

عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور Supply Chain Operations and its Impact on Industrial Enterprise's Competitive Performance - Field Study at Conodor Entreprise

مشاش نادية¹، غزازي عمر²

Mechache Nadia / Ghozzazi Omor

¹ جامعة علي لونيبي-البليدة2-، nadi8ame@gmail.com

² جامعة علي لونيبي-البليدة2-، orezazi@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/04/03

تاريخ القبول: 2019/11/25

تاريخ الاستلام: 2019/03/31

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى محاولة دراسة جوانب العلاقة بين سلسلة التوريد وعملياتها المختلفة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية من خلال الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور، حيث تم توزيع استبيان للعاملين بها. مع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. من بين نتائج الدراسة المتوصل إليها إثبات علاقة الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين عمليات سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتحقق من وجود تأثير معنوي بين عمليات سلسلة التوريد وأبعاد الأداء التنافسي.

كلمات مفتاحية: سلسلة التوريد، استراتيجيات سلسلة التوريد، عمليات سلسلة التوريد، الأداء التنافسي.

تصنيف JEL: L10، M11.

Abstract:

This study is an attempt to examine the relationship between the supply chain operations and achieving the competitive advantage of the institution. By adopting descriptive analytical approach, a questionnaire was distributed to the employees of Condor institution. The results were to establish the correlation relationship of moral significance between the supply chain operations and achieve the competitive advantage, and verify the existence of a significant effect between supply chain operations and the dimensions of competitive performance.

Keywords: supply chain; supply chain operations; competitive performance;

Jel Classification Codes: L10, M11.

Résumé:

Cette étude visait à essayer de déterminer la relation entre la chaîne d'approvisionnement et ses différents processus et atteindre l'excellence concurrentielle de l'institution industrielle grâce à l'étude appliquée de CONDOR. Ou a utilisé un questionnaire, a été destiné aux employés pour collecter les informations, et pour les traiter on a utilisé le SPSS. Les résultats de l'étude démontrent la corrélation significative entre les opérations de la chaîne d'approvisionnement et l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Mots-clés : Chaîne d'approvisionnement ; Stratégies de la chaîne d'approvisionnement ;

Opérations de la chaîne d'approvisionnement ; Performations compétitive.

Codes de classification de Jel: L10, M11.

المؤلف المرسل: مشاش نادية، الأيميل: nadi8ame@gmail.com

1. مقدمة:

أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي عرفها العالم خلال العقود الأخيرة إلى تغيرات قوية وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الصناعية، حيث تولدت عنها تحديات ارتبطت بالحصول على المنتج في الوقت

والمكان المناسبين بأقل تكلفة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة انتهاج أساليب علمية واعية واستراتيجيات تقوم من خلالها بمواجهة منافسيها وتحقيق رضا الزبون وجعله في مقدمة أهدافها. ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة نجد إدارة سلسلة التوريد التي أصبحت ظاهرة هامة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المؤسسة فيه، من خلال الفرض التي تقع في اختراق الجدران بين المؤسسة وعملائها وبين المؤسسة ومورديها، فسلسلة التوريد تقوم على تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد وتحويلها إلى سلع بالإضافة إلى توريدها وإيصالها إلى الزبائن، ويكون ذلك استنادا إلى مجموعة من العمليات التي تعرف بعمليات سلسلة التوريد، لذلك فإن فهم عمليات إدارة سلسلة التوريد أصبح شرطا أساسيا ومتطلبا هاما لاستدامة المؤسسة وتعزيز ربحيتها.

وعليه ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق عمليات سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- كيف يمكن لعمليات سلسلة التوريد أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والتعزيز من موقع أدائها التنافسي؟
- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة كوندور؟

3.1. الفرضيات:

كمحاولة لتحليل الإشكالية محل الدراسة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي تمثلت في:

- يعكس الأداء التنافسي الفعال والمتميز للمؤسسة استراتيجيتها القائمة على تحقيق طلبات زبائنها بالاعتماد على أهم عمليات سلسلة التوريد؛

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة؛

- عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة؛

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد وعملياتها كأحد أهم العوامل المؤدية إلى التقليل من التكاليف وتأمين استمرارية وتميز الأداء التنافسي للمؤسسة عبر الزمن، كما تهدف إلى محاولة تقييم إلى أي مدى وصلت المؤسسة الجزائرية في اعتماد تطبيق عمليات سلسلة التوريد، وبالتحديد مؤسسة كوندور.

5.1. منهجية الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في العاملين بمؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية وخاصة قسم التصنيع والتسويق، حيث تم اعتماد أسلوب العينة الملائمة في تحديد عينة الدراسة، وكان حجم العينة المعتمد عليه في الدراسة هو 45 عامل، وقد قمنا بوضع 60 استمارة و استرجعنا 52 استمارة؛ 45 منها فقط صالحة لإجراء الدراسة، كما وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، في الجانب النظري تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من إدارة سلسلة التوريد، استراتيجيات سلسلة التوريد، عمليات سلسلة التوريد، الأداء التنافسي، أبعاد الأداء التنافسي، مستخدمين المنهج الوصفي، ومن أجل التوصل على نتائج الدراسة تم اعتماد المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

2. التأطير النظري للمصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم التي ستقوم عليها هذه الدراسة وهي إدارة سلسلة التوريد، استراتيجيات سلسلة التوريد، عمليات إدارة سلسلة التوريد، الأداء التنافسي، أبعاد الأداء التنافسي.

1.2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد مفهوما متداخلا مع العديد من المجالات المعرفية وهو ذو نشأة حديثة ومن بين تعاريف إدارة سلسلة التوريد يمكن أن نذكر:

عرفت سلسلة التوريد على أنها " تتابع للتسهيلات والوظائف والأنشطة في المؤسسة والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للموارد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي" (ممدوح عبد العزيز الرفاعي، 2006، صفحة 46).

كما أن إدارة سلسلة التوريد " تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة للحصول على المواد الأولية والأنشطة التي تهدف إلى إيصال المنتجات للزبائن عن طريق نظام التوزيع، إذ تتضمن التفاعل بين المجهزين والمنتجين والموزعين والزبائن" (علاء فرحان طالب، حسين جريدة غالي، 2011، صفحة 101).

إدارة سلسلة التوريد هي " التكامل والتنسيق وتعظيم العائدات المرتبطة بتدفق المنتجات والمعلومات والأموال عبر تحويل المواد الأولية التي تمتلكها المؤسسة من الموردين إلى منتجات تباع إلى الزبائن في الوقت المناسب" (Stambo, Robert, 2002, p. 16). إدارة سلسلة التوريد " عملية ذات طبيعة تنسيقية استراتيجية بين الشركاء ذات غرض مزدوج يتعلق بتحسين أداء أفراد المؤسسة، وتحسين أداء أطراف كامل سلسلة التوريد" (كامل محمد الحواجرة، 2013، صفحة 789).

وعليه فإن سلسلة التوريد تنطوي على تحقيق التكامل بين العمليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية بالإضافة إلى توزيعها للزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق. (شوقي ناجي جواد، 2010، صفحة 272)

2.2. استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد:

على المؤسسات بناء استراتيجياتها ضمن سلسلة التوريد حيث أن هناك عدة استراتيجيات نذكر منها:

- استراتيجيات التفاوض مع الكثير من الموردين: تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية بأن تجعل التنافس ما بين الموردين لغرض تلبية طلب المشتري واحتياجاته بالغرض الذي يقدمه المورد على أنه أفضل العطاءات من حيث التكلفة والتوريد وشروط الدفع وغيرها، ويتنافس الموردون فيما بينهم لأجل الحصول على الطلب، كما تستخدم المؤسسة العديد من الطرق في التفاوض ما بين الموردين، إلا أن هذه المفاوضات لا تهدف إلى بناء علاقات شراكة بعيدة الأمد. وتجعل هذه الطريقة بأن يكون المورد مسؤولاً عن إدامة التكنولوجيا الضرورية والخبرة والقدرات والتنبؤ كما هو الحال بالنسبة للتكلفة والجودة ومواعيد التوريد باعتبارها من أساسيات المنافسة في الوقت الراهن. (عبد الستار محمد العلي، 2012، صفحة 286)؛
- استراتيجية التكامل العمودي: تقوم هذه الاستراتيجية على اتجاه الإدارة إلى إيجاد نوع من الارتباط وتكوين التحالف مع بعض الأطراف لمواجهة أطراف أخرى أو أطراف معينة في مواجهة المنظمات المنافسة، (مصطفى محمود أبو بكر، 2005، صفحة 139)، ويشير كل من Hizer & Render إلى التكامل العمودي أنه توسع إمكانات المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات، وهناك نوعان من التكامل هما التكامل العمودي الخلفي باتجاه مصادر التوريد والتكامل العمودي الأمامي باتجاه الزبائن وهو يتم إما من خلال المؤسسة نفسها أو باكتساب مؤسسة أخرى ترغب بالتكامل مع المؤسسة، إن التكامل العمودي يوفر للمؤسسة فرص استراتيجية تتمثل في تقليل الكلف وتقليل المخزون والحد من مشاكل الجدولة، وأن المؤسسات التي تملك حصة سوقية كبيرة وخبرات ومهارات إدارية متميزة في الاكتساب يكون ملائم لها التكامل العمودي؛ (ماجد جودة جاسم، 2010، صفحة 45)؛

3.2. عمليات إدارة سلسلة التوريد:

- من أهم عمليات سلسلة التوريد يمكن أن نذكر: إدارة تدفق التصنيع، إدارة الطلب، تطوير المنتج، انجاز الطلب وخدمة الزبون. (أكرم رضا الطويل، قاسم أحمد حنظل العزاوي، 2016، الصفحات 67-82)
- إدارة تدفق التصنيع: إدارة تدفق التصنيع في إطار سلسلة التوريد تشير إلى انتقال المنتجات عبر مراكز التشغيل في ضوء احتياجات الزبائن، وهنا لا بد أن تتصف عمليات التصنيع بدرجة عالية من المرونة لكي يسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات

السوق، وعملية تدفق التصنيع تتم في ضوء طلبات الزبائن حيث ترتبط مراحل التصنيع المختلفة سواء من حيث الكمية أم النوعية أم الزمن بمستويات الطلب مما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة. المؤسسات تقوم بإنتاج المنتجات للتخزين وتقدم بعد ذلك إلى قنوات التوزيع انطلاقاً من التنبؤات التاريخية، أما مع إدارة سلسلة التوريد يتم سحب المنتج عن طريق المصنع بناء على احتياجات الزبون ويجب أن تكون عمليات التصنيع مرنة تستجيب للتغيرات في السوق وهذا ما يتطلب القدرة على التغيير السريع في الوقت المناسب، ويتم تشغيل الأوامر على أساس الوقت المحدد ودفعات ذات أحجام صغيرة مع الاحتفاظ بأدنى التكاليف الأعداد والتغيير؛

■ إدارة الطلب: إن بيئة الأعمال اليوم شديدة التغيير وهي تعرف منافسة حادة بين المؤسسات مما دعاها إلى التركيز على إدارة الطلب بوصفه وسيلة لدفع فاعلية سلسلة التوريد وتزويد صانعي القرار الاستراتيجي بالمعلومات التي يحتاجونها لكسب أرباح طلب الزبائن والموازنة بين هذا الطلب وبين الإمكانيات من جهة ومعدلات الإنتاج من جهة أخرى، كما أن إدارة الطلب تهدف إلى تحسين الممارسات الداخلية والعمليات التي تقلل من استخدام المنتجات لتحسين التكلفة الاجمالية وزيادة المبيعات وتوفير متطلبات الزبائن من المنتجات والتعاون مع تجار التجزئة من خلال هذه التحسينات. ويمكن لإدارة الطلب أن توفر منهج شامل لتطوير توقعات دقيقة والتكيف مع الاتجاهات المتغيرة والتأثير على سعر الطلب والأنشطة الترويجية وتحليل الطلب القائم ودعم المنتجات الحالية والجديدة وتوفير المنتج مع طلبات الزبائن عن طريق تحسين هذه العمليات؛

■ تطوير المنتج: تتعرض إدارة المؤسسة إلى ضغط كبير لتقديم منتجات جديدة قبل أن تقود المنتجات الحالية إلى تدهور المؤسسة وهي في ذروة عطائها، وفي ظل مفهوم سلاسل التوريد لا بد من اشراك كل من الموردين والزبائن في تطوير المنتجات الجديدة ولاسيما في حالة المنتجات ذات دورة حياة القصيرة، ولقد تناول Lamber.2008 تطوير المنتج في بيئة سلسلة التوريد بقوله " أن الزبائن والموردين يجب أن تدمج أعمالهم ونشاطاتهم في تطوير المنتجات لتقليل وقت الدخول إلى السوق"، لأن دورة حياة المنتج قصيرة ورغبات الزبائن تغيرها سريع أيضاً، على أن يكون التطوير على المنتجات محددة ومناسبة على وفق جداول زمنية معدة بذلك لكي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وفي إدارة المنتجات وتطويرها وعملية التسويق يجب أن يتم التنسيق مع إدارة العلاقات مع الزبائن وكذا اختيار الموردين في ضوء متطلبات عملية تصنيع المنتجات الجديدة، تنظيم عملية انتقال المنتج الجديد من خلال التكامل في النشاطات والممارسات وفق تخطيط وتنفيذ فاعل في سلسلة التوريد لكي تحقق المؤسسة هدفها المنشود؛

■ انجاز طلب الزبون: لإنجاز طلب الزبون يقتضي سد حاجاته وفي بعض الحالات وعن طريق هذه العملية يتفاعل الزبون مع المؤسسة ومن ثم يمكن لعملية انجاز الطلبية أن يتحدد ما يرغب إليه الزبون، ولإنجاز هذه المهام ينبغي على الإدارة تصميم شبكة أعمال بما يمكن المؤسسة من انجاز طلبات الزبائن مع تخفيض الكلفة الاجمالية للتسليم، وهذا يتطلب تكامل الإمداد والتسويق والإمداد والمالية والشراء والبحث والتطوير والإنتاج داخل المؤسسة، فضلاً عن التنسيق مع الموردين الرئيسيين والزبائن على المستوى العملي، من أجل تحقيق عملية التركيز على المعاملات. وعلى المستوى الاستراتيجي يمكن للإدارة أن تركز على اجراء بعض التحسينات في العملية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة وزبائنها ومجهزها، والشبكة الكفؤة لأعمال سلسلة التوريد هي التي تخفف من التكاليف الكلية للتسليم وتبسيط الطلبيات وتقلل من الدورة النقدية وتخفف مهلة التسليم التي تسمح بانخفاض مستويات المخزون. وهكذا يمكن أن يؤثر انجاز الطلبية على أداء المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال اعتمادها الأبعاد التنافسية وتفاعلها مع عوامل البيئة الخارجية، وعلى هذا الأساس يعد الزبون الهدف الاستراتيجي للمؤسسة يستحق منها توظيف طاقاتها ومواردها كلها من أجل كسبه وتحقيق رغباته؛

■ إدارة خدمة الزبون: تحقق المؤسسات بتطور علاقاتها الجيدة مع الزبائن ميزة تنافسية مع زيادة ولاء الزبائن، من خلال استعدادهم على دفع سعر أعلى للحصول على جودة عالية للمنتج، كما وأن خدمة الزبون تحقق من خلال القيمة الأساسية للنقل والإمداد واستيعاب متطلبات الزبائن من حيث التكلفة بطريقة فاعلة. كما وأن برنامج خدمة الزبائن وتحديد أولويات النشاطات المطلوبة جميعها لاستيعاب متطلبات الزبائن ووضع برنامج خدمة للزبائن أفضل من المنافسين

لابد له من تحديد معايير واضحة للأداء لكل من الأنشطة والقياسات النسبية لتلك المعايير في البرامج الأساسية لخدمة الزبائن، ويتم التركيز عادة على الجوانب التشغيلية للإمداد وضمان أن تكون المؤسسة قادرة على ضمان الحقوق لزبائنها بالكمية المناسبة من المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب والسعر المناسب مع المعلومات الصحيحة. تتطلب إدارة خدمة الزبون في بيئة إدارة سلسلة التوريد نظام مفتوح للاتصالات في الوقت المناسب لتوفير المعلومات عن المنتج والتسعير في الوقت المناسب لتوفير الإجابة عن استفسارات الزبون فضلا عن تقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة لمساعدة الزبون في تلبية متطلباته. وعليه فإن خدمة الزبون تعد الوسيلة نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة وحجر الزاوية التي تقرر بقاء المؤسسة ونموها أو تدهورها وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتوظيف مواردها وطاقتها المتاحة في سبيل خدمة الزبون لكي تحقق من خلاله الرضا والولاء للمؤسسة.

4.2. مفهوم الأداء التنافسي:

يرتبط الأداء بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح، حيث أن الأداء يترجم مهمة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجياتها، وتواجه دراسة موضوع الأداء تحديات من خلال التباين في تحديد مفهومه ومؤشرات قياسه وذلك وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها. يعتبر الأداء مرجعا أساسيا لأي عمل في مجال الإدارة حيث أنه يقترن بالقدرة على تخصيص الموارد وتحسين الإنتاجية ومن بين التعاريف التي تناولت الأداء يمكن أن نذكر:

الأداء هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استخدام مواردها بطريقة كفؤة وفعالة". (ادريس وائل، محمد صبحي، الغالبي طاهر منصور، 2009، صفحة 477).

الأداء هو " انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (فلاح حسسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، 2008، صفحة 73)

ويري Brown & Averich أن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه والتي يمكن ذكر أهمها:

- الأداء الاستثنائي: ويبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وازدهار الوضع المالي؛
- الأداء البارز: والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك موارد بشرية كفؤة وذات تحفيز عالي، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، والمنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن، والموارد البشرية، مع امتلاك وضع مالي مريح؛

5.2. أبعاد الأداء التنافسي:

يتوجب على المؤسسة أن تكيّف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئتها بما يتوافق مع قدراتها وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن لها من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل فيه من أهم هذه الأبعاد نذكر:

- السعر: يعتبر السعر أحد العناصر الهامة في المزيج التسويقي وذلك لأن سعر السلعة هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر البائع والمشتري، بالرغم من أن التسعير يعتبر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة وذلك لأن المؤسسة تستطيع تعديل سعرها بسهولة وبسرعة أثر من بقية العناصر وقد عرف السعر بأنه "المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروف للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة" وبصورة أوسع السعر هو "مجموع كل القيم التي يستند لها المستهلك عن فوائد امتلاك، أو استخدام المنتج أو الخدمة، وللتسعير عدة استراتيجيات تشكل أهمية خاصة للمؤسسات لارتباطها بأهدافها ومواردها وإيراداتها وأهم هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التغلغل، استراتيجية قشط السوق، استراتيجية قيادة السعر"؛ (بلال خلف سكارنة، 2008، الصفحات 146-151).

■ **التكلفة:** تعد التكلفة الأدنى البعد الاستراتيجي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات والذي يقصد به قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المؤسسات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التكلفة ما يلي:

- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود مخزن متقدم؛
- الوافرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- اعتماد سياسات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه؛
- زيادة فاعلية الأداء والاستخدام الأمثل للموارد. (نامر البكري، 2008، صفحة 208)

■ **الجودة:** ترجع كلمة الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تقصد بها " طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديما الدقة والاتقان". (مأمون الدراركة، طارق الشبلي، 2002، صفحة 16) وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسيا " بما هو جيد وذو قيمة عالية وتفهم عادة بدلالة التميز والاتساق والحصول على معايير ومستويات محددة مسبقا". (سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، 2007، صفحة 15). ولقد وعرفت الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) الجودة بأنها "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات الزبائن. كما عرفت بأنها " هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (رعد عبد الله الطائي، 2007، صفحة 54).

تطورت مداخل الجودة عبر عدة مراحل وهي مرحلة الفحص التي اقترنت بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور حيث انقسمت الجودة في هذه المرحلة بين العمل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بالفحص بغرض التقليل من العيب؛ وإضافة إلى ما تم اتباعه في مرحلة الفحص تم استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة لأداء الأنشطة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة في مرحلة عرفت بمرحلة المراقبة الإحصائية للجودة، مرحلة تأكيد الجودة من خلال هذه المرحلة تم تحقيق التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ولأول مرة أيضا يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ، مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ونظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين وتهدف إلى تحسين المستمر الجودة والأداء على الأمد البعيد. (زيد منير عبوي، 2006، صفحة 38)

3. عمليات سلسلة التوريد على مستوى مؤسسة كوندور

لأجل دراسة الجانب التطبيقي قمنا بإختيار مؤسسة من بين المؤسسات الجزائرية كحقل دراسة ومتمثلة في مؤسسة كوندور والتي يحتل مكانة هامة في الإقتصاد الجزائري، وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة سلسلة التوريد في هذه المؤسسة وتأثيرها في تعزيز أداؤها التنافسي.

1.3. لمحة تاريخية عن مؤسسة كوندور:

مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على جميع القطر الجزائري، لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية وتعتبر أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية، وتحمل مؤسسة كوندور اسم تجاري هو "عنتر للتجارة"، وهي مؤسسة خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية والإلكترومنزلية وهي تنتهي إلى مجموعة بن حماردي، أصبحت مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA في جوان 2012، بدأت نشاطها الفعلي عام 2003 بالإعتماد على 90 عامل آنذاك، أما حاليا فيبلغ عدد العمال حوالي 5000 عامل موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم، وبرأس مال يقدر بـ 68320000.00 دج، وتشتمل هذه المؤسسة على: - وحدة الجهاز الرقعي وغير الرقعي؛ - وحدة انتاج مواد التغليف؛ - وحدة انتاج البلاستيك؛ - وحدة انتاج المكيفات والمواد البيضاء (ثلاجة، غسالة، مكيف هوائي، ... إلخ).

2.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

قمنا بمعالجة البيانات الأولية المتحصل عليها عن طريق أحد أنظمة التحكم الخاصة بالاحصائيات بالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف بـ SPSS (Statistical package for the social sciences)، ولأجل تحليل الإجابات لأفراد العينة الذين تم إستقصاؤهم قمنا بتنظيم المعلومات وعرضها في جداول، وإستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي: (محفوظ جودة، 2008، الصفحات 205-230)

- النسب المئوية (الوزن النسبي): يتم الحصول عليها من خلال ضرب قيمة التوزيع التكراري للفئة أو الصفة في مئة وقسمة حاصل الضرب على مجموع التكرارات؛
- المتوسط الحسابي: هو متوسط القيم المختلفة ويستخرج من خلال قسمة مجموع القيم المختلفة على عددها، ويمتاز الوسط الحسابي بإعتماده على جميع القيم للمشاهدات مع سهولة الحساب؛
- المدى: هو من أبسط مقاييس التشتت، وهو عبارة عن سلسلة إحصائية يتمثل في الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة للمشاهدات الإحصائية وهو مؤشر للدقة؛
- الإنحراف المعياري: هو أحد أكثر مقاييس التشتت إستخداما في النواحي التطبيقية إذ يُظهِر مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، فهو جذر متوسط مربعات إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي وكلما كان الإنحراف المعياري صغيرا كانت النتائج أقل تشتتا وأكثر مصداقية وجودة؛
- إختبار معامل الثبات ألفا كورنباخ (Cronbach's Alpha) : يستعمل معامل الثبات ألفا كورنباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة، فالأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والإتساق؛
- إختبار T للعينة الواحدة (One simple T test): وهو يستخدم لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، ويتم رفض أو قبول الفرضية كما يلي:
 - إذا كانت قيمة معنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من قيمة المعنوية المرغوبة بها للإختبار (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ؛
 - إذا كانت قيمة معنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من قيمة المعنوية المرغوبة بها للإختبار (0.05) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 ؛
- معامل الإرتباط بيرسون: الهدف من دراسة الإرتباط هو الكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويتراوح معامل الإرتباط بين $[-1, +1]$ ؛
- الإنحدار الخطي البسيط: يهدف إلى قياس وتحليل تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة؛
- إختبار كولموجوروف- سميرونوف (Kolmogorov- Smirnov): يستخدم هذا الإختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة هل تتبع هذه البيانات توزيعا محدد أم لا.

4. تشخيص واقع تطبيق عمليات سلسلة التوريد في المؤسسة:

من خلال هذا العنصر سنقوم بوصف وتحليل أداة القياس، تم نقوم بعرض عدة جداول تحتوي على مؤشرات مختلفة مستخدمة في التحليل، ونقوم بتحليل الإجابات المتحصل عليها.

1.4. وصف وتحليل أداة الدراسة:

لأجل جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان، وسنقوم بشرح الأبعاد التي جاءت فيه كما يلي:

- محاور الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على العاملين بالمؤسسة، وهو يتكون من فقرة لتقديم والتعريف بالبحث، وقسم خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تشتمل: السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة. أما القسم الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في عمليات سلسلة التوريد والتي ضمت خمسة عمليات وهي

إدارة تدفق التصنيع، إدارة الطلب، تطوير المنتج، إنجاز الطلب، إدارة خدمة الزبون). كمتغير مستقل، والأداء التنافسي للمؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي (السعر، التكلفة، الجودة) كمتغير تابع. لقد جاءت الأسئلة في شكل مغلق حيث أن لكل سؤال من الأسئلة خمسة إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابية السؤال أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) (محفوظ جودة، 2008، صفحة 23)، والذي يتكون من خمسة درجات تتراوح بين: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر المستويات إلى الأصغر والتي تقيس آراء وإتجاهات كل فرد من العينة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ونقوم بعد ذلك بتقسيمه (المدى) على عدد الخلايا والتي عددها خمسة (4÷5=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة المتحصل عليها (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية. (عز حسن عبد الفتاح، 2008، صفحة 23) وسيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول 1: دلالات الإجابات عن الأسئلة

الوزن النسبي	مجال المتوسط الحسابي	قيمة الترجيح	الإجابة عن الأسئلة
] 20 % , 36 %]] 01 , 1.8]	01	غير موافق تماما
] 36 % , 52 %]] 1.8 , 2.6]	02	غير موافق
] 52 % , 68 %]] 2.6 , 3.4]	03	محايد
] 68 % , 84 %]] 3.4 , 4.2]	04	موافق
] 84 % , 100 %]] 4.2 , 05]	05	موافق تماما

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008، ص 540.

من خلال هذا الجدول يمكننا أن نتعرف على المجالات التي ستنتهي إليها متوسطات الإجابات، وكذا على درجة الموافقة من طرف أفراد العينة على العبارة المطروحة.

2.4. إختبار صدق وثبات الإستبيان:

تعد عملية ضبط الإستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة من أهم العمليات لأنها توصلنا إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس ثبات وصدق الإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعد الحد الأدنى لقيمته هو 60%، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس (محفوظ جودة، 2008، صفحة 300)

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2 : نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان

الرقم	الأبعاد والمخاور	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الارتباط برسون
01	إدارة تدفق التصنيع	0.783	0.854**
02	إدارة الطلب	0.630	0.641**
03	تطوير المنتج	0.750	0.831**
04	إنجاز طلب الزبون	0.695	0.714**
05	إدارة خدمة الزبون	0.729	0.736**
06	محور عمليات سلسلة التوريد	0.806	0.912**
07	محور الأداء التنافسي	0.761	0.756**
	عبارات الإستبيان	0.856	/

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول 2 فإن معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي تم حسابه لقياس ثبات الأداة، كانت كل النسب المتوصل إليها تفوق 60% بحيث كانت أكبر نسبة 80% وأقل نسبة 63% وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة؛ أما بالنسبة لمعامل بيرسون فإن كل القيم أكبر من قيمة الجدولية وهو ما يعبر لنا عن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة،

أ. تحليل وتفسير إجابات العاملين نحو متغيرات الدراسة: لقد قمنا باعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، قيمة t، عن جميع العبارات من خلال الاعتماد على برنامج SPSS. وذلك لغرض عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان.

■ تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور عمليات سلسلة التوريد: محور عمليات إدارة سلسلة التوريد يُمثّل المتغير المستقل لهذه الدراسة بحيث تم تمثيل عمليات إدارة سلسلة التوريد ب: إدارة تدفق التصنيع، إدارة الطلب، تطوير المنتج، إنجاز طلب الزبون، إدارة خدمة الزبون.

الجدول 3: تقييم تطبيق عمليات إدارة سلسلة التوريد داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	%الوزن النسبي	الانحراف المعياري	t قيمة	(Sig)	الترتيب
1	إدارة تدفق التصنيع	3.83	76.6	0.6196	51.557	0.000	1
2	إدارة الطلب	2.81	56.2	0.3805	62.433	0.000	5
3	تطوير المنتج	3.65	73	0.5534	58.892	0.000	2
4	إنجاز طلب الزب	2.76	55.2	0.4415	45.580	0.000	4
5	إدارة خدمة الزبون	3.22	64.4	0.6688	70.956	0.000	3
/	عمليات إدارة سلسلة التوريد	3.16	63.2	0.4196	75.415	0.000	/

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول 3 نجد أن:

- عملية إدارة تدفق التصنيع: متوسطها الحسابي 3.83 بوزن نسبي 76.6%، أي أن عملية إدارة تدفق التصنيع في المؤسسة ليست بالمستوى الذي يعكس المرونة في الإنتاج التي تسمح بتحقيق الاستجابة السريعة لتقلبات السوق؛
- عملية إدارة الطلب: كان متوسطها الحسابي 2.81 بوزن نسبي 56.2%، وبرتية خامسة وأخيرة بين مختلف عمليات سلسلة التوريد، وهذا يعكس ضعف الترابط بين الممارسات والعمليات الداخلية التي تقلل من استخدام المنتجات لتحسين التكلفة الاجمالية داخل المؤسسة؛
- عملية تطوير المنتج: بلغ متوسطها الحسابي 3.65 بوزن نسبي 73% وبرتية ثاني، ولأن دورة حياة المنتج قصيرة ورغبات الزبائن تتغير بسرعة فإنه يجب على المؤسسة القيام بتطوير منتجات محددة ومناسبة وفق جداول زمنية مسطرة لذلك لكي تحقق ميزة تنافسية في السوق؛
- عملية إنجاز طلب الزبون: متوسطها الحسابي 2.76 ووزنها النسبي 55.2% وبرتية رابعة وهي رتبة تعكس المستوى الضعيف لعملية إنجاز طلب الزبون داخل المؤسسة والتي تتطلب تطوير البحث والتطوير الإنتاج داخل المؤسسة مع التنسيق مع الموردين؛
- عملية إدارة خدمة الزبون: متوسطها الحسابي 3.22 ووزنها النسبي 64.4% وبرتية ثالثة، أي على المؤسسة الاهتمام أكثر بإدارة خدمة الزبون وتحسين مستويات الرضا لديهم واستيعاب متطلبات الزبائن من حيث التكلفة بطريقة فاعلة، حيث أن ذلك يؤدي إلى بناء علاقة قوية بين المؤسسة وزبائنها.

- محور عمليات سلسلة التوريد بلغ متوسطه الحسابي 3.16 أي بوزن نسبي 63.2%، وبانحراف معياري 0.4196، وبما أن قيمة t قد بلغت 75.415 وهي قيمة موجبة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لمحور عمليات سلسلة التوريد لا تختلف عن درجة الحياد 3، مما يعبر على أن هذه العمليات لم تكن بالمستوى الجيد الذي يسمح باختيار الموردين في ضوء مقومات متكاملة لعملية التصنيع، مع تنظيم عملية انتقال المنتج الجديد من خلال التكامل في النشاطات والممارسات وفق تخطيط وتنفيذ فاعل في سلسلة التوريد مما يعكس المرونة في الإنتاج والتي من خلالها تحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لتقلبات السوق؛

■ تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور الأداء التنافسي: محور الأداء التنافسي يمثل المتغير التابع لهذه الدراسة بحيث تم تمثيل أبعاد الأداء التنافسي بكل من التكلفة، الجودة، السعر وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول 4: تقييم الأداء التنافسي للمؤسسة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	(Sig)
1	بُعد التكلفة	2.91	58.2	0.6898	39.809	0.000
2	بُعد الجودة	3.58	56.2	0.5273	64.335	0.000
3	بُعد السعر	3.32	66.4	0.5252	59.824	0.000
	أبعاد الأداء التنافسي	3.34	66.8	0.4453	70.956	0.000

المتوسط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول 4 نجد أن:

محور الأداء التنافسي بلغ متوسطه الحسابي 3.34 أي بوزن نسبي 66.8%، وبانحراف معياري 0.4453، وبما أن قيمة t قد بلغت 70.956 وهي قيمة موجبة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لأبعاد الأداء التنافسي لا تختلف عن درجة الحياد 3، وقد احتل بُعد الجودة المرتبة الأولى وبعده بُعد السعر وفي الأخير نجد بُعد التكلفة، وهذا يتطلب على المؤسسة توظيف طاقاتها ومواردها كلها وبناء نظام إدارة التكاليف يساعد على تبادل المعلومات من أجل خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع لديها من يسمح لها باعتماد الأبعاد التنافسية والتفاعل مع عوامل البيئة الخارجية.

3.4. اختبار الفرضيات الثالثة، الرابعة:

يتم في هذا النموذج اختبار فرضية الثالثة الرابعة، لذلك وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات يجب إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراض تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

■ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: لأجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولموجوروف سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع للبيانات طبيعياً من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K. S)

أبعاد ومحاور الاستبيان	قيمة الاختبار K.S Kolmogorov-Smirnov Z	مستوى المعنوية (Sig)
إدارة تدفق التصنيع	0.48	1.238
إدارة الطلب	0.62	1.156

1.016	0.049	إدارة خدمة الزبون
0.995	0.54	تطوير المنتج
1.084	0.45	إدارة خدمة الزبون
1.113	0.898	محور عمليات سلسلة التوريد
1.092	0.80	بعد التكلفة
1.062	0.96	بعد الجودة
0.956	0.23	بعد السعر
1.194	0.965	أبعاد الأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H_0 : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً؛ H_1 : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

يتضح من الجدول 5 أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام اختبارات المعلمية. بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سيتم اختبار الفرضية الثالثة والرابعة: اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة؛ سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويمكن كتابة هذه الفرضية بالشكل الموالي:
 H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة؛
 H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة.
والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 6: تحليل معامل الارتباط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	المتغير التابع: الأداء التنافسي
المتغير المستقل: عمليات إدارة سلسلة التوريد	0.623**
N=92	P**≤0.01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.623**) وذلك عند مستوى الدلالة (0.01)، بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة، وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة

اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على:

-عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة تأثير عمليات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التنافسي للمؤسسة، ويمكن كتابة هذه الفرضية بالشكل الموالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة.

والنتائج موضحة في الجداول الموالية:

الجدول 07: نتائج جدول الارتباط الخطي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.623 ^a	0.388	0.381	0.35037

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

R: معامل الارتباط؛

R-deux: معامل الحديد = مربع قيمة معامل الارتباط؛

Erreur standard de l'estimation: مقدار الخطأ للانحراف المعياري.

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة هو 62.3، وأن مدى الثقة في تقدير المتغير التابع (الأداء التنافسي) هو 38.8%.

الجدول 08: تحليل تباين خط الانحدار

المصدر	مجموع مربعات	درجة الحرية df	متوسط مربعات	اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	6.997	1	6.997	56.996	0.000
البواقي	11.048	90	0.123		
الكلية	18.045	91			

df= n-1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار 6.997، ومجموع مربعات البواقي هو 11.048 ومجموع مربعات الكلية 18.045، أما درجة حرية الانحدار df (Degree of freedom) هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 90؛ ولقد كان معدل مربعات الانحدار 6.997 ومعدل مربعات البواقي هو 0.123؛ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 56.996؛ مستوى دلالة الاختبار Sig هو 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.005 وعليه فإن خط الانحدار يلائم البيانات مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة.

الجدول 09: جدول المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (constante)	1.252	0.280		4.478	0.000
SCO	0.661	0.888	0.623	7.550	0.000

a: Variable dépendante : Competitive Performance

SCO : Supply Chain Operations

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يبين جدول 09 المعاملات قيمة الميل ومقطع خط الانحدار، حيث أن معادلة خط الميل: $Y = a + bx$ بحيث تمثل a مقطع خط الانحدار، وتمثل b ميل خط الانحدار

$$Y = 0.145 + 0.252X$$

تصبح معادلة خط الانحدار انطلاقاً من نتائج الجدول 09 كالتالي:

استناداً لإجابات أفراد العينة محل الدراسة في مؤسسة فقد تم اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنافسي للمؤسسة؛

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسة.

5. خاتمة:

قدمت هذه المقالة توضيحا لمفهوم حديث في الفكر الإداري وهو إدارة سلسلة التوريد التي تعتبر أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المؤسسة، بحيث أن حدود سلسلة التوريد تتعدى المؤسسة إلى الموردين والزبائن والمؤسسات المشاركة بسلسلة التوريد استنادا إلى مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها والتي تعمل على توفير منتجات ذات الجودة الجيدة وبأسعار تنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- المؤسسة تفتقر إلى فهم سلسلة التوريد بشكل صحيح، وعدم تبنيها لعمليات إدارة سلسلة التوريد والتي تؤثر على تميز الأداء، كما أن المؤسسة لا تعطي الأهمية الكافية لعملية إدارة الطلب وما يمكن أن تحققه من تقليل لتكلفة من خلال تحسين الممارسات والعمليات الداخلية، وتوفير منهج شامل لتطوير التوقعات بدقة والتكيف مع الاتجاهات المتغيرة والتأثير على سعر الطلب؛

- افتقار المؤسسة إلى تكامل بين نشاطاتها وخاصة فيما يتعلق بنقل وتبادل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، وهذا قد يؤثر على اتخاذ القرارات مما ينعكس بشكل سالب على فهم احتياجات الزبائن.

6. الإقتراحات:

- على المؤسسة أن تسعى إلى بناء استراتيجية تقوم على تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية لتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين رضا الزبائن من خلال المشاركة في الممارسات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد؛

- على المؤسسة عدم الاحتفاظ بأي شكل من الأشكال التخزين من الإنتاج النهائي لأنه يزيد من كلف الاحتفاظ بالمخزون ومن ثم يقلل من الأرباح المحققة؛ مع الاهتمام بزيادة قدرة استخدامها لمواردها وطاقتها على النحو كفو؛ في سبيل خدمة الزبون لكي تحقق من خلاله الرضا والولاء للمؤسسة؛

- يجب على المؤسسة على العمل على تخفيض التكاليف الكلية للتوريد والرفع من مستوى الخدمة المقدمة للزبائن لزيادة حجم المبيعات، وبذلك تحقيق الإدارة الفعالة لشبكة التوريد، مع العمل على الاستفادة من تجارب المؤسسات الدولية المماثلة لها في ممارستها لعمليات سلسلة التوريد مع مراعات خصوصيات المؤسسات؛

- العمل على القاء الضوء على سلسلة القيمة باعتبارها مجال للإدارة الاستراتيجية للتكلفة، وتوفير بيئة إدارة سلسلة التوريد تقوم على نظام مفتوح للاتصالات في الوقت المناسب، لأجل توفير المعلومات عن المنتج والتسعير، ولتوفير الإجابة عن استفسارات الزبون فضلا عن تقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة لمساعدة الزبون في تلبية متطلباته مع التقييم المستمر للأداء؛

- ضرورة وجود تكامل بين وظائف وعمليات سلسلة التوريد إذ يزيد من العمل مع الموردين لتوريد المواد ومكونات والمنتجات ذات الجودة الجيدة وبأسعار تنافسية، ويجب أن تكون عمليات التصنيع مرنة تستجيب للتغيرات في السوق ويتم تشغيل الأوامر على أساس الوقت المحدد ودفعات ذات أحجام صغيرة مع الاحتفاظ بأدنى التكاليف الأعداد والتغيير.

7. قائمة المراجع:

1. ممدوح عبد العزيز الرفاعي. أساسيات إدارة سلاسل التوريد. مجلة إدارة الأعمال. مصر. العدد114. 2006.
2. علاء فرحان طالب، حسين جريدة غالي. استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2011.
3. Stambo, Robert. Extranet Use in supply chain management. Lulea university of technology. 2002.
4. كامل محمد الحواجرة. ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن. المجلد09. العدد04. 2013.
5. شوقي ناجي جواد. الإدارة الإستراتيجية. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الثالثة. 2010.
6. عبد الستار محمد العلي. الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات- إدارة سلسلة التوريد-. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2012.
7. مصطفى محمود أبو بكر. فن مهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة. الدار الجامعية. مصر. الطبعة الأولى. 2005.
8. ماجد جودة جاسم. استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. المجلد 12. العدد02. 2010.
9. أكرم رضا الطويل، قاسم أحمد حنظل العزاوي. عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2016.
10. ادريس وائل، محمد صبحي، الغالبي طاهر منصور. أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2009.
11. فلاح حسسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان. إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2008.
12. بلال خلف سكارنة. الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2008.
13. ثامر البكري. استراتيجيات التسويق. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2008.
14. مأمون الدراكة، طارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2002.
15. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة-تطبيقات في الصناعة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2007.
16. رعد عبد الله الطائي. إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2007.
17. زيد منير عيوي. إدارة الجودة الشاملة. دار كنوز المعرفة. الأردن. الطبعة الأولى. 2006.
18. محفوظ جودة. (2008). التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2008.
19. عز حسن عبد الفتاح. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الخوارزم العلمية. المملكة العربية السعودية. الطبعة الأولى. 2008.

8. ملاحق:

الاستبيان

سيدي، سيدي

لقد جاءت هذه الدراسة في إطار اعداد مقال علمي، تحت عنوان " عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور" لذا نرجو منكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. يتم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الاستمارة

البيانات الشخصية:

الفئة العمرية:

18- 28 سنة	29- 39 سنة	40- 50 سنة	50 سنة فأكثر سنة
------------	------------	------------	------------------

المستوى التعليمي:

تقني	جامعي	مستوى آخر
------	-------	-----------

الخبرة المهنية:

5 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
--------------	-------------	-------------	----------------

عبارات الاستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتعامل المؤسسة مع عدد كبير من المجهزين					
02	تمتاز العلاقات بين المؤسسة ومجهزيها بأنها طويلة الأمد					
03	تتعامل المؤسسة مع مجهزين يتمتعون بإمكانيات كبيرة ومتنوعة					
04	تراقب المؤسسة باستمرار الطاقات الإنتاجية لدى المنافسين					
05	تعاني المؤسسة من فائض في طاقتها الإنتاجية باستمرار					
06	تستخدم المؤسسة أنظمة التصنيع المرنة لتحقيق مرونة عملياتها ومنتجاتها					
07	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض كلفتها الكلية					
08	تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد وحداتها المنتجة بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة					
09	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات					
10	تصميم العمليات الإنتاجية في المؤسسة بشكل كفؤ من شأنه تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية					
11	تعتمد المؤسسة سياسة تخزين تأمين لها التدفق المنتظم لعمليات الإنتاج					
12	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة في تخطيط ورقابة المخزون					

					تتعامل المؤسسة مع الوسطاء والوكلاء والتجار بعدد كبير	13
					تطبيق المؤسسة البيع المباشر مع الزبائن وتقديم السلعة بسعر منخفض	14
					تمتلك المؤسسة إمكانية تلبية الطلبات المتبادلة كما ونوعا	15
					تصمم المؤسسة منتجاتها وفق حاجات الزبائن ورغباتهم	16
					تقوم المؤسسة بدراسة السوق وبحوث السوق	17
					استطاعت المؤسسة أن تضيف منتجاتها جديدة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة	18
					تتوقع المؤسسة زيادة حصتها السوقية خلال السنوات الخمسة القادمة	19
					توثق المؤسسة الخصائص والمواصفات المطلوبة في منتجاتها المصممة في سجلات الخاصة	20
					يوجد في المؤسسة مؤهلات فنية مدربة ومتخصصة لتنفيذ برامج الجودة بنجاح	21
					تشارك المؤسسة بالمؤتمرات والندوات الخاصة بالجودة على مختلف المستويات	22
					تستخدم الجودة خرائط الرقابة على الجودة	23
					تتم المؤسسة بجعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية	24
					تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من الثقة لدى الزبائن من خلال تسليم منتجات معتمد عليها	25
					حصلت المؤسسة على شهادات تقديرية لتمييزها في الأداء	26
					تسعى مؤسستنا للدخول الى أسواق جديدة لمنتجاتها	27