



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - مغنية -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان:

دور الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان

تحت إشراف الأستاذ:

♦ د. تربش محمد

من إعداد الطالب:

• مومني عبد القادر

لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. ساهد عبد القادر
مشرفا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر "أ"	- د. تربش محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. مليكي سمير بهاء الدين
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. شكوري سيدي محمد
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر "أ"	- د. بلحسن محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

يا رب

علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي

يا رب

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، و لا باليأس إذا فشلت

بل ذكري دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب

علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب

إذا جردتني من المال اترك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد

حتى أتغلب على الفشل، و إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان

يا رب

إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو

يا رب

إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي

و إذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي

يا رب

إذا نسيتك فلا تنسني...

شكر و تقدير

الشكر و الحمد لله عز و جل أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

لقوله تعالى * لئن شكرتم لأزيدنكم *

و لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم * و من لم يشكر الناس لم يشكر الله *

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام للأستاذ المشرف

* د. تربش محمد *

لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته طيلة مرحلة الدكتوراه.

كما نتوجه بالشكر مسبقا * لأعضاء لجنة المناقشة * لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والامتنان للأساتذة المحكمين للاستبيان على إرشاداتهم ونصائحهم (د. تربش محمد و د. بلحسن محمد من المركز الجامعي مغنية ، أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي جامعة عين شمس مصر ، د. هند الحاج سليمان من جامعة تلمسان)

لا ننسى في سياق هذه الكلمة أن نوجه شكرنا إلى إطارات وعمال المجمع الصناعي لإنتاج

الحليب ومشتقاته **GIPLAIT** تلمسان لتعاونهم معنا وعلى رأسهم مدير التوزيع

* إينال عثمان * الذي أخلص في معاملتي وأحسن استقبالي ومساعدتي طيلة فترة التبرص.

الشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة والطاقم الإداري وعمال ومسيري المكتبة بالمركز الجامعي مغنية.

وكذا جميع أساتذتنا في الطور الابتدائي، المتوسط، الثانوي والجامعي...

وفي الأخير، نشكر كل من ساعدنا على هذا العمل من قريب أو من بعيد.

ولله الحمد والتوفيق.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أحب الناس إلى قلبي أُمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى الراحل عنا بالجسد والباقي في القلب إلى الأبد أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى إخوتي الأعزاء: * عبد المجيد *، * سعاد *، * أسماء *، * إكرام *

و إلى أبنائهم: * إسراء *، * عبد السميع *، * رحاب *

* محمد أنس *، * محبوب سيف الإسلام *، * أكرم *

إلى من أمضينا السنوات الجامعية معا، إلى كل الزملاء في قسم دكتوراه اقتصاد وتسيير

المؤسسة، اقتصاد كمي، اقتصاد نقدي وبنكي دفعة 2018 بالمركز الجامعي مغنية

إلى كل من أحبوني وأحببتهم وكانوا قدوة لي في حياتي الشخصية والعلمية والعملية

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء و زملاء العمل ...

وإلى كل من نساهم القلم ولم ينساهم القلب...

عبد القادر مومني

الملخص:

اليوم تعيش المؤسسات الوطنية طفرة التغيير في بيئة الأعمال جديدة تتسم بالتنافسية الشديدة ما حتم عليها البحث عن أساليب جديدة لمواكبة هذا التغيير ومتطلباته الخاصة التي خلقت زبون شديد المطالب لتلبية احتياجاته من الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، ما جعل المؤسسات تتطلع إلى ما وراء حدودها إلى إدارة سلاسل الإمداد الخاصة بها. وعليه تحدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة لحالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على موزعي الحليب للمجمع. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام من قبل مجمع GIPLAIT تلمسان بخدمات الإمداد التجاري ولكن بمستويات متفاوتة: فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب خدمة التخزين، بينما أقل مستوى تطبيق كان من نصيب خدمة العملاء. كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية. وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية إمداد تجاري محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه، وأيضاً تكوين الموزعين لأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته للوصول لأفضل أداء مستدام.

الكلمات المفتاحية: خدمات الإمداد التجاري، الميزة التنافسية، الموزعين، العملاء، مجمع GIPLAIT تلمسان.

Abstract:

Lately, national institutions are experiencing a boom of change in a new business environment characterized by intense competition, which necessitated them to search for new ways to keep pace with this change and its special requirements, which created a very demanding customer to meet his needs of high quality and low cost, and this made institutions look beyond their borders to manage its supply chains. Therefore, this study aims to know the impact of commercial supply services (transportation, storage, sharing of information and knowledge, customer service) on the competitive advantage in the economic enterprise based on a case study from the industrial complex "GIPLAIT Tlemcen" which produces milk and its derivatives. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to the milk distributors of the GIPLAIT Tlemcen complex. The study found that this complex has an interest in commercial supply services, but at varying levels: the highest level of application was for storage service, while the lowest level was for customer service. The study also showed that there is a statistically significant influence relationship between commercial supply services and competitive advantage. Finally, the study recommended the need to develop a specific commercial supply strategy for the objectives and activities that describe the final form to be reached, as well as the formation of distributors, because mastering the logistics services today is one of the main challenges that must be addressed in the milk and dairy industry to reach the optimal sustainable performance.

Keywords: Commercial Supply Services, Competitive Advantage, Distributors, Customers, GIPLAIT Tlemcen Complex.

Résumé:

Aujourd'hui, les institutions nationales connaissent des changements exceptionnels dans un nouvel environnement commercial caractérisé par une concurrence intense, ce qui les a obligées à chercher de nouveaux moyens pour suivre ce changement et ses exigences particulières, et pour affronter un client très exigeant et répondre à ses besoins de haute qualité avec un faible coût. Cela a fait que les institutions doivent regarder au-delà de leurs frontières pour gérer ses chaînes d'approvisionnement. Cette étude vise à connaître l'impact des services commerciaux d'approvisionnement (transport, stockage, partage de l'information et des connaissances, service à la clientèle) sur l'avantage concurrentiel dans l'entreprise économique en se basant sur une étude de cas du complexe industriel "GIPLAIT Tlemcen" qui produit le lait et ses dérivés. Pour répondre à cette problématique, un questionnaire a été conçu et distribué aux distributeurs de lait du complexe GIPLAIT Tlemcen. Les résultats ont révélé que ce complexe s'intéresse aux services d'approvisionnement commercial, mais à des niveaux variables : le niveau le plus élevé de demande concerne le service de stockage, tandis que le niveau le plus bas concerne le service à la clientèle. On a conclu également qu'il existe une relation d'influence statistiquement significative entre les services d'approvisionnement commerciaux et l'avantage concurrentiel. Enfin, l'étude a recommandé la nécessité de développer une stratégie d'approvisionnement commercial spécifique pour les objectifs et les activités qui décrivent la forme finale à atteindre, ainsi que la formation des distributeurs, car la maîtrise des services logistiques est aujourd'hui l'un des principaux défis à relever dans l'industrie laitière pour atteindre une performance optimale durable.

Mots clés : Services d'approvisionnement commercial, Avantage concurrentiel, Distributeurs, Clients, Complexe GIPLAIT de Tlemcen.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	دعاء
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
أ-هـ	المقدمة العامة
أ	- التوطئة
ب	- الإشكالية
ب	- فرضيات الدراسة
ج	- مبررات و دوافع اختيار الموضوع
ج	- أهداف الدراسة
ج	- أهمية الدراسة
ج	- حدود الدراسة
د	- منهج الدراسة
د	- صعوبات الدراسة
د	- هيكلية البحث و تقسيماته
هـ	- أتمودج الدراسة
48-1	الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)
02	مقدمة
03	المبحث الأول: ماهية الإمداد وسلسلة الإمداد

قائمة المحتويات

03	● المطلب الأول: ماهية النشاط الإمدادي
04	● المطلب الثاني: تطور مفهوم الإمداد
07	● المطلب الثالث: سلسلة الإمداد
12	المبحث الثاني: إدارة سلسلة الامداد Supply Chain Management
12	● المطلب الأول: تعريف إدارة سلسلة الامداد
20	● المطلب الثاني: أهمية إدارة سلسلة الإمداد
22	● المطلب الثالث: أهداف إدارة سلسلة الإمداد
24	المبحث الثالث: أنواع الإمدادات (تجزئة سلسلة الإمداد)
24	● المطلب الأول: الإمداد الشرائي (إدارة العلاقة مع الموردين)
31	● المطلب الثاني: الإمداد الداخلي
33	● المطلب الثالث: الإمداد التجاري أو التوزيعي
36	المبحث الرابع: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها المستقبلية
36	● المطلب الأول: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد
40	● المطلب الثاني: مستقبل سلاسل الإمداد بعد فيروس كورونا
46	● المطلب الثالث: التوجه الأخضر لإدارة سلسلة الإمداد (Green Supply Chain Management)
49	خلاصة الفصل الأول
105-50	الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية
51	مقدمة
52	المبحث الأول: الإمداد التجاري
52	● المطلب الأول: ماهية الإمداد التجاري
55	● المطلب الثاني: أهمية الإمداد التجاري
58	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد التجاري
58	● المطلب الأول: النقل
62	● المطلب الثاني: نشاط التخزين
64	● المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء
67	● المطلب الرابع: تبادل المعلومات

قائمة المحتويات

70	المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
70	• المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في إدارة سلسلة الإمداد
73	• المطلب الثاني: الأساس النظري للميزة التنافسية في إدارة سلاسل الإمداد
76	المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
76	• المطلب الأول: التكلفة والسعر
78	• المطلب الثاني: الجودة
79	• المطلب الثالث: المرونة
81	• المطلب الرابع: التسليم
83	• المطلب الخامس: الابتكار
85	المبحث الخامس: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد
85	• المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية
91	• المطلب الثاني: تشخيص القوى التنافسية
97	• المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد.
105	خلاصة الفصل الثاني
156-107	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
107	مقدمة
108	المبحث الأول: الدراسات في البيئة العربية
115	المبحث الثاني: الدراسات في البيئة الأجنبية
131	المبحث الثالث: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
131	• المطلب الأول: من حيث المكان والعينة المدروسة والفترة الزمنية:
135	• المطلب الثاني: من حيث متغيرات الدراسة والإشكالية والأهداف
142	• المطلب الثالث: من حيث أداء جمع البيانات ومعالجتها
150	المبحث الرابع: تحديد متغيرات الدراسة
154	المبحث الخامس: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
156	خلاصة الفصل الثالث
258-157	الفصل الرابع: الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب

قائمة المحتويات

	ومشتقاته GIPLAIT
158	مقدمة
159	المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.
159	● المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.
162	● المطلب الثاني: البطاقة التقنية للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان.
170	● المطلب الثالث: واقع خدمات الإمداد التجاري في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان في ظل التنافسية الكبيرة في القطاع.
170	- أولاً: التعريف بمنتجات مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان
173	- ثانياً: خدمات الإمداد التجاري في مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان
188	- ثالثاً: واقع البيئة التنافسية لمجمع GIPLAIT
194	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
194	- أولاً: منهج الدراسة
194	- ثانياً: حدود الدراسة
194	- ثالثاً: أداة الدراسة
197	- رابعاً: مجتمع الدراسة
198	- خامساً: عينة الدراسة
205	- سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
205	- سابعاً: صدق وثبات الاستبانة
214	- ثامناً: اختبار اعتدالية التوزيع
215	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
215	● المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبانة
215	- الفرع الأول: تحليل محاور خدمات الإمداد التجاري
226	- الفرع الثاني: عرض وتحليل محور الميزة التنافسية
229	● المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

230	- الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى
233	• الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية
247	• الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة
249	• المطلب الرابع: مناقشة النتائج
258	الخاتمة
260	الخاتمة العامة
267	قائمة المراجع
285	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الرموز والاختصارات

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة المختلفة	(1-2)
98	الفرق بين سلاسل الإمداد الفعالة والسريعة	(2-2)
131	الدراسات السابقة من حيث المكان والعينة المدروسة والفترة الزمنية	(1-3)
135	الدراسات السابقة من حيث الإشكالية والأهداف	(2-3)
142	الدراسات السابقة من حيث الإشكالية والأهداف	(3-3)
150	يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة بناء على الدراسات السابقة	(4-3)
174	يوضح مخازن مجمع GIPLAIT تلمسان	(1-4)
178	يوضح مختلف تشكيلة وسائل النقل داخل حضيرة مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان	(2-4)
189	قائمة مؤسسات الحليب لولاية تلمسان	(3-4)
196	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	(4-4)
198	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة	(5-4)
199	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(6-4)
200	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(7-4)
201	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(8-4)
203	اجابات أفراد العينة على السؤال	(9-4)
204	اجابات أفراد العينة على السؤال	(10-4)
206	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإمداد التجاري والدرجة الكلية للاستبانة	(11-4)
207	يوضح معامل الارتباط بين درجة الميزة التنافسية والدرجة الكلية للاستبانة	(12-4)
208	يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة النقل للاستبانة	(13-4)
209	يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة التخزين للاستبانة	(14-4)
210	يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة للاستبانة	(15-4)
211	يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة العملاء للاستبانة	(16-4)
212	يوضح معامل الارتباط بين فقرات الميزة التنافسية للاستبانة	(17-4)

قائمة الجداول

213	يوضح معامل الفا كرانباخ لقياس ثبات الاستبانة	(18-4)
214	إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)	(19-4)
215	يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الأول	(20-4)
217	يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الثاني	(21-4)
220	يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الثالث	(22-4)
223	يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الرابع	(23-4)
226	يوضح المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية	(24-4)
229	يوضح اختبار معامل التباين والارتباط الذاتي بين الأخطاء لأبعاد المتغير المستقل	(25-4)
231	نتائج الفرضية الرئيسية لمعامل الارتباط Pearson	(26-4)
234	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية	(27-4)
234	جدول ANOVA للانحدار المتعدد	(28-4)
235	جدول يوضح معاملات دالة الانحدار المتعدد	(29-4)
236	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الأولى	(30-4)
237	جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(31-4)
237	جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(32-4)
239	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الثانية	(33-4)
239	جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(34-4)
240	جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(35-4)
241	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الثالثة	(36-4)
242	جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(37-4)
242	جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(38-4)
244	مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الرابعة	(39-4)
245	جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(40-4)
246	جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(41-4)
247	جدول يوضح اختبار T-Test لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية	(42-4)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	دورة لوجستيات العرض والطلب	(1-1)
9	سلسلة الامداد	(2-1)
10	سلسلة الامداد المعقدة (المتشعبة)	(3-1)
19	المدارس التعريفية لإدارة سلسلة الامداد	(4-1)
29	يوضح الإمداد الشرائي	(5-1)
32	الإمداد الداخلي (عملية التصنيع)	(6-1)
34	يوضح مكونات نظام التوزيع المادي	(7-1)
35	يوضح التدفقات الصاعدة والهابطة للإدارة سلسلة الإمداد	(8-1)
42	الآثار السلبية لفيروس كورونا على الصناعات العالمية	(9-1)
44	فيروس كورونا (COVID-19) يعطل سلاسل الإمداد العالمية	(10-1)
54	يوضح 7R التي تحققها المؤسسة من الإمداد التجاري	(1-2)
56	يوضح أهمية الإمداد التجاري	(2-2)
59	أشكال النقل في سلسلة الإمداد	(3-2)
60	مصنوفة كيرني اللوجستية	(4-2)
68	تبادل المعلومات عبر ممارسات سلسلة المداد	(5-2)
71	الاستراتيجيات العامة ل Porter	(6-2)
77	تكاليف الإمداد التجاري	(7-2)
85	العلاقة التأثيرية لميزة الجودة العالية على ميزة التكلفة	(8-2)
86	العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية	(9-2)
87	العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية في الحالتين (A و B)	(10-2)
89	العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية - مخروط الرمل -	(11-2)
90	نموذج تحسين القدرة التنافسية - مخروط الرمل المطور -	(12-2)
92	القوى التنافسية الخمسة ل Michael Porter	(13-2)
99	توضيح قابلية تطبيق استراتيجية سلسلة الامداد: الفعالة والرشيقة (السريعة)	(14-2)
100	تعقيدات ادارة سلاسل الامداد	(15-2)

قائمة الأشكال

101	سلسلة الامداد في شركات الموضة (Fashion supply chain)	(16-2)
102	يوضح استراتيجية سلسلة الإمداد المناسبة	(17-2)
103	أهداف الجودة للمؤسسات مقابل استراتيجية تحديد مصادر سلسلة الإمداد	(18-2)
153	أنموذج الدراسة	(1-3)
154	تحديد الفجوة البحثية	(2-3)
161	خارطة توزيع الوحدات عبر التراب الوطني	(1-4)
164	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان	(2-4)
168	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري	(3-4)
185	شبكة الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان	(4-4)
191	القوى التنافسية الخمسة لـ Michael Porter بالنسبة لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان	(5-4)
199	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(6-4)
201	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-4)
202	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(8-4)
230	اختبار Durbin Watson	(9-4)

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة
SC	SUPPLY CHAIN سلسلة الامداد
SCM	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT إدارة سلسلة الإمداد
GSCM	Green Supply Chain Management إدارة سلسلة الإمداد الخضراء
CRM	Customer Relationship Management إدارة العلاقة مع العملاء
JIT	just-in-time الوقت المناسب
CA	Competitive Advantage الميزة التنافسية
TQM	Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة
ONALAIT	Office National du Lait الديوان الوطني للحليب
Orelait	Office Régional est du Lait الديوان الجهوي للحليب - شرق -
Orlac	Office Régional du lait au centre الديوان الجهوي للحليب - وسط -
Orolait	Office Régional Ouest du Lait الديوان الجهوي للحليب - غرب -
ONIL	Office National Interprofessionnel du Lait الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
267	البطاقة التقنية لمجمع GIPLAIT تلمسان	01
269	وصل الاستلام	02
270	وصل الخروج	03
271	نموذج بطاقة مراقبة المخزون	04
272	قائمة المحكمين	05
273	الاستبانة النهائية	06

المقدمة العلمة

التوطئة:

شهد مطلع القرن الحادي والعشرين ارتفاع بنسبة 10% من السلع المباعة في جميع أنحاء العالم والمستمدة من المواد المشتريات، وأكد بحث قدمه Degun (2013) أن 70% من قادة الأعمال يعتقدون أن مخاطر الموردين ستصبح أكثر تعقيدا مع توسع المؤسسات في أسواق عالمية جديدة¹. لمعالجة هذا الخطر فقد ركزت المؤسسات بشكل أكبر على قدراتها وبناء العلاقات من خلال شبكات الموردين والموزعين كوسيلة للبقاء في سوق تنافسية².

إذ خلقت المنافسة العالمية المكثفة زبون شديد المطالب لتلبية احتياجاته من الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، جعلت المؤسسات تتطلع إلى ما وراء حدودها إلى إدارة سلاسل الامداد الخاصة بها. فالعديد من المؤسسات بدأت في إدراك أن إدارة سلسلة الإمداد (SCM) Supply Chain Management هي المفتاح لبناء ميزة تنافسية مستدامة لمنتجاتها أو خدماتها في سوق مزدحم وتنافسي بشكل متزايد³. فبيئة الأعمال الحديثة تتطلب تحويل هذه العمليات الآن من هيكل مؤسسة أساسي إلى شبكة موسعة تتضمن التحالفات والشراكات في النظام اللوجستي، واكتشف الأكاديميون على حد سواء فوائد SCM من خلال الاعتماد على النظريات والممارسات ذات الصلة والطبيعة المتطورة للأعمال التجارية التي أثرت على تكوين سلسلة التوزيع من مجرد العرض والقدرة على التسليم في شبكة متكاملة تشمل جميع جوانب إدارة التوزيع والتي تسمى إدارة سلسلة الإمداد التجاري، من خلال التدفق المستمر دون انقطاع للمواد والخدمات في عملية التصنيع وتحسين النقل ونظام التوزيع وأحيانا التعاقد من الباطن في لوجستيات التوريد سيعزز تنظيم الأعمال والقدرة على المنافسة⁴. فسلسلة الإمداد المتكاملة يمكن أن تقدم حقيقية ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وتحسين خدمة العملاء. يحدد العميل النهائي في السوق نجاح أو فشل سلسلة الإمداد فالحصول على المنتج المناسب، بالسعر المناسب، في الوقت المناسب للمستهلك ليس فقط المحور الأساسي للمنافسة والنجاح ولكن أيضاً مفتاح البقاء.

¹ Bambrick, S. F. (2016). A conceptualisation of supply chain effectiveness (Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University), p32

² Drucker, P. F. (2011). Managements new Paradigms. Forbes Magazine: 152-177.

³ Jones, C. (1998). Moving beyond ERP: making the missing link. Logistics Focus, 6, 2-7. cited by Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. Journal of operations management, 23(6), 618-641. p619.

⁴ Sulaiman Hasan. (1998). SUPPLY CHAIN IMPROVEMENT FRAMEWORK (SCIF). Submitted in candidature for the degree of Doctor in Philosophy. School of Manufacturing and Mechanical engineering, University of Birmingham, p3.

كانت المكونات الأساسية للوجستيات النقل، التخزين عناصر أساسية في الحياة الصناعية والاقتصادية لسنوات عديدة، لكن أصبحت في العشرين سنة الماضية ينظر للخدمات اللوجستية (الإمداد التجاري) كوظائف رئيسية في حد ذاتها. السبب الرئيسي أن هذا الاعتراف كان حديثاً نسبياً هو طبيعة الخدمات الإمدادية نفسها، إنها وظيفة تتكون من العديد من الوظائف الفرعية والعديد من النظم الفرعية، كل منها كان وربما لا يزال يعامل كعملية إدارية متميزة. كل من الأكاديمي ورجال الأعمال تقبل الآن أن هناك حاجة إلى تبني رؤية أكثر شمولية لهذه العمليات المختلفة من أجل أن تأخذ في الاعتبار كيف أنها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض¹. التكامل يعني الربط بين الأنشطة المنفصلة سابقاً ضمن نظام واحد (الإمداد التجاري) وهدف واحد (إرضاء العملاء) لتحقيق (الميزة التنافسية).

يقع أي نشاط تجاري عند تقاطع العديد من سلاسل الإمداد كل منها وضع اللمسات الأخيرة من حيث خلق القيمة للعميل النهائي، وبالتالي فإن الأداء الصناعي للمؤسسة يعتمد على قدرتها في تحسين علاقاتها مع شركائها، وتكامل نظم المعلومات وعمليات صنع القرار، بحيث تكون متزامنة مع تدفقات منتجاتها وأنشطتها. المؤسسات الناجحة هي التي لديها لوجستيات فعالة. يتيح لك التخطيط اللوجستي تقليل تكاليف معالجة الطلبات أو الحصول على مخزون أقل أو أداء تسليم أفضل. هذه النتائج الجيدة لها تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة وحتى على رأس مالها السوقي. وعليه يشكل الإمداد التجاري في المؤسسات الصناعية اليوم مصدراً مهماً للمنافسة والربحية في العديد من القطاعات.

مدفوعة بعوامة الأسواق وبيئة الأعمال التنافسية، أصبحت ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تتطلب معالجة التدفق المستمر بأحجام مخزون منخفضة، وإنتاج مستوي وفي الوقت المناسب وجدولة دقيقة للنقل لعمليات توزيع البضائع مما يؤدي إلى سلاسل إمداد أكثر فعالية من حيث التكلفة والاستجابة. علاوة على ذلك أدى الضغط من أجل خفض التكلفة إلى الاستعانة بمصادر خارجية للعديد من أنشطة التصنيع والتوزيع وحتى البحث والتطوير، وخاصة الاستعانة بمصادر خارجية من البلدان منخفضة التكلفة². في عالم الأعمال اليوم، من الضروري وجود استراتيجية تنافسية فعالة يجب أن تكون هذه الإستراتيجية تتمحور حول العميل وتحتوي على عمليات ذات قيمة مضافة تتمحور حول واحدة أو أكثر من العمليات الأساسية التي تتضمن علاقات العملاء وعلاقات الموردين

¹ Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain. Kogan Page Publishers.

² Katsaliaki, K., Galetsi, P., & Kumar, S. (2021). Supply chain disruptions and resilience: a major review and future research agenda. Annals of Operations Research, 1-38. p2.

وتطوير المنتجات الجديدة وتنفيذ الطلبات. من خلال التركيز على هذه العمليات الأساسية، يمكن تلبية احتياجات العملاء الخارجيين، ويمكن للشركة إيجاد طرق لتمييز نفسها عن منافسيها. خاصة أن كثرة المنتجات المعروضة في الأسواق أدى إلى التغير في أذواق وحاجات العملاء بشكل كبير لاختلاف جودة وأسعار تلك المنتجات والبدائل المتاحة لها، مما دفع إدارة المؤسسات الاقتصادية للبحث عن الإجراءات المناسبة لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات بتحسين منتجاتها عن طريق تحسين خدمات الإمداد التجاري.

أ- الإشكالية:

ومما سبق يمكن القول أن الزبون أصبح سيد السوق والكل يسعى لإرضائه، في ظل تعدد البدائل وأصبحت المنتجات تقدم بخيارات عديدة بل حتى درجة منتج خاص لمستهلك خاص حسب الطلب، وأقرت المؤسسات بعدم قدرتها لوحدها ارضاء الزبون بدرجة التميز¹. تلبية لمتطلبات الزبائن العديدة والغير متناهية وفي ظل تعدد البدائل أصبحت المؤسسات تبحث عن أساليب حديثة في التسيير، ومن هنا زادت أهمية الخدمات الإمدادية (اللوجستية)، وإدراكا منها لأهمية الإمداد التجاري في خلق و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وزيادة فرصها في أسواق شديدة التنافس من خلال تلبية متطلبات العملاء بالسعر المناسب والجودة العالية وفي المكان المناسب وبالسرعة المناسبة لكسب ولائهم والحفاظة عليهم، ومع الانفتاح العالمي ومحاوله الجزائر للانضمام لمنظمة التجارة العالمية، لا بد للمؤسسات من الرفع من أدائها وتنافسيتها لمواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، خاصة صناعة الحليب الذي يعتبر منتج جد مهم في سلة الفرد الجزائري على اختلاف طبقاته، وحساس (سريع التلف) وبالتالي يتطلب استراتيجية إمداد تجاري محترفة ودقيقة لتحقيق ميزات تنافسية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الإمداد التجاري على الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

تلمسان؟

وتفقدنا هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

✓ ما المقصود بنظام الإمداد الشامل وماهي مكوناته؟

¹ مومني عبد القادر، تريبش محمد، (2020)، تأثير ادارة سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 619-639، ص 634.

- ✓ كيف يعرف نظام الإمداد التجاري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ✓ ما هو واقع نشاط الإمداد التجاري داخل المنظومة المؤسسية في الجزائر؟
- ✓ هل تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطوير تنافسياتها؟
- ✓ هل يوجد أثر لنشاط الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ب- فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة المعلومات) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية خمس فرضيات فرعية وهي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة مشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة العملاء على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين الموزعين لخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان من حيث خدمات الإمداد التجاري ومن حيث الميزة التنافسية.

ت- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- ✓ بحكم التخصص (اقتصاد وتسيير المؤسسة).
- ✓ موضوع حديث خاصة في الجزائر.
- ✓ لفت أنظار القارئ على المؤسسات الوطنية بضرورة تبني أسلوب إدارة سلسلة الإمداد من أجل الرفع من الأداء وتحسينه لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة في ظل الانفتاح الاقتصادي ومحاوله الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وبالتالي مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- ✓ توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال وتبسيط الضوء على الجانب التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان) لضمان توزيع عادل لمنتج جد مهم لكافة طبقات المجتمع.

ث- أهداف الدراسة:

- ✓ تقديم خلفية نظرية حول مفهوم ممارسات ادارة سلسلة الامداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ التعرف على أهم خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) وواقعه داخل المنظومة المؤسسية في الجزائر.
- ✓ التعرف على العلاقة بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التعرف على أثر خدمات الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

ج- أهمية الدراسة:

- ✓ أصبح موضوع إدارة سلسلة الإمداد من أهم المواضيع خلال العقدين الأخيرين لما تحقّقه نجاحات في تحقيق ميزات تنافسية مختلفة ومستدامة.
- ✓ مساهمة الدراسة في زيادة الوعي لدى المؤسسات الوطنية عامة ومجمع GIPLAIT بصفة خاصة بأهمية ممارسات الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توفر هذه الدراسة جانبا من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع خدمات الإمداد التجاري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ التأخر الواضح في تطبيق خدمات سلسلة الإمداد التجاري في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ تزويد صناع القرار في المؤسسات الجزائرية بمعلومات أكبر عن خدمات الإمداد التجاري ودورها الكبير والفعال في تحقيق ميزات تنافسية.
- ✓ تسليط الضوء على واقع تطبيق خدمات الإمداد التجاري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ح- حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود (زمانية ومكانية) للإشكالية المطروحة كما يلي:

- الحدود الموضوعية: دور الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.
- الحدود الزمانية: جرت الدراسة ما بين جوان 2019 إلى غاية جوان 2020 (خلال فترة انتشار فيروس كورونا COVID19).

خ- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة للتعرف على تأثير الإمداد التجاري على الميزة التنافسية. يعتمد هذا المنهج على تفسير مفصل للوضع أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها ومكوناتها وأبعادها ووصف العلاقات بينهما¹. لا يقتصر هذا النهج على عملية وصف الظاهرة، بل يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة بشكل شامل، يفيد في تعميم الحقائق أو المعرفة التي تم استخلاصها. يساعد إلى درجة معقولة من التنبؤ المستقبلي للظاهرة، ويقدم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

د- صعوبات الدراسة:

لقد رافقت الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع ذات العلاقة بالموضوع داخل مكتبة المركز الجامعي-مغنية-
- صعوبة تطبيق دراسة الحالة في ظل انتشار فيروس كورونا وما صاحبه من توقف لحركة النقل وفرض للحجر الصحي، هذا ما صعب قبول دراسة الحالة داخل مجمع GIPLAIT خوفا من الإصابة بعدوى فيروس كورونا.
- صعوبة تقسيم الاستبانات وحتى استردادها وهذا نظرا لعدم تعود موزعي المؤسسة على هذا النوع من الأسئلة، مما تطلب تبسيط أكثر للأسئلة وأحيانا شرح مباشر للمجيب (أي الحضور الشخصي)، هذا ما كلفنا وقت كبير لملئ الاستبانات.
- مجمع GIPLAIT لا يتعامل بالإيميل في اتصالاته مع الموزعين المعتمدين، هذا ما صعب علينا استعمال الاستبانة الالكترونية التي تختصر الوقت وتجنب العدوى خاصة في ظل انتشار فيروس كورونا.
- صعوبة توسيع عينة الدراسة على عدة وحدات لمجمع GIPLAIT بسبب انتشار فيروس كورونا وتوقف حركة النقل وفرض للحجر الصحي وغياب الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة.

¹ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

ذ- هيكله البحث وتقسيماته:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى أربعة فصول كما يلي:

- ❖ الفصل الأول تم تسليط الضوء على الجانب النظري من الموضوع بتحديد ماهية الإمداد الشامل أنواعه وتقسيماته (الإمداد الشرائي، الداخلي والتجاري) وكيفية التنسيق والتكامل بينها، وكذا المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها المستقبلية.
- ❖ أما في الفصل الثاني تطرقنا للعلاقة بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية وتحديد أهم أنشطة الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) وأهم الميزات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الابتكار) للوصول إلى الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد.
- ❖ أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الدراسات السابقة وأهم التجارب التي جاءت بها في العالم العربي والأجنبي وفي مختلف القارات والدول لبناء نموذج مناسب لدراستنا الحالية.
- ❖ وأخيرا الفصل الرابع قمنا بتطبيق الجانب النظري على المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان وذلك بالإجابة على إشكالية ما تأثير خدمات الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهذا بتصميم استبانة كأداة للبحث من أجل استقصاء آراء الموزعين لمجمع GIPLAIT تلمسان، وتحليلها والإجابة على الفرضيات ومناقشتها للخروج بتوصيات نعمل بها مستقبلا.

الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

- المبحث الأول: ماهية الإمداد، سلسلة الإمداد.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة سلسلة الإمداد.
- المبحث الثالث: أنواع الإمدادات (تقسيمات إدارة سلسلة الإمداد).
- المبحث الرابع: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها

المستقبلية.

مقدمة الفصل الأول:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات سواء على المستوى الداخلي مثل ضرورة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة، أو المستوى الخارجي مثل اشتداد حدة المنافسة في ظل اقتصاد السوق والانفتاح العالمي. وعليه أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن طرق وأساليب إدارية جديدة لكسب ميزات تنافسية تعطيها القدرة على المنافسة لتعزيز موقعها وحتى المحافظة عليه في ظل مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، وهذا ما زاد الحاجة إلى الإمداد ليتطور ويصبح أسلوب إداري يعرف بإدارة سلسلة الإمداد Supply Chain Management يربط وينسق المؤسسة مع مورديها بما يعرف بالإمداد التحتي (التوريد)، وأيضا وظائف المؤسسة الداخلية بما يعرف بالإمداد الداخلي، وأيضا مع عملائها بما يعرف بالإمداد التجاري أو التوزيعي. فسعي المؤسسات في كسب ميزات تنافسية وإدراكها أن المنافسة انتقلت ما بين المؤسسات فيما بينها إلى المنافسة وفقا لسلاسل الإمداد، هذا ما فرض على المؤسسات تبني هذا الأسلوب الإداري لتعزيز قدراتها التنافسية. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل الجوانب المتعلقة إدارة سلسلة الإمداد أو ما يعرف بالإمداد الشامل من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الإمداد، سلسلة الإمداد.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة سلسلة الإمداد.
- المبحث الثالث: أنواع الإمدادات (تقسيمات إدارة سلسلة الإمداد).
- المبحث الرابع: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها المستقبلية.

المبحث الأول: ماهية الإمداد وسلسلة الإمداد.

إتساع الأسواق وكبر حجم المؤسسات أدى إلى زيادة الاهتمام بالإمداد وهذا لاتساع الفاصل الزمني والمكاني بين المؤسسات وأماكن مورديها وكذلك أماكن عملائها، فالضرورة تحتم تصميم النشاط الذي يساعد على تلبية الحاجات في المكان والكمية والوقت والجودة المناسبة والمتمثل في نشاط الإمداد والتوزيع.

المطلب الأول: ماهية النشاط الإمدادي.

هو نوع من العلوم العسكري الذي يتعامل مع نقل المواد والأشخاص والصيانة¹. الإمداد والتوزيع هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والمواد الأولية، كالمنتجات والخدمات وحتى الأفراد من منطقة الانتاج الى منطقة الاستهلاك، ويتمثل هدف الإمداد والتوزيع في توفير السلع والخدمات الى العملاء في الاسواق المستهدفة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة². اللوجستيات (الإمداد) هي الوظيفة المسؤولة عن تدفق المواد من الموردين إلى المؤسسة، من خلال العمليات داخل المؤسسة ثم الخروج للعملاء³. وحسب خميس (2014) الإمداد هو فن تدبير المواد من خلال تخطيط اتجاهات وتيارات المواد، اليد العاملة، الطاقة والمعلومات وتوجيهها ومراقبتها بهدف الاستغلال الأمثل في الزمان والمكان المناسبين⁴.

والشكل الموالي يوضح دورة لوجستيات (الإمداد) العرض والطلب.

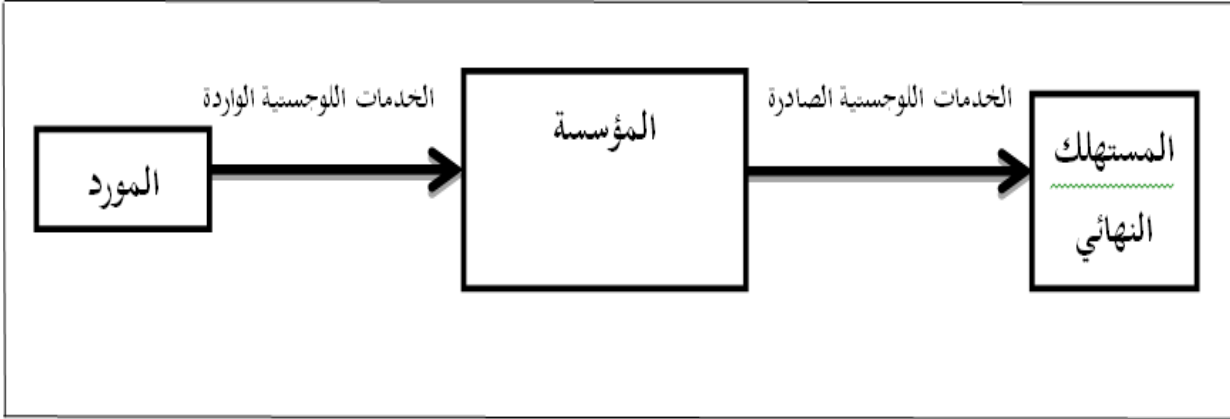
¹ Ronald H. Ballou رونالد اتش بالو، (2006)، إدارة اللوجستيات - تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد، تعريب: د. تركي إبراهيم سلطان، د. أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 25.

² خالد ممدوح إبراهيم، (2008)، لوجستيات التجارة الالكترونية، مكتبة جامعة القاهرة، ص 125.

³ Donald Waters, (2003), Logistics: an introduction to supply chain management. Palgrave Macmillan, Great Britain, p5.

⁴ خميس، ادم إسماعيل ادم. (2014). تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 46.

الشكل رقم (1-1): دورة لوجستيات العرض والطلب



المصدر: من اعداد الباحث بناء على الادبيات السابقة

ومن خلال الشكل رقم (1-1) نميز بين نوعين من الامداد (اللوغستيات)، التدفق من خلال المورد او ما يعرف بالإمداد الوارد (اللوغستيك الوارد) أي كل الخدمات والتعاملات مع الموردين الى المؤسسة، وكذلك الامداد الصادر (اللوغستيك الصادر) وهنا نعني كل الخدمات والنشاطات الصادرة من المؤسسة لتصل الى العميل النهائي. وبالتالي ينطوي تدفق المواد على الحركة المادية للمنتجات من الموردين للعميل¹. والهدف من الوظيفة اللوجستية للمؤسسة هو تنسيق تداول المنتجات، بحيث يتم تداول المنتجات بشكل مستمر (لتقليل التأخير في التسليم) وتجميع المنتجات (لخفض التكاليف).

المطلب الثاني: تطور مفهوم الإمداد.

تعتبر أنشطة الإمداد قديمة قدم المؤسسات نفسها، فمنذ تواجد المؤسسات وهي تعمل على إشباع الاحتياجات الأساسية للإنتاج وما يتطلبه ذلك من تدبير وبحث للمواد الأولية ونقلها وتوصيلها إلى العمليات الإنتاجية التي تقوم بتحويلها وتصنيعها إلى منتجات وتوزيعها إلى الأسواق، وبالتالي أنشطة مثل النقل والتخزين وتدبير المواد الأولية تعكس تماما مفهوم الإمداد².

الإمداد واللوغستيات لها امتداد منذ عصور قديمة اقترنت بالرسائل النبوية، حيث كان لهذه الأخيرة الأثر البالغ على الحياة البشرية نجد ذلك في قصة سيدنا نوح عليه السلام من خلال إنقاذه للبشرية من الطوفان العظيم

¹ Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford), p23.

² محمد احمد حسان، (2008)، إدارة سلسلة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص ص 13-14.

الذي تنبأ به سيدنا نوح عليه السلام فقرر صناعة السفينة التي أمره المولى عز وجل ويتمثل الإمداد في جمع وتنظيم ونقل المواد وتوفير الماء والغذاء والتهوية والتدفئة والتخلص من النفايات والصيانة وأخذ زوجين من كل حيوان حتى نهاية الطوفان ونجاحه في انقاذ من امن به. وأيضا قصة سيدنا يوسف في إنقاذ سكان مصر وتديره الحكيم في تسيير سنوات القحط من خلال الطريقة زراعة كل الأراضي وطريقة تجميعها وبناء المخازن وابتكار طريقة التخزين السليمة للحفاظ على الحنطة من خلال إبقاء الحبوب في السنابل حتى لا تأكلها الحشرات¹.

ظهر اللوجستيك في الرياضيات في عام 1614 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 اللوغاريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجا رياضيا يسمى **Logit Model** ويرى واضعه أن إسم هذه المعادلة وهو **Logit** مستمد من كلمة **Logistic²**.

في الواقع فإن مصطلح الامداد أو اللوجستيك له أصوله في المجال العسكري لذلك تمثلت الخدمات اللوجستية في دعم القوات المسلحة في الوقت والمكان المناسبين، في الكمية والنوعية، وسائل العيش، القتال والتحرك، من ناحية أخرى، ضمان العلاج الصحي للأفراد وإصلاح المواد³. فقد قام القائد الروماني خوليو قيصر باستحداث وظيفة جديدة سماها **LOGISTA** تهتم بتحركات الفيالق وانشاء مخازن في المدن المحتلة، وفي القرن 17 بفرنسا اقترح أحد مستشاري لويس الرابع عشر رتبة جديدة تسمى **Marchal General Dologis** مهمتها تخطيط واختيار المواقع وتنظيم التنقلات والامدادات. وفي 1806 أنشا نابليون الاول عسكرية مكلفة بتموين الجيوش وعرف الامداد في تلك الفترة ب * فن تحريك الجيوش* وقد استخدم بكثافة في الحرب العالمية الثانية وكان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء⁴.

¹ رصاع حياة، (2019/2018)، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية: دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بن أحمد 2 وهران، ص22.

² عبد العزيز بن قيراط، (2010/2009)، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة قلمة، ص2.

³ Ph-P, D., & Fender, M. (2001). La logistique globale: enjeux, principes, exemples. Paris, Editions d'Organisation.

⁴ Le Moigne, R. (2013). Supply chain management. Dunod., Paris, pp 16-18.

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي (الإمداد) بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك في المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل (Heskett) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي فرنسا (Mathe، Colin، Tixier) فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها. يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ اللوجستيك في الإقتصاد يرجع إلى عام 1901 في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة أجريت حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهذا ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه الفكر اللوجستي¹. وفي سنة 1972 قام بإصدار KOLB. F كتاب تحت عنوان " La logistique : approvisionnement production, distribution" ويمثل الكتاب بلورة للفكرة اللوجستي الفرنسي حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات.

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية، وفي سنة 1976 قدم LAMBILLOTTE في كتابه " La fonction logistique dans l'entreprise" اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي، في حين أن Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة².

وعليه فإن الإمداد أو الفكر اللوجستي مر بعد مراحل منذ نشأة الانسان وبحته على كيفية تديره لشؤونه اليومية، وبعدها استفادت منه الرياضيات وتبلور هذا الفكر إلى غاية استخدامه الفعلي في المجال العسكري وهنا ظهرت أهميته الكبيرة كاستراتيجية للتسيير، وهذا ما مهد نحو تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية وتزايد الأبحاث في الفكر اللوجستي التي وضعت المبادئ الأساسية لتطبيقه كنهج واستراتيجية للتسيير في المؤسسات الاقتصادية.

¹ نور الهدى بوهنتالة، (2009/2008)، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، ص6.

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص3.

المطلب الثالث: سلسلة الإمداد.

عرف قاموس APICS سلسلة الإمداد بأنها "شبكة تستخدم لتقديم المنتجات والخدمات من المواد الخام للعملاء النهائيين من خلال التدفق الهندسي للمعلومات والتوزيع المادي والنقود¹. وفقا Scott & Westbrook (1991)، يستخدم مصطلح "سلسلة الامداد" للإشارة إلى السلسلة التي تربط كل عنصر في عملية الإنتاج والتوريد من المواد الخام حتى الزبون النهائي². عادة سوف تتجاوز هذه السلسلة العديد من الحدود التنظيمية.

ونميز عدة تعاريف لسلسلة الامداد Supply Chain كالتالي:

- على سبيل المثال يعرفها كريستوفر (1992)³: بأنها شبكة المنظمات التي تتشارك من خلال روابط المنبع والمصب (أي الموردين والعملاء)، في العمليات المختلفة والأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات في أيدي المستهلك الأفضل. عرف Lee & Billington (1993)⁴ سلسلة الامداد كشبكة التسهيلات التي تؤدي وظائف شراء المواد، وتحويل المواد إلى منتجات وسيطة ونهائية، وتوزيعها على العملاء. ينظر Davis (1993)⁵ إلى سلسلة الامداد ببساطة كشبكة بالخصائص التالية: العرض والتحويل والطلب. وهذه التعاريف شبهت سلسلة الامداد بالشبكة، وهذا ما يطلق عليه المفهوم الشبكي للإمداد، أي مجموعة من الممارسات المتداخلة تهدف لخدمة المستهلك او الزبون بأفضل طريقة ممكنة.
- تشمل سلسلة الامداد مختلف المشاركين الذين يقومون بسلسلة من الأنشطة أثناء حركة الخدمات او السلع المادية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك⁶. بناء على هذا التعريف يبدأ تدفق سلسلة الامداد عندما يقوم الموردون (مثل المزارع أو المناجم ...) بتقديم المواد الخام للمصنعين لإنتاج السلع بناءً على أوامر الشراء (على سبيل المثال السيارة عبارة عن منتج متطور مكون من آلاف المكونات بدءاً من المحرك ونظام الفرامل والعجلات وناقل الحركة، المصابيح و... الخ، تحتاج الشركة المصنعة المنافسة في صناعة السيارات إلى سلسلة او

¹ Blackstone, J.H., APICS Dictionary, 14th edn., APICS—The Association for Operations Management, Chicago, IL, 2013.

² Scott, C., & Westbrook, R. (1991). New strategic tools for supply chain management. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21, No. 1, pp.23-33.

³ Wong, S. H. (2000). Total quality of supply chain management (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University.), p8.

⁴ Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. Sloan management review, 33(3), 65-73.

⁵ Davis, T. (1993). Effective supply chain management. Sloan management review, 34, 35-46, p38.

⁶ Crandall, R. E., Crandall, W. R., & Chen, C. C. (2014). Principles of supply chain management. CRC Press, p6.

شبكة من الموردين لضمان تسليم قطع غيار السيارات المطلوبة في الوقت المحدد، وبعد تلقي المواد الأولية، تبدأ الشركة المصنعة عملية الإنتاج وفقاً لخطة الإنتاج التي تستند إلى توقعات الطلب أو طلبات العملاء، وهذه المراحل أو الحلقات المرتبطة والمكملة لبعضها البعض تسمى سلاسل الإمداد.

- عرفها Lee et al (1993): سلسلة الإمداد شبكة من المرافق التي توفر توريد المواد الخام، وتجهيز هذه المواد الخام والمكونات إلى منتجات نهائية، وتوزيع المنتج النهائي على العميل¹.
- اقترح La Londe and Masters (1994) أن سلسلة الإمداد هي مجموعة من المؤسسات التي تمرر المواد إلى الأمام. فعادة تشارك العديد من المؤسسات المستقلة في تصنيع منتج ووضعه في أيدي المستخدم النهائي في سلسلة الإمداد (منتجي المواد الخام والمكونات، المنتج المركب وتجار الجملة وتجار التجزئة وشركات النقل كلها أعضاء في سلسلة الإمداد².
- عرف مجلس سلسلة الإمداد (1997) سلسلة الإمداد بأنها كل جهد لإنتاج وتسليم منتج نهائي. وأوضح كل من Lummus and Vokurka (1999) ان الامر يتعلق ببداية ونهاية أي من مورد المورد وينتهي بعمل العميل³.
- Tsay et al (1999) : سلسلة الإمداد هي مجموعة من شركتين أو أكثر مرتبطة بتدفقات البضائع والمعلومات والمالية⁴.
- عرفها Rota-franz et al (2001): سلسلة التوريد للمنتج النهائي هي مجموعة من المؤسسات المشاركة في عملية توريد المكونات، التصنيع، توزيع وبيع المنتج، من المورد الأول إلى العميل النهائي⁵.
- Chen & Paulraj (2004) : ان سلسلة الإمداد هي ببساطة شبكة من المواد، والمعلومات، وروابط معالجة الخدمات التي تتسم بخصائص العرض، والتحويل والطلب⁶.

¹ Lee H.L, Billington C et Carter B. (1993), Hewlett-Packard Gains Control of Inventory and Service through Design for Localization. Interfaces, Vol 23, N°4, p. 1-1, p5.

² La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies. International journal of physical distribution & logistics management, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47.

³ Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. Industrial Management & Data Systems, Vol. 99/1,11-17, p11.

⁴ Tsay A.A, Nahmias S, Agrawal N. (2014), Modeling Supply Chain Contracts: A review, in: Quantitative Models for Supply Chain Management. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp 299-336, p303.

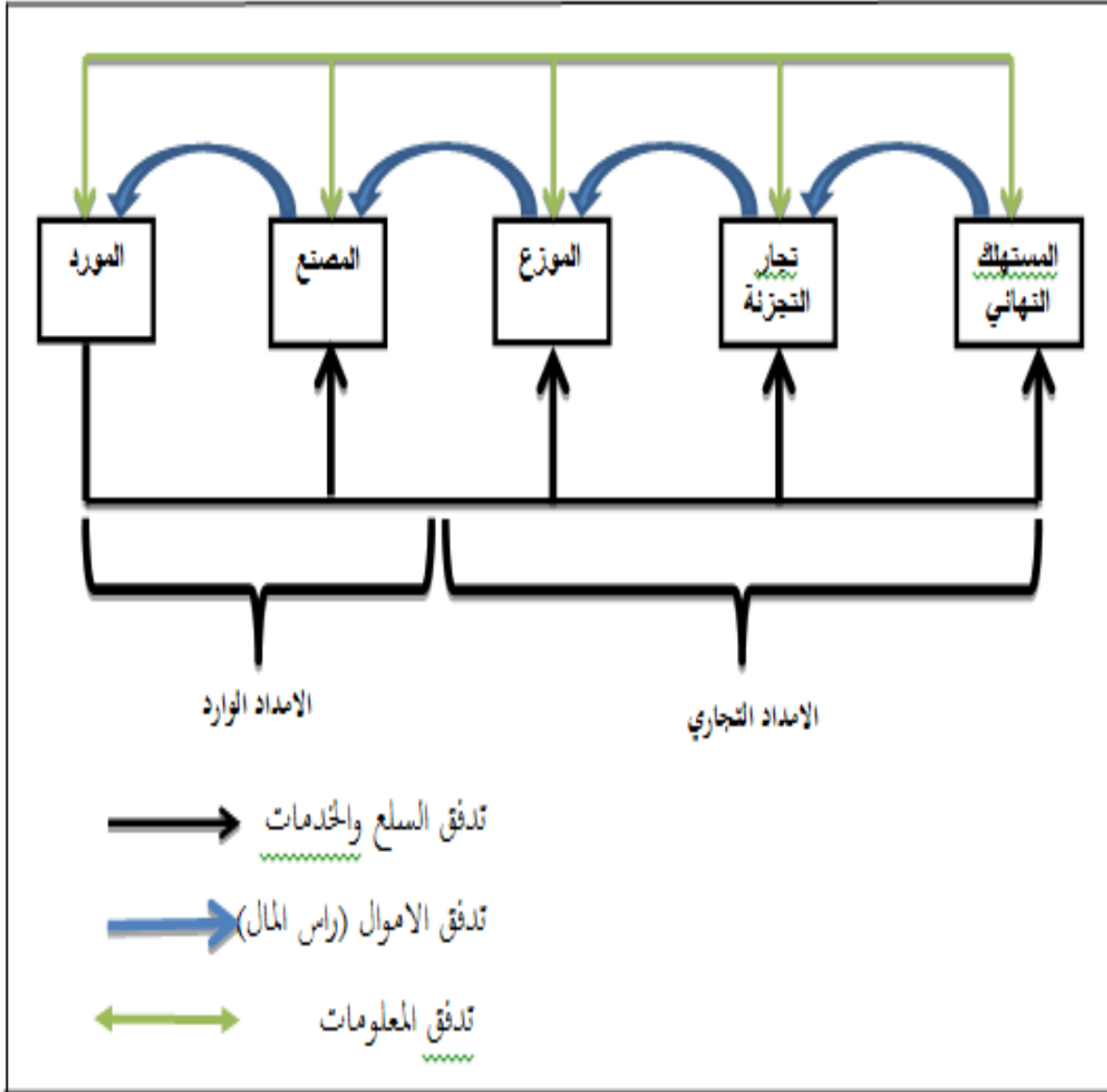
⁵ Rota-Franz K, Thierry C, Bel G. Gestion des flux dans les chaînes logistiques, dans "Performance industrielle et gestion des flux". Lavoisier, Paris, 2001.

⁶ Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. International Journal of production research, 42(1), 131-163, p132.

- عرفها Karantana et al (2006): على أنها شبكة مترابطة من الموردين والمصنعين والموزعين الذين تم إعدادهم لتوريد المنتجات أو الخدمات للعملاء¹.

ويمكن توضيح هذه التعاريف من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): سلسلة الامداد



Source: James R., (2015), The Essentials of Supply Chain Management New Business Concepts and Applications, Hokey Min, 1 edition, United States of America, p 2

¹ Karantana, T., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2006). Understanding the drivers and factors that increase supply chains exposure to internal and external risks. In Proceedings of EurOMA International Conference: Moving up the Value Chain, Glasgow, June, p1.

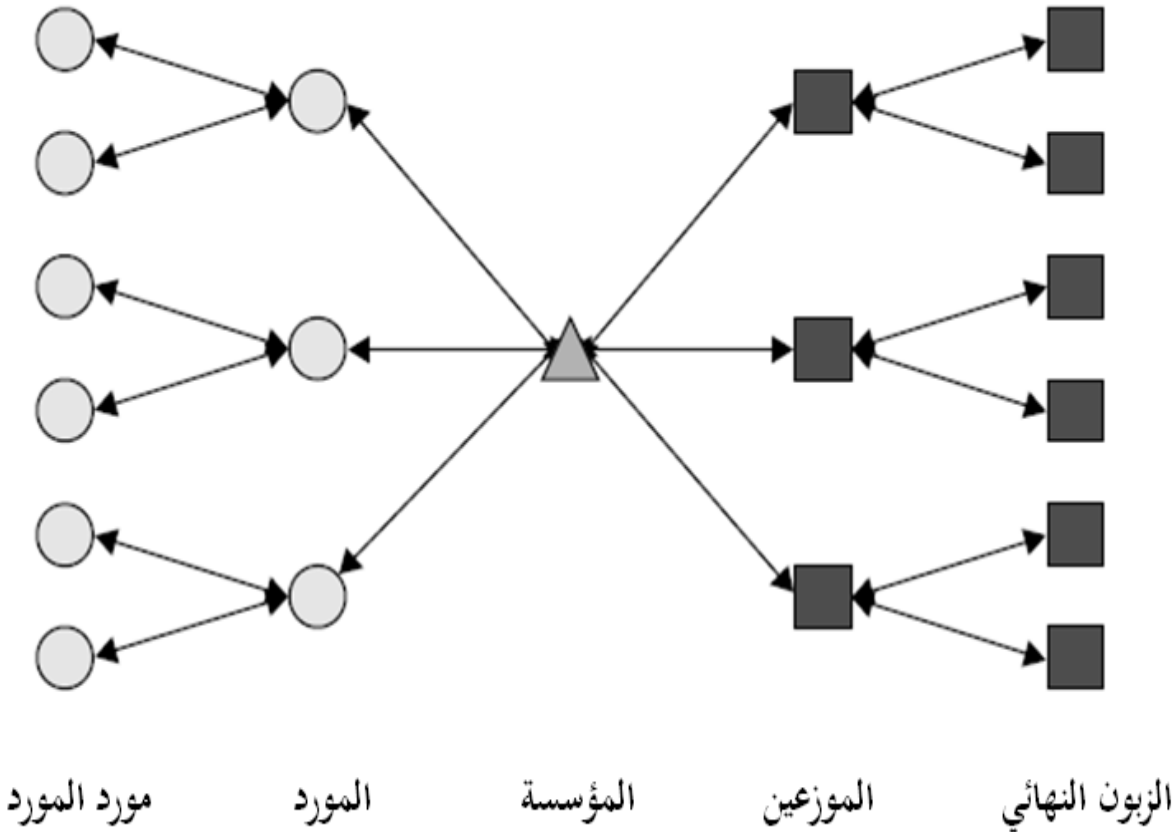
الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

من خلال الشكل (1-2) تتمثل سلسلة الإمداد في تدفقات المواد والمنتجات من خلال عمليات الإنتاج والتوزيع المختلفة في اتجاه واحد من المورد الى المستهلك النهائي يقابلها تدفق لرؤوس الاموال في الاتجاه المعاكس طبعا وتدفق المعلومات لتوفير آليات التحكم، ومعظمها في الاتجاهين. إدراك المؤسسات في جميع أنحاء العالم أهمية تلبية احتياجات العملاء في السوق التنافسية، وبالتالي أدركوا أن تحسين العمليات داخل الجدران الأربعة لمؤسساتهم ليس كافي لتحقيق التميز في الاداء، وضرورة التكامل الخارجي الى الخلف مع المورد والى الامام مع الموزعين لتقديم المنتج المناسب للزبون المناسب وفي المكان المناسب وبالجودة والسعر المناسب.

كما يمكن أن نميز سلسلة إمداد معقدة ومتشعبة حسب طبيعة عمل كل مؤسسة كما يوضحه الشكل

الموالي:

الشكل رقم (1-3): سلسلة الإمداد المعقدة (المتشعبة)



Source : Rémy LE MOIGNE, (2017), SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique, transport, vente, Dunod, 2e édition, Paris, p 11.

الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تعدد الموردين وامتدادهم (مورد المورد) خاصة في الشركات الكبرى التي تتميز بكثافة الانتاج، وحتى وجود العديد من الموزعين بين المؤسسة والمستهلك النهائي. فمثلا عادة ما يكون لدى الشركة المصنعة لأجهزة الكمبيوتر أكثر من ألف مورد. تعمل شركة الأغذية نستله مع 50000 مورد و600000 مزرعة¹. كذلك شركة متعددة الجنسيات كفولكس فاجن (VOLKSWAGEN) لديها 5000 مورد (ما يسمى الموردين من الدرجة الأولى)، ولدى كل مورد 250 مورد من المستوى الثاني، وهذا يعني أن الشركة لديها بالفعل 1.25 مليون مورد الغالبية العظمى منهم لا تعرفهم². وعليه سلسلة الإمداد تختلف من مؤسسة لأخرى على حسب حجمها وطبيعة النشاط.

وفي الأخير يمكن القول أن سلسلة الإمداد: تشمل عمليات دورة حياة المنتج المادية والمعلوماتية والتدفقات المالية والمعرفية التي تهدف إلى إرضاء المستخدم النهائي.

¹ Rémy LE MOIGNE, (2017), SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique, transport, vente, Dunod, 2e édition, Paris, p 11.

² مومني عبد القادر، تربش محمد، انعكاسات فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية، الملتقى الدولي بعنوان " المؤتمر الدولي: جائحة كورونا كوفيد 19 بين حتمية الواقع والتطلعات" المنعقد يومي 15 و16 جويلية 2020، المركز الجامعي مغنية، ص 06.

المبحث الثاني: إدارة سلسلة الامداد Supply Chain Management

على مر السنين ركزت معظم المؤسسات اهتمامها على فعالية وكفاءة وظائف الأعمال المنفصلة مثل الشراء، الإنتاج، التسويق، التمويل والخدمات اللوجستية، عدم وجود اتصال بين هذه الوظائف يمكن أن يؤدي إلى أهداف تنظيمية دون المستوى الأمثل وخلق عدم الكفاءة من خلال تكرار الجهود التنظيمية والموارد وهذا أدى الى ضرورة التنسيق والتكامل بين المؤسسات عبر ادارة سلسلة الامداد. على هذا النحو فإن النجاح النهائي للمؤسسة يعتمد على قدرتها الإدارية لدمج وتنسيق شبكة معقدة من العلاقات التجارية بين شركاء السلسلة¹.

منذ التسعينيات، ظهرت أساليب وفلسفات جديدة لإدارة أعمال شاملة ومتكاملة، وكذلك تحديث أساليب أخرى، وقد أدت هذه التغييرات في ظهور مصطلحات جديدة كإدارة سلسلة الامداد SCM وإدارة علاقات العملاء CRM وإدارة دورة حياة المنتج (PLM). أصبحت إدارة سلسلة الامداد (SCM) في الوقت الحاضر استراتيجية حاسمة للشركات لتعزيز ربحيتها والحفاظ على المنافسة².

المطلب الأول: تعريف إدارة سلسلة الامداد

هو مفهوم جديد نسبياً يتم تطبيقه في الأدب الإداري، فأول ظهور له في بداية الثمانينات من القرن الماضي Oliver and Webber, 1982³ بدراسة بعنوان "Supply-chain management: logistics catches up with strategy" "إدارة سلسلة الامداد: اللوجستيات تتماشى مع الاستراتيجية". ولكن في الحقيقة أول من لمح له هو Forrester (1958) في مقاله "Industrial Dynamics. A major breakthrough for decision makers" الديناميكيات الصناعية تحقق تقدم كبير لصانعي القرار" بمقولته "إن الإدارة على وشك تحقيق تقدم كبير في فهم الكيفية التي قد تكون بها الصناعة. يعتمد نجاح الشركة على التفاعل بين تدفق المعلومات والمواد والأموال والقوى العاملة والمعدات الرأسمالية. طريقة تشابك أنظمة التدفق الخمسة هذه لتضخيم بعضها البعض وإحداث التغيير والتقلب سيسكلان الأساس لتوقع آثار القرارات

¹ Lambert, D.M. and Cooper, M.C. (2000), "Issues in Supply Chain Management," Industrial Marketing Management, 29, 65-83.

² Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S.S. (2006), "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", Omega, Vol. 34 No. 2, pp. 107-124.

³ Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. Outlook, 5(1), 42-47.

والسياسات والأشكال التنظيمية وخيارات الاستثمار"¹. قدم Forrester نظرية إدارة التوزيع التي تعترف بالطبيعة المتكاملة للعلاقات التنظيمية، أي أن المؤسسات متشابكة جداً، وأن ديناميكيات النظام يمكن أن تؤثر على أداء وظائف مثل البحث والهندسة والمبيعات والترويج². اقترح Forrester (1958)³ أنه بعد فترة من البحث والتطوير الذي يشمل تقنيات التحليل الأساسية، سيأتي اعتراف عام للميزة التي تتمتع بها الإدارة الرائدة التي كانت أول من قام بتحسين فهمها للعلاقات المتبادلة بين وظائف الشركة المنفصلة وبين الشركة وأسواقها، صناعتها، والاقتصاد الوطني. على الرغم من أن مقالته عمرها أكثر من سبعين سنة، يبدو أن Forrester حدد قضايا الإدارة الرئيسية وأوضح العوامل المرتبطة بالظاهرة المشار إليها في أدبيات الأعمال المعاصرة باسم إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management).

ولقد أصبح مؤخراً موضوعاً شائعاً في نظرية الإدارة والممارسة، ويضم العديد من الاختلافات وكشفت مراجعة أدبيات إدارة سلسلة الإمداد ذلك وفي البدايات أخذ عدة مفاهيم مثل الإدارة اللوجستية (Lambert & Stock, 1993)⁴، شبكة المصادر (Wijnstra & van Stekelenborg, 1996)⁵ التكامل بين المنظمات (Cooper et al, 1997)⁶. للأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب الإداري الجديد كثرت الدراسات حوله ونجد العديد من التعاريف لإدارة سلسلة الإمداد نذكرها كالتالي:

▪ Oliver and Webber (1982)⁷: إدارة سلسلة الإمداد (SCM) هي عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء متطلبات العميل بأكثر قدر ممكن من الكفاءة. وهي تشمل جميع حركة وتخزين المواد الخام، جرد العمل الجاري، والانتهاج بنقل البضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك". ويعتبر هذا التعريف كأول من ظهر فيه مصطلح *Supply chain management* في الفكر الإداري. أي هي نهج تكاملي للتعامل مع التخطيط والتحكم في المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين.

¹ Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics. A major breakthrough for decision makers. Harvard business review, 36(4), 37-66, p37.

² Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. Journal of Business logistics, 22(2), 1-25, p2.

³ Forrester, J. W. (1958). Op.cit., p52.

⁴ Lambert, D. M., & Stock, J. R. (1993). Strategic logistics management (Vol. 69). Homewood, IL: Irwin.

⁵ Wynstra, J. Y. F., & Van Stekelenborg, R. H. A. (1996). The role of purchasing in new product development: Results of a Dutch working group. In Heading for new frontiers in purchasing and supply management: 5th international annual IPSERA conference, Eindhoven, The Netherlands, April 1-3, 1996 (pp. 101-120).

⁶ Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. The international journal of logistics management, 8(1), 1-14.

⁷ Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Op. cit., p43.

- وفقا لجونز Jones (1989)¹: تمثل إدارة سلسلة الامداد (SCM) شبكة من الشركات التي تتفاعل لتقديم منتج أو خدمة للعميل النهائي، وربط التدفقات من توريد المواد الخام إلى التسليم النهائي. وهذا ما يقصد به المنظور الشبكي لـ SCM أي هي ربط بين مجموعة من الشركات بهدف تقديم أفضل خدمة للعملاء والقدرة على المنافسة في السوق.
- يقترح Ellram (1991): أنها نهج تكاملي للتعامل مع التخطيط والتحكم في تدفق المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين. إنه نهج يهدف إلى إدارة ومراقبة علاقات قنوات التوزيع بشكل تعاوني لصالح الجميع الأطراف المعنية، لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال للموارد في تحقيق الهدف وهو خدمة عملاء السلسلة². وعكس التعاريف السابقة يركز هذا التعريف على إضافة قيمة للعملاء من خلال التحكم الجيد في قنوات التوزيع.
- SCM : (1995) New and Payen عبارة عن سلسلة تربط كل عنصر من عناصر التصنيع والإمداد من المواد الخام حتى المستخدم النهائي وفق منهج تنظيمي محكم³. من خلال هذا التعرف نستنتج ان ادارة سلسلة الامداد هي عبارة عن ادارة حلقات مترابطة ومتناسقة من نشاطات وخدمات المؤسسة من المورد الى العميل النهائي. أي أنها شبكة من المؤسسات والمنظمات التي تبدأ بمورد الموردين وتنتهي بالمستهلك النهائي (إنتاج وتسليم السلع والخدمات)⁴.
- Lambert et al (1998) : بالإضافة إلى ذلك يمكن وصف إدارة سلسلة الامداد بأنها "تكاملي عمليات الأعمال الرئيسية الى غاية المستخدم النهائي من خلال المورد الأصلي الذي يوفر المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء⁵. ومن خلال هذا التعريف أضاف Lambert وهو من رواد الفكر اللوجستي وكذلك ممن أدخل مصطلح إدارة سلسلة الامداد للأدب الإداري فقد ركز على توفير المعلومات وتبادلها بين عناصر السلسلة يعطي اضافة كبيرة لخدمة العملاء وهذا من خلال معرفة ما يريده العميل على طول سلسلة الإمداد.

¹ Jones, C. (1989). Supply chain management—the key issues. BPICS control, 15(6), 23-26, p 24.

² Ellram, L. M. (1991). Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21 No. 1, pp. 13-22, p17.

³ New, S. and Payen, P. (1995), "Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey", International Journal of Physical Distribution and Logistics, Vol. 25 No. 10, pp. 60-77.

⁴ Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. European journal of purchasing & supply management, 6(1), 67-83, p69.

⁵ Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. The international journal of logistics management, 9(2), 1-20, p1.

- عرفها Beamon (1999): هي عملية متكاملة حيث يتم جلب المواد الخام وتصنيع المنتجات النهائية، ثم تسليمها للعملاء (عن طريق التوزيع، التجزئة، أو كلاهما)¹. في حين ركز هذا التعريف على تكامل الخدمات الامدادية من المورد الى المؤسسة ومن المؤسسة الى العملاء.
- يعرف Lummus & Vokurka (1999): يعرف سلسلة الامداد بأنها كل تلك الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من وصول المواد الخام إلى المستخدم النهائي، وهذا يشمل المصادر والمشتريات، جدولة الإنتاج، معالجة الطلبات، إدارة المخزون، النقل وخدمة العملاء، والأهم من ذلك أنه يجسد أيضا أنظمة المعلومات اللازمة لمراقبة كل هذه أنشطة². وهذا التعريف تقريبا مشابهة لتعريف Lambert (1998) أي ان نظام المعلومات الفعال هو المتحكم في عناصر السلسلة من المورد الى غاية المستهلك النهائي، فنظام المعلومات يعطي أكثر دقة وتكامل لتتابع الخدمات بغية تحقيق أفضل خدمة للعملاء.
- Ellinger (2000) : SCM هي دمج جميع الأنشطة المرتبطة بالتدفق و تحويل البضائع من مرحلة المواد الخام إلى المستخدم النهائي، وكذلك تدفق المعلومات المرتبطة من خلال تحسين العلاقات بين عناصر السلسلة لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة³. هذا التعريف أكثر شمولاً حيث ركز على تدفق المعلومات بين أنشطة الامداد لتحسين الخدمات اللوجستية (الامدادية)، فتوفر المعلومات يؤدي الى تحقيق ميزات تنافسية مستدامة من خلال تحسين الاختلالات وتصحيح الاخطاء ومعرفة مع يريده المورد والعميل في ان واحد.
- Christopher and Juttner (2000): تهدف ادارة سلسلة الامداد لتحقيق اكبر رضا للعملاء بأكثر فعالية من حيث التكلفة وذلك من خلال التكامل بين المشتري والمورد⁴. من خلال هذا التعريف فان ادارة سلسلة الامداد هدفها الرئيسي هو رضا العملاء للقدرة على المنافسة من خلال تكامل عناصر السلسلة لخفض التكلفة.
- Stock and Lambert (2001): إدارة سلسلة الامداد هي تكامل العملية التجارية الرئيسية من المستخدم النهائي إلى الأصلي (الموردين) الذين يوفرون المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة

¹ Beamon, B. (1999), "Measuring supply chain performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 3, pp. 7-12.

² Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. Industrial Management & Data Systems, Vol. 99/1,11-17, p11.

³ Ellinger, A. (2000), "Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain", Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 85-96.

⁴ Christopher, M. and Juttner, U. (2000), "Developing strategic partnership in the supply chain: a practitioner perspective", European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 6 No. 2, pp. 117-127.

للعلماء وأصحاب المصلحة¹. هذا التعريف مشابه لتعريف *Ellinger (2000)* حيث ركز على تدفق المعلومات مما يوفر أفضل منتج وخدمة لتحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح (المؤسسة، الموردين، المساهمين...).

■ *Mentzer et al (2001)*: التنسيق الممنهج والاستراتيجي لإدارة الأعمال التقليدية والتكتيكات عبر وظائف الأعمال داخل شركة معينة وعبر الشركات ضمن سلسلة الإمداد، بهدف تحسين الأداء على المدى الطويل للشركات الفردية والشركات في سلسلة الإمداد ككل².

■ *Zhao et al (2002)*: SCM هي عملية دمج واستخدام وتنسيق المنتجات وتدفق المعلومات بين الموردين والمصنعين والموزعين، تجار التجزئة والعملاء بغية إنتاج السلع وتسليمها بالكميات المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة تلبية متطلبات العملاء³. كذلك هذا التعريف يركز على دمج وادارة عناصر السلسلة من الكيفية المطلوبة لتوفير السلع في أفضل طريقة ممكنة لتحقيق رغبات العملاء وكسب ميزات تنافسية.

■ *Turban et al (2004)*: ادارة سلسلة الامداد هي تدفق المواد والمعلومات والمدفوعات والخدمات من موردي المواد الخام ومن خلال المصانع والمخازن الى ان تصل للمستهلك النهائي⁴. ويركز هذا التعريف على التتابع والتكامل لعناصر سلسلة الامداد أي المنظور الشبكي لـ *SCM*.

■ *Chopra and Meindl (2004)*: SCM هي مجموعة من الأساليب والممارسات لتحقيق التكامل الفعال بين الموردين والمصنعين وتجار الجملة والموزعين والعملاء لتحسين الأداء طويل الأجل للشركات الفردية وكذلك سلسلة الامداد ككل في نموذج العمل متماسك⁵. ركز هذا التعريف في فعالية ادارة سلسلة الامداد في تحقيق الاداء المتميز ولمدة طويلة من خلال التنسيق الجيد بين عناصر السلسلة.

¹ Stock, J. and Lambert D, (2001) Strategic Logistics Management. 4th Edition, McGraw Hill, New York, p 54.

² Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Op.Cit., p16.

³ Zhao, Z., Waszink, A. and Wijngaard, J. (2002), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 7, pp. 730-755.

⁴ Turban, E., Mclean, E and Wetherbe, J. (2004), Information Technology for Management: Transformation Business in the Digital Economy, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.

⁵ Chopra, S. and Meindl, P. (2004), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- إسماعيل وشريفي (2006): جوهر إدارة سلسلة الامداد هو تطوير عملية تفاعل وتعاون عدد من الشركات المختلفة في البنى التحتية التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف العمل من خلال تقديم القيمة المناسبة للعملاء والشركات¹. ويخلص هذا التعريف على تقديم القيمة للعملاء هي الجوهر الأساسي ل SCM.
- إلى أبعد من ذلك يذهب Chopra and Meindl (2007) أن ادارة سلسلة الامداد تتكون من جميع المراحل التي تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تلبية طلب العملاء². أي ان ادارة سلسلة الامداد لا تشمل فقط المؤسسة المصنعة والموردين ولكن أيضا النقل والمستودعات، تجار التجزئة والعملاء أنفسهم، وبالتالي ادارة سلسلة الامداد تشمل جميع الوظائف المتعلقة بتعبئة طلب العملاء (تشمل هذه الوظائف على سبيل المثال لا الحصر تطوير المنتجات الجديدة، التسويق، العمليات، التوزيع، التمويل وخدمة العملاء).
- أما Thatte (2007): أن إدارة سلسلة الإمداد تعني النشاطات المتضمنة في إنتاج وتسليم المنتج النهائي تبدأ من المورد الى العملاء النهائيين، فهي محاولة لخلق الترابط والتكامل بين ادارة العرض والطلب³. ويركز هذا التعريف على العلاقات التكاملية والترابطية بين الموردين والمؤسسة الى غاية تلبية حاجيات العملاء النهائيين.
- مجلس محترفي إدارة سلسلة الامداد (CSCMP): يعرف SCM كعلم يشمل التخطيط والإدارة لجميع الأنشطة التي تنطوي عليها مصادر وشراء وتحويل المنتجات أو الخدمات والعمليات اللوجستية الأخرى ويتضمن التنسيق والتعاون مع شركاء القناة الذين يمكن أن يكونوا موردين، وسطاء، مقدمي الخدمات والعملاء⁴. وعليه من خلال هذا التعريف تهدف أساسا ادارة سلسلة الامداد الى دمج إدارة العرض والطلب داخل وعبر المؤسسة.
- إدارة سلسلة الإمداد هي أنشطة ووظائف المؤسسة من الموردين للمواد الأولية ويمتد نطاقه حتى المستهلك النهائي، أي حلقة وصل للمواد والعمليات تبدأ من المصدر (المورد) وتمتد خلال حلقات متسلسلة إلى مخرجات (منتجات نهائية) وبالتالي هي شبكة من التسهيلات تبدأ وتنتهي بالعميل⁵.

¹ Ismail, H. S., & Sharifi, H. (2006). A balanced approach to building agile supply chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36(6), 431-444, p433.

² Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In Das summa summarum des management (pp. 265-275). Gabler, p267.

³ Thatte ,A.(2007) Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM,Phd Thesis Graduate School,The University of Toledo, p7.

⁴ Shiwoku, Mervyn Olakunle. (2018). Supply Chain Management and Logistical Considerations in Distributing Crude Oil from Nigeria to China. Diss. University of Plymouth, p21.

⁵ نظيمة عبد العظيم خالد، (2018)، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، ادارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص9.

■ كما عرفها المؤتمر العالمي التاسع حول التقدم في إدارة سلسلة الإمداد: SCM تشمل التوريد، تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المشاركة في تحديد المصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة اللوجستيات. الأهم من ذلك أنه تشمل أيضًا التنسيق والتعاون مع شركاء القنوات التي تتكون من الموردين والوسطاء ومقدمي الخدمات والعملاء. في جوهر إدارة سلسلة الإمداد يدمج إدارة العرض والطلب داخل وعبر الشركات¹. وهذا التعريف شامل وكامل لكل التعريفات السابقة.

■ Plattner & Leukert (2015): شبكة من المنظمات والمؤسسات العالمية التي تعمل معا لتحسين وتطوير تدفق المواد والمعلومات والمنتجات من الموردين إلى العملاء النهائيين، بحيث تكون العمليات التشغيلية بأقل تكلفة ممكنة وأسرع ما يمكن لتدفق المنتجات والخدمات باتجاه الأمام من الموردين إلى العملاء بهدف إشباع رغبات الزبائن وتدفق النقود بالاتجاه الخلفي من الزبائن إلى الموردين². وهذا ما يعرف بالمفهوم أو التوجه العالمي لسلاسل الإمداد، فمن خلال هذا التعريف نرى أن بعض المنتجات متعددة الجنسيات أي لإنتاجها تدخل ضمن سلسلة الإمداد مؤسسات من عدة دول بهدف خلق التميز، فالسلع والمنتجات العالمية الرائدة والمتميزة تتطلب سلسلة إمداد متميزة وذلك بالمشاركة مع مورد متميز ومصنع مميز بالإضافة إلى موزع مميز يحقق المنتج المتميز القادر على المنافسة في سوق عالمية شديدة المنافسة لإرضاء زبون برغبات متزايدة وغير متناهية.

من خلال التعاريف المذكورة يمكن تمييز ثلاث مناهج في مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

النهج الأول: تدفق البضائع: تدفق البضائع من المورد إلى المستخدم النهائي تحت هذا الرأي يتضمن ربط كل عنصر من عناصر الإنتاج والعرض في السلسلة. الغرض من ربط العناصر المختلفة هو التحكم بشكل أفضل في تدفق البضائع. [Oliver and Webber (1982)، Jones (1989)، New and Payen (1995)، Beamon (1999)، Turban et al (2004)، Chopra and Meindl (2007)، Thatte (2007)، مجلس محترفي إدارة سلسلة الإمداد (CSCMP)].

النهج الثاني: إدارة تدفق السلع والمعلومات ينظر إلى SCM كفلسفة يجب إدارتها وتتضمن كلا من المنتج المادي وتدفق المعلومات، يعترف هذا النهج بضرورة التحكم في المعلومات التكاملية من أجل السيطرة على تدفق

¹ CSC, The Ninth Annual Global Survey of Supply Chain Progress, 2013. http://assets1.csc.com/insights/downloads/Supply_Chain_2012FinalReport3.7a, accessed June 10, 2020.

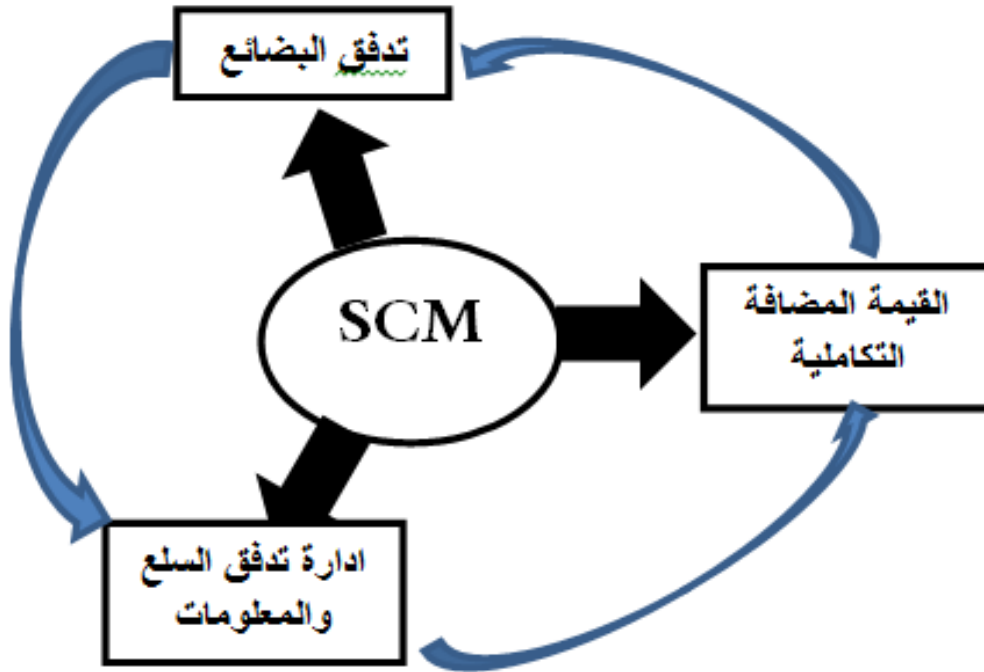
² Plattner, H., & Leukert, B. (2016). The in-memory revolution. Cham: Springer International Publishing, p15.

البضائع. [Lambert et al (1998)، Lummus & Vokurka (1999)، Ellinger (2000)، Zhao et al (2002)]

النهج الثالث: القيمة المضافة التكاملية: ويرى اصحاب هذا المنهج ان SCM على أنه مصدر للقيمة وأضاف والأنشطة التسويقية التي يجب أن تدار بفعالية لتقديم أفضل قيمة للعملاء. يتطلب تحقيق القيمة للعميل تطوير علاقة ثقة مع كل الأطراف في سلسلة الامداد. [Ellram (1991)، Lambert et al (1998)، Christopher and Juttner (2000)، Stock and Lambert (2001)، Chopra and Meindle (2004)، إسماعيل وشريفني (2006)]

ويمكن توضيح هذه الجوانب من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): المدارس التعريفية لإدارة سلسلة الامداد



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

ومما سبق يمكن تلخيص التعاريف السابقة على انه إدارة سلسلة الإمداد ببساطة هي طريقة مختلفة من المنافسة في السوق بواسطة التكامل بين الموردين والموزعين وفقا لحلقات مترابطة لتحقيق أداء فعلي متميز ارضاء

للعملاء وكسب ثقتهم والمحافظة عليهم، فبيئة الأعمال الحديثة شدة المنافسة فيها تجاوزت المنافسة بين المؤسسات لتتعدى للمنافسة وفقا لسلاسل الامداد. أي هي أداة إدارة استراتيجية تستخدم لتوفير المنفعة الزمنية والمكانية للسلع والخدمات لتعزيز رضا العملاء بشكل عام والذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة في الربحية لجميع عناصر السلسلة. أي جميع المراحل التي تدخل بشكل مباشر أو غير مباشر في تلبية طلب العملاء.

المطلب الثاني: أهمية إدارة سلسلة الإمداد

مع زيادة المنافسة العالمية وتوسيع نطاق وصول المؤسسات والشركات إلى الأسواق الخارجية، زادت أهمية سلاسل الامداد الخاصة بكل مؤسسة. SCM تعتمد على استمرار ربحية كل عناصر السلسلة. سلاسل الامداد هي المفتاح لتحقيق الربح والنجاح التنظيمي وتتعامل باستمرار مع المشاكل اللوجستية المتعلقة بالسلع والخدمات¹. في سياق بيئة الأعمال الحالية، قد نتساءل عن سبب أهمية إدارة سلاسل الامداد في المقام الأول هو زيادة مستوى اختيار العملاء، قد يؤدي فشل المورد في التسليم إلى بحث العميل في مكان آخر عن منتج مماثل أو بديل²، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتعدد البدائل المتاحة. وبالتالي تكمن أهمية SCM في تسليم المنتج المناسب للعميل المناسب وفي الوقت المناسب بالجودة المطلوبة.

- الهدف من بناء سلسلة الإمداد الفعالة هي المساعدة في توليد الإيرادات عبر سلسلة القيمة³، وبالتالي يمكن أن تتدفق العائدات إلى الشركاء التجاريين كمكافأة حصتهم من المساهمات. نموذج سلسلة القيمة لبورتر أكد أن مفهوم سلسلة القيمة بشكل واضح يبرز أهمية قيمة العملاء. هذا يعطي إدارة سلسلة الإمداد هدف التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم.
- هي أداة للتنافس مع المنافسين الآخرين، والقيمة التي يتم الحصول عليها من خلال إدارة سلسلة الامداد ككل قد تكون أفضل جودة وتكلفة أقل وتسليم أسرع والمزيد من الابتكار، ونتيجة لذلك ستساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁴.

¹ Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. Supply chain management: an International journal, 10(4), 252-263.

² Bambrick, S. F. (2016). A conceptualisation of supply chain effectiveness (Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University), p13.

³ Porter, M.E., (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61.

⁴ Wong, S. H. (2000). Op.Cit., p13.

- SCM يمكن أن تجمع الكثير من مزايا العقود الإلزامية والتكامل الرأسي والحد من مخاطر السوق من خلال تحسين التنسيق والاتصالات وتبادل المعلومات. الى جانب ذلك SCM هي تقنية مهمة يمكن أن تحسن كفاءة وفعالية القناة، وبالتالي تمكين المؤسسات من تحقيق أداء تنافسي.
- التعلم من بعضهم البعض على سبيل المثال: يمكن للموردين مساعدة الشركة المشتري على تصميم منتج أفضل من خلال خبرتهم في إنتاج أجزاء معينة يمكن أن تعطي قيمة إضافية للمنتجات. من ناحية أخرى يمكن للمؤسسة دعم الموردين في تحسين عملية الإنتاج. التحسين المستمر لسلسلة الأنشطة سلسلة الامداد هي المفتاح نحو تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء النهائيين¹.
- تكمن أهمية سلسلة الإمداد في أنها حلقات مترابطة تبدأ وتنتهي مع المستهلك النهائي، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه السلسلة، وتعد أيضا شبكة متحركة من التسهيلات لجميع المؤسسات الداخلة فيها بالرغم من اختلافها وتناقض أهدافها². أي ضمان التدفق الانسيابي والسلس للمواد الأولية والأجزاء (المدخلات) إلى المؤسسة (العملية الإنتاجية) بهدف تقديم الخدمة أو المنتج (المخرجات) لتحقيق رغبات العملاء.
- ضمان التدفق الغير المنقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسة وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، كذلك الاحتفاظ بمخزون الأمان، والتحسين المستمر للجودة³.

¹ Wong, S. H. (2000). Op.Cit., p31.

² العجيلي، & علي رياض علي. (2018). أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص20.

³ شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، (2008)، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص 61.

المطلب الثالث: أهداف إدارة سلسلة الإمداد

لقد تناولت العديد من الدراسات أهداف SCM ويمكن اعتبار الهدف العام لـ SCM على النحو التالي:

- خفض إجمالي التكلفة وكمية الموارد المطلوبة لتوفير المستوى اللازم لخدمة العملاء، وبالتالي تركز SCM على إرضاء العملاء النهائيين من خلال إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات القائمة على التقاط العميل النهائي وكسب رضاه ووفاءه، ويشمل جميع مراحل تدفق المنتجات والمعلومات بين الموردين والمستهلكين ويركز على كيفية استخدام المؤسسة لسلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التنظيم الفعال لجوانب العرض والطلب لعملياتها.
- القدرة على الحد من الاستثمار في المخزون، القضاء على الحاجة إلى المخزون ووجوده الفعلي¹، وهذا يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية لسلسلة التوريد². النقطة الأساسية هنا هي أن إبقاء المخزون عند أدنى مستوى ممكن.
- القضاء على الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة على طول سلسلة الإمداد لتحقيق أفضل خدمة للعملاء للرفع من حصتها السوقية وتخفيض تكاليف المعاملات وهذه المعطيات النهائية تتحقق نجاح SCM³.
- بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين المؤسسة مع مورديها وعملائها وهذا يسمح بتبادل المعلومات حول وضعية السلعة أو الخدمة في السوق ما يعطيها ميزة تنافسية تسمح لها بالقدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.
- تسعى لزيادة فعالية العرض إلى أقصى حد من خلال تأسيس العلاقات المستمرة بين الشركاء التجاريين على طول العرض مع ضمان التحسين المستمر في جودة المنتج والخدمة⁴.

¹ Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. The international journal of logistics management. vol. 4 no. 2: 13-22.

² Bolumole, Yemisi. Logistics outsourcing in the UK forecourt convenience retail sector: the supply chain role of third party service providers. Diss. Cranfield University, 2001, p23.

³ Quinn, F. J. (1997), Supply Chain Management Report Part VI: The Payoff, Logistics Management, (Dec.): 37-41.

⁴ Bowersox, D. J., & Daugherty, P. J. (1995). Logistics paradigms: the impact of information technology. Journal of Business logistics, 16(1), 65-80.

- تقدم عملية التكامل في سلسلة الامداد إمكانية تحسين الأداء لجميع المنظمات في السلسلة (المورد، المؤسسة الام، الموزعين).
- تحقيق الاتصال بالعملاء (إدارة العلاقة مع العملاء) وجذبهم بهدف الاستحواذ عليهم وكسب رضاهم¹.
- الهدف الأساسي لـ SCM هو محاولة مطابقة العرض بالطلب². وهذا من خلال تبادل المعلومات بين العملاء والموردين وبناء علاقة ثقة طويلة الاجل تجعل المؤسسة تتوقع ما يطلبه عملائها بدقة كبيرة. لان زبون اليوم ليس مستعد للانتظار في ظل توفر البدائل العديدة. وفي الحقيقة هذا الهدف صعب التحقيق خاصة في ظل حالة عدم اليقين التي يتميز بها السوق وتغيرات الطلب (مثلا حاليا ومع انتشار فيروس كورونا زاد الطلب بشكل كبير على المواد الاستهلاكية والمواد الصيدلانية و مواد التنظيف والتعقيم، في حين يوجد ركود في الطلب على سلع اخرى كمواد البناء والخزف.... ومع شلشل الحركة والمصانع العالمية نقص الطلب على البترول وهذا ما أدى إلى هبوط كبير في أسعاره 250 دولار)، وعليه تحقيق هذا الهدف ممكن في السوق المستقرة مثلا كسوق الهواتف النقالة رغم شدة المنافسة فيها وكذا خدمة الاتصالات والخدمات البنكية.

¹ مها عارف بريس الغزاوي. (2019). استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الادارة والاقتصاد JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS. 8 (29)، 94-117، ص103.

² Christopher, M. (2005). Creating Value-Adding Networks. Harlow: Prentice Hall, p12.

المبحث الثالث: أنواع الإمدادات (تجزئة سلسلة الإمداد)

كما ذكرنا من قبل فان سلسلة الامداد عبارة عن حلقات متسلسلة ومتكاملة من الممارسات والاعمال بين المؤسسة ومورديها او ما يعرف بالإمداد الشرائي (التحتي أو الاولي)، ثم الامداد الداخلي أي الممارسات داخل المؤسسة واخيرا الامداد التوزيعي او التجاري أي الامدادات الخارجية حتى وصولها للمستهلك النهائي.

المطلب الأول: الإمداد الشرائي (إدارة العلاقة مع الموردين):

إدراك المؤسسات في جميع أنحاء العالم أهمية تلبية احتياجات العملاء في السوق التنافسية، وبالتالي أدركوا أن تحسين العمليات داخل الجدران الأربعة لمؤسساتهم ليس كافي لتحقيق التميز في العمل، هذا دفع الى إشراك الموردين وهو أمر حاسم لتحسين الجودة والوفاء. وبالتالي سلسلة الامداد هي وسيلة لمساعدة المؤسسات على الاستفادة من موارد مورديها في تحسين قدرتها التنافسية¹.

كجزء أساسي في التعاون مع الموردين، أنشطة الشراء تقدم مساهمة كبيرة في القدرة التنافسية للمؤسسة المصنعة. فإداء المؤسسة وجودة المنتج في السوق مرتبط بأداء استراتيجية المصادر. تشي دراسة Kraljic (1983) إلى أن العمل مع المورد المناسب يؤثر على أداء سلسلة الامداد بشكل كبير بسبب ان جميع أنشطة الشراء قد تكلف 40 الى 70% من تكلفة السلع المباعة، كما وجدت دراسة Chopra and Meindl (2007) أن 50% إلى 70% من إجمالي نفقات المؤسسة المصنعة مستمدة من المشتريات والسبب في ذلك هو أن الشراء يتطلب العديد من العمليات مثل تحديد معايير المواد، تنظيم اجتماعات للمناقشات والمفاوضات وإعداد العقود وحتى مواءمة نظام المعلومات لتحسين الاتصال بين الصانع والمورد. إدارة العلاقات مع الموردين قادت العديد من المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتفوق التنافسي وجعلتهم يشار إليهم باسم أفضل الممارسات مثل Zara و Toyota².

نقصد بالإمداد الشرائي مجموع الممارسات التي تسمح بتدفق المواد الاولية والاجزاء والمعلومات من مصادر التوريد الى المؤسسة الام قصد توفير حاجيات ومتطلبات العملية الانتاجية للمؤسسة في الوقت المناسب وبالكمية والجودة والسعر المطلوبة وهذا ما يعرف بادراه العلاقة مع المورد. الهدف من الامداد الشرائي هو زيادة

¹ Cavinato, J. L. (1991). Identifying Interfirm Total Cost Advantages for Supply Chain Competitiveness. International Journal of Purchasing and Materials Management, 27(4), 10-15, p11.

² Arvitrida, N. I. (2017). Competition and collaboration in supply chains: an agent-based modelling approach (Doctoral dissertation, © Niniet Indah Arvitrida), pp 31-32.

الجودة مع التقليل من التكلفة التي يتحملها كل من المورد والمؤسسة المصنعة فأساس الشراكة هي سلسلة قيمة مفتوحة حيث يعمل الطرفان بشكل مشترك للتغلب على المشاكل، كما انها توفر حوافز كبيرة للموردين للتحسن باستمرار¹.

وتتمثل الخصائص الرئيسية للإمداد الشرائي وفقا ل Dyer and Ouchi² (1993) كالتالي:

- العلاقة والالتزام طويل الأجل مع التواصل المتكرر.
 - المساعدة المتبادلة والتركيز على التكلفة الإجمالية والجودة.
 - الاستعداد للقيام باستثمارات مخصصة في المصنع والمعدات والموظفين وكذلك تبادل المعلومات الفنية.
 - تبادل مكثف ومنتظم للمعلومات التقنية والتكاليف لتحسين الأداء وتحديد الأسعار.
 - تخفيض التكاليف من خلال تقاسمهما لان العلاقة طويلة الاجل في ادارة سلسلة الامداد تبني وفقا لأهداف مشتركة.
 - ممارسات بناء الثقة مثل امتلاك الأسهم، نقل الموظفين، انتداب مهندسين من الشركات الموردة للعمل في الشركة المصنعة وهذا يخلق درجة عالية من تطابق الهدف والثقة المتبادلة.
- وعلى سبيل المثال في اليابان صناعة السيارات تقوم على درجة عالية من التبعية بين المنظمات مع تقاسم الموردين الرئيسيين بين كبرى مصنعي السيارات. يمارسون علاقة شراكة بين الشركات المصنعة والموردين وتحدث المنافسة بين الموردين بقدر ما تحدث منافسة ما بين الشركات المصنعة الفردية، كلا الطرفين يساهم بفعالية في نظام سلسلة الامداد³. تشمل مسؤولية المورد الياباني التصميم وعادة ما يدفعون لتطوير التصميم (في بعض الأحيان بالاشتراك مع الشركة المصنعة) مقابل عقود طويلة الأجل⁴. كما ان ميزة عقود طويلة الاجل مع المورد تخلق حالة من اليقين والاطمئنان لدى المؤسسة المصنعة وبالتالي تقليل تكاليف التخزين. كما يجب على المؤسسات تبسيط قواعد التوريد عند اختيار الموردين، لا ينبغي أن يكون هذا التركيز على الحصول على أرخص صفقة بل أفضل جودة للإمداد. أكد Mitchell (2000) وهو شريك في Mitchell Enterprises أن اختيار الموردين الذين

¹ Sulaiman Hasan. (1998). SUPPLY CHAIN IMPROVEMENT FRAMEWORK (SCIF). Submitted in candidature for the degree of Doctor in Philosophy. School of Manufacturing and Mechanical engineering, University of Birmingham, June, p16.

² Dyer, J. H., & Ouchi, W. G. (1993). Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge. MIT Sloan Management Review, 35(1), 51-63.

³ Richardson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. Strategic management journal, 14(5), 339-350.

⁴ Turnbull, P., Oliver, N., & Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK-automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model. Strategic Management Journal, 13(2), 159-168.

هم على استعداد لبناء علاقات مفيدة للطرفين مع عملائهم مهم. وذلك لتأثير اختيار المورد المناسب لتلبية احتياجات العميل بالسعر المناسب. الهدف من إدارة العلاقة مع المورد هو تسهيل اختيار المورد الذي يمكنه تلبية احتياجات العميل بشكل أفضل وبسعر تفاوضي عادل. اليوم يجب إعطاء أولوية لاختيار المورد الذي يرغب في بناء علاقة منفعة متبادلة مع عملائه على النحو الأمثل، هذا هو المورد الذي يرغب في مشاركة بعض المخاطر بالإضافة إلى النجاح¹.

في منتصف الثمانينيات كان ينظر للمشتريين أو الشركات المصنعة بصفتهم "اللاعبين متعارضين" مع مورديهم. كان المصنعين يميلون إلى تجنب شراكة طويلة الأمد مع الموردين، ويفضلون التعاون مع عدد كبير من الموردين المختلفين للحصول على سعر أقل من من جراء المنافسة بين الموردين². وثم بين عامي 1996 و 2001 تغير اتجاه الشراكات بشكل جذري نحو استراتيجية إقامة علاقات وثيقة وطويلة أصبحت شائعة في استراتيجية الأعمال الحديثة، بما في ذلك في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد³. وأصبحت تعد العلاقات الوثيقة والطويلة مع الموردين أحد أهداف الرئيسية SCM وذلك جراء تحسن أداء سلسلة الإمداد على المدى الطويل. ذلك ان هذه الاستراتيجية تسمح للموردين بالانخراط عملية تطوير المنتج وكذا المنافسة والتعاون يمكن المورد والمؤسسة المصنعة الحصول على تنافسية مشتركة طويلة الأجل، كما تمارسها Benetton مع موردها⁴. علاوة على ذلك فان هذه الطريقة تقلل من عدد الموردين الذين يؤثرون على تكاليف المعاملات.

حسب Schniederjans (1993) ستؤدي العلاقة الطويلة الأمد الجيدة إلى الفوائد التالية⁵:

- ✓ تحسن مستمر في جودة المنتجات والتزام المورد.
- ✓ تعزيز تدفق المعلومات في الاتجاهين (من المورد للمؤسسة ومن المؤسسة الى المورد).
- ✓ تحسن في تدفق المواد لتتناسب مع حاجة الشركة المصنعة.
- ✓ الحد من مهلة توفير الطلبات والاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب للشركة المصنعة.

¹ Mitchell, L.(2002) 'Supplier Relationship Management vs. Customer Relationship- Collaboration from a Supply Management Point of View', <<https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/MitchellBE.pdf>>. accessed on 30/03/2020, 21:26.

² Matthyssens, P., & Van den Bulte, C. (1994). Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain. Long Range Planning, 27(1), 72-83.

³ Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. MIT Sloan Management Review, 46(3), 75-83, p75.

⁴ Dapiran, P. (1992). Benetton—global logistics in action. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management., 22(6), pp.7-11.

⁵ Schniederjans, (1993), Marc J. Topics in Just-in-time Management. Allyn & Bacon.

✓ سعر أكثر إنصافاً لجودة الخدمة التي يقدمها الموردون.

وفي دراسة لـ SPEKMAN (1988) أكد انه تبحث المؤسسات عن مدخلات أكثر مرونة في المراحل الأولى في تصميم المنتج ومعالجة المعلومات طويلة الاجل ومشاركتها مع مورديهم، لا يمكن الحفاظ على هذه العلاقات الوثيقة إلا إذا عملت المؤسسة على تخفيض مجموعة من الموردين. Xerox على سبيل المثال قد خفضت أكثر من 50% من عدد الموردين الذين تشتري منهم، ومن هؤلاء الموردين المتبقين طلبت Xerox الالتزام بالجودة والابتكار وتقليل التكاليف¹. وفي دراسة لـ وجدت شركة Xerox أن تكاليف تصنيع ماكينات التصوير كانت تتراوح بين 30 و40% أعلى من منافسيها اليابانيين، أصبح واضحاً بشكل مؤلم أن التكاليف يجب أن تنخفض وكان على الموردين العمل بشكل وثيق مع إدارة زيروكس لتمكين الشركة للتنافس في السوق². ومنه نستنتج ان الموردين يعلمون ان فشل الشركة يؤدي الى فشلهم ونجاح الشركة يعني نجاحهم وهذا ما يؤكد أهمية التنسيق في سلاسل الامداد.

ومن خلال الامداد الشرائي تسعى المؤسسة والموردين الى تحقيق الاهداف التالية³:

- **الاستمرارية في التوريد:** من خلال ادارة العلاقة مع الموردين من خلال عقود طويلة الامد تبنى على ثقة متبادلة بين طرفي سلسلة الامداد (المورد والمؤسسة). يمثل المورد والمصنع والموزع ثلاث مكونات أساسية لسلسلة الامداد في تقديم منتج للعملاء النهائيين. يحتل الموردون موقع المنبع في سلسلة الامداد ويلعبون دوراً مهماً للغاية وهو توفير المدخلات إلى الشركة المصنعة.
- **الحد الأدنى من التكلفة:** اهم هدف تدنية التكلفة من خلال تقاسم التكاليف بين المورد والمؤسسة وهذا لان هدف عناصر سلسلة الامداد واحد وهو ارضاء العملاء بأفضل طريقة.
- **الشراء بأقل الاسعار:** وذلك من خلال الشراء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة من خلال التنسيق بين وظيفة الامداد ووظيفة الشراء على ضوء الاسعار الحالية والمتوقعة في المستقبل وتفادي تكاليف التخزين.
- **الجودة العالية:** فجودة المنتج النهائي تبدأ من جودة المادة الاولية والاجزاء المكونة له. أكد Deming أنه لا يمكن للمؤسسة صنع منتجات عالية الجودة وتوصيلها الى العملاء ما لم تصل جودة المواد الخام إلى مستوى

¹ Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. Business horizons, 31(4), 75-81, p75.

² Dowst, S. (1985). Skill in Managing Suppliers Makes Xerox our'86 Medalist. Purchasing, 59-75, p60.

³ نihal فريد مصطفى، (2003)، جلال ابراهيم العبد، ادارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، ص68.

قياسي¹. يستخدم Deming مخطط التدفق لتوضيح مفهوم النظام، يمكن أن تكون المؤسسة نظاما بينما يعد المورد مكونا رئيسيا للنظام².

● **العلاقة الجيدة مع الموردين:** وهذا الهدف يحقق جميع الاهداف السابقة فتنمية علاقات متميزة مع الموردين من خلال ادارة سلسلة الامداد ليصبح هدفهما واحد ونجاحهما واحد وحتى فشلهما واحد. وكأحسن مثال على ذلك ما حدث خلال أزمة كورونا COVID-19 تعرض الموردون في العديد من الصناعات للدمار حيث قام عملاؤهم بتخفيض الإنتاج أو إيقافه بالكامل. في قطاع السيارات وحده، تم إغلاق 41 من 44 مصنعا لتجميع السيارات في الولايات المتحدة في 26 مارس 2020، وفقا للتحالف من أجل ابتكار السيارات (Alliance for Automotive Innovation) حتى الشركات العالمية ذات رأس المال الجيد تعاني من تفشي وباء كورونا، حيث أعلنت Aptiv وهي واحدة من أكبر موردي السيارات في العالم، أنها ستسحب كامل تسهيلات الائتمانية البالغة 1.4 مليار دولار. استجابة لهذه الأزمة اتخذت بعض الشركات المصنعة الكبيرة خطوات لدعم للموردين الذين يعتمدون عليهم ماليا. فمثلا قامت BHP على تسريع دفع الفواتير. أعلنت شركة فودافون (Vodafone) أنها ستدفع للموردين الأوروبيين في غضون 15 يوما. قامت شركة Lockheed Martin بتقديم أكثر من 50 مليون دولار للشركات الصغيرة والمتوسطة في سلسلة الإمداد الخاصة بها. وهذا النوع من التكامل بين المصنعين والموردين ليس جديدا في إدارة سلاسل الإمداد، بل يتكرر في جميع حالات الطوارئ. خلال الأزمة المالية 2008-2009، قامت شركات مثل LG، شركة Tom Linton، وشركة Cisco، باستخدام القروض، والمشتريات المسبقة، وغيرها من الإجراءات للحفاظ على الموردين المعرضين للخطر. وجراء هذه المواقف دفع الموردون لهم ولاءً لا يُحصى ومكافأتهم بعدة طرق أثناء التعافي، مثل منحهم معاملة تفضيلية لتلبية احتياجاتهم، وإخطارهم مبكراً بشأن مشاكل العرض التي تلوح في الأفق، وتقديم لهم تخفيضات أكبر³.

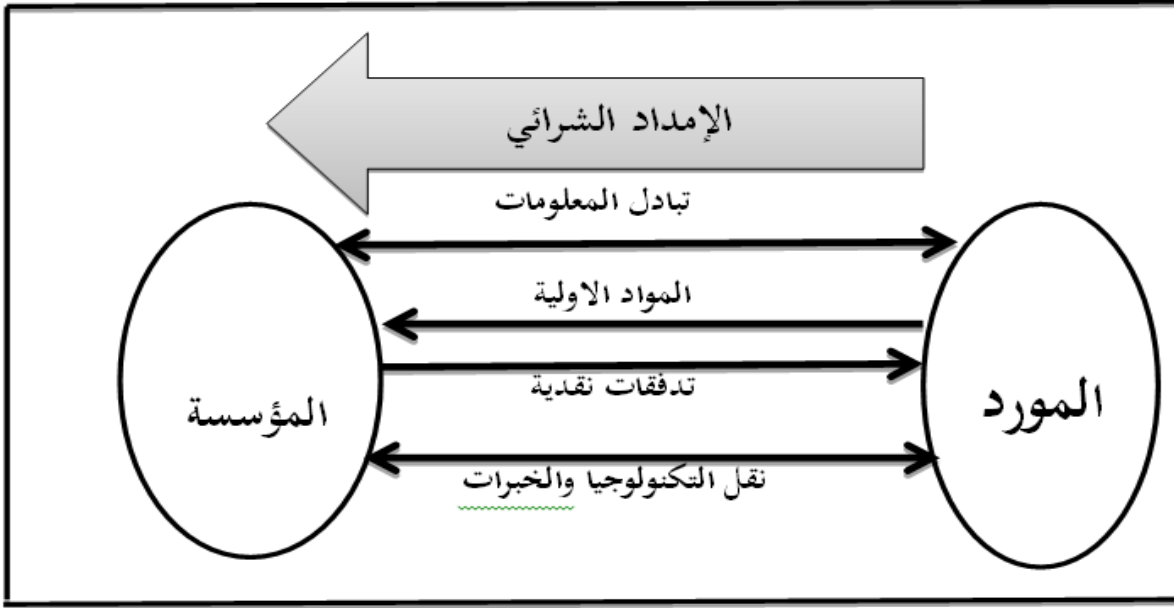
ومما سبق يمكن شرح وتلخيص الإمداد الشرائي أو ما يعرف بإدارة العلاقة مع المورد من خلال الشكل الموالي:

¹ Kanji, G. K. (1994). Total quality management and statistical understanding. Total Quality Management, 5(3), 105-114, p109.

² DEMING, W.E. (1993) The New Economics: For Industry, Government, Education, [MIT Centre of Advanced Engineering Study (Cambridge, MA)], p60.

³ <https://hbr.org/2020/04/its-up-to-manufacturers-to-keep-their-suppliers-afloat>. Accessed: 2020-05-17.

الشكل رقم (1-5) : يوضح الإمداد الشرائي



من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات السابقة

وفي الأخير لقد قدم Spekman (1988)¹ مجموعة من الأسئلة قد تساعد المؤسسة في اختيار المورد المناسب نوجزها فيما يلي:

- ✓ قام المورد بتخصيص موارد لا يمكن استخدامها في علاقات أخرى؟ أي المورد المميز.
- ✓ في مرحلة التصميم هل المورد مستعد أو قادر على المشاركة؟ أي مدى التزامه.
- ✓ هل هناك اعتراف من كلا الطرفين مدى مساهمتهما في تحقيق الميزة التنافسية؟ أي تبادل المعلومات.
- ✓ هل يفهم المورد مستوى الالتزام المطلوب للمساعدة في تحقيق مكاسب الجودة على المدى الطويل؟ أي بغية ارضاء العملاء بالشكل المطلوب.
- ✓ هل للمورد الموارد للحفاظ على مثل هذا المشاركة على المدى الطويل؟ أي بينما تنمو ونصبح أكثر خبرة، هل المورد قادر على النمو معنا؟
- ✓ هل لديه المواهب والموارد والخبرة لتقديم القيمة المضافة في المستقبل؟ أي معرفة امكانيات مورديننا، وهل لدى المورد البنية التحتية لدعم هذا الاعتماد المتبادل متعدد الوظائف؟
- ✓ هل المورد يلتزم بالحفاظ على القدرة الرائدة بأسعار تنافسية؟ أي الحصول على أقل التكاليف

¹ Spekman, R. E. (1988). Op.Cit, pp 80-81.

الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

✓ هل لدى المورد ما يكفي من دعم فني؟ اي ما مدى قدرة المورد؟ هل يملك أحدث التكنولوجيا وهل هو على استعداد للمساهمة بالخبرة في عملية التوريد؟ هل يمكنه مساعدتنا في تخطي التكنولوجيا الحالية وهل يقدم الابتكار الحقيقي؟

✓ هل يقدم المورد فريق حل لمشكلات الشراء أو التصنيع أو الجودة؟

✓ هل هناك مصلحة متبادلة مشتركة في حل المشاكل؟

✓ هل يوجد موقف مريح للجانبين؟

✓ هل تلتزم الإدارة العليا للمورد بالعمليات في الشراكات الاستراتيجية؟

✓ هل يكون هناك تبادل مفتوح وحر للمعلومات عبر المجالات الوظيفية بين الشركتين؟ أي هل هناك الميل

إلى القيام بالأشياء من خلال قنوات الاتصال الرسمية داخل المنظمات الخاصة بالموردين؟

✓ هل معالجة المعلومات الحساسة مأخوذ على محمل الجد؟ أي مبدأ السرية في المعاملات

✓ ما هو التزامه بفهم مشاكلنا ومخاوفنا؟ هل يبدو أن المورد يذهب إلى مصدر المشكلة، أم أن هناك ميلاً

للتركيز فقط على الأعراض؟

✓ ماذا يطلب المورد منا؟ أي نوع من الضمانات يبحث عنه كجزء من الشراكة؟

✓ هل نتوقع الولاء بأي ثمن؟ هنا نقبل او نرفض المورد.

وطبعا كل هذه الأسئلة ليست مقصودة لتكون قائمة شاملة لتحقيق المورد المناسب إنما فقط تمثل مجموعة مخاوف المؤسسة الام في التعامل مع مورديها. ضف الى ذلك انه لا يمكن الإجابة على العديد من هذه الأسئلة بشكل كاف من قبل المورد وحده. في الواقع ايضا يجب فحص القضايا التقنية من قبل المجموعة الوظيفية المناسبة داخل المؤسسة، هذا سيساعد في جعل المرحلة الثانية من إجراءات الاختيار جهد جماعي. نظرا لطبيعة عملية اتخاذ القرار يجب استيعاب الاختلافات وفي نفس الوقت يمكن تقليل بعض الصراعات الداخلية المتوقعة إذا تم الاهتمام بالمزايا الأساسية للاستراتيجية الشراكات وأبعاد التعاون الذي تبنى عليه سلاسل الامداد التنافسية.

في الواقع اصبحت التحالفات واختيار المورد الاستراتيجي ضرورية في عدد من الصناعات فهي مسألة حياة أو موت كالمقطاعات الصناعية، فعلاقات الموردين طويلة الأجل مرئية في الصناعات الثقيلة وكذلك في المؤسسات المتطورة ذات التقنية العالية للقدرة على المنافسة، فقصر دورات حياة المنتج والتقنيات والتكنولوجيات المتغيرة بسرعة أصبح حتميا على المؤسسات البحث عن موردين لديهم خبرة ويمكن الاستفادة من كفاءتهم. لكسب مثل هذه

المزايا التنافسية وتطوير علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة ومورديها لا يمكن الاعتماد على نهج الخصومة لإدارة الموردين. على حد سواء يجب أن يظهر المورد والمشتري الالتزام بالعلاقة واحترام استراتيجيات العمل. فالعقود قصيرة الأجل والمفاوضات المدفوعة بالأسعار والتهديد الضمني لتعديلات العرض المستقبلية من غير المحتمل أن تولد التزاما من الموردين. الالتزام تغذيه الثقة المتبادلة والانفتاح الاتصالات وتبادل المعلومات.

المطلب الثاني: الإمداد الداخلي:

الإمداد الداخلي أو حسب Goetsch & Davis (1997) الشراكة الداخلية تشير إلى جهد الشراكة بين الموظفين والفرق المختلفة والمستويات داخل المنظمة¹. أي التكامل والتنسيق الداخلي من خلال التعاون الاستراتيجي بين الوظائف المختلفة في المؤسسة المتعلقة بتصميم المنتج وإنتاجه لتلبية طلبات العملاء وفقا لنظام معلومات محكم يربط وينسق العمليات الداخلية. وحسب كل من Danese et al (2013) الإمداد الداخلي هو عبارة عن درجة التعاون والتفاعل بين أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة للوصول إلى نتائج ترضي جميع الأطراف من خلال إزالة حواجز الاتصال وتبادل المعلومات في الوقت المناسب بهدف إنتاج الأفضل للعملاء². وبالتالي يعتبر الإمداد الداخلي كحلقة وصل بين الإمداد الشرائي والإمداد التجاري. كما أنه يخضع للمتغيرات الداخلية عكس الإمداد الشرائي والإمداد التجاري اللذان يخضعان للمتغيرات الخارجية والمتمثلة في ظروف السوق المتقلبة وما يحيط بها من حالة عدم التأكد كالزيادة في الطلب أو توقفه أو توقف مصادر التوريد³. وهذا ما حصل مع وباء كورونا (Covid 19) والذي غير حالة السوق كليا بحيث زاد الطلب بشكل رهيب على بعض السلع والخدمات (الكمامات، الأدوية، المواد الغذائية، خدمات الأنترنت، الخدمات الإلكترونية...) في حين نقص الطلب على بعض السلع والخدمات الأخرى (مواد البناء، الصناعة السياحية، خدمات النقل بين الدول وحتى داخل الدول...).

ويعمل نظام الإمداد الداخلي على توفير احتياجات العملية الإنتاجية بالتنسيق مع وظيفة الإنتاج من خلال تفعيل تدفقات المواد والسلع نصف المصنعة من المخازن إلى مراكز التشغيل وما بين مراكز التشغيل أي

¹ Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (1997). Introduction to total quality. New Jersey, Prentice Hall.

² محمد محمود أبو خشبة، (2019)، أشرف فؤاد سلطان، إدارة سلاسل التوريد (مدخل الوظائف اللوجستية)، كلية التجارة، سوتير الشطي، الإسكندرية، ص31.

³ خطيب سيدي محمد بومدين، (2017)، إدارة سلسلة الإمداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، ص127.

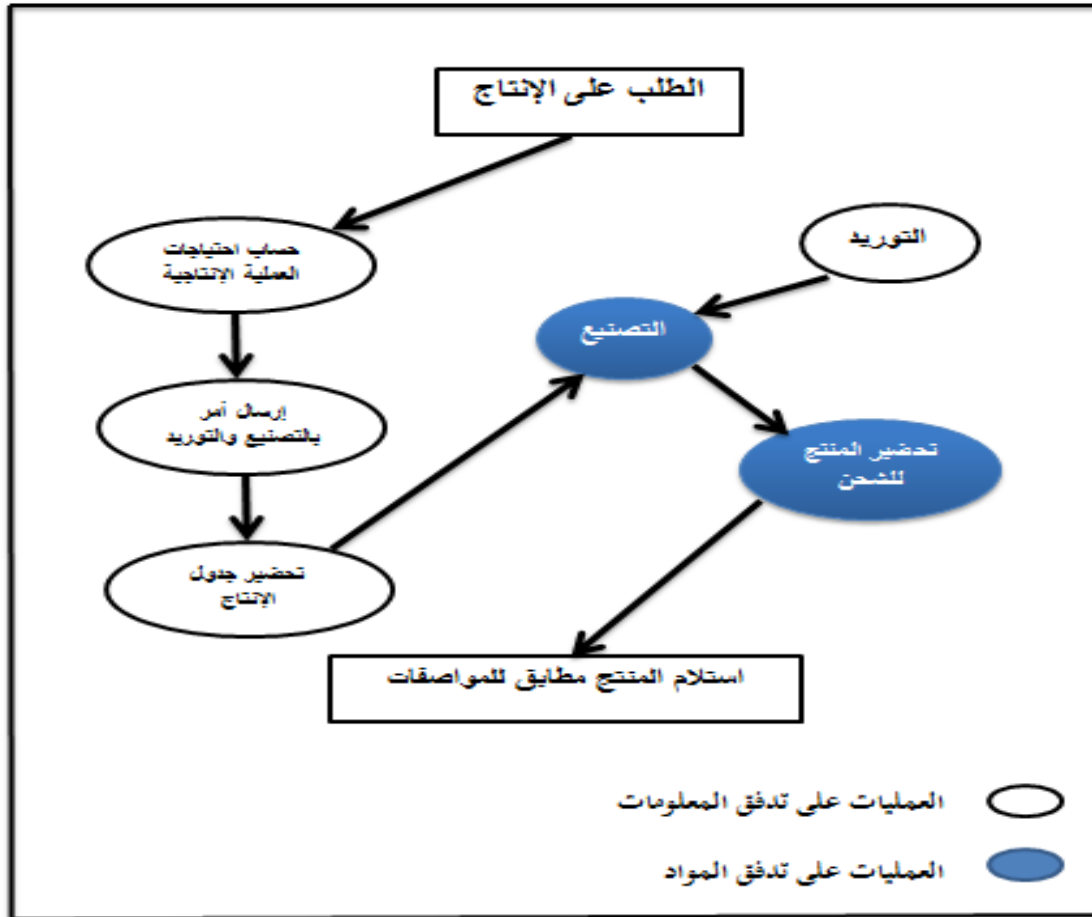
الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

مختلف الورشات وهذا عن طريق توفر نظام معلومات فعال يعمل على نشر المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب وبالسرعة القصوى بين كافة الوحدات الداخلية.

وحسب خطيب (2017)¹: الإمداد الداخلي عبارة عن تسيير وتنظيم مجموع تدفقات المعلومات والمواد من المخازن إلى مراكز التشغيل في الوقت والكمية المناسبين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص الإمداد الداخلي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): الإمداد الداخلي (عملية التصنيع)



Source : Breuzard, J. P., & Fromentin, D. (2004). Gestion pratique de la chaîne logistique:[une vision globale, des outils de management et de progrès...]. Les Ed. Demos., Paris, p44.

¹ نفس المرجع، ص128.

وهذا يقودنا لسلسلة القيمة (Porter (1985) هي تسلسل الأنشطة التجارية التي تكون قيمة من خلالها تضاف إلى المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة. ومع ذلك سلسلة القيمة تتعلق بالوظائف التنظيمية مثل الشراء والإنتاج والبحث والتنمية والتسويق والمبيعات والخدمات اللوجستية والمالية. هذه الوظائف تضيف قيمة كبيرة لتلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها¹. يساعد مفهوم سلسلة القيمة المؤسسات على تحديد وفهم مصادر محددة للميزة التنافسية².

المطلب الثالث: الإمداد التجاري أو التوزيعي:

يمكن القول أن مفهوم SCM قد تطور مع تحسين استراتيجيات التوزيع على مدى السنوات القليلة الماضية، وتمثل في جميع العناصر الفردية لمناولة المواد وتخزينها ونقلها إلى مفهوم لوجستي متكامل تماما³. ذكر تقرير الاستثمار العالمي في عام 2013 أن "60% من التجارة العالمية التي تبلغ اليوم أكثر من 20 تريليون دولار، تتكون من التجارة في السلع والخدمات الوسيطة التي يتم دمجها في مراحل مختلفة من عملية إنتاج السلع والخدمات إلى غاية الاستهلاك النهائي⁴. الأساس المنطقي للإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد هو إزالة حواجز الاتصال من أجل تنسيق ومراقبة عملية توريد البضائع⁵. أصبحت سلسلة الإمداد حاسمة بالنسبة لمعظم الشركات. صرح Ralph Drayer نائب رئيس إدارة سلسلة الإمداد لمؤسسة Procter and Gamble "إن الفوز في السوق سيتطلب نوعا مختلفا جدا من العلاقات - علاقة تفر بأن الفائزين النهائيين سيكونون أولئك الذين يفهمون الترابط بين أنظمة الأعمال التجارية الذين يعملون معا لاستغلال الفرص لتقديم قيمة متفوقة للمستهلك"⁶. فحسب Brace & Gibbons (1989) يمكن اعتبار عملية التصنيع والتوزيع بأكملها بمثابة تسلسل للأحداث من وجهة نظر واحدة فقط، فهي موجودة لخدمة المستهلك النهائي⁷.

والإمداد التجاري يهدف لسد الفجوة التي تفصل بين طرح المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها حتى وصولها لعملائها (مستهلك نهائي) وتسمى بالفجوة المكانية، وأيضا الفجوة الزمنية والتي تمثل الفارق الزمني بين تاريخ

¹ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage free press. New York, 33-61.

² CIPS, (2012). Managing risk in supply chain. advanced diploma in procurement and supply Profex Publishing. 1st Edition. p43.

³ McFadyen, E. (Ed.). (1987). The Changing Face of British Retailing. Newman, p99.

⁴ Bambrick, S. F. (2016). Op.Cit, p13.

⁵ Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. Supply chain management: an International journal, 10(4), 252-263.

⁶ Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Op.Cit., pp 12-13.

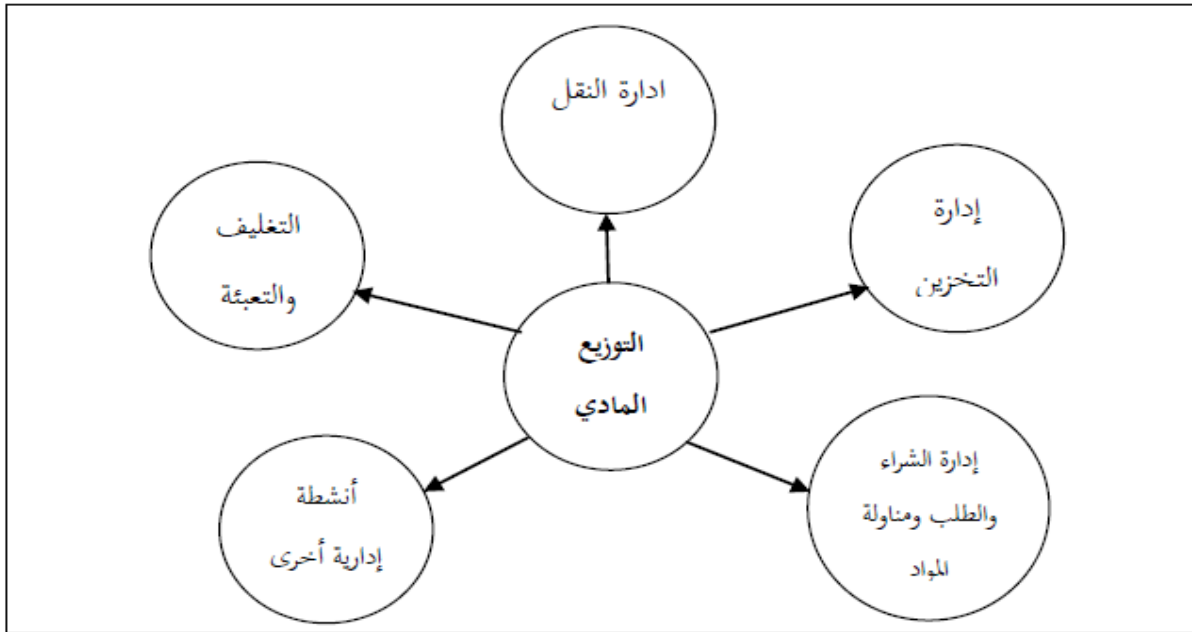
⁷ Brace, G. (1989). Market powertrain: an imperative to co-operation. In Proceedings of the Commission of European Communities Partnership Between Small and Large Firms Conference. Graham and Trotman, London, p222.

الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

الاستهلاك للسلعة والتي قد يصل مداها إلى عدد من السنوات، كما توجد فجوة قيمة والتي تعني الفرق بين سعر بيع المنتج والسعر الذي يدفعه المستهلك، ويصل هذا الفرق في المتوسط إلى 50% من السعر الذي يدفعه¹.

إن من بين المهام الرئيسية لنشاط الإمداد التجاري إيصال السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والكفاية، هذا من خلال مجموعة من الخدمات التي تقوم بها المؤسسة (الإمداد التجاري) المتمثلة في عدة أنشطة (النقل، التخزين، التعبئة والتغليف، المناولة... الخ)، والشكل الموالي يوضح مكونات نظام التوزيع المادي:

الشكل رقم (1-7): يوضح مكونات نظام التوزيع المادي



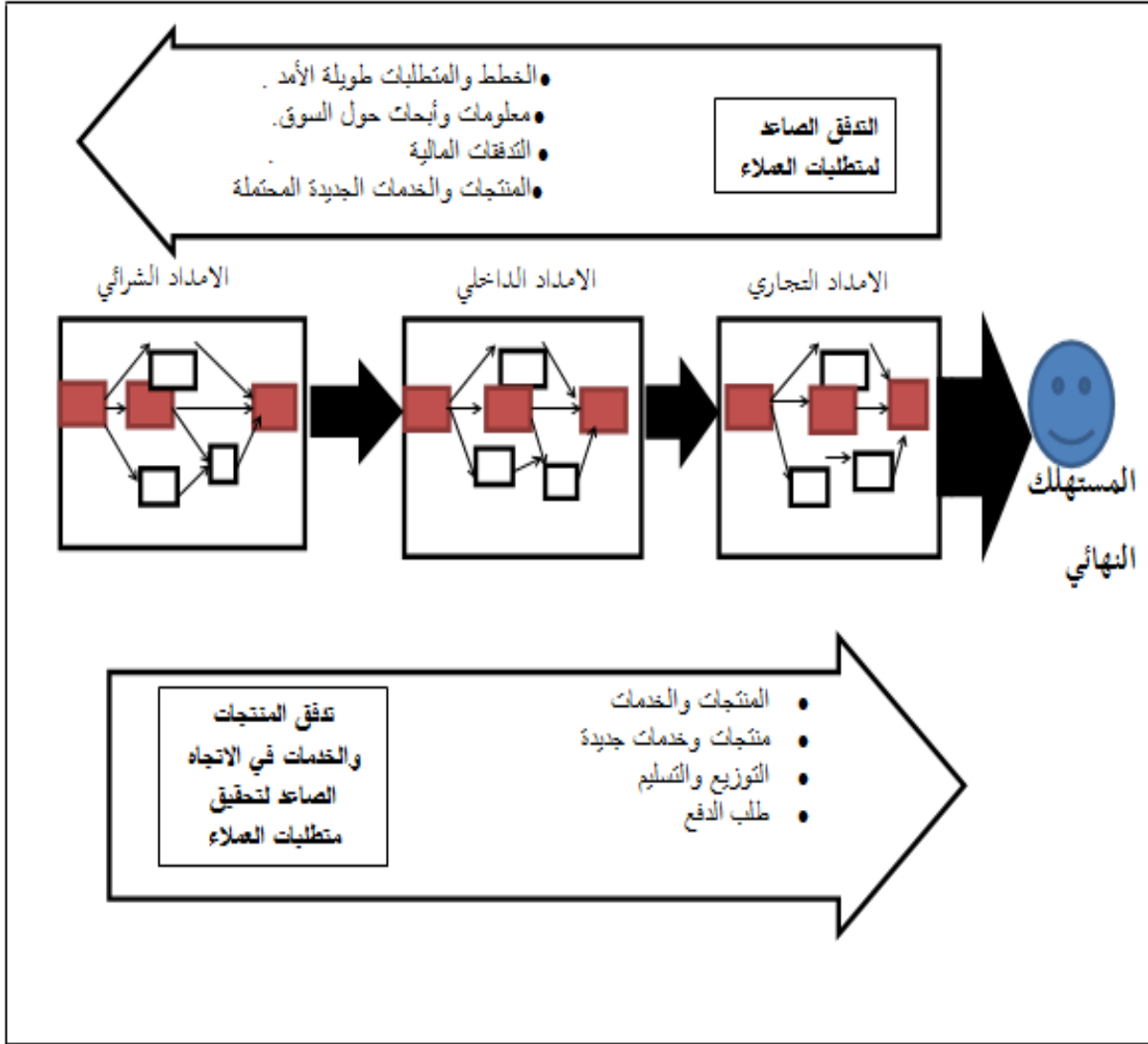
المصدر: علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، (2012)، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع و الإمداد)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 212.

وفي المبحث الموالي سنتطرق بالتفصيل لخدمات الإمداد التجاري بالتفصيل وآليات التنسيق بينها وكيفية تكامل هذه الخدمات فيما بينها لتحقيق أفضل خدمة للعملاء في ظل استراتيجية إدارة سلسلة الإمداد.

وتلخيصاً لما سبق من تقسيمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد نوجزها في الشكل الموالي:

¹ علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، (2012)، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والامداد)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، ص 202.

الشكل رقم (1-8): يوضح التدفقات الصاعدة والهابطة للإدارة لسلسلة الإمداد



Source: Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. and Betts, A., (2006). Operations and process management. Harlow: Prentice Hall, p209.

من خلال الشكل أعلاه نميز تتابع عناصر سلسلة الإمداد من المورد إلى المؤسسة الأم إلى الموزعين في تدفقات صاعدة متمثلة في توريد المواد إلى الأمام إلى غاية وصولها للمستهلك النهائي، ويقابلها تدفقات نازلة متمثلة في المعلومات والأموال. وما نلاحظه كذلك أن كل عنصر في السلسلة له سلسلة الإمداد الخاصة به. وعليه يوجد سلسلة جزئية خاصة تدخل في إدارة سلسلة الإمداد موسعة. هذا التشابك نتج عن اشتداد المنافسة العالمية والهدف منها خدمة العملاء بأفضل طريقة فهو حجر الزاوية في المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

المبحث الرابع: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها المستقبلية.

أصبحت المؤسسات اليوم ومع المنافسة القوية بينها في ظل التوجه العالمي لتبني مبادئ التنمية المستدامة إلى جعل سلاسل الإمداد أكثر أمنا وظهر ما يعرف بإدارة سلاسل الإمداد المستدامة تبني على مجموعة من الأخلاق والقيم لتلبية حاجيات كل أصحاب المصالح.

المطلب الأول: المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد:

لأجل بناء سلسلة إمداد فعالة يجب الربط بين عناصر وأطراف السلسلة بمبادئ وقيم تجمع بينهم لتبادل أكبر وسلسل للمعلومات وبالتالي فهم ما يطلبه العملاء وهذا حجر الأساس في البيئة الاقتصادية الحالية وجعل سلسلة الإمداد قادرة على المنافسة.

أ- الثقة (Trust):

الترابط والتكامل بين عناصر السلسلة مبني على الثقة. والثقة هي حجر الزاوية في العلاقات الاستراتيجية. عرف ساكو (1992) علاقات سلسلة الإمداد على أنها حالة ذهنية بشأن توقع يحمل شريك تجاري (أمين) عن شريك آخر (الوصي) أن هذا الأخير سوف يتصرف بشكل خاص ومقبول للطرفين¹. يشير ساكو في هذا التعريف إلى مبدأ علاقة الثقة بين الطرفين وتوضح هذا الشروع في شكل التوقعات التي عقدها طرف عن آخر ومن ثم فإن الثقة موجودة في العلاقة بين الأطراف بناءً على السلوك المتوقع والنتيجة المخططة. وبالتالي تضمن الثقة أمن كل طرف على أساس أخلاقي ومن خلال التوقع بأن يلتزم الطرف الآخر بتلك المبادئ. هذا ما أكدته McLain & Hackman (1999) يعرف الثقة بأنها "الاعتقاد بأن الآخر سيكون قادرا وراغبا في الموقف التقديري للعمل لصالح المصلحة العليا"². أما Huotari & Iivonen (2004) فيعرفونها بأن "الثقة مبنية على توقعات رغبة الآخرين وقدرتهم على تلبية احتياجاتنا ورغباتنا"³. وبالتالي فإن الثقة في علاقات سلسلة الإمداد هي مسألة فهم قدرة كل طرف واستعداده لتحقيق وتوقع المنفعة أو النتيجة.

¹ Sako, M. (1992). Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan (No. 18). Cambridge University Press, p30.

² McLain, D. & Hackman, K. (1999) Trust, Risk, and Decision -Making in organizational Change. Public Administration Quartly, Vol. 23, No.2, 152-176, p153.

³ Huotari, M. L., & Iivonen, M. (2004). Managing knowledge-based organizations through trust. In Trust in knowledge management and systems in organizations (pp. 1-29). IGI Global, p8.

ب- الصدق والامانة (Honesty):

حسب Scarnati (1997) الامانة او الصدق هو قول الحقيقة، والمعلومات مطابقة للواقع¹. أي تبادل المعلومات الصحيحة والشفافية في المعاملات. وعرف Asacker (2004) الصدق كبعد شخصي يعني إيجاد وسيلة رعاية للتعبير ما يعتقد به الناس أو يشعرون به². لذلك يشير الصدق في علاقة سلسلة التوريد لتحقيق الوعد أو التصرف وفقا لكلام كل عنصر في السلسلة وخوفا من عواقب عدم القيام بذلك. مما يجعل الطرف الموثوق يشعر بالثقة بأن الطرف الآخر سيقوم بتنفيذ المهمة المحددة أو الدور في صفقة سلسلة الامداد. ومنه يمكن تعريف الصدق على أنه الخطوة الأولى في بناء علاقة ثقة، ودون إدراك الصدق في القيم هذا يعني ان الثقة لا تزال محدودة.

ج- الاتصال (Communications):

يعتبر الاتصال الفعال بين أطراف سلسلة الإمداد ضروري جدا في بناء الثقة والتعاون الناجح، فحسب Fynes et al (2005) يقوم الاتصال الفعال على ثلاث مبادئ مهمة وهي³:

أولاً: جودة الاتصال وتشمل الدقة والتوقيت والملائمة والمصدقية في نشر المعلومة.

ثانياً: مدى أهمية وملائمة المعلومات المتبادلة.

ثالثاً: نسبة المشاركة أي الدرجة التي يشترك بها الطرفين في التخطيط ووضع الأهداف.

إنه في حالة وجود الثقة العالية بين أطراف سلسلة الإمداد، فان ذلك سيؤدي حتما إلى كفاءة الاتصال فيما بينهم، وإذا كانت قنوات الاتصال مفتوحة مهما كانت صراعات ونزاعات بين أطراف السلسلة فبالإمكان حلها بسلاسة نظرا لانتشار حالة الثقة بين الأطراف⁴.

¹ Scarnati, J. (1997) Beyond Technical Competence: Honesty and Integrity. Career Development International, vol. 2/1, 24-27.

² Asacker, T. (2004) Ethics In The Workplace. Business Mexico, Vol 14, No.1 1, 40-41

³ Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. International journal of production economics, 96(3), 339-354.

⁴ غسان عيسى العمري، & مصطفى عبد الواحد. (2016). علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة: دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الاردنية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(16)، 21-49، ص28.

د- المهارة او الكفاءة (Competence):

الكفاءة خاصة أخرى للثقة. قال Jaques (1976) "الكفاءة هي القدرة والرغبة في النظر إلى المستقبل البعيد كتوجه زمني طويل المدى"¹. نظرة Jaques للكفاءة تنطوي على المهارات الشخصية والخبرة للتنبؤ بالمستقبل. اما Hamel and Parhalad (1994) عرف الكفاءة على أنها مزيج من المهارات والتقنيات². أي هي صفة مكتسبة على أساس المعرفة والخبرة والقدرة. وفي ادارة سلسلة الامداد ينظر اليها أنها "تصور عناصر السلسلة لقدرة كل عنصر على الوفاء بالالتزامات".

ه- الالتزام (Commitment):

الالتزام بالعلاقة التبادلية، إنه مبدأ ثقة ويعني أن الاطراف يأخذون عملهم بجدية دون تردد³. في سلاسل الامداد العلاقة المستمرة بين عناصر السلسلة مهمة للغاية بحيث تستدعي بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها، أي أن الطرف الملتزم يعتقد أن العلاقة تستحق العمل على ضمان استمرارها إلى أجل غير مسمى. يعني الالتزام اعتمادا أكبر من أعضاء القناة على شركائهم.

و- التعاون (Cooperation):

أساس إدارة سلسلة الإمداد هو التعاون بين عناصرها بحيث يعملون يدا بيد أو جنبا إلى جنب، عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته⁴، أي كالجسد الواحد. ويظهر التعاون من خلال تشارك المعلومات مع الموردين فيما يخص النوايا المستقبلية هذا يسمح للمورد الحصول على تنبؤات أدق وأكثر عقلانية للطلب المستقبلي⁵. وكذلك تقوم المؤسسة من خلال علاقات التعاون بزيارات لمصانع الموردين ومكاتب الموزعين، وقد تعطي اقتراحات للموردين بخصوص نوعية المادة الأولية وبالتالي تشرك المورد من البداية في العملية الإنتاجية مما

¹ Jaques, E. (1976). A general theory of bureaucracy. Heinemann; New York: Halsted Press. cited by Al-Jabri, S. H. (2010). Trust in supply chain relationships and its impact on organisation and supply chain performance (Doctoral dissertation, University of Hull), p35.

² Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Competing for the Future (Vol. 25). Boston: Harvard Business School Press.

³ Iivonen, M. (2004). Trust building as a management strategy. In Trust in knowledge management and systems in organizations (pp. 30-50). IGI Global. cited by Al-Jabri, S. H. (2010). Trust in supply chain relationships and its impact on organisation and supply chain performance (Doctoral dissertation, University of Hull), p36.

⁴ مصطفى عبد الواحد العاني. (2013). جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها. مجلة الادارة والاقتصاد، (96) ، 140-152، ص 145.

⁵ الشموط، محمد سالم، (2007)، "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، ص 44.

يوفر تكاليف كبيرة على الطرفين. ويرى Fynes et al 2005¹ على أنه هذا التعاون لا يعني عدم وجود اختلاف وتناقض بين أطراف سلسلة الإمداد، فمثلا يمكن أن يكون هناك خلاف مستمر بين الأهداف التي يسعى أطراف سلسلة الإمداد تحقيقها لكنهم بالرغم من ذلك يستمران في العمل المتعاون، وذلك لأن إنهاء العلاقة سيكون أكثر تكلفة على كل الأطراف، وهذا ما يؤكد تشبيها لإدارة سلسلة الإمداد بالجسد الواحد أي اذا مرض أحد الأعضاء تأثرت الأعضاء الأخرى فالنجاح واحد والفشل واحد.

ز- المصدقية (Credibility):

المصدقية مبنية على مدى الثقة. المصدقية هي النية الحالية القائمة على سمعة الفرد أو المنظمة. Herbig and Milewicz يعرفان المصدقية على أنها إمكانية تصديق نوايا الفرد أو المؤسسة في لحظة معينة من الزمن، يذهبون بالإضافة إلى القول أن المصدقية حساسة للوقت ويمكن أن تختلف عن المصدقية المتصورة في تاريخ سابق أو مستقبلي².

ح- الخبرة (Expertise):

تشير الخبرة إلى الكفاءة والمهارة والمعرفة المتخصصة والمعلومات. الخبرة تتمتع بدرجة عالية من المهارة والمعرفة بموضوع معين أي المعرفة والفهم في مجال معين³. وعليه الخبرة المهنية القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات المملوكة لإنجاز أو أداء مهمة محددة في ظروف معينة.

ط- القدرة على التنبؤ (redictability):

القدرة على التنبؤ ترتبط بقوة العلاقة وهذا يرجع بالأساس لتبادل المعلومات بين أطراف السلسلة. الكثير يميل إلى مساواة إمكانية التنبؤ بالثقة، ويجب أن تستمر الثقة لتتجاوز القدرة على التنبؤ.

¹ مصطفى عبد الواحد العاني. (2013). مرجع سبق ذكره، ص 146.

² Paul, H., & John, M. (1997). The relationship of reputation and credibility to brand success. Pricing Strategy & Practice, 5(1), 25-29.

³ Braunsberger, K. & Munch, J. (1998) Source expertise versus experience effects in hospital advertising. Journal of Services Marketing, Vol. 12, No.1, 23-38.

المطلب الثاني: مستقبل سلاسل الإمداد بعد فيروس كورونا.

تتغير إدارة سلسلة الإمداد بمعدل سريع ومتسارع لعدة الأسباب نذكرها فيما يلي¹:

❖ الضغط من أجل التغيير الناشئ عن الإدارة والتطوير التقني من داخل النظام نفسه. وتشمل هذه السرعة المتزايدة والذكاء لأنظمة الحوسبة للتحكم في تدفق المعلومات، وقد أدى هذا إلى ظهور ما يسمى "ضغط الوقت" يمكن للحوسبة عالية السرعة ونقل البيانات أن ترسل وتتفاعل لطلب المستخدم بشكل فوري تقريباً عبر أي مسافة. البيانات الموزعة ومعالجتها في الوقت الفعلي يجعل التخطيط والتحكم أكثر مرونة وأكثر دقة .

❖ يتيح توافر مرافق الكمبيوتر المرنة لمؤسسات سلسلة الإمداد المشاركة في "المحاكاة الديناميكية" للمشكلات. هنالك الكثير من المتغيرات في غالبية المشاكل اللوجستية تفاعلية في الوقت الحقيقي. تمكن أنظمة الكمبيوتر المهام اللوجستية لاستكشاف مجموعة متنوعة من مستوى المخزون وموقع مستودع ووضع النقل والمشكلات الأخرى، هذا يزيد من دقة القرارات اللوجستية (الإمدادية).

❖ الاتجاهات في الاقتصاد تشير إلى عدم اليقين في المستقبل في نمو الأسواق الاستهلاكية. سيتطلب ذلك من مؤسسات التصنيع والبيع بالتجزئة التعامل مع الأسواق التي قد تختلف في الحجم في وقت قصير إلى حد ما. الأساسيات من الاستراتيجيات التجارية واللوجستية الفعالة في هذا السياق هو خيارات مرنة فعالة لتمكين المؤسسات من المنافسة في هذه السوق العالمية الصعبة وذات التكنولوجيا العالية (هناك تجزئة متزايدة والتخصص في الأسواق ونمو تجارة التجزئة المتخصصة، هذا يضع ضغطاً على التسويق، وبالتالي على سلسلة الإمداد التجاري).

❖ أصبحت دورات الحياة المنتجات أيضاً أقصر، مع مزيد من الانتقائية والعملاء المهمين، ونتيجة لذلك فإن المؤسسة مطالبة باستراتيجية تجارية فعالة وضرورة للترويج بشكل أقصر للمنتج أو الخدمة وتوزيع أسرع وأكثر مرونة.

❖ كما تزايد الضغوط التنافسية في الأسواق الثابتة وتصبح أكثر عدوانية. النمو في التسويق الدولي جعلت هذا العدوان أكثر حدة، وهذا بدوره يضغط لإبتكار أنظمة لدعم مبادرات الإنتاج والتسويق. هذا

¹ Quayle, M. (Ed.). (2005). Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities: Strategies and Realities. IGI Global. p 14-15.

الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد (الإمداد الشامل)

صحيح بشكل خاص لأن الكثير من المنافسة، في كل من السلع الاستهلاكية والصناعية أصبحت الآن على أبعاد خدمة العملاء (الحاجة لتوريد فعال يجعل التعليم المتسلسل بديهيًا).

وفي أواخر سنة 2019 وبداية سنة 2020 ظهور فيروس كورونا (COVID-19) في الصين وانتشاره السريع في معظم دول العالم وما تبعه من شل لحركة النقل العالمية وفرض للحجر الصحي والتباعد الاجتماعي وإغلاق للحدود جلب معه آثار غير مسبوقه لسلاسل الإمداد العالمية.

وعليه يمكن للوباء أن يعطل سلسلة الإمداد من خلال القيام بأمرين:

أولاً: يخلق نقصا في توريد المواد، على سبيل المثال يمكن لمصنع أن يوقف العمليات بسبب مرض الكثير من العاملين فيه، وقد يكون هذا المصنع مورد أساسي لعدة منتجات لمؤسسات أخرى وبالتالي تحدث أزمة مباشر في سلسلة الإمداد.

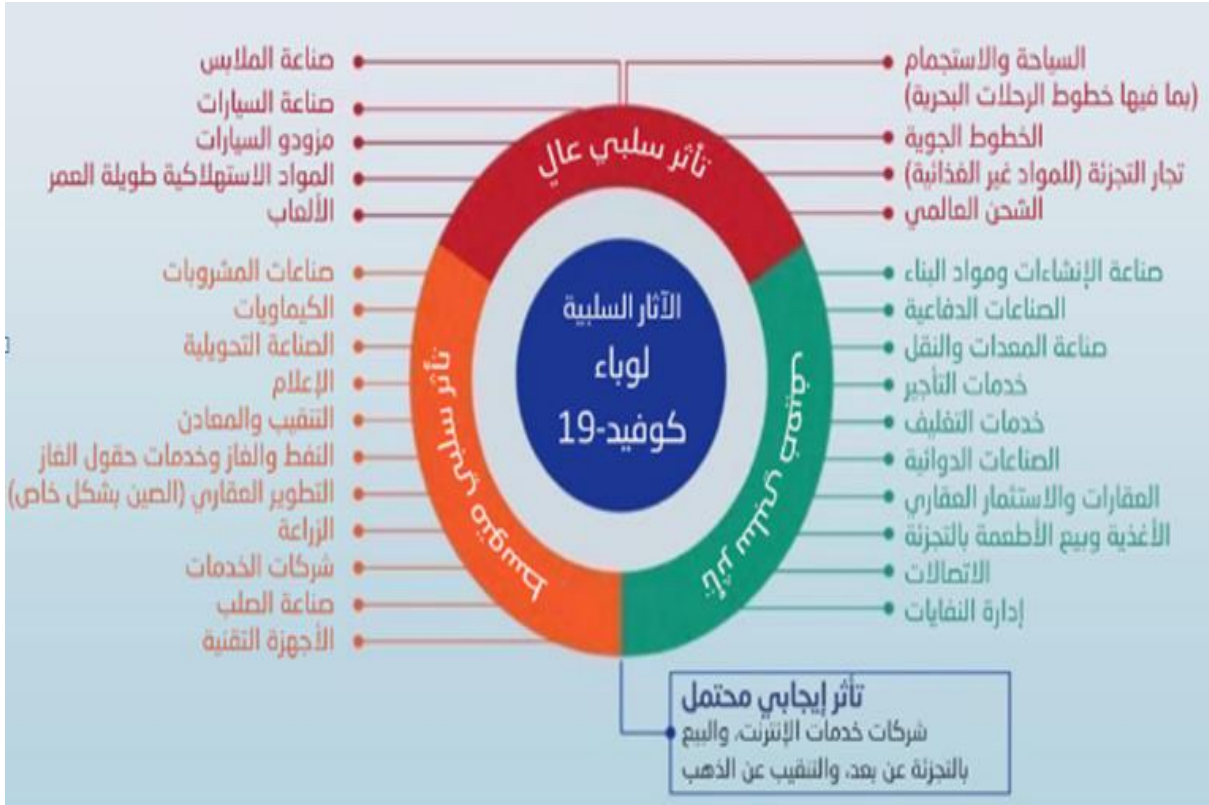
ثانياً: يمكن أن يخلق ذروة مؤقتة في الطلب على بعض العناصر، مثل ذروة الطلب المفاجئ للأقنعة أو ورق التواليت ومواد التنظيف كما حدث مع فيروس كورونا.

تزايد التقارير اليومية عن كيفية تأثير تفشي فيروس كورونا Covid-19 على سلاسل الامداد وتعطيل عمليات التصنيع في جميع أنحاء العالم، مما يجبر آلاف الشركات على الإفلاس أو إغلاق مصانع التجميع والتصنيع مؤقتاً¹.

ونشرت مؤسسة موديز العالمية (MOODY'S) المتخصصة بخدمات الاستشارات المالية والأبحاث الاقتصادية وتقييم المؤسسات الخاصة والحكومية، رسمًا بيانياً يظهر تبعات فيروس كورونا على الصناعات العالمية وصنفتها لثلاث حالات سلبية وواحدة ايجابية كالتالي:

¹ Davis, S., Toney, L., (2020). How Coronavirus Is Impacting Ecommerce, roirevolution, March 12, 2020, <https://www.roirevolution.com/blog/2020/06/coronavirus-and-ecommerce/> Accessed: 11-06-2020.

الشكل رقم (1-9): الآثار السلبية لفيروس كورونا على الصناعات العالمية



المصدر: موقع موديز MOODY'S ، موديز تحدد الآثار السلبية لكوفيد-19 على قطاعات الاقتصاد العالمي، 19 أبريل 2020،

<https://mostaqbal.ae/the-negative-effects-of-covid-19-on-of-the-global-economy/>. تم الإطلاع على

الموقع في 13 جوان 2020.

من خلال الشكل أعلاه صنف موقع موديز تأثير فيروس كورونا على الصناعات العالمية كالتالي:

■ **تأثير سلبي عالي:** حيث أثر فيروس كورونا بشكل كبير على قطاعات صناعة السيارات، ومزودي

السيارات، والمواد الاستهلاكية طويلة العمر، والألعاب، صناعة الملابس بحيث تأثرت صناعة الملابس في

جميع أنحاء العالم من فيروس كورونا حيث اختار المستهلكون إنفاق دخلهم التقديري في السلع التي تعتبر

ضرورية. حيث استمرت مبيعات الملابس في الانخفاض. من المتوقع أن تواجه صناعة الأزياء ككل

انخفاضًا بنسبة 27-30٪ في الإيرادات العالمية نتيجة للفيروس التاجي¹.

¹ Davis, S., Toney, L., (2020). How Coronavirus Is Impacting Ecommerce, roirevolution, March 12, 2020, <https://www.roirevolution.com/blog/2020/06/coronavirus-and-ecommerce/> Accessed: 11-06-2020.

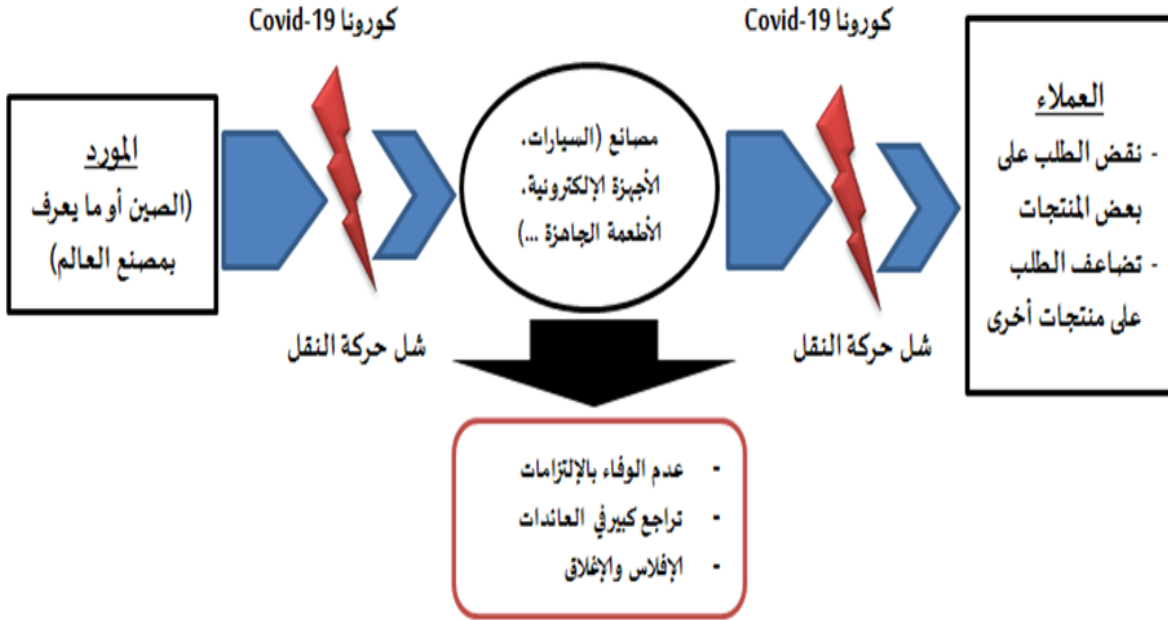
- **تأثير سلبي متوسط:** وصنف موديز صناعات أخرى، ضمن قائمة التأثير السلبي المتوسط، وهي صناعات المشروبات، والكيمائيات، والصناعة التحويلية، والإعلام والتنقيب والمعادن، والنفط والغاز، وخدمات حقول الغاز، والزراعة، وشركات الخدمات، وصناعة الصلب، والأجهزة التقنية.
 - **تأثير سلبي ضعيف:** في حين جاءت قائمة القطاعات ذات التأثير السلبي الضعيف طويلة نوعًا ما، وتضم صناعة مواد البناء، والصناعات الدفاعية، وصناعة المعدات والنقل، وخدمات التأجير، وخدمات التغليف، والصناعات الدوائية، والعقارات وصناديق الاستثمار العقاري، والأغذية وبيع الأطعمة بالتجزئة، والاتصالات، وإدارة النفايات.
 - **تأثير إيجابي محتمل:** وحددت موديز ثلاث قطاعات، ضمن قائمة الصناعات التي تشهد تأثيرًا إيجابيًا محتملاً، وهي شركات خدمات الإنترنت، والبيع بالتجزئة عن بعد، والتنقيب عن الذهب، التجارة الإلكترونية. أو منصات التعليم الإلكتروني كشركة زوم ZOOM التي توفر خدمات بث المؤتمرات عن بعد بالفيديو، فقد حققت أرباح معتبرة خلال جائحة كورونا كونها سهلت التواصل عن بعد خاصة في ظل فرض الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي، وارتفع أسهم الشركة في ظل الانتشار الكبير لفيروس كورونا إلى 160 دولار بينما قبل الأزمة لم يتعدى 80 دولار للسهم الواحد¹.
- تعد صدمة فيروس كورونا واحدة من أكثر الأزمات حدة على سلاسل الإمداد، والتي أثرت على الشركات والعاملين كما شلت حركة النقل الداخلية والخارجية. كشفت جائحة فيروس كورونا عن الثغرات الأمنية في سلاسل الإمداد العالمية، وهو مخاطر الاعتماد المفرط على مركز تصنيع واحد الصين (المعروفة بمصنع العالم) بحثا عن ميزة في التكلفة وكثافة اليد العاملة الرخيصة. كما صرحت Anna Nagurney الخبيرة في نماذج سلاسل الإمداد وأستاذ العمليات وإدارة المعلومات في جامعة Massachusetts "جائحة فيروس كورونا على مستوى اخر من التأثير على سلاسل الإمداد العالمية لم يسبق لها مثيل"².

¹ لمياء علي مشعل بن خطاف، نشوى مصطفى علي محمد، (2020)، مداخلة بعنوان: أثر إنتشار الأوبئة والأمراض على دول شرق آسيا، المؤتمر الدولي التاسع عبر الفضاء الإلكتروني، تداعيات فيروس كوفيد 19، يومي 6-8 جوان 2020، مركز لندن للبحوث والاستشارات، ص 521.

² Wetsman, N., (2020). "The algorithms big companies use to manage their supply chains don't work during pandemics", *the verge*, Apr 27, 2020, 1:25pm EDT, [<https://www.theverge.com/2020/4/27/21238229/algorithms-supply-chain-model-pandemic-disruption-amazon-walmart>] Accessed: 30-05-2020.

والشكل الموالي يوضح كيف عطل فيروس كورونا سلاسل الإمداد العالمية بسبب توقف حركة النقل العالمية وفرض التباعد الاجتماعي.

الشكل رقم (1-10): فيروس كورونا (COVID-19) يعطل سلاسل الإمداد العالمية



المصدر: مومني عبدالقادر، تريبش محمد، عامر برحو عائشة، (2020)، الإمداد التجاري الإلكتروني كضرورة للمنافسة في ظل تفشي فيروس كورونا: دراسة حالة شركتي (Alibaba و JD.com) في مدينة ووهان، المجلد 20 العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا سبتمبر 2020، ص 249-260، ص 253.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ هيمنة الصين على الاقتصاد العالمي وتأثيرها الكبير على إدارة سلاسل الإمداد العالمية، حيث أنها مصدر توريد لمختلف الشركات العالمية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يطلق عليها مصنع العالم أو مطبخ العالم بحيث تساهم الصين في حوالي 16٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي¹.

تظهر على سبيل المثال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال نظام Resilinc أن أكبر 1000 سلسلة إمداد (SCs) في العالم تمتلك أكثر من 12000 شركة (أي المصانع والمخازن والعمليات الأخرى) في مناطق الحجر الصحي COVID-19 أي أنه فيروس كورونا يسبب اضطرابات متزامنة في العرض والطلب.

¹ Haren P, Simchi-Levi D. (2020). "How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March". Harvard Business Review. [https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march] Accessed: 17-05-2020.

في تقرير لشركة Dun & Bradstreet لتحليل البيانات أن 51000 شركة حول العالم لديها مورد مباشر أو أكثر في ووهان، ويوجد على الأقل 5 ملايين شركة حول العالم لديها مورد واحد أو أكثر من المستوى الثاني في منطقة ووهان (مصدر COVID-19). علاوة على ذلك 938 من شركات Fortune 1000 لديها مورد من المستوى الأول أو المستوى الثاني في منطقة ووهان¹.

يتعين على الشركات العالمية اليوم أن:

✓ تمارس بانتظام إعادة تشكيل سلاسل التوريد الخاصة بها في حالة الطوارئ. يمكنهم أيضًا تحديد المكونات الأكثر أهمية والتأكد من أن لديهم موردًا ثانيًا أكثر أمانًا، من الأفضل أن يكون قريبًا من المؤسسة خاصة في حالة تعرض أحدهم للخطر. وكذلك ضرورة التحول الرقمي من الإمداد التقليدي إلى الإمداد الإلكتروني كاستراتيجية للبقاء والمنافسة في المستقبل.

✓ كما يجب على الشركات النظر في طول سلاسل الإمداد العالمية، فأزمة فيروس كورونا أظهرت أنه كلما زاد طول سلسلة الإمداد كلما كانت أضعف في مواجهة الأزمات. لأن فيروس كورونا (COVID-19) عبارة عن دعوة للاستيقاظ للشركات والدول قبل الوباء التالي.

✓ المحرك الرقمي والتكنولوجيا الرقمية هي السبيل للتعايش مع تفشي فيروس كورونا للأفراد والمؤسسات ككل²، وبالتالي ضرورة التحول من الإمداد الجاري التقليدي إلى الإمداد التجاري الإلكتروني.

✓ يجب على الدول أن تطلب من المؤسسات التي تقدم سلع ومنتجات وخدمات أساسية الإبلاغ عن قدرتها على التعامل مع الأحداث المدمرة والأزمات. هذا من شأنه أن يشجعهم على تصميم سلاسل إمداد أكثر مرونة وفعالية. هذا الإجراء مقتبس من اختبار الإجهاد المصرفي (bank stress test) الذي تم إجراؤه بعد الأزمة المالية لعام 2008 لضمان أن المؤسسات الكبرى التي يمكن أن يتسبب فشلها في انهيار النظام المالي بأكمله لديها القدرة على تحمل أزمة مستقبلية (إنه نموذج محاكاة يساعد مديري البنوك والهيئات التنظيمية على قياس القوة المالية للبنك. في الولايات المتحدة يطلب من البنوك الكبرى تقدير رأس المال الذي ستحتاجه للتخلص من الظروف الأساسية والعكسية والظروف المعاكسة

¹ ELISABETH BRAU, Blindsided on the Supply Side, MARCH 4, 2020, 6:37 AM .
[<https://foreignpolicy.com/2020/03/04/blindsided-on-the-supply-side/>] Accessed: 2020-03-10.

² مومني عبدالقادر، تريبش محمد، عامر برحو عائشة، (2020)، الإمداد التجاري الإلكتروني كضرورة للمنافسة في ظل تفشي فيروس كورونا: دراسة حالة شركتي (Alibaba و JD.com) في مدينة ووهان، المجلد 20 العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا سبتمبر 2020، ص 249-260، ص 258.

بشدة. من الممكن إنشاء وتنفيذ اختبار الإجهاد للشركات في الصناعات الأساسية، هذا سوف يقطع شوطا طويلا نحو ضمان عدم حدوث هذا النوع من النقص الذي حدث في الأشهر القليلة الماضية مرة أخرى (سلاسل الإمداد المستدامة)¹.

المطلب الثالث: التوجه الأخضر لإدارة سلسلة الإمداد (Green Supply Chain Management).

الضرورة البيئية وترسيخا لمبادئ الحوكمة والتنمية المستدامة في التوجه للاقتصاد الأخضر أصبح لزاما على المؤسسات تبني استراتيجية ممارسات سلسلة الإمداد الخضراء الصديقة لبيئة. فالتسابق نحو التصنيع والسيطرة العالمية أصبح يشكل تهديدا كبيرا على الاستدامة البيئية، وبالتالي إنشاء الصناعات الخضراء هو واحد من الأهداف الرئيسية للمنظمات المعاصرة من خلال الابتكار الأخضر في كل ممارسات المؤسسات من خلال المنتجات الخضراء والتوزيع والنقل الأخضر وكذا إيجاد طرق مبتكرة وحديثة في رسكلة النفايات من خلال الإمداد العكسي.

أولا: تعريف إدارة سلسلة الإمداد الخضراء :

GSCM هي دمج التفكير البيئي في إدارة سلسلة الامداد، بما في ذلك تصميم المنتجات، وتحديد مصادر المواد، وعمليات التصنيع إلى غاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي وكذلك إدارة نهاية عمر المنتج بعد عمره الإنتاجي عن طريق الإمداد العكسي². كما تعرف على أنها ممارسة مراقبة وتحسين الأداء البيئي في سلسلة الامداد خلال دورة حياة المنتج³. وكذلك دمج خيارات الإدارة البيئية السليمة مع عملية صنع القرار لتحويل الموارد إلى قابلة للاستخدام⁴.

¹ مومني عبدالقادر، تريبش محمد، عامر برحو عائشة، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. International journal of management reviews, 9(1), 53-80.

³ H'Mida, S., & Lakhali, S. Y. (2007). A model for assessing the greenness effort in a product supply chain. International journal of global environmental issues, 7(1), 4-24.

⁴ Srivastava, S. K. (2008). Network design for reverse logistics. Omega, 36(4), 535-548.

ويمكن القول ان GSCM نهج استراتيجي موجهة لتوسيع نطاق التدابير البيئية لسلسلة الإمداد بأكملها، أي إدارة العلاقة مع المورد الخضراء، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر بهدف نشر ثقافة الاستهلاك الأخضر لتحقيق مبادئ التنمية المستدامة.

ثانيا: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الخضراء:

ونقصد بالممارسات الأعمال والاستراتيجيات قصد تحضير سلسلة الامداد أي الممارسات الصديقة للبيئة ومبادئ التنمية المستدامة (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الإمداد العكسي) ونذكرها كالتالي¹:

■ **الشراء الأخضر:** لتنفيذ أنظمة الإدارة البيئية بنجاح في سلسلة الامداد الخضراء على المؤسسات اليوم تحسين أداء الموردين، بما يتوافق مع مطالبات السوق فالميزة التنافسية طويلة الأجل اليوم تعتمد على علاقة وثيقة مع الموردين²، فيجب على المؤسسات ضمان أن يتصرف الموردون وفقاً للمعايير الاجتماعية والبيئية المحددة سلفاً. ويمكن تعريف المشتريات الخضراء على أنها المشتريات الصديقة للبيئة³. فالضغط على الموردين لتطوير المنتجات الخضراء أدى إلى ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وتحسين الأداء البيئي لسلسلة التوريد كما أن التزام المورد بالمشتريات الخضراء سيؤثر بشكل مباشر على التزامهم بتوفير المواد اللازمة والاحتياجات البيئية للمؤسسة.

■ **التصنيع الأخضر:** الجدل بين المؤسسات الصناعية وأصحاب المصالح والمهتمين بالبيئة كان أحد الأسباب الرئيسية لفكره التصنيع الصديق للبيئة (الأخضر) من أجل تقليل الفاقد من المنتجات واعاده تدويره⁴. التصنيع الأخضر هو التحول نحو حماية البيئة والتنمية المستدامة. ويتم ذلك من خلال ابتكار

¹ مومني عبد القادر، تریش محمد، تأثير ممارسات ادارة سلسلة الامداد الخضراء على الاداء في ظل تبني الاقتصاد الاخضر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، عدد خاص بفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد البنفسجي لدعم أبعاد التنمية المستدامة، يومي: 16 و 17 جوان 2020م / مستغانم- الجزائر، ص ص 244-245.

² Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 47(6), 822-836.

³ Carter, C.R., Ellram, L.M., & Ready, K.J., 1998. Environmental purchasing: Benchmarking our German counterparts. International Journal of Purchasing & Materials Management , 34(4), 28-38, p 34.

⁴ ممدوح عبد العزيز رفاعي، 2016، إدارة سلاسل التوريد (مدخل بيئي)، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الرابعة، مصر، ص 107.

طرق وتطوير أساليب التصنيع وإدخال التعديلات المناسبة على سلسلة حياة المنتجات بما يعرف بالابتكار الأخضر من خلال التقليل من الآثار البيئية عن طريق أساليب علمية مبتكرة.

■ **التوزيع الأخضر:** في ظل تبني مبادئ التنمية المستدامة كان هناك تحول في الاهتمام من تأثير البيئية على النقل (على سبيل المثال كيف تؤثر الأحوال الجوية على النقل البحري) إلى تأثير النقل على البيئة (على سبيل المثال كيف يؤثر النقل البري على زيادة انبعاثات الغازات في البيئة)، وعليه تم ابتكار وسائل نقل وتوزيع صديقة للبيئة¹. وعليه يمكن القول ان التوزيع والنقل "الأخضر" يهدف الى تقليل الطاقة المستهلكة وكذلك انبعاثات الغازات التي تلوث البيئة. هذه الجهود مدعومة بالتكنولوجيا مبتكرة من ناحية وإطار قانوني صارم يحكم النقل، وخاصة النقل البري، من جهة أخرى فوائد التوزيع والنقل "الأخضر" على المدى الطويل يعطى أفضل طريقة لتخفيض التكاليف.

■ **الإمداد العكسي:** ظهرت الحاجة الى الامداد العكسي نتيجة لعدة عوامل رئيسية شكلت ضغطا كبيرا على البيئة اليوم كالفنايات الصلبة وهذا بسبب زيادة معدلات التصنيع. فالخدمات اللوجستية العكسية هي عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم في التدفق الفعال للمواد الخام والمخزون والبضائع والمعلومات ذات الصلة من نقطة الاستهلاك إلى نقطة المنشأ لغرض إعادة أو إنشاء قيمة أو التخلص السليم².

¹ Wu, H.J., & Dunn, S.C., 1995. Environmentally-responsible logistics systems. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , 25(2), 20–38, p25.

² Rogers, D.S., & Tibben-Lembke, R., 2001. An examination of reverse logistics practices. Journal of Business Logistics , 22(2), 129–148, p130.

خلاصة الفصل الأول:

وكخاتمة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل الأول فإن الإمداد قديم قدم وجود الإنسان على وجه الأرض ومفهومه تطور مع تطور بيئة حتى أصبح أسلوب ومنهج لإدارة المواد من المورد إلى غاية العميل النهائي بما يعرف حاليا بإدارة سلسلة الامداد (Supply Chain Management)، بل وأصبح أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. فإدارة سلسلة الإمداد تجمع بين إدارة المؤسسة لعلاقتها مع مورديها أو ما يعرف بالإمداد القبلي أو الأولي، ثم تنسيق العمل داخل المؤسسة بما يعرف بالإمداد الداخلي، ثم توصيل المنتجات وتقديم الخدمات إلى غاية المستهلك النهائي بما يعرف بالإمداد التجاري بغية تحقيق مزايا تنافسية عديدة وهذا هو محور دراستنا. كما تطرقنا للمبادئ الأخلاقية المطلوبة بين عناصر السلسلة لتكون فعالة ومنافسة المتمثلة في (الثقة، الاتصال، المهارة والكفاءة، الالتزام، التعاون، المصداقية، الخبرة والقدرة على التنبؤ) وكذا مستقبل سلاسل الإمداد بعد فيروس كورونا الذي أدى إلى تعطيل سلاسل الإمداد العالمية مما تسبب في خسائر كبيرة لمختلف الصناعات العالمية، فأصبحت الضرورة الملحة تتطلب التوجه لتخضير مراحل سلسلة الإمداد أو ما يعرف بإدارة سلسلة الإمداد الخضراء كآلية لتحقيق مبادئ التنمية المستدامة. ومن خلال الفصل الموالي سنتطرق للإمداد التجاري وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

- المبحث الأول: الإمداد التجاري.
- المبحث الثاني: أنشطة الإمداد التجاري.
- المبحث الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.
- المبحث الخامس: الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد.

مقدمة الفصل الثاني:

حولت المنافسة الحديثة في بيئة الأعمال اليوم مصلحة المؤسسة إلى مصلحة المستهلك، نظرًا لأنه يلعب دورًا مهمًا للغاية في تنافسية المؤسسات لأنه هو سيد السوق والكل يسعى لإرضائه. إن سبب وجود المؤسسة هو تصنيع المنتجات وتوزيعها على عملائها بهذه الطريقة للحصول على ربح من أجل إدارة عمليات التصنيع والتوزيع بشكل فعال. يتمثل الإمداد التجاري في إيصال المنتجات إلى المكان المناسب، بكميات كافية مع الاختيار الصحيح، وفي الوقت المناسب وبالخدمات اللازمة لبيعها واستهلاكها، وإذا لزم الأمر صيانتها لتحقيق الميزة التنافسية.

شهد الإمداد التجاري (الخدمات اللوجستية) للشركات تطوراً مذهلاً في السنوات الأخيرة، لذا فإن إتقان الخدمات اللوجستية هو اليوم أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في ارتباط نظري وعملي قريب من المعايير. يشير مصطلح اللوجستيات إلى جميع الأساليب والموارد المرتبطة بتنظيم خدمة أو منتج بما في ذلك التخزين والنقل والتعبئة وخدمة العملاء. الإمداد التجاري هو النشاط الذي يسمح للمؤسسة بوضع نفسها في صميم النشاط الصناعي أو التجاري للوصول إلى تدفقات أفضل وكافية فيما يتعلق بالتكلفة المناسبة وتدفق المعلومات المرتبط بالتدفقات المادية والمالية من المؤسسة إلى العميل النهائي بالشكل الذي يسمح بالمطابقة بين الطلب والعرض.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بالإمداد التجاري وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: الإمداد التجاري.
- المبحث الثاني: أنشطة الإمداد التجاري.
- المبحث الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.
- المبحث الخامس: الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد.

المبحث الأول: الإمداد التجاري.

ليس هناك شك في أن الألفية الجديدة شهدت تغيرات كبيرة في الثقافة الاستهلاكية. إن الرسالة الحقيقية للإدارة الفعالة للخدمات اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات للعملاء في الأسواق المستهدفة حسب حاجاتهم ورغباتهم العديدة، وذلك بأفضل الطرق وبكفاءة عالية وفي الوقت والمكان المناسبين، مع تحقيق درجة عالية من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في إرضاء العملاء وتحقيق ميزات تنافسية تعطيها القدرة على المنافسة في السوق.

المطلب الأول: ماهية الإمداد التجاري

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (1948) الإمداد التجاري على أن " مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك النهائي وهذه الأنشطة تتمثل في النقل ومناولة المواد والتخزين .. الخ، وهو ما يطلق عليه كذلك بالإمداد التوزيعي " ¹. وعرف Houlihan سلسلة الإمداد الخارجي على أنها تدفقات السلع والمعلومات من الأصل حتى المستهلك النهائي ². في حين أكد كل من Kotler et Dubois على أنه تجمع اللوجستيات التجارية بين جميع الأنشطة المنفذة وإدارتها بطريقة مريحة، من خلال تدفقات المنتجات والبضائع من نقطة الأصل إلى مكان استخدامها، وفقاً للاحتياجات التي يطلبها السوق ³.

يشمل الإمداد التجاري جميع المهام والأساليب والتقنيات التي تساهم في ضمان تداول فعال للمواد والبضائع من مصادر التوريد، الموزعين إلى غاية المستهلكين نهائين، من خلال المناولة، النقل والتخزين لتسهيل تدفق السلع والمعلومات ⁴. وبالتالي يمكن القول أن تطور SCM يأتي من كبر حجم المؤسسات واتساع الأسواق

¹ Médan, Pierre, Anne Gratacap, and Olivier Labasse. (2008). Logistique et supply chain management: intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale. Dunod, pp 9-10.

² Houlihan, J. B. (1985), International Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 15 no. 1: 22-38.

³ Kotler, P., Dubois, B. (2003), Marketing Management, Pearson Education, France, 11ème édition, p114.

⁴ Mathe, H., Tixier, D., & Colin, J. (1996). La logistique d'entreprise.

إلى حد ما، فأصبحت الحاجة الى وظائف مثل توزيع المنتجات، التخزين ومعالجة المخزون، وسائل النقل. وقد تطورت هذه إلى الوظيفة أكثر لتسمى *logistique* الذي أصبح في حد ذاته مكونا لا يتجزأ من SCM¹.

الخدمات اللوجستية تشكل جزء حيوي من استراتيجية التسويق للمؤسسات الاقتصادية، لدي العديد من المؤسسات إدارة العمليات اللوجستية يمثل فرصة لتحسين كل من مستوى الخدمة والحماية (المحافظة على العملاء)². وتسمى المؤسسات من خلال الخدمات الامدادية الى الوصول لدرجة التميز التجاري، الذي عرفه Kanji (1999) التميز التجاري على أنه "قياس متزامن لفرحة العملاء وأرباب العمل والمساهمين"³. اما Jammernegg and Reiner (2007) عرفه بأنه الإدارة الفعالة لتدفق السلع المادية من خلال الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة بهدف زيادة القيمة للعملاء النهائيين⁴.

في حين عرف د. تریش محمد التوزيع على أنه مجموعة من النشاطات والممارسات على السلعة أو المنتج ابتداء من اللحظة التي يكون فيها مهياً للاستعمال من المؤسسة المنتجة إلى غاية استلامه من طرف المستهلك النهائي، أي تحريك المنتجات الخارجة من المؤسسة إلى العملاء من خلال قنوات توزيعية محددة بغية ايصالها للمستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين وبالفعالية المطلوبة⁵.

ومما سبق يمكن اعطاء تعريف وجيز للإمداد التجاري: "هو فلسفة العمل بأكمله الذي يحدد الأهداف الأساسية لكل عنصر في سلسلة الامداد تلبي احتياجات العملاء، وينظر إلى العملاء الراضين على أنهم المصدر الوحيد لأرباح المؤسسة وشركائها ونموها وأمنها، ويشمل الإمداد التجاري جميع الأنشطة المتعلقة بالتسليم للمنتجات إلى المستهلك النهائي، من خلال جعل المنتج في المتناول وسهل الشراء لجميع الراغبين في الحصول عليه."

ومما سبق تسعى المؤسسة من خلال الإمداد التجاري إلى تحقيق 7R كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Battaglia, A. J. (1994), Beyond Logistics: Supply Chain Management (Operations), Chief Executive (U.S.), Nov-Dec, no. 99: 48-50.

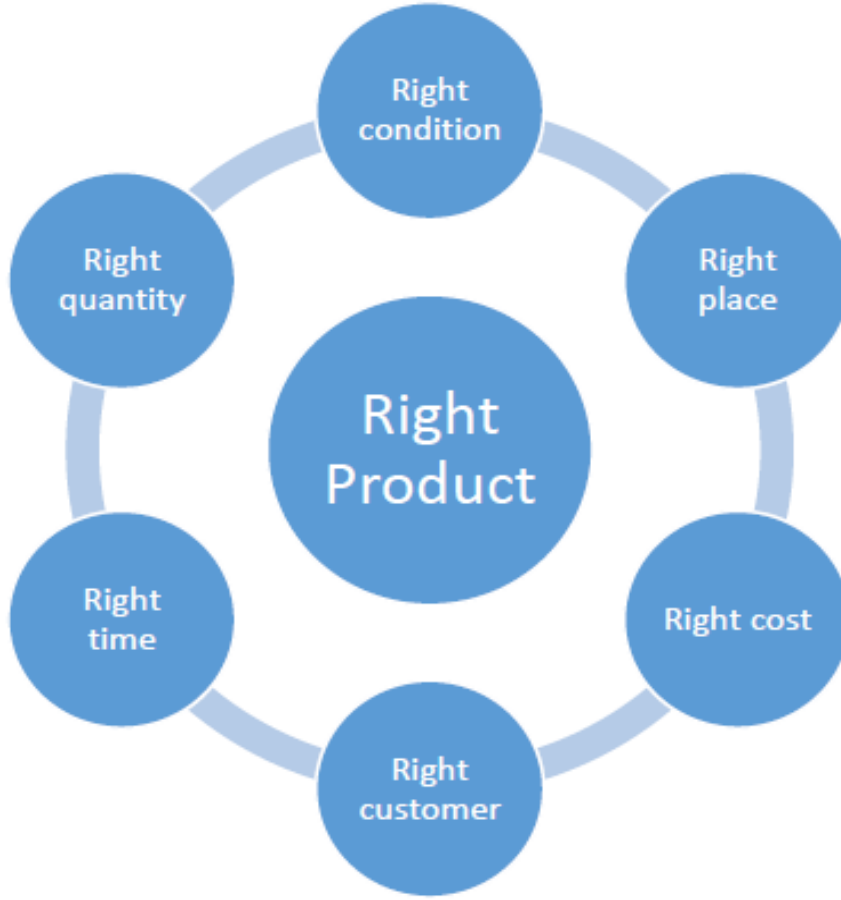
² Sheffi, Y. (1990). Third party logistics: present and future prospects. *Journal of Business Logistics*, 11(2), 27.

³ Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129-153, p133.

⁴ Jammernegg, W., & Reiner, G. (2007). Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management. *International Journal of Production Economics*, 108(1-2), 183-190.

⁵ تریش محمد، (2018)، النشاط التسويقي المعاصر (المبادئ الأساسية)، دار النشر نور، الجزائر، ص ص-66-68.

الشكل رقم (1-2): يوضح 7R التي تحققها المؤسسة من الإمداد التجاري



Source: Kondratjev, J. (2015). Logistics. Transportation and warehouse in supply chain. Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Industrial management, P5. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91465/Eng_Thesis_Final.pdf?sequence=1
Accessed 01/06/2020

والشكل أعلاه يلخص تماما الهدف الرئيسي للمؤسسة من خلال تبنيها لنشاط الإمداد التجاري وهو تقديم المنتج المناسب بالتكلفة والسعر المناسب بالكمية المناسبة والتوقيت المناسب في المكان المناسب والظروف المناسبة للوصول للمستهلك المناسب. هذا فقط ما يعطي المؤسسة أسبقية وميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: أهمية الإمداد التجاري.

تبرز أهمية الإمداد التجاري أو التوزيع المادي في تحديد الاجابة للأسئلة الثلاثة التالية:

- ❖ ماذا يريد العملاء؟
- ❖ ماذا يقدم لهم المنافسون؟
- ❖ ماهي أفضل طريقة لتقديم أفضل خدمة أو سلعة للتفوق على المنافسين؟

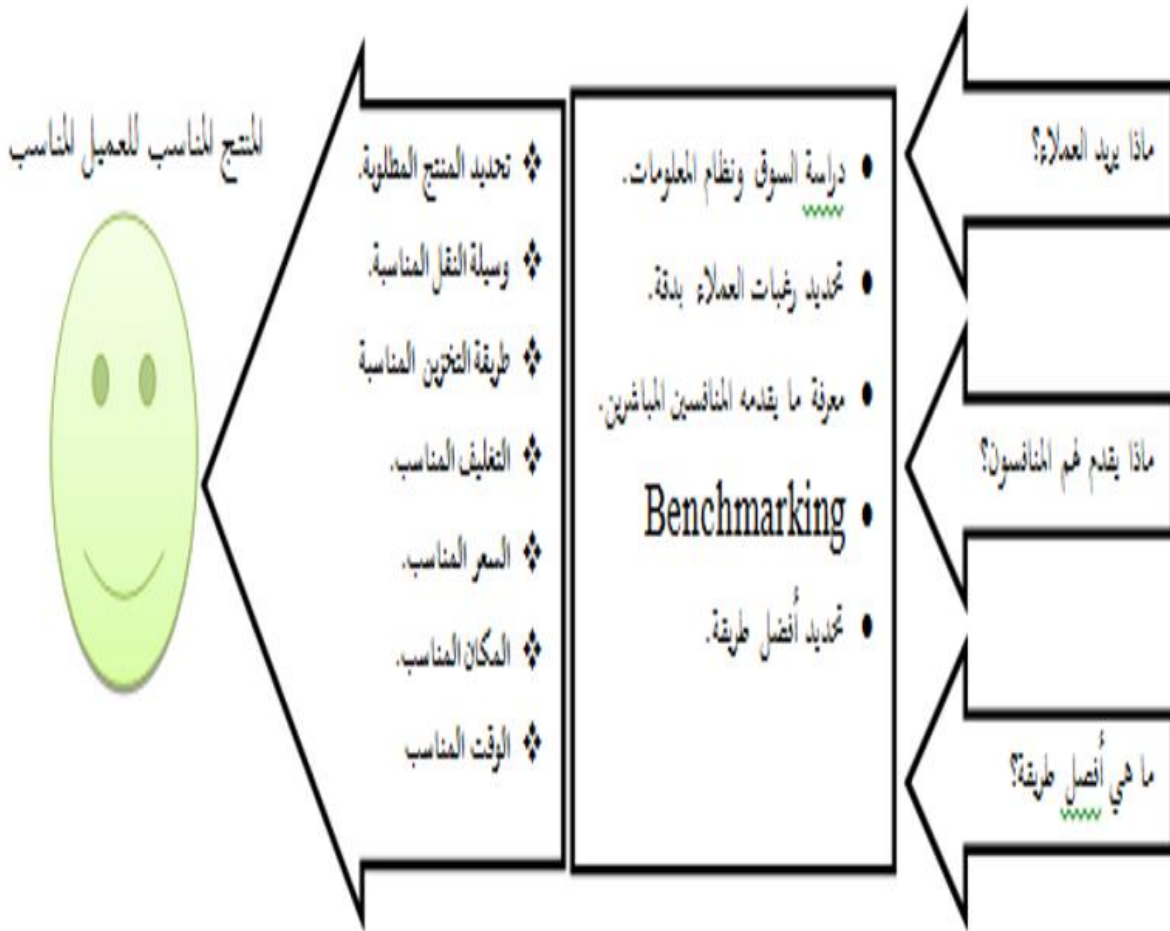
وتتم الإجابة على هذه الاسئلة من خلال دراسة السوق ونظام المعلومات في استراتيجية إدارة سلسلة الإمداد من خلال العلاقة الحسنة وطويلة الأجل مع العملاء المبنية على الثقة وتبادل المعلومات وعليه يتم تحديد رغبات العملاء بدقة، وكذلك معرفة ما يقدمه المنافسين المباشرين في قطاع النشاط ويمكن حتى القيام بمقارنات مرجعية Benchmarking¹ وهي أهم طريقة للتعلم وتخفيض مهلة (lead times) لتحسين الأداء بسبب الحصول على الأفكار الجديدة والممارسات المجربة² (وسيلة لمعرفة ما حققه الآخرون). بعد الإجابة على السؤالين الأول والثاني أي المعرفة الدقيقة لما يردده العملاء وكذلك ما يفعله المنافسين تختار المؤسسة سلسلة الإمداد التجاري المناسبة للقدرة على المنافسة أي تحديد نوعية الخدمات الإمدادية المناسبة لكل عملية فمثلا تحديد وسيلة النقل المناسبة (برية، بحرية، جوية، كبيرة، صغيرة، نقل متعدد، نقل مباشر...) وكذلك طريقة التخزين المناسبة للسلعة المطلوبة وكذا التغليف الأنسب للسلعة... الخ.

ويمكن تلخيص أهمية الإمداد التجاري من خلال الشكل الموالي:

¹ Benchmarking عبارة عن تقنية لقياس ومقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسة أخرى رائدة و متميزة وذلك للوصول إلى معلومات تفيد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء وبالتالي القدرة على المنافسة. كما قال Geber هو البحث عن تلك المثل العليا في العالم المتعلقة بمنتجات أو خدمات أو أنظمة تشغيل ثم العمل على مطابقة أنشطة المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها على أساسها ثم التفوق عليها.

² إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، (2009)، *sigma Six* وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 152.

الشكل رقم (2-2): يوضح أهمية الإمداد التجاري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأدبيات السابقة

قد يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للإمداد التجاري (التوزيع المادي) إلى تمكين المؤسسة من تدعيم مركزها التنافسي من خلال تحقيق درجة عالية من رضا العملاء ومن خلال تخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين خدمة العملاء. وعليه الإمداد التجاري هو عبارة عن مجموعات من الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي يتم عن طريقها خلق للمنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة، أو هي الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة¹.

¹ قلابزة أمال، (2016/2015)، لوجستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية ولوجستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والسياسية، مستغاثم، ص 31.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

وعليه فإن المهمة الأساسية للإمداد التجاري هي:

- ✓ سد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك.
- ✓ قناة التوزيع مسؤولة أيضا على الترويج للمنتج يجب خلق وعي فيما يتعلق بالمنتجات والعروض الأخرى بين المستهلكين.
- ✓ فهم احتياجات العميل وتعديل العرض وفقا لذلك.
- ✓ إنشاء جهات اتصال أو مشترين محتملين والحفاظ على الاتصال مع العملاء الحاليين.

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد التجاري

ولتحقيق الهدف الرئيسي من الإمداد التجاري (المنتج المناسب بالتكلفة والسعر المناسب بالكمية المناسبة والتوقيت المناسب في المكان المناسب والظروف المناسبة للوصول للمستهلك المناسب) تقوم المؤسسة بسلسلة من الأنشطة المتناسقة المتمثلة في (النقل، التخزين، إدارة العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات) والتي نلخصها كالتالي.

المطلب الأول: النقل

يدخل النقل ضمن السلسلة اللوجستية، خاصة في الوقت الراهن أصبح من الضروري إتباع أفضل الطرق والوسائل الممكنة لتقديم خدمة متميزة بهدف إرضاء العملاء وطلباتهم المتزايدة والتميزه وبخصائص محددة جدا. خدمة النقل هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المؤسسة وبين الأسواق المحلية والدولية، لذلك فإن حجم الإنفاق على خدمات النقل والشحن يمثل أكبر نسبة إنفاق في مجال اللوجستيات¹. تعتبر وظيفة النقل هي قلب الإمداد لما هو من دور حيوي في توفير المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع من خلال التنسيق بين مختلف أنشطة الإمداد الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات. ويقصد به كل أشكال انتقال وتحريك السلع والمنتجات من المؤسسة إلى كافة مواقع التخزين ومراكز التوزيع التابعة لها وإلى غاية وصولها الى مواقع العملاء².

يجب الاخذ في الاعتبار تسهيلات النقل الممكن توفرها لتجنب حدوث مشاكل في عملية النقل يترتب عليها وصول السلعة في اوقات غير مناسبة، وتتأثر عملية النقل بوسيلة النقل المستعملة (نقل بري، جوي، بحري) واتجاهات وتوزيع العملاء³. يتميز النقل بأوضاع مختلفة لكل منها ميزات مختلفة تؤثر على ملاءمته لتوزيع منتجات معينة. اختيار طريقة النقل يتأثر عادة باختيار حجم، تنوع وخصائص تسليم المنتجات بالإشارة إلى الأهمية النسبية لسرعة التسليم، الجودة وتكاليف النقل⁴. وترجع أهمية النقل في كسب الميزات والمنافع الزمنية والمكانية للسلعة، فكفاءة هذه الخدمة تتحدد بسرعة انتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى، ومنه تحقيق ميزة التسليم السريع فإذا لم

¹ قلبازة أمال، 2016/2015، مرجع سبق ذكره، ص1.

² لعرج مجاهد نسيمه، (2016/2015)، دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الامداد: دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع انتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص16.

رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، (2004)، الادارة الحديثة في ادارة الامداد والمخزون، الدار الجامعية، ص 59.

⁴ Slack, N., S. Chambers, S. C. Harland, A. Harrison and R. Johnston (1998), Operations Management (2d ed.), Pitman Publishing, London, p300.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

يتوفر المنتج المعين في المكان والزمان المحدد قد تعاني المؤسسة العديد من المشاكل ذات التأثير السلبي على الأرباح مثل إلغاء طلبيات العملاء توقف الانتاج خسارة العملاء خاصة مع اشتداد المنافسة وتوفر البدائل الكثيرة.

يعتبر نشاط النقل أحد أهم المكونات في الإمداد التوزيعي والتجاري وقد تصل كلفته من 35% إلى

60% من كلفة النظام الكلية. فمن خلال نشاط النقل ووسائله المختلفة يتم ما يلي¹:

✓ اختيار طريقة وخدمة العميل.

✓ تجميع حمولات الشحن.

✓ تحديد مسار النقل وهذا يوفر تكاليف كبيرة على المؤسسة (الطريق الأقرب والأسهل للوصول للعملاء).

✓ جولة الشاحنات.

✓ اختيار المعدات أي الوسائل المناسبة للنقل (برية، جوية، بحرية).

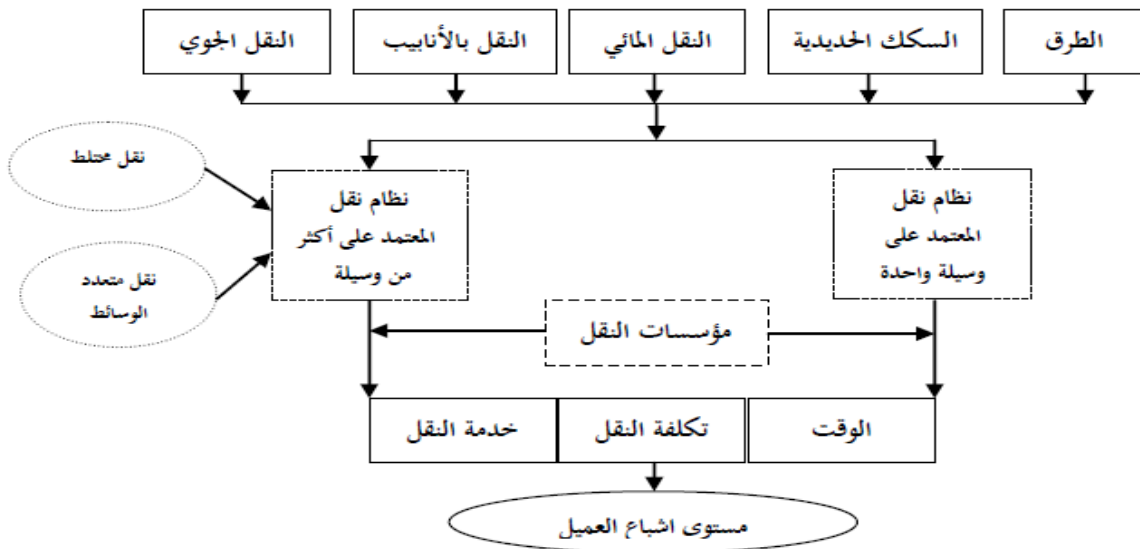
✓ تشغيل طلبات النقل.

✓ مراجعة فئات سعر النقل.

كما أننا نميز عدة أشكال للنقل (بري، بحري، جوي) وذلك حسب نوع السلعة أو مكان التوزيع بغية تقديم

أفضل خدمة للعملاء، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (2-3): أشكال النقل في سلسلة الإمداد



Source: Vallin, P. (2003). La logistique: modèles et méthodes du pilotage des flux. 4^e Edition. Economica. p107.

¹ قلبارة أمال، لوجستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص20.

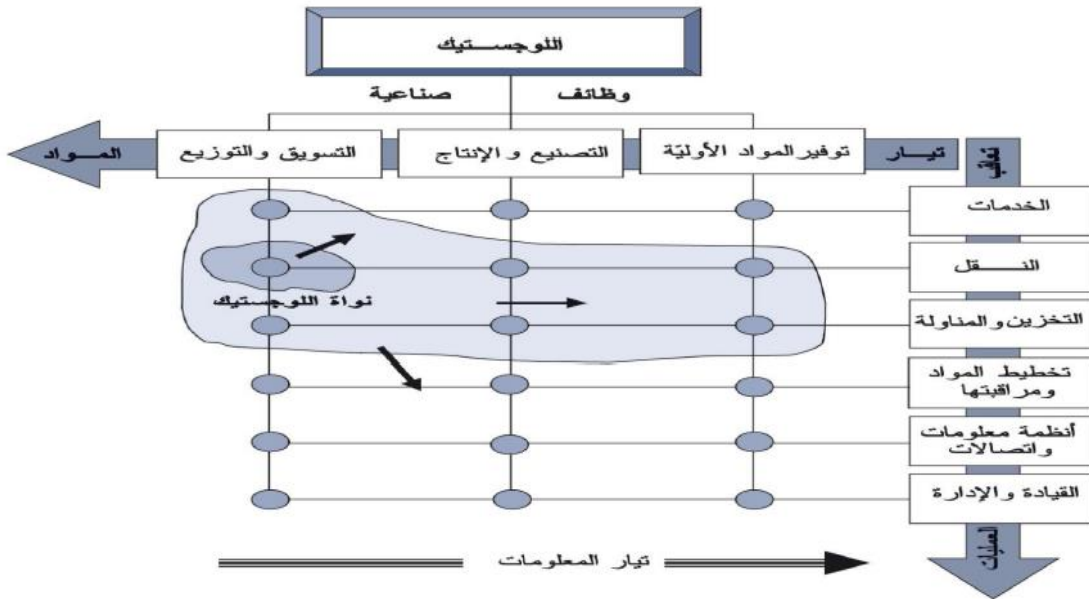
الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

من خلال الشكل أعلاه نرى تعدد أهمية النقل في العملية الإمدادية، من خلال تعدد وسائل النقل. كما نلاحظ اختلاف في طرق توصيل السلع للعملاء النهائيين، فبعض السلع تحتاج لعدة لنقل مختلط (بري- جوي، بري - بحري، بري- جوي - بحري) وكذلك طرق نقل خاصة بكل سلعة أي حسب حساسية السلعة كي تصل في أفضل حال للعملاء. تتمتع جميع وسائل النقل بقواعدها المادية والتقنية الخاصة بها، والتوثيق، والأداء الفني والتشغيلي. بالتفصيل كل هذه العناصر تدرس لمتخصصي النقل، ويجب أن يكون المتخصصون في اللوجستيات على دراية بتلك العناصر التي تحدث لهم عملياً في حل المشكلات اللوجستية. ومنه الهدف الرئيسي للنقل هو توصيل السلعة بأفضل حال وبأقل تكلفة لإشباع رغبات العملاء.

يعتبر النقل جزءاً من النشاط الاقتصادي، والذي يرتبط بزيادة درجة رضا العملاء والمؤسسات عن طريق تغيير الموقع الجغرافي للسلع. أي النقل خدمة لتلبية الاحتياجات للمؤسسة والعملاء والموردين على حد سواء. وفي سلسلة الإمداد يرتبط النقل بعدة خدمات بما في ذلك الشحن، ومناولة البضائع، التعبئة، ونقل ملكية البضائع، والتأمين ضد المخاطر، والإجراءات الجمركية... الخ.

وتزداد أهمية النقل من خلال مصفوفة كيرني اللوجستية التي توضح كيفية تنظيم تدفق المواد والسلع النهائية للوصول إلى الكفاءة والفاعلية من خلال تجويد الخدمات الإمدادية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): مصفوفة كيرني اللوجستية



المصدر: عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000، ص 11.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن مصفوفة كيرني تعتمد على محورين (أفقي وعمودي) كالتالي:

- المحور الأفقي: يشمل ترتيب حلقات سلسلة الإمداد أي المراحل الصناعية التي يمر بها تدفق المواد (المورد من خلال توفير المواد الأولية، المؤسسة الأم من خلال تصنيع المنتج، ثم الإمداد التجاري والتوزيعي والتسويقي).
- المحور العمودي: تعاقب العمليات والخدمات الإمدادية (اللوجستية) من خلال (النقل، تخزين، المناولة، أنظمة المعلومات والاتصالات، الإدارة والقيادة).

ومنه الوظائف اللوجستية الفرعية تظهر على نقاط التقاطع داخل المصفوفة، مثال نقطة تقاطع النقل مع عملية توزيع البضاعة هي أشهر الوظائف الإمدادية (اللوجستية) وتعد نقطة انطلاق الإدارة اللوجستية وبذرتها الأساسية¹.

فمن وجهة نظر اقتصادية، يعتبر النقل أحد العناصر المحددة لعملية الإنتاج (إنتاج واستخدام السلع)، هذا من خلال عامل الوقت والعامل المكاني².

■ عامل الوقت: هو أن منتج اليوم قد يكون مطلوبًا فقط بعد فترة زمنية، ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق التخزين (التكامل بين النقل والتخزين).

■ العامل المكاني: هو أن منتجي السلع ومستهلكيها نادرًا ما يتم العثور عليهم في مكان واحد، خاصة مع العولمة والانفتاح العالمي أدى لاتساع الأسواق. فالنقل يربط المؤسسة بعملائها، كما يسمح النقل بتوسيع حدود الإنتاج. ومع تطوير تكنولوجيا النقل وفي ظل ظروف السوق الحالي، يكون النقل دائمًا مربحًا. وعليه على المؤسسة المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة حسب الإستراتيجية المتبعة، يمكن شرح ذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ عبيد علي أحمد الحجازي، (2000)، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص11.

² Sarkisov. S., (2001). Logistics Management: A Handbook. Business School, Intel-Synthe-sis, p13.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

الجدول رقم(2-1): ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة المختلفة

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	القدرات	تغطية السوق	الأمان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأنابيب	النقل المائي	الشاحنات	خطوط الأنابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	السكك الحديدية	النقل المائي
السكك الحديدية	السكك الحديدية	السكك الحديدية	الشاحنات	النقل الجوي	السكك الحديدية
خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	النقل الجوي	النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي
النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي	خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	الشاحنات

المصدر: نبال فريد مصطفى، جلال العبد، (2003)، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص158.

المطلب الثاني: نشاط التخزين

تندرج وظيفة التخزين ضمناً في النشاط الإمدادي وهي وسيلة مادية تستخدم لحزن ومطابقة وتصنيف وفرز المنتجات المتوقع بيعها¹. كما يعرف التخزين على أنه الوظيفة المسؤولة على الاحتفاظ بمنتجات المؤسسة بالكميات المناسبة والمحافظة عليها بحالتها حين توزيعها على العملاء². ويقصد به تحديد كمية المواد الأولية أو المنتجات نصف المصنعة أو تامة الصنع التي تضمن مواجهة احتياجات العملية الانتاجية أو طلبات العملاء في الأوقات المناسبة³. أي تكمن الأهمية الفعلية للتخزين في توفير المنفعة الزمنية أولاً وكذلك منفعة الجودة للمؤسسة هذا من خلال توفير الشروط المناسبة للمحافظة على السلع من التلف وكذا توفيرها في الوقت المناسب والمطلوب حسب طلبات العملاء.

¹ أكرم أحمد رضا الطويل، هضمية عبد الواحد سلطان الجاني، (2015)، التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ص46.

² رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص147.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، (1997)، تخطيط ومراقبة الانتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، ص386.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

التخزين هو العنصر الأساسي للأنظمة اللوجستية، حيث أنه يسمح لك بالتغلب على عدم التوافق الزمني والمكاني والكمي والنوعي بين توافر الانتاج والطلب على المواد في الإنتاج والبيع والاستهلاك. نظرا للأهمية الكبيرة للتخزين فإن الإدارة المكلفة (إدارة المخازن) به تقوم بعدة مهام كالتالي:

- استراتيجية تخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية؛
 - التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير؛
 - تنظيم نظام رشيد لعمليات التخزين بأقل تكلفة لأداء العمليات اللوجستية؛
 - تحديد خارطة نقاط التخزين (العدد، الحجم، المكان) التي تقرب المسافات من الأسواق والعملاء لتخفيض تكاليف النقل؛
 - خطط الدفع والجذب الفوري (JIT)، يعتبر نظام JIT أحد الاستراتيجيات الحديثة المتقدمة في مجال الإنتاج، والذي يقوم على تخفيض مستويات المخزون إلى حدها الأدنى لتفادي رفع التكاليف سواء المواد الخام أو المنتجات النصف مصنعة أو المنتجات التامة وذلك على اعتبار تراكم المخزون يعني تحميل المؤسسة تكاليف إضافية يمكن تجنبها إذا طبقت سياسة الحد الأدنى من المخزون، وعليه JIT تتطلب استلام المواد الخام في الوقت المحدد لبدء العملية الإنتاجية وليس قبل ذلك، وان يتم تسليم الوحدات التامة مباشرة إلى مراكز البيع أو الزبائن في الوقت المحدد¹.
 - التنبؤ بحجم الطلب المتوقع: وهذا يشير إلى تحديد الكميات المتوقع طلبها في فترة زمنية ما والخدمات المصاحبة لها وهذا يؤثر على خطط الشراء والإنتاج والتوزيع للمؤسسة؛
 - تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب؛
 - تحويل ومعالجة معلومات حول الطلبات؛
 - توضيب وتجهيز السلع وأخيرا تسيير الشحن².
- الهدف من ضم التخزين في العملية الامدادية هو الوصول إلى تخزين أدنى مستوى ممكن من المخزون والذي يتلاءم مع توقيت طلب هذا المخزون مع احتياجات وطلبات العملاء³. تركز معظم ممارسات SCM على دور

¹ قلبارة أمال، لوجستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص21.

² خطيب سيدي محمد بومدين، 2017، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

تدفق المعلومات في خفض مستوى المخزون على طول سلسلة الامداد وبالتالي خفض التكلفة الإجمالية لصالح جميع الشركاء على طول السلسلة.

ونميز نوعين من المخزون على أساس الغرض كالتالي:

✓ مخزون التشغيل: يهدف إلى تغطية احتياجات الانتاج والطلب المباشر والحالي.

✓ مخزون الأمان: نقصد به الكمية الإضافية التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة التغيرات المحتملة في طلب السوق والظروف الغير عادية التي قد تواجهها المؤسسة.

تهدف عملية التخزين بخلق قيمة مكانية وزمانية للسلعة. وقد اشارت بعض الدراسات إلى أن أكثر من 60 % من رأس مال المشروع يوجد بالمخازن. تتأثر الخدمات اللوجستية بالعديد من العوامل مثل مستويات المخزون والمسافة التي يحتاجها المنتج للسفر وكذلك التعريفات الجمركية. ويرتبط نشاط التخزين مباشرة مع نشاط النقل من خلال إدارة المخازن وإدارة المخزون بحيث أنه اذا كانت المؤسسة تستخدم وسيلة نقل سريعة مثل النقل الجوي (الطائرة) فإنها تعتمد تخزين كميات عادية وقليلة وهذا لسرعة دوران المخزون من خلال سرعة تنفيذ الطلبات، أما في حالة العكس أي وسيلة نقل بطيئة كالنقل البحري (السفن والبواخر) فالمؤسسة مضطرة لتخزين كميات أكبر¹. وهنا يظهر الدور التبادلي والتكاملي بين نشاطي النقل والتخزين.

المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء

قال Levitt: "يجب أن ينظر إلى الشركة بأكملها على أنها شركة تقوم بإنشاء خدمة للعميل، يجب على الإدارة ألا تفكر في نفسها على أنها تنتج منتجات ولكن علينا توفير قيمة ترضي العملاء"². سعت ورقة Levitt (1960) بعنوان "تسويق قصير النظر" لفضح قيود الاستراتيجيات الموجهة نحو المنتج والإنتاج، وشجع الصناعة على التطور للخلف مع الموردين وإعادة النظر في التسليم المادي لرضا العملاء، فقد هدف لتطوير إمدادات تستجيب للعملاء. ومن منظور العرض والطلب أكد Levitt إن وجهة النظر القائلة بأن الصناعة ترضي

¹ محمد محمود أبو خشبة، أشرف فؤاد سلطان، (2019)، إدارة سلاسل التوريد (مدخل الوظائف اللوجستية)، كلية التجارة، سوتير الشطي، الاسكندرية، ص14.

² Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", Harvard Business Review, vol. 38, no. 4, pp. 45-56, p56.

العملاء، وليست عملية إنتاج السلع الحيوية لجميع رجال الأعمال. هذا يدل على أنه في وقت مبكر من عام 1960 كانت الحاجة إلى سلاسل الإمداد مدفوعة بالطلب (أي ما يحقق رضی العملاء). وفي الحقيقة أن عملية الإنتاج تحتاج إلى الارتباط بإدارة العلاقة العملاء لتقديم ما يرضي فعلياً العملاء¹. فهي طريقة المؤسسة في خدمة عملائها وزبائنهم ومستوى التكاليف التي سوف تتحملها من أجل الوفاء بطلباتهم، هذا من خلال تحديد احتياجاتهم ومدى استجابة العميل للسلعة أو الخدمة المقدمة. فحسب Day تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) أهم مصدر في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في تجاوز العقبات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية².

تشمل إدارة العلاقة مع العملاء مجموعة كاملة من الممارسات التي يتم استخدامها لغرض إدارة شكاوى العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحسين رضاهم³. وهذا من خلال توسع نطاق القيمة المقدمة لهم لكسب ولائهم وبالتالي ضمان المحافظة عليهم.

وعليه الهدف الرئيسي لـ CRM تحقيق رضا العملاء، والرضا يعرفه Kotler & Keller هو شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل نتيجة المقارنة بين السلعة أو الخدمة وتوقعاته له⁴. أي الفرق بين توقعات العميل والجودة المدركة من أداء السلعة أو الخدمة المقدمة وهذا ما يعرف بالقيمة المضافة التي يجنيها العملاء من خلال التعامل مع المؤسسة.

يتم تحقيق أهداف خدمة العملاء من خلال تطوير الحلول المبتكرة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات لإنشاء مصادر فريدة لتقديم الخدمة. خاصة في ظل حدة المنافسة وتوفر البدائل العديدة فما يرضي العملاء في هذه السنة ليس بالضرورة أن يرضيهم السنة المقبلة، وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بعنصر اليقظة وذلك بإعطاء قيمة دائمة للعملاء، والقيمة هي العلاقة بين ما يريده العميل ويتوقعه مقابل ما يمكن للمؤسسة تقديمه. الحفاظ على مستويات مرضية لرضا العملاء مع جودة المنتجات والخدمات هي اليوم المحددات الأساسية للأعمال

¹ Ibid, p55.

² علي عبود علي الرفيعي. (2014). عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الاداء. مجلة الادارة والاقتصاد JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS, 3(12), 46-77، ص 57.

³ Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. The International Journal of Logistics Management, 10(1), 37-58. cited by Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. Journal of operations management, 23(6), 618-641. p621.

⁴ Kotler, P. and Keller, K. L., (2009) Marketing management, 13th End., Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, p789.

التجارية وهذا الهدف الاساسي لإدارة سلسلة الامداد عن طريق التنسيق المحكم بين عناصرها من خلال تبادل المعلومات والخبرات والثقة المتبادلة بغية البقاء او القدرة على المنافسة مع سلاسل امداد اخرى. كمثال على ذلك تعاونت جنرال إلكتريك (GE) مع بائعي التجزئة لزيادة مبيعاتها من أجل الاستجابة بشكل أفضل طلب العملاء¹.

في دراسة لـ Mitchell في سنة 2000 وهو شريك في Mitchell Enterprises صرح حول كيفية إدارة العلاقة مع العملاء ما يلي²:

✓ تواصل مع عميلك وثقفه ثم انتقل إلى موردك.

✓ لا تنتظر من عملائك ليأتوا إليك، بدلا من ذلك اجث انت عنهم، بشكل استباقي برجة منتديات بين عملائك لتعليم وتوصيل خدمات القيمة المضافة إليهم.

✓ دع عميلك يصنع بعض القرارات من خلال تقديم أسئلة تجريبية لتسهيل القرار الصحيح.

✓ عميلك هو خبير اجتمع معهم بانتظام واجث عن طرق لقول نعم لطلباتهم.

✓ ابدأ بفهم احتياجاتهم مع توفير المعلومات المتعلقة بعملية الشراء.

ويؤكد المدخل الحديث للتسويق في إدارة سلسلة الإمداد على أهمية استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميدة وبعيدة الأمد معهم، وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجاتهم، وصولاً إلى مستوى السعادة³. فان رضا العملاء يعد أمراً حيويًا لجميع المؤسسات التي ترغب في كسب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال الحديثة⁴. وعليه فالهدف النهائي هو جعل العملاء سعداء. وعميل اليوم يريد أن يكون جزءًا من التفاعل.

¹ Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard business review, 71(1), 84-93. cited by Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM practices of a firm on supply chain responsiveness and competitive advantage of a firm. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(2), 499-530. p505.

² Mitchell, L.(2002) 'Supplier Relationship Management vs. Customer Relationship- Collaboration from a Supply Management Point of View', <<https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/MitchellIBE.pdf>>. accessed on 31/03/2020, 10:00.

³ Juscius V. Grigaitė V. (2011). Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization. Baltic Journal of Management. 6(1), 71-88.

⁴ Khuong, M. N., & Dai, N. Q. (2016). The Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty--A Study of Local Taxi Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. International Journal of Innovation, Management and Technology, 7(5), 228.

المطلب الرابع: تبادل المعلومات

تدفق المعلومات هو نظام ضمن بيئة معينة يجلب الضبط والدقة لعناصر سلسلة الامداد، لتحقيق الأداء المتميز والرشييق والمتجاوب مع التغيير، تدفقات المعلومات يمكن أيضا أن تكون عملية إرسال الطلبات والتسليم في شبكة سلسلة الامداد¹. تدفق المعلومات هو عنصر حاسم للتكامل وادارة العمليات التجارية عبر سلسلة الامداد. تدفق المعلومات في شبكة سلسلة الامداد أيضا يعني تدفق المنتجات في خط الامداد. تدفق المنتجات والخدمات هي الهدف الأساسي للمؤسسة لخلق رضا العملاء وتعظيم الأرباح. يساعد تدفق المعلومات المؤسسات على تحسين الطلب والعرض داخل الشبكة.

من الأهمية بمكان أن تضمن سلاسل الامداد أن المعلومات غير المشوهة والحديثة متاحة طوال العملية ويتم قبولها على نطاق واسع². وفي دراسة لـ Towill et al خلال سنة 1992³ توصل الى ضرورة استخدام تدفق المعلومات في جميع أنحاء سلسلة الامداد لتحسين أداء المؤسسات، وهذا يؤدي الى تشجيع التعاون بين جميع اللاعبين داخل السلسلة ويوفر فائدة كبيرة. هذا ينطبق بشكل خاص على التبادل الحر للمعلومات المتعلقة بطلب السوق الحقيقي، فإذا تم ذلك فيمكن أن تعمل أنظمة التحكم على أوامر حقيقية بدلا من الاستجابة للبيانات المشوهة والمخلوطة. وبعدها جاءت دراسة Power خلال 2005⁴ وخلصت الى انه أصبح تدفق المعلومات بين مديري سلسلة الامداد عاملا حاسما في نجاح سلاسل الامداد. نقص المعلومات وعدم تبادلها ينشر حالة عدم الثقة بين عناصر السلسلة وهذا يزيد من مخاطر المعاملات⁵. من الناحية التشغيلية فإن مفتاح المعلومات لضمان إتاحة الرؤية يشمل المخزون، الأحداث، التواريخ وجداول التسليم وبيانات الشحن يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة لأعضاء سلسلة التوريد. عندما تكون في مكانها، فإنها تسمح بجهد منسق سيساعد في حد ذاته على تحقيق تحسينات في الأداء طوال العملية. فقد أكدت أبحاث Caridi, Perego et al (2013) التي أجريت في صناعة الملابس أنه في هذه الصناعة بالذات، قامت الشركات بالاستعانة بمصادر خارجية لمعظم مراحل إنتاجها

¹ Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford), p23.

² Childerhouse, P., & Towill, D. R. (2003). Simplified material flow holds the key to supply chain integration. Omega, 31(1), 17-27.

³ Towill, D. R., Naim, M. M., & Wikner, J. (1992). Industrial dynamics simulation models in the design of supply chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 22, No. 5, pp.3-13, p4.

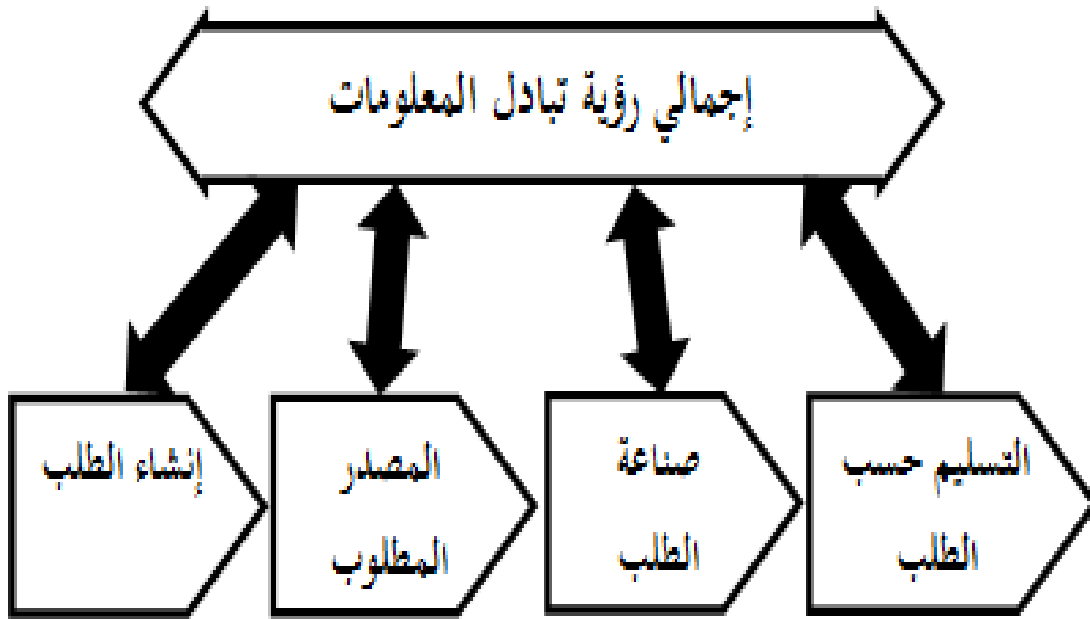
⁴ Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. Supply chain management: an International journal, 10(4): 252-263.

⁵ Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. Journal of Management Information Systems, 23(1), 13-49.

لشبكة معقدة من الموردين وتبادل المعلومات في الوقت المناسب يعطي رؤية واضحة لإدارة سلسلة الامداد فعالة¹. هناك دليل واضح في جميع الابحاث والدراسات السابقة على أن القيمة تضاف من خلال تبادل المعلومات لتوضيح الرؤية لاستراتيجية المتبعة لسلسلة الامداد ومعرفة الرغبة الحالية للعملاء.

ومن خلال الشكل الموالي نوضح تبادل المعلومات في ممارسات ادارة سلسلة الامداد:

الشكل رقم (2-5): تبادل المعلومات عبر ممارسات سلسلة المداد



Source: Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99/1,11-17, p12.

من خلال الشكل رقم (2-5) يتضح لنا رؤية سلسلة الامداد من خلال التبادل العام للمعلومات. والرؤية حسب Barratt & Oke هي نتيجة تبادل المعلومات المدعومة من قبل كل من العلائقية والتكامل بين عناصر سلسلة الامداد². رافق مصطلح الرؤية اتجاه تدريجي نحو التبنى لتطبيقات التعاونية لسلسلة الامداد. هذه التطبيقات

¹ Caridi, M., Perego, A., & Tumino, A. (2013). Measuring supply chain visibility in the apparel industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 25-44, p39.

² Barratt, M., & Oke, A. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective. *Journal of operations management*, 25(6), 1217-1233, p1218.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

مع التطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت البنية التحتية للوصول إلى رؤية سلسلة الامداد. فحسب مجلس محترفي إدارة سلسلة الامداد (2006) حدد رؤية سلسلة الامداد كالقدرة على الوصول إلى البيانات أو المعلومات ذات الصلة برغبات العملاء وتبادلها بين افراد سلسلة الامداد. من ناحية أخرى فإن خصائص المعلومات المتبادلة تعني جودة المعلومات، أي كونها دقيقة ومتاحة بسهولة وموثوقة ومفيدة وخاصة في الوقت المناسب في بيئة الاعمال الحديثة تتسم بالسرعة¹.

وفي الأخير يمكن القول أن المعلومات هي المحرك الذي يحرك دورة اللوجستيات، لا يمكن لنظام لوجستي يمشي بشكل فعال بدون معلومات فهي قلب إدارة سلسلة الإمداد.

¹ Closs, D. J., Goldsby, T. J., & Clinton, S. R. (1997). Information technology influences on world class logistics capability. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(1): 4-17, p5.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية وقصد التميز والتفوق على منافسيها في قطاع النشاط لابد عليها من كسب عنصر أو عناصر تميزها عنهم، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الاعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها كجذب عدد أكبر من العملاء.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في إدارة سلسلة الإمداد

إن عولمة الأسواق وزيادة المنافسة وزيادة التركيز على احتياجات العملاء والسعي للحصول على ميزة تنافسية تعتبر جميعها عوامل أدت الى الاهتمام المتزايد بإدارة سلسلة الامداد، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية¹. تواجه المؤسسات الصناعية باستمرار تحديات لتحسين جودة المنتج وفعالية تطوير المنتج مع تقليل تكاليف الإنتاج². فتمثل الميزة التنافسية المستدامة ميزة استراتيجية رئيسية لـ SCM لذلك ترتبط القدرة التنافسية المستمرة للمنظمات بفعالية سلسلة الامداد التي يشاركون فيها. تعد استراتيجية سلسلة الامداد واحدة من أكثر الطرق الفعالة التي يمكن للمؤسسات من خلالها الحفاظ على تنافسيتها في سوق اليوم. مع ارتفاع معدل تميز التقنيات المتغيرة المؤسسات الناجحة التي تستفيد من الفرص التي تقدمها SCM الفعالة³. ان التنفيذ الناجح لـ SCM هو مفتاح المنظمات المتنافسة في السوق العالمية⁴.

الميزة التنافسية هي أن المؤسسة تكتسب التفوق على منافس من حيث تفضيل العملاء. ويعني التفضيل أن المؤسسة كانت قادرة على تمييز نفسها من خلال قيادة التكلفة والتمايز والتركيز. في الواقع ان الميزة تنافسية هي التفوق الذي تكتسبه المؤسسة على منافستها، كما حدد Porter أربع نقاط التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية هي الجودة وقيادة التكلفة والتركيز. أي تقديم قيمة أكبر للمستهلك من خلال مختلف هذه الاستراتيجيات⁵. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. International journal of operations & production Management, 21(1), 71-87.

² Tummala, V. R., Phillips, C. L., & Johnson, M. (2006). Assessing supply chain management success factors: a case study. Supply Chain Management: An International Journal. 11(2), p13.

³ Stock, J. R. and D. M. Lambert (2001), Strategic Logistics Management (4 ed.) McGraw- Hill, N, p114.

⁴ Gonzalez-Loureiro, M., Dabić, M., & Kiessling, T. (2015). Supply chain management as the key to a firm's strategy in the global marketplace. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(1/2), 159-181.

⁵ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage free press. New York, 33-61.

الشكل رقم (2-6): الاستراتيجيات العامة لـ Porter

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Source: Porter, M., (1985). *Competitive Advantage*, Free Press New York.

وفقاً لـ Porter تنمو الميزة التنافسية بشكل أساسي من قيمة العميل التي تخلقها المؤسسة، وتهدف إلى إنشاء مؤسسة ذات ميزة تنافسية مستدامة ضد القوى التي تحدد المنافسة الصناعية. وبالتالي يقترح أن تنفيذ SCM يعزز من قيمة العملاء ورضاهم، مما يؤدي بدوره إلى ميزة تنافسية معززة لسلسلة الإمداد، هذا في نهاية المطاف يحسن ربحية سلسلة الإمداد وأعضائها¹. المنافسة في عالم اليوم تعتمد على توقع احتياجات السوق المتغيرة والاستجابة لها بسرعة. يركز Porter² في الميزة التنافسية CA على قدرة المؤسسة على أن تنتج منتجاً منخفض التكلفة في صناعتها، أو أن تكون فريدة في صناعتها في بعض الجوانب التي تحظى بتقدير كبير من قبل العملاء.

¹ Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Op-cit, p15.

² Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12(8), 95-117. Cited by Thatte, A., & Agrawal, V. (2017). Exploring supply chain responsiveness effects on competitive advantage of a firm. Quarterly Review of Business Disciplines, 4(3), 211-228. p214.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

كما نميز عدة تعاريف للميزة أو الأسبقيات التنافسية نستعرضها كالتالي:

- عرفها Brown (1996)¹: تأتي الميزة التنافسية من الأداء الذي يعزز استراتيجية المؤسسة في إنجاز الأهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات العملاء من خلال تحقيق أبعاد (الكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة والإبداع). وعليه حسب Brown تأتي الميزة التنافسية من خلال الفعالية في الأداء التي تعطي أسبقيات للمؤسسة لكسب رضا العملاء من خلال الإبداع في تحقيق رغباتهم العديدة.
- عرفها Macmillan & Tampow (2000)²: على أنها إمكانية المؤسسة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين. يركز هذا التعريف على الامكانيات الخاصة للمؤسسة وسط السوق التنافسي وقدرتها على التميز على المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.
- مصطفى محمود أبو بكر (2006): الميزة التنافسية هي الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة وتجعلها في مركز أفضل ضد المؤسسات المنافسة الأخرى في نفس قطاع النشاط، أي تلبية حاجات ورغبات العملاء بالجودة العالية وفي الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب³. ويركز هذا التعريف على النهج الاستراتيجي المتبع من طرف المؤسسة الذي يكسبها افضلية على منافسيها في نفس النشاط.
- Li et al (2006)⁴: الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على إنشاء وصيانة موقع يمكن الدفاع عنه أمام منافسيها. ويركز هذا التعريف على قدرة المؤسسة في كسب ميزة تنافسية تسمح لها بالتموقع في السوق أما المنافسين وحتى المحافظة عليه (الميزة التنافسية المستدامة).
- وحسب تربش وقادري (2016)⁵: الميزة التنافسية تتعلق بالعلاقة القائمة بين المنظمة وأسواقها ومدى قدرتها على إرضائهم وكسب ولائهم من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الخصائص أو الخدمات المرفقة بها مقابل تضحية مالية مقدمة لها تعبر عن قيمة المنتجات. وهذا التعريف ربما أكثر شمولية ويركز على ما يطلبه السوق أي العملاء بما أن الزبون هو حجر الزاوية في تنافسية الأسواق اليوم وبالتالي الميزات

¹ Brown , Steve , Strategic Manufacturing for Competitive Advantage , New York ,Prentice- Hall , 1996, p61.

² Macmillan, H. & Tampow M, Strategic Management Process, Content & Implementation, New York, Press Inc., 2000, p81.

³ مصطفى محمود أبو بكر، (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص13.

⁴ Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107-124, p111.

⁵ تربش محمد، قادري رياض، (2016)، "الوصول الى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الاشارة لشركة خزف تافنة بمغنية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد السابع، ص 14.

التي تحقق الإشباع التام للزبون وتجعله راض على دفع ثمن هذا الإشباع ومستعد دائما لدفعه مجددا وهذا ما نقصد به الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: الأساس النظري للميزة التنافسية في إدارة سلاسل الإمداد

يتأثر إنشاء ميزة تنافسية بالقدرات الخاصة بالشركة من خلال استغلال قدراتها الداخلية والخارجية (إدارة العلاقة مع الموردين والعملاء وأصحاب المصالح)، يشار إلى القدرات على أنها قدرة الشركة على التكيف وإعادة التكوين ودمج الموارد الداخلية والخارجية وكذلك المهارات التنظيمية والوظيفية بينما تشير الديناميكيات إلى قدرة الشركة على تجديد كفاءتها للتكيف مع التغيرات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال¹.

إن الحصول على ميزة تنافسية في سياق سلسلة الإمداد ينقلنا من النظر في النطاق الداخلي لموارد الشركة وقدراتها، نحو النظر إلى الموارد والقدرات الخارجية للشركة. بسبب الترابط بين الشركات في سلسلة القيمة والثورة الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام التشغيل، وبالتالي لا يمكن للشركات أن تكون كيانات معزولة عند التخطيط لأعمالها واستراتيجية التكامل للخلف مع المورد والتكامل للأمام مع الموزعين لتحقيق أفضل خدمة للعملاء. حتى منتصف الثمانينيات تم تصوير سلاسل الإمداد بشكل رئيسي على أنها تدار من خلال العلاقات الطويلة لتجنب العوامل الخارجية والسلوك الانتهازي تحت سياق اقتصاديات تكلفة المعاملات، وعلى أساس أسعار السوق التي من خلالها يمكن تحقيق أداء مميز². في منتصف التسعينيات ظهرت أشكال مختلفة من العلاقات تقوم على التعاون والشراكة عن طريق إدارة سلاسل التوريد جذب الانتباه الأكاديمي لها.

ذكرت سلسلة الإمداد والأدب اللوجستي على ظهور تنافسية جديدة بمنظور سلسلة القيمة وتستند إلى العلاقة بين الشركات وديناميكيات الشبكة³. كان التركيز المتأصل في هذا الاتجاه الجديد في المنافسة بين الإنتاج وشبكات التوزيع أي سلاسل القيمة، وليس الشركات الفردية. هذا بدوره كشف عن أهمية إدارة الموارد والقدرات

¹ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533, p515.

² Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30(9): 750-764.

³ Christopher, M., & Juttner, U. (2000). Supply chain relationships: making the transition to closer integration. International Journal of Logistics, 3(1), 5-23, p5.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

عبر الشركات الممتدة. لذلك يمكن أن تستفيد الشركات من كونها عضو في شبكة تعاونية (إدارة سلسلة الإمداد). أثار هذا المنظور الناشئ على SCM أسئلة متجددة حول أهمية نظرية تكلفة المعاملات¹.

جوهر إدارة سلسلة الإمداد هو أن الشركات داخل السلسلة يمكن أن تجمع مواردها بطريقة فريدة من نوعها تسمح لها باكتساب ميزة على الشركات المنافسة غير القادرة على القيام بذلك. بالتالي العلاقات الفردية بين الشركات قد تكون مصدرا لكل من الإيجارات العلائقية لخلق ميزة تنافسية. الامتياز العلائقي هو ربح غير عادي أنتج بشكل مشترك في علاقة التبادل². يقترح Wheelwright³ أربع ميزات تنافسية للتصنيع متمثلة في الكفاءة، الجودة، الاعتمادية والمرونة: الكفاءة (معنية بالتكلفة وكفاءة رأس المال)، الجودة (تركز على جودة المنتج وموثوقيته، جودة الخدمة وجودة الصيانة)، الاعتمادية (المعنية بالتسليم والسعر)، المرونة (المعنية أساسا بالمنتج والتغيرات في حجم الإنتاج).

يصف Porter (1985) الميزة التنافسية في نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات التنافسية: قيادة التكلفة والتميز الذي قد يختلف فيما إذا كانت الشركة تسعى إلى المنافسة داخل الصناعة أو ضمن شريحة معينة. تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تخفيض التكلفة، بينما ترتبط المرونة والجودة وسرعة التسليم والموثوقية بخطة التميز⁴. وأكد على ذلك Thatte et al على أنه من المتوقع أن تستجيب سلاسل الإمداد اليوم بسرعة وفعالية وكفاءة للتغيرات في السوق للحفاظ على الميزة التنافسية والنجاح فيها وخلق ميزة تنافسية في هذا السوق العالمي المتزايد من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة⁵.

البعد الآخر للاستراتيجيات التنافسية هو الابتكار سواء من حيث اعتماد تقنيات جديدة، أو تطوير طرق جديدة للعمل⁶. تتطلب إنشاء آليات التنسيق والتكامل على مستويات مختلفة بين الشركاء التجاريين لسلسلة

¹ Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.

² Nassar, S. (2011). *Supply chain visibility and sustainable competitive advantage: An integrated model* (Doctoral dissertation, University of Bath), p27.

³ Wheelwright, S. C. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business horizons*, 21(1), 57-66. p61.

⁴ Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

⁵ Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM practices of a firm on supply chain responsiveness and competitive advantage of a firm. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(2), 499-530. p499

⁶ McGrath, R. G., Tsai, M. H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389-403, p392.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

الإمداد. وبالتالي يمكن إنشاء ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء بشكل عام والقيم الاقتصادية لجميع الشركات المرتبطة في سلسلة القيمة التي تفوق تلك الموجودة في سلاسل منافسيها¹.

يجب على المؤسسات تطوير وتنفيذ استراتيجية عمل تنافسية تفي باحتياجات السوق المستهدفة، لأنه جوهر أي استراتيجية عمل هو عرض قيمة مضافة للعميل من خلال تقديم المزيغ الفريد لسمات المنتج والخدمة، وكذا علاقات العملاء، والصورة العامة التي تقدمها المؤسسة². هذا يشرح أيضا كيف ستميز المؤسسة نفسها عن المنافسين لجذب العلاقات مع العملاء المستهدفين والاحتفاظ بها وتعزيزها. ففي السيناريو الحالي للبيئة التنافسية، تبحث المزيد والمزيد من المنظمات والمؤسسات بقوة عن مزايا تنافسية من أجل الحصول على مكانة أفضل في الأسواق.

¹ Porter, M. E. (1985). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.

² Madhani, P. M. (2017). Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. The IUP Journal of Management Research, 16(3), 7-29, p11.

المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

تتميز البيئة التي تعمل فيها المؤسسات اليوم بتنافس عالمي شديد ومتزايد الطلب من العملاء فالبيئة التنافسية الجديدة أكثر عالمية وموجهة للعملاء خاصة مع تقلص دورات حياة المنتج فرض ابتكار طرق وأساليب وخدمات ومنتجات باستمرار في السوق، ومطالبة العملاء باستمرار بتكلفة منخفضة، واستجابة أسرع، ومنتجات وخدمات عالية الجودة. تنظر المؤسسات اليوم في التكلفة والجودة كمؤهلين لدخول السوق، في حين أن المرونة والاستجابة السريعة تعتبر محفزة لزيادة للطلبات. وعليه تتمثل أهم الميزات التنافسية التي توفرها إدارة سلاسل الإمداد بطريقة تمكن من الاستجابة السريعة للتعامل مع الطلب المتقلب والمعقد للعملاء كالتالي:

المطلب الأول: التكلفة والسعر

تمثل التكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي ينبغي للمؤسسات الاعتماد عليها في المنافسة داخل الأسواق والتي تتجسد بإمكانية المؤسسة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة¹. أي حسب Slack et al هي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتوزيع منتج أقل تكلفة مقارنة مع منافسيها². كما أشار Horngen et al إلى أن التكلفة ميزة تنافسية تتضمن إمكانية المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة، من خلال إلغاء التلف والحد من الانتاج المعيب والرقابة على التكاليف³.

إن هدف وغاية الإمداد التجاري تحديد ماذا يريد العملاء وماذا يقدم لهم المنافسون، وأفضل طريقة لتقديم أفضل خدمة للتفوق والتميز. إن جهود إدارة سلسلة الإمداد الموجهة نحو تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء من قبل المؤسسات ستؤدي إلى إمكانية توفير المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية وزيادة في الأرباح والمبيعات. لذلك تسعى المؤسسات من خلال خدمات الإمداد التجاري إلى خفض نوعين من التكاليف⁴:

¹ البكري، ثامر ياسر، (2008)، استراتيجيات التسويق، عمان، البازوري للنشر والتوزيع، ص 205.

² Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2004). Operations Management, 4th ed, New York, Prentice- Hill, p58.

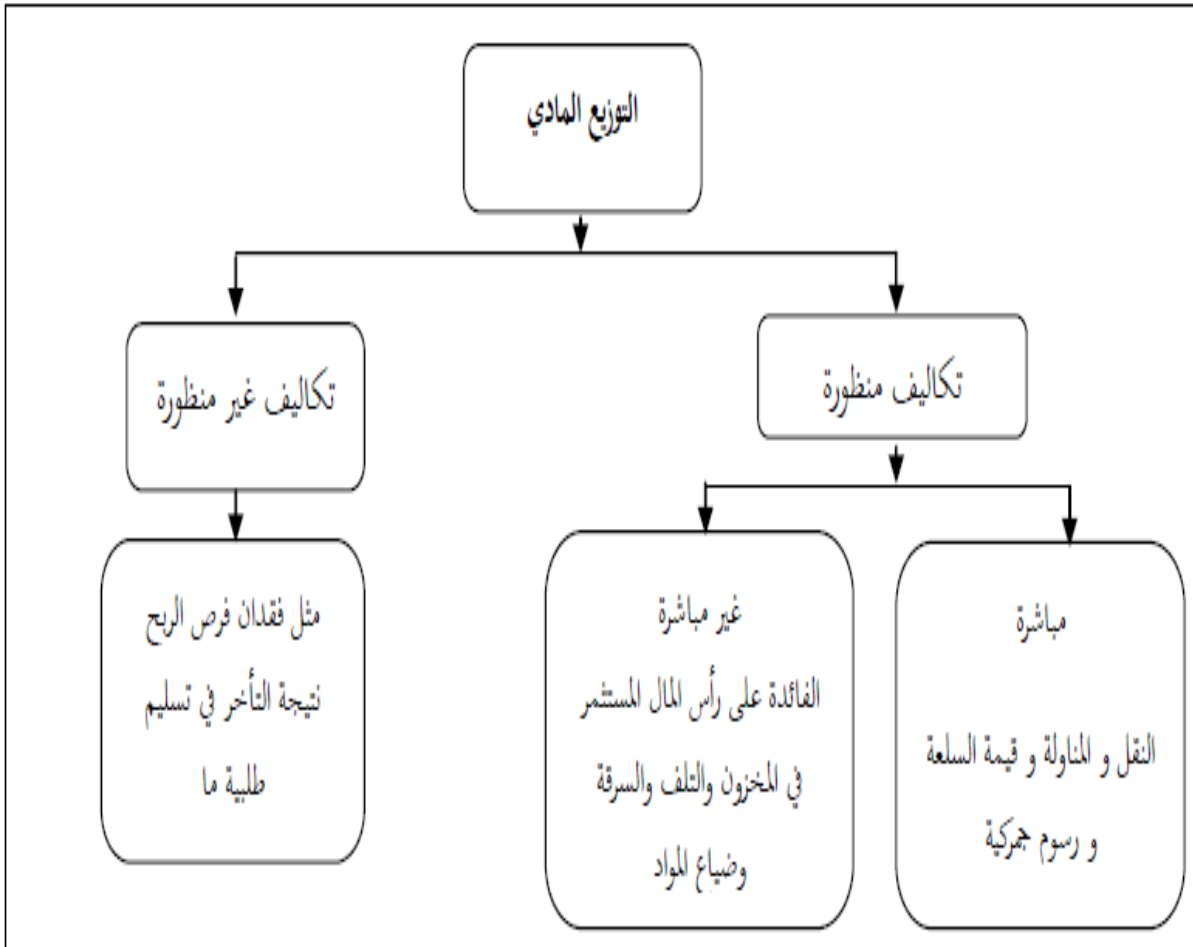
³ لاكسي فوزية، (2015/2014)، أثر المراقبة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم التجارية: تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، ص73.

⁴ علي فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الاعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والامداد)، مرجع سبق ذكره، ص 202.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

- ✓ تكاليف التوزيع المنظورة: وهي بدورها تنقسم الى نوعين تكاليف مباشرة كالنقل، التخزين، المناولة ... الخ، وتكاليف غير مباشرة كنسبة التلف وضياع المواد، الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون.
- ✓ تكاليف التوزيع الغير منظورة: وهي التكاليف التي تنشأ من فقدان نسبة من الربح نتيجة الاخفاق في شحن المنتجات في الوقت المناسب والمكان المحدد مما قد يغير سلوك العملاء إلى منافس آخر في ظل شدة المنافسة وتوفر البدائل العديدة مما يفقد المؤسسة عدة طلبيات.

الشكل رقم (2-7): تكاليف الإمداد التجاري



المصدر: علي فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، (2012)، إدارة الاعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والامداد)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، ص 205.

المطلب الثاني: الجودة

الجودة هي شراء مكونات خالية من العيوب. كما أن الممارسات التشغيلية الداخلية والعلاقة بين العملاء والموردين هي عامل يجب مراعاته. أن جودة التصميم والمواد الواردة وإدارة أرضية المتجر تعتبر ضرورية لتحقيق المعايير المطلوبة. واعتبر (Crosby 1979) القيادة الإدارية ومشاركة الموظفين وزيادة الاتصالات عوامل محتملة في تحقيق الجودة¹. الجودة هي عامل حاسم في عملية القيمة المضافة المنسوبة إلى تسليم المنتجات عبر سلسلة الامداد². من خلال مراقبة الجودة والتي عرفها Hazen et al (2014) كما يلي "وظيفة تقيس وتتطلع إلى تحسين الإنتاج وعمليات التسويق وتدفع المعلومات"³. وتبرز أهمية الجودة في هذا السياق كونها العامل الحاسم في طول العلاقة بين العميل والمؤسسة فجودة السلعة او الخدمة تبني علاقة ثقة ومصداقية للعملاء في ما تقدمه المؤسسة ما يعزز من صورة المؤسسة وهذا في حد ذاته ميزة تنافسية. في الأدبيات المتعلقة ب SCM من الواضح أن موضوع الجودة يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة (TQM) فأول دراسة ل Forker et al (1997)⁴ بدراسة حول ادارة الجودة الشاملة في سلسلة الامداد: ما هو تأثيره على الأداء؟ وخلصت الى ضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع مراحل سلسلة الامداد وهذا ما يرفع الاداء العام من خلال مراقبة الجودة. تليها دراسة Siddiqui et al. (2009)⁵ بعنوان دور إدارة سلسلة التوريد في سياق إدارة الجودة الشاملة في الأنظمة المرنة، في ظروف السوق العالمية تعد الأنظمة المرنة المتكاملة (FS) مع إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة سلسلة الامداد (SCM) مجالا متزايد الاهتمام بالنسبة للعديد من الباحثين والممارسين. في هذه الورقة تم تسليط الضوء على عملية التكامل المستمرة للفلسفات المذكورة في النظام المرن وإدارة الجودة الشاملة وسلسلة التوريد من خلال مراجعة الأدبيات، تم تطوير التصنيف لإظهار سلاسل الامداد والنظام المرن في سياق إدارة الجودة الشاملة من منظور أوسع، تم إعداد جدول زمني تطوري مع مراعاة جميع الأوراق ذات الصلة والمنشورة في مجال النظام المرن، إدارة الجودة الشاملة و SCM. تم تحديد تعريف FS ونطاقه في الأدبيات من TQM إلى

¹ Bambrick, S. F. (2016). Op-cit, p87.

² Sila, I., Ebrahimpour, M., & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chains: an empirical analysis. Supply Chain Management: An International Journal, 11(6), 21-31.

³ Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezell, J. D., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. International Journal of Production Economics, 154, 72-80.

⁴ Forker, L. B., Mendez, D., & Hershauer, J. C. (1997). Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance?. International Journal of Production Research, 35(6), 1681-1702.

⁵ Siddiqui, F., Haleem, A., & Wadhwa, S. (2009). Role of supply chain management in context of total quality management in flexible systems: a state-of the-art literature review. Global Journal of Flexible Systems Management, 10(3), 1-14.

تصنيف سياق SCM. ثم دراسة Rahman Talib and (2011)¹ بعنوان عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية واعتبرت ان إدارة الجودة الشاملة مع SCM من أهم الاستراتيجيات المتبعة لمساعدة المؤسسات المصنعة في تحقيق النجاح العالمي. يتضح من البحوث والدراسات السابقة أن العملاء هم العامل الحاسم في مستويات الجودة المقبولة والمطلوبة، وعليه يجب أن تستند جميع مستويات الجودة على متطلبات العملاء. ما هو واضح هو أن المؤسسات بحاجة إلى التركيز على الجودة التي تتلقاها من مورديها، من أجل تمرير مستوى مقبول لعملائها. من خلال سلاسل الامداد تتوسع عمليات المؤسسة لتشمل الموردين، الموزعين، العملاء والمستثمرين والمجتمع يعرف هذا بالعملية الموسعة²، لذلك لكي تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية، وفي الوقت الحالي يجب أن تتجاوز مواصفات العملاء ولكن يجب عليها أيضا توصيل هذه الاحتياجات لمورديها. ثم يتعين على الموردين إثبات التزامهم بتوفيرها المواد التي ستمكن المؤسسة من تجاوز احتياجات العملاء.

المطلب الثالث: المرونة

تعتبر ميزة المرونة من الأمور الأساسية لتقييم سرعة استجابة المؤسسة لعملائها والقدرة على تلبية رغباتهم التي يفضلونها من المنتجات، اذ تزيد إمكانية المؤسسة من زيادة قدرتها على تلبية كل ما يحتاجه عملائها³.

بحيث تأتي المرونة من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات، فحسب الباحثان Russell & Taylor المرونة سلاح تنافسي لمنظمات الاعمال الحديثة لكونها تتضمن تقديم منتجات جديدة وكذا تعديل للمنتجات الحالية بسرعة لتحقيق الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء⁴.

ونقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق، وهي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أننا نميز عدة أنواع للمرونة (الحجم، المنتج، المزيج، التسليم)⁵، وبالإضافة لذلك ظهر مع وباء كورونا (COVID 19) نوع جديد للمرونة سمي بمرونة تغيير النشاط تتطلبه الأزمات الكبيرة لقدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

¹ Talib, F. and Z. Rahman (2011). "Critical success factors for TQM in service organizations: a proposed model." Service Marketing Quarterly, 31(3): 363-380.

² Gitlow, H. S., & Gitlow, S. J. (1994). Total quality management in action. Prentice Hall Direct, p8.

³ Archer, N. P., Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U., & Boyle, T. A. (2006). Implementation and management framework for supply chain flexibility. Journal of Enterprise Information Management, 19(3), 303-319, p306.

⁴ Russell, Robert .S & Bernard W, Taylor, (2000), Operations Management, Multimedia Version, 3rd ed, New Jersey, Prentice - Hall, Inc, p33.

⁵ Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations management. Pearson education, p46.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

وفيما يلي شرح للأنواع الخمسة للمرونة المذكورة سالفًا:

✓ **مرونة الحجم:** أي قدرة سلسلة الإمداد على الاستجابة للتغيرات في الطلب مثلًا تضاعف الطلب على المشروبات الغازية في فصل الصيف، وكذلك الحليب في شهر رمضان. زيادة الطلب بشكل رهيب على المواد الاستهلاكية خاصة السميد ومواد التنظيف والمواد الصيدلانية في أزمة الكورونا. فقدرة المؤسسة الايفاء بالتزاماتها في ظل هذه الظروف الاستثنائية يعطيها التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى.

✓ **مرونة المنتج:** قدرة سلسلة الإمداد على تقديم منتجات جديدة ومعدلة حسب الطلب، فمثلًا تقديم مواد غذائية بدون سكر خاصة بمرضى السكري أو مواد غذائية بدون قمح مصنوعة بالذرة خاصة لمرضى السلياك (الحساسية للقمح)، أو حتى في الصناعات الثقيلة اليوم مع التوجه العالمي نحو تبني مبادئ الاقتصاد الأخضر تقدم المؤسسات منتجات صديقة للبيئة وهذا ما يحسن صورتها لدى عملائها.

✓ **مرونة المزيج:** أي قدرة سلسلة الإمداد على طرح مزيج من المنتجات لتوسيع دائرة عملائها، فمؤسسة SAMSUNG تنتج العديد من المنتجات الالكترونية (الهواتف النقالة، اللوحات الالكترونية، شاشات التلفزيون، المكيفات الهوائية، Démo، الحواسيب....)، كذلك مؤسسة Danone تنتج كل مشتقات الحليب، والأمثلة عديدة هذا التنوع في الانتاج يعطي المؤسسة حصة سوقية أكبر.

✓ **مرونة التسليم:** أي قدرة المؤسسة ضمن إدارة سلسلة الإمداد على تغيير أوقات التسليم حسب ظروف السوق والبيئة وهنا تلعب المخازن الدور الكبير وكذلك نظم المعلومات بين عناصر السلسلة.

✓ **مرونة تغير النشاط:** أي قدرة المؤسسة على تغيير نشاط عملها كليًا لكسب أرباح أكبر، وظهرت هذه المرونة خاصة مع أزمة الكورونا حيث أن المؤسسات التي لديها سلاسل الإمداد متفوقة استطاعت تغيير نشاطها كليًا إلى صناعة الكمامات التي أصبحت ذات طلب رهيب في جميع دول العالم خاصة مع تفشي وباء كورونا وعلية المؤسسات الصينية التي غيرت مجال نشاطها كليًا إلى صنع الكمامات أخذت التفوق العالمي في حين توقفت كل الصناعات العالمية ولم تبقى سوى المؤسسات التي تمتلك مرونة تغيير النشاط.

المطلب الرابع: التسليم

أصبحت عملية التسليم واحدة من أكثر العوامل تأثيراً في إدارة سلاسل الإمداد بسبب ضغط التسليم في الوقت المحدد كميز تنافسي بين الشركات وبين سلاسل الإمداد¹. وبالتالي فإن أنظمة الوقت الفعلي وسلاسل التوريد المتجاوبة هي استراتيجيات جوهرية من أجل بقاء واستمرارية الأعمال. فالتسليم يشير إلى قدرة المؤسسة لتوصيل المنتج إلى العملاء بالوقت المحدد والمكان الذي يطلبونه²، وهناك من ينظر إلى التسليم على أنه خفض المهل الزمنية (السرعة) في تقديم وإيصال المنتجات إلى العملاء بأقصر وقت ممكن³.

السرعة التي يتم تعريفها على أنها "تمكين العميل من الاستفادة من السرعة كميزة تنافسية من خلال ضمان التسليم الفوري"⁴، أي هي قدرة المؤسسة على وضع نظام للتكيف مع التغيرات في السوق من خلال الاستجابة الانية والفورية لطلبات العملاء. وبالرغم من أن السرعة تعتبر ميزة تنافسية، إلا أنها مقبولة فقط إذا تم تسليم المنتج بدون عيب انه يجب معالجة السرعة حيث قد تؤثر السرعة المتزايدة على الجودة المقدمة، وبالتالي يجب على عناصر السلسلة التوفيق ما بين السرعة في التسليم وجودة المنتج وهذا بتبادل المعلومات في الوقت المناسب. في الواقع يجب على المؤسسة والمورد الانخراط في عمليات مختلفة للاستفادة بشكل أفضل من مواردها المشتركة، لكي تتكامل العمليات بحيث لا توجد فجوة بين المؤسسة والمورد والعمليات ستكون أكثر سلاسة وسرعة.

هذا يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى التنبؤ بطريقة تحسب متطلبات السوق / العملاء، وبالتالي السماح بالحصول على المخزون قبل التقلبات في الطلب⁵. هذا في حد ذاته يسبب مشاكل لأن التنبؤ ليس دائماً دقيقاً وستحدث تقلبات عكس المتوقع في السوق (كما حدث مع انتشار فيروس كورونا في العالم ما أدى إلى شلشل في الحركة الاقتصادية العالمية ما أدى إلى طلب كبير على السلع الاستهلاكية قابله طلب ضعيف على السلع الأخرى كالبتروول ومواد البناء، السيارات ...)

¹ Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392, 380.

² Schroeder, R. G. (2000). *Operations management: contemporary concepts*. Irwin/McGraw-Hill, p26.

³ أنيس أحمد عبد الله، قاسية سعيد جبر، (2017)، أثر اعتماد مرتكزي سلسلة التوريد الرشيق (معيارية العملية والمعايير الصناعية) في تحسين إستجابة المنظمة لزيائنها: دراسة وصفية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 83، ص23.

⁴ Hines, T. (2004). *Supply chain strategies: Customer driven and customer focused*. Routledge, p30.

⁵ Fisher, M. L., Hammond, J. H., Obermeyer, W. R., & Raman, A. (1994). Making supply meet demand in an uncertain world. *Harvard business review*, 72, 83-93.

وحدد Slack et al (2004) بعدان للتسليم الفعال كما يلي¹:

- اعتمادية التسليم: يعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء النهائيين من خلال تسليم المنتجات بالوقت المحدد وبدون أي تأخير من قبل عناصر سلسلة الإمداد.
 - سرعة التسليم: أي قدرة المؤسسة على تسليم المنتجات إلى العملاء بأسرع وقت ممكن وبسرعة تفوق منافسيها وتقاس بوقت التسليم السريع (الوقت المنقضي بين إيداع الطلب وتليته).
- وحسب اللامي والبياتي (2015) فإن وقت التسليم تحدده ثلاث أجزاء كالتالي²:

- ✓ وقت الانتظار: يمثل الوقت المستغرق بين استلام الطلبات والحصول عليها.
- ✓ التسليم في الوقت المحدد: يتمثل في سعي المؤسسة إلى تسليم السلع أو تقديم الخدمات في الوقت المتفق عليه مع العملاء.
- ✓ وقت التطوير: يتمثل بالوقت المطلوب لتصميم وتطوير المنتج الجديد، إذ كلما كان الوقت قصيرا من لحظة توليد الفكرة ولغاية تنفيذها كلما زاد من قوة المؤسسة. وهنا تدخل ميزة الإبداع والابتكار في خلق فرص تنافسية جديدة من خلال توليد أفكار مبدعة لتسليم منتجات مختلفة عن المنافسين.

في الواقع لقد أظهرت العقود الماضية كيف أن بعض الشركات العالمية مثل Wal-Mart و Dell أعادت تصميم سلسلة الامداد الخاصة بها من أجل تعزيز مزايا تنافسية على منافسيهم. فمثلا تباع Dell منتجات أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها مباشرة من مواقع الويب. يمكن هذا الاتصال المباشر Dell من بيع منتجات الكمبيوتر وتخصيصها على حسب طلب عملائها، ويقطع المهلة الزمنية لتسليم طلبات العملاء. علاوة على ذلك فإن Dell تتلقى الدفعات المالية مقدما مما يحسن من إيرادات الميزانية لشركة Dell من خلال تحسين التدفقات الفعالة لرأس المال العامل. هذا النهج يضع Dell في منصب أكثر تنافسية من شركة Hewlett-Packard المنافس المباشر. أصبحت Dell رائدة في السوق بسبب قدرتها على استخدام سلسلة الامداد للاستجابة بكفاءة لطلب العملاء³.

¹ Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Op.Cit., p58.

² اللامي غسان قاسم داود، أميرة شكر ولي البياتي، (2015)، إدارة الإمدادات: أسس ومدخل وتطبيقات دار السيسان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ص97.

³ Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford), p27.

المطلب الخامس: الابتكار

في بيئة المستهلك الحديثة أصبح من الشائع بشكل متزايد تخصيص المنتجات والخدمات، تحفيز طلب العملاء من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة. وقد أدى ذلك إلى إيجاد المنظمات لطرق مبتكرة لزيادة تنوع المنتجات والمزيد من المنتجات المكيفة للعملاء. الابتكار والتعلم التنظيمي يعالج الممارسات الرئيسية الموجهة لخلق قيمة جديدة للعملاء. من خلال الابتكار والتعلم يمكن لسلسلة الإمداد إجراء تحسين مستمر لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها. فالابتكار يعني تطوير شيء جديد. ويشير الابتكار التقني إلى منتج أو تقنية أو خدمة جديدة، بينما الابتكار الإداري في شكل إجراءات وسياسات جديدة في الشكل التنظيمي.

أصبح "الحصول على الابتكار أو الموت" "Get innovative or get dead" مفهوم مؤكد في منظمات الأعمال الحالية. الابتكار التقني يؤثر بشكل كبير نجاح أي المنظمة، فقدرة المنتج الجديد على حل مشكلة العميل مؤشرا هاما على نجاح المؤسسات¹.

يصرح Bennett and Klug (2012) أن مؤسسات التصنيع تجد نفسها بحاجة إلى التأكد من أنها تسعى باستمرار إلى طرق لتحديث منتجاتها وإيماننا منهم بأن ذلك سيساعدهم في تحقيق رضا العملاء المطلوب والولاء لضمان ميزة تنافسية². فابتكار تصميم منتج جديد يجب أن يقترن بعملية سلسلة الإمداد الصحيحة، وبالتالي ضمان مستوى أعلى من الأداء التشغيلي الذي يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية. يجب أن تكون التغييرات في ما يمكن أن تقدمه سلسلة الإمداد قابلة للتطبيق ويتجلى ذلك في بحث Soosay et al (2008) يتمحور تركيز أبحاثهم حول التعاون بين أعضاء سلسلة الإمداد التي تساعد في زيادة القدرات على الابتكار المستمر³. وهذا من خلال تبادل المعلومات من عناصر السلسلة وبالتالي معرفة ما يطلبه العملاء بالشكل المطلوب.

وقد يتمثل الابتكار في تجريب تقنية منتج جديد تمامًا مع موردين جدد وطرق صنع المنتج وتوزيعه بطريقة جديدة. عملية ابتكار تكنولوجيا قد تغير طريقة إنتاج المنتج، مما يجعله أفضل أو يقلل من تكلفته. الابتكارات الأخرى قد تكمن في طريقة تسليم المنتج أو في سلسلة التوريد نفسها. في السنوات القليلة الماضية عكست الحركة

¹ Studt, T. (2005). Measuring innovation... Gauging your organization's success. R&D MAGAZINE, 47(2), 42-44, p43.

² Bennett, D., & Klug, F. (2012). Logistics supplier integration in the automotive industry. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 No. 11, pp. 1281-1305.

³ Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. Supply chain management: An international journal, Vol. 12 No. 2, pp 160-169.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

"الخضراء" القلق مع البيئة، ركز الانتباه على "البصمة الكربونية" الناتجة من عمليات سلسلة التوريد. الضرورة البيئية وترسيخا لمبادئ الحوكمة والتنمية المستدامة في التوجه للاقتصاد الأخضر أصبح لزاما على المؤسسات تبني استراتيجية ابتكار ممارسات سلسلة الإمداد الخضراء الصديقة للبيئة. فالتسابق نحو التصنيع والسيطرة العالمية أصبح يشكل تهديدا كبيرا على الاستدامة البيئية، وبالتالي إنشاء الصناعات الخضراء هو واحد من الأهداف الرئيسية للمنظمات المعاصرة من خلال الابتكار الأخضر في كل ممارسات المؤسسات من خلال المنتجات الخضراء والتوزيع والنقل الأخضر وكذا إيجاد طرق مبتكرة وحديثة في رسكلة النفايات من خلال الإمداد العكسي¹. أصبح التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي ذا أهمية متزايدة للمنظمات والمؤسسات التي تواجه ضغوطا تنافسية وتنظيمية ومجتمعية.

¹ مومني عبد القادر، ترينش محمد، (2020)، ابتكار ممارسات ادارة سلسلة الامداد الخضراء وعلاقتها بالميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة CERAM الغزوات-، الملتقى الدولي الابتكار الأخضر: مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال، يومي: 9-10 مارس 2020، جامعة بسكرة.

المبحث الخامس: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية الملائمة في إدارة

سلسلة الإمداد

تسعى المؤسسات اليوم لتحقيق أكبر قدر من الميزات التنافسية، وتحقيق ميزة واحدة قد يؤدي لتحقيق المزايا الأخرى وهذا لطبيعة العلاقة التأثيرية بينها، ومنه اختيار الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى إدارة سلسلة الإمداد التنافسية.

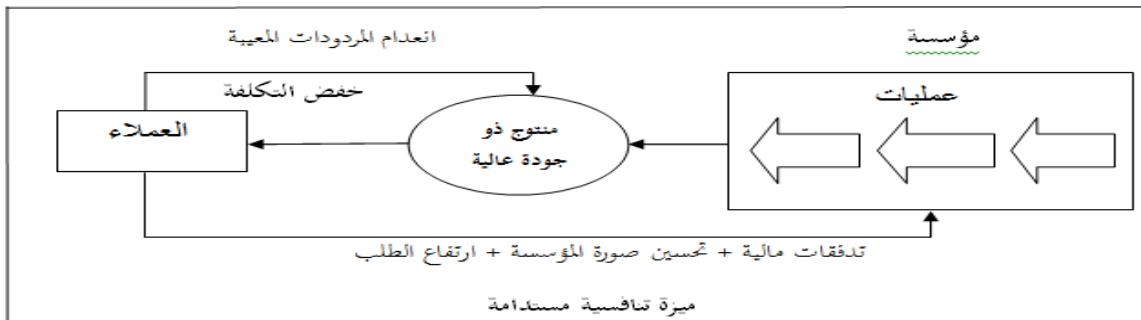
المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية.

يمكن اكتشاف أن الميزة التنافسية تُظهر أن العلاقة المباشرة بين القيم المطلوبة للعميل، والقيم التي تقدمها الشركة والقيمة التي يقدمها المنافسون تحدد متطلبات وأبعاد المنافسة¹. محاولة المؤسسة لكسب ميزة تنافسية على منافسيها تعطيها القدرة على كسب ميزات أخرى من خلال العلاقة والتأثيرات الداخلية والخارجية للأسبقيات أو الميزات التنافسية فيما بينها.

فمثلا تؤثر ميزة الجودة إيجابيا على ميزة التكلفة بحيث تساهم الجودة العالية في تدنية التكاليف من خلال خفض نسبة المنتجات المعيبة أي إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح *Doing the right things right*

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-8): العلاقة التأثيرية لميزة الجودة العالية على ميزة التكلفة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأدبيات السابقة في إدارة الجودة الشاملة

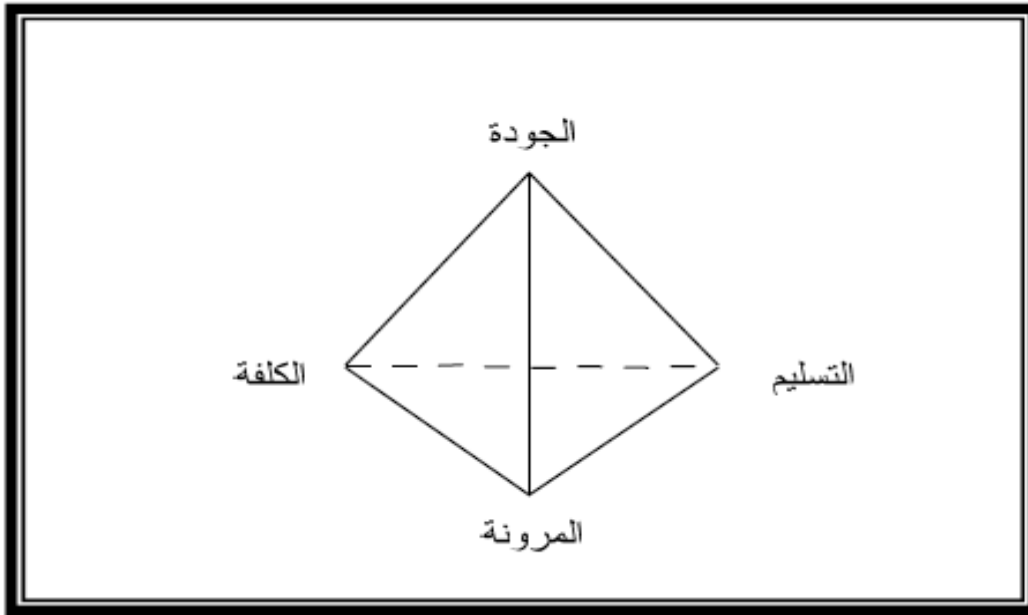
¹ Jafari Titkanloo S., Ramzanpour M., Fakour A., Nasri S. (2020). The effect of marketing activities on gaining a competitive advantage with the mediating role of relationship quality; case study: Ansar Bank of Mashhad. J. Educ. Manage. Stud., 10(2): 30-39. P31. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/scil.2020.jems4>

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الجودة العالية لا تسهم فقط في خفض التكلفة (نقض المردودات) بل وتزيد من تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها ما يؤدي لارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة وهذا ما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

كما أن سرعة التسليم من خلال توفير المرونة اللازمة للمنتج والعملية الإنتاجية (هذا ما يعرف بالتأثيرات الخارجية للأسبقيات التنافسية) تخفض التكلفة وهذا من خلال سرعة دوران المخزون والاعتمادية العالية. وعليه أبعاد الميزة التنافسية بينها علاقات تبادلية إيجابية فيما بينها أي تحقيق ميزة تنافسية قد تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى كسب ميزة تنافسية أخرى. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-9): العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، (2011)، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 147.

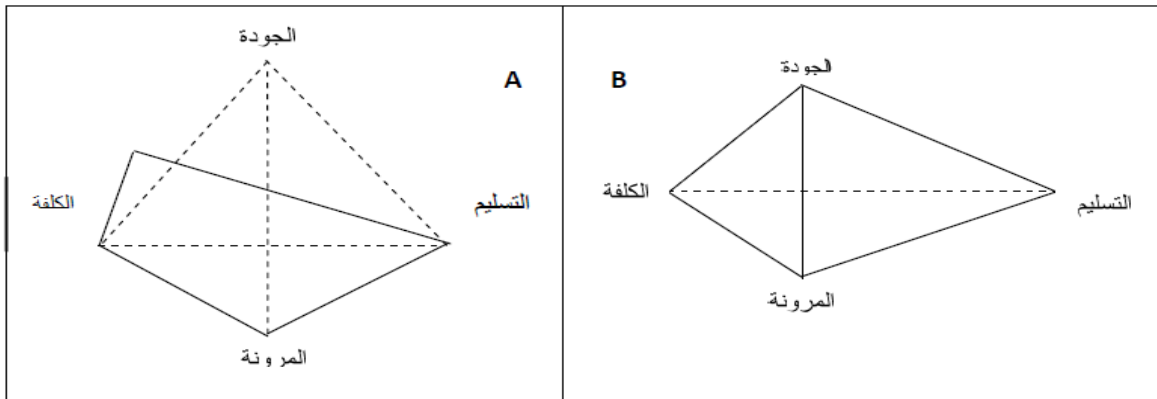
وواقع الأعمال اليوم وشدة المنافسة تصعب على سلسلة الإمداد القدرة على كسب جميع هذه الميزات التنافسية وتعطيها القدرة على كسب جزء من هذه الميزات التنافسية على حساب الأخرى أي حسب الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ضمن الهدف المشترك لسلسلة الإمداد.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

ونميز في العلاقات التبادلية لأبعاد الميزة التنافسية اتجاهين أو مدرستين وهي المدرسة اليابانية والمدرسة الأمريكية¹.

- **المدرسة اليابانية:** قامت المؤسسات اليابانية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى الحد من العيوب والأخطاء لتحقيق الجودة المتميزة وهذا ما أدى الى خفض التكاليف الكلية، وبالتالي تقصير طول العمود الذي يربط التكلفة والجودة كما هو موضح في الشكل "A". كما قامت المؤسسات اليابانية بإعداد حلقات تدريب مكثفة بين عناصر سلسلة الإمداد ما يعرف بحلقات الجودة لجلب وتبادل الخبرات التي تمكن من إجراء تغييرات في العمليات لتقديم منتجات تحقق رغبات العملاء بالشكل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقصير العمود الرابط بين المرونة والكلفة كما هو موضح في الشكل "B".
 - **المدرسة الأمريكية:** أما الاتجاه الأمريكي في قدرة إدارة سلسلة الإمداد على الجمع بين الميزات التنافسية فهي تستند على وجود مبادلات بين خيارات متعارضة للميزات التنافسية، فتقديم منتجات بجودة عالية يفرض بالضرورة تكاليف مرتفعة. كما أن الميزة في سرعة التسليم قد تتعارض مع المرونة وفي الوقت نفسه تخفض تكاليف التخزين وهذا يعطي ميزة في التكلفة. وعليه الاتجاه الأمريكي في يرى أن العلاقة التبادلية بين الميزات التنافسية قد تكون أحيانا ايجابية فيما بينها وأحيانا سلبية أي تتعارض فيما بينها فكسب إحدى الميزات قد يجعلك تفقد ميزات أخرى وهنا حسب استراتيجية إدارة سلسلة الإمداد.
- ويمكن تلخيص المدرستين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-10): العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية في الحالتين (A و B)



المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص 149.

¹ لاكسي فوزية، أثر المراقبة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص ص 76-77.

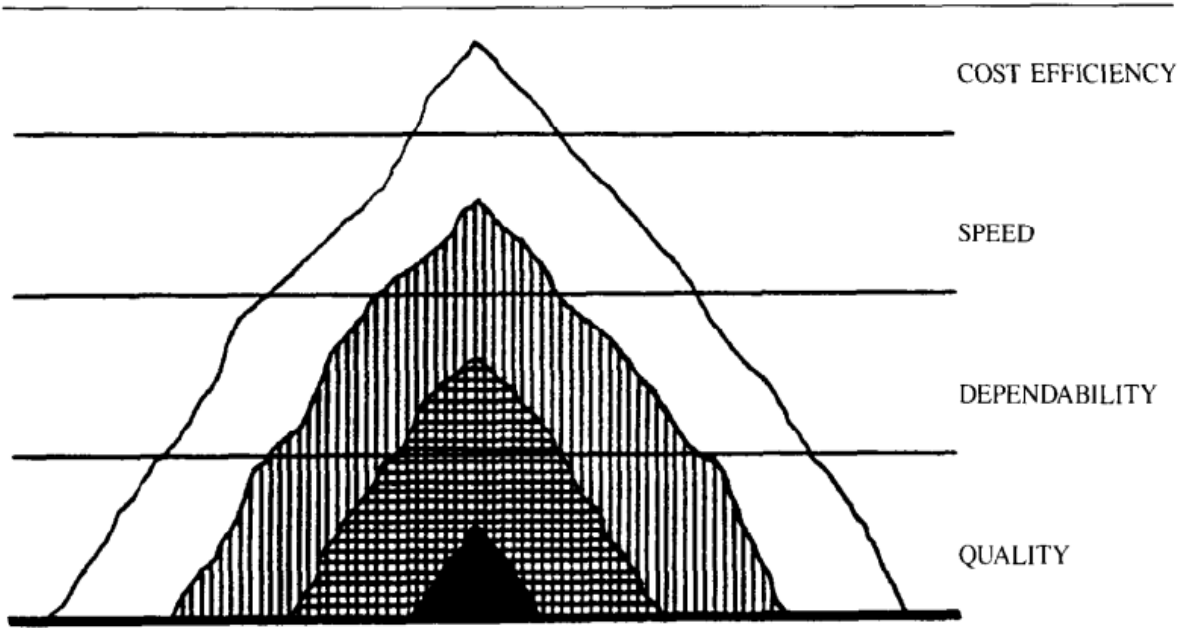
الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

ومما سبق يمكن القول أن النظرة الأمريكية منطقية جدا وتطبق في الزمن القريب والمتوسط فكسب ميزة تنافسية قد يفقدك ميزات أخرى فمثلا الجودة العالية أكيد تتطلب تكاليف كبيرة كما أن سرعة التسليم قد تعرقل من مرونة المؤسسة والعكس كذلك. أما النظرة اليابانية وهي كذلك ممكنة التطبيق ولكن على بعد فترة زمنية فقد تتمكن المؤسسة من الجمع بين جميع الميزات التنافسية وهذا بعدا ما تكسب المؤسسة خبرات في مجال تخصص وكذا تطور العلاقة مع الشركاء الأماميين والخلفيين (الموردين والعملاء) يكسب المؤسسة عدة ميزات تنافسية.

وميزة الابتكار هي الميزة الوحيدة التي عن طريقها يمكن الجمع بين الميزات التنافسية الأخرى وحتى المحافظة عليها لمدة طويلة (ميزة تنافسية مستدامة). فابتكار طرق ومناهج جديدة في العملية الإنتاجية تعطي ميزة في التكلفة وكذا الابتكارات في تصميم تعطي ميزة في الجودة وأيضا من خلال الطرق المبتكرة في عملية النقل والتخزين يمكن الحصول على ميزة تنافسية في سرعة التسليم وخفض التكلفة. وعليه تعطي المؤسسات أولوية كبيرة لوظيفة البحث والتطوير لخلق الابتكار في جميع مراحل إدارة سلسلة الإمداد لقدرة على الجمع بين مختلف أبعاد الميزة التنافسية.

أما Ferdows and De Meyer (1990) فجاء بالنظرية التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية (مخروط الرمل The Sand Cone Model) يقترحون أنه يمكن تحقيق القدرات التنافسية واستدامتها، بطريقة تراكمية اعتمادا على تسلسل المؤسسة للأهداف المرجوة المتعلقة بهذه القدرات. وجدوا أن كفاءة التكلفة لا تؤدي إلى تحسين الجودة، بل هو ممكن نتيجة لمستويات أعلى من جودة، أي يجب على الإدارة الاهتمام في البداية بالتركيز على تطوير وتوسيع أهداف الجودة كأساس للمستقبل (من خلال التحسين المستمر)، للوصول إلى موثوقية مستمرة. نظريتهم تتعارض مع نظرية المفاضلة التقليدية مما يوحي أن كفاءة التكلفة المستدامة يمكن أن تكون فقط نتيجة تتحقق من خلال التحسينات المستمرة في طرق الإنتاج وبالتالي النظرة التراكمية للميزة التنافسية تعني أن هذا التسلسل سيوفر تراكمياً الفوائد الاستراتيجية المستدامة. وشبه الباحثان هذا التراكم بمخروط الرمل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-11): العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية - مخروط الرمل -



Source: Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations management*, 9(2), 168-184. p175.

يجب أن يبدأ مخروط الرمل أولاً مع أساس مستقر للجودة، صب المزيد من الرمل أي تحسينات أكثر للجودة لزيادة نسبة الموثوقية. ثم إضافة المزيد من الرمل إلى المخروط يوسع قاعدة وأهداف الجودة والاعتمادية بينما تبدأ في تقصير وقت الاستجابة وتحسين المرونة. أخيراً صب المزيد من الرمال يوسع أهداف الجودة والاعتمادية والسرعة وفي النهاية نتائج متطورة لكفاءة التكلفة أي كل الجهود السابقة موجهة للرفع الكفاءة في التكلفة. يعني نموذج مخروط الرمل أن القدرة أو الميزة السابقة تساهم في القدرات والميزات المتتالية هذا ما يعرف بنظرية نموذج مخروط الرمل¹.

وبعد فهم المؤسسات إلى أن التنافسية انتقلت إلى سلاسل الإمداد وأن الميزات التنافسية تأتي من الانضمام لسلسلة الإمداد الفعالة. طور كل من Vokurka and Fliedner² نظرية مخروط الرمل، فتزايد الضغوط التنافسية على فعالية التكلفة، هدف يجب تحقيقه من خلال التحسينات الداخلية في سلسلة الإمداد، أيضا يجب

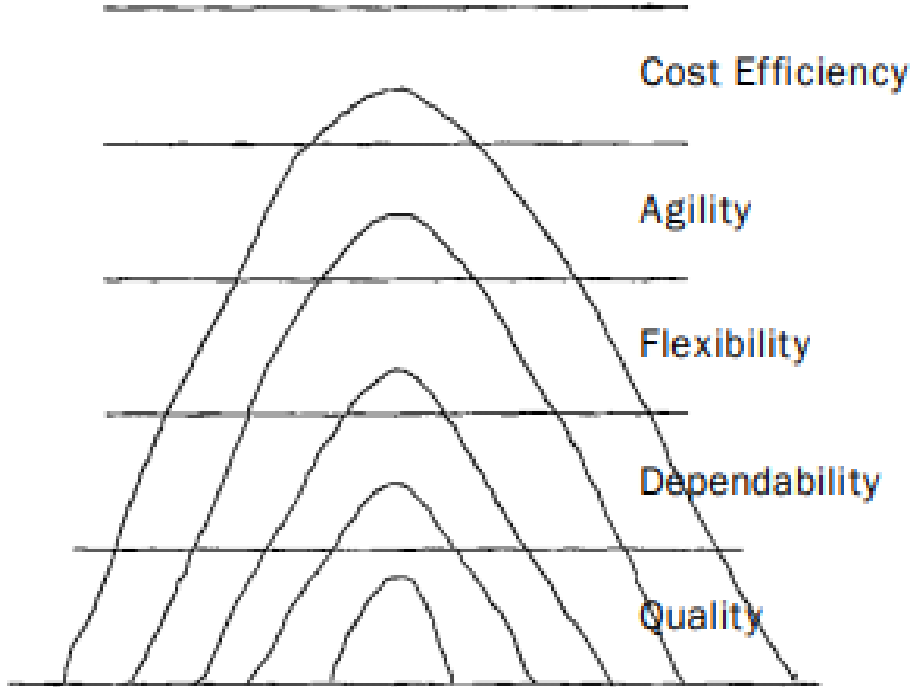
¹ Vokurka, R. J., Zank, G. M., & Lund, C. M. (2002). Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 12(1), 14-25, p18.

² Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*. 98(4), 165-171, p169.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

تحسين عملياتها الشاملة لتصل إلى هذه القدرة الاستراتيجية. الجودة، الموثوقية والمرونة في العرض الكلي والسرعة في التسليم لإدارة سلسلة الإمداد هي الأولويات التي يجب أن تركز الإدارة على كفاءتها للوصول في النهاية إلى ميزة التكلفة. تصنيع نموذج مخروط الرمل المطور من Vokurka and Fliedner سيؤدي إلى فعالية سلسلة الإمداد بطريقة تسلسلية حيث يمكن المديرين من تحديد مناطق التركيز لجهود الإدارة والإمدادات المتاحة لسلسلة الموارد كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-12): نموذج تحسين القدرة التنافسية - مخروط الرمل المطور-



Source: Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 171-165, (4)98, p169.

على هذا النحو فإن التسلسل المقترح من Vokurka and Fliedner (1998) لبناء ميزة تنافسية مستدامة لقدرات سلسلة الإمداد هي الجودة، الموثوقية، المرونة وخفة الحركة أخيرا الكفاءة في التكلفة كنتيجة تراكمية للميزات السابقة.

المطلب الثاني: تشخيص القوى التنافسية.

تهدف المؤسسات من خلال تحليل المحيط الصناعي أو بيئة النشاط لمعرفة جاذبية الصناعة (يقصد بها إمكانية تحقيق أرباح من جراء الدخول إليها) لأنه كل قطاع أو سوق وله خصوصياته يدفع المؤسسات لدخوله أو الخروج منه.

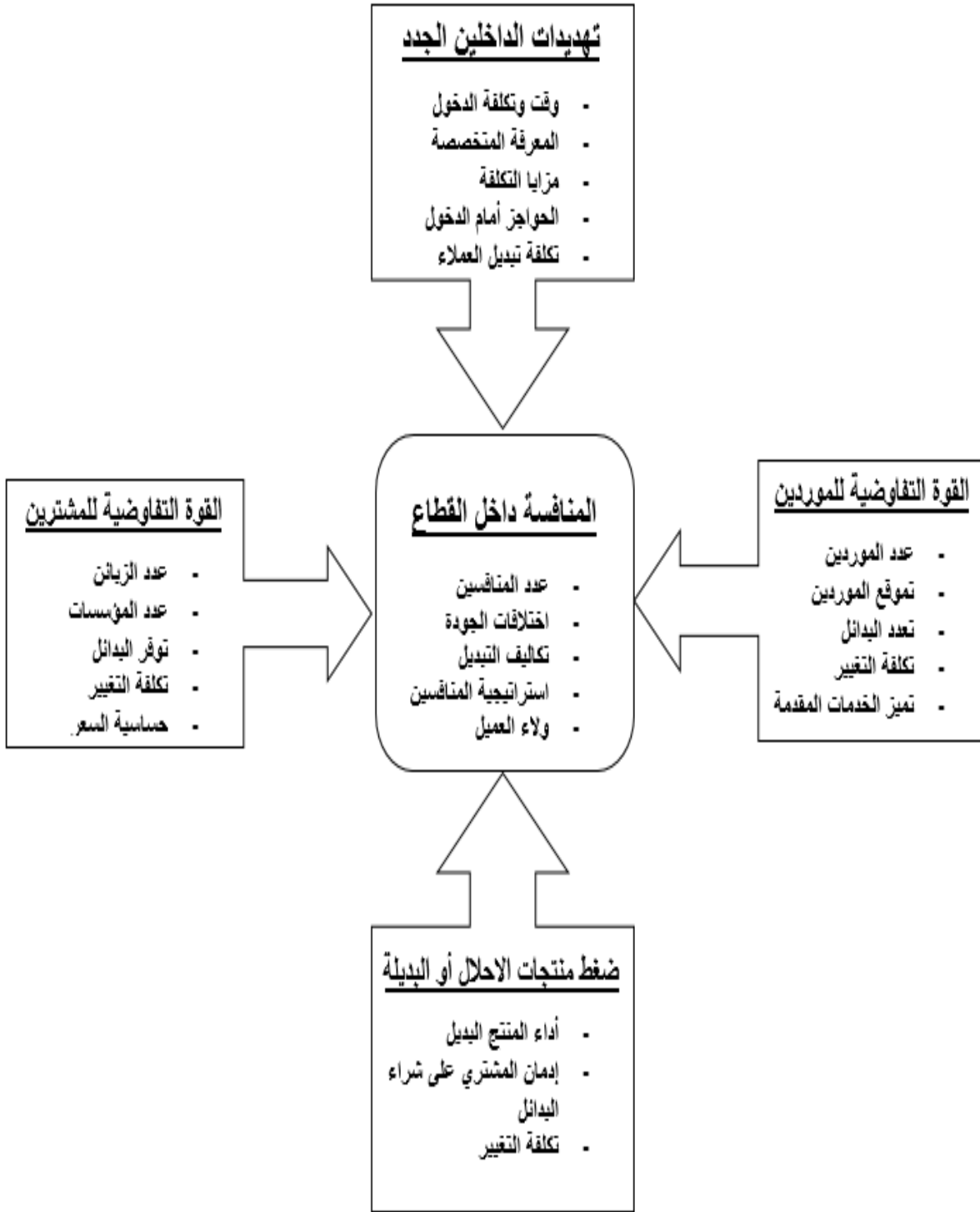
ومن بين أهم هذه النماذج نموذج Michael Porter إطار العمل يتميز بخمس قوى في البيئة التي تدفع المنافسة وتعرض قدرة المؤسسة على جني الأرباح للخطر. إطار القوى الخمس لميشال بوتر Michael Porter (التنافس مع المنافسين الحاليين، تهديد الوافدين الجدد، قوة الموردين والمشتريين والمنتجات والخدمات البديلة) على تصور أن الاستراتيجية التنظيمية يجب أن تواجه الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسات. يجب أن تستند الاستراتيجية التنافسية على فهم هياكل الصناعة والطريقة التي تتغير بها¹. مثال: يختلف تكوين القوى الخمس التي تشكل المنافسة حسب كل صناعة، ففي سوق الطائرات التجارية تنافس شرس بين المنتجين المهيمنين إيرباص وبوينج (Airbus and Boeing) وقوة المساومة مع شركات الطيران التي تضع طلبات ضخمة للطائرات القوية، في حين أن التهديد بالدخول، خطر البدائل وقوة الموردين أكثر اعتدالاً².

والشكل الموالي يوضح القوى الخمس ل Michael Porter كما يلي:

¹ Bruil, G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. Available at SSRN 3192207. 1-21. P1.

² Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

الشكل رقم (2-13): القوى التنافسية الخمسة ل Michael Porter



Source: Porter, M. (1985). On competition. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

1- المنافسة الحالية:

وهي الصراع بين متنافسين حقيقيين أي عندما يكون التنافس بين المنافسين الحاليين كبيراً، وبالتالي تكون الربحية داخل الصناعة صعبة المنال، وقد تقدم المؤسسات تدابير مختلفة مثل خصم الأسعار، تقديم منتجات جديدة وحملات إعلانية وتحسينات في الخدمة.

ومن أهم محددات تنافسية الصناعة ما يلي¹:

أ- حركية العرض و الطلب: حيث أن ارتفاع أو انخفاض حجم الطلب على المنتج في سوق معين، يعد مؤشراً هاماً بالنسبة للمؤسسات لبناء استراتيجيتها التنافسية، ففي سوق شددت المنافسة، يتجه الطلب عموماً إلى الهبوط، حيث تعتمد المؤسسات المتنافسة على خفض الإنتاج أو خفض الأسعار.

ب- عدد المنافسين: كلما زاد عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة كلما كانت فرصة الحصول على أرباح كبيرة ضئيلة والعكس صحيح.

ت- حجم المنافسين: أي حجم الاستثمارات الموجهة في الصناعة، فكلما كانت المؤسسات المنافسة كبيرة كلما كانت فرصة بقائهم في السوق أكبر (صناعة الهواتف النقالة، السيارات...). ولكن هذه قاعدة ليست عامة فيمكن المنافسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الصناعات.

ث- استراتيجية المنافسين: استراتيجية المؤسسة تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنافسين.

ج- اختلاف المنتجات والخدمات: المنتج أو الخدمة المبتكرة والجديدة لها فرصة نمو وتطور كبيرة في السوق.

صعوبة الخروج من السوق: وهنا نقصد تكلفة الخروج من الصناعة أو السوق.

2- دخول منافسين جدد (الوافدين الجدد):

يقصد Porter (1985) بتهديد الوافدين الجدد على أن "الداخليين الجدد إلى صناعة ما يجلبون قدرة جديدة، والرغبة في اكتساب حصة في السوق تضع ضغطاً على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار الضروري

¹ بوغمسة عبد الغني، (2012/2011)، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 110-111.

للمنافسة¹. ومع ذلك فإن تهديد الدخول سيعتمد إلى حد كبير على مدى ارتفاع حواجز الدخول وعدد المؤسسات في الصناعة. علاوة على ذلك يمكن للوافدين الجدد تعطيل اللاعبين الراسخين في سوق معين، والتأثير بشكل مباشر على المزايا التنافسية. عندما لا يتزايد الطلب أو يتناقص سيؤدي العرض الإضافي للسلع أو الخدمات إلى تقليل هوامش ربح المشاركين في السوق.

يميز بورتير (1985) سبعة حواجز حاسمة لدخول السوق²:

- أ- وفورات الحجم في جانب العرض؛
- ب- فوائد الحجم من جانب الطلب؛
- ت- تكلفة تبديل العملاء؛
- ث- متطلبات رأس المال،
- ج- مزايا شغل الوظائف بغض النظر عن الحجم؛
- ح- عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- خ- سياسة الحكومة التقييدية.

من الخطوات الأساسية للمؤسسات تحليل العوائق التي تحول دون الدخول وتوقع تدابير الانتقام المحتملة من المنافسين عند التفكير في دخول صناعة جديدة. من الأهمية بمكان بالنسبة للوافد الجديد التغلب على حواجز الدخول من خلال الاستثمار المكثف، رغبة الانضمام إلى الصناعة.

3- القدرة التفاوضية للموردين:

يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي على الربحية في صناعة ما حيث يمكن للموردين تهديد المؤسسات بزيادة أسعار المنتجات والخدمات، وبالتالي تزداد التكلفة مما يؤثر على أسعار المنتجات والخدمات. هناك عدد من الأسباب التي يمكن اعتبارها مؤشرات على القوة التفاوضية العالية للموردين. على سبيل المثال قد يتم التحكم في الهيمنة داخل صناعة ما من قبل عدد قليل من المؤسسات، وبالتالي فهي أكثر تركيزاً من الصناعة التي تباعها، أو

¹ Porter, M. (1985). On competition. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. Cited by Bruilj, G. H. T. (2018). Op cit. p2.

² Bruilj, G. H. T. (2018). Op cit. p2.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

أن الصناعة ليست العميل الأكثر أهمية لمجموعة الموردين. من ناحية أخرى يمكن التلاعب بقوة المساومة للموردين من خلال عدد الموردين وحجم المورد وتوافر العملاء البديلين¹.

ومن أهم العوامل المساعدة على القوة التفاوضية للموردين²:

- أ- قلة توفر البدائل للمنتج أو الخدمة المقدمة من طرفهم؛
 - ب- تميز وجودة منتجاتهم ودرجة تكلفة المؤسسة إذا تحولت لمورد آخر (أحسن مثال هو مؤسسة اينتال Intal لصناعة المعالج الدقيق للحواسيب الشخصية فهي تملك حوالي 85% من السوق العالمي وشركات الحواسيب الشخصية ليس لها بدائل كثيرة)؛
 - ت- أهمية المنتج المقدم من طرف المورد في صناعة المؤسسة (كمثال البترول OPEC)؛
 - ث- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والتحول إلى منافس مباشر للمؤسسة.
- علاوة على ذلك، لا يعتمد العديد من الموردين الأقوياء في الغالب على صناعة واحدة للحصول على إيراداتها حيث قد يخدم البعض عددًا من الصناعات الأخرى ولن يتردد في جني أقصى ربح من كل منها. أحد العوامل المؤثرة في قوة الموردين هو قوة العملاء، الذين قد يدفعون الأسعار إلى أسفل، أو يطالبون بجودة أفضل، أو يفرضون خدمات موسعة، مما قد يكون له تأثير سلبي على ربحية الصناعة.

4- القدرة التفاوضية للمشتري:

قد يكون المشترون عبارة عن مؤسسات تشتري سلع تدخل في تكوين منتجاتهم أو قد يكونون مستهلكون نهائيين أو تجار جملة أو تجار التجزئة.

تتوقف قوة الزبائن التفاوضية على اعتبارين أساسيين، درجة تركيز قنوات التوزيع وعدد المؤسسات التي تقدم نفس النوع من المنتجات والخدمات في السوق. عندما يكون هناك حالة احتكار في السوق لا يتمتع المشترون بقدرة كبيرة على المساومة، وعلى العكس من ذلك عندما يكون هناك بدائل عديدة تزيد قدرتهم التفاوضية (كسوق الهواتف النقالة).

¹ Idem p 3.

² حجاج عبد الرؤوف، (2007/2006)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، ص 37-38.

وبالتالي نميز ثلاث حالات لقدرة العملاء التفاوضية¹:

- أ- القدرة التنافسية: العديد من المشترين والموردين.
- ب- الاعتماد المتبادل: قلة من المشترين والموردين.
- ت- قوة الاحتكار: قلة من الموردين والعديد من المشترين.

5- تهديد المنتجات والخدمات البديلة

إن تحديد البدائل هو البحث عن المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تفي بالغرض نفسه مثل منتجات الصناعة المعنية. تتوقف درجة الخطر القادم من المنتجات البديلة كلما كانت هذه الأخيرة تتسم بالاحلالية، أو صفة التبديل، بحيث تتوقف عملية التبديل هذه على درجة المنافع والقيم المضافة التي يجنيها المستهلك.

العوامل التي قد تؤثر على تهديد المنتجات والخدمات البديلة هي:

- أ- تحويل التكاليف بين المنتجات أو الخدمات البديلة والمنتجات الصناعية؛
- ب- إدمان المشتري على شراء البدائل.

على سبيل المثال: تعدد بدائل أجهزة التدفئة (الكهربائية، بالغاز الطبيعي، المكيفات الهوائية)، أو الهاتف الذكي الذي يحل محل الكمبيوتر المحمول كجهاز أصغر يوفر نفس العمليات أو عمليات مماثلة مثل الكمبيوتر المحمول.

ويرى Bruijl أنه تكون المنتجات والخدمات البديلة أقل عندما²:

- 1- تكون مرونة الطلب المتقاطعة للأسعار (أي استجابة الطلب على سلعة ما للتغير في سعر سلعة أخرى) منخفضة.
- 2- تكون تكاليف التحويل عالي.

¹ Bruijl, G. H. T. (2018). Op cit. P 3.

² Idem p4.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد.

تحدد الاستراتيجية التنافسية لمنتجات سلسلة الإمداد في فئتين من المنتجات (منتجات وظيفية ومنتجات مبتكرة) كالتالي¹:

❖ المنتجات الوظيفية: تشير المنتجات الوظيفية إلى السلع المطلوبة يوميا أي الضروريات والمستهلكة بشكل مستمر في نمط مستقر نسبيا مثل: الطعام والمشروبات كالحليب والقهوة ... كذلك مواد التجميل. منتج وظيفي تتنافس سلاسل الامداد في توافر المخزون في السوق لأن المنتج الطلب عليه مرتفع للغاية وقابل للاستبدال وجزء من الاحتياجات اليومية للمستهلكين.

❖ المنتجات المبتكرة: تمثل المنتجات التي تنافس على الابتكار والتجديد مثل السيارات والهواتف الذكية. وهذا النوع من المنتجات تؤكد سلاسل الامداد فيها على تلبية ما يريده العملاء فدرجة المنافسة قد تحتم على المؤسسات تقديم منتج خاص لكل فئة معينة من العملاء مثل السيارات والهواتف الذكية والأزياء ذات العلامات التجارية.

يحدد نوع المنتجات استراتيجية سلسلة الامداد المطلوبة، المصنفة كسلسلة إمداد فعالة وسلسلة إمداد متجاوبة أو رشيقة². تتناسب سلاسل الامداد الفعالة مع المنتجات الوظيفية التي تتميز باليقين نسبيا في الطلب. تتنافس سلاسل الامداد على تكلفة منخفضة وتوافر المنتج حيث أن المنتج يمكن منافسته بسهولة وكذلك يقلده المنافسين. في المقابل يعتبر نهج سلسلة الامداد سريع الاستجابة هو الأفضل عندما يكون للمنتج طلب غير مؤكد وهو خاصية المنتجات المبتكرة. تتنافس سلسلة الامداد على الابتكار أو تصميم المنتج وفي الوقت المناسب لتقديم الابتكار إلى السوق، كما ان دورة الحياة المنتجات المبتكرة قصيرة نسبيا، وإشراك المورد لعملية تطوير المنتج أمر حاسم لدعم تصميم المنتج التنافسي كذلك تسريع الوقت اللازم للتسويق. لذلك يؤكد SCM على التعاون بين المورد والشركة المصنعة لسلاسل الامداد للمنتجات المبتكرة.

سيؤثر اختيار استراتيجية سلسلة الامداد على جميع استراتيجيات العمليات والقرارات، مثل تصميم المنتج، والتسعير، وعملية التصنيع، وكذلك اختيار المورد. في سلاسل الامداد الفعالة جميع العمليات والاستراتيجيات

¹ Fisher, M.L., 1997. What is the right supply chain for your product!? Harvard business review, 75(2), 105–116, pp 107-109.

² Arvitrida, N. I. (2017). Op-cit, p16.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

مدفوعة بالتكلفة والسعر والكفاءة. العديد من المؤسسات الكبرى تحقق النجاح لأنها تختار الاستراتيجية الصحيحة لسلسلة الامداد الخاصة بهم.

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول تلخيص اهم الفروقات بين سلاسل الامداد الفعالة والسريعة (الرشيقة):

الجدول رقم (2-2): الفرق بين سلاسل الإمداد الفعالة والسريعة

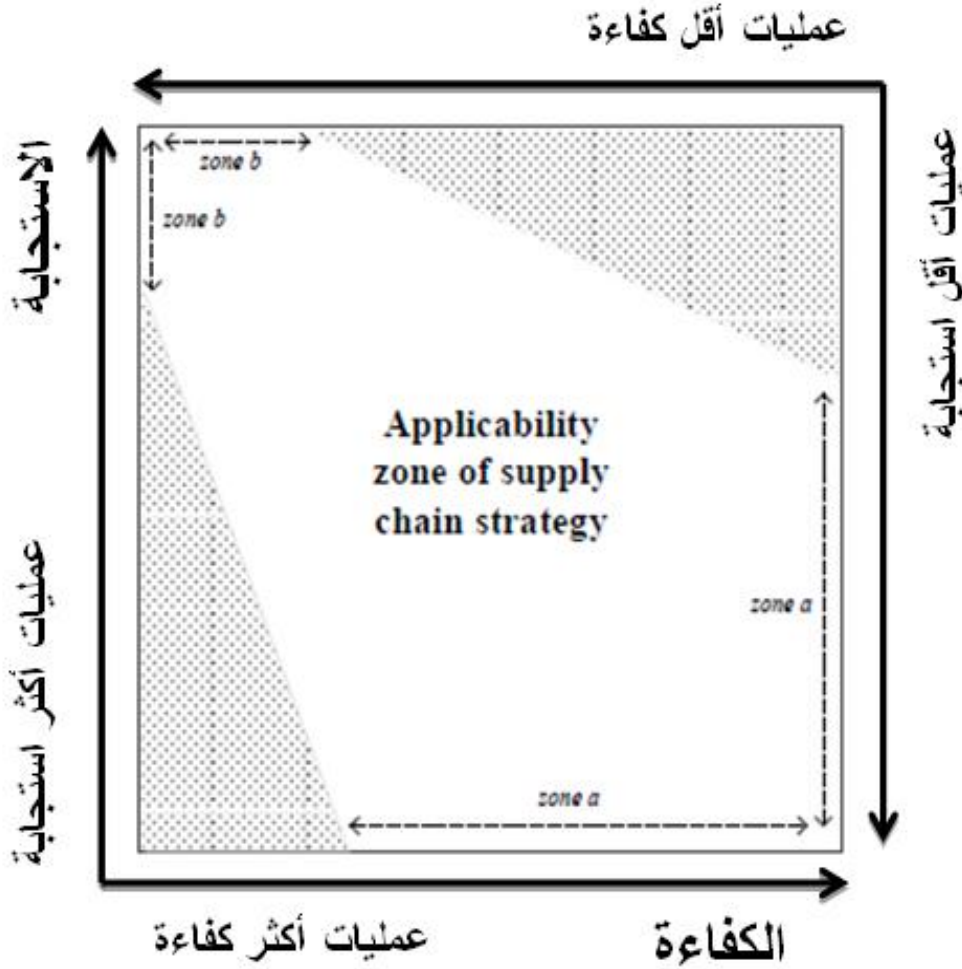
سلاسل الإمداد السريعة (الرشيقة)	سلاسل الإمداد الفعالة	
الاستجابة للطلب بسرعة	تلبية الطلب بأقل تكلفة	الهدف الرئيسي
توليد النمطية للمكونات للسماح بمنتج عالي الاختلاف.	استراتيجية تقليل التكلفة	تصميم المنتج
هامش ربح أعلى، العملاء مستعدون لدفع أي ثمن للحصول على الابتكار الجديد.	هامش ربح أقل، كما ان السعر المحرك الرئيسي لتفصيلات العملاء.	استراتيجية التسعير
نظام التصنيع المرن مع الاستخدام المنخفض في المتجر.	استراتيجية تعمل بكفاءة عالية مع الاستفادة من خط الإنتاج.	التصنيع
مدفوعة بالسرعة والمرونة، الموثوقية والجودة. واحيانا كشريك في المنتج النهائي	اختيار إستراتيجية مدفوعة بالتكلفة والجودة	المورد

Source: Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.

الجدول اعلاه يلخص اهم الفروقات بين سلاسل الامداد الفعالة والخاصة بالاستهلاك الضروري واليومي او الوظيفي واستراتيجيته المناسبة في مقابل المنتجات المبتكرة كالسيارات والهواتف النقالة ... التي تتطلب استراتيجية سلاسل الامداد السريعة او الرشيقة. ومن خلال هذه الفروقات نستنتج انه في بيئة الاعمال الحديثة لا بد على المؤسسات الدمج بين هاته الاستراتيجيتين للقدرة على المنافسة اليوم من خلال التقليل من التكلفة وابتكار الجديد في منتجاتها وكذلك تخصيص المنتجات وفقا لرغبات كل فئة من العملاء.

ويمكن توضيح هذا الدمج بين استراتيجيتي سلاسل الامداد الفعالة والرشيقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-14): توضيح قابلية تطبيق استراتيجية سلسلة الامداد: الفعالة والرشيقة (السرعة).



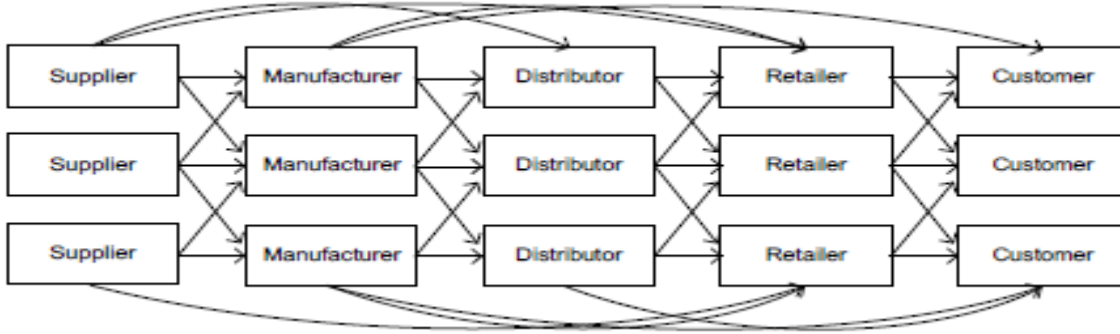
Source: Arvitrida, N. I. (2017). Competition and collaboration in supply chains: an agent-based modelling approach (Doctoral dissertation, © Niniet Indah Arvitrida), p20.

في المقابل في SCM تجري المنافسة بين سلاسل الامداد وليس بين المؤسسات لتحقيق ربح وحصص سوقية أفضل. على سبيل المثال تتنافس سلاسل الامداد لـ Zara و Benetton مع بعضها البعض من خلال تقديم ابتكار تصميم منتجات جديدة للمستهلك النهائي¹. ومع ذلك فإن تحويل هدف المؤسسة إلى هدف سلسلة الامداد لا يزال تحديا كبيرا لمعظم المؤسسات. علاوة على ذلك في الواقع العلاقات الثابتة ليست كذلك بسيطة

¹ Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. Industrial marketing management, 29(1), 37-44. cited by Arvitrida, N. I. (2017). Competition and collaboration in supply chains: an agent-based modelling approach (Doctoral dissertation, © Niniet Indah Arvitrida), p21.

مثل سلسلة الإمداد الواحدة كما يفترض في الغالب، في الواقع الحقيقي سلاسل الإمداد هي شبكة معقدة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-15): تعقيدات ادارة سلاسل الامداد



Source: Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.

كما ان بعض الدراسات أكدت على تأثير المنافسة في SCM بين الموردين او ما يعرف نموذج نظرية اللعبة تبين أن المنافسة تولد مهلة أطول لسلسلة التوريد. كما ينظر إلى الموردين على أنهم سبب زيادة التكاليف التشغيلية. على العكس تشير بعض النتائج إلى أن المنافسة بين الموردين تؤدي إلى فهم أفضل بين المؤسسات بحيث يحسن المورد الأداء ويؤدي إلى أداء سلسلة الإمداد أفضل، وفي الوقت نفسه وجد Parker and Hartley (1997) ان الشراكة مع عدة موردين وتكون بعقود طويلة الاجل يمكن ان تفيد ادارة سلاسل الامداد، هذا يعني أن المنافسة يمكن أن تكون مفيد للمؤسسة لأنه يعزز جودة التنسيق بين المشتري والموردين¹.

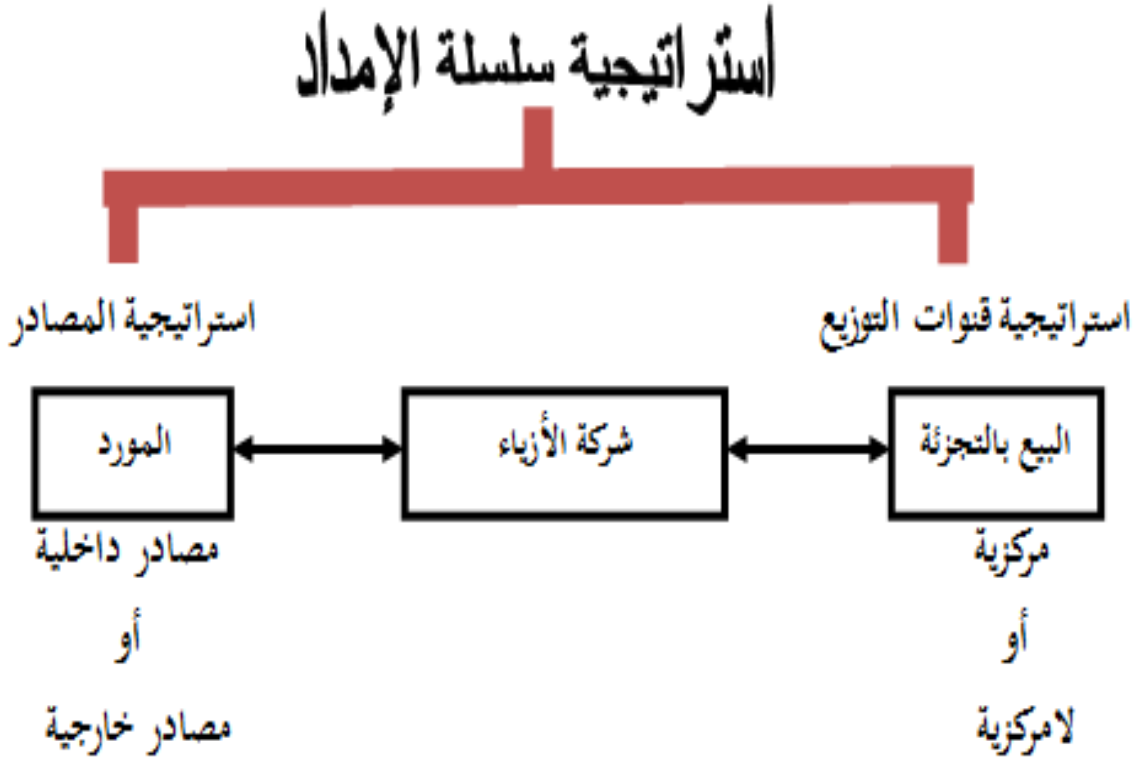
وفي دراسة Kim (2013)² بعنوان "الأولويات التنافسية واستراتيجية سلسلة الإمداد في صناعة الأزياء" أجريت على عينة من تمت الدراسة على عينة من أربع شركات أزياء أكثر تنافسية في السوق العالمية وهي (Louis Vuitton – Chanel – Zara – UNIQLO)، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية أداء الشركات عالية الأداء في الموضة واستراتيجية سلسلة الإمداد الخاصة بهم مع أولوياتهم التنافسية، أي العلاقة بين

¹ Parker, D., & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115-125, p121.

² Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 214-242.

أولويات التنافسية للشركة واختيارها لاستراتيجية سلسلة الإمداد. يمكن عرض سلسلة الإمداد في صناعة الأزياء كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-16): سلسلة الامداد في شركات الموضة (Fashion Supply Chain)



Source: Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 214-242, p223.

في سلسلة الإمداد الشركة المحورية هي شركة الأزياء، التي تتعامل مع العديد من المصادر أو شركات في المنبع وأيضاً عدد غير قليل من بدائل البيع بالتجزئة أو شركاء في المصب. وبناء على ذلك يتعين على شركة الأزياء اتخاذ القرارات على مصادر واستراتيجية القناة. ومنه يتضمن قرار تحديد المصادر مقدار العملية اللازمة لصنع منتجاتها وقدرة استيعاب الشركة من خلال استراتيجيتين في المصدر واستراتيجيتين في المصب كما يلي:

أ- استراتيجية المصدر:

✓ استراتيجية الإستعانة بمصادر داخلية: أن الشركة تصنع منتجاتها أو الإمدادات داخلياً، أي داخل مصانعها أو منشآتها الخاصة.

الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

✓ استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية: تستخدم الشركة الموردين الخارجيين أو الشركات الشريكة لصنع المنتجات أو شراء قطع الغيار والمواد الأولية.

ب- استراتيجية المصعب:

✓ استراتيجية القناة المركزية: تركز الشركة وتسيطر بإحكام على معظم عوامل صنع القرار الرئيسية التي تشمل السعر ومزيج المنتج والمخزون، من الأمثلة المتطرفة لاستراتيجية القناة المركزية امتلاك كل متاجر البيع بالتجزئة.

✓ استراتيجية القناة اللامركزية: تدير الشركة توزيعها وتعمل بمرونة أكبر من أجل الاستجابة لتغيرات السوق المحلية بشكل أسرع.

باستخدام الاستراتيجيتين (المصدر والمصعب) تقرر الشركة استراتيجية سلسلة الإمداد المناسبة لها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-17): يوضح استراتيجية سلسلة الإمداد المناسبة

مركزية	استراتيجية سلسلة الإمداد المركزية Chanel - LV	
استراتيجية قنوات التوزيع (المصعب)		استراتيجية سلسلة الإمداد المشتتة Zara - UNIQLO
لامركزية		
	مصادر داخلية	استراتيجية المصادر (المنبع)
		مصادر خارجية

Source: Kim, B. (2013). Op.Cit., p224.

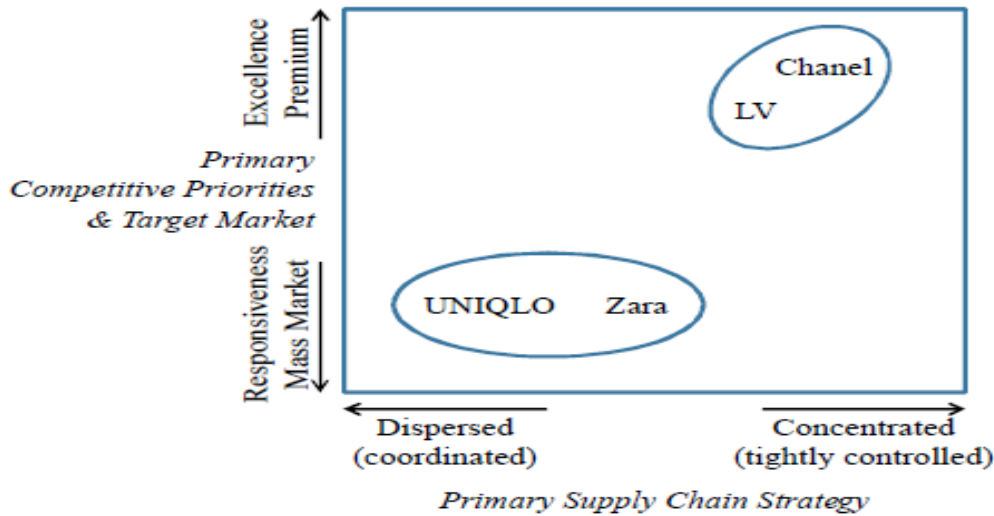
الفصل الثاني: العلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية

من خلال الشكل اعلاه يمكن تعريف استراتيجية سلسلة الإمداد المركزة على أنها استراتيجية تتكون من المصادر داخلية واستراتيجية قناة مركزية أي إمداد توزيعي خاصة بالمؤسسة يتطلب إمكانات كبيرة ومرونة عالية. في حين أن استراتيجية سلسلة الإمداد المشتتة تتمثل في الاستعانة بمصادر خارجية واستراتيجية قناة توزيعية لامركزية أي تعدد مصادر وقنوات التوزيع للمؤسسات المختصة في ذلك.

استراتيجية كل من ZARA و UNIQLO تقع في الركن الأيمن السفلي (استراتيجية سلسلة الإمداد المتفرقة)، حيث تعتمد هذه الشركتين استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية واستراتيجية التوزيع اللامركزية. فعندما تحاول الشركة الوصول إلى مجموعة واسعة من السوق، وليس الإقتصار على شريحة صغيرة محددة من السوق، وبالتالي تركز على التكلفة المنخفضة وسرعة الاستجابة. عكس ذلك عندما تستهدف الشركة قطاع معين من السوق مثل سوق السلع الراقية والتميزة (Louis Vuitton – Chanel) فإنها تعتمد على مواردها الخاصة وتوزيعها الخاص. أي أن الأمر واضح إلى حد ما العلاقة بين الأولويات التنافسية للشركة والأسواق المستهدفة.

وبالتالي إذا تم تصنيف الشركات حسب البعدين: الأولويات التنافسية مقابل عرض استراتيجية الإمداد. كما في الشكل الموالي، يتم وضع Chanel و Louis Vuitton في الزاوية العلوية اليمنى مع أولويات تنافسية مدفوعة بالتميز واستراتيجية سلسلة الإمداد المركزة، بينما Zara و UNIQLO في الزاوية السفلية اليسرى مع قدرة تنافسية مبنية على الاستجابة واستراتيجية سلسلة الإمداد المتفرقة.

الشكل رقم (2-18): أهداف الجودة للمؤسسات مقابل استراتيجية تحديد مصادر سلسلة الإمداد



Source: Kim, B. (2013). Op.Cit., p225.

من خلال الشكل اعلاه توصلت دراسة Kim (2013) إلى نتيجتين هامتين¹:

- أولاً: عندما تختار شركة أزياء عالية الأداء أولوياتها التنافسية بما يتفق مع خدمة سوق متميزة، فمن المرجح أن تستخدم الاستراتيجية المركزة أو استراتيجية سلسلة الإمداد التي تسيطر عليها بإحكام من أجل حماية الملكية الخاصة بها (المعرفة أو العلامة التجارية). تتكون سلسلة الإمداد المركزة في المقام الأول من استراتيجية المصادر الداخلية واستراتيجية قناة التوزيع المركزية.

- ثانياً: عندما تختار شركة أزياء عالية الأداء أولوياتها التنافسية بما يتفق مع خدمة السوق الشامل، فمن المرجح أن تستخدم الاستراتيجية المشتتة (المتفرقة) أو استراتيجية سلسلة الإمداد المنسقة لتكون أكثر استجابة للتغيير في متطلبات السوق. تتكون سلسلة الإمداد المشتتة في المقام الأول من استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية واستراتيجية قناة التوزيع اللامركزية.

تختار الشركة استراتيجية التركيز عندما تصنع منتجاً أو خدمة فريدة وتمكن الشركة من التمتع بميزة عالية في قطاع معين من السوق. كما تركز شركة الأزياء عالية الأداء على قطاع معين ومتخصص في السوق عندما يكون لديها معرفة أو قيمة مملوكة وملكية متسقة مع الأولويات التنافسية المرتبطة بها. نفترض أن الشركة لديها ملكية معرفة التي تمكنها من التمتع بميزة تنافسية أقوى في السوق المركزة. لكي تحتفظ الشركة بهذه الميزة التنافسية بشكل مستمر، عليها أن تحمي نفسها (ملكية معرفتها) من التسرب إلى شركات أخرى في السوق. وعليه أفضل طريقة لحماية المعرفة المملوكة للشركة هي استيعاب كل المعلومات وأنشطة سلسلة القيمة التي تنطوي على صنع المنتج أو تقديم الخدمات. لذلك يفترض حسب Krajewski et al (2007)² أنه كلما زادت أهمية الملكية المعرفة للشركة، يزداد احتمال استخدام المصادر الداخلية جنباً إلى جنب مع إستراتيجية التوزيع المركزية. وفي الحالة العكسية إذا كانت المؤسسة لا تهدف لحماية معرفة أو مليكة خاصة فإنها تستعين بمصادر خارجية بالموازاة مع قنوات توزيع متعددة من مصادر مختلفة.

¹ Kim, B. (2013). Op-cit, p225.

² Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. and Malhotra, M.K. (2007), Operations Management: Processes and Value Chains, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. Cited by Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. Qualitative Market Research: An International Journal, 16(2), 214-242, p226.

خلاصة الفصل الثاني:

وكخاتمة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فإن المؤسسة الاقتصادية في استراتيجياتها التوزيعية تتبنى الإمداد التجاري من خلال أنشطة النقل والتخزين وإدارة العلاقة مع العملاء وتبادل المعلومات وذلك لتحقيق 7S وهو تقديم المنتج المناسب بالتكلفة والسعر المناسب بالكمية المناسبة والتوقيت المناسب في المكان المناسب والظروف المناسبة للوصول للمستهلك المناسب وهذا في ظل توفر بدائل عديدة واشتداد المنافسة في ظل الانفتاح العالمي هذا فقط ما يعطي المؤسسة أسبقية وميزة تنافسية مستدامة.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الإمداد التجاري في السلسلة الإمدادية حيث من خلاله تضمن المؤسسة استمرار تدفق المنتجات والخدمات من المؤسسة إلى مختلف عملائها ما يكسبها ميزات مختلفة في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار)، كل هذا يفرض على المؤسسة الاقتصادية التركيز على حسن اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة وفقا لنوع السلعة والعميل وظروف السوق من خلال التشخيص للقوى التنافسية الخمسة (التنافس مع المنافسين الحاليين، تهديد الوافدين الجدد، قوة الموردين والمشتريين والمنتجات والخدمات البديلة) على تصور أن الاستراتيجية التنظيمية يجب أن تواجه الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسات، وكذلك تحدد نقاط القوة والضعف.

ومن خلال الفصل الموالي سنتطرق لأهم الدراسات والأدبيات السابقة وطنيا، عربيا وأجنيا في الموضوع في مختلف قارات العالم للوصول للنموذج المناسب الذي نحدد دور الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- المبحث الأول: الدراسات العربية.
- المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.
- المبحث الثالث: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- المبحث الرابع: تحديد متغيرات الدراسة.
- المبحث الخامس: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

مقدمة الفصل الثالث:

تشكل الجهود المعرفية والدراسات السابقة أهم المرتكزات لأي دراسة قادمة، فهي تزود الباحث بالمؤشرات الدقيقة لدراسته وكذلك معرفة المسارات والتعثرات التي تواجه الباحثين في الموضوع لتفاديها والاستفادة منها، وأخيرا معرفة ما وصل إليه الآخرون، وهذا للبدء مما وصلوا إليه لتفادي التكرار والتداخل مستقبلا لأن البحث العلمي عبارة عن علم تراكمي.

في الآونة الأخيرة زادت الدراسات حول إدارة سلاسل الإمداد في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات الاقتصادية ككل الإنتاجية والخدمية ومدى مساهمتها في تنافسية هذه الأخيرة. لكن الدراسة التي تخصص في الإمداد التجاري وتعزيزه لتنافسية المؤسسة الاقتصادية قليلة جدا وهذا ما يجعل دراستنا تختلف عن غيرها.

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع والسعي نحو تطبيقه لتعزيز تنافسية المؤسسة من خلال كسب رضا العملاء عن طريق الخدمات الإمدادية. رغم ذلك لم يتم التوصل لأية دراسة سابقة حول دور الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أي التخصص في الجانب التجاري والتوزيعي لسلسلة الإمداد وهذا ما يزيد من أهمية دراستنا عن الدراسات السابقة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها، وفقا للتسلسل الزمني لها، مع تصنيفها ضمن مبحثين هما: الدراسات في البيئة العربية والدراسات في البيئة الأجنبية.

المبحث الأول: الدراسات في البيئة العربية

1- ماجد جودة جاسم (2010)¹: بعنوان استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية):

هدفت الدراسة تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز (استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التجهيز الخارجي) والميزة التنافسية (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم)، من خلال معرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وإبعاد الميزة التنافسية. وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى ان سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسة وأيضاً وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز على الميزة التنافسية واحتلت استراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير. وكذلك تم الخروج بمجموعه من التوصيات واهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المزايا التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم).

2- دراسة سلوى زغلول (2011)²: بعنوان نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة

التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الالبان بمصر:

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على مفهوم اللوجستيات وعلاقتها بالتسويق ودورها في بناء الميزة التنافسية واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية (سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة، جودة التسليم، السعر، التجديد والابتكار) والانشطة التسويقية المتمثلة في (خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي) وهدفت ايضا الى دراسة العلاقة التعاونية بين اللوجستيات والتسويق. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة وزعت على موظفي شركة الالبان المصرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي خدمة العملاء وأهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي سرعة الاستجابة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات

¹ ماجد جودة جاسم. (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ((دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 41-61.

² سلوى زغلول البرعي عبد العزيز. (2011). نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الالبان بمصر، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، تحت الرابط

اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء، وأوصت إلى ضرورة تحسين التعاون بين اللوجستيات والتسويق وخلق ما يسمى بلوجستيات التسويق في قطاع صناعة الألبان في مصر. كما أوصت الدراسة ضرورة الاسترشاد بالفجوات التي توصلت إليها واقترحت تحسين التعاون بين اللوجستيات والتسويق وخلق ما يسمى بلوجستيات التسويق في قطاع صناعة الألبان بمصر، ووضع الخطط لحل مشاكل العملاء والمشاركة في التحسين وتخفيض تكلفة المنتج وكذلك التنبؤ بالمبيعات ووضع برامج التسعير المناسب.

3- دراسة (2013) Olfa Bouzaâbia et al¹:

Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution

دور الأداء اللوجستي في إرضاء المستهلكين* دراسة في محلات السوبر ماركت*

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف دور الأداء اللوجستي على النوايا السلوكية للمستهلكين وعلى صورة المتجر في سياق تجاري تونسي، لذا أجري مسح على 200 مستهلك من هايبر ماركت "كارفور" وقد تم تصميم نموذج لهذا الغرض. أظهرت النتائج أن المستهلكين يدركون الآثار اللوجستية من حيث الأداء في الإدارة، ومستويات الخروج وتوافر المنتجات، يحسن الأداء في هذه الجوانب من الرضا والإدراك لصورة المتجر. رضا المستهلكين يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم للمتجر، هذه العلاقة واضحة لأن الرضا يعتبر المتغير الرئيسي لسلوك الشراء وفي تكوين العادات ما يؤدي إلى الإخلاص والوفاء، تشير النتائج أيضًا إلى أن صورة المتجر تؤثر على رضا المستهلكين. فيما يتعلق بتأثير الأداء اللوجستي على رضا المستهلكين فعامل توفر المنتجات والترويج هو عامل حاسم لإرضاء المستهلكين.

4- دراسة كمال محمد يوسف الهوجرة، مراد سليم عطية (2014)²: بعنوان أثر استجابة سلسلة التوريد

على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لشركات التصنيع في الأردن

The Effect of Supply Chain Responsiveness on Competitive Advantage: A Field Study of Manufacturing Companies in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير استجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في شركات التصنيع الأردنية. أجريت الدراسة على عينة من 269 مؤسسة. وذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات. تم استخدام

¹ Olfa Bouzaâbia, Salah Boumaizab. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution. La Revue Gestion et Organisation 5 (2013) 121-129.

² Al-Hawajreh, K. M., & Attiany, M. S. (2014). The effect of supply chain responsiveness on competitive advantage: A field study of manufacturing companies in Jordan. European Journal of Business and Management, 6(13), 151-162.

التقنيات الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي، الارتباط، الإنحدار المتعددة، اختبار-Kolmogorov و Cronbach's Alpha و Smirnov (K-S) و Factor analysis. أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الرئيسية وقبول البديل التي تنص على أن متغيرات استجابة سلسلة التوريد [استجابة نظام العمليات (OSR)، استجابة العمليات اللوجيستية (LPR) واستجابة شبكة الموردين (SNR)] على الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى الأعلى من استجابة نظام العمليات يخلق مستوى أعلى من الميزة التنافسية للشركات [السعر المنخفض والموثوقية العالية في التسليم وابتكار المنتجات وقلة الوقت في السوق]. كما تقدم الدراسة توصيات مناسبة بشأن نطاق التحسين بناء على المستويات الحالية لمختلف معايير استجابة سلسلة التوريد السائدة التي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية للشركة، وذلك لجعل المؤسسات أكثر تنافسية.

5- دراسة أبو زيد سليم، محمد خير (2014)¹: بعنوان العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية

وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الأثر المباشر والغير مباشر للميزات التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد. تم تطوير نموذج من خلال قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد (الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة)، كما تم قياس إستراتيجية سلسلة التوريد من خلال إستراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيقية والمرنة، وهذا من خلال استبانة وزعت على عينة تتكون من (183) مصنع بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن، تم استرجاع (123) استبانة صالحة للدراسة تم تحليلها باستخدام التحليل المساري باستخدام (Amos V16). توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي جزئياً من خلال متغير التسليم، ووجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية في الأداء المؤسسي. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب الجودة، التكلفة والتسليم في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية، ومن جانب المرونة، التسليم والتكلفة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية بين أعضاء الفريق.

¹ أبو زيد، سليم & محمد خير. (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال Jordan Journal of Business Administration 10(4). 624-644.

6- دراسة علي عبود علي الرفيعي (2014)¹: بعنوان عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين

الاداء: دراسة حالة مصفى النفط في النجف الأشرف

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد (دعم الإدارة العليا، إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، تكنولوجيا المعلومات، إدارة سلسلة القيمة، تصميم العمليات) في تحسين أداء العمليات لتحقيق مزايا (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة). تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة قدرها 72 من العاملين في مختلف الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في مصفى النفط في النجف الأشرف. تم استعمال الاختبارات الاحصائية التالية (معاملات كندال، تحليل الانحدار والتباين ANOVA). توصلت النتائج لوجود علاقات ارتباط وتأثير بين إدارة سلسلة الإمداد وأداء العمليات وساهمتها في تحقيق مزايا (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) في المصفى قيد الدراسة. وأخيرا أوصت الدراسة تفعيل منظومتي إدارة العلاقة مع الموردين والعملاء وإقامة علاقات استراتيجية معهم وذلك من خلال امتلاك المصفى لقواعد بيانات متكاملة ومحدثة عن التغيرات المحتملة في جانبي العرض (الموردين) والطلب (العملاء) في سلسلة إمداد المصفى، وكذا تفعيل وتحسين وعي إدارة المصفى بالدور الاستراتيجي لسلاسل الإمداد في تحسين قدرة المصفى في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد مجال تحسين جودة الإنتاج وتكلفة وسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة.

7- دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015)²: بعنوان دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات

التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل أسمنت السماوة -القادسية- :

جاءت هذه الدراسة لتبين دور ادارة الامداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية وهذا بتوضيح علاقات الارتباط لأنشطة SCM (النقل، التخزين، تدفق المعلومات والاتصالات، خدمة الزبائن) على الاسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). تم اختيار 122 موظف من معمل الاسمنت السماوة لعينة للدراسة وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ما بين أنشطة ادارة الامداد(النقل، التخزين، تدفق المعلومات، خدمة الزبائن) والاسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). كما أوصت بضرورة اعطاء المعمل لاهتمام أكبر لأنشطة الامداد لما لها دور في تعزيز الميزة التنافسية وايضا الاهتمام بالمزايا

¹ علي عبود علي الرفيعي. (2014). عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الاداء. مجلة الادارة والاقتصاد JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS (12)3، 46-77.

² حسين يوسف كريم الجبوري، حامد كاظم متعب الشيباوي. (2015). دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل أسمنت السماوة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(3)، 30-43.

التنافسية كونها معيار البقاء والنمو وتحقيق التفوق على المنافسين، انشاء قسم خاص بادارة الامداد يتولى مهام التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع أنشطة الامداد.

8- دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016)¹: بعنوان أثر ابعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة "دراسة حالة بنك النيل الازرق المشرق":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي اذ تمثلت الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أما جودة الخدمة فتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي. عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا من بعض الموظفين ببنك النيل الازرق المشرق وقد بلغت 140 مفردة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وخلصت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين ابعاد الادارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، والامان واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وانشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمة.

9- دراسة تربش محمد (2016)²: بعنوان إشكالية تأهيل الشبكة اللوجستية بالمؤسسات الانتاجية: مع الإشارة إلى شركة خزف تافنة CERTAF بمغنية:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية ودور الشبكة الامدادية (اللوجستية) بالمؤسسات الإقتصادية من خلال تنظيم النشاط التوزيعي. تم تصميم استبانة وتوزيعها على 45 عامل بمؤسسة الخزف تافنة CERTAF بمغنية وتحليلها بواسطة برنامج spss. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتمتع بقوة في السعر وجودة المدخلات، مما يعكس قوتها التنافسية على أساس السعر، خدمة الإمداد لم ترقى إلى المستوى المطلوب وفق جميع المؤشرات المعتمدة مما قد ينعكس على الميزة التنافسية للشركة مستقبلا، النشاط الترويجي بالمؤسسة لا يحظى باهتمام بالغ في جزئياته حتى يمكن الاعتماد كسلاح تنافسي. واخيرا أوصت الدراسة بضرورة تحويل النظر من المفهوم البيعي الذي يركز عليه فلسفة المؤسسة إلى المفهوم التسويقي، القيام بحملات ترويجية من أجل تنشيط الطلب على المبيعات وجلب عملاء آخرين، ضرورة تحديد الكثافة التوزيعية والمناطق الجغرافية المراد خدمتها.

¹ الحاج، الصديق موسى مصطفى، & الطاهر احمد محمد. (2016). أثر ابعاد الادارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، عدد 17 (02)، 1-15.

² تربش محمد، (2016)، إشكالية تأهيل الشبكة اللوجستية بالمؤسسات الانتاجية: مع الإشارة إلى شركة خزف تافنة CERTAF بمغنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.

10- دراسة خطيب سيدي محمد بومدين (2017)¹: بعنوان إدارة سلسلة الإمداد: انعكاسات التطبيق على

المؤسسة الصناعية الجزائرية:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ادارة سلسلة الامداد في المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان حيث تكون مجتمع الدراسة من 169 مؤسسة بين عمومية وخاصة وتم اختيار عينة تقدر ب 40 مؤسسة، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 35 استبانة صالحة للاستعمال والتحليل وأظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق SCM بأبعادها (ادارة العلاقة مع الموردين، ادارة العلاقة مع العملاء، وممارسات الامداد) على أداء المؤسسات (التحكم في التكاليف، الاداء التشغيلي، نمو المؤسسة) محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لتطبيق ادارة سلسلة الامداد ببعديها (ادارة العلاقة مع العملاء وممارسات الامداد) على رضا العملاء واداء المؤسسات محل الدراسة، كذلك تأثير ممارسات الامداد على التحكم في التكاليف ومستوى الاداء التشغيلي ونمو المؤسسة. اخيرا اوصت الدراسة بتوفير الرغبة والارادة في التغيير لدى الادارة العليا وتجميع كل الانشطة المتعلقة بالإمداد واحداث وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تهتم بتسيير تلك الانشطة، الاعتماد على الاساليب العلمية في الرقابة على المخزون لتجنب المؤسسة الاحتفاظ بكميات كبيرة او نفاذ المخزون.

11- دراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019)²: بعنوان الإدارة اللوجستية ودورها في

تعزيز الميزة التنافسية بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات

العراقية

هدفت الورقة البحثية إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية. ولهذا الغرض تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) والميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة). وفي الاخير أوصى الباحثان بضرورة الإهتمام أكثر بالخدمات اللوجستية من قبل مؤسسات الاتصالات العراقية واعتبارها وظيفة ادارية بحد ذاتها لجعلها تقوم بوجوبها والرفع من أدائها للوصول للتميز وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ خطيب سيدي محمد بومدين، (2017)، إدارة سلسلة الإمداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.

² رشا نوري لطيف، & قاسم ابراهيم عبد. (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26)، 418-540.

12 - دراسة (Khaddam, A., Irtaimh, H., & Bader, B. (2020)¹:

The effect of supply chain management on competitive advantage: The mediating role of information technology

تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية: دور الوسيط تكنولوجيا المعلومات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير غير المباشر لإدارة سلسلة الإمداد (SCM) بأبعادها الثلاثة (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع العملاء) على الميزة التنافسية (CA) بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، وقت التسليم، المرونة والالتزام بالإبداع) بحضور تكنولوجيا المعلومات (IT) كوسيط. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من 250 عامل في شركة حلواني الصناعية، وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع الموردين والعملاء ساهمت في التأثير على تكنولوجيا المعلومات، في حين أن العلاقة مع الوسطاء والموزعين لم تساهم في التأثير، لكنه كان داعماً لـ SCM وتأثيرها بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية. النتيجة الأكثر أهمية في الدراسة هي ضرورة تقييم الكفاءات الأساسية بشكل دوري ثم بشكل مستمر من أجل تغيير الأصول الضرورية التي هي ركائز الكفاءات الأساسية بما في ذلك المتطلبات والشروط المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وقيادة الكفاءات. وفرت الدراسة معرفة حول واقع SCM ودورها في تحقيق CA من خلال تقنية تكنولوجيا المعلومات.

¹ Khaddam, A., Irtaimh, H., & Bader, B. (2020). The effect of supply chain management on competitive advantage: The mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(3), 547-562.

المبحث الثاني: الدراسات في البيئة الأجنبية:

1- دراسة Ward et al (1998)¹:

Competitive Priorities in Operations Management

الأولويات التنافسية في إدارة العمليات

لطالما اعتبر تحديد الأولويات التنافسية للمؤسسات المصنعة عنصراً أساسياً في بحوث استراتيجية التصنيع. وعليه قامت هذه الدراسة بتطوير المقاييس للأولويات التنافسية المقبولة بشكل عام ووضحت (أهمية التكلفة، أهمية الجودة، أهمية وقت التسليم وأهمية المرونة). تم تقييم مدى جودة المقاييس باستخدام البيانات التي تم جمعها من 114 مصنع شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن القطاعات التالية: الأثاث والمعادن المصنعة والمعدات الصناعية (بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر)، والمعدات الكهربائية والإلكترونية، ومعدات النقل، والأدوات، والصناعات المتنوعة.. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأداة التي تم تطويرها يمكن أن توفر بيانات موثوقة وأن الأداة المقاسة صالحة. يميل المصنعون الذين يقدرون المرونة إلى حد كبير إلى اختيار عمليات تحدد نوع المتجر ويميل أولئك الذين يقدرون التصنيع منخفض التكلفة إلى اختيار تدفق خطوط العمليات. تزداد أهمية التكلفة كأولوية تنافسية مع تحرك اختيار العملية من إعداد متجر العمل إلى إعداد متجر التدفق. على العكس من ذلك تزداد أهمية المرونة كقدرة إستراتيجية أقل بالنسبة للمصانع التي لديها عملية من نوع تدفق التصاميم بدلاً من التصاميم المتقطعة لعملية التدفق. كما خلصت الدراسة إلى أن الميزات التنافسية في الصناعة هي عملية تراكمية أي تحقيق ميزة يساهم بشكل كبير في كسب ميزة أخرى مع الوقت.

2- دراسة Yusuf et al (2004)²:

Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives

قدرات سلسلة الامداد الرشيقية: محددات الاهداف التنافسية

تستعرض الورقة الانماط الناشئة في تكامل سلسلة التوريد، كما تكتشف العلاقة بين الانماط الناشئة وتحقيق الاهداف التنافسية، تستند الورقة على البيانات التي تم جمعها من المسح باستخدام الاستبيان، شمل المسح 600 شركة في المملكة المتحدة كانت الدراسة مدعومة بنموذج مفاهيمي والذي يتعلق بممارسات سلسلة الامداد

¹ Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. Decision Sciences, 29(4), 1035-1046.

² Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. European Journal of Operational Research, 159(2), 379-392.

للأهداف التنافسية. تم إجراء الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات المحددة وأوضح النتائج أن تكامل سلسلة الامداد هو أداة حيوية للميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن فقط عدد قليل من الشركات اعتمدت ممارسات سلسلة التوريد الرشيقة على النقيض من ذلك تبنت معظم الشركات في المدى الطويل التعاون مع المورد وكذلك العملاء. وفي الاخير خلصت الدراسة ان سلاسل الامداد الرشيقة لها ميزة تنافسية في المرونة والتكلفة.

3- دراسة Li Suhong et al (2005)¹:

Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices

تطوير مقياس لدراسة ممارسات إدارة سلسلة الإمداد

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير والتحقق من ستة أبعاد لممارسات SCM [الشراكة المورد الاستراتيجي، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، جودة المعلومات، والممارسات الداخلية، والتأجيل]. تم جمع البيانات من 196 مؤسسة وتم اختبار جداول القياس والتحقق منها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. ولقد وفرت هذه الدراسة أداة قياس لتقييم أداء سلسلة الإمداد الشاملة. وتوصلت إلى أنه على الرغم من أن بعض المؤسسات أدركت أهمية SCM، إلا أنها تفتقر إلى فهم ما يشكل المجموعة الشاملة من ممارسات SCM. وهذا ساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم لإدارة سلسلة الإمداد خاصة أن المنافسة لم تعد بين المؤسسات والمنظمات، ولكن بين سلاسل الإمداد، فسلسلة الإمداد الفعالة أصبحت طريقة ذات قيمة محتملة لضمان الميزة التنافسية وتحسين أداء التنظيم.

4- دراسة Li Suhong et al (2006)²:

The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance

تأثير ممارسات سلسلة الامداد على الميزة التنافسية والاداء التنظيمي

توفر هذه الورقة التبرير التجريبي لإطار العمل يحدد خمسة أبعاد أساسية لممارسات ادارة سلسلة الامداد (المورد الاستراتيجي، الشراكة، علاقات العملاء، مستوى مشاركة المعلومات، جودة مشاركة المعلومات) واختبار العلاقة

¹ Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. Journal of operations management, 23(6), 618-641.

² Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107-124.

بين ممارسات ادارة سلسلة الامداد والميزة التنافسية، والأداء التنظيمي. تم جمع البيانات من 196 منظمة وتم اختيار العلاقات المقترحة باستخدام المعادلة الهيكلية، وظهرت النتائج انه يمكن ان تؤدي المستويات العليا لممارسات ادارة سلسلة الامداد الى تعزيز تنافسية وتحسين الاداء التنظيمي، ايضا يمكن للميزة التنافسية ان يكون لها تأثير مباشر ايجابي على الاداء التنظيمي.

5- دراسة Chi et al (2009)¹:

Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance

المواءمة بين خصائص الأعمال البيئية، الأولويات التنافسية، هياكل سلسلة الإمداد، وأداء الأعمال

المؤسسة

هدفت هذه الورقة إلى تحليل العلاقات بين أربع بنيات (بيئة الأعمال، الخصائص والأولويات التنافسية، هياكل سلسلة الإمداد وأداء المؤسسة). من خلال إنشاء نموذج مفاهيمي وإجراء بنية تحليل نموذج المعادلة باستخدام بيانات المسح الصناعي المجمعة من 995 شركة من شركات تصنيع المنسوجات الأمريكية، وفرت الدراسة منهجية فهم العلاقات بين خصائص بيئة العمل الفردية والأولويات التنافسية الفردية وهياكل سلسلة الإمداد، وتأثير المواءمة بين هذه العناصر على أداء المؤسسة. كشفت نتائج الدراسة أن الاختلافات في الاستجابات الاستراتيجية وسلاسل الإمداد لبيئة الأعمال بين المؤسسات ذات الأداء العالي والمنخفض في صناعة المنسوجات الأمريكية مذهلة. وتوفر النتائج أدلة تثبت أثر المواءمة بين خصائص بيئة الأعمال التجارية (المتنوعة، المعقدة، الغذائية، الديناميكية) والأولويات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، أداء التسليم، المرونة) وهياكل سلسلة الإمداد (الرشيقة lean، الهجينة Hybrid، الخفيفة Agile) على أداء المؤسسات (الحصة السوقية، نمو المبيعات، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار). وفرت هذه الدراسة نموذج مفاهيمي يربط بين خصائص بيئة الأعمال والتنافسية، هياكل سلسلة الإمداد، وأداء الأعمال.

¹ Chi, T., Kilduff, P. P., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. International Journal of productivity and performance management, 58(7), 645-669.

6- دراسة Sukati et al (2011):¹

A STUDY OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES: AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON CONSUMER GOODS INDUSTRY IN MALAYSIA.

دراسة عن ممارسات ادارة سلسلة الامداد: تحقيق تحليلي عن صناعة السلع الاستهلاكية في ماليزيا

هدف هذا البحث إلى تقديم العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة الامداد (SCM) واستجابة سلسلة الامداد (SCR) والتحقيق في علاقتها مع الميزة التنافسية (CA)، من خلال استكشاف العلاقة بين شراكة الموردين الاستراتيجية وعلاقة العملاء ومشاركة المعلومات واستجابة سلسلة التوريد، من خلال تطوير واختبار إطار بحثي لممارسات إدارة سلسلة الامداد وبناء استجابة سلسلة الامداد وإجراء تحليل لعدد من شركات السلع الاستهلاكية مع أداة صالحة وموثوقة. كانت اداة جمع البيانات المستخدمة عبارة عن استبيان وزع على حوالي 200 مدير من المؤسسات للسلع الاستهلاكية في ماليزيا كان معدل الاستجابة 70 % في حين كان 60% استبانات قابلة للاستخدام، وتم استخدام الانحدار المتعدد و اشارت النتائج الى ان ممارسات (SCM) تتعلق سلسلة الإمداد المستجيبة (SCR) وتشير ايضا ان (SCR) مرتبطة بالميزة التنافسية (CA)، تحديد العميل النهائي في السوق اليوم من خلال نجاح أو فشل ممارسات SCM أي الحصول على المنتج المناسب بالسعر والوقت والجودة المناسبة للعميل لا يؤدي فقط الى تحسين القدرة التنافسية و لكن ايضا مفتاح للبقاء.

7- دراسة Soni and Kodali (2011):²

The strategic fit between “competitive strategy” and “supply chain strategy” in Indian manufacturing industry: an empirical approach

التوافق الاستراتيجي بين "الاستراتيجية التنافسية" و"استراتيجية سلسلة التوريد" في الصناعة الهندية: نهج

تجريبي

هدفت هذه الورقة إلى استكشاف حالة التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجية التنافسية (CS) واستراتيجية سلسلة الإمداد (SCS) في القطاع الصناعي الهندي من خلال التحقيق في الدور الوسيط الذي تلعبه استراتيجية سلسلة الإمداد بين الاستراتيجية التنافسية وأداء سلسلة الإمداد. تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة من 185 مدير من مختلف قطاعات الصناعة التحويلية الهندية وشملت (السيارات والكهرباء

¹ Sukati, I., Hamid, A. B. A., Baharun, R., Tat, H. H., & Said, F. (2011). A study of supply chain management practices: An empirical investigation on consumer goods industry in Malaysia. International Journal of Business and Social Science, 2(17), 166-176.

² Soni, G., & Kodali, R. (2011). The strategic fit between “competitive strategy” and “supply chain strategy” in Indian manufacturing industry: an empirical approach. Measuring business excellence, 15(2), 70-89.

والإلكترونيات والعمليات والآلات والمنسوجات والمواد الغذائية والطيران والأحذية). كشفت النتائج الرئيسية عن وجود علاقة سببية بين الاستراتيجية التنافسية (CS) واستراتيجية سلسلة الإمداد (SCS) مع [CS كمتغير مستقل وSCS كمتغير تابع]. كما وجدت أن اختيار CS و SCS يؤثر على أداء الأعمال وسلسلة الإمداد. وعليه وكنتيجة خلصت إليها الدراسة أنه يوجد التوافق الاستراتيجي في الصناعة التحويلية الهندية، والذي تم تفسيره من خلال تحليل تأثير التفاعل بين CS و SCS. وأخيرا توصلت الدراسة أن العقبة الرئيسية في تنفيذ ممارسات SCM في الصناعة التحويلية الهندية هي التغلب على الممارسات التقليدية.

8- دراسة (Sukati et al (2012):¹

Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration

الميزة التنافسية من خلال استجابة سلسلة الإمداد وتكامل سلسلة الإمداد

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، كما تقيم الدراسة أثر استجابة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة من 400 مدير في مؤسسات التصنيع في ماليزيا. كان معدل الاستجابة 62٪ بينما كانت 50٪ استبيانات قابلة للاستخدام. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة. دعمت نتائج البحث الفرضيات القائلة بأن تكامل سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أيضًا أن استجابة سلسلة التوريد ارتبطت بشكل إيجابي بالميزة التنافسية للشركة. توصلت الدراسة للنتائج التالية: أظهر تحليل الارتباط أن تكامل سلسلة الإمداد (التكامل مع المورد FSI، التكامل مع العملاء FCI، التكامل الداخلي للمؤسسة IFI) مرتبط باستجابة سلسلة الإمداد من حيث (إستجابة نظام التشغيل OSR، استجابة العملية اللوجستية LPR، استجابة شبكة الإمداد SNR). يرتبط تكامل سلسلة التوريد أيضًا بالميزة التنافسية للمؤسسات من حيث السعر والجودة وموثوقية التسليم والوقت في السوق وابتكار المنتجات. كما توصلت الدراسة لعلاقة مهمة بين تكامل سلسلة الإمداد (IFI، FCI، FSI) استجابة شبكة الإمداد. توجد علاقة مهمة بين التكامل مع العملاء FCI واستجابة سلسلة الإمداد (OSR، LPR، SNR). كما توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة مهمة بين OSR و CA، وكذا علاقة قوية بين SNR و CA. نتائج البحث لها العديد من الآثار المهمة للمدراء: أولاً مع انتقال منافسة الأعمال اليوم من المؤسسات إلى شركاء

¹ Sukati, I., Hamid, A. B. A., Baharun, R., Alifiah, M. N., & Anuar, M. A. (2012). Competitive advantage through supply chain responsiveness and supply chain integration. International Journal of Business and Commerce, 1(7), 1-11.

سلاسل الإمداد، تتبنى المؤسسات بشكل متزايد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد، على أمل توليد استجابة لسلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمؤسسة. أظهرت نتائج البحث أن 47٪ من عينة الدراسة أشاروا إلى أن مؤسساتهم لم تشرع في برنامج يهدف بشكل خاص إلى تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد، من بين 53٪ المتبقين من المستجيبين أشاروا إلى أن مؤسساتهم شرعت في برنامج إدارة سلسلة الإمداد لمدة عامين فقط أو أقل. نتائج هذا البحث تؤكد للممارسين أن SCM هي طريقة فعالة للتنافس، وأن تنفيذ ممارسات SCM له تأثير قوي على استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمؤسسة. توفر الدراسة للمؤسسات مجموعة من القياسات الصالحة والموثوقة لتقييم وقياس ومقارنة استجابة سلسلة الإمداد (أي مورد المواد الخام ومورد المكونات والمجمع الفرعي والمصنع والموزع وتاجر الجملة وتاجر التجزئة). يمكن للقياسات التي تم تطويرها في هذا البحث التقاط الجوانب المختلفة لاستجابة سلسلة التوريد، وبالتالي ليس فقط تمكين الممارسين من تحديد النتائج الفورية لها، ولكن أيضًا لفهم آثارها على الأداء التنظيمي. وفي الأخير أوصت الدراسة المدراء الذين يسعون إلى تحسين استجابة سلسلة الإمداد لتحقيق الميزة التنافسية بضرورة تكامل سلسلة الإمداد.

9- دراسة **Hatani et al (2013)**¹:

Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)

الميزة التنافسية كوساطة في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة السمكية في جنوب شرق

سولا ويزي (إندونيسيا)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وشرح دور الميزة التنافسية كوسيط للعلاقة بين تكامل سلسلة الامداد وأداء الشركة. تم جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبيان. مجتمع الدراسة كان شركات صيد الأسماك الكبيرة واخذت عينة من 44 مدير من شركات صيد الأسماك وتم استرجاع 42 استبيان أي بنسبة 95.42٪. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان تنفيذ سلسلة الامداد الداخلية تحسن القدرة التنافسية والأداء للشركة، كذلك سلسلة الامداد الخارجية يمكن أن تحسن القدرة التنافسية، ولكن دون أي تأثير حقيقي على أداء الشركة، يمكن لمستوى عال من التنافسية تحسين أداء الشركة، وأخيرا يوجد تأثير واضح للاختلاف الموسمي كأحد أسباب انخفاض القدرة

¹ Hatani, L., Djumahir, Z. D., & Wirjodirjo, B. (2013). Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance in Southeast Sulawesi (Indonesia). Journal of Business and Management, 6(5), 1-14.

التنافسية والأداء للشركة. تتضمن هذه الدراسة توفير المعرفة والمعلومات للمديرين في تحسين الميزة التنافسية والاداء من خلال تنفيذ دمج سلسلة الامداد الداخلية والخارجية، كما اوصت بضرورة اعتبار عامل الاختلاف الموسمي كمدخلات في توقع احتياجات إمداد الأسماك.

10- دراسة Ferry et al (2013):¹

Linking supply chain practices to competitive advantage: An example from Australian agribusiness

ربط ممارسات سلسلة الإمداد بالميزة التنافسية: مثال من الأعمال الزراعية الأسترالية

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نموذج متكامل يربط إجراءات إدارة عمليات سلسلة الإمداد بالميزة التنافسية. استخدام ردود المسح حول إدارة سلسلة الإمداد في صناعة معالجة لحوم البقر الأسترالية، تم استخدام تحليل الانحدار لتطوير نموذج في وقت واحد شرح الروابط من إجراءات الادارية إلى عمليات سلسلة الإمداد (العلاقة مع المورد الاستراتيجية، إدارة العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات، جودة المعلومات، الثقة، النظام الرشيق، الإلتزام) بالمميزات التنافسية (المرونة، الكفاءة، جودة الغذاء، الإستجابة). توصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية من بعض ممارسات سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، الاستجابة في وجودة الغذاء يكون لها تأثير كبير على الميزة التنافسية أي (تحسين إدارة العلاقة مع العملاء، جودة المعلومات والثقة) لها تأثير كبير على الاستجابة السريعة. الإلتزام في تبادل المعلومات له تأثير كبير على كفاءة المعالجات. وأخيرا شراكة المورد الاستراتيجية وجودة المعلومات والثقة لها تأثير كبير على جودة معالجة لحوم البقر الأسترالية. يوفر هذا البحث طريقة جديدة لدمج جوانب العرض المختلفة لإدارة سلسلة الإمداد والميزة تنافسية.

11- دراسة Kim (2013):²

Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry

الأولويات التنافسية واستراتيجية سلسلة الإمداد في صناعة الأزياء

هدفت هذه الورقة إلى استكشاف كيفية أداء الشركات عالية الأداء في الموضة واستراتيجية سلسلة الإمداد الخاصة بهم مع أولوياتهم التنافسية. تمت الدراسة على عينة من أربع شركات أزياء أكثر تنافسية في السوق العالمية وهي (UNIQLO – Zara – Chanel – Louis Vuitton). وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.

¹ Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage. British Food Journal. 1003-1024, (7)115.

² Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. Qualitative Market Research: An International Journal, 16(2), 214-242.

أهم نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي: ترتبط الأولويات التنافسية ارتباطاً وثيقاً باختيار الشركة للسوق المستهدف، والذي يتم فيه تحديد استراتيجيته سلسلة الإمداد المناسبة (مصادر واستراتيجية القناة). مكنت نتائج البحث المديرين من تصميم استراتيجية سلسلة الإمداد الخاصة بهم بما في ذلك مصادر القناة بشكل أكثر فعالية حتى تتفق مع أولوياتهم التنافسية.

12- دراسة (Thatte et al (2013):¹

Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm

أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد للمؤسسة في استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمؤسسة

هدفت الدراسة على التركيز في بناء استجابة لسلسلة الإمداد وممارسات المؤسسة لـ SCM للاستجابة لمطالب العملاء وظروف السوق المتغيرة باستمرار لخلق ميزة تنافسية، من خلال تطوير أداة موثوقة وصالحة لقياس ثلاثة أبعاد لاستجابة سلسلة الإمداد، كما تختبر الدراسة أيضاً العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد (SCM) واستجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. أجريت الدراسة على عينة من 294 موظف من المتخصصين في الصناعة في مجال التصنيع وسلسلة الإمداد. توصلت نتائج البحث إلى أن المستوى الأعلى من ممارسات SCM (شراكة المورد الاستراتيجية، علاقة العملاء ومشاركة المعلومات) يمكن أن يؤدي إلى تحسين استجابة سلسلة الإمداد (استجابة نظام العمليات، استجابة العمليات اللوجستية، استجابة شبكة الموردين) وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابتكار). كما يمكن أن يكون لاستجابة سلسلة الإمداد تأثير إيجابي مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من الآثار المهمة للممارسين لإدارة سلسلة الإمداد:

أولاً: انتقلت المنافسة اليوم من المنظمات إلى سلاسل الإمداد على أمل تأمين ميزة تنافسية، بحيث أنه 36% من المستطلعين (294/106) يشار إلى أن شركتهم لم تشرع في برنامج يهدف بشكل خاص إلى تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد. من بين 64% المتبقية من المجيبين أشار أكثر من 55% (178/97) إلى أن شركتهم شرعت في العمل على برنامج إدارة سلسلة الإمداد لمدة ثلاث سنوات فقط أو أقل. نتائج هذا البحث تؤكد للمؤسسات أن SCM هي وسيلة فعالة للمنافسة، وتنفيذ ممارسات SCM لديه تأثير قوي على استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM practices of a firm on supply chain responsiveness and competitive advantage of a firm. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(2), 499-530.

ثانياً: توفر الدراسة الأدلة الإحصائية والنظرية للممارسين التي يمكن أن تشجع اعتماد ممارسات SCM لتحسين الاستجابة للعملاء وبالتالي تعزز مكانتها التنافسية في السوق، أي تظهر النتائج المكونات الحيوية للاستجابة لطلبات العملاء.

ثالثاً: توفر الدراسة مدراء المؤسسات والممارسين لـ SCM مقاييس يمكن استخدامها لتقييم وقياس ومقارنة الاستجابة المختلفة في سلسلة الإمداد (أي المواد الخام، مورد المكونات، المجمع، المجمع الفرعي، الشركة المصنعة، وتاجر الجملة وتاجر التجزئة) ويساعد كذلك في تحديد النتائج المباشرة لذلك. يمكن استخدام هذه التدابير أيضاً من قبل الشركات لفهم التأثيرات على الأداء التنظيمي.

13- دراسة Yusuf et al (2014):¹

A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry

دراسة العلاقات العلائقية والقدرة التنافسية وأداء الأعمال في صناعة الغاز

هدفت هذه الورقة البحثية إلى كشف العلاقة بين أبعاد سلسلة الإمداد الرشيقية والأهداف التنافسية وأداء الأعمال في صناعة النفط والغاز في بحر الشمال في المملكة المتحدة. تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من 880 مدير سلسلة توريد في صناعة النفط والغاز في المملكة المتحدة وتم تحقيق معدل استجابة بـ 17.8%. أجريت الاختبارات الإحصائية للصلاحيّة والموثوقية. توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن "التسليم في الوقت المحدد" و "إعادة التكوين- منتجات" " إثراء سمات العميل " ترتبط بشكل إيجابي مع مقاييس الأداء (حصة السوق، ولاء العملاء ونسبة الأداء إلى المنافسين). هذا يشير إلى تنوع الأهداف التنافسية لمؤسسات النفط والغاز في سلسلة التوريد، حيث تقوم بعض المؤسسات بتوريد منتجات قياسية بينما يقدم الآخرون منتجات وخدمات أكثر تخصيصاً، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة الإمداد المرنة والأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة الإمداد المرنة والأسبقيات التنافسية

¹ Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. International Journal of Production Economics, 147, 531-543.

14- دراسة Azize, R., et al (2016):¹

THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON SUPPLY CHAIN QUALITY MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGES

تأثير ممارسات إدارة المعرفة على جودة إدارة سلسلة التوريد والمزايا التنافسية

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، فرز المعرفة، تطبيق المعرفة) على إدارة جودة سلسلة الامداد (التركيز على العملاء، إدارة جودة المورد، قيادة سلسلة المورد، استراتيجيات جودة سلسلة الامداد، نهج العملية، نظم معلومات سلسلة الامداد، تنمية الموارد البشرية) والميزة التنافسية (السعر والتكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار، المرونة) في شركة الياف إيران، تم استخدام آراء 68 من أعضاء شركة الياف كعينة انتقائية تم تحديدها بواسطة طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم العلاقات بين المتغيرات. واطهرت النتائج وجود علاقة سببية إيجابية وهامة بين ممارسات إدارة المعرفة وإدارة جودة سلسلة التوريد، والعلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لم يتم تأكيد ذلك تم تأكيد العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل غير مباشر. واوصت الدراسة بشكل عام انه لتحقيق ميزة تنافسية يجب أن تحدد الإدارة في المقام الأول متابعة نقاط القوة والضعف في برامج المعرفة في الإدارة، ثم يجب عليهم وفقا لنظام إدارة جودة سلسلة الامداد مع نظام إدارة المعرفة من خلال خلق آليات وعمليات إدارة المعرفة وبهذه الطريقة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق موقف تنافسي للشركة على أساس عرض لسلسلة الأنشطة.

15- دراسة Prokhorova et al (2016):²

Logistics Management as a Tool to Achieve Competitive Advantages of the Enterprise Trade

الإدارة اللوجستية كأداة لتحقيق المزايا التنافسية لتجارة المؤسسات

هدفت الدراسة إلى توضيح الحاجة للإدارة اللوجستية كأداة لتحقيق المزايا التنافسية لتجارة المؤسسات، في ظل تطور المنافسة الناجم عن الانتقال من سوق البائع إلى سوق المشتري في الإقتصاد الروسي. توصلت الدراسة

¹ Azizi, R., Maleki, M., Moradi-Moghadam, M., & Cruz-Machado, V. (2016). The impact of knowledge management practices on supply chain quality management and competitive advantages. *Management and Production Engineering Review*, 7(1), 4-12.

² Prokhorova, V. V., Kolomyts, O. N., Nenasheva, A. I., Sholukha, N. A., & Vashchenko, P. G. (2016). Logistics management as a tool to achieve competitive advantages of the enterprise trade. *International Review of Management and Marketing*, 6(6S).

الى أنه تكلفة السلع المنظمة لوجستيًا التي تم تسليمها إلى المستهلك النهائي، أقل من تكلفة نفس السلع التي تم الاحتفاظ بها بالطريقة التقليدية. وبالتالي يوفر الفرق الناشئ للمؤسسات ميزة تنافسية، من خلال القدرة على تنظيم العملية اللوجستية. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام مزودي الخدمات اللوجستية يمكن أن يضمن تسليم الكمية المناسبة من المنتج بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب ويمثل للمستهلك قيمة أكبر بكثير من التوريد التقليدي الذين لا يوفر موثوقية والضمانات.

16- دراسة Thatte & Agrawal (2017):¹

EXPLORING SUPPLY CHAIN RESPONSIVENESS EFFECTS ON
COMPETITIVE ADVANTAGE OF A FIRM

استكشاف تأثيرات استجابة سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية للمؤسسة

استندت هذه الدراسة إلى نموذج البحث الذي قدمه (2013) Thatte, Rao, and Ragu-Nathan والذي توصل الى وجود علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد (SCM)، واستجابة سلسلة الإمداد (SCR)، والميزة التنافسية (CA). وعليه تحلل هذه الورقة أبعاد SCR المحددة في دراسة Thatte وآخرون (2013) لاستكشاف كيفية تأثيرهم على الميزة التنافسية CA وأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار). وقد تم جمع البيانات على نطاق واسع باستخدام المسح على شبكة الإنترنت على أساس أساليب. تم شراء قوائم البريد الإلكتروني من مجلس إدارة سلسلة التوريد (CSCMP) و (Rsateleservices.com) و (Lead411.com). على المؤسسات (تضم أكثر من 100 موظف) التالية: "منتجات مصنع النسيج"، "الملابس ومنتجات المنسوجات الأخرى"، "الأثاث والتجهيزات"، "منتجات معدنية مصنعة"، "آلات ومعدات صناعية"، "كهربائية ومعدات المعدات الإلكترونية" و "معدات النقل". نظرًا لأن محور هذه الدراسة هو SCM، فإن المستجيبين المستهدفين هم المديرين ونواب الرئيس، حيث تم اعتبار هؤلاء الموظفين لديهم أفضل معرفة بإدارة سلسلة الإمداد. طلب من المجيبين الرجوع إلى مورديهم الرئيسيين أو عملائهم عند الرد على الاستبيان. تمت إدارة النسخة النهائية من الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني إلى 5498 موظف. ولضمان معدل استجابة معقول، تم إرسال المسح بالبريد الإلكتروني في ثلاث موجات. تم حساب معدل الاستجابة بناء على عدد النقرات التي تم إنشاؤها بواسطة البريد الإلكتروني والعدد الإجمالي الذي تم تحويله إلى مسح مكتمل. تم إنشاء إجمالي 714 نقرة وتم الحصول على 294 استبيان كامل بمعدل الاستجابة 41.18%. توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد

¹ Thatte, A., & Agrawal, V. (2017). Exploring supply chain responsiveness effects on competitive advantage of a firm. Quarterly Review of Business Disciplines, 4(3), 211-228.

[استجابة نظام العمليات (OSR) وشبكة الموردين (SNR)] تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية من خلال قدرة المؤسسة على المنافسة بناءً على موثوقية التسليم. مع ذلك لم يثبت أن النظام اللوجستي يساهم بشكل كبير في التنبؤ "بالتسليم". كما توصلت انه وبسبب اتساع الأسواق فالخدمات اللوجستية الصادرة (هي مرحلة ما بعد التصنيع وخارج المؤسسة) أصبح ضروري استخدام شركات 3PL للخدمات اللوجستية. تفسير معقول لهذا هو أن عددا متزايد من المؤسسات تستعين بمصادر خارجية للتوظيف اللوجستية لشركات 3PL مما أدى إلى انخفاض هذا البعد من الاستجابة خارج نطاق المؤسسة المحورية وبالتالي لا تكون تحت سيطرتها المباشرة، لذلك لا يوجد مجال كبير للتحسين الداخلي للمؤسسات من خلال استجابة النظام اللوجستي LPR. وعليه قد تشجع النتائج الممارسين والمؤسسات على تعزيز مكونات SCR لزيادة CA، والاستمرار في المنافسة. كما توفر الدراسة إطار ورؤية للبحوث المستقبلية في مجال SCR و CA.

17- دراسة (2017) Madhani¹:

Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages

تكامل اللوجستيات والتسويق: تعزيز المزايا التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى اعتماد نهج منهجي من مرحلتين. في المرحلة الأولى يركز البحث على تطوير نموذج تفاعلي للتكامل اللوجستي والتسويقي للتأكيد على الاعتماد المتبادل والعلاقة التكافلية. تتضمن المرحلة الثانية تطوير إطار عمل للقيمة المضافة للأعمال لتسليط الضوء على القيمة المضافة للمؤسسة بسبب التكامل اللوجستي والتسويق. من خلال تطبيق دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات (K-Mart - Campbell's Soup - Seven-Eleven Japan). من خلال الدراسة الميدانية توصلت للنتائج التالية: يتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات في الحاجة إلى دمج الخدمات اللوجستية وكذلك وظائف التسويق حيث تعمل هذه الوظائف الداخلية في كثير من الأحيان مثل "الصوامع" الوظيفية بدلا من العمل معا لتلبية احتياجات العميل. يرتبط السبب الرئيسي للصراع بين إدارة اللوجستيات والتسويق بأبعاد التسويق (المنتج، السعر، المكان، الترويج والتعبئة) حيث يُنظر إلى اللوجستيات باعتبارها واحدة من هذه الأبعاد. تساهم اللوجستيات بشكل كبير في خدمة العملاء، والتي تعد مكوناً رئيسياً لمفهوم التسويق. كذلك يساهم التكامل اللوجستي والتسويقي في كسب الشركة التميز الاستراتيجي الفعال من حيث التكلفة ورضا العملاء. وفي الأخير أوصت الدراسة أنه لكي تنجح المؤسسات في

¹ Madhani, P. M. (2017). Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. The IUP Journal of Management Research, 16(3), 7-29.

تقديم قيمة أعلى للعملاء، يجب دمج وظائف الخدمات اللوجستية والتسويق لأن المنتج المناسب يجب أن يكون بالسعر المناسب، ويتم الإعلان عنه من خلال العروض الترويجية المناسبة، ويتم توفيره في عبوة مناسبة ويجب أن يكون متاحًا في المكان المناسب. يوفر هذا البحث نماذج مختلفة لدمج اللوجستيات والتسويق وتطوير إطار القيمة المضافة للأعمال التجارية لإثبات الطرق التي يمكن أن يولدها التكامل بين اللوجستيات والتسويق في تحقيق القيم التجارية الشاملة للمؤسسة.

18- دراسة (Wijetunge & Ranwala (2017)¹ :

Do Supply Chain Management Practices Contribute Firm Competitiveness? A Study based on Medium Scale Entrepreneurial Firms in Sri Lanka

هل تساهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركة التنافسية؟ دراسة مبنية على شركات ريادية متوسطة

الحجم في سري لانكا

هدفت هذه الدراسة للتحقيق التجريبي في تأثير إدارة سلسلة الإمداد (شراكات استراتيجية مع الموردين، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، العلاقة مع العملاء، عملية سلسلة التوريد الداخلية) على القدرة التنافسية (سعر التكلفة، الجودة، اعتمادية التسليم، ابتكارات المنتجات، وقت التسويق المناسب). تمت الدراسة على عينة تتكون من 327 مدير إنتاج من شركات المقاولات المتوسطة (قطاع التصنيع) في مقاطعة كولومبو. توصلت الدراسة أنه هناك علاقة إيجابية بين ممارسات SCM والقدرة التنافسية للشركة، من ناحية أخرى الشراكات الاستراتيجية مع الموردين وعملية سلسلة التوريد الداخلية والعلاقة مع العملاء على أنها تنبئ بشكل كبير بالقدرة التنافسية للشركات.

19- دراسة (Jia & Wang (2019)²:

The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Competitive Advantages and Firm Performance

أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على المزايا التنافسية وأداء الشركات

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في البحث المتزايد في مجال البيئة واستراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد Green supply chain management (GSCM) بالاعتماد على نظرية بوتر للميزة التنافسية. هذا من

¹ Wijetunge, W. A. D. S., & Ranwala, R. (2017). Do Supply Chain Management Practices Contribute Firm Competitiveness? A Study based on Medium Scale Entrepreneurial Firms in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 6(2).

² Jia, X., & Wang, M. (2019). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Competitive Advantages and Firm Performance. In *Environmental Sustainability in Asian Logistics and Supply Chains* Springer, Singapore, 121-134.

خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الخضراء (المشتريات الخضراء، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الإمداد العكسي)، المزايا التنافسية والأداء المالي (العائد على الإستثمار، زيادة معدل إيرادات الأعمال الرئيسية) والأداء البيئي أو الغير مالي (السمعة الإجتماعية، ولاء العميل)، باستخدام متعددة تحليل الانحدار الخطي لتحليل البيانات المجمعة عن طريق استبانة من مسح للمصنعين الصينيين. أظهرت النتائج أن ممارسات GSCM مرتبطة بشكل إيجابي بالمزايا التنافسية الإقتصادية (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار) والمزايا التنافسية البيئية (الحد من الضرر البيئي للحصول على ميزة مستدامة، القدرة على زيادة جهود الحوكمة البيئية). كما أظهرت النتائج ارتباط بين ممارسات GSCM والأداء غير المالي (البيئي)، وأخيرا الميزة التنافسية ترتبط إيجابيا بأداء الشركة.

20 - دراسة Ratnamurni & Yun (2020)¹:

Competitive Advantage Model Through Integration of Supply Chains and Information Technology in SMEs in Cimahi City

نموذج الميزة التنافسية من خلال تكامل سلاسل التوريد وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة

والمتوسطة في مدينة شيماهي

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف النموذج التنافسي للقدرة التنافسية من خلال تكامل سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة للأغذية والمشروبات في مدينة Cimahi بأندونيسيا. من خلال بحث كمي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على عينة من الشركات الخاصة بالأطعمة والمشروبات الصغيرة في مدينة Cimahi. توصلت الدراسة إلى أنه يجب تطبيق تكامل سلسلة الإمداد على إدارة أعمال الأغذية والمشروبات في مدينة Cimahi بحيث أن الاتصال من الموردين والمصنعين والموزعين يمكنهم من أداء أدوارهم بشكل جيد. آخر المشكلة في سلسلة الإمداد للمنتجات الغذائية هي القيمة التي يتلقاها كل عضو (مورد، الشركة المصنعة والموزع) فمشغلي الأعمال الصغيرة في مجال الأطعمة والمشروبات بحاجة إلى استخدام المعلومات التكنولوجية لتحسين الإنتاجية والتنافسية للاستفادة من الأعمال التي يديرونها.

¹ Ratnamurni, E. D., & Yun, Y. (2020). Competitive Advantage Model Through Integration of Supply Chains and Information Technology in SMEs in Cimahi City. *International Business Management*, 14(4).

21- دراسة¹ Maina, C., Njehia, B. K., & Eric, B. K. (2020):

**SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DAIRY INDUSTRY:
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES**

مصادر الميزة التنافسية في صناعة الألبان: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد

هدفت هذه الورقة إلى استكشاف تأثيرات ممارسات إدارة سلسلة الإمداد (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المشتريات، إدارة الخدمات اللوجستية، إدارة علاقات العملاء، تطوير الموردين) على الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الوقت المناسب للسوق)، في ظل المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة اليوم وزيادة متطلبات العملاء دفعت التوقعات المؤسسات إلى البحث المستمر عن طرق جديدة لتأمين ميزة تنافسية في كينيا. تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من 109 تعاونيات ألبان في كينيا، تم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام كل من برنامج Excel والحزمة الإحصائية لعلم الاجتماع (SPSS) بالإضافة إلى ذلك المربعات الصغرى الجزئية تم استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (-PLS SEM) لتحليل البيانات في SmartPLS. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات SCM على CA في تعاونيات الألبان في كينيا. وكانت النتائج بالترتيب التالي تطوير الموردين له أهمية كبيرة نسبيا في كسب الميزة التنافسية، تليها إدارة اللوجستيات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المشتريات وإدارة علاقات العملاء. أخيرا أوصت الدراسة ب التركيز الوثيق على تحسين أداء إدارة الخدمات اللوجستية أثناء مراقبة أداء الأبعاد الأربعة الأخرى لممارسات SCM. ساهمت الدراسة في السياسة من خلال توفير إطار عمل لتحسين الميزة التنافسية في منتجات الألبان في كينيا.

¹ Maina, C., Njehia, B. K., & Eric, B. K. (2020). SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DAIRY INDUSTRY: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES. International Journal of Supply Chain Management, 5(1), 54-72.

22- دراسة¹ Doan, T. (2020):

Supply chain management drivers and competitive advantage in manufacturing industry

محركات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في الصناعة التحويلية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير محركات إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (المرافق، المخزون، النقل، المعلومات، تحديد المصادر، الأسعار) على الميزة التنافسية في شركات التصنيع الفيتنامية بواسطة تحليل الانحدار المتعدد، على عينة تضم 205 شركة تصنيع، منها 55% من الشركات المحدودة، و39% مساهمة و10% من الشركات الخاصة و5% من شركات الاستثمار الأجنبي المباشر و1% من الشركات الحكومية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمحركات إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية وجاءت المحركات بالترتيب التالي: أعلى تأثير للنقل ثم يليه المعلومات ثم التسعير وبعدها المخزون وأخيرا تحديد المصادر والمرافق.

¹ Doan, T. (2020). Supply chain management drivers and competitive advantage in manufacturing industry. Uncertain Supply Chain Management, 8(3), 473-480.

المبحث الثالث: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا الحالية على الدراسات السابقة في عدة نقاط (تشابه واختلاف) في المحاور التالية (الفترة الزمنية، مكان إجراء الدراسة، العينة، متغيرات وأهداف الدراسة) يمكن إيجازها من خلال الجداول الموالية:

1- المطلب الأول: من حيث المكان والعينة المدروسة والفترة الزمنية:

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول ترتيب الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وكذلك تحديد مكان إجراء الدراسة عبر مختلف قرارات العالم، وأخير تحديد العينة المدروسة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1): الدراسات السابقة من حيث المكان والعينة المدروسة والفترة الزمنية

رقم	إسم الباحث	الفترة الزمنية	مكان الدراسة	العينة
الدراسات في البيئة العربية				
1	ماجد جودة جاسم	2010	العراق	مصنع نسيج الديوانية لصناعة الأقمشة
2	سلوى زغلول	2011	مصر	شركة الالبان المصرية
3	Bouzaâbiaa and Boumaizab	2013	تونس	200 مستهلك من هايبر ماركت Carrefour
4	الهوجرة وعطية	2014	الأردن	269 شركة التصنيع الأردنية
5	أبو زيد، محمد خير	2014	الأردن	183 مصنع بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن
6	الرفيعي	2014	العراق	72 من العاملين في مختلف الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في مصرفي النفط في النجف الأشرف
7	حامد كاظم، حسين يوسف	2015	العراق	122 موظف من معمل الاسمنت السماوة
8	الصدقي موسى، الطاهر أحمد	2016	السودان	140 موظف من بنك النيل الازرق المشرق السودان

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

40 مؤسسة صناعية لولاية تلمسان	الجزائر	2017	خطيب	9
عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية	العراق	2019	لطيف & عبد	10
250 عامل في شركة حلواني الصناعية	الأردن	2020	Khaddam, Irtaimah, & Bader	11
الدراسات في البيئة الأجنبية				
114 مصانع شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن القطاعات التالية: الأثاث والمعادن المصنعة والمعدات الصناعية (بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر)، والمعدات الكهربائية والإلكترونية، ومعدات النقل، والأدوات، والصناعات المتنوعة	USA	1998	Ward et al	1
600 شركة في المملكة المتحدة	المملكة المتحدة	2004	Yusuf et al	2
196 مؤسسة	USA	2005	Li et al	3
196 مؤسسة USA	USA	2006	Li Suhong et al	4
995 شركة من شركات تصنيع المنسوجات الأمريكية	USA	2009	Chi et al	5
200 مدير من مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بماليزيا	ماليزيا	2011	Sukati et al	6
185 مدير من مختلف قطاعات الصناعة التحويلية الهندية وشملت (السيارات والكهرباء والإلكترونيات والعمليات والآلات والمنسوجات والمواد الغذائية والطيران والأحذية).	الهند	2011	Soni and Kodali	7
عينة من 400 مدير في مؤسسات التصنيع في ماليزيا	ماليزيا	2012	Sukati et al	8
44 مدير من شركات صيد الأسماك جنوب شرق سولاويزي إندونيسيا	إندونيسيا	2013	Hatani et al	9
140 مؤسسة لحوم البقر	أستراليا	2013	Ferry et al	10
عينة من أربع شركات أزياء أكثر تنافسية في السوق العالمية وهي (Louis Vuitton – Chanel – Zara –) و (UNIQLO).	شركات متعددة الجنسيات	2013	Kim	11

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

294 موظف من المتخصصين في الصناعة في مجال التصنيع وسلسلة الإمداد	USA	2013	Thatte et al	12
880 مدير سلسلة توريد في صناعة النفط والغاز في المملكة المتحدة	المملكة المتحدة	2014	Yusuf et al	13
68 عضو من شركة الياف إيران	إيران	2016	Azize et al	14
دراسة نقدية لأعمال العلماء الوطنيين الحكوميين والأجانب في مجال نظرية وممارسة الإدارة اللوجستية.	روسيا	2016	Prokhorova et al	15
المؤسسات (تضم أكثر من 100 موظف) التالية: "منتجات مصنع النسيج"، "الملابس ومنتجات المنسوجات الأخرى"، "الأثاث والتجهيزات"، "منتجات معدنية مصنعة"، "آلات ومعدات صناعية"، "كهربائية ومعدات المعدات الإلكترونية" و "معدات النقل"	USA	2017	Thatte & Agrawal	16
تطبيق دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات Campbell's Soup - K-Mart - Seven- (Eleven Japan)	اليابان	2017	Madhani	17
327 مدير إنتاج من شركات المقاولات المتوسطة (قطاع التصنيع) في مقاطعة كولومبو	سيرلانكا	2017	Wijetunge & Ranwala	18
مجموعة من المصنعين الصينيين	الصين	2019	Jia & Wang	19
الشركات الصغيرة والمتوسطة للأغذية والمشروبات في مدينة Cimahi	أندونيسيا	2020	Ratnamurni & Yun	20
109 تعاونيات ألبان في كينيا	كينيا	2020	Maina, Njehia, & Eric	21
205 شركة تصنيع: منها 55% من الشركات المحدودة، و39% مساهمة و10% من الشركات الخاصة و5% من شركات الاستثمار الأجنبي المباشر و1% من الشركات الحكومية	فيتنام	2020	Doan, T	22

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدراسات السابقة العربية التي تربط سلاسل الإمداد بالميزة التنافسية أجريت في الفترة الزمنية (2010-2020) في حين الدراسات الأجنبية من فترة (1998-2020) لتأتي دراستنا الأحدث في الفترة 2018 إلى 2021.

نلاحظ كذلك أن الدراسات السابقة شملت مختلف القطاعات تقريبا (شركات النسيج، الألبان، هاربير ماركيت، شركات التصنيع المختلفة، الصناعات الغذائية، مصفى النفط، مصانع الإسمنت، البنوك، الأثاث والمعادن المصنعة والمعدات الصناعية بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر، والمعدات الكهربائية والإلكترونية، ومعدات النقل، والأدوات، الصناعات الاستهلاكية، السيارات والكهرباء والالكترونيات والعمليات والآلات والمنسوجات والمواد الغذائية والطيران والأحذية، شركات صيد الأسماك، شركة الألياف، تعاونيات الألبان، الصناعات التحويلية) شركات متعددة الجنسيات (Louis Vuitton – Chanel – Zara – UNIQLO). وعليه تقريبا أجريت الدراسات في مختلف القطاعات الإنتاجية في دول وقارات مختلفة.

كما نميز في مكان إجراء الدراسات السابقة مختلف قارات العالم وبالتحديد 18 دولة بالإضافة إلى الجزائر كالتالي:

- ✓ قارة آسيا: الصين، اليابان، إيران، ماليزيا، أندونيسيا، الهند، العراق، الأردن، سيريلانكا، فيتنام.
- ✓ قارة أوروبا: روسيا، المملكة المتحدة.
- ✓ قارة أوقيانوسيا: أستراليا.
- ✓ قارة أمريكا: الولايات المتحدة الأمريكية.
- ✓ قارة إفريقيا: مصر، السودان، تونس، كينيا.

بالإضافة إلى دراسة خطيب سيدي محمد بومدين (2017) في الجزائر ولكنها تختلف عن دراستنا من حيث الموضوع، حيث عالج خطيب تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الأداء في حين دراستنا تهتم بالإمداد التجاري وأثره على الميزة التنافسية أي دراستنا تهتم بالجانب التجاري لسلسلة الإمداد (من المؤسسة إلى غاية المستهلك الأخير) وتأثيره على الميزة التنافسية التي هي في الحقيقة نتيجة للأداء، وحتى من حيث عينة الدراسة تختلف الدراستين تماما.

2- المطلب الثاني: من حيث متغيرات الدراسة والإشكالية والأهداف:

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول تحديد الإشكالية والأهداف المدروسة في الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) للوقوف أهم أوجه التشابه والاختلاف لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3): الدراسات السابقة من حيث الإشكالية والأهداف

رقم	إسم الباحث	الإشكالية	الأهداف
الدراسات في البيئة العربية			
1	ماجد جودة جاسم	ما هو تأثير استراتيجيات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة؟	تشخيص طبيعة العلاقة والآخر بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية
2	سلوى زغلول	ما هو أثر الأنشطة اللوجستية التسويقية في دعم الميزة التنافسية؟	القاء الضوء على مفهوم اللوجستيات وعلاقتها بالتسويق ودورها في بناء الميزة التنافسية
3	Bouzaâbiaa and Boumaizab	ما دور الأداء اللوجستي على النوايا السلوكية للمستهلكين وعلى صورة المتجر في سياق تجاري تونسي؟	استكشاف دور الأداء اللوجستي على النوايا السلوكية للمستهلكين وعلى صورة المتجر في سياق تجاري تونسي
4	الهوجرة وعطية	فيما يكمن تأثير استجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية؟	هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير استجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في شركات التصنيع الأردنية
5	أبو زيد، محمد خير	ما هي العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي؟	هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الأثر المباشر والغير مباشر للميزات التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد
6	الرفيعي	ما مستوى إدراك إدارة المصفي لدور	هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء العمليات لتحقيق مزايا (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة).</p>	<p>وأهمية سلسلة التوريد الكفؤة؟ ماهي عوامل نجاح سلسلة التوريد الكفؤة؟ وهل يمكن تفسير التباين في أداء العمليات بدلالة تلك العوامل؟</p>	
<p>التعرف على أنشطة إدارة الإمداد المناسبة للمعمل الاسمنت السماوة والتي لها أسبقية تنافسية للمعمل في ظل البيئة التي يعمل بها.</p>	<p>■ ما مدى توافر أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في معمل الإسمنت؟ ■ هل تؤثر أنشطة إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية؟</p>	<p>7 حامد كاظم، حسين يوسف</p>
<p>التعرف على أثر أبعاد الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في تحسين جودة الخدمة في بنك النيل الأزرق المشرق بالسودان.</p>	<p>ما مدى تأثير الإدارة اللوجستية على جودة الخدمات المصرفية؟</p>	<p>8 الصديق موسى، الطاهر أحمد</p>
<p>التعرف على انعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على المؤسسة الصناعية الجزائرية.</p>	<p>ما هو أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان؟</p>	<p>9 خطيب</p>
<p>التعرف على دور الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية.</p>	<p>ما طبيعة العلاقة بين الإدارة اللوجستية والميزة التنافسية؟</p>	<p>10 لطيف & عبد</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير غير المباشر لإدارة سلسلة الإمداد (SCM) على الميزة التنافسية (CA) بحضور تكنولوجيا المعلومات (IT) كوسيط</p>	<p>كيف يمكن تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات؟</p>	<p>11 Khaddam, Irtaimh, & Bader</p>
<p>الدراسات في البيئة الأجنبية</p>		
<p>تطوير مقاييس للأولويات التنافسية المقبولة بشكل عام.</p>	<p>ما هي أهم الأولويات التنافسية في المؤسسات الصناعية</p>	<p>1 Ward et al</p>

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>الكشف عن العلاقة بين الأنماط الناشئة وتحقيق الأهداف التنافسية.</p>	<p>كيف يمكن لتغير العميل و التطور التكنولوجي إجبار الشركات المصنعة على تطوير قدرات سلسلة الامداد الرشيقة كي تكون قادرة على المنافسة؟</p>	<p>Yusuf et al</p>	<p>2</p>
<p>هدفت إلى تطوير والتحقق من ستة أبعاد لممارسات SCM [الشراكة المورد الاستراتيجي، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، جودة المعلومات، والممارسات الداخلية، والتأجيل)</p>	<p>كيف يمكن تحقيق التنافسية من خلال تطوير أداة قياس لإدارة سلسلة الإمداد؟</p>	<p>Li et al</p>	<p>3</p>
<p>تهدف إلى إختبار إطار عمل يحدد العلاقات بين ممارسات سلسلة الامداد والميزة التنافسية والاداء التنظيمي.</p>	<p>ما تأثير ممارسات سلسلة الامداد على الميزة التنافسية والاداء التنظيمي؟</p>	<p>Li Suhong et al</p>	<p>4</p>
<p>هدفت هذه الورقة إلى تحليل العلاقات بين أربع بنيات (بيئة الأعمال، الخصائص والأولويات التنافسية، هياكل سلسلة الإمداد وأداء المؤسسة).</p>	<p>كيف يمكن الربط بين خصائص بيئة الأعمال والتنافسية، هياكل سلسلة الإمداد، وأداء الأعمال؟</p>	<p>Chi et al</p>	<p>5</p>
<p>الغرض من هذا البحث هو عرض العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCM) واستجابة سلسلة التوريد (SCR)، والتحقق في علاقتها مع الميزة التنافسية (CA).</p>	<p>فيما تكمن العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد واستجابتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟</p>	<p>Sukati et al</p>	<p>6</p>
<p>هدفت هذه الورقة إلى استكشاف حالة التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجية التنافسية (CS) واستراتيجية سلسلة الإمداد (SCS) في القطاع الصناعي الهندي من خلال التحقيق في الدور الوسيط الذي تلعبه</p>	<p>كيف يمكن تحقيق التوافق الاستراتيجي بين "الاستراتيجية التنافسية" و"استراتيجية سلسلة التوريد" في الصناعة الهندية؟</p>	<p>Soni and Kodali</p>	<p>7</p>

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

استراتيجية سلسلة الإمداد بين الاستراتيجية التنافسية وأداء سلسلة الإمداد.			
هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، كما تقيم الدراسة أثر استجابة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.	كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استجابة سلسلة الإمداد وتكاملها؟	Sukati et al	8
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وشرح دور الميزة التنافسية كوسيط للعلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة.	كيف يمكن تحقيق تكامل بين سلسلة التوريد والأداء من خلال الميزة التنافسية للشركات السمكية في جنوب شرق سولاويزي إندونيسيا؟	Hatani et al	9
هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نموذج متكامل يربط إجراءات إدارة عمليات سلسلة الإمداد بالميزة التنافسية.	كيف يمكن ربط إجراءات إدارة عمليات سلسلة الإمداد بالميزة التنافسية؟	Ferry et al	10
هدفت هذه الورقة إلى استكشاف كيفية أداء الشركات عالية الأداء في الموضحة واستراتيجية سلسلة الإمداد الخاصة بهم مع أولوياتهم التنافسية.	ما هي الأولويات التنافسية واستراتيجية سلسلة الإمداد في صناعة الأزياء؟	Kim	11
هدفت الدراسة على التركيز في بناء استجابة لسلسلة الإمداد وممارسات المؤسسة لـ SCM للاستجابة لمطالب العملاء وظروف السوق المتغيرة باستمرار لخلق ميزة تنافسية.	ما هو أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد للمؤسسة في استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية؟	Thatte et al	12
هدفت هذه الورقة البحثية إلى كشف العلاقة بين أبعاد سلسلة الإمداد الرشيقية والأهداف التنافسية وأداء الأعمال في صناعة النفط والغاز في بحر الشمال في المملكة المتحدة.	كيف يمكن من خلال العلاقات العلائقية تحقيق القدرة التنافسية وأداء الأعمال في صناعة الغاز؟	Yusuf et al	13

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة المعرفة على إدارة سلسلة التوريد والمزايا التنافسية في شركة الياف إيران.</p>	<p>ما تأثير ممارسات إدارة المعرفة على جودة إدارة سلسلة التوريد والمزايا التنافسية؟</p>	<p>Azize et al</p>	<p>14</p>
<p>هدفت الدراسة إلى توضيح الحاجة للإدارة اللوجستية كأداة لتحقيق المزايا التنافسية لتجارة المؤسسات، في ظل تطور المنافسة الناجم عن الانتقال من سوق البائع إلى سوق المشتري في الإقتصاد الروسي.</p>	<p>هل الإدارة اللوجستية أداة لتحقيق المزايا التنافسية للإمداد التجاري (التوزيعي) للمؤسسات؟</p>	<p>Prokhorova et al</p>	<p>15</p>
<p>تهدف الدراسة إلى تحليل أبعاد SCR المحددة في دراسة Thatte وآخرون (2013) لاستكشاف كيفية تأثيرهم على الميزة التنافسية CA وأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار).</p>	<p>كيف تأثر استجابة سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية للمؤسسة؟</p>	<p>Thatte & Agrawal</p>	<p>16</p>
<p>توفر الدراسة أطر مختلفة لدمج الخدمات اللوجستية والتسويق.</p>	<p>كيف يمكن لتكامل اللوجستيات والتسويق في تعزيز المزايا التنافسية؟</p>	<p>Madhani</p>	<p>17</p>
<p>هدفت هذه الدراسة للتحقيق التجريبي في تأثير إدارة سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية.</p>	<p>ما العلاقة بين ممارسات SCM والقدرة التنافسية؟ ما هو تأثير ممارسات SCM على تنافسية الشركات؟</p>	<p>Wijetunge & Ranwala</p>	<p>18</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في البحث المتزايد في مجال البيئة واستراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد Green supply chain (management) (GSCM) بالاعتماد على نظرية بوتر للميزة التنافسية.</p>	<p>كيف تأثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على المزايا التنافسية وأداء الشركات؟</p>	<p>Jia & Wang</p>	<p>19</p>

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف النموذج التنافسي للقدرة التنافسية من خلال تكامل سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة للأغذية والمشروبات في مدينة Cimahi بأندونيسيا</p>	<p>ما تأثير تكامل سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مدينة Cimahi؟</p>	<p>Ratnamurni & Yun</p>	<p>20</p>
<p>هدفت هذه الورقة إلى استكشاف تأثيرات ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة اليوم وزيادة متطلبات العملاء دفعت التوقعات المؤسسات إلى البحث المستمر عن طرق جديدة لتأمين ميزة تنافسية في كينيا.</p>	<p>كيف يمكن تحقيق ميزات تنافسية في صناعة الألبان في كينيا من خلال إدارة سلاسل الإمداد؟</p>	<p>Maina, Njehia & Eric</p>	<p>21</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير محركات إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (المرافق، المخزون، النقل، المعلومات، تحديد المصادر، الأسعار) على الميزة التنافسية في شركات التصنيع الفيتنامية</p>	<p>هل يوجد تأثير لمحركات إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية في الصناعات التحويلية الفيتنامية؟</p>	<p>Doan, T</p>	<p>22</p>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول (2-2) نميز عدة نقاط تشابه واختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة نلخصها في النقاط التالية:

- تتفق دراستنا مع دراسة كل من [ماجد (2010)، زغلول (2011)، الرفيعي (2014)، الهوجرة & عطية (2014)، كاظم & يوسف (2015)، رشا & قاسم (2019)] و [Ward et al (1998)، Yusuf et al (2004)، Sukati et al (2012)، Ferry et al (2013)، Kim (2013) (2013)، Thatte et al (2017)، Thatte & Agrawal (2017)، Wijetunge & Ranwala (2017) ، Doan. (2020)، Maina, Njehia, & Eric (2020)] في معالجة الميزة التنافسية كمتغير تابع لإدارة

سلسلة الإمداد وتختلف مع هذه الدراسات في مؤشرات الميزة التنافسية المدروسة التي تختلف من بيئة إلى أخرى، وأيضاً دراستنا تتخصص في الإمداد التجاري أي الحلقة الأخير من إدارة سلسلة الإمداد في حين أغلبية الدراسات السابقة درست سلسلة الإمداد كاملة أي الإمداد الشامل.

■ في حين دراسات كل من [Li Suhong et al (2006)، Chi et al (2009)، Soni and Kodali (2011)، أبو زيد، محمد خير (2014)، Yusuf et al (2014)، Jia & Wang (2019)] تجمع بين ثلاث متغيرات (إدارة سلسلة الإمداد، الميزة التنافسية، الأداء) بتحديد العلائقية بين هذه المتغيرات وتأثير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على الأداء والميزة التنافسية في نفس الوقت، وبالتالي ساعدتنا في تحديد متغيرات الميزة التنافسية.

■ أما دراسة [Hatani et al (2013)] فعالجت الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين الإمداد (الداخلي والخارجي) والأداء، وتوصلت أن الإمداد الداخلي والخارجي يحقق مزايا تنافسية وأيضاً التنافسية العالية تزيد من أداء شركات الأسماك. ومنه تتوافق مع دراستنا في جزئية وهو أنه الإمداد الخارجي أي التجاري والتوزيعي له دور في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

■ أما دراسة [Azize et al (2016)] ربطت إدارة المعرفة بجودة إدارة سلسلة الإمداد وتأثيرهما في تحقيق المزايا التنافسية في شركة الألياف الايرانية، في حين دراستنا ربطت الإمداد التجاري بالميزة التنافسية للمؤسسة.

■ أما دراسة [Prokhorova et al (2017)] تختلف عن دراستنا في مجال الدراسة التي ربطت إدارة سلسلة الإمداد بالمؤسسات الحكومية وتحقيقها للميزة التنافسية في الإقتصاد الروسي، أما دراستنا تعالج الجانب التجاري للسلسلة في تحقيق المزايا التنافسية المختلفة في القطاع الخاص وليس العمومي.

■ أما دراسة [Ratnamurni & Yun(2020)] ربطت إدارة سلسلة الامداد بتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأغذية والمشروبات، وقد اختلفت مع دراستنا حول متغيرات سلسلة الامداد في حين اتفقت معنا في بعض مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، التسليم) وكذلك عينة الدراسة وهي مؤسسة الأغذية والمشروبات

■ أما دراسة [Khaddam, Irtaimh, & Bader (2020)] درست تأثير إدارة سلسلة الامداد على الميزة التنافسية بحضور تكنولوجيا المعلومات (IT) كمتغير وسيط في شركة حلواني الصناعية، وقد اختلفت مع

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

دراستنا من خلال دراستها للإمداد الشامل في حين أن دراستنا ركزت على الإمداد التجاري. كما اتفقت معنا مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، وقت التسليم، المرونة والالتزام بالإبداع).

3- المطلب الثالث: من حيث أداء جمع البيانات ومعالجتها:

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول تحديد متغيرات الدراسة في كل دراسة، ثم أداة جمع البيانات والبرنامج التي يعالجها كالتالي:

الجدول رقم (3-3): الدراسات السابقة من حيث الإشكالية والأهداف

رقم	إسم الباحث	أداة جمع البيانات	البرنامج	متغيرات الدراسة
الدراسات في البيئة العربية				
1	ماجد جودة جاسم	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: استراتيجية سلسلة التجهيز: (استراتيجية التكامل العمودي، استراتيجية التجهيز الخارجي) المتغير التابع: الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)
2	سلوى زغلول	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: الأنشطة اللوجستية التسويقية: (خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي) المتغير التابع: الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة، جودة التسليم، السعر، التجديد والابتكار)
3	Bouzaâbiaa and Boumaizab	الاستبانة	AMOS 18.0	الاداء اللوجستي، صورة المؤسسة، رضا المستهلك، وفاء المستهلك
4	الهوجرة وعطية	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: استجابة سلسلة التوريد [استجابة نظام العمليات (OSR)، استجابة العمليات اللوجيستية (LPR) واستجابة شبكة الموردين (SNR)] المتغير التابع: الميزة التنافسية (السعر المنخفض والموثوقية العالية في التسليم وابتكار المنتجات وقلة الوقت في السوق)
5	أبو زيد، محمد	الاستبانة	AMOS	- الميزة التنافسية: الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>- سلسلة التوريد: الرشيقية والمرنة. - الأداء المؤسسي.</p>	V16		خير	
<p>المتغير المستقل: ممارسات إدارة سلسلة التوريد (دعم الإدارة العليا، إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، تكنولوجيا المعلومات، إدارة سلسلة القيمة، تصميم العمليات) المتغير التابع: تحسين أداء العمليات لتحقيق مزايا (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)</p>	SPSS v10	الاستبانة	الرفيعي	6
<p>المتغير المستقل: أنشطة ادارة الامداد (النقل، التخزين، تدفق المعلومات، خدمة الزبائن) المتغير التابع: الاسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).</p>	SPSS	الاستبانة	حامد كاظم، حسين يوسف	7
<p>المتغير المستقل: الادارة اللوجستية (إدارة أساليب النقل، إدارة أساليب التخزين، إدارة أساليب التوريد) المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية</p>	SPSS	الاستبانة	الصدیق موسى، الطاهر أحمد	8
<p>المتغير المستقل أبعاد إدارة سلسلة الإمداد: (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، ممارسات الإمداد) المتغير التابع: أداء المؤسسة: (التحكم في التكاليف، الأداء التشغيلي، نمو المؤسسة)</p>	SPSS	الاستبانة	خطيب	9
<p>المتغير المستقل: الادارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد). المتغير التابع: الميزة التنافسية.</p>	SPSS	الاستبانة	لطيف & عبد	10
<p>المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع العملاء) المتغير التابع: الميزة التنافسية (CA) بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، وقت التسليم، المرونة والالتزام بالإبداع). المتغير الوسيط: تكنولوجيا المعلومات (IT)</p>	SPSS & AMOS	الإستبانة	Khaddam, Irtaimah, & Bader	11
الدراسات في البيئة الأجنبية				

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1	Ward et al	الاستبانة	SPSS	مؤشرات قياس الأسبقيات التنافسية: التكلفة، الجودة، وقت التسليم والمرونة.
2	Yusuf et al	الاستبانة	SPSS v10	المتغير المستقل: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد: (تعاون طويل الأجل مع العملاء والموردين، التحالفات التعاونية مع المنافسين، تكامل البيانات المستندة إلى الكمبيوتر مع شركات) المتغير التابع: التنافسية (تكلفة، جودة، موثوقية، سرعة، المرونة وتخصيص المنتجات والقيادة في منتجات التكنولوجيا الجديدة)
3	Li et al	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: أبعاد لممارسات SCM [الشراكة المورد الاستراتيجي، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، جودة المعلومات، والممارسات الداخلية، والتأجيل). المتغير التابع: الميزة التنافسية (اعتمادية التسليم، الوقت المناسب).
4	Li Suhong et al	الاستبانة	AMOS	المتغير المستقل: SCM (المورد الاستراتيجي، الشراكة، علاقات العملاء، مستوى مشاركة المعلومات، جودة مشاركة المعلومات) المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية: (الكلفة، الجودة، الوقت المناسب، التسليم، ابتكار) الأداء التنظيمي: أداء السوق ، الأداء التنظيمي.
5	Chi et al	الاستبانة		- بيئة الأعمال التجارية: (المتنوعة، المعقدة، الغذائية، الديناميكية). - الأولويات التنافسية: (التكلفة المنخفضة، الجودة، أداء التسليم، المرونة). - هياكل سلسلة الإمداد: (الرشيقة lean، الهجينة Hybrid، الخفيفة Agile) - أداء المؤسسات: (الحصة السوقية، نمو المبيعات، العائد على الأصول، العائد على الإستثمار).

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>المتغير المستقل: ممارسات إدارة سلسلة الإمداد: (شراكة الموردین الاستراتيجية، علاقات العملاء، مشاركة المعلومات) المتغير التابع: الميزة التنافسية: (السعر، الوقت المناسب، الجودة، الابتكار، التسليم).</p>	SPSS	الاستبانة	Sukati et al	6
<p>- استراتيجية التوريد: (تقليل التكاليف، تحسين الخدمة، تخفيض رأس المال، الديناميكية). - الاستراتيجية التنافسية: (التكلفة المنخفضة، سرعة التسليم، مرونة الطلب، جودة المنتج وموثوقيته، ضمان التسليم، مرونة المنتج). - الأداء: [رضا العملاء المدرك (PCS)، جودة المنتجات الصادرة (QOD)، إجمالي الإيرادات (TR)، صافي الدخل بعد الضريبة (NATI)، متوسط مستويات المخزون (AVL)، المركز التنافسي العام (OCP)، متوسط تكاليف الإنتاج (AVC)].</p>	SPSS	الاستبانة	Soni and Kodali	7
<p>المتغير المستقل: تكامل سلسلة الإمداد: (شراكة الموردین الاستراتيجية، علاقات العملاء، مشاركة المعلومات) المتغير التابع: استجابة سلسلة الإمداد: (استجابة نظام التشغيل، استجابة العملية اللوجستية، استجابة شبكة الموردین). المتغير التابع: الميزة التنافسية: (السعر، الوقت المناسب، الجودة، الابتكار، التسليم).</p>	SPSS	الاستبانة	Sukati et al	8

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>المتغير المستقل: تكامل سلسلة الإمداد: (التكامل الداخلي، التكامل الخارجي)</p> <p>المتغير الوسيط: الميزة التنافسية: (السعر، الجودة، الموثوقية، ابتكار المنتجات، الوقت إلى السوق، خدمات ما بعد البيع).</p> <p>المتغير التابع: الأداء: (تخفيض التكلفة، تخفيض المهلة، تخفيض المخزون).</p>	SPSS	الاستبانة	Hatani et al	9
<p>المتغير المستقل: إجراءات عمليات سلسلة الإمداد (العلاقة مع المورد الاستراتيجية، إدارة العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات، جودة المعلومات، الثقة، النظام الرشيق، الإلتزام)</p> <p>المتغير التابع: المميزات التنافسية (المرونة، الكفاءة، جودة الغذاء، الإستجابة).</p>	SPSS	الاستبانة	Ferry et al	10
<p>استراتيجيته سلسلة الإمداد.</p> <p>الأولويات التنافسية.</p>	الملاحظة	المقابلة	Kim	11
<p>المتغير المستقل: ممارسات SCM (شراكة المورد الاستراتيجية، علاقة العملاء ومشاركة المعلومات).</p> <p>المتغير التابع: استجابة سلسلة الإمداد (استجابة نظام العمليات، استجابة العمليات اللوجستية، استجابة شبكة الموردين).</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية للمؤسسة (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابتكار).</p>	AMOS	الاستبانة	Thatte et al	12
<p>المتغير المستقل: سلسلة الإمداد الرشيقة.</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية: (التسليم، الاستباقية، الاعتمادية، الجودة، المرونة، الابتكار).</p> <p>المتغير التابع: الأداء: (حصص السوق، ولاء العملاء ونسبة الأداء</p>	SPSS	الاستبانة	Yusuf et al	13

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

				إلى المنافسين).
14	Azize et al	الاستبانة	Smart PLS	المتغير المستقل: ممارسات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، فرز المعرفة، تطبيق المعرفة) المتغير التابع: إدارة جودة سلسلة الامداد (التركيز على العملاء، إدارة جودة المورد، قيادة سلسلة المورد، استراتيجيات جودة سلسلة الامداد، نهج العملية، نظم معلومات سلسلة الامداد، تنمية الموارد البشرية). المتغير التابع: الميزة التنافسية (السعر والتكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار، المرونة).
15	Prokhorova et al	الأعمال السابقة	التحليل والتقييم	أعمال العلماء الوطنيين والحكوميين والأجانب في مجال نظرية وممارسة الإدارة اللوجستية لتحقيق المزايا التنافسية.
16	Thatte & Agrawal	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: استجابة سلسلة التوريد: (استجابة نظام العمليات، استجابة العمليات اللوجستية، استجابة شبكة الموردين). المتغير التابع: الميزة التنافسية: (سعر التكلفة، الجودة، اعتمادية التسليم، ابتكار المنتجات، حان وقت التسوق).
17	Madhani	دراسة تجريبية	مقارنة لسناريوهات	- الخدمات اللوجستية: خدمة العملاء - التسويق: (المنتج، السعر، المكان، الترويج والتعبئة)
18	Wijetunge & Ranwala	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد: (شركات استراتيجية مع الموردين، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، العلاقة مع العملاء، عملية سلسلة التوريد الداخلية). المتغير التابع: الميزة التنافسية: (سعر التكلفة، الجودة، اعتمادية التسليم، ابتكارات المنتجات، وقت التسويق المناسب).
19	Jia & Wang	الاستبانة	SPSS	المتغير المستقل: سلسلة الإمداد الخضراء: (المشتريات الخضراء، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الإمداد العكسي) المتغير التابع: الميزة التنافسية:

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

<p>1- الإقتصادية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار).</p> <p>2- البيئية: (الحد من الضرر البيئي، ميزة مستدامة، الحوكمة البيئية).</p> <p>المتغير التابع: الأداء:</p> <p>1- البيئي: (السمعة الإجتماعية، ولاء العميل).</p> <p>2- المالي: (العائد على الإستثمار، زيادة معدل إيرادات الأعمال الرئيسية).</p>				
<p>المتغير المستقل: تكامل سلسلة الإمداد (العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات عبر الشبكة، استخدام نظام محوسب، توزيع معلومات السوق، توزيع معلومات توفر المنتج، عملية إدارة تنفيذ الطلبات، مستوى شكاوى العملاء، تقييم رضا العملاء)</p> <p>المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات (جهاز الموارد البشرية، الجهاز الفني، أداة المعلومات والمعرفة).</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية (استجابة العملاء، التكلفة، الجودة، التسليم).</p>	Smart PLS	الاستبانة	Ratnamurni & Yun	20
<p>المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد: (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المشتريات، إدارة الخدمات اللوجستية، إدارة علاقات العملاء، تطوير الموردين).</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الوقت المناسب للسوق).</p>	SPSS & Smart PLS	الإستبانة	Maina, Njehia, & Eric	21
<p>المتغير المستقل: محركات إدارة سلسلة الإمداد: (المرافق، المخزون، النقل، المعلومات، تحديد المصادر، الأسعار).</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية</p>	SPSS	الاستبانة	Doan, T	22

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول (2-3) تم تحديد مختلف متغيرات المستعملة في هذه الدراسات وأداة الدراسة وبرنامج معالجتها، ومنه تم تحديد متغيرات دراستنا المناسبة بالنسبة للإمداد التجاري والميزة التنافسية (أنظر المبحث الرابع) كما ميزنا عدة طرق في هذه الدراسات نوجزها فيما يلي:

■ كل الدراسات السابقة تقريبا اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقط دراسة Kim (2013) التي اعتمدت على الملاحظة على شركات الأزياء والموضة (Chanel – Louis Vuitton – Zara – UNIQLO). أي الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

■ أما البرامج المستعملة فأغلب الدراسات السابقة [ماجد (2010)، زغلول (2011)، الهوجرة & عطية (2014)، كاظم & يوسف (2015)، الصديق، الطاهر (2016)، رشا & قاسم (2019)] و [Ward et al (1998)، Yusuf et al (2004)، Soni and Kodali (2011)، Hatani et al (2013)، Ferry et al (2013)، Sukati et al (2012)، Thatte et al (2017)، Thatte & Agrawal (2017)، Wijetunge & Ranwala (2017)، Jia & Wang (2019)، Maina, Njehia, & Eric (2020)، Doan (2020)] اعتمدت على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences

■ في حين استعملت كل من دراسة [Bouzaâbiaa and Boumaizab (2013)] ، أبو زيد، محمد خير (2014)، Li Suhong et al (2006)، Thatte et al (2013)] اعتمدت على برنامج الأموس (AMOS).

■ أما دراسة [Azize et al (2016)، Ratnamurni & Yun (2020)] اعتمدت على Smart PLS في الجمع بين ثلاث متغيرات إدارة المعرفة وجودة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية و تكامل سلسلة الإمداد وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية على التوالي.

■ أما دراسة [Khaddam, Irtaimah, & Bader (2020)] اعتمدت على برنامجي SPSS & AMOS، وذلك من خلال دراسة تأثير SCM على CA، في حين تم استعمال AMOS لتحليل المسار من خلال دراسة الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات بين إدارة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية.

المبحث الرابع: تحديد متغيرات الدراسة

لقد ساعدتنا الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ إثراء الإطار النظري لأطروحتنا.
- ✓ البدء مما انتهت إليه الدراسات السابقة.
- ✓ المساعدة على تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.
- ✓ المساعدة على تحديد متغيرات الدراسة المناسبة.
- ✓ الاستفادة من نتائج وتوصيات الحالات السابقة.

من خلال الافادة من الدراسات السابقة تم اختيار متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (3-4): يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة بناء على الدراسات السابقة

المتغير التابع الميزة التنافسية					المتغير المستقل الامداد التجاري				السنة	الدراسة
الابتكار	التسليم	المرونة	الجودة	التكلفة	خدمة العملاء	مشاركة المعلومات والمعرفة	التخزين	النقل		
الدارسات العربية										
	X	X	X	X					2010	ماجد جودة جاسم
X	X	X	X	X	X			X	2011	سلوى زغلول
					X				2013	Bouzaâbiaa and Boumaizab
X	X	X	X	X					2014	الهوجرة وعطية
	X	X	X	X					2014	أبو زيد، محمد خير
	X	X	X	X	X				2014	الرفيعي
	X	X	X	X	X	X	X	X	2015	حامد كاظم، حسين

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

										يوسف
							x	x	2016	الصاديق موسى، الطاهر أحمد
				x	x				2017	خطيب
							x	x	2019	لطيف & عبد
x	x	x	x	x	x				2020	Khaddam, Irtaimah, & Bader
الدراسات الأجنبية										
	x	x	x	x					1998	Ward et al
x	x	x	x	x	x				2004	Yusuf et al
	x	x			x	x			2005	Li et al
x	x	x	x	x	x	x			2006	Li Suhong et al
	x	x	x	x					2009	Chi et al
x	x	x	x	x	x	x			2011	Sukati et al
	x	x	x	x					2011	Soni and Kodali
x	x	x	x	x	x	x			2012	Sukati et al
x	x	x	x	x					2013	Hatani et al
	x	x	x	x	x	x			2013	Ferry et al
									2013	Kim
x	x	x	x	x	x	x			2013	Thatte et al
x	x	x	x	x					2014	Yusuf et al

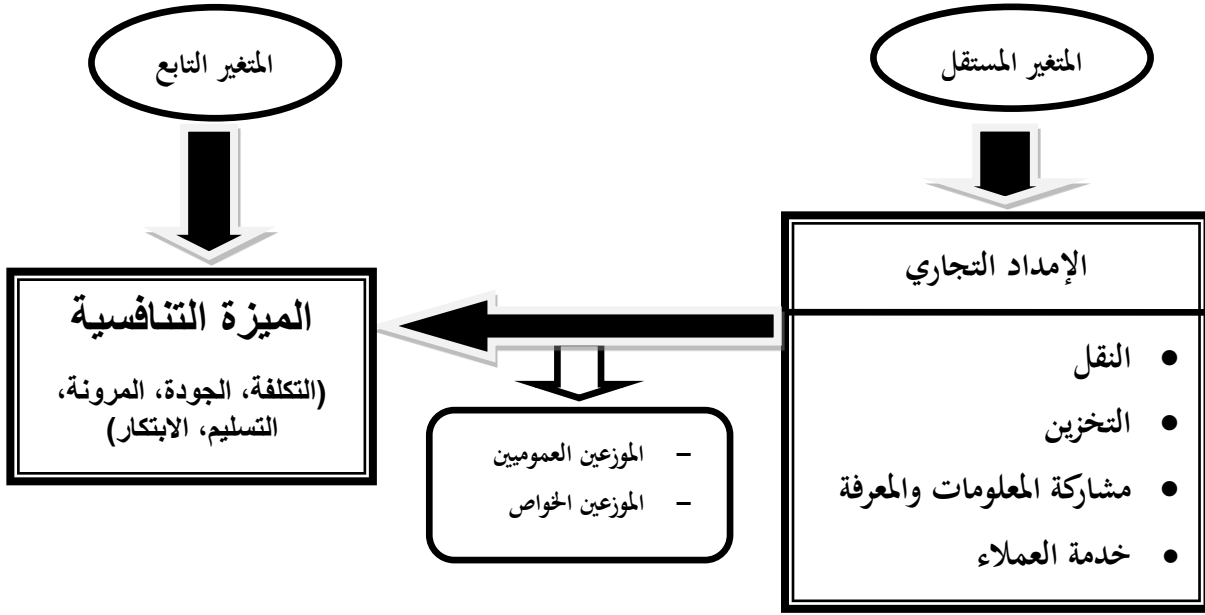
الفصل الثالث: الدراسات السابقة

X	X	X	X	X	X	X			2016	Azize et al
									2016	Prokhorova et al
X	X	X	X	X					2017	Thatte & Agrawal
				X	X				2017	Madhani
X	X		X	X	X	X			2017	Wijetunge & Ranwala
X	X	X	X	X				X	2019	Jia & Wang
	X		X	X	X	X			2020	Ratnamurni & Yun
	X	X	X	X	X	X			2020	Maina, Njehia, & Eric
		X				X	X	X	2020	Doan, T

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

من خلال حوصلة للدراسات السابقة تم تصميم نموذج البحث وذلك بتحديد الإمداد التجاري كمتغير مستقل يضم المؤشرات التالية (النقل، التخزين، نظام المعلومات، خدمة العملاء) والميزة التنافسية كمتغير تابع يضم المؤشرات التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار)، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على متغيرات الدراسة

المبحث الخامس: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية، تم تحديد الفجوة البحثية كالآتي:

الشكل رقم (3-2): تحديد الفجوة البحثية



المصدر: من إعداد الباحث

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد من أكثر الأساليب والنماذج شمولاً وعطاءً ومن أفضلها تطبيقاً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو اهتمامها بتأثير الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في قطاع جد مهم وهو صناعة الحليب ومشتقاته الذي يتميز بالعديد من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، وتمت الدراسة في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، أي موقع الدراسة بحيث أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان تقوم بإنتاج الحليب الذي يعتبر مادة أساسية في السلة الغذائية للفرد الجزائري نظراً لقيمته الغذائية (غذاء كامل)، كون المنتج ذو إستهلاك واسع (يستهلك مباشرة من جميع فئات المجتمع وكذلك يدخل في تحضير العديد من المنتجات والأكلات)، ويتسم بالتنافسية الكبيرة نظراً لكثرة المؤسسات الناشطة فيه من كبيرة إلى متوسطة وصغيرة. كما تتميز دراستنا بتخصصها في الجانب التجاري لسلسلة الإمداد أي الحلقة الأخير للوصول للمستهلك النهائي وهو ما يميز صناعة الحليب في الجزائر بما أن المورد الوحيد هو الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته ONIL وهو المخول باسترداد بوردرة الحليب، وبالتالي مؤسسات الحليب مهمتها التنافس في التوزيع اليومي لهذا المنتج الضروري وبالتالي استراتيجية الإمداد التجاري هي الأداة الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

وبحسب المسح المكتبي الذي قام به الباحث فإنها الدراسة الأولى في الجزائر التي تهتم بتأثير الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على الدراسات والأدبيات السابقة التي اهتمت بإدارة سلسلة الإمداد وتأثيرها على الميزة التنافسية في مختلف الدول والقارات بحيث تم دراسة بيئة 18 دولة بالإضافة إلى الجزائر، وكذا مختلف المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات والصناعات تقريبا (شركات النسيج، الألبان، هاربير ماركيت، شركات التصنيع المختلفة، الصناعات الغذائية، مصفى النفط، مصانع الإسمنت، البنوك، الأثاث والمعادن المصنعة والمعدات الصناعية بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر، والمعدات الكهربائية والإلكترونية، ومعدات النقل، والأدوات، الصناعات الاستهلاكية، السيارات والكهرباء والالكترونيات والعمليات والآلات والمنسوجات والمواد الغذائية والطيوان والأحذية، شركات صيد الأسماك، شركة الألياف، تعاونيات الألبان، الصناعات التحويلية) شركات متعددة الجنسيات (– Louis Vuitton Chanel – Zara – UNIQLO). وعليه تقريبا أجريت الدراسات في مختلف القطاعات الإنتاجية في دول وقارات مختلفة.

فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وذلك لمعرفة ما توصل إليه الآخرون من نتائج وتوصيات. كما تطرقنا إلى أهم النقاط التي استفدنا منها من هذه الدراسات لتحديد الفجوة البحثية، وأيضا توضيح أهم الاختلافات، ثم تحديد موقع بحثنا الحالي من هذه الدراسات بوضع أنموذج الدراسة المناسب وكذلك تحديد طريقة جمع البيانات والبرنامج المناسب لمعالجتها للخروج بالنتائج المناسبة في الفصل الموالي.

ومن خلال الاستفادة من التجارب والدراسات السابقة سنحاول في الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع

الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته

GIPLAIT تلمسان

- المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبانة.
- المبحث الرابع: النتائج والمناقشة.

مقدمة الفصل الرابع:

بعد الدراسة النظرية التي قامنا بها والتي تطرقنا فيها في الفصل الأول لمعرفة التأصيل النظري للإمداد وتطور هذا المفهوم ليصبح إدارة سلسلة الإمداد من خلال التنسيق مع الموردين بما يعرف بالإمداد الشرائي وكذا وظائف المؤسسة الداخلية بما يعرف بالإمداد الداخلي وصولاً إلى المستهلك النهائي وهذا ما يعرف بالإمداد التجاري بالإضافة للتوجهات المستقبلية في إدارة سلسلة الإمداد. أما في الفصل الثاني فتطرقنا بالتخصص في الإمداد التجاري ماهيته وأهميته وأهم أنشطته المتمثلة في (النقل، التخزين، إدارة العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات) وعلاقتها بالميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار) للوصول للاستراتيجية التنافسية المناسبة لإدارة سلسلة الإمداد. أما الفصل الثالث فتطرقنا لأهم الدراسات السابقة في البيئة العربية والبيئة الخارجية اليت جمعت بين المتغيرين.

اليوم تعيش المؤسسات الوطنية طفرة التغيير في بيئة الأعمال جديدة تتسم بالتنافسية الشديدة ما حتم عليها البحث عن أساليب جديدة لمواكبة هذا التغيير ومتطلباته الخاصة، ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا إلى دراسة تطبيقية لحالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين من خلال تحديد الإجراءات الخاصة بدراستنا التي يمكن من خلالها الوصول لأهداف الدراسة من خلال المنهجية المتبعة والعينة المختارة وخصائصها، كما يظهر مراحل وخطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها والإجراءات المتبعة فيها وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ثم دراسة النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج للوصول إلى معرفة واقع الإمداد التجاري في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان وتقديم التوصيات المناسبة لذلك. وعليه قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبانة.
- المبحث الرابع: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.

قبل تقديم للمجمع محل الدراسة، لا بد من التعرف على ظروف نشأته وتكوينه وأصله والجهة التي تشرف على توجيهه ومن ثم كان من الضروري البدء بتقديم نبذة تاريخية حول إنشاء المركب.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من 150 من منتجي الحليب، برأسمال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 902 ألف لتر يوميا، كما عرفت المؤسسة عدة تغييرات. يعود تاريخ مجموعة Giplait إلى إنشاء المكتب الوطني للحليب (ONALAIT)¹ في عام 1969 من خلال المرسوم الرئاسي 69/23 نوفمبر 1969، وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة. والذي تمت إعادة هيكلته لاحقا إلى ثلاثة مكاتب إقليمية²:

- Office Régional est du Lait (شرقًا) والتي تعني Orelait
- Office Régional du lait au centre (وسط) والتي تعني Orlac
- Office Régional Ouest du Lait (غربًا) والتي تعني Orolait

تم دمج هذه المكاتب الثلاثة في ماي 1998 لإنشاء مجمع GIPLAIT والذي يعني Groupe

Industriel des Productions Laitières

بعد إلحاق المجموعة على التوالي بصندوق المشاركة والشركة القابضة للأغذية الزراعية العامة الأساسية، انضمت المجموعة إلى وزارة الزراعة والتنمية الريفية في مارس 2010 بقرار من مجلس مشاركة الدولة (CPE)، الذي كان لديه كما حكمت في علاجه.

تعد مجموعة Giplait / SPA Milk Group واحدة من أكبر منتجي الحليب ومشتقاته في الجزائر بطاقة إنتاجية تزيد عن أربعة (04) مليون لتر / يوم. بالإضافة إلى إنتاج وتسويق الحليب ومنتجات الألبان، تتمثل

¹ Office National du Lait

² الموقع الرسمي للمؤسسة: <http://www.giplait.dz/spip.php?article14> ، تم زيارة الموقع بتاريخ 2021/01/12 على الساعة 22:40.

مهمة المجموعة أيضاً في تطوير إنتاج الحليب الوطني، حيث تشارك بنشاط في تنظيم سوق الحليب الوطني. مع أكثر من 3800 موظف¹.

تمتلك المجموعة ستة عشر (16) وحدة فرعية موزعة عبر كافة التراب الوطني كالتالي²:

- ✓ كوليتال (Colaital) في الجزائر العاصمة.
- ✓ (LFB) في بومرداس
- ✓ أريب (Arib) عين الدفلة.
- ✓ أميزور (Amizour) بجاية.
- ✓ إدوغ (Edough) عنابة.
- ✓ نوميديا (Numidia) قسنطينة.
- ✓ أوراس (Aurès) باتنة.
- ✓ تل (Tell) سطيف.
- ✓ تسالا (Tessala) سيدي بلعباس.
- ✓ المنصورة (El Mansourah) تلمسان.
- ✓ سيدي خالد (Sidi Khaled) تيارت.
- ✓ الأمير (El Emir) معسكر.
- ✓ ليتورال (Le Littoral) مستغانم.
- ✓ لا سورس (La Source) سعيدة.
- ✓ سود ليت (Sud Lait) بشار.

15 منها متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وواحد مسؤول عن إدارة المزارع التجريبية (19)، والتي تتمثل مهمتها الرئيسية في تربية أبقار الألبان.

¹ الموقع الرسمي للمؤسسة: <http://www.giplait.dz/spip.php?article12> ، تم زيارة الموقع بتاريخ 2021/01/07 على الساعة 15:20.

² الموقع الرسمي للمؤسسة: <http://www.giplait.dz/spip.php?article6> ، تم زيارة الموقع بتاريخ 2021/01/07 على الساعة 15:32.

والشكل الموالي يوضح خارطة توزيع الوحدات عبر التراب الوطني:

الشكل رقم (4-1): خارطة توزيع الوحدات عبر التراب الوطني



المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة: <http://www.giplait.dz/spip.php?article6> ، تم زيارة الموقع بتاريخ

2021/01/07 على الساعة 15:37.

من خلال خارطة توزيع الوحدات نلاحظ الانتشار الواسع للمجمع GIPLAIT عبر التراب الوطني وبالضبط في 16 ولاية لتغطية تقريبا كل ولايات الوطن وذلك من خلال تقريب عملية الانتاج والتخزين وتسهيل عملية النقل داخل هذه الولايات والولايات المجاورة لها وهذا ما يعطي المجمع قدرة على المنافسة في السوق الوطني ككل.

ونميز من خلال خارطة الانتشار لوحدة المجمع عبر التراب الوطني التركيز على الولايات الشمالية وذات الكثافة السكانية العالية في حين نلاحظ غياب شبه تام في الولايات الجنوبية والشبه صحراوية وهذا يرجع لعدة أسباب منها الثقافية الشعبية السائدة في هذه المناطق التي تفضل إستهلاك الحليب الطبيعي (الناقة أو البقرة)

وكذلك الظروف الطبيعية والمتمثلة في الارتفاع الكبير لدرجة الحرارة والذي يتطلب تغليف مناسب ووسائل نقل مجهزة وحديثة لمواجهة الارتفاع الحاد في درجات الحرارة وكذلك بعد المسافة بين مناطق الانتاج والاستهلاك (ولايات بحجم دول).

ويهدف المجمع من خلال الانتشار عبر عدة ولايات ل:

- ✓ توصيل الامدادات من الحليب ومشتقاته إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين (توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد).
- ✓ التخزين بالقرب من عملية البيع والاستهلاك يوفر تكاليف النقل وكذا يحافظ على المنتج (الحليب ومشتقاته) التي تتطلب تخزين خاص في درجة برودة من 4 إلى 6 درجات وفترة صلاحية قصيرة جدا. وبالتالي تعطي المجمع ميزة تنافسية في التكلفة (قرب عملية النقل)، وميزة في التسليم (قرب المستهلكين).
- ✓ الانتشار الواسع عبارة عن أداة للإمداد التجاري يحقق من خلالها مجمع GIPLAIT ميزة على المنافسين الآخرين، كما يمكن المجمع من الكثير من مزايا العقود الإلزامية والتكامل الرأسي والحد من مخاطر السوق من خلال تحسين التنسيق والاتصالات وتبادل المعلومات.
- ✓ سد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك من خلال العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة الإمداد والاتصال.
- ✓ إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.

المطلب الثاني: البطاقة التقنية للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان.

يعود تاريخ إنشاء وحدة تلمسان في 11 ديسمبر 1975 تحت إسم "ONALAIT" تهدف إلى توفير الحليب ومشتقاته بهدف تلبية احتياجات سكان المنطقة بهذه المادة الأساسية. بدأت في الانتاج الفعلي بتاريخ 16 جانفي 1976 بصفتها ديوان وطني لانتاج الحليب ومشتقاته بقدرة إنتاجية قدرها 47 000 و 3 000 لتر/يوميا من الياوورت. وفي 1982 ومع إعادة الهيكلة التي مست مجمل المؤسسات العمومية الجزائرية أصبحت ديوانا جهويا بالغرب Orolait بقدرة إنتاجية تقدر ب 156 000 لتر / يوميا. وفي سنة 1982 تم إعادة هيكلة لتشكيلة المؤسسة على مستوى الوطن لتصبح المجمع الصناعي لانتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وتحتل

الصدارة على مستوى الغرب فبالإضافة إلى تموينها لسكان الولاية بمادة الحليب ومشتقاته فإنها تمون جزئيا مدينتي عين تيموشنت ووهران كذلك بمادة بالحليب ومشتقاته.

ونتعرف أكثر على وحدة تلمسان من خلال البطاقة التقنية التالية¹:

▪ اسم الشركة: E P E Spa Laiterie EL Mansourah Tlemcen

▪ الوضع القانوني: شركة مساهمة.

▪ رأس المال: 448.540.000 دينار جزائري.

▪ المقر الرئيسي: المنطقة شبه الصناعية أبو تاشفين تلمسان.

▪ زيادة رأس المال: مارس 2019.

▪ الأصول الفرعية **Patrimoine de la filiale**

- مساحة الأرض Assiette Foncière : 29700 متر مربع.

- مساحة المباني Superficie Bâtie : 7 821.92 متر مربع.

- الأرض العارية Terrain NU : 21878.08 متر مربع.

▪ قيم المؤسسة: تتمثل أهم قيم مجمع GIPLAIT فيمايلي²:

- منتج صحي.

- تكلفة مناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري.

- ذوق مناسب.

- المواطنة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الوطن والمجتمع.

ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح الأقسام والمصالح في الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب

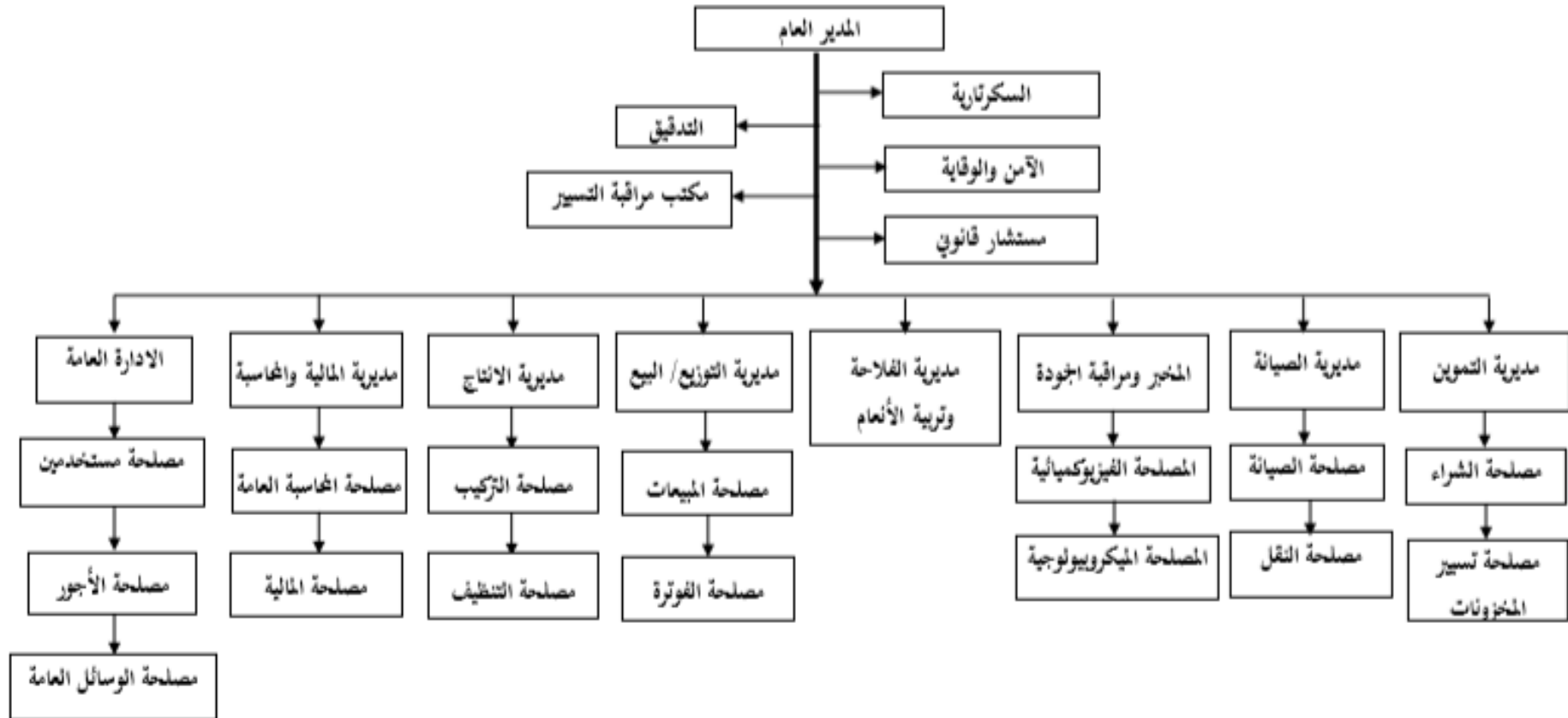
ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

¹ الملحق رقم 1: البطاقة التقنية للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان من إدارة المجمع.

² مقابلة مع المدير التجاري لمجمع GIPLAIT تلمسان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لمجمع GIPLAIT تلمسان مدى حدة الزوايا كلما اتجهنا نحو المدير العام وهذا يعكس مدى الرسمية في التعامل وتسلسل السلطات، كل هذا يترك انطبعا بالالتزام والشدة في تبني البروتوكولات الرسمية في التعامل مع المسؤولين. وعليه التنظيم داخل المجمع يولي أهمية للعلاقات العمودية بشكل كبير ولا يعطي اهتمام للعلاقات الأفقية والمجاملات، كم تعكس أهمية كل مصلحة داخل الوحدة.

وتتمثل توزيع المهام والسلطات وفقا للهيكل التنظيمي كالتالي:

❖ المدير العام:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة؛
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة (التموين، الانتاج، توزيع)؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، وأخطار التسيير ومسؤولية جبائية؛
- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديریات الفرعية آنذاك للوحدة، وذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق، والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

➤ مصلحة الأمانة:

- وتعتبر الفرع الأول الذي ينشطر عن المدير العام، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للشركة، ويتلخص نشاط هذه المصلحة في تحديد المواعيد بما في ذلك تنظيم الاجتماعات واللقاءات، وتلقي الاتصالات والرد على مختلف المراسلات من وإلى المجمع عبر الفاكس أو الهاتف.

➤ مساعد المدير العام: يناوب عن المدير

❖ مصلحة الرقابة الداخلية ومصلحة التسيير

- تقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات؛
- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على إحراء الأسعار المطبقة والمختلفة؛
- المراقبة اليومية للاستهلاكات، وهذا فيما يخص المواد الأولية والمواد التعبئة؛

- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛
- فحص تواجد إيصالات Bons للتحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، ومراقبة الشحن؛
- متابعة هيكل الأسعار التكلفة وتحليل وضعية خزينة الوحدة؛
- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة، وتحليل جدول حسابات النتائج؛
- مراقبة الجرد والفحص؛
- مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة، ومنح المردودية الإجمالية؛
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة.

❖ قسم المالية والمحاسبة:

وهو يعني بضبط العمليات والحسابات المالية والتجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات ومن أهم مهامه:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات أي تبرير نفقات ومداد خيل المؤسسة؛
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛
- السهر على تحقيق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها؛
- السهر على دفع الديون والقروض، وتغطية الزبائن؛
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات)؛
- العمل على استهلاك المواد في وقتها ومعرفة الحقيقية لسير لوحدة؛
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية وجدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
- السهر على تحقيق الاستثمارات؛
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)؛
- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق يلم أسعار البيع والمخطط المحاسبي.

❖ مصلحة المستخدمين والإدارة العامة:

- السهر على احترام حسن السلوك العام، والإجراءات الخاصة به؛
- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية والتكوينية لرفع مستوى المستخدمين؛
- إنجاز مخططات التدريب التكوينية، والتربصات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية؛
- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛
- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان، وتسيير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة والتنموية للمجمع فيما يخص الموارد البشرية وتسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

❖ مصلحة الإنتاج:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في شراء المواد الأولية؛
- الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط؛
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد؛
- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الأولية ومركبات مواد التعبئة؛
- السهر على النظافة والأمن من الآداب داخل الورشات الصناعية؛
- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

❖ النيابة المديرية للمخبر:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة؛
- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها؛
- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات؛
- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك، واحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج؛
- الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج تحليل والتخلص من المواد الفاسدة؛
- إظهار للمستولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

يقوم مخبر المجمع باستقبال حليب المومنين (المربين) وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحاليل كيميائية ثم تحاليل بكتيولوجي للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

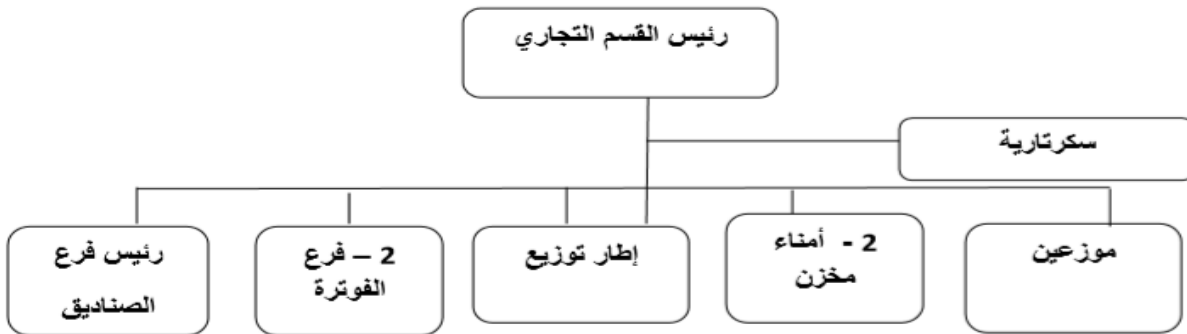
❖ **مصلحة الصيانة:** لهذه المصلحة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، وهي تقوم بـ:

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في العملية الانتاجية؛
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر؛
- صيانة وسائل الإنتاج لضمان إستمرارية العمل؛
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها؛
- القيام بالدراسات التقنية؛
- متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع؛
- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج من خلال تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة مسبقاً؛
- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

❖ **القسم التجاري ومصلحة التموين:**

تقوم هذه الأخيرة بعملية بيع كل منتجات المؤسسة إلى الزبائن وإعداد الفواتير كما تقوم بجلب العملاء، والبحث عن أسواق جديدة وكذلك السهر على التسيير الجيد والفعال لنقاط البيع بالمؤسسة وينقسم إلى عدة مكاتب منها مكتب خاص بإعداد الفواتير ومكتب خاص بتسيير المبيعات.

الشكل (3-4): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

كما تتمثل مهامه فيما يلي:

- تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛
- عقد الصفقات التجارية مع الموردين؛
- ادارة نقاط البيع المتخصصة.
- القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية والمخزون الموجود؛
- تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي؛
- تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات.

❖ مصلحة الفلاحة:

- جمع حليب البقر من الفلاحين.

❖ مصلحة النظافة والأمن:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة؛
- تتكفل بتسيير الخدمات المتعلقة بنظافة المؤسسة؛
- الحرص على توفير الأمن للمؤسسة؛
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

❖ مصلحة النقل:

- توفير وسائل النقل للوحدة؛
- تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل؛
- ضمان وسائل التفريغ للبضاعة المستقبلية.

أهداف مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان:

تسعي المديرية العامة لمجمع GIPLAIT من خلال فتح وحدة في ولاية تلمسان وهذا بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، ومنه تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل بمعنى أنها تملك الحرية في توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها في الإمداد التجاري إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تغطية السوق المحلية للولاية وتحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الحليب باعتبارها منتج ذو استهلاك يومي وأساسي وذو طابع اجتماعي.
- 2- تنوع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد مما يرفع الحصة السوقية للمؤسسة.
- 3- الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي (للمساهمة في سياسة الدولة بالتقليل من استيراد بودرة الحليب بالعملة الصعبة).
- 4- إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطني بمنتجات الحليب ومشتقاته وتوزيعها بالكمية والتكلفة المطلوبة وفي المكان والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبشكل يومي.
- 5- تلبية حاجيات المواطن الأساسية من الحليب ومشتقاته والعمل على إنشاء نقاط بيع جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال.
- 6- ضمان تسويق منتجات الوحدة عن طريق استراتيجية إمداد تجاري متنوعة والتي تتم بعدة طرق:
 - ✓ أولاً: عن طريق الخواص (الموزعين أصحاب الشاحنات).
 - ✓ ثانياً: عن طريق المشاركات في مناقصات مع عدة مؤسسات (المؤسسة العسكرية، المدارس والجامعات، الفنادق...).
 - ✓ ثالثاً: عن طريق نقاط البيع المختصة (تملك الوحدة حالياً ثلاث نقاط بيع).
 - ✓ رابعاً: تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهز بأجهزة التبريد.

المطلب الثالث: واقع خدمات الإمداد التجاري في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان في ظل التنافسية الكبيرة في القطاع.

إن خدمات الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT تلمسان لا تنحصر في مرحلة واحدة من مراحل العمل بل تتواجد ضمن كل وظائف المجمع لتمتد إلى عملية التوزيع المادي، إن فهم هذه الأنشطة داخل المؤسسة إنما يتطلب تعريف المنتج الذي تقدمه المؤسسة والذي يتسم بالانتشار الواسع وذو طابع اجتماعي ويندرج ضمن المنتجات الحساسة (سريعة التلف) ويتطلب دقة وجودة في الخدمات الامدادية المقدمة.

أولاً: التعريف بمنتجات مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان:

لقد عرفت تشكيلة منتجات وحدة تلمسان تطور وتنوع مع الوقت، فعند تدشينها في سنة 1976 تخصصت في إنتاج الحليب المركب (Lait Re combiné) والذي يصنع من مسحوق الحليب والمادة الدسمة MGLA وهذا بمعدل انتاجي يقدر بـ: 47 000 لتر/اليوم، وكذلك الياغورت (Yaourt étuvé) بمعدل إنتاجي يقدر بـ: 3 000 لتر/يوم (جانفي 1976)¹.

في 1984 تقرر فتح خط انتاجي جديد تمثل في الياغورت المخفف (Yaourt brassé) بمعدل انتاجي قدر بـ: 5 000 لتر/يوم، رافقه هذه الخطوة تزويد المجمع بالآلات وتجهيزات جديدة يتراوح معدل انتاج كل تجهيز ما بين 7 000 إلى 8 000 لتر/يوم.

وفي سنة 1992 قرر المجمع فتح خط إنتاجي جديد يتمثل في منتج الزبدة (Beurre Allégé Baladi) بطاقة انتاجية تقدر بـ: 10 طن/اليوم.

وفي 1993 تدعمت تشكيلة المنتجات للمجمع بخطين انتاجين كالتالي:

- جانفي 1993 الياغورت (Yaourt Etuvé) بقدرة انتاجية 7 500 لتر/يوم.
- أفريل 1993 الجبن (Pâtes fraîches Tafna) بقدرة انتاجية 2 700 لتر/يوم.

وفي 1997 تضاعفت القدرة الانتاجية للمجمع وتوسعت تشكيلة المنتجات كالتالي:

- الحليب المركب بقدرة انتاجية: 393 338.4 لتر/يوم
- حليب البقر: 17 567.83 لتر/اليوم.
- اللبن: 1 443.6 لتر/اليوم.
- الياغورت: 12 400.6 لتر/اليوم.
- الزبدة 250 غ: 70 لتر/اليوم.
- الزبدة 20 غ: 106.66 لتر/اليوم.

¹ أنظر الملحق رقم 1: البطاقة التقنية لمجمع GIPLAIT تلمسان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

وعليه عرفت تشكيلة منتجات مجمع GIPLAIT تطور مستمر وفي كل مرة كان المجمع ينوع من منتجاته لاستهداف عملاء جدد وتحقيق رغبات المستهلك لتصل اليوم تشكيلة المنتجات كالتالي:

و تتمثل أهم منتجات مجمع **Giplait** تلمسان في:

Lait pasteurisé 1L	✓ الحليب المبستر
Elben 1L	✓ اللبن
Rayab 1L	✓ رايب
Lait de vache 1L	✓ حليب البقر
Pâte pressée meule	✓ الجبن المضغوط
Patte tranche	✓ قطع الجبن
Crème fraiche 500g	✓ القشدة الطرية
Petit Moksi 60g	✓ موكسي الصغير
Moskibla	✓ موكسي الكبير
Brie tarte 1k	✓ بري
Camembert GMR 250g	✓ كموبير كبير
Camembert PMR 180g	✓ كموبير صغير
Camembert Oval 250g	✓ كموبير مفتوح
Beurre 1kg	✓ الزبدة

ويمكن التعريف بتشكيلة منتجات المجمع كالتالي:

❖ **الحليب (Lait pasteurisé 1L):** هو سائل غير شفاف ذو لون أبيض مائل للاصفرار حسب المادة

الدسمة الموضوعة فيه له رائحة غير قوية لكن سهلة التعرف عليها، ويتكون الحليب من مسحوق الحليب خالي من مادة دسمة أو مسحوق الحليب والماء، في الوقت الحالي يمكن للمؤسسة أن تستغل سمعته في أوساط المستهلكين لدعم مركزها التنافسي في السوق المحلي.

❖ **حليب البقر (Lait de vache 1L):** هو منتج مقدم في أكياس بلاستيكية من "البوليتينين" منتج

متكامل ناتج عن المعالجة الكلية وغير المنقطعة لأنثى الأبقار التي تتمتع بالصحة والتغذية جيدة لابد من جمع حليب البقر بشكل صحيح حتى لا يحتوي على اللبأ.

❖ **اللبن (Elben 1L):** الحليب المحمض أو اللبّن متحصّل عليه عن طريق تخثر لبني لمدة تتراوح من ساعة إلى 18 ساعة. فحسب وقت التخثير يصبح المنتج متطابق في المظهر، أما الذوق والنكهة فيختلف حسب وقت التخثير. ويتكوّن الحليب المحمض من مسحوق الحليب وحليب خام وخميرة.

❖ **القشدة الطرية (Crème fraîche):** منتج مقدّم في عبوات متعدّدة الأوزان كما أنّ هذان المنتجان هما نتاج عمليات الكشط و التحويل للحليب الكامل الدسم.

❖ **الجبّن (FROMAGE):** هو منتج لين أو شبه صلب، الذي قد يكون مغلق والذي يتضمّن بروتين مصّل اللبّن/ الكازين لايتعدى النسبة الموجودة في الحليب والتي تم الحصول عليها من تخثر كلي أو جزئي للمادة الأولية باستخدام تقنيات المعالجة التي تؤدي إلى تخثر الحليب.

❖ **الجبّن المضغوط (Pâte pressée meule):** هو منتج متحصّل عليه من ذوبان جبّن أو مزيج أجبان والجبّن الذائب يتكوّن الجبّن الذائب من جبّن الشيدار ومسحوق الحليب 26 % بالإضافة إلى الأملاح والماء.

❖ **الزبدة (Beurre):** هي منتج دهني مستمد حصرياً من الحليب البقر الخام أو من منتجات متحصّل عليها من حليب البقر المبستر وبالتالي الزبدة الناتجة مجرّدة بما فيه الكفاية من الماء عن طريق العجز والغسل.

ومن خلال عرض لتشكيلة منتجات مجمع GIPLAIT تلمسان نستنتج ضرورة وضع خطة لتوزيع الانتاج وفقاً لاستراتيجية إمدادية تجارية محكمة، وهذا لطبيعة المنتج المقدم والذي يتطلب حذر ودقة في طريقة التخزين بما أنّ المنتج لا يبد من تخزينه في درجة حرارة ما بين 4-6 درجات وهذه الشروط مطلوبة حتى في طريقة النقل من خلال وسائل النقل المستعملة، وبالتالي أي خطأ طفيف في خدمات الإمداد التجاري قد يكلف المجمع خسائر مالية كبير بالإضافة إلى متابعات قضائية في حالة تسبب هذا الخطأ في خسائر بشرية.

ثانياً: خدمات الإمداد التجاري في مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان:

شهد الإمداد التجاري (الخدمات اللوجستية) لمجمع GIPLAIT تلمسان تحسن واضح في السنوات الأخيرة، لمعرفة المجمع بأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته الذي يتطلب إستراتيجية إمداد تجاري فعالة في ظل تعدد المنافسين.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

تقدم المؤسسات مجموعة من خدمات الإمداد التجاري مباشرة من ورشة الانتاج إلى غاية المستهلك النهائي متمثلة فيما يلي:

■ التخزين Stockage :

التخزين هو العنصر الأساسي في خدمات الإمداد التجاري، حيث أنه يسمح لك بالتغلب على عدم التوافق الزمني والمكاني والكمي والنوعي بين توافر الانتاج والطلب على المواد في الإنتاج والبيع والاستهلاك. تنطوي وظيفة التخزين ضمناً في النشاط الإمدادي وهي وسيلة مادية تستخدم لحزن ومطابقة وتصنيف وفرز المنتجات المتوقع بيعها.

وعليه نظراً لطبيعة منتجات مجمع GIPLAIT التي تتسم بالحساسية وسرعة التلف (الحليب ومشتقاته) يلعب التخزين دوراً مهماً جداً في الاحتفاظ بمنتجات المؤسسة بالكميات المناسبة والمحافظة عليها بحالتها حين توزيعها على العملاء أي تكمن الأهمية الفعلية للتخزين في توفير المنفعة الزمنية أولاً وكذلك منفعة الجودة لمجمع GIPLAIT هذا من خلال توفير الشروط المناسبة للمحافظة على السلع من التلف وكذا توفيرها في الوقت المناسب والمطلوب حسب طلبات العملاء.

والجدول الموالي يوضح تعداد مخازن مجمع GIPLAIT تلمسان.

الجدول رقم (4-1): يوضح مخازن مجمع GIPLAIT تلمسان

التعيين	الأبعاد (م 2)	السعة (لتر)
غرفة التبريد الأولى	244	40 000
غرفة التبريد الثانية	244	40 000
غرفة التبريد الثالثة	244	20 000
غرفة التبريد الرابعة	300	20 000
غرفة التبريد الخامسة	300	20 000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البطاقة التقنية لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع GIPLAIT تلمسان يتوفر على حجم للتخزين بسعة 140000 لتر موزعة على خمس غرف للتبريد، وتسعى المؤسسة من خلال التنوع في غرف التبريد إلى الأهداف التالية:

- ✓ يعطي المؤسسة أكثر تنظيم في عملية التخزين، وهذا لأن تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة (الحليب المبستر، اللبن، رايب، حليب البقر، الجبن المضغوط، قطع الجبن، القشدة الطرية، موكسي الصغير، موكسي الكبير، بري، كموبير كبير، كموبير صغير، كموبير مفتوح، الزبدة) يتطلب تنوع في غرف التبريد، لترتيب المنتجات بما يناسب عملية النقل والتوزيع.
- ✓ ضبط درجات الحرارة المناسبة في غرف التبريد بما يتناسب مع كل منتج.
- ✓ تسهيل عملية المناولة عند عملية التوزيع والتي تتم بشكل يومي خاصة أن المؤسسة تعتمد على طريقة FIFO¹ أي أن المنتج الداخل أولاً هو الذي يوزع أولاً وهذا نظراً لطبيعة منتجات المؤسسة (الحليب ومشتقاته) والمرتبطة بتاريخ صلاحية محدد وأي تأخر في عملية التوزيع يعرض المنتج للتلف وبالتالي خسارة للمؤسسة.
- ✓ غرفة تبريد خاصة بالمؤسسة العسكرية بما أنه عميل متعاقد مع المؤسسة لمدة طويلة الأجل ويزوده مجمع GIPLAIT بمختلف المنتجات وفقاً لعقد طويل الأجل. وبالتالي ومن باب إدارة العلاقة مع العملاء وخاصة أن هذا العميل خاص (مؤسسة عسكرية تسهر على حماية الوطن) تولى المؤسسة استراتيجية إمدادية خاصة للمؤسسة العسكرية بضبط دقيق لاحتياجاتها اليومية من مختلف تشكيلة منتجات المؤسسة وعزلها في مخزن خاص.
- ✓ غرفة خاصة والمعروفة بمخزون الأمان² بما أن المؤسسة مسؤولة عن منتج استهلاكي ذو طابع اجتماعي وأساسي لا يمكن التخلي عنه، ولتفادي أي تغيير في الطلب السوقي أو أي طلب جديد للمؤسسة العسكرية (بما أنه قطاع حساس) يكون مجمع GIPLAIT قادر على مواجهة هذه التغيرات ووفي لالتزاماته اتجاه عملائه.

¹ FIRST IN FIRST OUT

² مخزون الأمان نقصد به الكمية الإضافية التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة التغيرات المحتملة في طلب السوق والظروف الغير عادية التي قد تواجهها المؤسسة، تحذف من خلاله المؤسسة على الحفاظ على مستوى خدمة معين وتقليل احتمال نفاذ المخزون لتفادي أثره على العملاء

✓ تسهيل دوران المخزون بما أن المؤسسة تقوم بعملية التوزيع يوميا (سرعة دوران المخزون)، خاصة أن نشاط التخزين يرتبط مباشرة مع نشاط النقل من خلال سرعة تنفيذ الطلبات.

وعليه فإن نشاط التخزين داخل مؤسسة GIPLAIT تلمسان يعتبر كشران يضمن استمرارية خدمات الإمداد التجاري للمؤسسة خاصة أنها تنتج مواد سريعة التلف وتتطلب طريقة تخزين خاصة ودقيقة. فيتم استلام تشكيلة المنتجات من خلال تسجيلها بواسطة وصل استلام¹ (أنظر الملحق رقم 2) يسجل فيه:

- تسمية المنتج.

- المرجع.

- الكمية المستلمة.

- السعر الوحدوي (تحده مصلحة المحاسبة التحليلة).

- الملاحظات (إن وجدت).

بعد ترتيب تشكيلة المنتجات في المخازن المخصصة، يتم استلام الطلبات اليومية وخروج المنتجات بواسطة وصل خروج² (أنظر الملحق رقم 3) يتضمن المعلومات التالية:

- تسمية المنتج تتضمن قائمة بكافة المنتجات الموجودة في المخازن.

- الكمية الصادرة للتوزيع.

- إسم المكلف بالمخزن التي تخرج منه السلعة.

- إسم الزبون.

ويتم تسجيل العمليات السابقة في وثيقة يومية تسمى بطاقة مراقبة المخزون³ (أنظر الملحق رقم 4) لجميع

تشكيلة منتجات مؤسسة GIPLAIT تلمسان تتضمن المعلومات التالية:

- المخزون الأولي STOCK Initial " أ "

- المدخلات ENTREES وتتضمن ثلاث خانات كالتالي:

¹ أنظر الملحق رقم 2: نموذج لوصل الاستلام.

² أنظر الملحق رقم 3: نموذج لوصل الخروج.

³ أنظر الملحق رقم 4: نموذج بطاقة مراقبة المخزون.

- كمية المستقبلية من مصلحة الانتاج " ب "
- كمية المستقبلية الاضافية من مصلحة الانتاج " ج "
- المخزون المتوفر = أ + ب + ج
- المخرجات SORTIES وتتضمن أربع خانات كالتالي:
 - المبيعات (أ).
 - الخسائر (ب).
 - التبرعات (ج).
 - مخرجات أخرى (د).
- مجموع المخرجات = أ + ب + ج + د
- المخزون النهائي STOCK Final (المدخلات - المخرجات)

وعليه نلاحظ التسيير الدقيق في مصلحة التخزين وهذا لضمان استراتيجية توزيعية مناسبة، وهذا لضمان الامداد المستمر لمنتجاتها بغية تلبية طلبات زبائنها (المواطنين، المؤسسة العسكرية، المدارس، الفنادق ...) والحفاظ على جودة المنتج بما أنه أساسي وذو طابع اجتماعي.

▪ النقل:

تعتبر خدمة النقل قلب عملية الإمداد التجاري لأي مؤسسة، فهي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المؤسسة وبين عملائها بمختلف أشكالهم، وتزيد أهميتها أكثر في مجمع GIPLAIT نظرا لحساسية منتجات المجمع التي تتطلب وسائل نقل من نوع خاص مزودة بأجهزة تبريد (تخفظ تشكيلة منتجات GIPLAIT في درجة حرارة 4-6°) وهي وظيفة مسؤولة عن المحافظة على جودة المنتجات من المخازن إلى غاية تسليمها للمستهلك النهائي.

ويعتمد مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان على طريقتين لتوزيع تشكيلة منتجاته تتمثل فيما يلي:

➤ النقل بواسطة وسائل النقل الخاصة:

يعتمد مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان على هذه الطريقة في النقل للإيفاء بالتزاماته مع العملاء المتعاقد معهم مسبقا عن طريق عقود طويلة الأجل كالمؤسسة العسكرية وكذلك المؤسسات الأخرى الحائزة معهم على

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

صفقات عمومية كالفنادق والمستشفيات والمدارس... الخ. وكذلك إمداد مختلف نقاط البيع الخاصة بجمع GIPLAIT بمختلف المنتجات.

وفيما يلي عرض لحضيرة وسائل النقل لجمع GIPLAIT وحدة تلمسان:

الجدول (4-2): يوضح مختلف تشكيلة وسائل النقل داخل حضيرة جمع GIPLAIT وحدة تلمسان

Désignation	Marque	Capacité	Matricule	Observation
VEHICULE LEGER	TOYOTA AURIS	Léger	03730-111-13	Moyen Etat
	505 PEUGEOT	Léger	2274-191-13	Moyen Etat
	TOYOTA YARIS	Léger	2472-108-13	Moyen Etat
	PEUGEOT PARTNER	Léger	00115-301-35	Moyen Etat
CAMION	MINI CAMION FRIGORIFIQUE	01 TONNES	02800-314-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 35	1.6 TONNES	0080-317-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 35	1.6 TONNES	0086-317-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 35	1.6 TONNES	0087-317-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 65	2.5 TONNES	84-205-13	EMPANNE
	HYUNDAI HD 65	2.5 TONNES	00045-219-13	NEUF
	HYUNDAI HD 65	2.5 TONNES	00046-219-13	NEUF
	HYUNDAI HD 72	3.2 TONNES	308-208-13	Bon Etat
	HYUNDAI HD 72	3.2 TONNES	331-208-13	EMPANNE
	HYUNDAI HD 72	3.5 TONNES	0187-212-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 72	3.5 TONNES	0233-212-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 72	3.5 TONNES	0349-212-13	Moyen Etat
	K66 SONACOME	2.5 TONNES	02823-279-13	Moyen Etat
	CAMION MITSUBISHI	4.5 TONNES	00018-218-13	NEUF
	CAMION MITSUBISHI	4.5 TONNES	00019-218-13	NEUF

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

	CAMION MITSUBISHI	4.5 TONNES	00020-218-13	NEUF
	HYUNDAI HD 78	4.5 TONNES	00023-219-13	NEUF
	HYUNDAI HD 78	4.5 TONNES	00024-219.13	NEUF
	HYUNDAI HD 78	4.5 TONNES	00025-219-13	NEUF
	HYUNDAI HD 78	4.5 TONNES	00026-219.13	NEUF
	RENAULT J E 13	6 TONNES	5616-284-13	EMPANNE
	CAMION ISUZI NQR 74L24	6 TONNES	00195-214-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 120	6 TONNES	0234-212-13	Moyen Etat
	HYUNDAI HD 120	7 TONNES	00101-219-13	NEUF
	RENAULT GLR 190	10 TONNES	4914-283-13	Moyen Etat
	PICK UP DAIHATSU	CITERNE	02823-313-13	Moyen Etat
CLARK	WECAN	4.5 TONNES	056-00-35	Moyen Etat
	TRACTEUR HYUNDAI THD 450	Lourd	00068-512-13	Moyen Etat
	TRACTEUR HYUNDAI THD 450	Lourd	00025-516-13	Moyen Etat
CELLULE	CELLULE FRIGO	20 TONNES	819-407-31	ENDOMMAGE
	CELLULE FRIGO	20 TONNES	4846-889-19	ENDOMMAGE
	CELLULE FRIGO	20 TONNES	4842-889-19	Moyen Etat
PLATEAU	PLATEAU VIDE	20 TONNES	2776-881-13	Moyen Etat

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البطاقة التقنية المسلمة من طرف مجمع GIPLAIT وحدة

تلمسان

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تشكيلة حضيرة مجمع GIPLAIT لوحدة تلمسان نلاحظ التنوع في وسائل النقل بما يتطلبه نشاط النقل في المؤسسة ولطبيعة المنتجات المختلفة ولتلبية الطلبات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبه.

ويفيد هذا التنوع في وسائل النقل فيما يلي:

- وسائل النقل الخفيفة تستعملها المؤسسة لتنقل المدير والموظفين للمفاوضات حول العقود المختلفة مع المؤسسات الأخرى وكذلك للمشاركة في الصفقات العمومية ولتسيير مختلف الوثائق الادارية.
- وسائل النقل الخاصة بالشحن والمناولة: تستعملها المؤسسة في إدارة المخازن وشحن المنتجات المختلفة في الشاحنات الخاصة بالتوزيع.
- وسائل النقل الخاصة بالتوزيع: وهي الشاحنات المجهزة بالمبرد وهي المسؤولة على توصيل السلع المختلفة من المخازن إلى نقاط البيع المختلفة وكذلك الايفاء بالطلبات عن طريق العقود المبرمة مع مختلف المؤسسات كالمؤسسة العسكرية.

➤ النقل عن طريق التعاقد مع مؤسسات خاصة:

يعتمد مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان على هذه الطريقة في النقل عن طريق طرف آخر مكلف بعملية النقل والتوزيع من خلال التعاقد مع مؤسسات مصغرة مختصة في التوزيع وتمثل هذه الطريقة أكثر من 70% من العملية التوزيعية للمؤسسة

ويتم ذلك من خلال دفتر شروط تحدد فيه الخصائص التالية في الموزع المعتمد كالتالي¹:

- نسخة من السجل التجاري (Registre du commerce).
- نسخة من شهادة الوجود الصادرة عن السلطات الضريبية (Une copie du certificat d'existence délivré par les services des impôts).
- نسخة من البطاقة الضريبية (Une copie du la carte fiscale).
- نسخة من وثيقة الهوية الوطنية (Une copie de la pièce d'identité nationale).
- نسخة من شهادة الإقامة سارية المفعول (Une copie de la résidence en cours de validité).

¹ دفتر الشروط الخاص بشروط الناقل لمجمع GIPLAIT.

- نسخة من شهادة التسجيل في سجل الناقل (Une copie de l'attestation (d'inscription au registre des transporteurs).
- نسخة من البطاقة الرمادية لمركبة النقل أو أي مستند آخر يصرح باستخدامها (Une copie de LA CARTE GRISE du véhicule de transport ou tout autre document autorisant son utilisation).
- نسخة من الموافقة الطبية سارية المفعول للمركبة المبردة المستخدمة (Une copie de l'agrément sanitaire du véhicule frigorifique utilisé en cours de validité).
- رسالة التزام (lettre d'engagement).
- ورقة تعريف مركبة التوزيع (fiche d'identification du véhicule de distribution).

وبعد توفر الشروط السابقة الذكر في دفتر الشروط يتم انتقاء العدد المناسب لعملية التوزيع في مختلف خطوط التوزيع عبر بلديات الولاية (تلمسان) وكذلك نسبة مخصصة لولايي عين تموشنت ووهران يتم إمضاء اتفاقية مع الموزعين (الناقلين الخواص) بعقد سنوي يتضمن البنود التالية¹:

المادة الأولى: موضوع العقد

وتتضمن بنود وطريقة توزيع الحليب المدعم (LPC) وحليب البقر (Lait de vache) وجميع تشكيلة المنتجات لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان كما يلي:

✓ برنامج خاص لتوزيع الحليب المدعم (LPC) المعتمد من قبل شركة الألبان تنفيذا لاتفاقها مع الديوان الوطني للحليب ومشتقاته (ONIL)، بتحديد خارطة توزيع هذا النوع من الحليب ومنعه من بيعه لمؤسسات بيع المشروبات والمقاهي والمطاعم وهذا تبعا لتعليمات الصارمة لوزير التجارة بتنفيذ المرسوم التنفيذي رقم 153-20 مؤرخ في 16 عام 1441 الموافق 8 يونيو سنة 2020، يعدّل ويتمّ المرسوم

¹ من خلال لمقابلة مع مدير التوزيع لمؤسسة GIPLAIT وحدة تلمسان

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

التنفيذي رقم 01-50 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1421 الموافق 12 فبراير سنة 2001 والمتضمن تحديد أسعار الحليب المبستر والموضب في الأكياس عند الإنتاج وفي مختلف مراحل التوزيع. ✓ برنامج خاص بتوزيع حليب البقر (Lait de vache) وجميع تشكيلة المنتجات لمجمع GIPLAIT.

المادة الثانية: شروط العقد

أي الشروط المذكورة في دفتر الشروط السابق الذكر.

المادة الثالثة: التزامات الشركة إزاء الموزع

يلتزم مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان (المنصورة) بـ:

- الالتزام وبشكل يومي (إلا في حالة وجود قوة قاهرة FORCE MAJEUR) بتوفير الحليب المدعم (LPC) وحليب البقر (Lait de vache) وجميع تشكيلة المنتجات لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان وفق جدول زمني محدد وفق جدول زمني محدد.
- الالتزام بتوفير غسالة (UNE LAVEUSE) لحاويات وأرفف الحليب للموزعين.
- الالتزام بتوفير حاويات أو أرفف حليب جديدة مع تسهيل الدفع بأقساط موزعة على مدة سنة كاملة.

المادة الرابعة: إلتزامات الموزعين

يلتزم الموزعين الخواص بـ:

- ضمان توزيع الإمداد اليومي والمستمر لبائعين التجزئة (لبيعها مباشرة للمستهلك النهائي) بالحليب المدعم (LPC) وفقا لخريطة التوزيع المحددة من طرف مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان (المنصورة) وبالكمية المحددة في العقد.
- ضمان توزيع الإمداد اليومي والمستمر لبائعين التجزئة بحليب البقر (Lait de vache) وجميع تشكيلة المنتجات لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان وفقا لخريطة التوزيع المحددة من طرفها وبالكمية المحددة في العقد.
- الاحترام الصارم لجدول التحميل وشبكة التوزيع السارية ويوم الراحة المتفق عليهما بشكل متبادل مع مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

- احترام معايير النقل والسلامة لمنتجات المؤسسة (خاصة فيما يخص التبريد) من استلامها من مخازن مجمع GIPLAIT إلى غاية تسليمها لبائعين التجزئة.
- انذار المؤسسة على الأقل قبل أربع (4) ساعات في حالة وجود عطل بالمركبة أو ظرف خاص بالناقل وهذا لإتاحة الفرصة للمؤسسة بإيجاد الحلول المناسبة لضمان استمرار عملية الإمداد التجاري لتشكيلة منتجاتها بغية المحافظة على ميزة التسليم المستمر.
- احترام اجراءات الأمن والسلامة المطبقة داخل مجمع GIPLAIT من طرف الموزع عند دخوله لشحن السلعة.
- عدم اتخاذ أي إجراء أو نصح يهدف إلى الإضرار بصورة العلامة التجارية لمنتجات مجمع GIPLAIT (يجب على الموزع إعطاء صورة حسنة للمجمع باعتباره جزء منه وأداة تسويقية للمؤسسة).

المادة الخامسة: سعر البيع

تحديد سعر البيع للحليب المدعم (LPC) —:

- سعر البيع للموزع 23.20
- سعر البيع لبائع التجزئة 24.10
- سعر البيع للمستهلك النهائي (المواطن) 25.00

سعر البيع النهائي عند بائعين التجزئة لتشكيلة المنتجات الأخرى يحدده المجمع (تحدد هامش الربح

مصلحة المحاسبة التحليلية لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان).

المادة السادسة: مدة العقد

مدة العقد محددة سنة واحدة، قابلة للتجديد من خلال وضع طلب قبل شهر لإدارة المجمع لدراسته

بالموافقة أو الرفض حسب سيرة الموزع خلال سنة العقد.

المادة السابعة: مراقبة العملية التوزيعية

للمجمع كامل السلطة في المراقبة المستمرة والفجائية للناقل الموزع فيما يخص (نظافة المركبة، احترام خارطة التوزيع، الكمية الموزعة)، والموزع مطالب بـ:

- وضع وبشكل يومي قائمة بائعين التجزئة المتعامل معهم.
- تسهيل عملية المراقبة لأعوان المجمع فيما يخص المتابعة لعملية التوزيع.

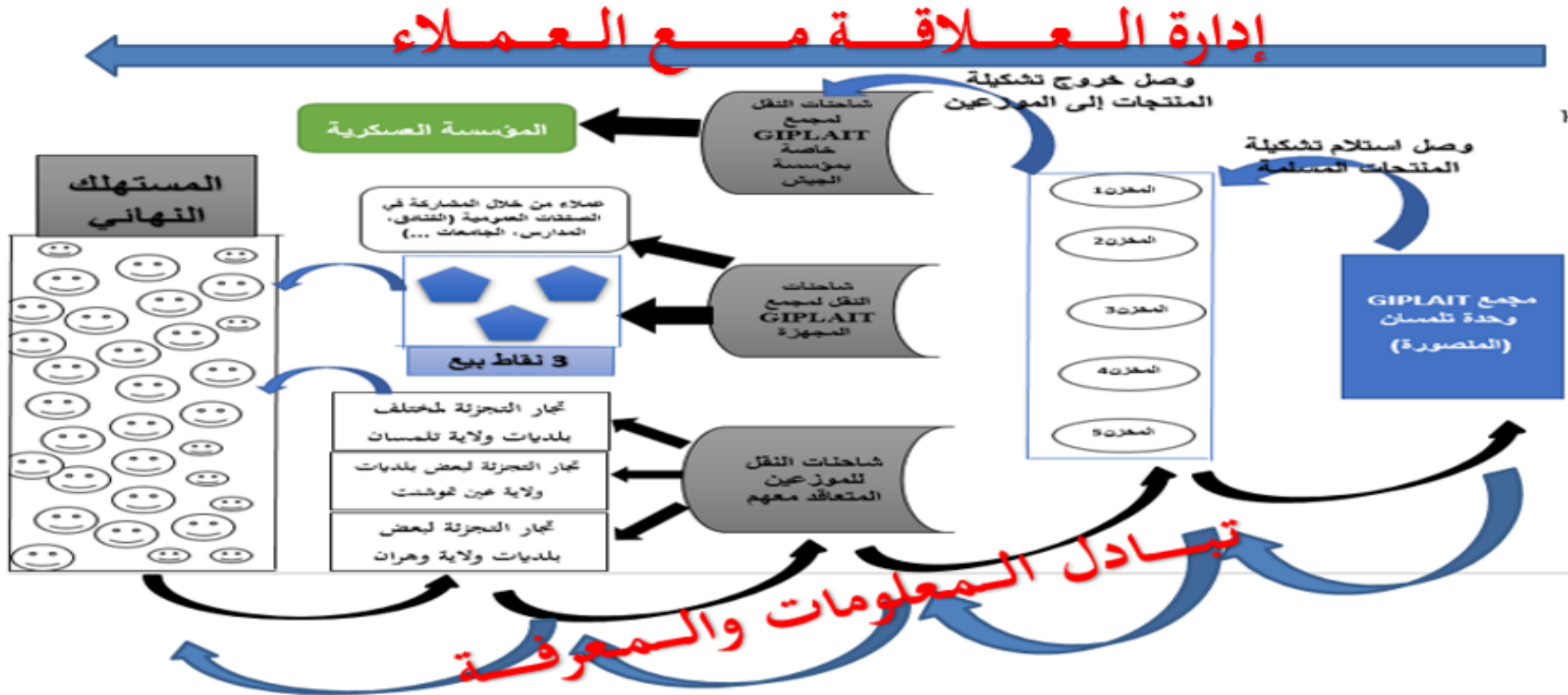
يعتبر مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان خدمة النقل ضمن السلسلة اللوجستية (نظام الامداد التجاري)، من خلال إتباع أفضل الطرق والوسائل الممكنة (نقل خاص ونقل بواسطة شريك خارجي) لتقديم خدمة متميزة بهدف إرضاء العملاء وطلباتهم المتزايدة والمتميزة وبخصائص محددة جدا هدفها الأول التوزيع العادل والشامل لمادة الحليب خاصة وأن هذا المنتج ذو طابع اجتماعي واستهلاكي لكافة طبقات المجتمع.

▪ شبكة الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان:

تعرف شبكة الإمداد التجاري بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك النهائي، وبالتالي يعتبر مجمع GIPLAIT جميع المهام والأساليب والتقنيات التي تساهم في ضمان تداول فعال للحليب ومشتقاته من الموزعين إلى غاية المستهلكين النهائيين، من خلال التخزين، النقل وخدمة العملاء لتسهيل تدفق السلع والمعلومات. مما سبق ذكره ومن خلال المقابلة¹ مع مدير التوزيع لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان فإن شبكة الإمداد التجاري للمؤسسة موضحة في الشكل الموالي:

¹ أنظر الملحق رقم 6: مقابلة مع مدير التوزيع لمجمع GIPLAIT تلمسان.

الشكل رقم (4-4): شبكة الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة مع مدير التوزيع والوثائق الداخلية لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان

من الشكل أعلاه الذي يوضح شبكة أو سلسلة الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان الذي يعتبر فلسفة العمل بأكمله الذي يحدد الأهداف الأساسية لكل عنصر في سلسلة الإمداد لتلبية احتياجات العملاء، وينظر إلى العملاء الراضين على أنهم المصدر الوحيد لأرباح المؤسسة وشركائها ونموها وأمنها، ويشمل الإمداد التجاري جميع الأنشطة المتعلقة بالتسليم لتشكيلة منتجات مجمع GIPLAIT إلى المستهلك النهائي، من خلال جعل المنتج في المتناول وسهل الشراء لجميع الراغبين في الحصول عليه، وكذا التوزيع العادل والشامل للحليب المدعم (LPC).

كما نميز تعدد أصناف زبائن المجمع (المواطنين، المؤسسة العسكرية، المؤسسات العمومية، المدارس والجامعات... إلخ)¹.

- بائعوا الجملة وبائعو التجزئة: يمثلون الوسطاء بين مجمع GIPLAIT يحتلون مكانة معتبرة في استراتيجية المؤسسة التسويقية، يمثلون مجموع البائعين الذين يبيعون مباشرة للمستهلك النهائي ومن خلال تبادل المعلومات معهم تسعى المؤسسة للإجابة على الأسئلة التالية:

❖ ماذا يريد العملاء؟

❖ ماذا يقدم لهم المنافسون؟

❖ ماهي أفضل طريقة لتقديم أفضل خدمة أو سلعة للتفوق على المنافسين؟

- المؤسسة العسكرية: تعتبر من أهم زبائن مجمع GIPLAIT في توزيع مختلف المنتجات، وهي مؤسسة تحظى بمعاملة خاصة من خلال تخصيص مخزن خاص ووسائل نقل خاصة والتوزيع اليومي، وهذا لعدة أسباب أهمها قيمة هذه المؤسسة بالنسبة للدولة باعتبارها تسهر على حماية الوطن.

- المستشفيات والمراكز الجامعية والحكومية: وهي شريحة معتبرة من السوق، وخصوصا ما تعلق بحليب الأكياس المبستر وحتى مشتقات الحليب الأخرى، من خلال المشاركة في الصفقات المعلنة. وما يميز العلاقة التجارية مع هذه الفئة خصوصيتهم بحيث يميلون في الغالب إلى مجمع GIPLAIT لأجل انخفاض خطر عدم الدفع مقارنة بالمؤسسات الخاصة الأخرى، ويحتلون قسطا كبيرا في خارطة التوزيع للمجمع رغم التأخر عادة في التسديد.

¹ من إعداد الباحث من خلال المقابلة مع مدير التوزيع لمؤسسة GIPLAIT

- الفنادق والمطاعم: يتم إمداد هذه الفئة من العملاء بمنتجات الحليب ومشتقاته بشكل يومي وأساسي، وبالتالي فهم يتوجهون إلى مجمع GIPLAIT نظرا للمكانتها في السوق بضمان التموين المستمر، إضافة إلى المزايا السابق ذكرها بخصوص أشكال الدفع وإمكانية الإرجاء عكس المؤسسات الخاصة الأخرى المنافسة.
- الموزعون: يعتمد مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان على هذه الطريقة في النقل عن طريق طرف آخر مكلف بعملية النقل والتوزيع من خلال التعاقد مع مؤسسات مصغرة مختصة في التوزيع عن طريق عقد لمدة سنة قابلة للتجديد، يشترطون مباشرة من رصيف المخازن وتمثل هذه الطريقة أكثر من 70% من العملية التوزيعية للمؤسسة، ويمثلون حجر الزاوية في استراتيجية الإمداد التجاري لها نظرا للدور المهم الذي يلعبونه في اليقظة التجارية والتنافسية لمجمع GIPLAIT من خلال المعلومات التي يوفرها عن آراء العملاء والزبائن وتطور سوق الحليب ومشتقاته.

كما يملك مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان ثلاث نقاط (Point de vente) بيع معتمدة، يتم فيها بيع مختلف منتجات المؤسسة وتشهد نسبة إقبال كبيرة، هذا ما يدفع المؤسسة إلى محاولة فتح نقاط بيع أخرى في عدة بلديات لولاية تلمسان، لإدارة مميزة مع العملاء من خلال تقريب المستهلك النهائي من المؤسسة مباشرة وكذلك من خلال تدريب رجال البيع وإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها. ومن خلال التعامل المباشر مع المستهلك النهائي تضمن المؤسسة جودة منتجاتها المباعة (لإعطاء صورة حسنة ومميزة) في حين طول سلسلة الإمداد التجاري قد يضر بجودة المنتج نظرا لطبيعة الحليب ومشتقاته (منتج سريع التلف وحساس) في حالة أي خلل في أي جزء من السلسلة قد يفسد المنتج وبالتالي إعطاء صورة سيئة عن المؤسسة.

كما أن مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان يساهم بإمداد جزئي لولايي عين تموشنت وهران بالحليب المدعم (LPC) وحليب البقر ومختلف تشكيلة المنتجات كالتالي:

❖ 9 700 لتر/اليوم لولاية عين تموشنت.

❖ 27 000 لتر/اليوم لولاية وهران.

وعليه ومن خلال العلاقة الحسنة وطويلة الأجل مع العملاء المبنية على الثقة وتبادل المعلومات يتم في مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان تحديد رغبات العملاء بدقة، وكذلك معرفة ما يقدمه المنافسين المباشرين في قطاع النشاط. تختار المؤسسة استراتيجية الإمداد التجاري المناسبة للقدر على المنافسة أي تحديد نوعية الخدمات الإمدادية المناسبة لكل عمليه فمثلا تحديد وسيلة النقل المناسبة وكذلك طريقة التخزين المناسبة للسلعة المطلوبة وكذا التغليف الأنسب للسلعة من أجل تحقيق مزايا تنافسية.

ثالثا: واقع البيئة التنافسية لجمع GIPLAIT:

تحتل منتجات الألبان المرتبة الثانية في الواردات الغذائية بعد الحبوب، بحيث بلغت فاتورة استيراد الحليب المجفف الجزائرية 1.24 مليار دولار في 2019 (تعد الجزائر ثاني مستورد عالمي للحليب). ويمثل ذلك أكثر من 232 ألف طن من مسحوق الحليب كامل الدسم ونحو 167 ألف طن من مسحوق الحليب منزوع الدسم¹.

توصلت دراسة لجمعية منتجي المشروبات الجزائرين أجريت في 2016 أن قدرات إنتاج وحدات الحليب الموجودة على المستوى الوطني تتراوح ما بين 2ر9 و3ر2 مليار لتر/سنويا، مضافة أن هيكلتها على أساس مستوى الحجم غير متناسقة لأن 80% من الوحدات الموجودة تعتبر وحدات صغيرة جدا (أقل من 5000 لتر/يوميا) و20% وحدات كبيرة (أكثر من 100000 لتر/يوميا).

كما احصت الدراسة أن صناعة الحليب في الجزائر يسيطر عليها القطاع الخاص ب 98% (78% حديثة النشأة أي بعد سنة 2000 و22% فقط موجودة قبل سنة 2000)، كما أكدت الدراسة أنه 73% من المؤسسات العاملة تتمركز بالمدن الشمالية وهذا راجع للكثافة السكانية².

كما توصلت الدراسة أن منتوجات الحليب ومشتقاته تحتل المرتبة الرابعة في سلم النفقات الغذائية للعائلات (8% من النفقات الغذائية) أي بمعدل 4304 دج في السنة منها حوالي 39% بالنسبة لحليب الاكياس و29% للأنواع الأخرى من الحليب (المركز والرايب) بينما البقية تتركز على المنتوجات المشتقة.

في حين أن الاستهلاك الوطني من مادة الحليب يقدر بـ 5 مليار لتر/السنة، تراجعت فاتورة استيراد منتوجات الحليب إلى 493ر48 مليون دولار في الربع الأول من سنة 2020 مقابل 564ر56 مليون دولار في الربع الأول من السنة الماضية أي بتراجع قارب 12ر6%³.

أظهرت دراسة (CHEMMA, 2017)¹ أن متوسط استهلاك الفرد الواحد لمنتجات الحليب في سنة 2015 بلغ 130 لتر في السنة من الحليب، تعد الجزائر أكبر مستهلك للحليب في المغرب العربي.

¹ Arezki Benali. 16 décembre 2020 / 15 :55. Poudre de lait : L'Algérie a importé pour 1,24 milliard de dollars en 2019. <https://www.algerie-eco.com/2020/12/16/poudre-de-lait-lalgerie-a-importe-pour-124-milliard-de-dollars-en-2019/> . visité le 19/01/2021.

² وكالة الأنباء الجزائرية، <https://www.aps.dz/ar/economie/43655-2017-05-25-08-16-06> ، زيارة الموقع في 2021/01/17.

³ الموقع الرسمي لوزارة التجارة، <https://www.commerce.gov.dz/ar/statistiques/produits-alimentaires-facture-des-importations-sur-les-4-premiers-mois-de-2019> ، زيارة الموقع في 2021/01/17.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

وعلى غرار كل الولايات الجزائرية يتميز سوق الحليب في ولاية تلمسان بمنافسة كبيرة نظرا لتعدد المؤسسات الناشطة في هذا القطاع بحيث تحصي مديرية التجارة لولاية تلمسان حوالي 16 مؤسسة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-3): قائمة مؤسسات الحليب لولاية تلمسان

قدرة الإنتاج		العلامة التجارية	تشكيلة المنتجات	العنوان	اسم المؤسسة
الحقيقة	الاسمية				
80 000 لتر/اليوم	100 000 لتر/اليوم (LPC)	DIALY	حليب المبستر المدعم (LPC)، حليب البقر، ومشتقات الحليب	أبو تشفين -تلمسان-	مجمع GIPLAIT وحدة منصوره
3 000 لتر/اليوم	40 000 لتر/اليوم				
85 000 لتر/اليوم	120 000 لتر/اليوم	El Mouroudj	حليب البقر	سبدو	ملبنة المروج Mouroudj Tafraoua
40 000 لتر/اليوم	45 000 لتر/اليوم	Ennadjah	حليب البقر	مغنية	ملبنة النجاح
21 000 لتر/اليوم	50 000 لتر/اليوم	Bio	حليب البقر	بني مستار	Sarl BIO
20 000 لتر/اليوم	24 220 لتر/اليوم	AYMENE	حليب البقر	أولاد ميمون	Sarl «VIDALAIT»
12 000 لتر/اليوم	30 000 لتر/اليوم	Les Grottes	حليب البقر	عين فزة -تلمسان-	Sarl HALIB FARAH
16 000 لتر/اليوم	50 000 لتر/اليوم	Lait Chaker	حليب البقر	عمير -تلمسان-	EURL CHAKER LAIT
34 000	45 000	Laiterie Sebdu	حليب البقر	سبدو	ملبنة بوحفص عيسى

¹ CHEMMA, N. (2017). LA DEPENDANCE LAITIERE : OÙ EN EST L'ALGERIE ? Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation, (5). p 2.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

لتر/اليوم	لتر/اليوم				
20 000 لتر/اليوم	32 000 لتر/اليوم	Halib Errahma	حليب البقر	مغنية	HIDRA KHADRA
12 000 لتر/اليوم	20 000 لتر/اليوم	El Oula	حليب البقر	عين فزة -تلمسان-	ملبنة طبال عبد الحكيم
3 600 لتر/اليوم	7 000 لتر/اليوم	YESSER	حليب البقر	بن سكران	ملبنة بن يخلف يخلف
2 800 لتر/اليوم	3 730 لتر/اليوم	NOUR ESSABAH	حليب البقر	عين الذهب -تلمسان-	Sarl HALIB NOUR ESSABAH
6 500 لتر/اليوم	14 000 لتر/اليوم	NOUR ESSABAH	حليب البقر	حي الشهداء، ولاد لخضر، تلمسان	CHOW LAIT
18 000 لتر/اليوم	80 000 لتر/اليوم	EL FADJR EL DJEDID	حليب البقر	قرية المصامدة مغنية، تلمسان	Sarl HALIB EL FADJR DJEDID
26 000 لتر/اليوم	50 000 لتر/اليوم	AIN FETTAH	حليب البقر	عين فتاح -تلمسان-	Sarl MALBANAT AIN FETTAH
9 000 لتر/اليوم	40 000 لتر/اليوم	Zahra	حليب المبستر المدعم (LPC)	المنطقة الصناعية -الرمشي-	Sarl Maison du Lait

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على احصائيات من مديرية التجارة لولاية تلمسان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تعدد المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب موزعة على مختلف بلديات ولاية تلمسان 14 منها متخصصة في إنتاج حليب البقر وواحدة متخصصة في إنتاج الحليب المبستر (LPC)، و فقط مجمع GIPLAIT متخصص في النوعين (حليب البقر والمدعم LPC).

كما أنه تنتج هذه الملبنات مجتمعة حوالي 296 500 لتر/يوميا منها 83 000 لتر/يوميا للمجمع GIPLAIT وحدة تلمسان أي حوالي 28.04% من صناعة الحليب. ولكن سوق الحليب في ولاية تلمسان لا

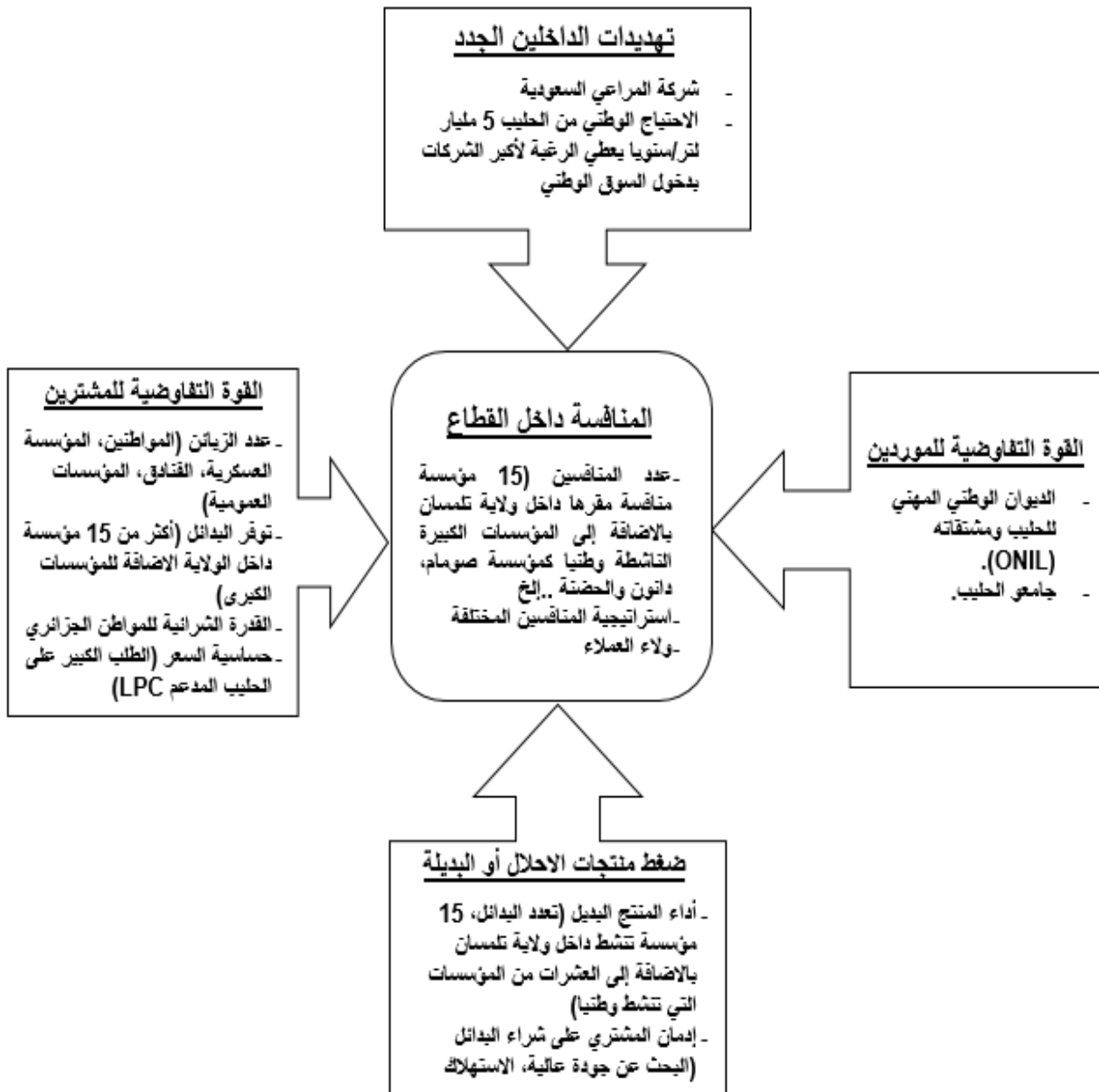
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

تنشط فيه فقط ملبنات الولاية فيوجد مؤسسات توزع الحليب على المستوى الوطني أهمها صومام، نستلي، دانون، كانديا... إلخ.

ومما سبق ذكره يمكن استخلاص نموذج القوى التنافسية لـ Michael Porter كالتالي:

الشكل رقم (4-5): القوى التنافسية الخمسة لـ Michael Porter بالنسبة لجمع GIPLAIT

وحدة تلمسان



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد نموذج Porter ومعطيات مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان

ومن خلال الشكل أعلاه نستنتج ما يلي:

❖ **المنافسة الحالية:** كما هو موضح في الجدول (4-3) نلاحظ تعدد المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب موزعة على مختلف بلديات ولاية تلمسان 14 منها متخصصة في إنتاج حليب البقر وواحدة متخصصة في إنتاج الحليب المبستر (LPC)، ضف إليها المؤسسات الكبرى التي توزع وطنيا مثل صومام والحضنة... إلخ. وهذا ما يفرض على المجمع الرفع من مستوى خدمات الإمداد التجاري للقادرة على المنافسة وسط احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة.

❖ **دخول منافسين جدد (الوافدين الجدد):** الاحتياج الوطني بـ5 مليار لتر/السنة (تعد الجزائر ثاني مستورد عالمي للحليب) يفتح الباب والرغبة للعديد من المؤسسات للاستثمار في السوق الجزائري، بما أنه سوق ذو استهلاك كبير. فمثلا الشركة السعودية "المراعي" التي تحاول الاستثمار بحجم كبير في صناعة الحليب ومشتقاته وهذا المنافس لوحده يعتبر أكبر تهديد للحصة السوقية لمجمع GIPLAIT بما أن شركة المراعي السعودية ذات خبرات كبيرة في المجال وتملك تشكيلة منتجات متنوعة تلي جميع رغبات الزبائن بالجودة المطلوبة وكذلك القدرات المالية للمؤسسة تعطىها القدرة على الانتشار والتوزيع على المستوى الوطني بما أن المؤسسة تملك قدرات إمدادية تجارية هائلة وبالتالي العرض الإضافي للسلع والخدمات يؤدي إلى تقليل هوامش ربح المشاركين في السوق.

❖ **القدرة التفاوضية للموردين:** هناك عدد من الأسباب التي يمكن اعتبارها مؤشرات على القوة التفاوضية العالية للموردين في صناعة الحليب في السوق الجزائري والتي تتمثل في الديوان الوطني للحليب ومشتقاته (ONIL) والذي يتحكم في استيراد بودرة الحليب وإعادة توزيعها على المؤسسات المنتجة ومع ضعف الإمداد من طرف جامعو الحليب الذي يمثل نسبة ضئيلة من المادة الأولية والذين يفضلون البيع الشخصي لحليب البقر، وبالتالي يبقى ONIL متحكما في العملية الانتاجية للحليب من خلال التحكم في استيراد البودرة (المادة الأولية) وهذا ما يؤثر بالسلب على تنافسية المجمع، وعلى مجمع GIPLAIT مستقبلا على توجيه حظه من استثمارات المجمع نحو كراء أو شراء مزارع لتربية الأبقار لتوفير بديل لاحتكار البودرة من ONIL وجامعو الحليب وإعطاء مجمع GIPLAIT آفاق تنافسية أوسع وتحقيق أرباح أكبر من خلال تفادي الارتفاع في أسعار استيراد بودرة الحليب، وبالتالي تحقيق تكلفة أقل وجودة

عالية في منتجات المؤسسة وحتى توسيع خدمات إمدادها التجاري لتصل لجميع بلديات الولاية وحتى الولايات المحاورة لها.

❖ **القدرة التفاوضية للمشتريين:** نعلم أن القوة التفاوضية للمشتريين تتوقف على اعتبارين أساسيين، درجة تركيز قنوات التوزيع وعدد المؤسسات التي تقدم نفس النوع من المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي وجود عدد معتبر من المؤسسات التي تنشط في صناعة الحليب ومشتقاته يعطي العملاء قوة تفاوضية على حساب المؤسسة في ظل تعدد البدائل. وحسب Michael Porter فإن الشراء بكميات كبيرة يعطي للعملاء هامش أكبر من قوة التفاوض خاصة في حالة إبرام عقود (قصيرة ومتوسطة أو طويلة الأجل) من أجل التمويل بمختلف تشكيلات منتجات مجمع GIPLAIT بغية الاستفادة من الإمتيازات المتعددة التي يمنحها المجمع من إرجاءات في الدفع بما أن المؤسسة عمومية عكس الخواص الذين يطالبون بالدفع المباشر.

❖ **تهديد المنتجات والخدمات البديلة:** تتوقف درجة الخطر القادم من المنتجات البديلة كلما كانت هذه الأخيرة تتسم بالاحلالية أي درجة الإحلال للمنتج، بحيث تتوقف عملية التبديل هذه على درجة المنافع والقيم المضافة التي يجنيها العملاء، وفي غالب الأحيان يكون الإحلال على مستوى الذوق أو على مستوى القيمة الغذائية، كما أن الأمر يختلف بين الحالتين مع الأخذ بعين الإعتبار كذلك مستوى ثقافة المستهلك الجزائري. فمن ناحية مستوى الذوق نجد أن تشكيلات المنتجات المتوفرة في السوق من الحليب ومشتقاته قد تعني مجموعة محددة من المستهلكين، لكون مستويات الدخل تتباين بين الشرائح الاستهلاكية، وبالتالي فإن السعر المرتفع نسبيا لهذه المنتجات لا يشجع المستهلكين ذوي الدخل الضعيف من التوجه نحو استهلاكها. أما على مستوى القيمة الغذائية، فإن المنتجات من مشتقات الحليب، كالأجبان و الياغورت والزبدة... إلخ يمكن أن تعوّض الحاجات من البروتينات إلا أنها لا يمكن أن تشكل منتجات تبديل حقيقية لتعلق المستهلك بالحليب كونه غذاء كامل ولا يمكن الاستغناء عليه¹.

¹ بوغمسة عبد الغني، (2012/2011)، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 171.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سنتناول في هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وعينتها وكذلك لأداة الدراسة المستخدمة لهذا الغرض. كما سيتضمن المبحث وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وطرق إعدادها صدقها وثباتها وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة للتعرف على دور الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة التطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. يعتمد هذا المنهج على تفسير مفصل للوضع الحالي أو المشكلة من خلال تحديد شروطها ومكوناتها وأبعادها ووصف العلاقات بينهما¹. لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة، ولكنها تشمل التحليل والقياس وتفسير البيانات والتوصل إلى دقة وصف الظاهرة أو المشكلة بشكل شامل يفيد في تعميم الحقائق أو المعرفة التي تم استخلاصها، إنه يساعد بدرجة معقولة على التنبؤ المستقبلي للظاهرة، ويقدم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

ثانيا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دور الإمداد التجاري في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.
- الحدود الزمانية: جرت الدراسة ما بين 2020 / 2021 خلال فترة انتشار فيروس كورونا COVID19.

ثالثا: أداة الدراسة

لقد اعتمد الباحث على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

فالمصادر الثانوية تمثلت في [الكتب، المجلات، الدراسات والبحوث السابقة، الانترنت ...]

¹ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons. p95.

أما المصادر الأولية فكانت عبارة عن استخدام الاستبانة¹ لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة و معالجتها و تحليلها إحصائيا للحصول على النتائج.

وقد تم إعداد الاستبانة وفقا للمراحل و الخطوات التالية:

- ✓ إعداد استبانته أولية من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة العربية التي تربط سلاسل الإمداد بالميزة التنافسية والتي أجريت في الفترة الزمنية ما بين (2010-2020) [ماجد جودة جاسم (2010)، سلوى زغلول (2011)، Bouzaâbiaa and Boumaizab (2013)، الهوجرة وعطية (2014)، أبو زيد، محمد خير (2014)، الرفيعي (2014)، حامد كاظم، حسين يوسف (2015)، الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016)، خطيب (2017)، لطيف & عبد (2019)، Li et al (2005)، Ward et al (1998)، Khaddam, Irtaimah, & Bader (2020)] والدراسات الأجنبية التي أجريت من فترة (1998-2020) [Soni and Sukati et al (2011)، Chi et al (2009)، Suhong et al (2006)، Hatani et al (2013)، Ferry et al (2013)، Sukati et al (2012)، Kodali (2011)، Thatte & al (2013)، al Thatte et al (2013)، Yusuf et al (2014)، Azize et al (2016)، Jia & Wang (2019)، Wijetunge & Ranwala (2017)، Agrawal (2017)، Doan (2020)، Maina, Njehia, & Eric (2020)] لتحديد مؤشرات عناصر البحث.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف لغرض معرفة مدى ملائمتها لجمع البيانات وتكيفها مع البيئة الجزائرية.
- ✓ تعديل الاستبانة حسب توصيات المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين² والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد.
- ✓ تعديل الاستبانة حسب نصائح الأساتذة المحكمين حيث تم تعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة والذي تطلب تبسيط أكثر لعبارات الاستبانة بما يتناسب مع المستوى التعليمي لأفراد العينة وأحيانا شرح مباشر للمجيب (أي الحضور الشخصي).
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة.

1 - الاستبانة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمنسقة التي تعد بقصد الحصول على معلومات و آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين.

2 - أنظر الملحق رقم (5): قائمة المحكمين.

ولقد تم تقسيم الاستبانة¹ على ثلاثة أجزاء كالتالي:

➤ **الجزء الأول:** يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

➤ **الجزء الثاني:** يناقش هذا الجزء تطبيق مجمع GIPLAIT لخدمات الإمداد التجاري، ويحتوي هذا الجزء أربعة محاور كالتالي:

- المحور الأول: يناقش خدمة النقل ويتكون من 6 عبارات.
- المحور الثاني: يناقش محور التخزين ويتكون من 6 عبارات.
- المحور الثالث: يناقش محور مشاركة المعلومات والمعرفة ويتكون من 7 عبارات.
- المحور الرابع: يناقش محور خدمة العملاء ويتكون من 7 عبارات.

➤ **الجزء الثالث:** يناقش الميزة التنافسية في مجمع GIPLAIT ويحتوي هذا الجزء على خمسة ميزات كالتالي:

- الميزة الأولى: يناقش ميزة التكلفة والسعر ويتكون من 3 عبارات.
- الميزة الثانية: يناقش ميزة الجودة ويتكون من 3 عبارات.
- الميزة الثالثة: يناقش ميزة المرونة ويتكون من 3 عبارات.
- الميزة الرابعة: يناقش ميزة التسليم ويتكون من 3 عبارات.
- الميزة الخامسة: يناقش ميزة الابتكار ويتكون من 3 عبارات.

و قد كانت الإجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق مقياس (ليكاترت) الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (4-4): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكاترت الخماسي

الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الاوزان	1	2	3	4	5
المجال	1- 1.79	1.80- 2.59	2.60- 3.39	3.40- 4.19	4.20- 5

المصدر: من إعداد الباحث

1 - انظر الملحق رقم (6): الاستبانة النهائية.

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي: تم تركيب خيارات الإجابة عن أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي تتراوح أوزانه ما بين (1-5).

تحسب فئات المتوسط الحسابي لسلم لكارت على النحو التالي:

4=1-5 وبالقسمة نحصل على $0,8=4/5$ حيث (0.8) تمثل مدى الفئة.

رابعا: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها والتي تشكل ما يسمى بالمجتمع الاحصائي **Statistical Population**، وتم اختيار المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان كمجتمع للدراسة للأسباب التالية:

- ✓ كون المنتج ذو استهلاك واسع (يستهلك مباشرة من جميع فئات المجتمع وكذلك يدخل في تحضير العديد من المنتجات والأكلات)؛
- ✓ الحليب يعتبر مادة أساسية في السلة الغذائية للفرد الجزائري نظرا نظرا لقيمته الغذائية (غذاء كامل)؛
- ✓ المنتج يحتاج إلى توزيع وإمداد تجاري يومي.
- ✓ المنتج حساس جدا وسريع التلف مما يستدعي دقة وكفاءة واحترافية في توزيعه وايصاله في أفضل حالة إلى المستهلك النهائي يتطلب الكفاءة في خدمات الإمداد التجاري (يتطلب استراتيجية إمدادية تجارية محكمة ودقيقة)؛
- ✓ يتسم المنتج بالتنافسية الكبيرة في ظل وجود الكثير من المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته؛
- ✓ كون المنتج ذو أبعاد إجتماعية، وهذا ما استدعى اهتماما كبير من طرف الدولة على لسان وزير التجارة الحالي الدكتور كمال رزيق الذي تابع شخصيا عملية توزيع هذه المادة (الحليب) عبر الوطن بإعطائه أوامر صارمة بمتابعة خدمات الإمداد التجاري المقدمة من طرف المؤسسة لضمان توزيع عادل بانتشار أوسع لتغطية أكبر عدد ممكن من المواطنين، وهذا يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بما أن السلعة (الحليب ومشتقاته) غذاء أساسي وضروري لكافة طبقات المجتمع.

خامسا: عينة الدراسة

لقد شملت عينة الدراسة جميع الموزعين المعتمدين من طرف الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان أي عينة قصديه والمكونة من 75 موزع، وتم توزيع الاستبانة على جميع الموزعين لجمع GIPLAIT (وحدة تلمسان)، وفي الأخير تم اعتماد 70 استبانة صالحة للدراسة، وهذا موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة

النسبة المئوية	العدد	الاستبانة
100 %	75	الاستبيانات الموزعة
96 %	72	الاستبيانات المستلمة
2.66 %	02	الاستبيانات الملغاة
93.33 %	70	الاستبيانات المعتمدة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الاستبيانات الموزعة.

وعليه فان عينة الدراسة تمثل 93.33 % من مجتمع الدراسة (موزعي الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وحدة تلمسان)، وقد تم استلام 72 استبانة، في حين تم إلغاء 3 استبيانات لعدم جدية المستجيب في الإجابة عليها، أو لنقص المعلومات بها.

وقد تم اختيار العينة المبحوثة من الموزعين لأنها الفئة المسؤولة على تنفيذ استراتيجية الإمداد التجاري في الجمع وبالتالي هي الفئة التي لها علاقة بجميع الخدمات الإمدادية (النقل، التخزين، إدارة العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات والمعرفة) لجمع GIPLAIT.

❖ تحليل خصائص عينة الدراسة:

1- النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

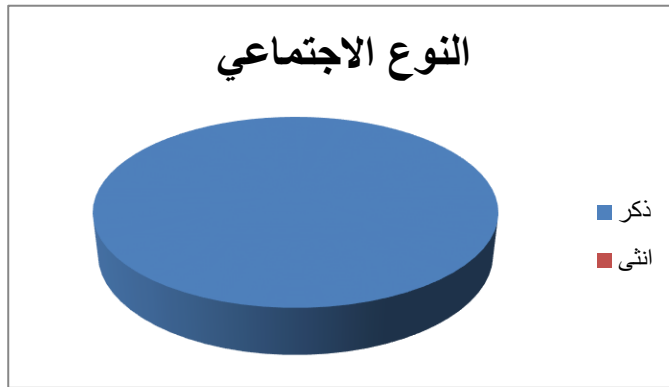
النسبة المئوية %	التكرار	النوع الاجتماعي
100	70	ذكر
00	00	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

يوضح الجدول (4-6) أن نسبة 100 % من عينة الدراسة من الذكور في غياب تم للعنصر النسوي تماماً وهذا يرجع لطبيعة العمل داخل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان وأن خدمات الإمداد التجاري تتطلب جهد بدني كبير من خلال الشحن والتنقل في مختلف نقاط البيع المعتمدة والخاصة، في حين يقتصر دور الاناث في العمل الاداري داخل المجمع.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

وعليه على مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان مستقبلاً العمل على استقطاب العنصر النسوي وتكوينه وادماجه في استراتيجية الإمداد التجاري، وهذا نظراً لتمييز العنصر النسوي في حسن التعامل وبالتالي تسويق أفضل

خاصة للمنتجات المشتقة من الحليب، وبالتالي يمكن للمؤسسة استحداث مساعد موزع يتنقل مع الموزعين إلى مختلف نقاط البيع يمثلها العنصر النسوي المدرب والمتخصص في العملية التسويقية لجذب العملاء أكثر للمنتجات المشتقة من مادة الحليب من خلال التعريف بمختلف تشكيلة منتجات المؤسسة.

2- المؤهل العلمي:

من خلاله تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
20.00	14	جامعي
48.57	34	ثانوي
31.43	22	متوسط
100	70	المجموع

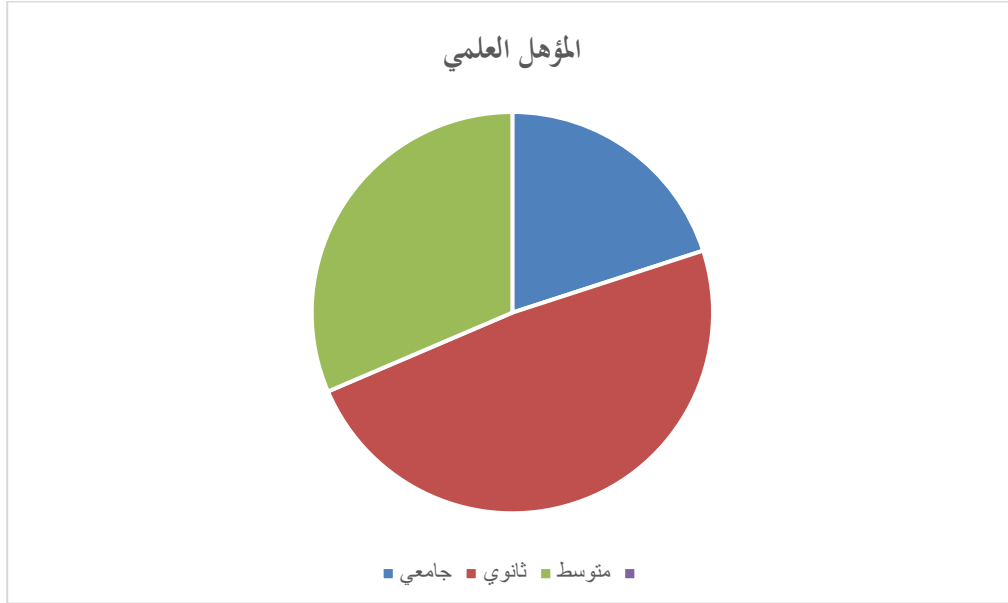
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

من خلال الجدول رقم (4-7) يتضح أن أكبر فئة ذات مؤهل علمي ثانوي بنسبة 48.57 % ثم تليها المتوسط بنسبة 31.43 %، في حين كانت أقل نسبة كانت لفئة الجامعيين بنسبة 20.00 %. طبعاً لأن عملية التوزيع المادي للمنتجات وتوصيلها لنقاط البيع المعتمدة لا تتطلب مستويات تعليمية لكن على أن مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان أن يخضع كل الموزعين لدورات تكوينية متخصصة في فن الإمداد التجاري لأن رجال البيع هم أهم مسوق للسلعة ومن خلالها يمكن جذب العملاء لجميع تشكيلة منتجات المؤسسة وأيضاً تكوينهم على الحفاظ على جودة المنتجات من غاية استلامها من المخازن وطريقة تعبئتها إلى غاية توصيلها للمستهلك النهائي.

كما نلاحظ أن نسبة الجامعيين معتبرة لتصل إلى 20% وهذا راجع لأن لبيئة العمل ومتطلبات سوق العمل الصعبة مما دفع بكثير من الجامعيين إلى البحث على إنشاء مؤسسات خاصة كالنقل وغيرها.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

3- سنوات الخبرة:

من خلاله تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة فئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
20.57	20	5-1
42.86	30	10-6
14.28	10	15-11
14.28	10	16 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

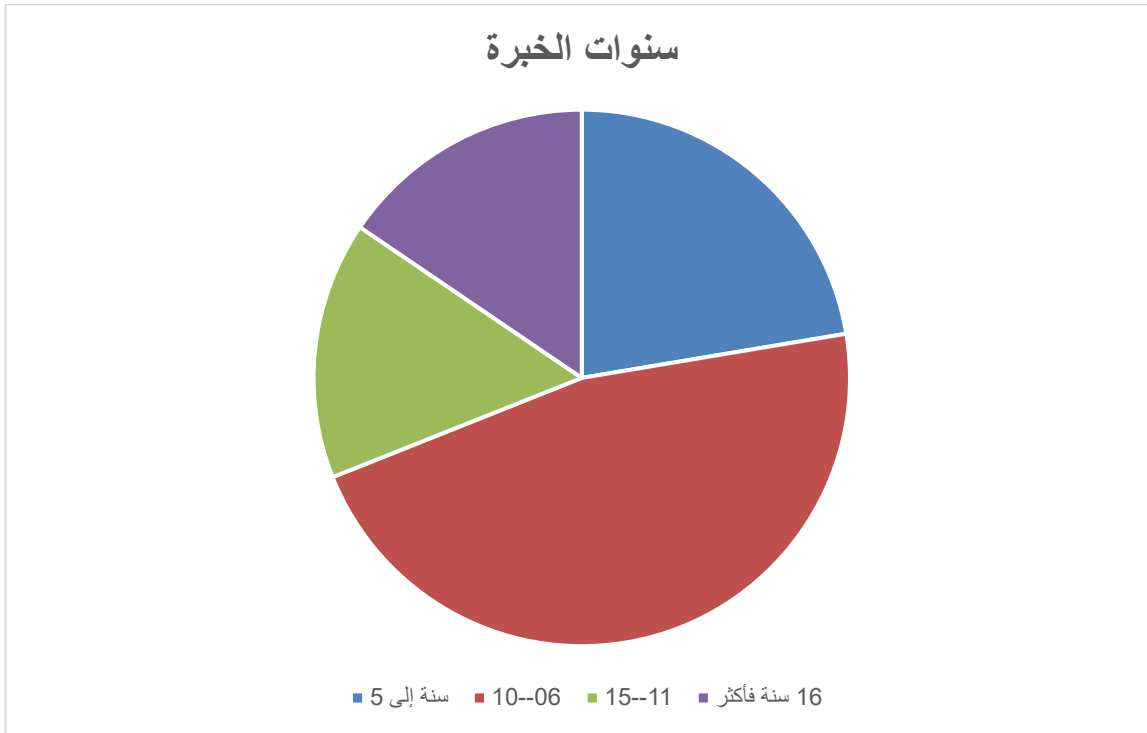
من خلال الجدول رقم (4-8) يتضح أن أعلى نسبة هي فئة العمال ذوي الخبرة من [6-10] سنوات

بـ 42.86 %، ثم تليها فئة [1-5] سنوات بنسبة 20.57 % وهذا ما يوضح سياسة مجمع GIPLAIT

وحدة تلمسان في توظيف الكفاءات الشابة في عملية الإمداد التجاري، ثم تليها فئة [11-15] بنسبة 14.28 وفئة [16 سنة فأكثر] بنسبة 14.28%، ومنه نستنتج أن الموزعين المعتمدين من طرف مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان مزيج ما بين الخبرة والشباب.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة

4- تصنيف الموزعين:

من خلاله تم تقسيم أفراد العينة إلى صنفين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9): اجابات أفراد العينة على السؤال

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف الموزعين
22.86	16	موزعي GIPLAIT تلمسان
77.14	54	موزعين خواص
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع GIPLAIT تلمسان يعتمد على 22.86% موزعي من الداخل في خدمات الإمداد التجاري، ونسبة 77.14% موزعين من خارج GIPLAIT أي التعاقد مع مؤسسات مصغرة في عملية التوزيع عن طريق عقد (كما هو موضح دفتر الشروط الخاص بشروط الناقل لمجمع GIPLAIT في المبحث السابق)، وهذا من النقاط الايجابية (حسب المقابلة مع مدير التوزيع في مجمع GIPLAIT تلمسان) من خلال التكامل بين الموزعين في استراتيجية الامداد التجاري وهذا من خلال تقسيم العمل بحيث يتكفل الموزعين الداخليين بتوزيع منتجات GIPLAIT تلمسان إلى المؤسسات المتعاقد معها عن طريق الصفقات العمومية (المؤسسة العسكرية، المستشفيات، المدارس والجامعات ...). في حين يتكفل الموزعين من خارج مجمع GIPLAIT بتوزيع الحليب المبستر LPC بالإضافة لمختلف تشكيلة منتجات مجمع GIPLAIT لتجار التجزئة لمختلف البلديات المعنية في خارطة التوزيع للمستهلكين المستهدفين. كما يكمن التكامل بين الموزعين من خلال تكفل موزعي GIPLAIT تلمسان بعملية التوزيع في حالة توقف أي مؤسسة من المؤسسات المصغرة المتعاقد معها في عملية التوزيع بسبب تعطل شاحنة النقل أو انهاء العقد معها، وهذا لضمان التوزيع اليومي للحليب بما أنه منتج ذو طابع اجتماعي واستهلاك يومي. وبهذه الاستراتيجية يضمن مجمع GIPLAIT عملية الامداد التجاري لمختلف عملائه بشكل يومي.

5- هل تلقيت تكويناً في عملية التوزيع وإستراتيجية الإمداد التجاري داخل مجمع GIPLAIT ؟

ولقد حاولنا طرح هذا السؤال لمعرفة مدى كفاءة الموزعين داخل مجمع GIPLAIT وحدة تلمسان بخطة الإمداد التجاري وكيفية تقديم خدماته وفقاً لإستراتيجية والسياسية المجمع لكسب ميزات تنافسية مستدامة وسط المنافسين في نفس القطاع، وكذلك هل يضع مجمع GIPLAIT الخطط من خلال تكوين موزعيه للوصول إلى كفاءة في عملية الإمداد التجاري. وعليه النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-10): اجابات أفراد العينة على السؤال

النسبة المئوية	التكرار	هل تلقيت تكويناً في عملية التوزيع وإستراتيجية الإمداد التجاري داخل مجمع GIPLAIT ؟
17.14	12	نعم
82.86	58	لا
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فقط 17.14% من الموزعين تلقوا تكويناً في خدمات الإمداد التجاري، ونسبة 82.86% من الموزعين لم تتلقى أي تكوين بخصوص الخدمات الإمدادية التجارية، وهذا من النقاط السلبية للمجمع التي يجب عليه تداركها، لأن المورد البشري هو أهم عنصر في إستراتيجية الإمداد التجاري التي من خلاله يحقق المجمع ميزات تنافسية مستدامة لمواجهة التنافسية الشديدة في سوق الحليب ومشتقاته.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS (20). [Statistical Package for the Social Sciences].

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار الفاكرانباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): من أجل قياس صدق أداة الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية.
- المتوسط الحسابي: لوصف عينة الدراسة
- النسب المئوية، التكرارات: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation: للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الإستجابات وإنخفاض تشتتها بين المقاييس.
- إستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة معلمية التوزيع الإحتمالي لمحاور الدراسة، ولإختبار إعتدالية التوزيع الإحصائي.
- اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) من أجل دراسة تأثير كل محور من محاور الإمداد التجاري على الميزة التنافسية.
- إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multi Linear Regression) من أجل دراسة تأثير جميع محاور الإمداد التجاري على الميزة التنافسية.

سابعا: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق

الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين:

ويطلق عليه الصدق الظاهري، فقد عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذي الاختصاص في الموضوع (أنظر الملحق رقم 1)، بحيث طلب منهم إعطاء ملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة ووضوح صياغتها، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم إضافة بعض العبارات وتعديل البعض الآخر لتظهر الاستبانة في صورتها الأخيرة (أنظر الملحق رقم 2).

ب- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-11): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإمداد التجاري والدرجة

الكلية للاستبانة

معامل الارتباط Pearson					
رقم المحور	المجال	الإمداد التجاري	القيمة الاحتمالية sig	الاستبانة الكلية	القيمة الاحتمالية sig
1	النقل	**0.704	0.000	**0.691	0.000
2	التخزين	**0.759	0.000	**0.721	0.000
3	مشاركة المعلومات والمعرفة	**0.896	0.000	**0.869	0.000
4	خدمة العملاء	**0.886	0.000	**0.876	0.000
	الإمداد التجاري	1	-	**0.975	0.000

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

يبين الجدول رقم (4-11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإمداد التجاري دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ مع درجة الامداد التجاري وع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (4-12): يوضح معامل الارتباط بين درجة الميزة التنافسية والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط Pearson					
رقم	المجال	الميزة التنافسية	القيمة الاحتمالية sig	الاستبانة الكلية	القيمة الاحتمالية sig
1	التكلفة/السعر	0.736**	0.000	0.577**	0.000
2	الجودة	0.697**	0.000	0.696**	0.000
3	المرونة	0.848**	0.000	0.862**	0.000
4	التسليم	0.854**	0.000	0.784**	0.000
5	الابتكار	0.852**	0.000	0.789**	0.000
	الميزة التنافسية	1	-	0.931**	0.000
** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الميزات التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة.

❖ المتغير المستقل: الإمداد التجاري

- النقل:

الجدول رقم (4-13): يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة النقل للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط Pearson	القيمة الإحتمالية (Sig)
المحور الأول: النقل			
1	تعتمد المؤسسة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن	0.724**	0.000
2	تهتم المؤسسة بنمط العلاقات التجارية مع العملاء لإنشاء شبكة نقل متخصصة ومتنوعة	0.758**	0.000
3	للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق	0,707**	0,000
4	تستعين المؤسسة بمؤسسات أخرى خاصة للنقل (المناولة) لتحقيق الكفاءة المطلوبة	0.539**	0.000
5	تعمل المؤسسة على توفير السلع للمستهلك النهائي بصفة دائمة	0.738**	0.000
6	تعمل المؤسسة باستمرار على تجديد وسائل النقل للتحسين من مستوى الخدمات	0,677**	0,000
** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بفقرات المحور الأول (النقل) من المتغير المستقل (الإمداد التجاري) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=1\%$) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محورها.

- التخزين:

الجدول رقم (4-14): يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة التخزين للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط Pearson	القيمة الإحتمالية (Sig)
المحور الثاني: التخزين			
1	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستهلاك تفاديا لمخاطر الانقطاع	0.774**	0.000
2	تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته	0.641**	0.000
3	تعد مساحات التخزين كافية لتخزين المنتجات	0,623**	0,000
4	استخدام الطرق الحديثة في التخزين لإبقاء المنتج في أفضل حالاته	0.715**	0.000
5	تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء.	0.635**	0.000
6	تقوم المؤسسة بشكل دوري بالتجديد في الموارد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عملية التخزين	0,770**	0,000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بفقرات المحور الثاني (التخزين) من المتغير المستقل (الإمداد التجاري) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha=1\%$) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محورها.

- مشاركة المعلومات والمعرفة

الجدول رقم (4-15): يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط Pearson	القيمة الإحتمالية (Sig)
المحور الثالث: مشاركة المعلومات والمعرفة			
1	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات والمعرفة التي تساعد على التخطيط للأعمال مع الموزعين	0.820**	0.000
2	العملاء على اطلاع تام بالمشكلات التي تؤثر على أعمال المؤسسة	0.656**	0.000
3	يتقاسم شركاؤنا التجاريون معلومات ومعرفة السوق معنا	0,721**	0,000
4	نبلغ الشركاء التجاريين مسبقاً بالمنتجات الجديدة (المعدلة)	0.876**	0.000
5	يحصل العميل على المعلومات والمعرفة اللازمة دون التنقل الى المؤسسة	0.754**	0.000
6	يتم اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بناء على المعلومات والمعرفة المشتركة بين المؤسسة وعملائها.	0,894**	0,000
7	مرونة الاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة بين المؤسسة وعملائها باستمرار (دائم)	0,854**	0,000
** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بفقرات المحور الثالث (مشاركة المعلومات والمعرفة) من المتغير المستقل (الإمداد التجاري) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($1=5\%$) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محورها.

- خدمة العملاء

الجدول رقم (4-16): يوضح معامل الارتباط بين فقرات خدمة العملاء للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط Pearson	القيمة الإحتمالية (Sig)
المحور الرابع: خدمة العملاء			
1	احترام المواعيد المتفق عليها مع العملاء	0.788**	0.000
2	تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها	0.831**	0.000
3	التقيد بالسرية في التعاملات التجارية	0,441**	0,000
4	تقوم المؤسسة في كثير من الأحيان بتحديد توقعات العملاء في المستقبل	0.618**	0.000
5	تقدم المؤسسة يد المساعدة للعملاء اذا تطلب ذلك	0.747**	0.000
6	توجد قنوات اتصال رسمية بين المؤسسة والعملاء	0,737**	0,000
7	توفر المؤسسة دائما خدمات ما بعد البيع لعملائها	0,757**	0,000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بفقرات المحور الثالث (خدمة العملاء) من المتغير المستقل (الإمداد التجاري) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($1=5\%$) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محورها.

❖ المتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (4-17): يوضح معامل الارتباط بين فقرات الميزة التنافسية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط Pearson	القيمة الإحتمالية (Sig)
المتغير التابع : الميزة التنافسية			
التكلفة	تعد أسعار المؤسسة أقل من أسعار منافسيها	0.345**	0.000
	تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها	0.608**	0.000
	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على ترشيد التكاليف	0,701**	0,000
الجودة	تسعى المؤسسة دائماً إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها	0.519**	0.000
	تقدم منتجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية	0.545**	0.000
	تقوم إدارة المؤسسة بتقديم ضمانات لاسترجاع المنتجات المعيبة واستبدالها بمنتجات صالحة	0,587**	0,000
المرونة	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات السوق النهائي	0,731**	0,000
	يستجيب حجم الإنتاج في المؤسسة للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً	0.677**	0.000
	تتسم الآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة بمرونة إنتاجية متعددة	0,591**	0,000
التسليم	المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة معكم باستمرار	0.655**	0.000
	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبياتكم في أقل وقت ممكن	0.724**	0.000
	للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق	0,802**	0,000
الابتكار	تعمل المؤسسة باستمرار على إيجاد طرق جديدة في توزيع المنتجات	0,780**	0,000
	تستخدم المؤسسة تطبيقات خاصة عبر الأنترنت لتعريف وتسويق منتجاتها	0,720**	0,000
	تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة في السوق قبل المنافسين	0,803**	0,000
** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=1\%$) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محورها.

ج- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، و لقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4-18): يوضح معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	خدمات الإمداد التجاري	26	0.901
1	النقل	06	0.769
2	التخزين	06	0.780
3	مشاركة المعلومات والمعرفة	07	0.905
4	خدمة العملاء	07	0.824
	الميزة التنافسية	15	0.925
	جميع الفقرات	41	0.952

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-17) نلاحظ أن قيمة معامل الفا كرونباخ بلغت (0.901) بالنسبة لفقرات الإمداد التجاري و (0.925) بالنسبة لفقرات الميزة التنافسية و (0.952) بالنسبة لفقرات الاستبانة الكلية أي أكبر من (0.60) والتالي فهي قيمة مرتفعة وعليه فإن المقياس ثابت.

ثامنا: إختبار إعتدالية التوزيع:

نستهدف من خلال هذا الإختبار التحقق من مدى إعتدالية التوزيع وأن عينة الدراسة المحسوبة من المجتمع، تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية تطبيق قوانين معلميه التوزيع Distribution Paramétrique ومن أجل توضيح ذلك نعتمد على إختبار (Kolmogorov-Smirnov) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة	Kolmogorov-smirnov Z	محاور الدراسة
0.225	1.431	الإمداد التجاري
0.060	1.325	النقل
0.118	1.666	التخزين
0.651	1.776	مشاركة المعلومات والمعرفة
0.065	1.310	خدمة العملاء
0.113	1.199	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-19) يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن قيمة الدلالة بالنسبة لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن بيانات العينة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا إجراء الاختبارات المعلمية.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبانة

الفرع الأول: تحليل محاور خدمات الإمداد التجاري

1- النقل:

ويوضح الجدول الموالي ردود أفراد العينة حول مدى فعالية خدمة النقل للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب

ومشتقاته GIPLAIT تلمسان في استراتيجية الإمداد التجاري المنتهجة لتحقيق ميزات تنافسية.

الجدول رقم (4-20): يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الأول

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النقل					العبارات	
			ن.موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
موافق	1.032	3.67	2	13	1	44	10	التكرار	تعتمد المؤسسة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن
			2.9	18.6	1.4	62.8	14.3	%	
موافق	0.856	3.61	2	5	16	41	6	التكرار	تتم المؤسسة بنمط العلاقات التجارية مع العملاء لإنشاء شبكة نقل متخصصة ومتنوعة
			2.9	7.1	22.9	58.6	8.6	%	
موافق	1.001	3.43	0	15	21	23	11	التكرار	تعمل المؤسسة باستمرار على تجديد وسائل النقل للتحسين من مستوى الخدمات
			0.0	21.4	30.0	32.9	15.7	%	
موافق	1.201	3.47	4	15	10	27	14	التكرار	تستعين المؤسسة بمؤسسات أخرى خاصة للنقل (المناول) لتحقيق الكفاءة المطلوبة
			5.7	21.4	14.3	38.6	21.4	%	
موافق	1.108	3.70	3	10	8	33	16	التكرار	تعمل المؤسسة على توفير السلع للمستهلك النهائي بصفة دائمة
			4.3	14.3	11.4	47.1	22.9	%	
موافق	1.112	3.54	3	11	14	27	15	التكرار	للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق
			4.3	15.7	21.4	38.6	21.4	%	
موافق	0.875	3.60						المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-20) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الأول (النقل) تزيد عن درجة الحياض (3) بحيث بلغت (3.60) وانحراف معياري يقدر بـ (0.875) أي بدرجة موافق حسب سلم ليكارت، وهذا دليل على أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعتمد على خدمة النقل في التوزيع، ويدخل النقل ضمن استراتيجية الإمداد التجاري (السلسلة اللوجستية)، بما أن الحليب منتج ذو إستهلاك واسع ويومي وخاصة في الوقت الراهن أصبح من الضروري إتباع أفضل الطرق والوسائل الممكنة لتقديم خدمة متميزة بهدف إرضاء العملاء وطلباتهم المتزايدة والمتميزة وبخصائص محددة جدا في ظل وجود منافسة كبيرة في السوق.

ولقد احتلت كل من الفقرة الخامسة (تعمل المؤسسة على توفير السلع للمستهلك النهائي بصفة دائمة) المركز الأول بمتوسط حسابي (3.70) أي بدرجة موافق، وهذا دليل على خدمة النقل اليومي والمستمر لمجمع GIPLAIT تلمسان للحليب ومشتقاته. وتليها فقرة (تعتمد المؤسسة على أسطول نقل متكامل يلي احتياجات الزبائن) بمتوسط حسابي (3.67) أي بدرجة موافق، ومن خلالها نستنتج أن خدمة النقل هي قلب الإمداد داخل المجمع من خلال الاعتماد على وسائل النقل الخاصة وكذلك عن طريق التعاقد مع أطراف خارجية عن طريق المناولة (عن طريق عقد محدد بشروط) وهذا يرجع لأهمية النقل في كسب الميزات والمنافع الزمنية والمكانية لمادة الحليب ومشتقاته.

في حين احتلت الفقرة الثالثة (تعمل المؤسسة باستمرار على تجديد وسائل النقل للتحسين من مستوى الخدمات) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.43) ونميز هنا بعض النقص في تجديد وسائل النقل لدى المجمع وعلى إدارة المؤسسة إعطاء أهمية أكبر لتجديد وسائل النقل وهذا للدور الكبير لها في المحافظة على جودة السلعة بما أن الحليب منتج حساس وسريع التلف وبالتالي أي خلل في وسيلة النقل قد يؤدي إلى تلف المنتج أو فقدان جودته، وكذلك للنقل أهمية في الالتزام بوقت التسليم المحدد. لذا على المؤسسة التدقيق أكثر في العقود المبرمة مع الطرف الثالث في مناولة عملية النقل من خلال ضرورة تجديد وسائل النقل بما تتطلبه عملية الإمداد التجاري.

وتتوافق دراستنا مع دراسة كل من سلوى زغلول (2011) التي أجريت في قطاع صناعة الألبان بمصر، وكذلك دراسة Doan, T (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية والتي توصلت إلى أن النقل له الأهمية الأكبر في عملية الإمداد التجاري. وبالتالي خدمة النقل لها أهمية كبيرة في مختلف القطاعات والصناعات، ولكن تزيد أهميتها في صناعة الحليب بما أنها ترتبط بخدمة التخزين فوسائل النقل في صناعة الحليب ومشتقاته هي

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

عبارة عن مخازن متحركة وهذا لحساسية هذا المنتج (سريع التلف ويحفظ في درجة حرارة أقل من 6) يعتبر النقل جزءاً من النشاط الإمدادي، والذي يرتبط بزيادة درجة رضا العملاء والمؤسسات عن طريق تغيير الموقع الجغرافي للسلع.

2- التخزين:

ويوضح الجدول الموالي ردود أفراد العينة حول مدى فعالية خدمة التخزين للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان في استراتيجية الإمداد التجاري المنتهجة لتحقيق ميزات تنافسية.

الجدول رقم (4-21): يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الثاني

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخزين						العبارات
			موافق بشدة	بدرجة	متوسط	موافق	موافق بدرجة	التكرار	
موافق	1.034	3.66	0	14	11	30	15	التكرار	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستهلاك تفادياً لمخاطر الانقطاع
			0.0	20	15.7	42.9	21.4	%	
موافق	0.789	4.01	0	3	12	36	19	التكرار	تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته
			0.0	4.3	17.1	51.4	27.1	%	
موافق	0.794	3.91	0	7	4	47	12	التكرار	استخدام الطرق الحديثة في التخزين لإبقاء المنتج في أفضل حالاته
			0.0	10.0	5.7	67.1	17.1	%	
موافق	0.756	4.09	0	3	8	39	20	التكرار	تعد مساحات التخزين كافية لتخزين المنتجات
			0.0	4.3	11.4	55.7	28.6	%	
موافق	1.017	3.54	0	14	17	26	13	التكرار	تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء.
			0.0	21.4	24.3	37.1	18.6	%	
موافق	0.885	3.64	0	9	17	34	10	التكرار	تقوم المؤسسة بشكل دوري بالتجديد في الموارد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عملية التخزين
			0.0	12.9	24.3	48.5	14.3	%	
موافق	0.822	3.65							المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-21) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الثاني (التخزين) تزيد عن درجة الحياض (3) بحيث بلغت (3.65) وانحراف معياري يقدر بـ (0.822) أي بدرجة موافق حسب سلم ليكارت، وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المستجوبين على أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعتمد على خدمة التخزين ضمن استراتيجية الإمداد التجاري (السلسلة اللوجستية)، بما أن خدمة التخزين هي المسؤولة على الاحتفاظ بمنتجات المؤسسة بالكميات المناسبة والمحافظة عليها بحالتها حين توزيعها إلى العملاء بما أن منتجات الحليب ومشتقاته حساسة وسريعة التلف وتتطلب عملية تخزين دقيقة لتحقيق المنفعة الزمنية أولاً ومنفعة الجودة ثانياً.

ولقد احتلت كل من الفقرة الرابعة (تعدد مساحات التخزين كافية لتخزين المنتجات) المركز الأول بمتوسط حسابي (4.09) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مساحات التخزين لمجمع GIPLAIT تلمسان كافية لمختلف تشكيلة المنتجات وهذا ضروري بما أن المنتجات من مرحلة الإنتاج تتوجه مباشرة للمخازن المجهزة بالتبريد وهذا يعود لطبيعة الحليب ومشتقاته الذي يتطلب عملية تخزين دقيقة (هذا يؤكد المعلومات في الجدول 4-1 وأن مجمع GIPLAIT تلمسان يتوفر على حجم للتخزين بسعة 140000 لتر موزعة على خمس غرف للتبريد). وتليها فقرة (اختيار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته) بمتوسط حسابي (4.01) أي بدرجة موافق، ومن خلالها نستنتج أن المجمع يضع كل منتج في مخازنه الخاصة وهذا للمحافظة على جودة كل منتج بما يتناسب مع تكويناته (التبريد في درجة الحرارة المناسبة) ولتسهيل عملية الشحن والنقل وهذا ما تم توضيحه من خلال معطيات الجدول (4-1) بحيث يحتوي المجمع على خمس (5) غرف للتبريد يسعى من خلالها مجمع GIPLAIT تلمسان لإعطاء أكثر تنظيم لإدارة المخازن وتسهيل عملية التوزيع اليومي وكذلك لتوفير مخزون الأمان بما أن المنتج له صبغة اجتماعية.

في حين احتلت الفقرة الخامسة (تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.54) ونميز هنا بعض النقص في تزويد المخازن بالتكنولوجيا الحديثة في التخزين والتي تقلل من إهدار الطاقة والتي تعتمد على نظام معلومات محكم ودقيق والذي يهدف لتدنية المخزون إلى أكبر قدر ممكن من خلال سرعة الدوران بما يتوافق وطلبات العملاء وهذا لتحقيق الفعالية في سلسلة الإمداد التجاري. وتليها فقرة (تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستهلاك تفادياً لمخاطر الانقطاع) بمتوسط حسابي قدره (3.66) ويعود ذلك أنه المخازن

الخمسة في المجمع تقع مباشرة أمام ورشة الإنتاج وهذا لطبيعة منتجات الحليب ومشتقاته التي تتسم بالحساسية وسرعة التلف والتي تتطلب التبريد والتخزين مباشرة وفقا لشروط محددة ودقيقة للحفاظ على جودتها وأي تأخر في عملية التخزين يتسبب بتلف للمنتجات مما قد يتسبب بأضرار صحية كبيرة على المستهلكين، لهذا تتم عملية التخزين بالقرب من عملية الانتاج وبعيدا عن مناطق الاستهلاك بما أن عملية التوزيع تتم في مختلف بلديات ولاية تلمسان بالإضافة لولايتي عين تموشنت ووهران.

وتتوافق دراستنا مع دراسة كل من حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة-القادسية- العراق، وكذلك دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت دراسة في بنك النيل الازرق السودان ودراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) في بعض شركات الاتصالات العراقية ودراسة Doan, T (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية. ورغم اختلاف بيئة الدراسة في كل البحوث إلا أنها توصلت إلى أن التخزين له أهمية في استراتيجية الإمداد التجاري. وتزيد أهمية النقل أكثر في الحليب ومشتقاته لأنه منج سريع التلف ويحتاج لخدمة تخزين خاصة. ويبقى الهدف من ضم التخزين في العملية الامدادية هو الوصول إلى تخزين أدنى مستوى ممكن من المخزون والذي يتلاءم مع توقيت طلب هذا المخزون مع احتياجات وطلبات العملاء لتحقيق أقل تكلفة ممكنة والمحافظة على جودة المنتج.

3- مشاركة المعلومات والمعرفة:

ويوضح الجدول الموالي ردود أفراد العينة حول مدى فعالية مشاركة المعلومات والمعرفة للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان في استراتيجية الإمداد التجاري المنتهجة لتحقيق ميزات تنافسية.

الجدول رقم (4-22): يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الثالث

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مشاركة المعلومات والمعرفة						
			عدد موافق بنسبة	بدرج موافق	بدرجة	موافق	موافق بدرجة		
موافق	1.050	3.64	3	9	10	36	12	التكرار	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات والمعرفة التي تساعد على التخطيط للأعمال مع الموزعين
			4.3	12.9	14.3	51.4	17.1	%	
موافق	0.895	3.44	2	8	22	33	5	التكرار	العملاء على اطلاع تام بالمشكلات التي تؤثر على أعمال المؤسسة
			2.9	11.4	31.4	47.1	7.1	%	
موافق	1.067	3.61	3	10	10	35	12	التكرار	يتقاسم شركاؤنا التجاريون معلومات ومعرفة السوق معنا
			4.3	14.3	14.3	50.0	17.1	%	
موافق	1.018	3.51	3	13	4	45	5	التكرار	نبلغ الشركاء التجاريين مسبقاً بالمنتجات الجديدة (المعدلة)
			4.3	18.6	5.7	64.3	7.1	%	
محايد	1.016	3.16	3	14	27	19	7	التكرار	يحصل العميل على المعلومات والمعرفة اللازمة دون التنقل الى المؤسسة
			4.3	21.4	38.6	25.7	10.0	%	
موافق	1.117	3.64	3	9	15	26	17	التكرار	يتم اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بناء على المعلومات والمعرفة المشتركة بين المؤسسة وعمالها.
			4.3	12.9	21.4	37.1	24.3	%	
موافق	1.084	3.57	3	10	14	30	13	التكرار	مرونة الاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة بين المؤسسة وعمالها باستمرار (دائم)
			4.3	14.3	20.0	42.9	18.6	%	
موافق	0.951	3.60							المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-22) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة عن البعد الثالث (مشاركة المعلومات والمعرفة) تتراوح ما بين (3.16-3.64) تزيد عن درجة الحياد (3) بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) وانحراف معياري يقدر بـ (0.951) أي بدرجة موافق حسب سلم ليكارت، وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المستجوبين على أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعتمد على مشاركة المعلومات والمعرفة ضمن استراتيجية الإمداد التجاري ولكن ليست بدرجة عالية، بما أن مشاركة المعلومات والمعرفة هي نظام ضمن بيئة المنافسة يجلب الضبط والدقة لعناصر سلسلة الإمداد وهي عنصر حاسم للتكامل وإدارة العمليات التجارية بدقة على المجمع الاهتمام به أكثر كون أن الحليب سلعة جد مهمة ضمن سلة المواطن الجزائري على اختلاف دخله، لذا على المؤسسة معرفة كل المعلومات حول زيادة الطلب (مثلا تضاعف الطلب في شهر رمضان).

ولقد احتلت كل من الفقرة الأولى (تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات والمعرفة التي تساعد على التخطيط للأعمال مع الموزعين) وفقرة (يتم اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بناء على المعلومات والمعرفة المشتركة بين المؤسسة وعملائها). المركز الأول بمتوسط حسابي (3.64) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يعمل على تبادل المعلومات مع موزعي مختلف تشكيلة المنتجات وهذا للدور الكبير لهذه الفئة ضمن استراتيجية الإمداد التجاري بما أنهم هم صورة المؤسسة لدى المستهلك النهائي وهم من يزودون المؤسسة برأي المستهلك حول مختلف المنتجات وتفضيلاته وانتقاداته وطلباته، فكلما زادت نسبة تبادل المعلومات بين المؤسسة والموزعين كلما اتضحت رؤية المنافسة ورفع مستوى الأداء وتصحيح الاختلالات بما يتناسب مع رغبات الزبائن في ظل وجود تنافسية في صناعة الألبان في الجزائر فبناء أي استراتيجية تنافسية يعتمد بالأساس على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة. وهذا ما توصلت إليه دراسة **Ferry et al (2013)** والتي أظهرت أن تحسين جودة المعلومات التي يتم نقلها عبر سلسلة الإمداد كان أهم إجراء يمكن لمديري معالجة لحوم البقر القيام به، بحيث تعد جودة المعلومات مهمة لأداء سلسلة الإمداد لأنها توفر الحقائق التي يستخدمها المشاركون في سلسلة الإمداد لاتخاذ القرارات¹.

¹ Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage. *British Food Journal*. 1003-1024, (7)115. P1009.

في حين احتلت الفقرة الخامسة (يحصل العميل على المعلومات والمعرفة اللازمة دون التنقل إلى المؤسسة) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.16) وهي درجة الحياد وهذا يعد نقص في المعلومات الواردة من مجمع GIPLAIT تلمسان وهذا في ظل غياب الاشهار المناسب وأيضا عرض تشكيلة المنتجات ضمن المعارض. فنشر المعلومة في وقتها للمستهلك يعطي المؤسسة أكثر ثقة. كما أن انتقال المعلومة من المؤسسة إلى الموزعين الخاصين ثم بائعي الجملة فبائعي التجزئة قد تشوبها بعد التشويه مما يؤثر على صحتها. وهذا ما أكدته دراسة **Li Suhong et al (2006)** والتي توصلت قد يتأثر مستوى جودة المعلومات سلبًا بطول سلسلة الإمداد، لأنه تعاني المعلومات من التأخير والتشويه أثناء انتقالها على طول سلسلة الإمداد، فكلما كانت سلسلة الإمداد أقصر، قل احتمال تشويهها¹.

وتتوافق دراستنا مع دراسة كل من حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة-القادسية-العراق، وكذلك دراسة **Ratnamurni & Yun (2020)** التي أجريت في الشركات الصغيرة والمتوسطة للأغذية والمشروبات في مدينة Cimahi بأندونيسيا والتي أوصت بـ (مشاركة معلومات السوق، ومشاركة المعلومات حول توفر المنتج، عمليات إدارة الطلبات، ومستويات شكاوى العملاء ورضاهم). في بعض شركات الاتصالات العراقية ودراسة **Doan, T (2020)** التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية وتوصلت إلى مدى فعالية استخدام المعلومات في اتخاذ قرارات حكيمة بشأن المخزون والمرافق والنقل والمصادر.

وفي الأخير يمكن القول أن المعلومات هي المحرك الذي يحرك دورة اللوجستيات، لا يمكن لنظام لوجستي يمشي بشكل فعال بدون معلومات فهي قلب إدارة سلسلة الإمداد، لأنها تلعب دورًا مهمًا في بناء شبكة الإمداد سريعة الاستجابة لتوضيح الرؤية لجميع عناصر السلسلة.

¹ Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). Op Cit. P119.

ويوضح الجدول الموالي ردود أفراد العينة حول مدى فعالية خدمة العملاء للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان في استراتيجية الإمداد التجاري المنتهجة لتحقيق ميزات تنافسية.

الجدول رقم (4-23): يوضح المتوسط الحسابي لعبارات المبدأ الرابع

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خدمة العملاء						العبارات
			موافق بشدة	غير موافق	لا يبد	موافق	موافق جداً		
موافق	1.185	3.76	1	14	11	19	25	التكرار	احترام المواعيد المتفق عليها مع العملاء
			1.4	20.0	15.7	27.1	35.7	%	
موافق	1.139	3.49	4	14	6	36	10	التكرار	تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها
			5.7	20.0	8.6	51.4	14.3	%	
محايد	1.271	3.09	10	15	12	25	8	التكرار	التقيد بالسرية في التعاملات التجارية
			14.3	21.4	17.1	35.7	11.4	%	
محايد	1.107	3.39	2	15	20	20	13	التكرار	تقوم المؤسسة في كثير من الأحيان بتحديد توقعات العملاء في المستقبل
			2.9	21.4	28.6	28.6	18.6	%	
موافق	1.139	3.50	3	11	20	20	16	التكرار	تقدم المؤسسة يد المساعدة للعملاء اذا تطلب ذلك
			4.3	15.7	28.6	28.6	22.9	%	
محايد	0.976	3.34	2	12	23	26	7	التكرار	توجد قنوات اتصال رسمية بين المؤسسة والعملاء
			2.9	17.1	32.9	37.1	10.0	%	
محايد	1.198	3.01	7	20	16	19	8	التكرار	توفر المؤسسة دائما خدمات ما بعد البيع لعملائها
			10.0	28.6	22.9	27.1	11.4	%	
محايد	0.993	3.38							المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-23) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة عن البعد الرابع (خدمة العملاء) تتراوح ما بين (3.01-3.76) تزيد عن درجة الحياد (3) بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.38) وانحراف معياري يقدر بـ (0.993) أي بدرجة محايد حسب سلم ليكارت، وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المستجوبين على أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان أن خدمة العملاء لم ترقى للمستوى المطلوب بعد، في الواقع غالبًا ما يتم تقييم "خدمة العملاء" على أنها ميزة إضافية ومصدر للتمييز يؤثر على رضا المستهلك، وإن عامل "توفر المنتج وتسويقه" هو العامل المحدد لرضا المستهلك.

ووفق ثلاث فقرات تحصلت على درجة القبول، واحتلت الفقرة الأولى (احترام المواعيد المتفق عليها مع العملاء) المركز الأول بمتوسط حسابي (3.76) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يسعى دائما للالتزام بمواعيد التسليم لمختلف عملائه خاصة أنها ترتبط معهم بعقود دقيقة وتفادي غرامات التأخير وخاصة في التعامل مع مؤسسات حساسة كالمؤسسة العسكرية (مؤسسة سيادية وتسهر على حماية الوطن وبالتالي الالتزام الدقيق بمواعيد التسليم)، وكذلك العقود مع المدارس (تلاميذ) والمستشفيات (مرضى وعمال) وهي أيضا مؤسسات حساسة وتتطلب الالتزام الدقيق بالمواعيد. كذلك تفرضه العقود المبرمة مع الموزعين الخاصين (أنظر بنود العقد المتفق عليها والموضحة في دفتر الشروط للموزع في المادة الأولى والمادة الثالثة التزام المؤسسة اتجاه الموزع). وهذا ما توصلت إليه دراسة **Olfa Bouzaâbia et al (2013)** التي أجريت في تونس على 200 مستهلك من هايبر ماركت "كارفور" والتي توصلت على أن توفر المنتج بشكل دائم وتسويقه بالوقت المناسب هو العامل المحدد لرضا المستهلك¹.

وبعدها الفقرة الخامسة (تقدم المؤسسة يد المساعدة للعملاء إذا تطلب ذلك) بمتوسط حسابي (3.50) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يلتزم وفي إطار إدارة الخدمة مع العملاء أحيانا على ارجاء الدفع والتسديد لعملائها من المؤسسات وخاصة كما سبق الذكر أنها تتعامل مع مؤسسات ذات طابع اجتماعي وسيادي (المؤسسة العسكرية، المدارس، الجامعات والمستشفيات). وكذلك في إطار تعاملها مع الموزعين الخاصين وفي حالة تعطل مركبة أي ناقل فإن المؤسسة في الغالب توفر مركباتها الخاصة للقيام بمهمة التوزيع وهذا لتفادي حرمان أي جهة من مادة الحليب وخاصة أن المنتج ذو طابع اجتماعي واستهلاك يومي (لا يمكن استبداله بأي سلعة أخرى).

¹ Olfa Bouzaâbiaa, Salah Boumaizab.(2013) . Op-cit, P126

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

تليها الفقرة الثانية (تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها) بمتوسط حسابي (3.49) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يسعى دائما لتوسيع تشكيلة منتجاته (الحليب المبستر، اللبن، رايب، حليب البقر، الجبن المضغوط، قطع الجبن، القشدة الطرية، موكسي الصغير، موكسي الكبير، بري، كمويير كبير، كمويير صغير، كمويير مفتوح، الزبدة) بما يرضي رغبات زبائنه ولكن على المجمع مستقبلا تحسين أكثر في جودة هذه التشكيلة من المنتجات.

في حين احتلت الفقرة السابعة (توفر المؤسسة دائما خدمات ما بعد البيع لعملائها) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.01) وهي درجة الحياد وهذا يدل على ضعف ونقص الخدمات المقدمة بعد البيع من مجمع GIPLAIT تلمسان وهذا راجع لعدة أسباب وكون أن طبيعة منتجات المؤسسة غير قابلة للاسترجاع بما أنها منتجات استهلاكية وفي فترة وجيزة على الأغلب (الحليب في ثلاث أيام).

الفرع الثاني: عرض وتحليل محور الميزة التنافسية

يحتوي محور الميزة التنافسية على 15 عبارة تستهدف معرفة آراء أفراد العينة عن مستوى الميزة التنافسية لدى للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-24): يوضح المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية						العبارات
			موافق بشدة	موافق	لا يند	موافق	موافق أبداً		
موافق	1.183	3.86	4	10	0	34	22	التكرار	تعد أسعار المؤسسة أقل من أسعار منافسيها
			5.7	14.3	0.0	48.6	31.4	%	
موافق	0.767	4.07	0	4	6	41	19	التكرار	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بعقلانية لتخفيض التكاليف
			0.0	5.7	8.6	58.6	27.1	%	
موافق	0.896	3.54	0	10	21	30	9	التكرار	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على ترشيد التكاليف
			0.0	14.3	30.0	42.9	12.9	%	
موافق جداً	0.745	4.23	0	3	4	37	26	التكرار	تسعى المؤسسة دائماً إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها
			0.0	4.3	5.7	52.9	37.1	%	
موافق	0.742	3.97	0	6	2	50	12	التكرار	تقدم منتجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية
			0.0	8.6	2.9	71.4	17.1	%	
محايد	0.920	3.37	1	13	20	31	5	التكرار	تقوم إدارة المؤسسة بتقديم ضمانات لاسترجاع المنتجات المعيبة واستبدالها بمنتجات صالحة
			1.4	18.6	28.6	44.3	7.1	%	
موافق	0.908	3.76	1	8	9	41	11	التكرار	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات السوق النهائي
			1.4	11.4	12.9	58.6	15.7	%	
موافق	0.889	3.81	0	11	2	46	11	التكرار	يستجيب حجم الإنتاج في المؤسسة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

			0.0	15.7	2.9	65.7	15.7	%	التغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً
موافق	1.266	3.39	2	25	3	24	16	التكرار	تتسم الآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة بمرونة إنتاجية متعددة
			2.9	35.7	4.3	34.3	22.9	%	
موافق	0.977	3.73	2	10	3	45	10	التكرار	المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة معكم باستمرار
			2.9	14.3	4.3	64.3	14.3	%	
موافق	0.928	3.54	0	12	17	32	9	التكرار	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبياتكم في أقل وقت ممكن
			0.0	17.1	24.3	45.7	12.9	%	
محايد	1.164	3.33	3	18	14	23	12	التكرار	للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق
			4.3	25.7	20.0	32.9	17.1	%	
موافق	1.125	3.56	3	19	9	32	13	التكرار	تعمل المؤسسة باستمرار على إيجاد طرق جديدة في توزيع المنتجات
			4.3	18.6	12.9	45.7	18.6	%	
موافق	1.109	3.40	4	13	13	31	9	التكرار	تستخدم المؤسسة تطبيقات خاصة عبر الانترنت لتعريف وتسويق منتجاتها
			5.7	18.6	18.6	44.3	12.9	%	
محايد	1.220	3.30	5	17	12	24	12	التكرار	تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة في السوق قبل المنافسين
			7.1	24.3	17.1	34.3	17.1	%	
موافق	0.946	3.57							المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الميزة التنافسية) تتراوح ما بين (3.30-4.23) تزيد عن درجة الحياد (3) بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.57) وانحراف معياري يقدر بـ (0.946) أي بدرجة موافق حسب سلم ليكارت، وهذا يعني أنه هناك إتفاق بين المستجوبين على أن الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يملك ميزة تنافسية. وهذا يفسر بأن إدارة الجمع تسعى بأن تتميز ببعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية خاصة وأن علاقة الأبعاد فيما بينها مشتركة وتراكمية كما تم توضيحه في (المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية من المبحث الخامس للفصل الثاني).

واحتلت الفقرة الرابعة (تسعى المؤسسة دائماً إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها) المركز الأول بمتوسط حسابي (4.23) أي بدرجة موافق جداً، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يسعى دائماً التحسين من جودة تشكيلة منتجاته

وبعدها الفقرة الثانية (تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بعقلانية لتخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي (4.07) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يسعى دائماً لتحقيق ميزة في التكلفة من خلال خفض من تكاليف منتجاتها وخاصة أن المنتج ذو طابع اجتماعي واستهلاك يومي لكل طبقات المجتمع.

تليها الفقرة الخامسة (تقدم منتجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية) بمتوسط حسابي (3.97) أي بدرجة موافق، وبعدها الفقرة الأولى (تعد أسعار المؤسسة أقل من أسعار منافسيها) بمتوسط حسابي (3.86) أي بدرجة موافق وهذا يدل على مجمع GIPLAIT تلمسان يسعى دائماً للمزج بين تحسين الجودة والخفض بين تكاليف مختلف تشكيلة المنتجات بما يرضي رغبات زبائنه والقدرة الشرائية لهم.

في حين احتلت الفقرة الخامسة عشر (تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة في السوق قبل المنافسين) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.30) وهي درجة الحياد وهذا يدل على ضعف ونقص ميزة الابتكار في مجمع GIPLAIT تلمسان وهذا راجع لعدة أسباب وكون أن المؤسسة تركز على الحليب LPC المدعم كسلعة تسويقية الأهم لجلب أكبر عدد من الزبائن. وبعدها فقرة (للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق) المركز الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.33) هذا يدل على نقص في وسائل النقل والتوزيع في مجمع GIPLAIT بما يسمح بتوزيع منتجات المجمع في جميع بلديات الولاية وبالتالي قد يؤثر هذا على ميزة التسليم في الوقت المناسب لتوصيل المنتج الى العملاء بالوقت المحدد والمكان الذي يطلبونه.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل فحص علاقة وأثر كل متغير من متغيرات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد ويجب اثبات أن العلاقة خطية ولا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة.

من أجل ذلك يتم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ثم الكشف عن مشكل الارتباط الذاتي بين الأخطاء وذلك بالاعتماد على اختبار Durbin Watson.

نلخص نتائج الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-25): يوضح اختبار معامل التباين والارتباط الذاتي بين الأخطاء لأبعاد المتغير المستقل

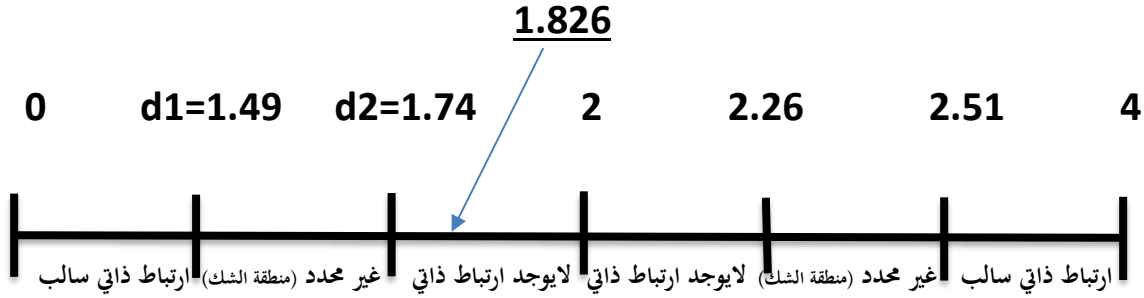
Durbin-Watson	Tolérance	VIF	خدمات الإمداد التجاري
1.826	0.627	1.596	النقل
	0.549	1.823	التخزين
	0.467	2.141	مشاركة المعلومات والمعرفة
	0.494	2.023	خدمة العملاء

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار معامل التباين VIF لجميع محاور الإمداد التجاري (المتغير المستقل) تتراوح ما بين (1.596) و (2.141) فهي أقل من 10، وبالتالي لا وجود لمشكلة التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء)

أما بالنسبة للاختبار الذاتي بين الأخطاء (Durbin Watson) قدرت قيمته بـ 1.826 وهي تقع ضمن المجال (2 - d2) وبالتالي لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-9): اختبار Durbin Watson



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى

سنحاول من خلال الفرضية الرئيسية الأولى من دراستنا على معرفة العلاقة بين خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولإختبارها سيتم استخدام معامل Pearson الذي يقيس قوة الارتباط بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية حيث أن هذا الإختبار يعتمد فقط على فرضيتين وهما الفرضية العدمية والفرضية البديلة، والجدول الآتي سيوضح نتائج الإختبار.

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

جدول رقم (4-26): نتائج الفرضية الرئيسية لمعامل الارتباط Pearson

		النقل	التخزين	مشاركة المعلومات والمعرفة	خدمة العملاء	الميزة التنافسية	الإمداد التجاري
النقل	Pearson Correlation	1	,474**	,444**	,466**	,595**	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
التخزين	Pearson Correlation	,474**	1	,590**	,534**	,579**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
مشاركة المعلومات والمعرفة	Pearson Correlation	,444**	,590**	1	,791**	,730**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
خدمة العملاء	Pearson Correlation	,466**	,534**	,791**	1	,761**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,595**	,579**	,730**	,761**	1	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
الإمداد التجاري	Pearson Correlation	,704**	,759**	,896**	,886**	,825**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-26) قبول الفرضية الرئيسية وأنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وقدر معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.825 وعليه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الإمداد التجاري والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية.
- كما تبين وجود علاقة ارتباط بين خدمة النقل والميزة التنافسية وقدر معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.595 وعليه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة النقل والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية ومتوسطة.

- كما تبين وجود علاقة ارتباط بين خدمة التخزين والميزة التنافسية وقدر معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.579 وعليه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة التخزين والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية ومتوسطة.
- كما تبين وجود علاقة ارتباط بين خدمة تبادل المعلومات والمعرفة والميزة التنافسية وقدر معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.730 وعليه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة تبادل المعلومات والمعرفة والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية.
- كما تبين وجود علاقة ارتباط بين خدمة العملاء والميزة التنافسية وقدر معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.761 وعليه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة العملاء والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية.

ومما سبق نلاحظ أن خدمة العملاء هي المحور الأكثر ارتباطا بالميزة التنافسية وتليها تبادل المعلومات والمعرفة بارتباط طردي قوي وبعدها تأتي خدمة التخزين فخدمة النقل بارتباط طردي متوسط. وتتوافق دراستنا مع دراسة كل من دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) على أن خدمة العملاء هي الأكثر ارتباطا مع الميزة التنافسية في حين اختلفت معها في ترتيب باقي خدمات الإمداد التجاري بحث جاءت كالتالي (خدمة العملاء، النقل، تدفق المعلومات والاتصال، التخزين) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة - القادسية - بالعراق وبالتالي اختلاف نوع السلعة أو المنتج قد يغير أهمية ترتيب خدمات سلسلة الإمداد فالتخزين له أهمية أكبر في مختلف تشكيلة الحليب ومشتقاته في حين تبقى خدمة العملاء وتبادل المعلومات ذات أهمية متفق عليها في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مختلف القطاعات والصناعات.

الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية

سنحاول من خلال الفرضية الرئيسية الثانية من دراستنا على معرفة تأثير خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولاختبارها سيتم استخدام الانحدار المتعدد الذي هو عبارة عن إيجاد علاقة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، أي انحدار للمتغير التابع (Y) والممثل في الميزة التنافسية على العديد من المتغيرات المستقلة X1 (النقل)، X2 (التخزين)، X3 (مشاركة المعلومات والمعرفة)، X4 (خدمة العملاء)، وعليه فهو يستخدم للتنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + e_i$$

حيث أن:

▪ Y: المتغير التابع.

▪ a : قيمة ثابتة Constant

▪ b1 ، b2 ، b3 ، b4: ميل الانحدار للمتغير المستقل X1 ، X2 ، X3 ، X4 على التوالي.

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة المعلومات) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة المعلومات) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

ونستعين ببرنامج SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (4-27): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830 ^a	,689	,670	5,597

a. Predictors: (Constant), المشاركة المعلومات والمعرفة, التخزين, النقل, خدمة العملاء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القوة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة للإمداد التجاري والميزة التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد ($R= 0.830$)، كما ان قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2= 0.689$) أي أنه 68.9% من التأثير على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعود إلى ممارسات وخدمات الإمداد التجاري والباقي يعود الى متغيرات أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (4-28): جدول ANOVA للانحدار المتعدد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4518,594	4	1129,649	36,065	,000 ^b
	Residual	2035,977	65	31,323		
	Total	6554,571	69			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
b. Predictors: (Constant), المشاركة المعلومات والمعرفة, التخزين, النقل, خدمة العملاء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة المعلومات) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدرة ب 36,065 هي أكبر من F الجدولية (4-65) المقدرة ب 2.57 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة،

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

خدمة المعلومات) على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. « وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي المتعدد.

الجدول (4-29): جدول يوضح معاملات دالة الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,014	4,529		2,211	,031
	النقل	,569	,185	,253	3,079	,003
	التخزين	,480	,239	,205	2,172	,045
	مشاركة المعلومات والمعرفة	,410	,201	,244	2,040	,045
	خدمة العملاء	,686	,202	,394	3,399	,001

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارات المعاملات b_1, b_2, b_3, b_4 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة.، كدراسة سلوى زغلول (2011) التي أجريت في شركات منتجات الالبان بمصر حيث توصلت إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي خدمة العملاء.

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن خدمات الإمداد التجاري المتمثلة في النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء لها تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لأبعاد المذكورة أعلاه هي (3,079 / 2,172 / 2,040 / 3,399) على التوالي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,011) فضلا أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة المعلومات) والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 10,014 + 0,569X_1 + 0,280X_2 + 0,410X_3 + 0,686X_4$$

Y: الميزة التنافسية

X1: النقل

X2: التخزين

X3: مشاركة المعلومات والمعرفة

X4: خدمة العملاء

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

سنحاول من خلال الفرضية الفرعية الأولى من دراستنا على معرفة تأثير خدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولاختبارها سيتم استخدام الانحدار البسيط الذي هو عبارة عن إيجاد علاقة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، أي انحدار للمتغير التابع (Y) والمتمثل في الميزة التنافسية على المتغير المستقل X1 (النقل) وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = a + b_1X_1 + e_i$$

❖ **الفرضية العدمية H₀:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=5%) لخدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ **الفرضية البديلة H₁:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=5%) لخدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

ونستعين ببرنامج SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (4-30): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 ^a	,353	,344	7,894
a. Predictors: (Constant), النقل				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القوة الارتباطية بين خدمة النقل والميزة التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط (R= 0.595) ، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (R²= 0.353) أي أنه 35.3% من التأثير

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعود إلى خدمة النقل والباقي يعود إلى متغيرات أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (4-31): جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2317,021	1	2317,021	37,181	,000 ^b
	Residual	4237,550	68	62,317		
	Total	6554,571	69			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), خدمة النقل						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين خدمة النقل والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدرة بـ 37,181 هي أكبر من F الجدولية (1-68) والمقدرة بـ 4.04 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.» وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي البسيط.

الجدول (4-32): جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,129	4,805		5,438	,000
	خدمة النقل	1,341	,220	,595	6,098	,000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارة المعلمة b1 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين خدمة النقل والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة حامد

كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة -القادسية- بالعراق، دراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) التي أجريت على عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية، دراسة Doan, T (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية والتي توصلت أن أهم محدد للميزة التنافسية في الصناعة التحويلية هو النقل، وبالتالي يجب على المصنّعين إيلاء المزيد من الاهتمام للنقل في إدارة سلسلة الإمداد من أجل ضمان التسليم في الوقت المناسب للعملاء.

كما أنه دراستنا لا تتوافق مع دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت بالقطاع المصرفي بينك النيل الازرق المشرق بالسودان وهذا يعود لاختلاف الخدمة والمنتج المقدم من طرف مجمع GIPLAIT وهو الحليب ومشتقاته الذي يعتبر مادة أساسية وذات اطابع اجتماعي واستهلاك واسع التي يلعب فيها النقل دور جد مهم في استراتيجية الإمداد التجاري.

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن بعد النقل لها تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لخدمة النقل هي (6,098) أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,011) فضلا أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة النقل على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

$$Y = 26,129 + 1,341X1$$

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

سنحاول من خلال الفرضية الفرعية الثانية من دراستنا على معرفة تأثير خدمة التخزين على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولاختبارها سيتم استخدام الانحدار البسيط، أي انحدار للمتغير التابع (Y) والمتمثل في الميزة التنافسية على المتغير المستقل X2 (التخزين) وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = a + b2X2 + ei$$

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين

على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين على

الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

ونستعين ببرنامح SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (4-33): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,336	,326	8,002

a. Predictors: (Constant), التخزين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القوة الارتباطية بين خدمة التخزين والميزة التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط ($R= 0.597$)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2= 0.336$) أي أنه 33.6% من التأثير على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعود إلى خدمة التخزين والباقي يعود الى متغيرات أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (4-34): جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2200,880	1	2200,880	34,375	,000 ^b
	Residual	4353,691	68	64,025		
	Total	6554,571	69			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
b. Predictors: (Constant), التخزين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدر ب 34,375 هي أكبر من F الجدولية (68-1) والمقدرة ب 4.04 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين على الميزة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.» وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي البسيط.

الجدول (4-35): جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,668	6,078		3,236	,002
	خدمة التخزين	1,540	,263	,579	5,863	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارة المعلمة b_2 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية لخدمة التخزين على الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة - القادسية - بالعراق، دراسة الصديقي موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت بالقطاع المصرفي ببنك النيل الأزرق المشرق بالسودان، دراسة رشما نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) التي أجريت على عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية، دراسة Doan, T. (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية، وكشفت النتيجة عن تأثير لخدمة التخزين على الميزة التنافسية وعليه تحتاج شركات التصنيع إلى اتخاذ قرارات بشأن المخزون لتلبية طلب العملاء في الوقت المناسب وبشكل فعال، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية.

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن بعد النقل لها تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لخدمة التخزين هي (5,863) أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,011) فضلاً أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة التخزين على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

$$Y = 19,668 + 1,540X_2$$

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

سنحاول من خلال الفرضية الفرعية الثالثة من دراستنا على معرفة تأثير خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولاختبارها سيتم استخدام الانحدار البسيط، أي انحدار للمتغير التابع (Y) والمتمثل في الميزة التنافسية على المتغير المستقل X3 (مشاركة المعلومات والمعرفة) وفقاً للمعادلة التالية:

$$Y = a + bX_3 + e_i$$

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة مشاركة

المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة مشاركة

المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

ونستعين ببرنامج SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (4-36): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730 ^a	,533	,526	6,708
a. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات والمعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القوة الارتباطية بين خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة والميزة التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط ($R = 0.730$)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = 0.533$) أي أنه 53.3% من التأثير على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعود إلى خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة والباقي يعود إلى متغيرات أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (4-37): جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3494,330	1	3494,330	77,646	,000 ^b
	Residual	3060,241	68	45,004		
	Total	6554,571	69			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات والمعرفة						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة مشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدرة ب 77,646 هي أكبر من F الجدولية (1-68) و المقدرة بـ 4.04 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة مشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.» وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي البسيط.

الجدول (4-38): جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,690	3,516		7,022	,000
	مشاركة المعلومات والمعرفة	1,227	,139	,730	8,812	,000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارة المعلمة b_3 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة **حامد كاظم، حسين يوسف (2015)** التي أجريت في معمل أسمنت السماوة – القادسية – بالعراق، دراسة **Li Suhong et al (2005)**، دراسة **Sukati et al (2011)** بحيث توصلت إلى أن مشاركة المعلومات لها تأثير كبير لاستجابة سلسلة الإمداد، وجد الباحث أن مشاركة المعلومات لها محدد قوي على استجابة سلسلة الإمداد من العلاقة مع العملاء¹. لذلك كلما كان تبادل المعلومات أفضل كانت استجابة سلسلة الإمداد أفضل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أفضل، وعليه يجب على المديرين تحسين مشاركة المعلومات بشكل فعال لزيادة استجابة سلسلة الإمداد لتحسين أداء الشركة الذي بدوره يحقق ميزات تنافسية. دراسة **Ferry et al (2013)** توصلت إلى أن تحسين جودة المعلومات التي يتم نقلها عبر سلسلة الإمداد كان أهم إجراء يمكن لمديري معالجة لحوم البقر القيام به². حيث تعد جودة المعلومات مهمة لأداء أفضل لسلسلة الإمداد لأنها توفر الحقائق التي يستخدمها المشاركون في سلسلة الإمداد لاتخاذ القرارات، وهذا أيضا مطلوب في صناعة الحليب ومشتقاته الذي تلعب فيه جودة المعلومة دورا هاما في استراتيجية الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT تلمسان، فإن تطوير ميزة تنافسية في أسواق الأغذية الزراعية التنافسية أو صناعة الحليب ومشتقاته سريعة التغير يحتاج مشاركة المعلومات والمعرفة بين جميع أطراف سلسلة الإمداد لتحقيق الأداء المطلوب لكسب ميزات تنافسية مستدامة. كما توصلت دراسة **Azize, R., et al (2016)** التي أجريت في شركة الياف إيران إلى أنه يجب على الإدارة في المقام الأول تحديد ومتابعة نقاط القوة والضعف في برامج إدارة المعرفة، ثم يجب التوافق بين نظام إدارة جودة سلسلة التوريد مع نظام إدارة المعرفة من خلال إنشاء آليات وعمليات إدارة المعرفة وبهذه الطريقة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المركز التنافسي للشركة³. دراسة **Doan, T (2020)** التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية، والتي توصلت أن تبادل المعلومات هو ثاني أهم العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركة بعد النقل⁴، ويوضح هذا مدى فعالية استخدام المعلومات في اتخاذ قرارات حكيمة بشأن المخزون والمرافق والنقل والمصادر من خلال زيادة قدرة معالجة المعلومات لدعم المزيد من العلاقات، والتي بدورها تمكن المشاركين في سلسلة الإمداد التجاري من تحقيق ميزة تنافسية.

¹ Sukati, I., Hamid, A. B. A., Baharun, R., Tat, H. H., & Said, F. (2011). Op-cit, p174.

² Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Op-cit, p1009.

³ Azizi, R., Maleki, M., Moradi-Moghadam, M., & Cruz-Machado, V. (2016). Op-cit, p11.

⁴ Doan, T. (2020). Op-cit, p478.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن بُعد مشاركة المعلومات والمعرفة له تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لخدمة مشاركة المعلومات والمعرفة هي (8,812) أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,011) فضلا أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=5%) لخدمة مشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

$$Y = 24,690 + 1,227X3$$

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

سنحاول من خلال الفرضية الفرعية الثانية من دراستنا على معرفة تأثير خدمة العملاء على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولاختبارها سيتم استخدام الانحدار البسيط، أي انحدار للمتغير التابع (Y) والمتمثل في الميزة التنافسية على المتغير المستقل X2 (التخزين) وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = a + b2X4 + ei$$

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=5%) لخدمة العملاء

على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=5%) لخدمة العملاء على

الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.

ونستعين ببرنامج SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (4-39): مخرجات تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,579	,573	6,367
a. Predictors: (Constant), خدمة العملاء				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القوة الارتباطية بين خدمة العملاء والميزة التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط ($R= 0.761$)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2= 0.579$) أي أنه 57.9% من التأثير على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعود إلى خدمة العملاء والباقي يعود إلى متغيرات أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (4-40): جدول ANOVA للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3798,264	1	3798,264	93,706	,000 ^b
	Residual	2756,307	68	40,534		
	Total	6554,571	69			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), خدمة العملاء						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة العملاء على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدر ب 93,706 هي أكبر من F الجدولية (1-68) والمقدرة بـ 4.04 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة العملاء على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان.» وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي البسيط.

الجدول (4-41): جدول يوضح معاملات دالة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,637	3,314		7,133	,000
	خدمة العملاء	1,324	,137	,761	9,680	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارة المعلمة b_4 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين خدمة العملاء والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة سلوى زغلول (2011) أجريت في شركات منتجات الالبان بمصر حيث توصلت إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي خدمة العملاء من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعملاء.

دراسة خطيب سيدي محمد بومدين (2017) أجريت على عينة تقدر ب 40 مؤسسة عمومية وخاصة وتوصلت إلى أن خدمة العملاء لها التأثير الأكبر على أداء المؤسسات وبالتالي تتكامل مع نتائج دراستنا حيث أن خدمة العملاء من خلال تحسينها للأداء العام للمؤسسة يؤدي حتماً إلى كسب ميزة تنافسية.

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن بعد خدمة العملاء لها تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لخدمة العملاء هي (9,680) أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,011) فضلاً أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) لخدمة العملاء على الميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان».

من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

$$Y = 23,637 + 1,324X_4$$

الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة

سنحاول من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة من دراستنا على معرفة إذا كان هناك فروق بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان في خدمات الإمداد التجاري. ولاختبارها سيتم استخدام اختبار T-Test لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، والجدول الآتي سيوضح نتائج الاختبار.

❖ الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان من حيث خدمات الإمداد التجاري ومن حيث الميزة التنافسية.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان من حيث خدمات الإمداد التجاري ومن حيث الميزة التنافسية.

الجدول (4-42): جدول يوضح اختبار T-Test لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية

Sig	DF	T	الموزعين الخواص U=54		موزعي GIPLAIT U=16		الفرق
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.601	69	0.402	4.152	21.31	4.983	21.81	النقل
0.332	69	1.755	3.775	22.44	2.978	24.25	التخزين
0.132	69	0.226	6.267	24.50	3.981	24.88	مشاركة المعلومات والمعرفة
0.115	69	0.600	6.029	23.35	3.894	24.31	خدمة العملاء
0.296	69	0.798	16.940	91.61	12.266	95.25	الإمداد التجاري
0.202	69	0.340	10.286	7.898	55.07	54.13	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية وبالتالي لا يوجد فروق بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان في خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

هذا يعود لعدة أسباب كون أن الهدف الرئيسي لمجمع GIPLAIT تغطية السوق المحلية للولاية وتحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الحليب باعتبارها منتج ذو استهلاك يومي وأساسي وذو طابع اجتماعي. وعليه بما أن مجمع GIPLAIT مسئول على توزيع الحليب المدعم من طرف الدولة LPC وبالتالي يفرض على الموزعين الخواص التوزيع وفقا لخارطة محددة مسبقا باتجاه محدد وكمية محددة لضمان التوزيع العادل لهذه المادة الأساسية في سلة المواطن الجزائري (فمن خلال المقابلة مع مدير مصلحة التوزيع أكد لنا أن المجمع يفرض من خلال دفتر الشروط والعقد مع الموزعين الخاصين اتباع الاستراتيجية المطبقة من طرف المجمع في التوزيع خاصة لمادة الحليب المدعم LPC لضمان توزيع عادل لكافة العملاء في الولاية، وهذا من خلال وثيقة يومية تسمى خريطة التوزيع اليومي يتم فيها تسجيل اسم بائع الجملة أو التجزئة والكمية الموزعة له ومكان التوزيع). أما الموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT فمهمتهم الايفاء بالالتزامات مع العملاء المتعاقد معهم مسبقا عن طريق عقود طويلة الأجل كالمؤسسة العسكرية وكذلك المؤسسات الأخرى الحائزة معهم على صفقات عمومية كالفنادق والمستشفيات والمدارس... الخ. وكذلك إمداد مختلف نقاط البيع الخاصة بمجمع GIPLAIT بمختلف المنتجات. وأيضا مساعدة موزع خاص في حال تعطل مركبة التوزيع أو لغياب مبرر.

وبالتالي العلاقة بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان هي تكاملية في استراتيجية الإمداد التجاري هدفها تقسيم المهام للوصول لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

بعد تحليل وتفسير البيانات والمعطيات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج على النحو التالي:

1. ضعف الاهتمام بالتكوين الخاص باستراتيجية الإمداد التجاري فقط 17.14% من الموزعين تلقوا تكويناً في خدمات الإمداد التجاري، ونسبة 82.86% من الموزعين لم تتلقى أي تكوين بخصوص الخدمات الإمدادية التجارية، وهذا من النقاط السلبية للمجمع التي يجب عليه تداركها، لأن المورد البشري هو أهم عنصر في استراتيجية الإمداد التجاري التي من خلاله يحقق المجمع ميزات تنافسية مستدامة لمواجهة التنافسية الشديدة في سوق الحليب ومشتقاته. فالموزعين خاصة المتعاقد معهم والمكلفين بتوزيع حليب LPC والمطلوب بكثرة لدى الطبقة الكبيرة من المجتمع بسبب تدهور القدرة الشرائية، على المؤسسة تكوينهم على فن التوزيع والتسويق واستغلالهم في تسويق مختلف تشكيلة منتجات مجمع GIPLAIT لإعطائها تنافسية أكبر في السوق.

2. أكدت البيانات والتفسيرات وجود اهتمام من قبل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بخدمات الإمداد التجاري [النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء] وهي تتوافق مع دراسة كل من حامد كاظم، حسين يوسف (2015)، دراسة Doan, T (2020). وتشير هذه البيانات إلى زيادة الوعي لمتخذي القرار في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بحجم التحديات التي تواجههم ذلك بتحسين الخدمة العمومية للقدرة على المنافسة في السوق الحالي وضرورة تقديم ما هو متوقع من الزبائن خاصة أن المنتج ذو طابع اجتماعي ما يتطلب توصيل الامدادات من الحليب ومشتقاته إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين بشكل يومي. وكذلك وكذلك إدراك مجمع GIPLAIT بأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته الذي يتطلب إستراتيجية إمداد تجاري فعالة في ظل تعدد المنافسين.

3. اهتم المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بتطبيق كافة خدمات الإمداد التجاري بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محاور الإمداد

التجاري (3.5786)، وهي قيمة مقبولة كبداية و لكن على مسؤولي الجمع التحسين من هذه النسبة نظرا لما سبق أن ذكرنا لأهمية المنتج (الحليب ومشتقاته) الذي يعتبر اجتماعي وضروري بشكل يومي لمختلف الأسر الجزائرية وكل طبقات المجتمع، وبالتالي على مجمع GIPLAIT ضمان تداول فعال للحليب ومشتقاته من الموزعين إلى غاية المستهلكين النهائيين، من خلال التخزين، النقل وخدمة العملاء لتسهيل تدفق السلع والمعلومات.

4. لقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب خدمة التخزين بمتوسط حسابي (3.65). وهذا راجع لطبيعة منتجات مجمع GIPLAIT التي تتسم بالحساسية وسرعة التلف (الحليب ومشتقاته) يلعب التخزين دورا مهما جدا في الاحتفاظ بمنتجات المؤسسة بالكميات المناسبة والمحافظة عليها بحالتها حين توزيعها على العملاء فهو بمثابة شريان المؤسسة أي تكمن الأهمية الفعلية للتخزين في توفير المنفعة الزمنية أولا وكذلك منفعة الجودة لمجمع GIPLAIT. وعلى عكس كل الدراسات السابقة التي أجريت في صناعات أخرى كدراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في صناعة الاسمنت و دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت في البنوك، دراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) التي أجريت في قطاع الخدمات ، وأخيرا Doan T. (2020): التي أجريت شركات التصنيع الفيتنامية وفي كل هذه الدراسات لم يحتل التخزين الأهمية الأولى وهذا يرجع لاختلاف قطاع الأعمال فمنتجات الحليب ومشتقاته تتطلب خدمة تخزين دقيقة لأن أي خطأ طفيف يؤدي إلى خسائر مادية كبيرة وحتى ممكن خسائر بشرية (تسمم) وهذا مايزيد من أهمية خدمة التخزين في استراتيجية الإمداد التجاري في مجمع GIPLAIT.

5. لقد احتلت خدمة مشاركة المعلومات والمعرفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.60). وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المستجوبين على أن الجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان يعتمد على مشاركة المعلومات والمعرفة ضمن استراتيجية الإمداد التجاري ولكن ليست بدرجة عالية، بما أن مشاركة المعلومات والمعرفة هي نظام ضمن بيئة المنافسة يجلب الضبط والدقة لعناصر سلسلة الإمداد وهي عنصر حاسم للتكامل وإدارة العمليات التجارية بدقة. على الجمع الاهتمام به أكثر

كون أن الحليب سلعة جد مهمة ضمن سلة المواطن الجزائري على اختلاف دخله، لذا على المؤسسة معرفة كل المعلومات حول زيادة الطلب (مثلا تضاعف الطلب في شهر رمضان). فكلما زادت نسبة تبادل المعلومات بين المؤسسة والموزعين كلما اتضحت رؤية المنافسة ورفع مستوى الأداء وتصحيح الاختلالات بما يتناسب مع رغبات الزبائن في ظل وجود تنافسية في صناعة الألبان في الجزائر فبناء أي استراتيجية تنافسية يعتمد بالأساس على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة. وهذا ما توصلت إليه دراسة **Ferry et al (2013)** والتي أظهرت أن تحسين جودة المعلومات التي يتم نقلها عبر سلسلة الإمداد كان أهم إجراء يمكن لمديري معالجة لحوم البقر القيام به، بحيث تعد جودة المعلومات مهمة لأداء سلسلة الإمداد لأنها توفر الحقائق التي يستخدمها المشاركون في سلسلة الإمداد لاتخاذ القرارات.

6. وبنفس المتوسط الحسابي (3.60) لقد احتلت خدمة النقل المرتبة الثانية. ولقد احتلت كل من الفقرة الخامسة (تعمل المؤسسة على توفير السلع للمستهلك النهائي بصفة دائمة) المركز الأول بمتوسط حسابي (3.70) أي بدرجة موافق، وهذا دليل على خدمة النقل اليومي والمستمر لجمع GIPLAIT تلمسان للحليب ومشتقاته. وتليها فقرة (تعتمد المؤسسة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن) بمتوسط حسابي (3.67) أي بدرجة موافق، ومن خلالها نستنتج أن خدمة النقل هي قلب الإمداد داخل الجمع من خلال الاعتماد على وسائل النقل الخاصة وكذلك عن طريق التعاقد مع أطراف خارجية عن طريق المناولة (عن طريق عقد محدد بشروط) وهذا يرجع لأهمية النقل في كسب الميزات والمنافع الزمنية والمكانية لمادة الحليب ومشتقاته.

7. وبالمقابل احتلت خدمة العملاء المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.38) أي درجة الحياد، أي أن خدمة العملاء داخل جمع GIPLAIT لم ترقى للمستوى المطلوب بعد، في الواقع غالبًا ما يتم تقييم "خدمة العملاء" على أنها ميزة إضافية ومصدر للتمييز يؤثر على رضا المستهلك، ويعتبر جمع GIPLAIT أن عامل "توفر المنتج وتسويقه" هو العامل المحدد لرضا المستهلك. هذا راجع لطبيعة السوق الجزائري الذي يعاني نقص كبير في منتج الحليب وبالتالي كل ما ينتج يباع وخدمة العملاء في المؤسسة تقتصر على توفر المنتج بشكل دائم بالوقت المناسب هو العامل المحدد لرضا المستهلك وهذا النتيجة تتوافق مع

ما توصلت إليه دراسة **et al Olfa Bouzaâbia (2013)**، ولكن وفي ظل امكانية دخول منافسين جدد السوق الجزائري كمؤسسة المراعي السعودية فلا بد لمجمع **GIPLAIT** التحسين أكثر من خدمة العملاء لأنه هو سيد السوق والكل يسعى لإرضائه وهو المحدد الأساسي للمنافسة، فإرضاء العميل يدفعه لطلب المنتجات الأخرى (مشتقات الحليب) التي لها تنافسية ضعيفة عكس الحليب المدعم الذي يعتبر المنتج الأكثر بيعا للمجمع وبالتالي من خلال توزيع هذا المنتج يمكن التعرف أكثر على العملاء ومعرفة ما يريدونه وعلى هذا الأساس تبنى استراتيجية الإمداد التجاري لكل منتجات مجمع **GIPLAIT**.

8. أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية في مقبولة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.57) وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المستجوبين على أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته **GIPLAIT** تلمسان يملك ميزة تنافسية. وهذا يفسر بأن إدارة المجمع تسعى بأن تتميز ببعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية خاصة وأن علاقة الأبعاد فيما بينها مشتركة وتراكمية. فإن الحصول على ميزة تنافسية في سياق سلسلة الإمداد التجاري ينقلنا من النظر في النطاق الداخلي لموارد الشركة وقدراتها، نحو النظر إلى الموارد والقدرات الخارجية للشركة. وهذا من خلال هذا واضح من خلال الفقرة الرابعة (تسعى المؤسسة دائما إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها) حيث احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي (4.23) أي بدرجة موافق جدا، وهذا يدل على مجمع **GIPLAIT** تلمسان يسعى دائما التحسين من جودة تشكيلة منتجاته. كذلك الفقرة الثانية (تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بعقلانية لتخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي (4.07) أي بدرجة موافق، وهذا يدل على مجمع **GIPLAIT** تلمسان تسعى دائما لتحقيق ميزة في التكلفة من خلال خفض من تكاليف منتجاتها وخاصة أن المنتج ذو طابع اجتماعي واستهلاك يومي لكل طبقات المجتمع. فواقع الأعمال اليوم وشدة المنافسة تصعب على المؤسسات القدرة على كسب جميع الميزات التنافسية وتعطيها القدرة على كسب جزء من هذه الميزات التنافسية على حساب الأخرى أي حسب الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ضمن الهدف المشترك لسلسلة الإمداد.

9. كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين محاور الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson قدره 0.825 . وهذا يدل على أهمية خدمات الإمداد التجاري في الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية. وبالتالي فهم مجمع GIPLAIT تلمسان أن التنافسية انتقلت إلى سلاسل الإمداد وأن الميزات التنافسية تأتي من الانضمام لسلسلة الإمداد الفعالة.

10. كما توصلت الدراسة إلى أن خدمة العملاء هي الخدمة الأعلى ارتباطاً بالميزة التنافسية من بين خدمات الإمداد التجاري في مجمع GIPLAIT تلمسان وقدر معامل الارتباط Pearson 0.761 وتبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية. وتليها تبادل المعلومات والمعرفة بارتباط طردي قوي (Pearson قدره 0.730) وبعدها تأتي خدمة التخزين فخدمة النقل بارتباط طردي متوسط (Pearson قدره 0.595 ، 0.579 على التوالي). وتتوافق دراستنا مع دراسة كل من دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) على أن خدمة العملاء هي الأكثر ارتباطاً مع الميزة التنافسية في حين اختلفت معها في ترتيب باقي خدمات الإمداد التجاري بحث جاءت كالتالي (خدمة العملاء، النقل، تدفق المعلومات والاتصال، التخزين) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة -القادسية- بالعراق وبالتالي اختلاف نوع السلعة أو المنتج قد يغير أهمية ترتيب خدمات سلسلة الإمداد فالتخزين له أهميته أكبر في مختلف تشكيلة الحليب ومشتقاته في حين تبقى خدمة العملاء وتبادل المعلومات ذات أهمية متفق عليها في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مختلف القطاعات والصناعات.

11. توصلت النتائج إلى وجود أثر لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. فقد شهد الإمداد التجاري (الخدمات اللوجستية) لمجمع GIPLAIT تلمسان تحسن واضح في السنوات الأخيرة، لمعرفة المجمع بأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته الذي يتطلب إستراتيجية إمداد تجاري فعالة في ظل تعدد المنافسين (حوالي أكثر من 16 مؤسسة).

كما أكدت الدراسة على وجود:

✓ أثر ذو دلالة احصائية لخدمة النقل على لميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة -القادسية- بالعراق، دراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) التي أجريت على عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية، دراسة Doan, T (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية والتي توصلت أن أهم محدد للميزة التنافسية في الصناعة التحويلية هو النقل، وبالتالي يجب على المصنّعين إيلاء المزيد من الاهتمام للنقل في إدارة سلسلة الإمداد من أجل ضمان التسليم في الوقت المناسب للعملاء. كما أنه دراستنا لا تتوافق مع دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت بالقطاع المصرفي بينك النيل الازرق المشرق بالسودان وهذا يعود لاختلاف الخدمة والمنتج المقدم من طرف مجمع GIPLAIT وهو الحليب ومشتقاته الذي يعتبر مادة أساسية وذات اطاق اجتماعي واستهلاك واسع التي يلعب فيها النقل دور جد مهم في استراتيجية الإمداد التجاري. تعتبر خدمة النقل قلب عملية الإمداد التجاري لأي مؤسسة، فهي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المؤسسة وبين عملائها بمختلف أشكالهم، وتزيد أهميتها أكثر في مجمع GIPLAIT نظرا لحساسية منتجات المجمع التي تتطلب وسائل نقل من نوع خاص مزودة بأجهزة تبريد (تحفظ تشكيلة منتجات GIPLAIT في درجة حرارة 4-6°) وهي وظيفة مسؤولة عن المحافظة على جودة المنتجات من المخازن إلى غاية تسليمها للمستهلك النهائي.

✓ أثر ذو دلالة احصائية لخدمة التخزين على لميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة -القادسية- بالعراق، دراسة الصديق موسى، الطاهر أحمد (2016) التي أجريت بالقطاع المصرفي بينك النيل الازرق المشرق بالسودان، دراسة رشا نوري لطيف & قاسم ابراهيم عبد (2019) التي أجريت على عينة من 200 مدير لشركات الاتصالات العراقية، دراسة Doan, T (2020) التي أجريت في شركات التصنيع الفيتنامية،

وكشفت النتيجة عن تأثير لخدمة التخزين على الميزة التنافسية وعليه تحتاج شركات التصنيع إلى اتخاذ قرارات بشأن المخزون لتلبية طلب العملاء في الوقت المناسب وبشكل فعال، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية. وعليه نظرا لطبيعة منتجات مجمع GIPLAIT التي تتسم بالحساسية وسرعة التلف (الحليب ومشتقاته) يلعب التخزين دورا مهما جدا في الاحتفاظ بمنتجات المؤسسة بالكميات المناسبة والمحافظة عليها بحالتها حين توزيعها على العملاء أي تكمن الأهمية الفعلية للتخزين في توفير المنفعة الزمنية أولا وكذلك منفعة الجودة لمجمع GIPLAIT هذا من خلال توفير الشروط المناسبة للمحافظة على السلع من التلف وكذا توفيرها في الوقت المناسب والمطلوب حسب طلبات العملاء.

✓ أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات والمعرفة على الميزة التنافسية في مجمع GIPLAIT وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة حامد كاظم، حسين يوسف (2015) التي أجريت في معمل أسمنت السماوة -القادسية- بالعراق، دراسة Li et al (2005) Sukati et al (2011) بحيث توصلت إلى أن مشاركة المعلومات لها تأثير كبير لاستجابة سلسلة الإمداد، وجد الباحث أن مشاركة المعلومات لها محدد قوي على استجابة سلسلة الإمداد من العلاقة مع العملاء. لذلك كلما كان تبادل المعلومات أفضل كانت استجابة سلسلة الإمداد أفضل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أفضل، وعليه يجب على المديرين تحسين مشاركة المعلومات بشكل فعال لزيادة استجابة سلسلة الإمداد لتحسين أداء الشركة الذي بدوره يحقق ميزات تنافسية. دراسة Ferry et al (2013) توصلت إلى أن تحسين جودة المعلومات التي يتم نقلها عبر سلسلة الإمداد كان أهم إجراء يمكن لمديري معالجة لحوم البقر القيام به. حيث تعد جودة المعلومات مهمة لأداء أفضل لسلسلة الإمداد لأنها توفر الحقائق التي يستخدمها المشاركون في سلسلة الإمداد لاتخاذ القرارات، وهذا أيضا مطلوب في صناعة الحليب ومشتقاته الذي تلعب فيه جودة المعلومة دورا هاما في استراتيجية الإمداد التجاري لمجمع GIPLAIT تلمسان، فإن تطوير ميزة تنافسية في أسواق الأغذية الزراعية التنافسية أو صناعة الحليب ومشتقاته سريعة التغير يحتاج مشاركة المعلومات

والمعرفة بين جميع أطراف سلسلة الإمداد لتحقيق الأداء المطلوب لكسب ميزات تنافسية مستدامة.

✓ أثر ذو دلالة احصائية لخدمة العملاء على الميزة التنافسية في مجمع GIPLAIT وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة المتمثلة في دراسة سلوى زغلول (2011) أجريت في شركات منتجات الالبان بمصر حيث توصلت إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي خدمة العملاء من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعملاء. دراسة خطيب سيدي محمد بومدين (2017) أجريت على عينة تقدر ب 40 مؤسسة عمومية وخاصة وتوصلت إلى أن خدمة العملاء لها التأثير الأكبر على أداء المؤسسات وبالتالي تتكامل مع نتائج دراستنا حيث أن خدمة العملاء من خلال تحسينها للأداء العام للمؤسسة يؤدي حتما إلى كسب ميزة تنافسية.

12. لا يوجد فروق بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان في خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء). هذا يعود لعدة أسباب كون أن الهدف الرئيسي لمجمع GIPLAIT تغطية السوق المحلية للولاية من مادة الحليب باعتبارها منتج ذو استهلاك يومي وأساسي وذو طابع اجتماعي. وعليه بما أن مجمع GIPLAIT مسئول على توزيع الحليب المدعم من طرف الدولة LPC وبالتالي يفرض على الموزعين الخواص التوزيع وفقا لخارطة محددة مسبقا باتجاه محدد وكمية محددة لضمان التوزيع العادل لهذه المادة الأساسية في سلة المواطن الجزائري (فمن خلال المقابلة مع مدير مصلحة التوزيع أكد لنا أن المجمع يفرض من خلال دفتر الشروط والعقد مع الموزعين الخاصين اتباع الاستراتيجية المطبقة من طرف المجمع في التوزيع خاصة لمادة الحليب المدعم LPC لضمان توزيع عادل لكافة العملاء في الولاية، وهذا من خلال وثيقة يومية تسمى خريطة التوزيع اليومي يتم فيها تسجيل إسم بائع الجملة أو التجزئة والكمية الموزعة له ومكان التوزيع). أما الموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT فمهمتهم الإيفاء بالالتزامات مع العملاء المتعاقد معهم مسبقا عن طريق عقود طويلة الأجل كالمؤسسة العسكرية وكذلك المؤسسات الأخرى الحائزة معهم على صفقات عمومية كالفنادق والمستشفيات والمدارس... الخ. وكذلك إمداد مختلف

نقاط البيع الخاصة بمجمع GIPLAIT بمختلف المنتجات. وأيضا مساعدة موزع خاص في حال

تعطل مركبة التوزيع أو لغياب مبرر.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من خلال دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان للوقوف على تأثير خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، تبادل المعلومات، إدارة العلاقة مع العملاء) على الميزة التنافسية، بالاعتماد على الأدوات و المعالجة الإحصائية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قصديه (موزعي الحليب في مجمع GIPLAIT تلمسان)، وبعد جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS (20). [Statistical Package for the Social Sciences]، حيث توصلنا لوجود علاقة ارتباط وتأثير لخدمات الامداد التجاري على الميزة التنافسية في مجمع GIPLAIT تلمسان، ثم قمنا بمناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، ومحاولة إعطاء حلول وتوصيات لمتخذي القرار في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT للتطبيق الجيد لخدمات الإمداد التجاري وهذا لارتقاء بمستويات الأداء بما يطلبه العملاء بما أن المنتج ذو طابع اجتماعي واستهلاك يومي واسع (منتج أساسي وضروري في سلة مشتريات المواطن الجزائري بمختلف طبقاته الاجتماعية). فمن خلال تنفيذ المحكم لاستراتيجية الإمداد التجاري يمكن لمجمع GIPLAIT تحقيق ميزات تنافسية في ظل تعدد المنافسين في القطاع.

ومن خلال التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المستقبلية في سوق صناعة الحليب الجزائري والعالمي، يمكن للمؤسسة تحديد الاستراتيجية الإمدادية المناسبة للقدرة على المنافسة والبقاء في سوق تنافسي ومزدحم ويتطلب استثمارات كبيرة ونظام معلومات متطور لمعرفة ما تتطلبه المنافسة المستقبلية خاصة وأن المنتج ذو أهمية كبيرة وذو طابع اجتماعي.

العلماء الثلاثة

الخاتمة العامة:

لقد حققت إدارة سلسلة الإمداد على مدى العقدين الأخيرين نجاحات باهرة و كبيرة في العديد من الشركات العالمية، وباتت SCM في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط العمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والأجهزة الحكومية والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في أنحاء العالم، وقد قامت العديد من المؤسسات بوضع نموذج خاصا بها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر بما أن إدارة سلسلة الإمداد أصبحت مفتاح للميزة التنافسية في ظل الانفتاح العالمي واشتداد حدة المنافسة، وأصبح التحول لاسراتيجية العمل وفقا لسلاسل الامداد ضرورة حتمية كسب ميزات تنافسية في التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة والابتكار من خلال التخصص وتقسيم الأعمال والتكامل بين الإمداد الشرائي والإمداد التجاري للوصول إلى المستهلك النهائي واشباع رغباته وكسب وفائه والمحافظة عليه في ظل تعدد البدائل.

وعلى غرار الدراسات السابقة المحلية والأجنبية حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) كاستراتيجية من أجل تحسين الأداء وتطويره للوصول إلى التميز من خلال التحكم في التكامل بين مختلف الخدمات اللوجستية (الإمداد التجاري) لتحقيق تحقيق R7 وهو تقديم المنتج المناسب بالتكلفة والسعر المناسب بالكمية المناسبة والتوقيت المناسب في المكان المناسب والظروف المناسبة للوصول للمستهلك المناسب. هذا فقط ما يعطي المؤسسة أسبقية وميزة تنافسية مستدامة مختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الابتكار)، فاشتداد حدة المنافسة وارتفاع رغبات وطلبات العملاء والزبائن أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية تبني هذا الأسلوب للبقاء والقدرة على المنافسة.

تم تناول المذكرة في أربعة فصول، ففي الفصل الأول والثاني تم تسليط الضوء على الجانب النظري من الموضوع بتحديد ماهية الإمداد الشامل أنواعه وتقسيماته (الإمداد الشرائي، الداخلي والتجاري) وكيفية التنسيق والتكامل بينها، وكذا المبادئ الأخلاقية لإدارة سلسلة الإمداد وتوجهاتها المستقبلية. وفي الأخير التطرق للعلاقة بين الإمداد التجاري والميزة التنافسية وتحديد أهم أنشطة الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) وأهم الميزات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الابتكار) للوصول إلى الاستراتيجية التنافسية المناسبة في إدارة سلسلة الإمداد. أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الدراسات السابقة وأهم التجارب التي جاءت بها في العالم العربي والأجنبي وفي مختلف القارات والدول لبناء نموذج مناسب لدراستنا الحالية، وأخيرا الفصل الرابع قمنا بتطبيق الجانب النظري على المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

تلمسان وذلك بالإجابة على إشكالية ما تأثير خدمات الإمداد التجاري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهذا بتصميم استبانة كأداة للبحث من أجل استقصاء آراء الموزعين لمجمع GIPLAIT تلمسان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود اهتمام من قبل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بخدمات الإمداد التجاري [النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء]، كما توصلت الدراسة على أنه مجمع GIPLAIT يتبنى هذه الخدمات بدرجات متفاوتة، وأيضا توصلت الدراسة على أنه مستوى الميزة التنافسية داخل مجمع GIPLAIT مقبولة وهذا يعود إلى عدة أسباب أهمها أنها مؤسسة عمومية وذات امكانيات مادية كبيرة بالإضافة إلى احتكارها للحليب المبستر LPC الذي له طلب كبير من طرف طبقة واسعة من المجتمع في ظل تدهور القدرة الشرائية.
- ✓ لقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب خدمة التخزين وبعدها مشاركة المعلومات والمعرفة ثم النقل فخدمة العملاء.
- ✓ توصلت الدراسة إلى زيادة الوعي لمتخذي القرار في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بحجم التحديات التي تواجههم ذلك بتحسين الخدمة العمومية للقدرة على المنافسة في السوق الحالي وضرورة تقديم ما هو متوقع من الزبائن خاصة أن المنتج ذو طابع اجتماعي ما يتطلب توصيل الامدادات من الحليب ومشتقاته إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين بشكل يومي.
- ✓ كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين محاور الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) والميزة التنافسية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، و تبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson قدر بـ 0.825. وهذا يدل على أهمية خدمات الإمداد التجاري في الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى أن خدمة العملاء هي الخدمة الأعلى ارتباطا بالميزة التنافسية من بين خدمات الإمداد التجاري في مجمع GIPLAIT تلمسان وقدر معامل الارتباط Pearson بـ 0.761 وتبين كذلك أن العلاقة بينهم طردية وقوية. وتليها تبادل المعلومات والمعرفة بارتباط طردي قوي

(Pearson قدر بـ 0.730) وبعدها تأتي خدمة التخزين فخدمة النقل بارتباط طردي متوسط (Pearson قدر بـ 0.595 ، 0.579 على التوالي).

✓ توصلت النتائج إلى وجود أثر لخدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. فقد شهد الإمداد التجاري (الخدمات اللوجستية) لمجمع GIPLAIT تلمسان تحسن واضح في السنوات الأخيرة، لمعرفة المجمع بأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته الذي يتطلب إستراتيجية إمداد تجاري فعالة في ظل تعدد المنافسين (حوالي أكثر من 16 مؤسسة).

✓ لا يوجد فروق بين الموزعين الخواص والموزعين التابعين لمجمع GIPLAIT تلمسان في خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء).

وفي ظل النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية:

1. توصي الدراسة بضرورة قيام الادارة العليا في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT في صناعة الحليب بغرس ممارسات الإمداد التجاري الفعالة في عمليات توزيع الحليب من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمجمع، من خلال إيلاء اهتمام وثيق لتحسين إدارة الخدمات اللوجستية التي لديها مجال كبير لتحسين الأداء لتلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم بالجودة والسرعة التي يتوقعونها، وكذلك السعر المناسب وفقا للقدرة الشرائية للمواطن بما أن المؤسسة عمومية والمنتج ذو طابع اجتماعي.
2. ضرورة إعداد استبيانات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء المتغيرة لإرضائهم، وبالتالي زيادة ولاءهم.
3. أن يحافظ مجمع GIPLAIT على العلاقة مع العملاء، عن طريق إعطاء العملاء أدوار أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن يعمل مجمع GIPLAIT على تقييم دوري لمستوى رضا العملاء كون طبيعة العلاقة مع العملاء في حالة تغيير في ظل المنافسة الشديدة وتعدد البدائل.
4. ضرورة تكوين الموزعين لأنهم أحسن مسوق لمنتجات المؤسسة، فعملية التوزيع عبارة عن فن، فمن خلال توزيع الحليب المدعم LPC على المؤسسة تسويق لتشكيلة المنتجات الأخرى. فمن خلال التعاون

والتسيق بين أعضاء الفريق الواحد للإمداد التجاري يضيف قيمة إلى المنتجات، مما يكسب مجمع GIPLAIT قدرة كبيرة يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية.

5. تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين والعاملين لدى مجمع GIPLAIT من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، والمحافظة عليهم حتى بعد تقاعدهم من خلال استحداث مناصب جديدة لديهم لتكوين الموظفين الجدد، هذا من شأنه إيقاف هجرة كفاءات المؤسسة للمنافسين المباشرين، فمن خلال المقابلة مع مدير التوزيع بمجمع GIPLAIT أكد أن الراتب الضعيف للإطارات بعد التقاعد يدفع بهم للعمل لدى المؤسسات المنافسة وبالتالي خسارة كفاءات جاهزة ذات خبرة كبيرة وتعرف كل خبايا المؤسسة لصالح المنافسين.

6. تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمسؤولين العاملين في مجال إدارة سلسلة الإمداد لتنمية مهاراتهم وجهودهم وتوحيدها للعمل على تطوير مستوى أدائها كهدف استراتيجي موضوع لتقديم ما هو أفضل وأجود لجمهور المستفيدين منها، والرفع من مستويات الخدمة العمومية للوصول إلى الأداء المتميز.

7. أن يستمر مجمع GIPLAIT بالتعامل مع أطرف ذوي الولاء للمؤسسة، وأن تستمر بالانفتاح في العلاقة مع شركائها من أطراف سلسلة الإمداد بشكل دائم، وذلك للحفاظ على الاستقرار في هذه الشركات والاطمئنان بما سيقدمه الشركاء من أداء باعتبارهم جزء من المجمع، خاصة أن المنافسة اليوم انتقلت من المؤسسات إلى ما بين سلاسل الإمداد.

8. الرفع من خدمة العملاء وتطويرها من خلال إعطاء العملاء دورا أكبر في خطط واستراتيجيات المجمع مستقبلا عن طريق اعطائهم دورا أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن يعمل المجمع وبشكل دوري على تقييم إدارة العلاقة مع العملاء كونها في حالة تغير مستمر في ظل اشتداد المنافسة وتعدد البدائل.

9. إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على القوائم الحالية للمعلومات اللازمة لمعالجة الطلبات بكفاءة، مثل قوائم الموزعين الخواص، نقاط البيع، الأسعار، ومواصفات المنتج.

10. ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية داخل مجمع GIPLAIT بحيث تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات ومراحل تقديم الخدمة.

11. زيادة اهتمام المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل تنفيذ برامج تدريبية متنوعة ومتطورة بناء على أسس ومعايير واضحة.

- 12.** سعي المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العملاء والزبائن من خلال مشاركة المعلومات والمعرفة بين جميع أطراف سلسلة الإمداد في الوقت المناسب لمعرفة ما يطلبه الزبائن من خلال التحسين المستمر في الخدمة والسلعة المقدمة خاصة في ظل اشتداد المنافسة بتعدد المنافسين وبالتالي توفر البدائل.
- 13.** وضع استراتيجية إمداد تجاري محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه في ظل المنافسة الحالية وطبيعة المنتج الذي يكسب طابع اجتماعي ووجبة ضرورية لكافة طبقات المجتمع.
- 14.** يتوجب على إدارة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT القيام بالعديد من اللقاءات والاجتماعات الدورية مع الموظفين والعاملين لتوعيتهم وثقيفهم بجودة الخدمة وضرورة تطويرها وتحسينها.
- 15.** الاهتمام بالإمداد التسويقي الذي يعتبر كداعم للإمداد التجاري، غياب الإشهار والتسويق لتشكيلة منتجات إدارة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT في المعارض واللافتات والإشهار التليفزيوني وفي وسائل التواصل الاجتماعي وهذا للتعريف أكثر بمنتجات المؤسسة المعروفة فقط بالحليب المدعم LPC في حين للمجمع أكثر من أربعة عشر (14) منتج.
- 16.** البحث عن مصدر توريد محلي داعم للمادة الأولية بما أن الديوان الوطني للحليب ONIL هو المحتكر لاستراد بودة الحليب وبالتالي ضرورة تنويع مصادر التوريد المحلية أو الاستثمار فيها لتفادي ارتفاع أسعار بودة الحليب في الأسواق العالمية. يتطلب التكامل بين شركات الألبان والمزارعين تكوين مؤسسات تعاونية في تربية الأبقار لتقليل تكاليف المعاملات وبالتالي ضرورة الحاجة إلى قيام الحكومة بتسهيل انشاء مثل هذه المؤسسات وتدعيمها والاستثمار فيها.

ختاماً للموضوع نرى أنه من أجل الإفادة والتوسع للبحث في الموضوع فإنه يمكن التطرق إلى:

- ❖ في ظل الانتشار الواسع لفيروس كورونا وفرض للحجر الصحي وتوقف لحركة النقل اكتفت دراستنا بعينة من موزعي GIPLAIT تلمسان، وعليه يمكن للدراسات المستقبلية توسيع عينة الدراسة بالتطرق لكل وحدات GIPLAIT عبر الوطن وكذلك يمكن إضافة خدمات أخرى للإمداد التجاري لم تتطرق لها دراستنا.

- ❖ فيروس كورونا (COVID 19) يعتبر كدعوة لتسريع التحول الرقمي في المعاملات لمجمع GIPLAIT ومختلف المؤسسات الوطنية بضرورة التحول من الإمداد التجاري التقليدي إلى الإمداد التجاري الإلكتروني كضرورة للمنافسة مستقبلا قبل الوباء التالي.
- ❖ ومن خلال دراستنا لواقع البيئة التنافسية لمجمع GIPLAIT تلمسان كما هو موضح من خلال الجدول رقم (3-4): قائمة مؤسسات الحليب لولاية تلمسان لاحظنا أن كل المؤسسات المنافسة في صناعة الحليب تنتج أقل من قدراتها الانتاجية وهذا حسب المادة الأولية الموزعة عليها من طرف الديوان الوطني للحليب ONIL (المستورد الوحيد لبودرة الحليب)، وعليه من خلال ذلك يمكن للمجمع GIPLAIT إيجاد محيط أزرق للمنافسة من خلال الاستثمار في الإمداد الأولي وهذا خلق مستثمرات فلاحية تعنى بتربية الأبقار وبالتالي إيجاد محيط أزرق للمنافسة والتحكم في صناعة الحليب بتوزيع المادة الأولية التي تتحكم فيها الأسواق الخارجية. وبالتالي يمكن اقتراح عنوان كالتالي: الاستثمار في الإمداد الشرائي كاستراتيجية للرفع من الأداء وخلق محيط أزرق للمنافسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
- أكرم أحمد رضا الطويل، هضمية عبد الواحد سلطان الجاني، التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- البكري، ثامر ياسر، 2008، استراتيجيات التسويق، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- تربش محمد، النشاط التسويقي المعاصر (المبادئ الأساسية)، دار النشر نور، الجزائر، 2018.
- خالد ممدوح ابراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، مكتبة جامعة، القاهرة، 2008، ص 125.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الادارة الحديثة في ادارة الامداد والمخزون، الدار الجامعية، 2004.
- رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيك - تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد، تعريب: د. تركي إبراهيم سلطان، د. أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 61.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000.
- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات و الأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع و الإمداد)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الانتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.
- اللامي غسان قاسم داود، أميرة شكر ولي البياتي، (2015)، إدارة الإمدادات: أسس ومداخل وتطبيقات دار السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- محمد احمد حسان، ادارة سلسلة الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

قائمة المراجع

- محمد محمود أبو خشبة، (2019)، أشرف فؤاد سلطان، إدارة سلاسل التوريد (مدخل الوظائف اللوجستية)، كلية التجارة، سوتير الشطي، الإسكندرية.
- محمد محمود أبو خشبة، أشرف فؤاد سلطان، إدارة سلاسل التوريد (مدخل الوظائف اللوجستية)، كلية التجارة، سوتير الشطي، الاسكندرية، 2019.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، 2016، إدارة سلاسل التوريد (مدخل بيئي)، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الرابعة، مصر، ص 107.
- نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، ادارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018.
- نihal فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، ادارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.

الرسائل و المذكرات:

- بوغمسة عبد الغني، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007/2006.
- خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة سلسلة الإمداد: إنعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2017.
- خميس، ادم إسماعيل ادم. (2014). تطبيق الإدارة اللوجستية و أثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا.
- رضاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية: دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بن أحمد 2 وهران، 2019/2018.

- الشموط، محمد سالم، "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، (2007).
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة قالمة، 2010/2009.
- العجيلي, & علي رياض علي. (2018). اثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
- لأكسي فوزية، أثر المراقبة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم التجارية: تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، 2015/2014.
- لعرج مجاهد نسيم، دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الامداد: دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع انتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، 2009/2008.

المجلات:

- أنيس أحمد عبدالله، قادسية سعيد جبر، (2017)، أثر اعتماد مركزي سلسلة التوريد الرشيق (معيارية العملية والمعايير الصناعية) في تحسين إستجابة المنظمة لزيائتها : دراسة وصفية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 83.
- تريبش محمد، قادري رياض، (2016)، "الوصول الى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الاشارة لشركة خزف تافنة بمغنية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد السابع، السادسي الاول.
- علي عبود علي الرفيعي. (2014). عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الاداء. مجلة الادارة والاقتصاد, JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS, 3(12), 46-77, (12)3, 46-77.
- غسان عيسى العمري, & مصطفى عبد الواحد. (2016). علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة: دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الاردنية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, 8(16), 21-49.

- مصطفى عبد الواحد العاني. (2013). جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها. مجلة الادارة والاقتصاد, (96), 140-152.
- مها عارف بريسيم العزاوي. (2019). استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الادارة والاقتصاد JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS 8 (29)، 94-117، ص 103.
- مومني عبد القادر، تريبش محمد، (2020)، تأثير ادارة سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 619-639.
- مومني عبد القادر، تريبش محمد، تأثير ممارسات ادارة سلسلة الامداد الخضراء على الاداء في ظل تبني الاقتصاد الأخضر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، عدد خاص بفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد البنفسجي لدعم أبعاد التنمية المستدامة، يومي: 16 و 17 جوان 2020م / مستغانم- الجزائر، ص ص 244-245.
- مومني عبد القادر، تريبش محمد، عامر برحو عائشة، (2020)، الإمداد التجاري الإلكتروني كضرورة للمنافسة في ظل تفشي فيروس كورونا: دراسة حالة شركتي (Alibaba و JD.com) في مدينة ووهان، المجلد 20 العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا سبتمبر 2020، ص 249-260.

الملتقيات و المؤتمرات:

- لمياء علي مشعل بن خطاف، نشوى مصطفى علي محمد، (2020)، مداخلة بعنوان: أثر إنتشار الأوبئة والأمراض على دول شرق آسيا، المؤتمر الدولي التاسع عبر الفضاء الإلكتروني، تداعيات فيروس كوفيد 19، يومي 6-8 جوان 2020، مركز لندن للبحوث والاستشارات، ص 521.
- مومني عبد القادر، تريبش محمد، انعكاسات فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية، الملتقى الدولي بعنوان " المؤتمر الدولي: جائحة كورونا كوفيد 19 بين حتمية الواقع والتطلعات" المنعقد يومي 15 و 16 جويلية 2020، المركز الجامعي مغنية، ص 06.
- مومني عبد القادر، تريبش محمد، (2020) ، ابتكار ممارسات ادارة سلسلة الامداد الخضراء وعلاقتها بالميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة CERAM الغزوات-، الملتقى الدولي الابتكار الأخضر: مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال، يومي: 9-10 مارس 2020، جامعة بسكرة.

Les ouvrages :

- Blackstone, J.H., APICS Dictionary, 14th edn., APICS—The Association for Operations Management, Chicago, IL, 2013.
- Brown, Steve, Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, New York, Prentice- Hall, 1996.
- Chopra, S. and Meindle, P. (2004), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Christopher, M. (2005). Creating Value—Adding Networks. Harlow: Prentice Hall.
- CIPS, (2012). Managing risk in supply chain. advanced diploma in procurement and supply Profex Publishing. 1st Edition.
- Concepts and Applications, Hokey Min, 1 edition, United States of America.
- Crandall, R. E., Crandall, W. R., & Chen, C. C. (2014). Principles of supply chain management. CRC Press, p6.
- Donald Waters, (2003), Logistics : an introduction to supply chain management. Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Dormier PP, Fender M. La Logistique Globale : enjeux – principes - exemples. Editions d'Organisation – Paris - 2001.
- Dowst, S. (1985). Skill in Managing Suppliers Makes Xerox our'86 Medalist. Purchasing, 59-75.
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. J. (1994). Total quality management in action. Prentice Hall Direct.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (1997). Introduction to total quality. New Jersey, Prentice Hall.
- Hines, T. (2004). Supply chain strategies: Customer driven and customer focused. Routledge.
- Huotari, M. L., & Iivonen, M. (2004). Managing knowledge-based organizations through trust. In Trust in knowledge management and systems in organizations (pp. 1-29). IGI Global, p8.
- Iivonen, M. (2004). Trust building as a management strategy. In Trust in knowledge management and systems in organizations (pp. 30-50). IGI Global. cited by Al-Jabri, S. H. (2010). Trust in supply chain relationships and its impact on organisation and supply chain performance (Doctoral dissertation, University of Hull), p36.
- J.P. Breuzard, D.Fromentin, Gestion pratique de la chaine logistique, édition Demos, Paris, 2004.
- James R., (2015), The Essentials of Supply Chain Management New Business

- Jaques, E. (1976). A general theory of bureaucracy. Heinemann; New York: Halsted Press. cited by Al-Jabri, S. H. (2010). Trust in supply chain relationships and its impact on organisation and supply chain performance (Doctoral dissertation, University of Hull), p35.
- Kotler, P. and Keller, K. L., (2009) Marketing management, 13th End., Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, P., Dubois, B. (2003), Marketing Management, Pearson Education, France, 11^{ème} édition.
- Macmillan, H. & Tampow M, Strategic Management Process, Content & Implementation, New York, Press Inc., 2000.
- Mathe, H., Tixier, D., & Colin, J. (1996). La logistique d'entreprise.
- McFadyen, E. (Ed.). (1987). The Changing Face of British Retailing. Newman.
- Plattner, H., & Leukert, B. (2016). The in-memory revolution. Cham: Springer International Publishing.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage free press. New York.
- Porter, M. E. (1985). Comtipetitive strategy: Techniques for analyzing industries and comlpetitors.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage.
- Porter, M., (1985). Competitive Advantage, Free Press New York.
- Quayle, M. (Ed.). (2005). Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities: Strategies and Realities. IGI Global.
- Rémy le Moigne, (2013), Supply chain management achat, production, logistique, transport, vente, Dunod, Paris.
- Rémy LE MOIGNE, (2017), SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique, transport, vente, Dunod, 2e édition, Paris.
- Rota-Franz K, Thierry C, Bel G. Gestion des flux dans les chaînes logistiques, dans "Performance industrielle et gestion des flux". Lavoisier, Paris, 2001.
- Russell , Robert .S & Bernard W , Taylor , Operations Management , Multimedia Version , 3rd ed , New Jersey , Prentice – Hall , Inc , 2000.
- Sako, M. (1992). Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan (No. 18). Cambridge University Press.
- Sarkisov. S., (2001). Logistics Management: A Handbook. Business School, Intel-Synthe-sis.
- Schniederjans, (1993), Marc J. Topics in Just-in-time Management. Allyn & Bacon.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2004). Operations Management, 4th ed, New York, Prentice- Hill.

- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations management. Pearson education.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. and Betts, A., (2006). Operations and process management. Harlow: Prentice Hall, p209.
- Slack, N., S. Chambers, S. C. Harland, A. Harrison and R. Johnston (1998), Operations Management (2d ed.), Pitman Publishing, London, p300.
- Stock, J. and Lambert D, (2001) Strategic Logistics Management. 4th Edition, McGraw Hill, New York.
- Turban, E., Mclean, E and Wetherbe, J. (2004), Information Technology for Management: Transformation Business in the Digital Economy, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Vallin, P. (2003). La logistique: modèles et méthodes du pilotage des flux. 4é Edition. Economica.

Thèses et mémoires :

- Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford).
- Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford), p23.
- Aroge, O. O. (2019). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry (Doctoral dissertation, University of Bradford).
- Arvitrida, N. I. (2017). Competition and collaboration in supply chains: an agent-based modelling approach (Doctoral dissertation, © Niniet Indah Arvitrida), pp 31-32.
- Bambrick, S. F. (2016). A conceptualisation of supply chain effectiveness (Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University).
- Bolumole, Yemisi. Logistics outsourcing in the UK forecourt convenience retail sector: the supply chain role of third party service providers. Diss. Cranfield University, 2001.
- Kondratjev, J. (2015). Logistics. Transportation and warehouse in supply chain. Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Industrial management, P5. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91465/Eng_Thesis_Final.pdf?sequence=1 Accessed 01/06/2020.
- Nassar, S. (2011). Supply chain visibility and sustainable competitive advantage: An integrated model (Doctoral dissertation, University of Bath), p27.

- Shiwoku, Mervyn Olakunle. (2018). Supply Chain Management and Logistical Considerations in Distributing Crude Oil from Nigeria to China. Diss. University of Plymouth.
- Sulaiman Hasan. SUPPLY CHAIN IMPROVEMENT FRAMEWORK (SCIF). Submitted in candidature for the degree of Doctor in Philosophy. School of Manufacturing and Mechanical engineering, University of Birmingham, June, 1998.
- Thatte ,A.(2007) Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM,Phd Thesis Graduate School,The University of Toledo, p7.
- Wong, S. H. (2000). Total quality of supply chain management (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University,).

Les revues :

- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. MIT Sloan Management Review, 46(3), 75-83, p75.
- Archer, N. P., Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U., & Boyle, T. A. (2006). Implementation and management framework for supply chain flexibility. Journal of Enterprise Information Management, 19(3), 303-319.
- Asacker, T. (2004) Ethics In The Workplace. Business Mexico,Vol 14, No.1 1, 40-41
- Barratt, M., & Oke, A. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective. Journal of operations management, 25(6), 1217-1233.
- Battaglia, A. J. (1994), Beyond Logistics: Supply Chain Management (Operations), Chief Executive (U.S.), Nov-Dec, no. 99: 48-50.
- Beamon, B. (1999), "Measuring supply chain performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 3, pp. 7-12.
- Bennett, D., & Klug, F. (2012). Logistics supplier integration in the automotive industry. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 No. 11, pp. 1281-1305.
- Bowersox, D. J., & Daugherty, P. J. (1995). Logistics paradigms: the impact of information technology. Journal of Business logistics, 16(1), 65-80.
- Braunsberger, K. & Munch, J. (1998) Source expertise versus experience effects in hospital advertising. Journal of Services Marketing,Vol. 12, No.1, 23-38.

- Bruijl, G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. Available at SSRN 3192207.1-21 .
- Caridi, M., Perego, A., & Tumino, A. (2013). Measuring supply chain visibility in the apparel industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 25-44.
- Carter, C.R., Ellram, L.M., & Ready, K.J., 1998. Environmental purchasing: Benchmarking our German counterparts. *International Journal of Purchasing & Materials Management* , 34(4), 28–38.
- Cavinato, J. L. (1991). Identifying Interfirm Total Cost Advantages for Supply Chain Competitiveness. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(4), 10-15.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of production research*, 42(1), 131-163, p132.
- Childerhouse, P., & Towill, D. R. (2003). Simplified material flow holds the key to supply chain integration. *Omega*, 31(1), 17-27.
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822-836.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44. cited by Arvitrida, N. I. (2017). Competition and collaboration in supply chains: an agent-based modelling approach (Doctoral dissertation, © Niniet Indah Arvitrida).
- Christopher, M. and Juttner, U. (2000), “Developing strategic partnership in the supply chain: a practitioner perspective”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 117-127.
- Christopher, M., & Juttner, U. (2000). Supply chain relationships: making the transition to closer integration. *International Journal of Logistics*, 3(1), 5-23.
- Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 37-58. cited by Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying

- supply chain management practices. *Journal of operations management*, 23(6), 618-641. p621.
- Closs, D. J., Goldsby, T. J., & Clinton, S. R. (1997). Information technology influences on world class logistics capability. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(1): 4-17.
 - Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*. vol. 4 no. 2: 13-22.
 - Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.
 - Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European journal of purchasing & supply management*, 6(1), 67-83.
 - Dapiran, P., 1992. Benetton — Global logistics in action. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 22(6), pp.7–11.
 - Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan management review*, 34, 35-46, p38.
 - Dyer, J. H., & Ouchi, W. G. (1993). Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge. *MIT Sloan Management Review*, 35(1), 51-63.
 - Ellinger, A. (2000), “Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 85-96.
 - Ellram, L. M. (1991). Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 13-22, p17.
 - Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations management*, 9(2), 168-184.
 - Fisher, M. L., Hammond, J. H., Obermeyer, W. R., & Raman, A. (1994). Making supply meet demand in an uncertain world. *Harvard business review*, 72, 83-93.
 - Fisher, M.L., 1997. What is the right supply chain for your product!?. *Harvard business review*, 75(2), 105–116.
 - Forker, L. B., Mendez, D., & Hershauer, J. C. (1997). Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance?. *International Journal of Production Research*, 35(6), 1681-1702.
 - Forrester, J. W. (1958). *Industrial Dynamics*. A major breakthrough for decision makers. *Harvard business review*, 36(4), 37-66, p37.

- Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International journal of production economics*, 96(3), 339-354.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International journal of operations & production Management*, 21(1), 71-87.
- Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezell, J. D., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80.
- H'Mida, S., & Lakhal, S. Y. (2007). A model for assessing the greenness effort in a product supply chain. *International journal of global environmental issues*, 7(1), 4-24.
- Houlihan, J. B. (1985), *International Supply Chain Management*, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 15 no. 1: 22-38.
- Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9): 750-764.
- Ismail, H. S., & Sharifi, H. (2006). A balanced approach to building agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 431-444.
- Jafari Titkanloo S., Ramzanpour M., Fakour A., Nasri S. (2020). The effect of marketing activities on gaining a competitive advantage with the mediating role of relationship quality; case study: Ansar Bank of Mashhad. *J. Educ. Manage. Stud.*, 10(2): 30-39. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/scil.2020.jems4>
- Jammerneegg, W., & Reiner, G. (2007). Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management. *International Journal of Production Economics*, 108(1-2), 183-190.
- Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage. *British Food Journal*. 1003-1024, (7)115.
- Jones, C. (1989). Supply chain management—the key issues. *BPICS control*, 15(6), 23-26, p 24.
- Juscius V. Grigaite V. (2011). Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization. *Baltic Journal of Management*. 6(1), 71-88.

- Kanji, G. K. (1994). Total quality management and statistical understanding. *Total Quality Management*, 5(3), 105-114, p109.
- Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129-153.
- Khuong, M. N., & Dai, N. Q. (2016). The Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty--A Study of Local Taxi Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(5), 228.
- Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 214-242.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. and Malhotra, M.K. (2007), *Operations Management: Processes and*
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47.
- Lambert, D. M., & Stock, J. R. (1993). *Strategic logistics management* (Vol. 69). Homewood, IL: Irwin.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
- Lambert, D.M. and Cooper, M.C. (2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, 29, 65–83.
- Lee H.L, Billington C et Carter B. (1993), Hewlett-Packard Gains Control of Inventory and Service through Design for Localization. *Interfaces*, Vol 23, N°4, p. 1-1.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. *Sloan management review*, 33(3), 65-73.
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol. 38, no. 4, pp. 45-56.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S.S. (2006), "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega*, Vol. 34 No. 2, pp. 107-124.
- Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99/1,11-17.

- Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99/1,11-17.
- Madhani, P. M. (2017). Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Management Research*, 16(3), 7-29.
- Matthyssens, P., & Van den Bulte, C. (1994). Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain. *Long Range Planning*, 27(1), 72-83.
- McGrath, R. G., Tsai, M. H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389-403.
- McLain, D. & Hackman, K. (1999) Trust, Risk, and Decision -Making in organizational Change. *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, No.2, 152-176.
- Médan, Pierre, Anne Gratacap, and Olivier Labasse. *Logistique et supply chain management: intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*. Dunod, 2008, pp 9-10.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- New, S. and Payen, P. (1995), “Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, Vol. 25 No. 10, pp. 60-77.
- Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, 5(1), 42-47.
- Parker, D., & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115-125.
- Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 13-49.
- Paul, H., & John, M. (1997). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Pricing Strategy & Practice*, 5(1), 25-29.
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(8), 95-117. Cited by Thatte, A., & Agrawal, V. (2017). Exploring supply chain responsiveness effects on competitive advantage of a firm. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 4(3), 211-228. p214.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

- Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply chain management: an International journal*, 10(4), 252-263.
- Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply chain management: an International journal*, 10(4), 252-263.
- Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply chain management: an International journal*, 10(4): 252-263.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future* (Vol. 25). Boston: Harvard Business School Press.
- Richardson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic management journal*, 14(5), 339-350.
- Rogers, D.S., & Tibben-Lembke, R., 2001. An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics* , 22(2), 129–148.
- Scarnati, J. (1997) *Beyond Technical Competence: Honesty and Integrity*. *Career Development International*, vol. 2/1, 24-27.
- Scott, C., & Westbrook, R. (1991). New strategic tools for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, No. 1, pp.23-33.
- Sheffi, Y. (1990). Third party logistics: present and future prospects. *Journal of Business Logistics*, 11(2), 27.
- Siddiqui, F., Haleem, A., & Wadhwa, S. (2009). Role of supply chain management in context of total quality management in flexible systems: a state-of the-art literature review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(3), 1-14.
- Sila, I., Ebrahimpour, M., & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chains: an empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 21-31.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply chain management: An international journal*, Vol. 12 No. 2, pp 160-169.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business horizons*, 31(4), 75-81, p75.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53-80.
- Srivastava, S. K. (2008). Network design for reverse logistics. *Omega*, 36(4), 535-548.

- Studt, T. (2005). Measuring innovation... Gauging your organization's success. R&D MAGAZINE, 47(2), 42-44 .
- Talib, F. and Z. Rahman (2011). "Critical success factors for TQM in service organizations: a proposed model." Service Marketing Quarterly ,31(3): 363-380.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.
- Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM practices of a firm on supply chain responsiveness and competitive advantage of a firm. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(2), 499-530.
- Towill, D. R., Naim, M. M., & Wikner, J. (1992). Industrial dynamics simulation models in the design of supply chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 22, No. 5, pp.3-13, p4.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard business review, 71(1), 84-93. cited by Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM practices of a firm on supply chain responsiveness and competitive advantage of a firm. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(2), 499-530. p505.
- Tsay A.A, Nahmias S, Agrawal N. (2014), Modeling Supply Chain Contracts: A review, in: Quantitative Models for Supply Chain Management. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp 299-336.
- Tummala, V. R., Phillips, C. L., & Johnson, M. (2006). Assessing supply chain management success factors: a case study. Supply Chain Management: An International Journal. 11(2).
- Turnbull, P., Oliver, N., & Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK-automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model. Strategic Management Journal, 13(2), 159-168.
- Value Chains, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. Cited by Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. Qualitative Market Research: An International Journal, 16(2), 214-242.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. Industrial Management & Data Systems.171–165 ,(4)98 .
- Vokurka, R. J., Zank, G. M., & Lund, C. M. (2002). Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach. Competitiveness Review: An International Business Journal.14-25 ,(1)12 .
- Wheelwright, S. C. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. Business horizons, 21(1), 57-66.

- Wu, H.J., & Dunn, S.C., 1995. Environmentally-responsible logistics systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 25(2), 20–38.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.
- Zhao, Z., Waszink, A. and Wijngaard, J. (2002), “An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 730-755.

Les Conferences :

- Brace, G. (1989). Market powertrain: an imperative to co-operation. In *Proceedings of the Commission of European Communities Partnership Between Small and Large Firms Conference*. Graham and Trotman, London, p222
- DEMING, W.E. (1993) *The New Economics: For Industry, Government, Education*, [MIT Centre of Advanced Engineering Study (Cambridge, MA)].
- Karantana, T., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2006). Understanding the drivers and factors that increase supply chains exposure to internal and external risks. In *Proceedings of EurOMA International Conference: Moving up the Value Chain*, Glasgow, June, p1.
- Quinn, F. J. (1997), *Supply Chain Management Report Part VI: The Payoff*, *Logistics Management*, (Dec.): 37-41.
- Wynstra, J. Y. F., & Van Stekelenborg, R. H. A. (1996). The role of purchasing in new product development: Results of a Dutch working group. In *Heading for new frontiers in purchasing and supply management: 5th international annual IPSERA conference*, Eindhoven, The Netherlands, April 1-3, 1996 (pp. 101-120).

ثالثا: مواقع الأنترنت

- CSC, *The Ninth Annual Global Survey of Supply Chain Progress*, 2013. http://assets1.csc.com/insights/downloads/Supply_Chain_2012FinalReport3.7a , accessed June 10, 2013.
- Davis, S., Toney, L., (2020). How Coronavirus Is Impacting Ecommerce, *roirevolution*, March 12, 2020, [\[https://www.roirevolution.com/blog/2020/06/coronavirus-and-ecommerce/\]](https://www.roirevolution.com/blog/2020/06/coronavirus-and-ecommerce/) Accessed: 11-06-2020.
- ELISABETH BRAW, *Blindsided on the Supply Side*, MARCH 4, 2020, 6:37 AM .

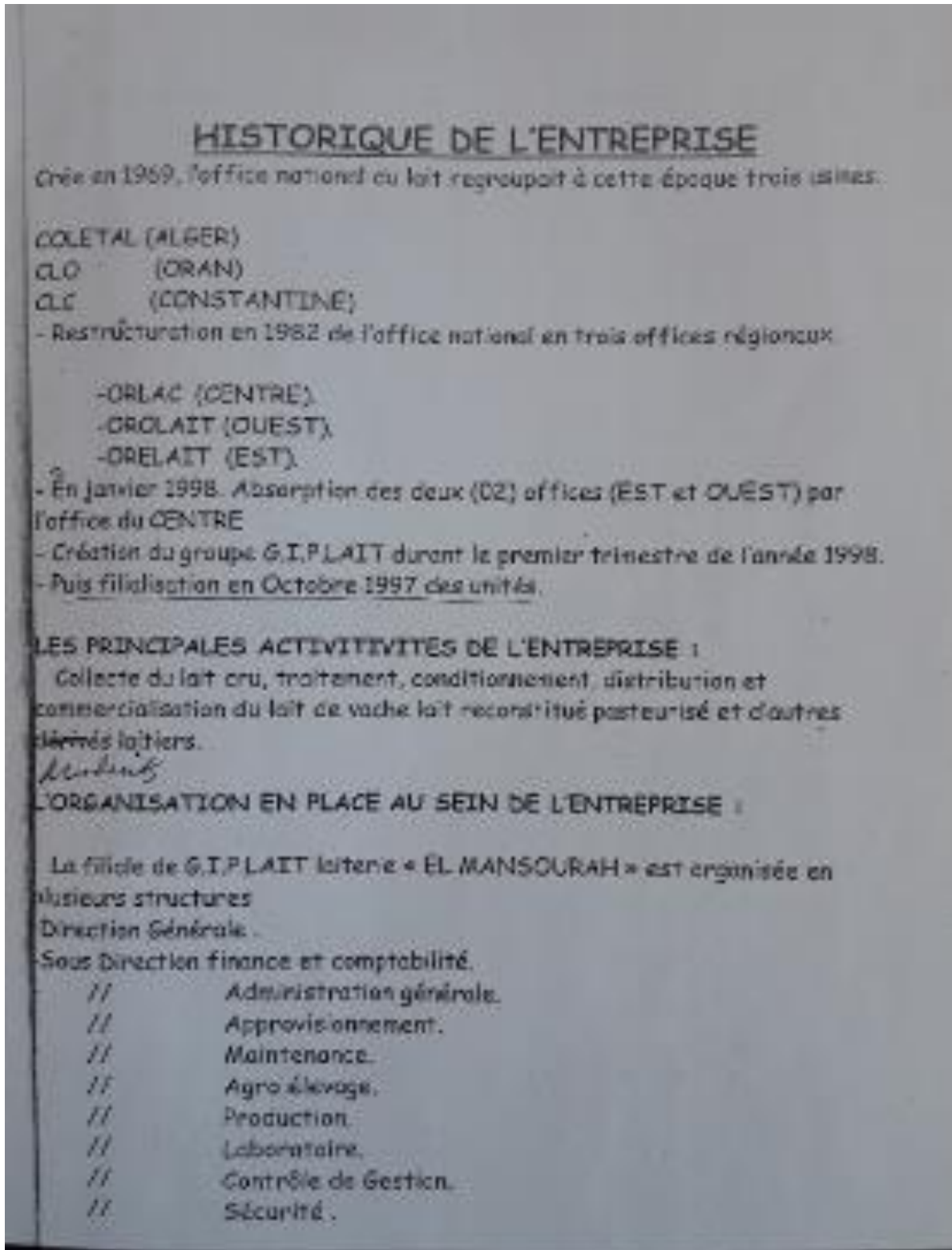
[<https://foreignpolicy.com/2020/03/04/blindsided-on-the-supply-side/>] Accessed: 2020-03-10.

- Haren P, Simchi-Levi D. (2020). "How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March". Harvard Business Review. [<https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>] Accessed: 17-05-2020.
- <https://hbr.org/2020/04/its-up-to-manufacturers-to-keep-their-suppliers-a-float>. Accessed: 2020-05-17.
- Mitchell, L.(2002) 'Supplier Relationship Management vs. Customer Relationship- Collaboration from a Supply Management Point of View', <<https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/MitchellBE.pdf>>. accessed on 30/03/2020, 21:26.
- Mitchell, L.(2002) 'Supplier Relationship Management vs. Customer Relationship- Collaboration from a Supply Management Point of View', <<https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/MitchellBE.pdf>>. accessed on 31/03/2020, 10:00.
- Wetsman, N., (2020). "The algorithms big companies use to manage their supply chains don't work during pandemics", *the verge*, Apr 27, 2020, 1:25pm EDT, [<https://www.theverge.com/2020/4/27/21238229/algorithms-supply-chain-model-pandemic-disruption-amazon-walmart>] Accessed: 30-05-2020.

- موقع موديز MOODY'S ، موديز تحدد الآثار السلبية لكوفيد-19 على قطاعات الاقتصاد العالمي، 19 أبريل 2020، <https://mostaqbal.ae/the-negative-effects-of-covid-19-on-of-the-global-economy/>. تم الإطلاع على الموقع في 13 جوان 2020.

الملاحق

الملحق رقم 01: البطاقة التقنية لمجمع GIPLAIT تلمسان



GIPLAIT
FILIALE « EL MANSOURAH »
TLEMCEN

FICHE TECHNIQUE

INITIATION DE L'UNITE DE TOTALE

- Superficie Totale = 29.700 m²
- Superficie Couverte = 10.700 m²
- Engineering =
- Genie Civil =
- Coût de l'investissement Initial =
- Date de Mise en production = JANVIER 1976

- Laiterie = 47.000 L/J Janvier 1976
- Fromagerie =
- Yaourterie = 3.000 L/J Janvier 1976

I. V. P. E

DATE DE MISE EN PRODUCTION « ESSAI »

- Beurre (Beurre Allégé Boladi) = 10 T/J Décembre 1992
- Yaourterie (Yaourt Etuvé) = 7.500 L/J Janvier 1993
- Fromagerie (Pâtes fraîches Tafna) = 2.700 L/J Avril 1993

الملحق رقم 04: نموذج بطاقة مراقبة المخزون

G.I.P.LAIT SpA
LATERIE "EL MANSOURAH"
T L E M C E N
SIDIRECTION COMMERCIALE

FRUILE DE CONTROLE DES STOCKS
PRODUITS DERIVES

G.I.P.L.A.I

JOURNEE DU / / 2020
DE Heures, A Heures

DESIGNATIONS	UNITE	STOCK INITIAL	ENTREES				SORTIES				STOCK FINAL J=0 - 1	
			A	RECEPTION B	AUTRES ENTRES C	STOCKS DISPONIBLES D=A+B+C	Ventes E	AVARIES PERTES F	Dons G	AUTRES SORTIES H		TOTAL DES SORTIES I=E+F+G+H
Yaourt Aromatisé	Pots 125											
creme desert	pots1 25 g											
frommage 16 portions boudouaou	boite											
Yaourt Fruite	Pots 125 g											
frommage metalique	Boite											
Camembert 250 G Sidi Bel Abbes	Boite											
Lle petit fermier 180	plaqu e											
frommage moksi	plaqu e											
cammembert annaba	boite											
lben en carton	boite											
Yaourt Aromatisé 350 g	KG											
Crème de Lait	de 350g											
Beurre Pasteurisé	Kgs											
Havarti boul	Kgs											
Gouda Boul	Kgs											
Edem Boul	Kgs											
Frommage rapper	Kgs											
Havarti Tranche	Kgs											
Gouda Tranche	Kgs											
Edem Tranche	Kgs											

LE CHEF DE QUAI

الملحق رقم 05: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة الحالية	اسم الجامعة
1	د. تريبش محمد	أستاذ محاضر أ	التسويق	مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أستاذ اقتصاد وتسيير المؤسسة + الاستراتيجية)	المركز الجامعي - مغنية -
2	أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي	أستاذ التعليم العالي (بروفيسور)	إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية	أستاذ الموارد البشرية متخصص في إدارة سلاسل الإمداد	كلية التجارة جامعة عين شمس (مصر)
3	د. بلحسن محمد	أستاذ محاضر أ	علوم تسيير	المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي بالمركز الجامعي مغنية (أستاذ الجودة + الاستراتيجية)	المركز الجامعي - مغنية -
4	د. هند الحاج سليمان	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	أستاذة متخصصة في إدارة سلاسل الإمداد	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

الملحق رقم 06: الاستبانة النهائية



المركز الجامعي مغنية
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة



الاستبانة

أخي الفاضل....أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته, تحية طيبة و بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة, يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "دور الامداد التجاري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. أرجو منكم التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج, وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على أسئلة الاستبيان المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة تناسب إجابتك.

و نود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة و لن يستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط.

وشكرا على حسن تعاونكم.....

الجزء الأول: معلومات عامة

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: جامعي ثانوي متوسط
- 3- سنوات الخبرة: 5 - 1 6 - 10 11 - 15 16 سنة فأكثر
- 4- تصنيف الموزعين: موزعي GIPLAIT تلمسان موزعين خواص
- 5- هل تلقيت تكوينا في عملية التوزيع وإستراتيجية الإمداد التجاري داخل مجمع GIPLAIT ؟: نعم لا

الجزء الثاني: الامداد التجاري.

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

1- النقل:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تعتمد المؤسسة علي أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن	1
					تتم المؤسسة بنمط العلاقات التجارية مع العملاء لإنشاء شبكة نقل متخصصة ومتنوعة	2
					تعمل المؤسسة باستمرار على تجديد وسائل النقل للتحسين من مستوى الخدمات	3
					تستعين المؤسسة بمؤسسات أخرى خاصة للنقل (المناولة) لتحقيق الكفاءة المطلوبة	4
					تعمل المؤسسة على توفير السلع للمستهلك النهائي بصفة دائمة	5
					للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق	6

2- التخزين:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستهلاك تفاديا لمخاطر الانقطاع	1
					تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته	2
					استخدام الطرق الحديثة في التخزين لإبقاء المنتج في أفضل حالاته	3
					تعد مساحات التخزين كافية لتخزين المنتجات	4
					تعتمد المؤسسة علي نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء.	5
					تقوم المؤسسة بشكل دوري بالتجديد في الموارد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عملية التخزين	6

3- مشاركة المعلومات والمعرفة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات والمعرفة التي تساعد على التخطيط للأعمال مع الموزعين					
2	العملاء على اطلاع تام بالمشكلات التي تؤثر على أعمال المؤسسة					
3	يتقاسم شركاؤنا التجاريون معلومات ومعرفة السوق معنا					
4	نبلغ الشركاء التجاريين مسبقاً بالمنتجات الجديدة (المعدلة)					
5	يحصل العميل على المعلومات والمعرفة اللازمة دون التنقل الى المؤسسة					
6	يتم اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بناء على المعلومات والمعرفة المشتركة بين المؤسسة وعملائها.					
7	مرونة الاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة بين المؤسسة وعملائها باستمرار (دائم)					

4- خدمة العملاء :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	احترام المواعيد المتفق عليها مع العملاء					
2	تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها					
3	التقيد بالسرية في التعاملات التجارية					
4	تقوم المؤسسة في كثير من الأحيان بتحديد توقعات العملاء في المستقبل					
5	تقدم المؤسسة يد المساعدة للعملاء اذا تطلب ذلك					
6	توجد قنوات اتصال رسمية بين المؤسسة والعملاء					
7	توفر المؤسسة دائماً خدمات ما بعد البيع لعملائها					

الجزء الثالث: الميزة التنافسية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تعد أسعار المؤسسة أقل من أسعار منافسيها	1
					تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بعقلانية لتخفيض التكاليف	2
					تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على ترشيد التكاليف	3
					تسعى المؤسسة دائماً إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها	4
					تقدم منتجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية	5
					تقوم إدارة المؤسسة بتقديم ضمانات لاسترجاع المنتجات المعيبة واستبدالها بمنتجات صالحة	6
					للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات السوق النهائي	7
					يستجيب حجم الإنتاج في المؤسسة للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً	8
					تنسم الآلات و المعدات التي تستخدمها المؤسسة بمرونة انتاجية متعددة	9
					المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة معكم باستمرار	10
					للمؤسسة القدرة على تسليم طلبياتكم في أقل وقت ممكن	11
					للمؤسسة شبكة نقل واسعة تماشى وطلبات السوق	12
					تعمل المؤسسة باستمرار على إيجاد طرق جديدة في توزيع المنتجات	13
					تستخدم المؤسسة تطبيقات خاصة عبر الانترنت لتعريف وتسويق منتجاتها	14
					تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة في السوق قبل المنافسين	15

هل لديكم اقتراحات ترونها مناسبة لتحسين جودة الأداء الخاص بالنشاط الامدادى:

.....

.....

.....

.....

شكراً على تعاونكم

الملخص:

اليوم تعيش المؤسسات الوطنية طفرة التغيير في بيئة الأعمال جديدة تتسم بالتنافسية الشديدة ما حتم عليها البحث عن أساليب جديدة لمواكبة هذا التغيير ومتطلباته الخاصة التي خلقت زبون شديد المطالب لتلبية احتياجاته من الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، ما جعل المؤسسات تتطلع إلى ما وراء حدودها إلى إدارة سلاسل الإمداد الخاصة بها. وعليه تحدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير خدمات الإمداد التجاري (النقل، التخزين، مشاركة المعلومات والمعرفة، خدمة العملاء) على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة لحالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على موزعي الحليب للمجمع. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام من قبل مجمع GIPLAIT تلمسان بخدمات الإمداد التجاري ولكن بمستويات متفاوتة: فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب خدمة التخزين، بينما أقل مستوى تطبيق كان من نصيب خدمة العملاء. كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين خدمات الإمداد التجاري والميزة التنافسية. وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية إمداد تجاري محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه، وأيضاً تكوين الموزعين لأن إتقان الخدمات اللوجستية اليوم هو أحد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها في صناعة الحليب ومشتقاته للوصول لأفضل أداء مستدام.

الكلمات المفتاحية: خدمات الإمداد التجاري، الميزة التنافسية، الموزعين، العملاء، مجمع GIPLAIT تلمسان.

Abstract:

Lately, national institutions are experiencing a boom of change in a new business environment characterized by intense competition, which necessitated them to search for new ways to keep pace with this change and its special requirements, which created a very demanding customer to meet his needs of high quality and low cost, and this made institutions look beyond their borders to manage its supply chains. Therefore, this study aims to know the impact of commercial supply services (transportation, storage, sharing of information and knowledge, customer service) on the competitive advantage in the economic enterprise based on a case study from the industrial complex "GIPLAIT Tlemcen" which produces milk and its derivatives. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to the milk distributors of the GIPLAIT Tlemcen complex. The study found that this complex has an interest in commercial supply services, but at varying levels: the highest level of application was for storage service, while the lowest level was for customer service. The study also showed that there is a statistically significant influence relationship between commercial supply services and competitive advantage. Finally, the study recommended the need to develop a specific commercial supply strategy for the objectives and activities that describe the final form to be reached, as well as the formation of distributors, because mastering the logistics services today is one of the main challenges that must be addressed in the milk and dairy industry to reach the optimal sustainable performance.

Key words: Commercial Supply Services, Competitive Advantage, Distributors, Customers, GIPLAIT Tlemcen Complex.

Résumé:

Aujourd'hui, les institutions nationales connaissent des changements exceptionnels dans un nouvel environnement commercial caractérisé par une concurrence intense, ce qui les a obligées à chercher de nouveaux moyens pour suivre ce changement et ses exigences particulières, et pour affronter un client très exigeant et répondre à ses besoins de haute qualité avec un faible coût. Cela a fait que les institutions doivent regarder au-delà de leurs frontières pour gérer ses chaînes d'approvisionnement. Cette étude vise à connaître l'impact des services commerciaux d'approvisionnement (transport, stockage, partage de l'information et des connaissances, service à la clientèle) sur l'avantage concurrentiel dans l'entreprise économique en se basant sur une étude de cas du complexe industriel "GIPLAIT Tlemcen" qui produit le lait et ses dérivés. Pour répondre à cette problématique, un questionnaire a été conçu et distribué aux distributeurs de lait du complexe GIPLAIT Tlemcen. Les résultats ont révélé que ce complexe s'intéresse aux services d'approvisionnement commercial, mais à des niveaux variables : le niveau le plus élevé de demande concerne le service de stockage, tandis que le niveau le plus bas concerne le service à la clientèle. On a conclu également qu'il existe une relation d'influence statistiquement significative entre les services d'approvisionnement commerciaux et l'avantage concurrentiel. Enfin, l'étude a recommandé la nécessité de développer une stratégie d'approvisionnement commercial spécifique pour les objectifs et les activités qui décrivent la forme finale à atteindre, ainsi que la formation des distributeurs, car la maîtrise des services logistiques est aujourd'hui l'un des principaux défis à relever dans l'industrie laitière pour atteindre une performance optimale durable.

Mots clés : Services d'approvisionnement commercial, Avantage concurrentiel, Distributeurs, Clients, Complexe GIPLAIT de Tlemcen.