



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية  
قسم: العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية  
تخصص: الإدارة التسويقية  
بعنوان:

أثر تكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب

من إعداد المترشح: مرفوعة موسى  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/07/04  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
اولاد حيمودة عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
مولاي لخضر عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
دحو سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرف مساعد
بوداود بومدين	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا
بهاز لويزة	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا
شطبية زينب	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي هذه الأطروحة إلى والديَّ الكريمين،  
الذين كانا مصدرًا للحب والدعم والتشجيع في كل مرحلة من مراحل حياتي. إلى  
أختي حفظها الله وعائلتها، وإخوتي الأعزاء وعائلاتهم الذين آمنوا بقدراتي،  
وإلى أم اولادي وعائلتها الذين ساندوني وحفزوني على تقديم الأفضل.  
إلى ابني وقرة عيني أنس، وابنتي الغالية أنيا اللذين كانا مصدر قوتي وإلهامي  
طوال هذه الرحلة.

إلى عمي عمر الذي أثار طريقي في طلب العلم وقودتي في الحياة  
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لهم جميعًا على ما قدموه من دعم وصبر وتفهم  
خلال هذه المسيرة الأكاديمية. إن دعمهم وحبهم كان له دور حاسم في تحقيق.  
هذا النجاح وتحقيق هذا المنجز  
وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم وأن ينفع به ويكون مصدر  
فخر وسرور لجميع من أهديته إليهم.

## شكروعرفان

في بداية هذه الأطروحة، أود أن أعبر عن امتناني الشديد وعرفاني لمشرفي الأستاذ الدكتور مولاي لخضر عبد الرزاق والمشرف المساعد الأستاذ الدكتور دحو سليمان اللذان ساعداني بكل إخلاص وتفانٍ على مدار هذه الرحلة البحثية في جامعة غرداية.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه الأطروحة، وصرّفهم جزء من وقتهم الثمين في قراءتها وتقييمها. وإلى جميع أساتذتي الأفاضل في جامعة غرداية، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور شنيبي حسين وكل الذين ساهموا في تنمية معرفتي وتعزيز مهاراتي، وتحملوا مسؤولية تطوري الأكاديمي والمهني.

كما أود أن أشكر نائب مدير مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب السيد مكانزية محمد على دعمه القيّم. لقد وفرتم لي فرصة رائعة لتنفيذ هذا البحث من خلال توفير الموارد والمعدات اللازمة.

لكم جميعاً جزيل الشكر والعرفان على جهودكم الواضحة والمستمرة لمساندتي وتطوير قدراتي، ولن أنسى مساهمتكم الكبيرة في هذا الإنجاز.

## ملخص الأطروحة:

تناولت هذه الأطروحة دراسة العلاقة بين تكامل سلسلة الامداد والميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب. حيث تم تحديد ثلاث مكونات لتكامل سلسلة الإمداد وهي: التكامل مع المورد، التكامل مع الزبون، والتكامل الداخلي. وأربعة أبعاد بالنسبة للميزة التنافسية وهي: التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. الدراسة شملت عينة من 84 عامل في المؤسسة من أربع ولايات هي الاغواط، الجلفة، سعيدة ومعسكر. حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS- SEM عبر برنامج SmartPLS 4. وأظهرت النتائج أن تكامل سلسلة الامداد له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وكذلك التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون. بينما لم يكن للتكامل الداخلي تأثير معنوي على الميزة التنافسية. توصي الدراسة بأن تعزز المؤسسة اهتمامها بتكامل سلسلة الامداد، وهذا بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات الحديثة. ومن المهم بالنسبة للمؤسسة أن تعمل على تحسين التكامل مع الموردين والزبائن لتعزيز جودة المنتجات والمرونة، وكذا تقليل التكاليف وزمن التسليم. وان تطوير العلاقات مع الموردين والزبائن وداخليا بين أقسامها يمكن أن يكون عنصراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

**المصطلحات المفتاحية:** تكامل، سلسلة الامداد، مورد، زبون، تكامل الداخلي، ميزة تنافسية

## Abstract:

This thesis examines the relationship between supply chain integration and competitive advantage in AGRODIV filial de cereal de Laghouat. Three components of supply chain integration were identified: supplier integration, customer integration, and internal integration. and four dimensions of competitive advantage: cost, quality, flexibility, and delivery. The study included a sample of 84 employees from the company across four provinces: Laghouat, Djelfa, Saida, and Mascara. Data was collected through questionnaires and analyzed using partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS 4 software. The results showed that supply chain integration has a positive impact on competitive advantage, as well as supplier integration and customer integration. However, internal integration did not have a significant effect on competitive advantage. The study recommends that the company should enhance its focus on supply chain

integration, relying on modern information technologies. It is important for the company to improve integration with suppliers and customers to enhance product quality and flexibility, as well as reduce costs and delivery time. Developing relationships with suppliers, customers, and internally among its departments can be a crucial element in strengthening the company's competitive advantage.

**Key words:** Supply, chain, integration, competitive advantage, supplier, customer, internal integration.

## 1- فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وتقدير
IV- III	الملخص
VII-V	فهرس المحتويات
IX- VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ- ز	مقدمة
35-2	<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لسلسلة الإمداد وتكاملها</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة الإمداد
3	المطلب الأول: تعريف سلسلة الإمداد وتطورها
6	المطلب الثاني: أنواع سلاسل الإمداد
9	المطلب الثالث: الفرق بين سلسلة الإمداد وسلسلة القيمة
11	المبحث الثاني: مفهوم إدارة سلسلة الإمداد SCM
11	المطلب الأول: إدارة سلسلة الإمداد SCM والفرق بينها وبين إدارة اللوجستيات
15	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة سلسلة الإمداد وأهم مبادئها
20	المطلب الثالث: تخطيط سلسلة الإمداد وقياس أدائه.

28	المبحث الثالث: تكامل سلسلة الإمداد
28	المطلب الأول: مفهوم تكامل سلسلة الإمداد وأبعاده
33	المطلب الثاني: مقومات تكامل سلسلة الإمداد
35	المطلب الثالث: مستويات تكامل سلسلة الإمداد والقوى الدافعة إليه
39	خلاصة
76-41	<b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية</b>
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: أبعاد المزايا التنافسية وكيفية إنتاجها
61	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وقوى التنافس
61	المطلب الأول: أنواع الإستراتيجيات التنافسية
66	المطلب الثاني: قوى التنافس
71	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
76	خلاصة
103 -78	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
78	تمهيد
79	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
79	المطلب الأول: الاتجاه المفاهيمي لمتغيري الدراسة
83	المطلب الثاني: الاتجاه العلائقي لمتغيري الدراسة
103	المبحث الثاني: تحليل نقدي للدراسات السابقة واستخلاص الفجوة العلمية



103	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
106	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
116	خلاصة
<b>175-118</b>	<b>الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب</b>
118	تمهيد
119	المبحث الأول: تقديم مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب
119	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها
126	المطلب الثاني: سلسلة الإمداد والقدرة التنافسية للمؤسسة
131	المبحث الثاني: المنهجية وأدوات الدراسة
131	المطلب الأول: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة
134	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث
139	المطلب الثالث: تحليل البيانات
147	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
147	المطلب الأول: التحليل الوصفي
157	المطلب الثاني: تقييم نموذج PLS-SEM
170	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
175	خلاصة
177	خاتمة
182	قائمة المراجع
196	الملاحق

2- فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الفرق بين سلسلة الإمداد وسلسلة القيمة	01-1
30	مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من ناحية الموقع والجوهر	02-1
44	أهم التعاريف الميزة التنافسية	01-2
106	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	01-3
123	عدد المستخدمين فرع الاغواط للحبوب سنة 2020	01-4
124	رقم أعمال المؤسسة	02-4
124	منتجات المؤسسة فرع الاغواط للحبوب	03-4
125	تشكيلة منتجات فرع الاغواط للحبوب ومختلف أحجام تعبئتها.	04-4
127	نقاط توزيع التابعة لفرع الاغواط للحبوب	05-4
130	الطاقة الإنتاجية اليومية مقارنة بالمنافسين.	06-4
132	الدراسات السابقة التي تناولت متغيري تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية.	07-4
138	مقياس LIKERT الخماسي	08-4
138	اتجاه إجابات أفراد العينة	09-4
140	الفرق بين النمذجة PLS-SEM وCB-SEM	10-4
152	الإحصاء الوصفي للتكامل مع المورد.	11-4
152	الإحصاء الوصفي لمتغير التكامل الداخلي	12-4
153	الإحصاء الوصفي لمتغير التكامل مع الزبون	13-4
154	الإحصاء الوصفي لمتغير التكلفة/السعر	14-4
155	الإحصاء الوصفي لمتغير الجودة	15-4

155	الإحصاء الوصفي لمتغير المرونة	16-4
156	الإحصاء الوصفي لمتغير التسليم	17-4
157	التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول	18-4
158	موثوقية وصلاحية بنى المستوى الأدنى	19-4
159	التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول	20-4
161	التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول للمتغير الكامن	21-4
161	قيم HTMT للعلاقة المتغير من الدرجة الأعلى HOC وأبعاد المتغير المستقل	22-4
162	مجال الثقة لقيمة معامل المسار	23-4
162	الترباط الخطي لعوامل متغير تكامل سلاسل الإمداد	24-4
163	معنوية أوزان عوامل تكامل سلاسل الإمداد	25-4
165	معايير تقييم النموذج الهيكلي	26-4
166	موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي	27-4
167	مصفوفة الصدق التمايزي HTMT لبنى المستوى الأدنى	28-4
168	قيم HTMT المتغير من المستوى الأعلى HOC والمتغيرات المستوى الأدنى	29-4
168	قيم معامل تضخم التباين VIF	30-4
169	ملخص معايير تقييم النموذج الداخلي	31-4
170	معايير اختبار الفرضية الرئيسية.	32-4
171	معايير اختبار الفرضيات الفرعية.	33-4

## 3- فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-1	أنواع التدفقات في سلسلة الإمداد	6
02-1	مراحل تطور إدارة سلسلة الإمداد	18
03-1	تصنيف أساليب التنبؤ	22
04-1	نموذج إدارة سلسلة الإمداد	27
01-2	مرحل تحليل المنافسين لإنتاج مزايا تنافسية	60
02-2	الأنواع المختلفة للاستراتيجيات التنافسية	62
03-2	نموذج قوى التنافس الخمس	67
04-2	النموذج الماسي لـ Porter	72
01-4	هيكل فرع الاغواط للحبوب	121
02-4	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري	122
03-4	مخطط سلسلة إمداد فرع الاغواط للحبوب	129
04-4	نموذج الدراسة	132
05-4	تقييم نتائج PLS-SEM	142
06-4	المستوى الوظيفي لعينة الدراسة.	148
07-4	وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة	149
08-4	وصف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	150
09-4	توزيع عينة الدراسة حسب الفروع التابعة للمؤسسة	151
10-4	اختبار بنى المستوى الأعلى HOC.	160
11-4	اختبار المكرر Redundancy analysis لمتغير تكامل سلسلة الإمداد.	162
12-4	نموذج دراسة أثر أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية	165

4- قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	رقم الأعمال
2	عدد أفراد عمال فرع الاغواط للحبوب وتوزيعهم.
3	نقاط البيع
4	المنافسين
5	الطاقة الإنتاجية للفرع مقارنة بالمنافسة
6	الاستبيان النهائي
7	التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول
8	موثوقية وصلاحية بنى المستوى الأدنى
9	مجال الثقة لقيمة معامل المسار
10	الترايط الخطي لعوامل متغير تكامل سلاسل الإمداد
11	مصفوفة الصدق التمايزي لبنى المستوى الأدنى
12	معاملات المسار
13	حجم الأثر F2
14	معايير اختبار الفرضية الرئيسية
15	اختبار التوزيع Normality test
16	النطاق الجغرافي الذي تمارس فيه فرع الاغواط للحبوب نشاطها التجاري
17	اختبار Q2
18	طلب تحكيم استبانة
19	قائمة المحكمين

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة مدفوعة بتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطور النقل البحري والجوي، وها نحن اليوم على مشارف دخول الثورة الصناعية الرابعة Industry 4.0 المبنية على الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء IOT، الواقع المعزز Augmented Reality... الخ. هذه التغيرات الكبيرة فرضت على المؤسسات انتهاج العديد من الاستراتيجيات من أجل التكيف والرفع من أدائها لتحسين قدراتها التنافسية في هذه الأوقات الصعبة، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد تبني الابتكار المستمر والإبداع في المنتجات، الخدمات والعمليات، الدخول في الشراكات الإستراتيجية، تكثيف التسويق لتمييز المؤسسات نفسها عن منافسيها وتأسيس سمعة قوية في السوق، التحكم في التكاليف وتقليلها، الاستثمار في اكتساب المواهب والاحتفاظ بها، والاعتماد على التكنولوجيا في جميع نشاطاتها.

بالإضافة إلى إتباع هذه الاستراتيجيات واستراتيجيات أخرى، نجد اهتمام كبير بإدارة سلاسل الإمداد من قبل الأكاديميين والممارسين في الوقت الراهن. حيث يترسخ المفهوم الذي يعتبر إن المؤسسات عبارة عن شبكة ضخمة تتدفق بين أطرافها المعلومات، المواد الأولية، السلع والأموال بشكل سريع وأكثر ديناميكية مما كان عليه من قبل. وهذا ما يدفع بقيادة المؤسسات إلى النظر إلى ما وراء الحدود التقليدية لمؤسساتهم لمواجهة المخاطر المترتبة عن حالة عدم اليقين وفي نفس الوقت اغتنام الفرص والاستفادة من التعاون مع الموردين والزبائن لخلق قيمة للزبون وتعزيز قدراتهم التنافسية والمحافظة عليها.

إن هذا التحول الكبير الذي طرأ على مجال الأعمال التجارية. رسم صورة مغايرة لمفهوم المنافسة، حيث أصبحت تشمل تنافس سلاسل الإمداد ككل فيما بينها، وليس المنافسة بين مؤسسات متفرقة وحسب. ويبرز ذلك من خلال التغير الحاصل في شكل العلاقة مع الموردين والزبائن التي انتقلت من كونها علاقة تنافسية إلى علاقة تعاون وتكامل، وهذا راجع لأن مصير كل واحدة منها مرتبط بالآخر أي نجاح مؤسسة لن يكون إلا بنجاح المؤسسات الأخرى التي تتشط ضمن سلسلة الإمداد الواحدة، وهذا ما يوجب على الجميع التنسيق والتعاون وصولاً إلى التكامل بدلاً من الخلاف والاهتمام بالربح فقط، وإنما العمل معاً ضمن

علاقة (رابح، رابح) لتقديم منتج ذو جودة عالية بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب شارك فيه الجميع للإرضاء الزبون النهائي وكسب ولأته.

وفي هذه الرسالة تم إجراء دراسة حالة على مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب لاستكشاف واقع تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية ودراسة العلاقة بينهما. وتظهر إشكالية الدراسة فيما يلي:

### أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تطفو الإشكالية العامة للبحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: ما مدى تأثير تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية لمؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب؟

وتتفرع الإشكالية السابقة إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

1. هل يوجد تكامل لسلسلة الإمداد داخليا بين الأقسام والوظائف، وخارجيا مع الموردين والزبائن في مؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب؟
2. ما مدى تأثير التكامل الداخلي لسلسلة إمداد مؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب على ميزتها التنافسية؟
3. ما مدى تأثير التكامل مع الموردين لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب على ميزتها التنافسية؟
4. ما مدى تأثير التكامل مع الزبائن لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب على ميزتها التنافسية؟



### ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه التساؤلات، نقترح الفرضيات التالية:

#### ❖ الفرضية الرئيسية:

يؤثر تكامل سلسلة الإمداد لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب إيجابيا على ميزتها التنافسية.

#### ❖ الفرضيات الجزئية:

1. تتكامل مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب داخليا بين أقسامها، وخارجيا مع مورديها وزبائنها.

2-للتكامل الداخلي بين أقسام مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب أثر إيجابي على ميزتها التنافسية.

3-يؤثر تكامل مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب مع الموردين إيجابيا على ميزتها التنافسية.

4-يؤثر تكامل مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب مع الزبائن والموزعين إيجابيا على ميزتها التنافسية.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تلعبه سلاسل الإمداد المتكاملة من دور هام في أداء المؤسسات، حيث أن تكامل المؤسسات فيما بينها يزيد من فعالية كل واحدة منها على حدة وكمجموعة كاملة، هذا ما يمكنها من رفع قدراتها التنافسية ما ينعكس إيجابا على الزبائن والاقتصاد الوطني ككل، من خلال ما ينتج عن ذلك التكامل من توفير منتجات بجودة أعلى، سعر اقل وأكثر استدامة حفاظ على البيئة.

كما تعتبر هذه الدراسة مفيدة للمؤسسة حيث تمكنها من تشخيص أدائها فيما يخص سلسلة الإمداد وتساعدنا في تفعيلها والرفع من قدراتها التنافسية.

هناك اهتمام متزايد بموضوع إدارة سلاسل الإمداد في السنوات الأخيرة خاصة في زمن الجائحة وما ترتب عنها من مشاكل سياسية، وأزمات اقتصادية تهدد الأمن العالمي، ولعل الكم الهائل من الملتقيات المنظمة والبحوث المنشورة حول الموضوع يبين ذلك.

### رابعاً: أهداف الدراسة

الغاية من هذه الدراسة هو الوصول لما يلي:

- تعزيز أدبيات موضوع سلاسل الإمداد وتكاملها، وذلك من خلال الدراسات الحديثة المدرجة في المجال؛
- معرفة مستوى التكامل الداخلي والتكامل الخارجي لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب؛
- تحديد العلاقات والاتجاهات بين تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية؛
- إبراز دور التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في تحسين الميزة التنافسية؛
- إبراز دور التكامل الخارجي لكل من المورد والزبون على الميزة التنافسية.

### خامساً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع هذه الدراسة، وللإجابة على الإشكاليات والتساؤلات المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة، والتحقق من صحتها، تم الاعتماد المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والخصائص المتعلقة بالجانب النظري، وتحليل العلاقات والروابط الموجودة بين المتغيرات.

وللوصول إلى نتائج الدراسة يعتمد الباحث على أسلوب دراسة حالة، من خلال تقصي آراء العينة المدروسة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS26 في تحليل بيانات الإحصاء الوصفي، وبرنامج SmartPLS4 لتقييم صلاحية النموذج واختبار فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج ومناقشتها.

### سادسا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود، لا بد من التقيد بها للتحكم في الموضوع وتعميم النتائج داخل إطارها. وتمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**1-الحدود المكانية:** من أجل تسهيل الحصول على البيانات الأولية، اخترنا مؤسسة فرع للحبوب التابعة لمجمع AGRODIV للصناعات الغذائية بالجزائر، وتضم المؤسسة كل من أربع مركبات صناعية وتجارية متواجدة عبر أربع ولايات هي الاغواط، الجلفة، معسكر وسعيدة؛

**2-الحدود البشرية:** تتكون عينة الدراسة من المديرين في الإدارة العامة، والمديرون الفرعيون، والإطارات، وأعاون التحكم؛

**3-الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر فيفري 2019حتى ماي 2022.

### **4-الحدود الموضوعية:**

1-اعتمد الباحث على تكامل سلسلة الإمداد من منظور المؤسسة محل الدراسة فقط ولم تنطرق الى المؤسسات الموردة والزبائن، واقتصرت ابعاد المتغير المستقل على التكامل مع المورد، التكامل الداخلي، والتكامل مع الزبون، اما الميزة التنافسية فتضم كل من الجودة، التكلفة، المرونة والتسليم.

### سابعا: صعوبات الدراسة

هناك العديد من الصعوبات والعراقيل التي واجهتها هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:

-طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتا وجهد لزيارة فروع المؤسسة في مناطق جغرافية متباعدة؛

-صعوبة استيفاء حجم عينة كاف للدراسة نظرا لانشغال المبحوثين، خروجهم في مهمات عمل أو العطل؛

- عدد قليل من الدراسات التي تناولت موضوع تكامل سلسلة الإمداد على المستوى المحلي؛
- صعوبة التحكم في المصطلحات، وترجمتها، وإعطاء مفهوم موحد لبعض المصطلحات والمفاهيم التي مصدرها اللغة الانجليزية؛
- إجراء الدراسة الميدانية تمت في ظروف صعبة جراء جائحة كورونا.

### ثامنا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة مراجع مختلفة أهمها، المقالات الأجنبية التي لها علاقة مباشرة بالموضوع والأكثر استشهادا من طرف الباحثين. بالإضافة إلى الكتب، والرسائل، في الفصل النظري، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة والاستبيان، للحصول على المعلومات الأولية.

### تاسعا: هيكل الدراسة

تم اعتماد أسلوب IMRAD في دراسة الموضوع، ومعالجة الإشكالية المطروحة، حيث قسمت هذه الأطروحة إلى أربعة فصول شملت فصلين لمتغيري الدراسة، وفصل للدراسات السابقة، أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة الحالة كما هو موضح فيما يلي:

**الفصل الأول:** تناول المفاهيم المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد وإدارتها، تطورها، أهم مبادئها، والتكامل في السلسلة؛

**الفصل الثاني:** فتناول مفاهيم حول المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية،

أبعادها، كيفية إنتاجها، وإلى أنواعها وقوى التنافس؛

**أما الفصل الثالث:** فقد خصص للدراسات السابقة، من الناحية المفاهيمية والعلائقية،

تحليلها تحليلا نقديا، والتعقيب عليها، ومقارنتها بالدراسة الحالية لاستخراج الفجوة البحثية؛

في حين **الفصل الرابع:** خصص لدراسة الحالة التي تناولت دراسة العلاقة بين تكامل

سلسلة الإمداد والميزة التنافسية لمؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب، تطرق فيه

الطالب إلى عرض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة،

مع عرض الملامح الديموغرافية للعينة وتحليل البيانات بطريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والخاتمة: التي لخصت جميع جوانب الأطروحة من ملخص النتائج الرئيسية، التوصيات والاقتراحات، حدود وافاق الدراسة

# الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لسلسلة  
الإمداد وتكاملها

### تمهيد

أصبح دور سلسلة الإمداد لا يقتصر على مجرد التأكد من نقل المنتجات من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة التسليم، ولكنها أصبحت اليوم توفر فرصا، وتقدم طرقا إبداعية لحل المشكلات، بل امتد تأثيرها إلى خفض التكاليف، وزيادة المبيعات، ومراقبة جودة المنتجات وتسليمها في الوقت والمكان المناسب، كما تسهم في تعزيز العلاقات بين الأطراف وأصحاب المصلحة، وتبادل المعلومات والخبرات، الموارد المالية والمادية إلى درجة تكامل المؤسسات فيما بينها، وخاصة مع الموردين لأن بناء علاقات قوية معهم والحفاظ عليهم لا يقل أهمية عن الحفاظ على العلاقات مع الزبائن، مما يؤدي إلى تعظيم المدخرات وزيادة الأرباح، والتأثير بشكل إيجابي على الزبائن، ما يمكنها لا محالة من حيازة مزايا تنافسية.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، تتمثل فيما يلي:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول سلسلة الإمداد؛

**المبحث الثاني:** إدارة سلسلة الإمداد SCM؛

**المبحث الثالث:** تكامل سلسلة الإمداد.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة الإمداد

يُعتبر مفهوم سلاسل الإمداد من المفاهيم التي ظهرت قديماً، إلا أنه شهد تطورات كبيرة ومتلاحقة مدار السنوات استجابة لتطور البيئة المحيطة والتكنولوجيا المتطورة، فأصبحت إدارة سلاسل الإمداد أمراً لا يمكن الاستغناء ضمن استراتيجيات المؤسسة، وأصبح نجاح وتنافس المؤسسات معتمداً على إدارة سلسلة الإمداد بشكل فعّال ومتوافق مع البيئة والتكنولوجيا المتقلبة باستمرار.

#### المطلب الأول: تعريف سلسلة الإمداد وتطورها

تطُرقت الدراسات الأدبية بصفة كبيرة لمفهوم سلسلة الإمداد، خاصة منذ ثمانينيات القرن الماضي، وذلك لما ثبت عنها من مساهمتها في الرفع من الأداء والقدرة التنافسية للأعمال. وفي هذا المطلب سوف نعرض المفاهيم والتعريفات الخاصة بسلسلة الإمداد ومراحل تطورها.

#### الفرع الأول: تعريف سلسلة الإمداد

بصفة بسيطة يمكن القول ان شبكة المؤسسات التي ترتبط فيما بينها وتعمل معها لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي. هذه الشبكة التي تتشكل من الموردين للمكونات التي تدخل في احتياجات مؤسسة ما في الشبكة والموزعين لمنتجات هذه الأخيرة، كلها تشكل سلسلة إمداد. مثلاً مؤسسة تنتج عصير الفواكه، نجد أنها تنتمي إلى سلسلة إمداد، حيث تتضمن هذه السلسلة موردي الفواكه، موردي الماء، مورد القارورات، ومورد العلب الكارتونية، بالإضافة إلى الموزعين، المخازن، المحلات، ونقاط البيع أين تعرض هذه الأخيرة منتجاتها للزبائن. وللتعمق في مفهوم سلسلة الإمداد؛ سوف نقوم بعرض مختلف ما قدمه الباحثون في هذا المجال، ثم نقوم بتحليل وجهات نظرهم.

تعرفها لجنة تكامل سلسلة الإمداد Committee on Supply Chain Integration على أنها: "شراكة بين العملاء والموردين الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق مصالحهم الخاصة، حيث يشتركون، يحولون، يوزعون ويبيعون السلع والخدمات فيما بينهم، ويؤدي ذلك إلى إنشاء منتج نهائي محدد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ATASEVEN, C., & NAIR, A," Assessment of Supply Chain Integration and Performance Relationships: A Meta-Analytic Investigation of the Literature. Intern",Journal of Production Economics, 2017, PP 252–265.



ويعرفها كل من La Londe & Masters 1994 بأنها: "مجموعة من المؤسسات التي تمرر المواد إلى الأمام، وعادة ما تشارك عدة شركات مستقلة في تصنيع منتج ما، ووضعه في أيدي المستعمل النهائي في سلسلة الإمداد من المواد الخام، منتجي المكونات، مجعي المنتجات، تجار الجملة، وتجار التجزئة، وشركات النقل هم جميعا أعضاء في سلسلة الإمداد".<sup>1</sup>، حسب هذا التعريف؛ تمثل سلسلة الإمداد جميع الأنشطة المتصلة بتصميم المنتجات من خلال المواد الخام، التصنيع، الشراء، التخزين، والتوزيع. بينما اعتبرها كل من Cadden et al, 2013 أنها: "تعتبر مظهرا من مظاهر الثقافات التنظيمية".<sup>2</sup>

في حين يرى Christopher, 2011 سلسلة الإمداد على أنها: "شبكة مكونة من المؤسسات التي تتربط من خلال التدفق من الخلف، والتدفق من الأمام، في مختلف العمليات والأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات تقدم إلى المستهلك النهائي".<sup>3</sup> فتتكون سلسلة الإمداد بالإضافة إلى المؤسسة المعنية من شركات متعددة، من الخلف (الإمداد)، ومن الأمام (التوزيع)، بالإضافة إلى المستهلك النهائي.

أما Mentzer & al, 2001 فيعتبر سلسلة الإمداد: "مجموعة مكونة من ثلاثة كيانات (المؤسسات أو الأفراد) أو أكثر التي تتشارك مباشرة في التدفقات من الأمام، ومن الخلف للمنتجات، الخدمات، الأموال و/أو المعلومات من المصدر إلى العميل".<sup>4</sup>

ويشير Hokey Min في كتابه (The Essentials of Supply Chain Management) إلى أن سلسلة الإمداد عبارة عن نظام متكامل من العمليات المترابطة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup>La Londe, B. J., & Masters, J. M, " Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century Bernard ", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, N : 24(7), 1994, PP35–47.

<sup>2</sup>CADDEN, T., MARSHALL, D., & CAO, G, "Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. Supply Chain Management ", An International Journal, N: 18(1), 2013, PP 86–103. Available on: (<https://doi.org/10.1108/13598541311293203>)

<sup>3</sup> Martin CHRISTOPHER, **Logistics and supply chain management : creating value-adding networks**, 4th ed, Pearson Education Limited 2011, p2.

<sup>4</sup>MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., Nix, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G. , " Defining Supply Chain Management, Journal Of Business Logistics, N : 22(2), 2001, p22. PP 1–25.

- خلق الطلب على المنتجات؛
- الحصول على المواد الخام والأجزاء؛
- تحويل هذه المواد الخام والأجزاء إلى منتجات منتهية؛
- قيمة مضافة لهذه المنتجات؛
- توزيع وترويج هذه المنتجات إما لتجار التجزئة أو للعملاء؛
- تيسير تبادل المعلومات فيما بين مختلف كيانات الأعمال التجارية.

### الفرع الثاني: أنواع التدفقات في سلسلة الإمداد

بشكل مبسط هناك ثلاثة أنواع من التدفقات عبر سلسلة الإمداد، تتمثل في تدفق المادي، تدفق المعلومات، والتدفق المالي حسب Staton كما هو موضح في الشكل رقم (1-01)، هذا بالإضافة إلى تدفق الخدمات، الطلب والتنبؤ، حسب ما أضافه كل من Mentzer وآخرون.

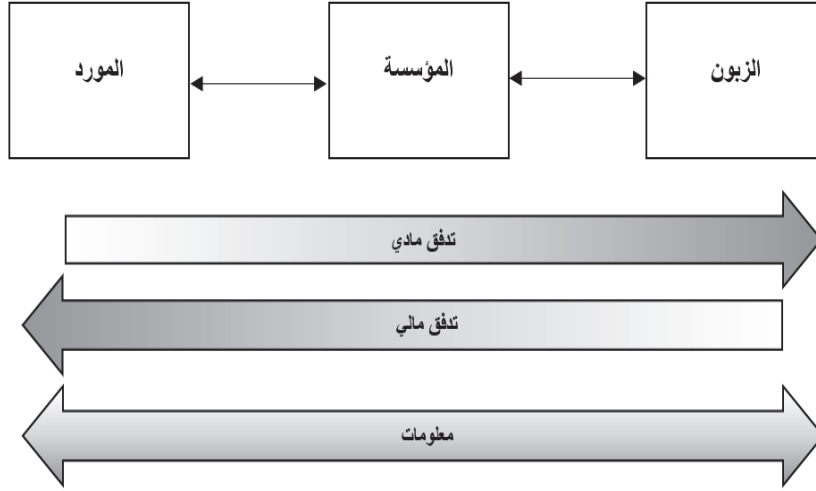
في النقاط التالية؛ سيتم تقديم شرح لمختلف التدفقات في سلسلة الإمداد:

**أولاً- التدفق المادي:** هو تدفق مادي للمنتج، والقطع التي تدخل في الإنتاج من المورد إلى الزبون عبر المؤسسة (المصنع)، ويكون التدفق بقيمة مضافة في كل خطوة. وفي بعض الحالات: كعدم رضا الزبون، وجود عيوب بالمنتج، أو استدعاء المنتج من طرف المؤسسة، يأخذ الاتجاه العكسي، أي من الزبون إلى المؤسسة إلى المورد؛

**ثانياً- التدفق المالي:** تتدفق الأموال من الزبون إلى أعلى المجرى، وصولاً إلى المورد مروراً بجميع شركاء سلسلة الإمداد الذين يقدمون المنتجات؛

**ثالثاً- تدفق المعلومات:** يكون تدفق المعلومات في سلسلة الإمداد إلى الإمام وإلى الخلف على حد سواء. عندما يقدم الزبائن طلباتهم، ويقدم الموردون معلومات عن المنتجات ومتى سيتم تسليمها. والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع.

الشكل رقم (1-01): أنواع التدفقات في سلسلة الإمداد.



**Source** : -STANTON, D. Supply chain management for dummies. John Wiley & Sons, 2020 , P19-20.

-MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & ZACHARIA, Z. G, Op cit,P5.

انطلاقاً من الشكل أعلاه؛ تمثل سلسلة الإمداد تلك العلاقة بين المؤسسة مع المورد، والمؤسسة مع الزبون، تترجم تلك العلاقة على شكل تدفقات قد تكون مادية في شكل سلع وخدمات، أو تدفقات مالية من الزبون إلى المورد، أو في شكل معلومات من الأطراف الثلاثة.

### المطلب الثاني: أنواع سلاسل الإمداد

حسب Perez تنقسم أنواع سلاسل الإمداد حسب العوامل التي تدفع أعمالها التجارية إلى ستة أنواع مصنفة في فئتين، نماذج سلسلة إمداد موجهة نحو الكفاءة، ونماذج موجهة نحو الاستجابة، سنقدم في ما يلي موجزا مفصلا لخصائص هذه النماذج.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: سلاسل الإمداد الموجهة نحو الكفاءة

هذا النوع يتواجد في الصناعات التي يكون فيها اقتراح القيمة موجهاً نحو خفض التكلفة و/أو رفع استخدام علاقة الأصول بالتكلفة الإجمالية، ويكون من الضروري تحقيق الكفاءة من البداية إلى نهاية. ومثال على ذلك صناعات الأسمت، الصلب، الورق، والسلع الأساسية، والموضات المنخفضة التكلفة وغيرها، وهذه الصناعات هي الأكثر ملائمة لأحد أنواع سلسلة

<sup>1</sup><https://www.supplychainquarterly.com/articles/720-supply-chain-strategies-which-one-hits-the-mark.>, Consulté le : 20-03-2021.

الإمداد الثلاثة المتمثلة في "الفعالة"، "السريعة" أو "التدفق المستمر"، وهذه الأنواع هي الأكثر قدرة على الاستفادة القصوى من الأصول.

**أولاً- النموذج "الفعال" لسلسلة الإمداد:** هي السلسلة الأنسب للصناعات التي تتميز بمنافسة شديدة في السوق، حيث تتنافس المؤسسات مع العديد من المنافسين على نفس المجموعة من الزبائن الذين قد لا يدركون اختلافات كبيرة بالقيمة في المنتج، وفي الواقع المنافسة هنا تكون دائماً على السعر، ويناسب هذا النموذج سلسلة الإمداد تماماً الأعمال التجارية ذات المنتجات السلعية، مثل الأسمنت والصلب؛

**ثانياً- النموذج "السريع" لسلسلة الإمداد:** هي الأفضل للمؤسسات التي تنتج منتجات عصرية ذات دورة حياة قصيرة. ومن منظور الزبون، يتمثل الفرق الأساسي بين مقترحات قيمة المنافسين في مدى قدرتهم على تحديث محافظ المنتجات وفقاً لآخر الاتجاهات. وتتركز المنافسة هنا على قدرة المصنعين على تطوير منتجات جديدة يمكنهم بيعها بسعر معقول، والمحرك الرئيسي للقدرة التنافسية هو خفض تكاليف الوساطة في السوق، في إطار صناعي يتسم بقصر دورة الحياة، ويتعين على الإدارة هنا أن تركز على التحفيز والتجديد المستمر الذي تدعمه ثلاث قدرات رئيسية: الوقت القصير من الفكرة إلى السوق، ودقة التنبؤ من أجل تقليل تكاليف الوساطة في السوق والكفاءة من البداية إلى النهاية لضمان التكاليف اقل للزبائن؛

**ثالثاً- نموذج سلسلة الإمداد "مستمرة التدفق":** السمات الرئيسية لنموذج سلسلة الإمداد بالتدفق المستمر هي استقرار العرض والطلب، مع جدولة العمليات بطريقة تكفل استمرار تدفق المعلومات والمنتجات، هذا النموذج عادة ما يكون لسلسلة الإمداد ناضجة جداً، حيث من المقرر أن يجدد الإنتاج مستويات المخزون المحددة مسبقاً على أساس نقطة إعادة ترتيب محددة للمخزون في دورة الإنتاج، ويستند تحديد الموقع التنافسي إلى توفير نظام تجديد مستمر لموارد الزبائن لضمان مستويات خدمات عالية ومستويات مخزون منخفضة، مما يحقق الوصول إلى المستوى الأمثل للتكاليف المرتبطة بالمخزون، ويناسب هذا النموذج بشكل جيد مع المؤسسات التجارية ذات المنتجات القصيرة العمر، مثل منتجات الألبان والخبز. وهو مناسب أيضاً لصانعي المنتجات الوسيطة، مثل قطع الغيار التي تدخل في التصنيع.

### الفرع الثاني: سلاسل الإمداد الموجهة للاستجابة

ينبغي للصناعات التي تواجه قدرا كبيرا من عدم التأكد في الطلب، التي تكون فيها تكلفة الوساطة في السوق ذات أهمية كبيرة، أن تستخدم واحدا من الثلاثة أنواع لسلسلة الإمداد التي توفر القدرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب، وتشمل هذه النماذج "النماذج الرشيقية" و "المصممة خصيصا" و "المرنة"، وسيتم شرحها فيما يلي:

**أولاً- نموذج سلسلة الإمداد الرشيقية:** النوع الرشيق من سلسلة الإمداد مفيد للمؤسسات التي تصنع منتجات بمواصفات فريدة لكل زبون، ويتضح ذلك عادة في الصناعات التي تتسم بالطلب الذي لا يمكن التنبؤ به، وتكون في إنتاج الصنف بعد استلام طلب الزبون لتجنب منتجات مصنعة بيعها غير مضمون في المستقبل، وهذه الإستراتيجية مفيدة للصناعات، حيث يكون اقتراح المؤسسة بشأن القيمة موجهاً نحو تقديم منتجات "حسب الطلب"، ومستوى خدمة مرتفع، مثل التعبئة، التخصصات الكيميائية، وخدمات الماكينات المعدنية، وغيرها؛

**ثانياً- نموذج سلسلة الإمداد "المصممة خصيصا":** يتميز هذا النموذج بدرجة عالية من ملائمة تكلفة الأصول للتكاليف الإجمالية، وتشكيلات متعددة (ممكن غير محدودة) من المنتج النهائي على منصة واحدة، ويستند تحديد الموقع التنافسي هنا إلى تقديم تشكيلة فريدة من نوعها للمنتج النهائي وفقا لاحتياجات الزبون النهائي، والفرق بينها وبين سلسلة الإمداد الرشيقية يمكن في تكييف المنتج بحيث يستوفي تقريبا أي احتياج من الزبائن، ولا يحده سوى القيم، ويكون المنتج في هذا النوع من السلاسل قابلا للتصميم ضمن مجموعة محدودة من المواصفات، ومن الأمثلة على اعتماد على إستراتيجية سلسلة الإمداد هذه هي التجميعات الخاصة، مثل الحواسيب والمركبات، وفي صناعة الورق، قطاع الخدمات، كما تطبق بعض مطاعم الوجبات السريعة نموذج سلسلة الإمداد هذا؛

**ثالثاً- سلسلة الإمداد المرنة:** أما النوع السادس والأخير من سلسلة الإمداد فهو النموذج المرن، يكون مناسب للمؤسسات التي يجب أن تلبى الطلب غير المتوقع، ومن ثم فهي تواجه ذروة عالية في الطلب وفترات طويلة من انخفاض عبء العمل، ويتميز هذا النموذج بالقابلية للتكيف التي تعني القدرة على إعادة تشكيل العمليات الداخلية من أجل تلبية الاحتياجات المحددة للزبون، ويستخدم هذا النموذج عادة من قبل مؤسسات الخدمات التي تركز على

التعامل مع الحالات غير المتوقعة، بما في ذلك حالات الطوارئ. ونظرا لطبيعة هذه الأحداث، فإن الزبائن لا يقدرّون سرعة استجابة الموردّ فحسب، بل يقدرّون أيضا قدرته على تكييف الحلول مع احتياجاتهم، وبالتالي، يصبح السعر إلى حد كبير غير مؤثر على الزبون.

**المطلب الثالث: الفرق بين سلسلة الإمداد وسلسلة القيمة**

عند تناول موضوع سلسلة الإمداد أو التوريد (Supply Chain) غالبا ما يتم ذكر مصطلح سلسلة القيمة (Value Chain)، وهما مفهومان مختلفان. حيث يركز كل منهما على جوانب مختلفة من العمليات التجارية وإدارة الموارد، ولتجنب اللبس نحاول توضيح الفرق بين المفهومين.

يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى العملية التي تنتقل فيها الشركات المواد الخام، وتضيف قيمة إليها من خلال الإنتاج والتصنيع والعمليات الأخرى لإنشاء منتج نهائي، ثم بيع المنتج النهائي للمستهلكين. وتمثل سلسلة الإمداد الخطوات التي تتخذها المؤسسة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين أن سلسلة الإمداد تشارك جميع الأطراف في تلبية طلب الزبائن، وتسعى إلى رضا الزبائن، فإن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تستخدمها الشركة لخلق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (1-01): الفرق بين سلسلة الإمداد وسلسلة القيمة.**

الجانب	سلسلة الإمداد	سلسلة القيمة
المجال	العمليات المادية وتدفق المعلومات والموارد المالية بين المؤسسات	تحسين الأنشطة الداخلية للمؤسسة لزيادة قيمة المنتج
الأهداف	تقليل التكاليف وتحسين خدمة الزبائن	زيادة قيمة الزبون والربحية للمؤسسة
الوظائف	التخطيط، المشتريات، الإنتاج، التخزين، النقل، التوزيع	جميع وظائف المؤسسة الرئيسية وأنشطة الدعم

<sup>1</sup><https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-difference-between-value-chain-and-supply-chain>, consulted : 14-05-2022.

<p>تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات في المؤسسة</p>	<p>تنظيم وتنسيق الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى الزبائن</p>	<p>الأنشطة</p>
--	---	----------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على

-Porter, M. E. (1985). Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. The free, New York, 1985.

- Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. / Chopra, Sunil; Meindl, Prentice Hall, 2001.

يبين الجدول رقم (1-01) الفرق الواضح بين المفهومين من عدة جوانب كالمجال، والوظائف، الأهداف والأنشطة، وذلك حسب ما جاء في مصدرين مهمين متمثلان في: كتاب

Sunil; Meindl 2001 وكتاب Porter, M. E. 1985

المبحث الثاني: مفهوم إدارة سلسلة الإمداد SCM

تلعب إدارة سلسلة الإمداد دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسة ونجاحها في السوق من خلال تقليل التكاليف وتحسين الجودة، وتسعى إدارة سلسلة الإمداد إلى الحصول على رضا الزبائن، وكسب ولائهم، وتعزيز إدارة سلسلة الإمداد المرنة في أعمال المؤسسة، والتكيف مع تغيرات السوق. وتحسين الخدمة للزبائن من خلال استجابة أسرع لطلباتهم، وبالتالي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية في السوق.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة سلسلة الإمداد وتطورها.

المطلب الأول: إدارة سلسلة الإمداد SCM والفرق بينها وبين إدارة اللوجستيات

من أجل التفرقة بين المصطلحين - إدارة سلسلة الإمداد، إدارة اللوجستيات- يجب أولاً تقديم تعريف لإدارة سلسلة الإمداد لكي يتضح الفرق جيداً من أجل إزالة اللبس.

الفرع الأول: تعريف إدارة سلسلة الإمداد SCM

لقد تم تعريف إدارة سلسلة الإمداد من قبل أعضاء المركز الدولي للتفوق التنافسي سنة 1994 على أنها: "إدماج العمليات التجارية من المستعمل النهائي إلى الموردين الأصليين الذين يقدمون منتجات، خدمات ومعلومات تضيف قيمة للعملاء"<sup>1</sup>(Martha et al., 1997) في حين تم تعريفها في موقع (investopedia.com, 2021) كما يلي: "هي إدارة تدفق السلع والخدمات وتشمل جميع العمليات التي تحول المواد الخام إلى منتجات نهائية. وهو ينطوي على ترشيد الأعمال في جانب نشاطات الإمداد من أجل زيادة قيمة العملاء إلى أقصى حد، واكتساب ميزة تنافسية في السوق"<sup>2</sup>.

كما تعرف إدارة سلسلة الإمداد (SCM) بأنها: "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية لخفض

<sup>1</sup>MARTHA, C., COOPER, D. M., LAMBERT, J. D., & PAGH, " Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics ",N: 8(1), 1997, PP 1-14, Available on : <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>.

<sup>2</sup> Supply Chain Management (SCM) Definition. (n.d.). Retrieved July 1, 2021, Available on : <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp0>



ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة، وتهتم إدارة سلسلة الإمداد بالتنسيق بين جميع أنشطة سلسلة الإمداد بدءاً بالمواد الخام وانتهاءً بزبون راضٍ. وعلى هذا؛ فإن سلسلة الإمداد تتكون من الموردين؛ المصنعين و/أو مقدمي الخدمات الموزعين وتجار الجملة و/أو تجار التجزئة الذين يقدمون المنتج و/أو الخدمة إلى الزبون النهائي. أما الهدف من إدارة سلسلة الإمداد هو هيكل سلسلة الإمداد لتعزيز ميزتها التنافسية وفوائدها للمستهلك النهائي. كما هو الحال مع فرق البطولة في الرياضات الجماعية، فإن أحد السمات الرئيسية لسلسلة الإمداد الناجحة هو أن الأعضاء يتصرفون بطرق تفيد الفريق (سلسلة الإمداد).<sup>1</sup>

ويعرفها كل من (Lalonde & al, 1996) بأنها: "التقديم لقيمة معززة للعميل من خلال إدارة متناسقة للتدفق المادي والسلع والمعلومات المشتركة من مصدر الإمداد إلى الاستهلاك".<sup>2</sup> أما (Cooper & Al) يعرفونها بأنها: "إدماج عمليات الأعمال الرئيسية للمستعمل النهائي من خلال الموردين الأصليين الذين يقدمون منتجات، خدمات ومعلومات تضيف قيمة للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة".<sup>3</sup>

أما (Lummus et al, 2001) فيرون أن إدارة سلسلة الإمداد هي: "جميع الأنشطة التي ينطوي عليها تسليم منتج من المواد الخام إلى الزبون، بما في ذلك الحصول على المواد الخام وأجزائها، التصنيع، التجميع، التخزين، تتبع المخزون، وإدارة عمليات الإدخال والطلب، والتوزيع عبر جميع القنوات، والتسليم إلى الزبون، ونظم المعلومات اللازمة لرصد جميع هذه الأنشطة".<sup>4</sup> ويعرفها كل من (Gibson et al., 2005) بأنها: "تخطيط وإدارة جميع الأنشطة التي تنطوي على الاستعانة بالإمداد، المشتريات، التحويل وجميع أنشطة الإدارة اللوجستية، ومن المهم أيضاً أن تشمل التنسيق والتعاون مع شركاء القناة الذين يمكن أن يكونوا؛ موردين، وسطاء وأطراف ثالثة

<sup>1</sup> HEIZER, J., RENDER, B., & MUNSON, C. (n.d.), Principles of Operations Management with MyOMLab,

<sup>2</sup> LALONDE, B. J., & POHLEN, T. L., " Issues In Supply Chain Costing", The International Journal Of Logistics Management, N : 7(1), 1996, PP1-12.

<sup>3</sup> MARTHA, C., COOPER, D. M., LAMBERT, J. D., & PUGH, Op cit, p2.

<sup>4</sup> LUMMUS, R. R., KRUMWIEDE, D. W., & VOKURKA, R. J., " The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. Industrial Management & Data Systems.2001

تقدم الخدمات لهم، وعملاء، ومن حيث الجوهر؛ تدمج إدارة سلسلة الإمداد إدارة العرض والطلب داخل المؤسسات وفيما بينها".<sup>1</sup>

بينما قدم كل من (Stock & Boyer, 2009) تعريفا مفصلا لإدارة سلسلة الإمداد، فهي: "إدارة شبكة من العلاقات داخل شركة وبين منظمات و الأعمال المترابطة، حيث تتألف من موردين للمواد، الشراء، مرافق الإنتاج، اللوجستيات، التسويق، النظم ذات الصلة بتيسير تدفق المواد إلى الأمام، وعكس اتجاهها، الخدمات، المالية، والمعلومات من المنتج الأصلي إلى الزبون النهائي مع فوائد إضافة القيمة، وزيادة الربحية إلى أقصى حد من خلال الكفاءة، وتحقيق رضا الزبائن".<sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة؛ نرى أن تعريف كل من (John T Mentzer et al) شمل على جميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد حيث يعرفونها كما يلي: "إدارة سلسلة الإمداد تتمثل في التنسيق المنهجي والاستراتيجي لوظائف الأعمال التقليدية والتكتيكات داخل شركة معينة، والمؤسسات الأخرى داخل سلسلة الإمداد، لأغراض تحسين الأداء الطويل الأجل لفرادى المؤسسات وسلسلة الإمداد ككل".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق؛ نستنتج أن إدارة سلسلة الإمداد تؤدي بالطريقة المثلى إلى:

-انخفاض التكاليف؛

-دورة إنتاج أسرع؛

-تسهيل عملية التصنيع المعقدة، خصوصا للشركات التي تستخدم الكثير من الأجزاء المكونة؛

-وضع تصوّر لحاجة المؤسسة المستقبلية لمكونات الإنتاج، ما يقلل كمية المواد والأجزاء

المكونة التي تبقى دون استخدام بانتظار استخدامها لاحقا. ويذكر (محمد شيخ ديب، 2004) أن

<sup>1</sup>GIBSON, B. J., Mentzer, J. T., & Cook, R. L " Supply Chain Management: The Pursuit Of A Consensus Definition" , *Journal Of Business Logistics*, N : 26(2), 2005 , PP17-25.

<sup>2</sup>STOCK, J. R., & BOYER, S. L, " Developing A Consensus Definition Of Supply Chain Management: A Qualitative Study ", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 2009, PP.....

<sup>3</sup> J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., Nix, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G, Op cit, P30.

هناك خمسة أهداف تسعى المؤسسة إلى بلوغها من خلال إدارة فعالة لسلسلة الإمداد، وتتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- توفير منتج جيد في المكان والوقت المناسبين بأقل التكاليف؛
- 2- تقليل المخزون إلى أقصى حد، وتقديم أفضل خدمة للزبون؛
- 3- تقليص مدة دورة الإنتاج؛
- 4- تخفيض حالة عدم التأكد والمخاطر في سلسلة الإمداد، ذلك بالحفاظ على مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة الزبون النهائي؛
- 5- التركيز في إدارة سلسلة الإمداد يكون على أمثلية النظام.

### الفرع الثاني: الفرق بين إدارة سلسلة الإمداد وإدارة اللوجستيات

دائماً ما تكون هناك صعوبة في التفريق بين إدارة سلسلة الإمداد وإدارة اللوجستيات، والخلط في مفهوم كل منهما، ولكي نتمكن من معرفة الفرق بينهما، نأخذ تعريف مجلس المهنيين لإدارة سلاسل الإمداد CSCMP<sup>2</sup> لكل من المفهومين على النحو المتالي ثم نستنتج الفرق بينهما:

أولاً إدارة سلسلة الإمداد حسب المجلس تتضمن تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات الإمداد (Sourcing) المشتريات والنشاطات اللوجستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسلة الإمداد من موردين، وسطاء، مقدمو الخدمات، العملاء لأن الهدف من إدارة سلسلة الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين المؤسسات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالي الأداء.

أما بالنسبة لتعريف إدارة اللوجستيات فهي الجزء من إدارة سلسلة الإمداد التي تقوم بعمليات التخطيط، التطبيق، الرقابة لكفاءة وفعالية التدفقات الأمامية والخلفية والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها، وذلك لمقابلة متطلبات العميل. وتتضمن إدارة اللوجستيات إدارة النقل الوارد والصادر، وإدارة وسائل النقل والمخازن، ومناولة

<sup>1</sup>صلاح محمد شيخ ديب، استخدام نموذج برجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية علي قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، عين شمس، مصر، 2004.

<sup>2</sup>[https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx), consulted : 14-01-2023.

البضائع وانجاز أوامر الإمداد، وتصميم شبكة التدفقات اللوجستية، وإدارة المخزون، كذلك متابعة مقدمو الخدمات اللوجستية من خارج المؤسسة، كما تتضمن أيضا عملي، الإمداد (Sourcing) والمشتريات، وتخطيط وجدولة الإنتاج، وعمليات تغليف، تجميع البضائع، وكذلك خدمة العملاء. وتحتوي إدارة اللوجستيات على كل مستويات التخطيط والتنفيذ (الإستراتيجية - التنفيذية - التكتيكية)، وإدارة اللوجستيات هي إدارة تكاملية حيث تقوم بالتنسيق بين التسويق، المبيعات، التصنيع، الإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

بناء على التعريفين السابقين؛ نستنتج أن اللوجستيات هي جزء من إدارة سلسلة الإمداد، ولا تتضمن نفس المفهوم، فإدارة سلسلة الإمداد كمصطلح حديث يتخطى التكامل بين الخدمات اللوجستية مع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة، إلى التكامل مع المؤسسات القانونية الأخرى في مجال تدفق السلع والخدمات، أي إدارة اللوجستيات تخص إعداد خطة تدفقات للسلع والخدمات الخاصة بمؤسسة معينة، بينما تقوم إدارة سلسلة الإمداد، زيادة على ذلك بالربط والتنسيق بين العمليات اللوجستية في أكثر من مؤسسة داخل سلسلة الإمداد.

### المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة سلسلة الإمداد وأهم مبادئها

لقد مر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد بالعديد من المراحل وذلك من أول مرة ظهر فيها في منتصف الثمانينات، إلى ما وصل إليه هذا المفهوم في الوقت الحالي، كما أن لإدارة سلسلة مجموعة من المبادئ التي تعمل مع بعضها البعض، من أجل تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة من تحقيق معدلات ربح عالية من خلال الإيرادات، ومراقبة التكلفة، وكذا الاستخدام الأمثل للأصول ما يقود حتما إلى تحقيق رضا الزبون.

### الفرع الأول: مراحل تطور إدارة سلسلة الإمداد

ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في الأدبيات لأول مرة في منتصف الثمانينات من القرن وكان ذلك سنة 1982.<sup>1</sup> حيث بدأت تبرز كمجال مستقل عن إدارة اللوجستيات وبشكل أوسع من مجرد تسيير لتدفق المواد، ويوضح الشكل رقم (1-02) أدناه ظهور مفهوم إدارة سلسلة الإمداد، ومراحل تطورها، حيث كانت قبل الستينيات من القرن الماضي، عبارة عن وظائف

<sup>1</sup>OLIVER, R., & KEITH, and M. D. W, "Supply-Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy", Outlook, 5(1), 42-47.

متفرقة، ثم تكتلت في مجموعتين تمثلت في شراء المواد، والتوزيع، بعدها اندمجت كل الوظائف المتعلقة بالإمداد في ما يسمى باللوجستيك، إلى أن ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد SCM بعد ذلك، وشاع استخدامها مع بداية القرن 21، وأصبحت أعمق من مفهوم اللوجستيك<sup>1</sup> وفي وقتنا الحالي يشهد العالم بداية ثورة صناعية جديدة تعرف بالصناعة 4.0. هذه الثورة في التصنيع أثرت بشكل دراماتيكي على إدارة سلسلة الإمداد، وتحولها إلى إدارة سلسلة الإمداد الرقمية DSCM، وتعرف أيضاً ب: سلسلة الإمداد 4.0، حيث جمعت بين العالم المادي والعالم الافتراضي، وكان هذا نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا. ويعرف كل من Mckinsey & Company سلسلة الإمداد 4.0 على أنها: "تطبيق شبكة إنترنت الأشياء، واستخدام الروبوتات المتقدمة، وتطبيق التحليلات المتقدمة للبيانات الضخمة في إدارة سلسلة الإمداد، بوضع أجهزة استشعار في كل شيء، وتعمل على إنشاء الشبكات في كل مكان، أتمتة أي شيء، وتحليل كل شيء لتحسين الأداء، ورضا العملاء بشكل كبير".<sup>2</sup>

أما في التالي سنحاول تسليط الضوء على الثورات الصناعية الأربعة وبشكل مختصر مع ذكر مميزاتهما:

- **الصناعة 1.0:** تميزت الثورة الصناعية الأولى بالتحول من طرق الإنتاج اليدوي إلى الآلات من خلال استخدام الطاقة البخارية والمياه، وامتدت بين أواخر القرن 18، إلى منتصف القرن 19 في أوروبا والولايات المتحدة، وتجلت مظاهرها في صناعة النسيج، صناعة الحديد، الزراعة والتعدين؛
- **الصناعة 2.0:** الثورة الصناعية الثانية، والمعروفة أيضاً باسم الثورة التكنولوجية، هي الفترة بين 1871 و1914، وتميزت بمنشآت شبكات السكك الحديدية، التلغراف، والكهرباء. وأتاحت الكهرباء للمصانع تطوير خط الإنتاج الحديث.
- **الصناعة 3.0:** في الخمسينات، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، تطورت التكنولوجيا الرقمية، حيث وضعت أسس الثورة الصناعية الثالثة، على وجه الخصوص بإنتاج Z1، وهي

<sup>1</sup>BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. 19(4), 2007, PP332–348 , Available on : <https://doi.org/10.1108/09555340710760152>.

<sup>2</sup>Supply Chain 4.0 – The Next-Generation Digital Supply Chain | Mckinsey. (N.D.). Retrieved July 16, 2021, Available on : <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain#>

آلة حاسبة ميكانيكية تعمل بالكهرباء، وصولاً إلى الحاسوب، وما أضافته على عملية الإنتاج. هذا بالإضافة إلى التطور الكبير في تكنولوجيات الاتصالات؛

• **الصناعة 4.0:** نحن الآن على أعتاب الثورة الصناعية الرابعة، القائمة على التكنولوجية المعززة بتقدم التكنولوجيا في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الطابعات ثلاثية الأبعاد، تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID)، الواقع المعزز إنترنت الأشياء (IoT). وغيرها من التقنيات الحديثة. حيث ظهر مصطلح "Industry 4.0"، الذي يُختصر إلى 4.0 أو ببساطة 14، في عام 2011 كجزء من إستراتيجية تكنولوجية متقدمة للحكومة الألمانية بقيادة البروفيسور Wolfgang Wahlster، الذي يُعتبر أول من جاء بمصطلح Industry 1.4.0

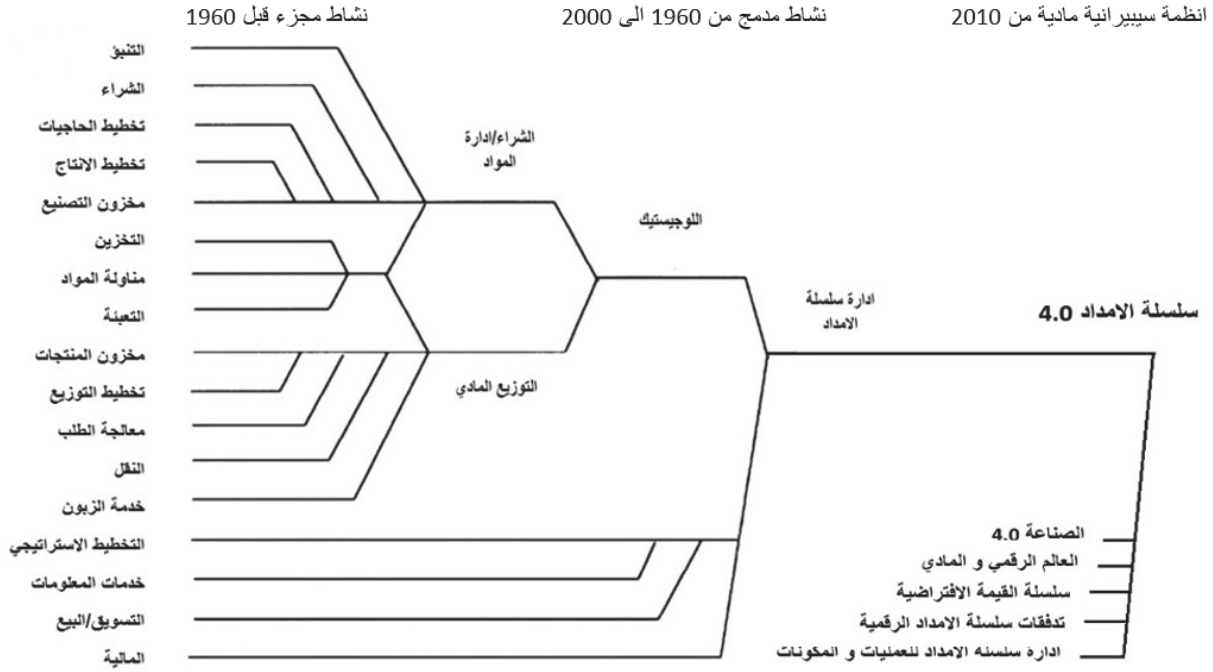
ظهرت بعده العديد من التصورات سبغت مختلف المفاهيم ووظائف وأدوات الإدارة في المؤسسة على غرار Supply Chain 4.0 Logistics 4.0 Manufacturing 4.0 Quality 4.0 Maintenance 4.0 .... الخ

أثرت الصناعة 4.0 على مجال الأعمال، وأحدثت اضطراباً هائلاً على مستوى المؤسسات، مما أوجب عليها إعادة التفكير في طريقة تصميم سلسلة الإمداد الخاصة بها. تعني سلسلة الإمداد 4.0 دمج إنترنت الأشياء والروبوتات المتقدمة وتحليلات البيانات الضخمة في إدارة سلسلة الإمداد. ويشمل ذلك وضع حساسات Sensors في كل شيء وإنشاء شبكات في كل مكان وتشغيل العمليات وتحليل البيانات لتحسين الأداء وكسب رضا الزبائن وولائهم.

على مدى الثلاثين عامًا الماضية، تطورت اللوجستيات من وظيفة عملياتية بحتة إلى وظيفة إدارة سلسلة الإمداد المستقلة. حيث تحول التركيز إلى عمليات التخطيط المتقدمة مثل تخطيط الطلب التحليلي والتخطيط المتكامل للمبيعات والعمليات، في حين تم إعطاء مهمة تسيير اللوجستيات التشغيلية إلى مقدمي الخدمات اللوجستية من الجهات الخارجية.

<sup>1</sup>Bmbf. (2021). Industrie 4.0 – BMBF, Available on : <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html>.

الشكل رقم (1-02): مراحل تطور إدارة سلسلة الإمداد.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نموذج: Ballou, R. H. (2007). The evolution and future of - logistics and supply chain management. European business review.

### الفرع الثاني: مبادئ إدارة سلسلة الإمداد

يرى الكاتب (رفاعي، 2016) أن هناك سبعة مبادئ لإدارة سلسلة الإمداد تعمل مع بعضها البعض، تزيد المؤسسة من خلالها الإيرادات، ومراقبة التكلفة، وكذا الاستخدام الأمثل لأصول المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، ومنه ربحية أعلى، وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>1</sup> المبدأ الأول: يتمثل هذا المبدأ في تقسيم الزبائن إلى مجموعات بالاعتماد على معيار حاجتهم للخدمة، وتكييف سلسلة الإمداد لخدمة هذه المجموعات المربحة: يعطي التقسيم التقليدي للزبائن إلى مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع فرصة لتقديم خدمة أفضل لكل مجموعة من حيث التكاليف والربحية داخل وعبر مجموعة الزبائن، وتجزئة الزبائن إلى مجموعات وفقاً لاحتياجاتهم، يمكن المؤسسة من تطوير محفظة الخدمات لديها، ويجعلها أكثر تكيفاً مع مختلف هذه الشرائح. نجد أن المؤسسات تعتمد على معايير تقسيم تقليدية، نذكر منها الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة. أما المنتج المتطور هو المنتج الذي يخضع للتحسينات ولديه

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد (مدخل بيئي)، الطبعة الرابعة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2016، ص 29-33.

قاعدة بيانات مقسمة وفقا للمبيعات واحتياجات الموزعين، ويلبي أوامر الإمداد، ويعتمد على المعايير المحاسبية اللازمة التي تدعم هذه التجربة.

**المبدأ الثاني:** يرتكز هذا المبدأ على تطوير شبكة نظام الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية مجموعات الزبائن، إذ تعتمد المؤسسات على منهج التناغم التقليدي لتطوير شبكة نظام الإمداد فيما يخص تسيير المخزون، المخازن، والنقل، وذلك من أجل تحقيق معيار وحيد، ويمكنها تطوير شبكة نظم الإمداد لصالح البعض، وذلك لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل الزبائن، وقد تحدد شبكة الإمداد من أجل باقي العملاء من أجل تلبية الحاجات الكلية لمجموعة زبائن واحدة. وأخيرا نجد منهج تصميم شبكة نظم إمداد يسعى إلى تميز إدارة سلسلة الإمداد من خلال تحقيق استخدام امثل للأصول وموافق لمجموعة معينة، ونجد هذا المنهج في العديد من الصناعات، وخاصة الصناعات التي تقدم المنتج للمستهلك النهائي B2C.

**المبدأ الثالث:** يتمثل هذا المبدأ في معرفة إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصفة متطابقة مع سلسلة الإمداد: من أجل تنبؤ دقيق للاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة. يعتمد التنبؤ على تحليل السلسلة زمنية، وعلى مستوى مختلف الأقسام التي تعمل بصفة مستقلة، يمكن إيجاد تنبؤات لنفس المنتجات، وفي نفس الوقت نجد كل قسم لديه افتراضاته الخاصة، ذلك لأن التوجه الوظيفي للعديد من المؤسسات يخلق مشاكل بالنسبة للتنبؤ بالطلب.

**المبدأ الرابع:** تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للزبون والتحول السريع عبر سلسلة الإمداد من خلال تخطيط المؤسسات لأهداف الإنتاج بطرق تقليدية تعتمد على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة الصنع والمخزون والاحتياطي من المنتجات، والأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، وتتجه هذه المؤسسات لمعرفة أوقات الإمداد في الشبكة، وغالبا ما تكون فترات ثابتة، كما تحدد الوقت النهائي لتحويل المواد إلى منتجات لتلبية حاجات الزبون. وفي إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب الزبون، تتجه المؤسسات لتلبية احتياجات الزبون الفردي بكفاءة، وهنا قد تظهر مشكلة تأجيل الإنتاج، وذلك لعدم التمكن من الحصول على ما تحتاجه للتجميع من الموردين، ولحل هذه المشكلة تلجأ إدارة سلسلة الإمداد إلى طريقة وحدات حفظ المخزون (SKU) وإستراتيجية الامداد عند الإنتاج (أوتوماتيكيا).



**المبدأ الخامس:** إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية؛ بحيث تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف، وذلك من خلال تركيز سلسلة الإمداد على هيكل التكلفة لدى المورد، ومنه تخفيض التكلفة عبر سلسلة الإمداد، وهذا ما يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج، وزيادة هامش الربح، ما ينتج عنه ترتيبات مشاركة / الأرباح.

**المبدأ السادس:** تطوير سلسلة الامداد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي، والاعتماد على التوجه بالعمليات، فالعديد من المؤسسات عانت من نظم التحول الجديدة Reengineering التي وضعتها تحت التطبيق، لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات، ولكن ليس من السهل ترجمتها إلى معطيات قابلة للتطبيق بالقدر الذي يرفع من قيمة العمليات.

**المبدأ السابع:** يشمل على تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية فمعظم المؤسسات تركز على الداخل وتطبق المقاييس الموجهة وظيفيا، ولكن مدير سلسلة الإمداد المتميز يأخذ نظرة خارجية شاملة معتمدا على مقاييس تطبق على كل حلقة في السلسلة، وتشمل كل من الخدمة المقدمة، والأمور المالية أيضا.

### المطلب الثالث: تخطيط سلسلة الإمداد وقياس أدائها

تخطيط سلسلة الإمداد وقياس أدائها هو عملية مهمة لضمان التشغيل الفعال والكفاءة في المؤسسة وضمان الوصول إلى ما ترمي إليه المؤسسة، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: تخطيط سلسلة الإمداد

مع تزايد تطور المؤسسات في استخدامها للبيانات والمنهجيات التحليلية، يمكنها التقدم من استخدام البيانات لمجرد تحديد ما حدث في الماضي، إلى فهم ما يحدث حاليا، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل، وتحديد ما ينبغي أن تقوم به المؤسسة في المستقبل. ويمثل تطور استخدام البيانات والتحليلات المؤسسات التي تتبع نهجا استباقيا لإدارة وتحسين سلاسل إمدادها. لكن في الواقع؛ نجد أن العديد من المؤسسات لا تستخدم هذه المقاربة (الاستباقية) في التخطيط والتنفيذ، ونتيجة لذلك نجدها تستخدم نهجا قائم على رد الفعل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض فعالية تخطيط سلسلة الإمداد وتنفيذها، مما يخلق بدوره عددا من المشاكل التي كثيرا ما تأخذ قسط من اهتمام الإدارة العليا، وعلى نطاق واسع، يتألف التخطيط والتحليل الفعالين

Operations and supply chain " في كتابهما Meredith & Shafer() حسب لسلسلة الإمداد management for MBAs "من ثلاثة أنشطة رئيسية: تخطيط الطلب، تخطيط المبيعات والعمليات، وتخطيط الإمدادات، وينصب تركيز تخطيط الطلب على وضع توقعات أو تقديرات الطلب في المستقبل مع وجود توقعات ويعالج تخطيط المبيعات والعمليات مسألة مقدار الطلب المتوقع الذي ستحاول المؤسسة الوفاء به، أو بعبارة أخرى؛ تحديد هدف مستوى خدمتها. ويتناول تخطيط الإمدادات بدوره المسائل التكتيكية المتعلقة بإدارة المشتريات والإنتاج والتوزيع لضمان تحقيق مستوى الخدمات المستهدفة؛ وفي يلي شرح لهذه الأنشطة الثلاثة:<sup>1</sup>

**أولاً- تخطيط الطلب:** يهتم تخطيط الطلب بتطوير وجهة نظر بشأن الطلب في المستقبل على مدى فترة زمنية مقبلة (على سبيل المثال، الأسبوع المقبل، الشهر الربع، و/أو العام القادم)، وتؤدي وجهة النظر هذه بشأن الطلب المستقبلي أو التنبؤ بالطلب المستقبلي إلى دفع عدد من الأنشطة التنظيمية الهامة والتي تتضمن:

- تحديد مقدار الإنتاج من كل منتج؛
  - تحديد حجم المخزون اللازم لتحقيق أهداف البيع والإنتاج؛
  - تحديد قدرة الموارد (مثل المعدات والموظفين) لتحقيق أهداف الإنتاج والمبيعات؛
  - تحديد مقدار رأس المال المتداول اللازم لتحقيق أهداف الإنتاج والمبيعات.
- وعلى غرار جميع أنشطة الأعمال، يمكن تحسين عملية تخطيط الطلب بوجه عام، والتنبؤ بوجه خاص من خلال تحليل مناسب للتكاليف والفوائد. ويمثل الشكل رقم (1-03) أدناه موجزا للطرق التي يمكن استخدامها للتنبؤ بالطلب.

<sup>1</sup>MEREDITH, J. R., & SHAFER, S. M., Operations And Supply Chain Management For Mbas, John Wiley & Sons, 2019, p130.

الشكل رقم (1-03): تصنيف أساليب التنبؤ



**Source:** M MEREDITH, J. R., & SHAFER, S. M, Op cit, p130

ثانياً - **تخطيط المبيعات والعمليات:** بمجرد وضع توقعات الطلب، يكون القرار التالي هو تحديد مقدار الطلب المتوقع الذي ينبغي أن تحاول المؤسسة تلبيةه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية، مثل المستويات المستهدفة للربحية. ويكون ذلك بتحديد مستويات الخدمات المستهدفة أو النسبة المئوية للطلب الواجب تلبيةه، وتختلف مستويات الخدمات المستهدفة هذه حسب المنتج والزبون، ولذلك ففي حين يركز تخطيط الطلب على التنبؤ بالطلب، يتناول تخطيط المبيعات والعمليات مدى الطلب المتوقع الذي ينبغي أن تحاول المؤسسة تلبيةه لكي تكون في أفضل وضع لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع نطاقاً، بالإضافة إلى هدف هام آخر لتخطيط

المبيعات والعمليات يتمثل في وضع خطة شاملة للمؤسسة بأكملها تستخدم لتوجيه جهود جميع المجالات المختلفة فيها، أي عدم وضع كل نشاط خطة بدون الأخذ في الاعتبار النشاطات الأخرى، مثلاً التسويق يضع خطة للمبيعات بناء على حملة ترويجية بدون الرجوع إلى خطة الإنتاج التي وضعها فريق العمليات، ولتفادي هذه المشاكل تسعى عملية تخطيط المبيعات والعمليات إلى وضع خطة إجمالية تتوافق بفعالية مع العرض والطلب، تساعد الخطة الإجمالية في تنسيق التخطيط عبر الإدارات والتقليل إلى أدنى حد من عواقب القرارات اليومية القصيرة النظر بشأن الأداء الأطول أجلاً.

وفي تخطيط العمليات والمبيعات تستخدم المؤسسات الأدوات التالية:

**1- استراتيجيات التخطيط الكلي:** هناك إستراتيجيتان للتخطيط الكلي، تعرفان باسم الاستراتيجيات الخالصة، توفران نقطة بداية للتحسين عند وضع خطة إجمالية:

➤ **الإنتاج على المستوى:** مع وضع إستراتيجية للإنتاج على المستوى، يتم إنتاج نفس كمية الإنتاج في كل فترة، وتستخدم المخزونات من السلع الجاهزة (أو الطلب المتراكم) لتلبية التغيرات في الطلب، على حساب الاستثمار في المخزون أو تكاليف نقص المخزون، والميزة في ذلك هي عدم وجود تكاليف مرتبطة بتغيير حجم القوة العاملة؛

➤ **متابعة الطلب:** في هذه الإستراتيجية، يكون الإنتاج مطابقاً للطلب المتوقع لهذه الفترة، ويتم الحصول على هذا عادة إما عن طريق العمل الإضافي أو التوظيف والتسريح، وميزة هذه السياسة في عدم وجود التكاليف المترتبة على المخزونات من السلع الجاهزة، باستثناء المخزونات الاحتياطية (التي تسمى أيضاً مخزون الأمان).

وغالباً ما تحقق المؤسسات أداء أعلى وتكاليف أقل من خلال وضع إستراتيجية هجينة (مختلطة) تجمع بين جوانب كل من الاستراتيجيات الخالصة، وتشمل هذه الاستراتيجيات الجمع بين استخدام العمل الإضافي، والتوظيف وتسريح الموظفين، والتعاقد من الباطن، والمخزون. ولدى مؤسسات المنتجات على وجه الخصوص خيار مقايضة الاستثمار في مخزونات السلع التامة الصنع للتغيرات في مستوى القدرات أو العكس.

**2- تحديد مستوى الخدمة:** تنطبق الإستراتيجية على الحالات التي يكون فيها منتج قابل للتلف (على سبيل المثال على الصحف، وبطاقات يوم الأم) التي لا بد من طلبها قبل أن يكون للطلب

الفعلي على المنتج معروفاً، أما المنتج المطلوب فيباع أو يتم سحبه تبعا لمستوى الطلب الفعلي.

ثالثاً - التخطيط التعاوني، التنبؤ وتجديد الموارد: CPFR في حين أن استخدام أدوات مثل التخطيط الكلي لتنسيق الأنشطة في جميع المجالات داخل المؤسسة أمر هام، فإن هذا لا يكفي للوفاء بالمعايير العالمية لأداء سلسلة الإمداد، بل يجب على المؤسسات أن تكون حريصة بنفس القدر على تنسيق جهودها التخطيطية خارج جدرانها التنظيمية وأن تضم أيضاً شركائها في سلسلة الإمداد. وبالفعل فمن خلال الاعتراف بأهدافها ومصالحها التجارية المشتركة، يمكن وضع خطط مشتركة للمبيعات والعمليات تعود بالنفع المتبادل على جميع الشركاء في سلسلة الإمداد، عكس نهج "طول الذراع" التقليدي في التعامل مع الموردين، تسعى المؤسسات الأكثر استتارة إلى بناء علاقات مع شركائها في سلسلة الإمداد استناداً إلى التعاون، وقد تعلمت هذه المؤسسات أن جميع الأطراف في سلسلة الإمداد تستفيد من خلال النظر إلى مورديها وزبائنها كشركاء.

### الفرع الثاني: قياس أداء سلسلة الإمداد

يعتبر قياس أداء سلسلة الإمداد عنصراً هاماً لوضع التصميم المناسب لها وتحليلها تحليلها تحليلاً دقيقاً، لأن ذلك سيحدد كفاءة وفعالية هذا النظام، ولا يجدي هذا القياس إن لم يكن هنالك تكامل في هذه السلاسل لأنه القلب النابض في سلسلة الإمداد، فهو يسمح بالحصول على تفاصيل جميع الإجراءات والتفاعلات من خلال مجموع البيانات التي يتم الحصول عليها من أطراف العلاقة.

من أهم عناصر تصميم سلسلة الإمداد وتحليلها، وضع مقاييس أداء مناسبة، ويمكن أن نجد مقياس للأداء، أو أكثر لتحديد كفاءة و/أو فعالية نظام قائم، أو مقارنة النظم بديلة. كما تستخدم مقاييس الأداء لتصميم الأنظمة المقترحة أيضاً، ويمكن أن نصنف هذه المقاييس إلى مقاييس نوعية أو كمية. ونعرض فيما يلي أنواع المقاييس حسب ما جاء به Beamon في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>BEAMON, B. M, "Supply Chain Design And Analysis : Models And Methods", The International Journal Of Production Economics, Vol55,Issue3 , 1998, PP281-294, Available

أولاً- مقاييس الأداء النوعية: هي المقاييس التي لا يوجد قياس رقمي مباشر لها، وإن كان يمكن تحديد بعض جوانبها كمياً، ونذكر من بين هذه النماذج:

1-رضا الزبائن: درجة رضا الزبائن عن المنتج و/أو الخدمة المتلقاة، ويمكن أن تكون على الزبائن الداخليين، أو الخارجيين، ويتكون رضا الزبائن من ثلاثة عناصر تتمثل في الرضا قبل المعاملات، الرضا المتعلق بالمبادلات، ويكون أثناء التوزيع المادي للمنتج، والرضا بعد المعاملات؛

2-المرونة: هي مدى قدرة سلسلة الإمداد على الاستجابة للتقلبات العشوائية في الطلب؛

3-دمج تدفق المعلومات والمواد: تتمثل في مدى قيام جميع الوظائف في سلسلة الإمداد بتوصيل المعلومات، ونقل المواد؛

4-إدارة المخاطر بفعالية: كل العلاقات داخل سلسلة الإمداد تحتوي على مخاطر متأصلة، والإدارة الفعالة للمخاطر هي مدى قدرتها على التقليل إلى أدنى حد من آثار هذه المخاطر؛

5-أداء الموردين: ما إذا كان الموردون يقومون بتسليم المواد الخام إلى مرافق الإنتاج في الوقت المحدد وفي حالة جيدة.

### الفرع الثاني: مقاييس الأداء الكمية

هي المقاييس التي يمكن وصفها بشكل مباشر رقمياً. ويمكن تصنيف مقاييس أداء سلسلة الإمداد الكمية على النحو التالي:

- 1-الأهداف التي تستند مباشرة إلى التكلفة أو الربح، وتتمثل في:
  - التقليل من التكلفة: هو الهدف الأكثر استخداماً، وعادة ما يتم خفض التكلفة إلى أدنى حد لسلسلة الإمداد كاملة، أو تخفيضها إلى أدنى حد لوحدات أو مراحل تجارية معينة؛
  - تعظيم المبيعات: وتتمثل في تعظيم قيمة العائدات المالية أو عدد الوحدات المباعة؛
  - تعظيم الربح: أي تحقيق الربح من خلال تقليل التكاليف؛
  - التقليل من الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن: يعني ذلك الحد من تكاليف المخزون (بما في ذلك تكاليف المنتج وتكاليف الاحتفاظ)؛

- تعظيم العائد على الاستثمار: يكون ذلك بتعظيم نسبة صافي الربح إلى رأس المال الذي تم توظيفه لإنتاج هذا الربح.
  - 2-الأهداف التي تستند إلى قدر من استجابة الزبائن وتتمثل في:
    - ❖ تعظيم معدل الملء: تلبية طلبات العملاء في الآجال المحددة؛
    - ❖ تقليل تأخر المنتج إلى أدنى حد: يقصد به تقليل مقدار الوقت بين تاريخ الموعود لتسليم المنتج والتاريخ الفعلي لتسليم المنتج؛
    - ❖ التقليل إلى أدنى حد من وقت استجابة العملاء: وهي تحقيق أدنى مدة زمنية بين تاريخ استقبال الطلب، وتاريخ استلام المنتج من طرف الزبون؛
    - ❖ التقليل إلى أدنى حد من وقت التحويل: تعني التقليل إلى أدنى حد الوقت من بداية التصنيع إلى نهاية التحويل؛
    - ❖ التقليل إلى أدنى حد من ازدواجية المهام من خلال التقليل إلى أدنى حد من عدد الوظائف التشغيلية التي توفرها أكثر من وظيفة واحدة.
- وكخلاصة للمبحث الثاني الذي تناولنا فيه مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد، يمكن تلخيص مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في الشكل أدناه رقم (1-04) الذي يبين نموذج المتكامل لإدارة سلسلة الإمداد المقترح من <sup>1</sup>MENTZER حيث يمكن تصور سلسلة الإمداد على شكل خط أنابيب، حيث تظهر التدفقات المختلفة مثل المنتجات والخدمات والموارد المالية والمعلومات والطلب، وتسيير هذه التدفقات من الموردين إلى العملاء ووظائف المؤسسة المتمثلة في التسويق والمبيعات والبحث والتطوير والتنبؤ والإنتاج والمشترىات واللوجستيك وتكنولوجيا المعلومات والمالية وخدمة الزبائن. وكل هذا يهدف إلى تقديم القيمة والرضا للزبون. حيث تعتبر قيمة الزبون ورضاه أمراً بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية وربحية في سلسلة الإمداد.
- لفهم هذا النموذج، يجب فحص دور وظائف المؤسسة وتنسيقها عبر الوظائف والمؤسسات الأخرى عبر سلسلة الإمداد. حيث يشمل التنسيق بين الوظائف مفاهيم عدة مثل الثقة والالتزام والمخاطر والاعتماد على المشاركة والتنسيق الوظيفي الداخلي بين أقسام المؤسسة والتنسيق بين المؤسسات.

<sup>1</sup>Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. , " Defining supply chain management", *Journal of Business logistics*, 22(2), 2001 ; pp 1-25.

الشكل رقم (1-04): نموذج إدارة سلسلة الإمداد.



Source :MENTZER, J. T& al, Op cit, . P25.



### المبحث الثالث: تكامل سلسلة الإمداد

بعد الإحاطة بالمفاهيم الخاصة بسلسلة الإمداد وإدارتها وأنواعها المختلفة يتم التطرق في هذا البحث إلى مفهوم تكامل سلسلة الإمداد وأبعاده أولاً، ثم إلى مقومات نجاحه، ومستوياته والقوى الدافعة إليه.

### المطلب الأول: مفهوم تكامل سلسلة الإمداد وأبعاده

بشكل عام تكامل سلسلة الإمداد هو عملية تنسيق وتوحيد جميع مكونات سلسلة الإمداد الفعالة بين الموردين والمصنعين وموزعي التجزئة والزبائن، بهدف تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة رضا الزبائن، فيما يلي يتم تقديم تعريفات تكامل سلسلة الإمداد وأبعاده.

### الفرع الأول: تعريف تكامل سلسلة الإمداد

اختلف الباحثون والممارسون على وضع تعريف شامل لإدارة سلسلة الإمداد، لإدراكهم أنها شبكة معقدة من الشبكات والعلاقات والعمليات التي تتحرك من الأعلى إلى الأسفل والعكس، من أجل توفير منتجات وخدمات للزبائن<sup>1</sup>، ويكتسي تكامل سلسلة الإمداد أهمية إستراتيجية وتشغيلية ضمن إدارة سلسلة الإمداد<sup>2</sup>، وهو أحد المجالات البحثية البارزة في أدبيات إدارة العمليات وسلسلة الإمدادات منذ منتصف التسعينات. عرف كل من Ataseven & Nair سلسلة الإمداد المتكاملة بأنها: "رابطة بين المتعاملين والموردين الذين يعملون معاً، باستخدام تقنيات الإدارة، والعمل الجماعي من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل في تطوير المنتج النهائي وتوزيعه ودعمه"<sup>3</sup>. وقد يكون من المفيد اعتبار المشاركين (المؤسسات) عبارة عن أقسام لمؤسسة كبيرة متكاملة رأسياً، على الرغم من أن المؤسسات مستقلة في السلسلة لا ترتبط معاً إلا بالثقة، والأهداف المشتركة، والعقود المبرمة على أساس طوعي، عكس الموردين التابعيين، يمكن تشبيههم بأقسام مؤسسة ضخمة تخدم في المقام الأول المؤسسة الأم .

<sup>1</sup>Ellram, L. M., & Cooper, M. C, Supply Chain Management: It's All About The Journey, Not The Destination. Journal Of Supply Chain Management, N : 50(1), 2014, PP 8–20.

<sup>2</sup>Frohlich, M. T., & Westbrook, R, "Arcs of integration : an international study of supply chain strategies", Journal of Operations Management, 19, 2001, PP 185-200.

<sup>3</sup>Cigdem ATASEVEN and Anand NAIR," Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature", International Journal of Production Economics, vol. 185, issue C, 2017, PP252-265.

تعتبر جميع سلاسل الإمداد متكاملة إلى حد ما، ويتمثل أحد أهداف زيادة التكامل في تركيز وتنسيق الموارد ذات الصلة لكل مشارك على احتياجات سلسلة الإمداد لتحقيق الأداء الأمثل للسلسلة على نطاق واسع، وتتطلب عملية التكامل تطبيق مهارات الإدارة وعملياتها وتكنولوجياتها بانضباط من أجل الجمع بين الوظائف والقدرات الرئيسية للسلسلة، والاستفادة من الفرص التجارية المتاحة. وتشمل الأهداف عادة تحقيق أرباح أعلى والحد من المخاطر بالنسبة لجميع المشاركين.<sup>1</sup>

كما عرفها Barbara Flynn وآخرون على أنه: "التعاون بين المؤسسة المصنعة وشركائها في سلسلة الإمداد من أجل تطوير حركة فعالة وكفؤة للمواد، الموارد، المكونات والمعلومات من أجل إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للزبون بسرعة وتكلفة أقل".<sup>2</sup> ويعتبر أنه تركيبة من المعلومات المتدفقة من الخلف ومن الأمام بين أعضاء سلسلة الإمداد من موردين، زبائن ومصنعين.<sup>3</sup> أما بالنسبة للعوامل المطلوبة لتعزيز التكامل بين الشركاء في سلسلة الإمداد، فتركز أساساً على تبادل المعلومات والتعاون في تصميم العمليات والمنتجات، واتخاذ القرارات المشتركة، والتنسيق، وتساعد هذه العوامل على مواءمة مصالح جميع المؤسسات داخل سلسلة الإمداد، وعلى المساعدة في تحسين الأداء العام لسلسلة الإمداد، عوض السعي لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة لفرادى المؤسسات التي تعمل داخل السلسلة، أي تغليب المصلحة العامة لكل المؤسسات على المصلحة الفردية.<sup>4</sup>

ويعرف Zhu تكامل سلسلة الإمداد بأنه: "الدرجة التي تتعاون بها المؤسسة استراتيجياً مع شركائها الرئيسيين في سلسلة الإمداد وإدارة العمليات المشتركة بين المنظمات بشكل تعاوني لتوفير أقصى قيمة للزبون. وصنفوا مفاهيم تكامل سلسلة الإمداد إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تتناول المفهوم من حيث الموقع، ويقصد بها المجموعات الوظيفية التي يجري دمجها،

<sup>1</sup>NATIONAL RESEARCH COUNCIL, et al, "Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers ", National Academies Press, 2000, P27.

<sup>2</sup>FLYNN, B. B., HUO, B., & ZHAO, X, "The Impact Of Supply Chain Integration On Performance : A Contingency And Configuration Approach", Journal Of Operations Management , 28, 2010, PP58–71.

<sup>3</sup>PAGELL, M, " Understanding The Factors That Enable And Inhibit The Integration Of Operations, Purchasing And Logistics:", Journal Of Operations Management, 22(5), 2004, PP 459–487.

<sup>4</sup>Cigdem ATASEVEN and Anand NAIR, Op cit , P25.

أما الثانية تتناول مفهومه من ناحية الجوهر ، أي من جانب المعلومات والعمليات التنظيمية التي يجري دمجها.<sup>1</sup>

كما عرف Chang وآخرون ان التكامل في سلسلة الإمداد بأنه: " إدارة تعاونية ومنسقة للمعلومات والعمليات والسلوكيات داخل المنظمات وفيما بينها لتحقيق أقصى قيمة".<sup>2</sup> ويقترح كل من Fatorachian و Kazemi مفاهيم تشمل الموقع (مكان التكامل) والجوهر معا نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-02): مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من ناحية الموقع والجوهر.

المفهوم	الكاتب	
يشير تكامل سلسلة الإمداد إلى درجة قيام شركة ما بمشاركة مواردها وقدراتها مع شركاء القناة؛	(Liu et al, 2016)	موقع التكامل
يظهر تكامل سلسلة الإمداد من حيث إدماج العمليات في الداخل وكذا التكامل الخارجي مع الزبائن والموردين؛	(Ataseven and Nair, 2017)	
تكامل سلسلة الإمداد هو التنسيق والتعاون فيما بين المنظمات فيما بين مختلف الشركاء في سلسلة الإمداد وفي داخل المؤسسة أيضا؛	(Wong et al, 2017)	

<sup>1</sup>ZHU, Q., KRIKKE, H., & CANIELS, M. C. J, "Supply Chain Integration: Value Creation Through Managing Inter-Organizational Learning", *International Journal Of Operations & Production Management*, 2018, PP211-229.

<sup>2</sup>CHANG, W., ELLINGER, A. E., KIM, K. K., & FRANKE, G. R," Supply Chain Integration And Firm Financial Performance: A Meta-Analysis Of Positional Advantage Mediation And Moderating Factors", *European Management Journal*, 34(3), P2 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.008>. PP282-295.

<p>يشمل تكامل سلسلة الإمداد التعاون، التشارك، تبادل المعلومات، الثقة، الشراكات والتكنولوجيا المشتركة، أي التحول من إدارة العمليات الوظيفية الفردية، إلى إدارة سلاسل العمليات المتكاملة؛</p>	<p>(Singh and Power, 2013)</p>	
<p>تكامل سلسلة الإمداد هي إدارة تعاونية ومنسقة للمعلومات والعمليات والسلوكيات داخل المؤسسات وفيما بينها لخلق أقصى قدر من القيمة؛</p>	<p>(Chang et al, 2016)</p>	<p>جوهر التكامل</p>
<p>نظرت أدبيات تكامل سلسلة الإمداد بشكل رئيسي في عملية الإدماج، والهيئة والأداء، وأساسيات تكامل سلسلة الإمداد؛</p>	<p>Kauremaa and Tanskanen (2016)</p>	
<p>بغية التوصل إلى فهم أعمق للتكامل، ينبغي للبحوث أن تتجاوز نتائج الأداء لدراسة السياق الذي يحدث فيه التكامل. ومن شأن هذا التركيز أن يبني نظرة ثاقبة على التصاميم والعمليات التنظيمية التي تمكن من معالجة المعلومات معالجة فعالة ودقيقة؛</p>	<p>(Turkulainen et al, 2017)</p>	
<p>يشير تكامل سلسلة الإمداد إلى الدرجة التي يمكن بها لمؤسسة أن تتعاون استراتيجياً مع شركائها في سلسلة الإمداد وأن تدير بشكل تعاوني العمليات الداخلية والخارجية لتوفير أقصى قيمة للزبون بتكلفة منخفضة وبسرعة عالية؛</p> <p>ينطوي تكامل سلسلة الإمداد على تعاون استراتيجي</p>	<p>(Zhao et al, 2015)</p>	

<p>بين المؤسسة وعملائها ومورديها في إدارة الحدود على امتداد الأنشطة التجارية، بما في ذلك التعاون في مجال الشراء والتخطيط والتنبؤ، وتطوير المنتجات المشتركة؛</p>	<p>(Yu et al, 2016)</p>	<p>موقع التكامل + جوهر</p>
<p>تكامل سلسلة الامداد (تكامل التدفقات المالية والمادية والمعلومات) يتألف من التعاون والتفاعل والمشاركة عبر كل الروابط التي تشكل سلسلة الامداد</p>	<p>(Manuel Maqueira et al, 2018)</p>	<p>التكامل</p>
<p>يحدد التعاون الاستراتيجي مع الشركاء الرئيسيين في سلسلة الإمداد والإدارة الفعالة والكفؤة للأنشطة داخل المنظمات وفيما بينها المتصلة بتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والتمويل واتخاذ القرارات المشتركة على أنها تكامل لسلسلة الامداد؛</p>	<p>(Jajja et al, 2018)</p>	
<p>يرتبط الهيئة عموما بمستوى مواءمة الشركة للعمليات الداخلية والخارجية والروابط الإستراتيجية مع شركائها التجاريين.</p>	<p>(Mora-Monge et al, 2019)</p>	

**Source:** FATORACHIAN Hajar&KAZEMIHadi, The Management of Operations Impact of Industry 4.0 on supply chain performance, Ph.D. thesis. SzentIstván University, Sep. 2020, P 26.

#### الفرع الثاني: أبعاد تكامل سلسلة الإمداد

تعتبر هذه الأبعاد حجر الزاوية لنجاح سلسلة الإمداد في المؤسسة فأحداث التكامل بين الموردين باعتبارهم ذلك المزود الرئيسي لحاجات المؤسسة من أجل إتمام العملية الإنتاجية في إطار تكامل داخلي يضمن التعاون والتنسيق وإيصال تلك المنتجات للزبون المستقبل لها. أولاً- التكامل مع المورد: هو عملية الحصول على المعلومات التشغيلية والتقنية والمالية، وما يتصل بها من معارف التي لها علاقة مع المورد والعكس، ويجري التكامل الاستراتيجي مع المورد في المصانع من أجل تلبية متطلبات المنتج والإنتاج على نحو أفضل، من خلال تطوير

قدرات المورد والمصنع واستغلالهما على نحو أكثر فعالية، وتشمل الأنشطة المرتبطة عادة بتكامل الموردين الاستراتيجي للمؤسسات، أنشطة التنمية المشتركة، اجتماعات التخطيط المشترك، ونظم المعلومات؛<sup>1</sup>

**ثانياً - التكامل الداخلي:** يشير التكامل الداخلي إلى التنسيق والتعاون داخل المؤسسة، فيما يخص المعلومات التنظيمية والعمليات والسلوكيات.<sup>2</sup> وتشمل الممارسات التنظيمية المتمثلة في الجمع بين الموارد والمعلومات الداخلية وتحسينها من أجل خلق مشاركة للمعرفة تتجاوز حدود الوظائف أو الأقسام، من أجل الدفع بمبادرات التكامل الخارجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية؛<sup>3</sup>

**ثالثاً - التكامل مع الزبون:** هو عملية الحصول على المعلومات المتعلقة باحتياجات الزبائن، وما يتصل بها من معرفة واستيعابها. إن التكامل الاستراتيجي مع الزبون يتم في المصانع، وذلك من أجل اكتساب وإدماج فهم أفضل لتفضيلات الزبائن (ماذا يفضلون ولماذا؟). وتشمل الأنشطة المرتبطة عادة ببناء قدر أكبر من التكامل الاستراتيجي مع الزبائن.

### المطلب الثاني: مقومات تكامل سلسلة الإمداد

بما أن التكامل يعد القلب النابض في سلسلة الإمداد، فهو يسمح بالحصول على تفاصيل جميع الإجراءات والتفاعلات، وهنا يظهر أن المكون الرئيسي للتكامل هو البيانات التي يتم جمعها وتخزينها واستخدامها، ولا يتحقق التكامل إلا بعد توفر مقومات تجعله فعالاً، كالثقة، الشراكة، والاتصال بين أطراف العلاقة، والتعاون القائم بين أطرافها.

### الفرع الأول: الثقة trust

بغية دمج سلاسل الإمداد، من الضروري بناء علاقات بين المؤسسات، الواحدة تلو الأخرى. وبناء هذه العلاقات يتطلب الثقة بينها، وهذا أمر صعب المنال ولا يمكن بلوغه

<sup>1</sup>SWINK, M., NARASIMHAN, R., & WANG, C, "Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance", *Journal Of Operations Management*, 25(1), P151, Available on : PP148–164. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>.

<sup>2</sup>CHANG, W., ELLINGER, A. E., KIM, K. K., & FRANKE, G. R, Op cit, P2.

<sup>3</sup>LOTFI, Z., SAHRAN, S., MUKHTAR, M., & Zadeh, A. T. , "The Relationships between Supply Chain Integration and Product Quality", *Procedia Technology*, 11(Iceei), 2013, P77. PP471–478.

بسهولة. وهناك عدة طرق لتنمية الثقة بين المؤسسات. وتظهر أشكال الثقة بإيجاز في المظاهر التالية:

**أولاً-الثقة بين الأفراد:** كثيرا ما تنشأ الثقة بين الأعمال التجارية، لأن الأفراد ينمون الثقة فيما بينهم من خلال الاتصال المنتظم بعملهم العادي. وإذا كان عدد كاف من الموظفين الرئيسيين في إحدى المؤسسات يثقون في عدد كاف من الموظفين الرئيسيين في مؤسسة أخرى، فإن كتلة حرجة من الثقة تتصاعد وأخيرا، فإن ذلك يستتبع أن تبدأ إحدى المؤسسات في الثقة في شركة أخرى. وفي حين أن العلاقة قد تصبح قوية، فإنها قد تتعطل بسهولة في بعض الأحيان إذا قام أفراد رئيسيون بتغيير الوظائف أو المؤسسات؛

**ثانياً-العقود أو الاتفاقات الرسمية:** في بعض الأحيان، تقيم المؤسسات علاقات ثقة بإعداد اتفاقات رسمية ثم تعمل وفقا لها، وبعد فترة معقولة، إذا كان الطرفان راضين عن أداء الطرف الآخر هنا تبدأ الثقة في الارتسام بينهما، وعلى العكس من ذلك، إذا لم يرتق أي من الطرفين إلى مستوى الاتفاق الرسمي، فلن تتحقق أبدا علاقة الثقة، وفي حين أن العقود الرسمية قد لا تكون لها الروابط العاطفية التي تربط الأفراد، فإنها علاقة أكثر دواما ولا تعتمد في كثير من الأحيان على العلاقات الفردية؛

**ثالثاً-المصالح أو المشاريع المشتركة (الثقة القسرية):** كثيرا ما تكون للمؤسسات مصالح مشتركة تتطلب منها العمل معا، ونتيجة لذلك يدرك الأفراد أن من المفيد لكليهما أن يصقلا علاقتهما إلى علاقة تعاون وثقة متبادلتين، على سبيل المثال؛ يتم اختيار مؤسستين للمشاركة كأعضاء في منظمة افتراضية لتوريد مؤسسة بوينغ عندما تبدأ في مشروع طائرة جديدة. لنفترض أن أحدهم يصمم النظام الكهربائي والآخر النظام الهيدروليكي، هنا يجب على المؤسستين أن تعمل معا لأن النظام الهيدروليكي يشمل الحاجة إلى الطاقة الكهربائية لتشغيل بعض الصمامات الهيدروليكية، وقد تحتاج أيضا إلى أن تقرر أفضل السبل لتخصيص حيز لاستيعاب كلا النظامين في الطائرة، وفي هذا النوع من التعاون القسري، يجب أن يتعلموا بسرعة الثقة ببعضهم البعض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>CRANDALL, R. E., CRANDALL, W. R., & CHEN, C. C. (n.d.), **Principles of Supply Chain Management**, 2nd Edition, CRC Press2015, P381.

### الفرع الثاني: الشراكة Partnering

تعتبر الشراكة أساس تكامل سلاسل الإمداد، ومصدر قوي للميزة التنافسية، حيث لا تقوم المؤسسات بتحويل التكاليف على طول سلسلة الإمداد وإنما تتعاون على زيادة المبيعات الإجمالية وخفض التكلفة الإجمالية، أي بدلا من التنافس على حصة أكبر من الربح الثابت.

ومن غير المرجح أن تحقق المؤسسات تكاملا كبيرا في سلسلة الإمداد ما لم تعتمد على بناء علاقات وثيقة مع الشركاء الرئيسيين من موردين من الأعلى، وزبائن من الأسفل، وهناك ثلاثة أنواع من الشراكة معترف بها من الأقل إلى الأكثر تقدما:

**أولا- الشراكة في مجال المعاملات:** تعني ضمناً أن الصفقات بين الشركتين تتم على نحو سلس من دون التزام الشركتين بعلاقة طويلة الأمد؛

**ثانيا- الشراكة الإستراتيجية:** لأن الزبون أو الشريك (المشتري) يرغب في خلق قيمة جديدة من خلال نقل بعض الإعدادات التشغيلية للمورد، في مقابل حصول الزبون على ربح، ومن الأمثلة على التحسينات التشغيلية تحسين الجودة أو الإنجاز وخفض التكاليف؛

**3- الشراكة الحصرية:** تطالب بأن يتمتع الزبون بحقوق حصرية على بعض قدرات الموردين، مثل القدرات أو المنتجات، أو خطوط المنتجات، في مقابل النمو الملتزم به للمورد.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مستويات تكامل سلسلة الإمداد والقوى الدافعة إليه**

لا يمكن تحقيق تكامل سلسلة الإمداد بين عشية وضحاها، بل يكون ذلك عبر عدة مراحل ومستويات مع تطور العلاقات بين الشركة ومورديها وزبائنها. وهناك قوى دافعة تؤثر على هذا التكامل نتطرق إليها فيما يلي

#### الفرع الأول: مستويات تكامل سلسلة الإمداد

إن المؤسسات المتكاملة فيما بينها عبر سلسلة الإمداد تتميز بوجود اتصال غزير فيما بينها في الاتجاهين حيث تتبادل فيما بينها المعلومات نزولا من الموزع أو الزبون إلى المؤسسة وصولا إلى المورد والعكس من المورد إلى الزبون وترتقي هذه الاتصالات إلى أن يصبح هناك تنسيق الذي بدوره يتطور إلى تعاون واندماج بين أطراف السلسلة.

<sup>1</sup>SADLER, I. , Logistics and Supply Chain Integration, SAGE Publications Ltd2007, P170.



**أولاً- الاتصال Communication:** الخطوة الأولى هي الاتصال، أو إيجاد طريقة لتبادل المعلومات أو الأفكار، وهو تبادل متاح لكلا الطرفين، وتستخدم المؤسسات العديد من التكنولوجيات بما في ذلك البريد، الفاكس، الهاتف ومجموعة متنوعة من الوسائل الإلكترونية وفي حين أن التكنولوجيا مطلوبة للاتصال، فإنها لا تضمن الاتصال الفعال، ويتطلب الاتصال مرسلًا ومستقبلًا على حد سواء، ويتطلب الاتصال الفعال مشاركة الطرفين في العملية.

**ثانياً- التنسيق Coordination:** عندما تبدأ المؤسسات في الاتصال، فإن الخطوة التالية هي تنسيق الأنشطة التي تشارك فيها، ويمكن أن يشمل ذلك تحديد سعر وشروط طلب الشراء، واختيار مكان ووقت لتسليمه، وينطوي التعاون على مستوى أكبر من الترابط بين الزبون والمورد.

**ثالثاً- التعاون Coopération:** التعاون يعني العمل معاً من أجل هدف مشترك، وهذا يشير إلى أن المؤسسات تقوم بأكثر من تنسيق الإجراءات التي تقوم بها، مع وضع نتيجة في الاعتبار تعود بالفائدة على الطرفين، على هذا المستوى يمكن للطرفين أن يعدلا مواقفهما المنشودة بما يراعي مصالحهما المتبادلة. ومن الممكن أن يشتمل على تبادل العملاء لمعلومات مبيعاته مع الموردين حتى يصبح لدى الموردين فكرة أفضل عن الطلب المستقبلي لزيائهم. ويجب أن تكون المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد الراغبة في التنازل عن مبادئها من أجل التوصل إلى حل مقبول لسلسلة الإمداد بأكملها.<sup>1</sup> لذلك يجب أن يتعمق هذا التعاون أكثر من خلال التعاون المشترك بين الأطراف الفاعلة.

**رابعاً- التعاون المشترك Collaboration:** إن التعاون المشترك يعني تبادل المعلومات بحرية، والعمل معاً لوضع خطة أكثر جدوى لتدفق كل من المعلومات والسلع عبر سلسلة الإمداد، ويتطلب ذلك الحافز على العمل معاً بفعالية من أجل فائدة سلسلة الإمداد برمتها. وهو يستند إلى الهياكل الأساسية للتنسيق، ويتطلب قدراً أقل من الصفات الملموسة مثل الثقة، ويمكن أن يشمل ذلك ممثلين الطرفين (الزبون والمورد) الذين يحلون معاً معلومات المبيعات من أجل وضع توقعات للطلب يتفق عليها كلاهما، ويتجاوز التعاون التكنولوجي المستخدمة، ويتطلب

<sup>1</sup>CRANDALL, R. E., CRANDALL, W. R., & CHEN, C. C. (n.d.), Op cit, P415.

مستوى من الثقة المتبادلة، ومن بين البرامج الرئيسية التي يتم تطويرها لهذا الغرض هي عملية التخطيط التعاوني ، وتجديد الموارد، ويمكن للشركاء في سلسلة الإمداد أن يخططوا معا لأنشطة سلسلة الإمداد الرئيسية من إنتاج المواد الخام وتحويلها إلى إنتاج المنتجات النهائية، وإيصالها للزبائن، التعاون المشترك هو تقاسم للمعلومات بحيث يكون لدى الموردين فهم أفضل، ليس فقط لما يحدث في نهاية السلسلة، وإنما لماذا يحدث أيضا، وعلاوة على ذلك، يمكنها الحصول على معلومات حول ما يخطط له زبائنهم في المستقبل. ولكن تبادل المعلومات ليس كافياً، وأثبتت الدراسات على أن المشاركة في اتخاذ القرارات مفيدة أيضا؛ فعلى سبيل المثال، يعمل المورد والزبون معا لوضع تنبؤات للطلب والطلبات متفق عليها بصورة متبادلة.<sup>1</sup> في حين أن التنسيق والتعاون المشترك أمر ضروري لتكامل سلسلة الإمداد، إلا أنه أمر صعب تحقيقه، وذلك لأن أهداف المؤسسة الداخلية تقف حيال ذلك، بالإضافة إلى حواجز اقتصادية وتكنولوجية وثقافية. ويتطلب الأمر التغلب على هذه الحواجز وحواجز أخرى كالغرور الكبير، واللامبالاة، وعقلية السلطة... الخ، لأن التعاون مع الشركاء في سلسلة الإمداد يوجب الاستثمار في المهارات والكفاءة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: القوى الدافعة إلى تكامل سلسلة الإمداد

من أجل نجاح التكامل بين المورد والمؤسسة وكذا الزبون، هناك مجموعة من القوى الدافعة لإحداثه، تتمثل أهمها في المنافسة القائمة بين المؤسسات، وقصر دورة حياة المنتجات، الجودة العالية، والعولمة، وما إلى ذلك من القوى. إن الاتجاهات والقوى العالمية؛ تدفع بسلاسل الإمداد نحو زيادة التكامل، حيث إن الطلبات من أجل إدخال تحسينات على تصميم المنتجات، التصنيع، التكلفة، التوزيع تفرض بدورها على سلاسل الإمداد الاتجاه نحو التكامل. ونذكر فيما يلي بعض هذه القوى:

- زيادة المنافسة على أساس التكلفة: تسعى المؤسسات إلى المزيد من التخفيضات في التكاليف وذلك من خلال التعاقد مع أطراف سلسلة الإمداد؛

<sup>1</sup>Ibid, P450.

<sup>2</sup>IRELAND, R. K., & CRUM, C, Supply Chain Collaboration: How to Implement CPFR and Other Best Collaborative Practices, 2005, P2.

- دورة حياة منتجات أقصر: تتمتع المنتجات الحديثة بدورة حياة قصيرة مقارنة بالماضي، مثلاً سيارة فورد "موديل تي" لم تتأثر مبيعاتها لسنوات عديدة. عكس جهاز الكمبيوتر الشخصي الذي لا تتعدى دورة حياته سنة واحدة؛
  - دورات تطوير المنتجات أسرع: تحتاج الأعمال إلى تقليل أوقات دورة تطوير المنتجات لكي تظل قادرة على المنافسة. وكثيراً ما يكافأ إدخال منتج جديد في وقت مبكر بحصة كبيرة في السوق وبأحجام كافية من الوحدات لتخفيض التكاليف بسرعة؛
  - العولمة وتكثيف المنتجات المعروضة: أصبح الزبائن في جميع أنحاء العالم متطلبين أكثر فأكثر للمزيد من الخيارات في المنتجات التي تلبى احتياجاتهم الخاصة، حيث إن إضفاء الطابع الشخصي أصبح شعار التسويق الجديد؛
  - جودة عالية بشكل عام: أدت زيادة ثراء الزبائن، وشدة المنافسة بين المؤسسات على توفير احتياجاتهم، إلى المطالبة بجودة أعلى.<sup>1</sup>
- الاتصالات المتكررة مع الزبائن، وبناء علاقات معهم، والاعتماد على استقصاءات الرضا بالإضافة إلى التفاعلات الرسمية وغير الرسمية المباشرة بين الموظفين والزبائن.

<sup>1</sup>NATIONAL RESEARCH COUNCIL, et al , Op cit, P28.

### خلاصة

بشكل عام ساهم هذا الفصل في فهمنا لسلسلة الإمداد وإدارتها وتكاملها والمراحل التي مرت بها، إلى أصبحت ما هي عليه اليوم، كما تم تحديد أنواع التدفقات التي تسري داخلها من مواد، سلع وتدفقات مالية، بالإضافة إلى التعرف على أهداف إدارة سلسلة الإمداد، مبادئها، أنواعها، التخطيط والأساليب الكمية والكيفية لقياس أدائها.

وخصص المبحث الأخير لتكامل سلسلة الإمداد وأبعاد الثلاثة للتكامل المتمثلة في التكامل مع المورد والزون التكامل الداخلي. ووجد أن التكامل يقوم على بناء علاقات تعاونية مع الموردين والزبائن، وداخليا بين وظائف وأقسام المؤسسة، كما تبين أن التكامل عملية معقدة تتطلب جهداً تعاونياً ومنسقاً بين جميع أطراف السلسلة، ويكون ذلك مبني على الثقة والشراكة. ويمر عبر مراحل تبدأ بكونه مجرد اتصال سطحي يتطور إلى تنسيق ثم إلى تعاون إلى أن يصبح شراكة في أعلى مستويات التكامل.

علاوة على ذلك تم تحديد القوى الدافعة إلى زيادة تكامل سلاسل الإمداد، أما في الفصل الموالي تتم دراسة المفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

# الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي للميزة  
التنافسية

### تمهيد

في بيئة شهدت تغيرات سريعة، متطورة ومتلاحقة في احتياجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم المتجددة وغير المنتهية، ألزم المؤسسات للبحث الدائم والدؤوب عن طرق وأساليب جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار، فأدركت أن حيازة مزايا تنافسية - ذلك العنصر الهام الذي يتيح فرصا جوهرية تحقق الريادة- للمؤسسات وما ينجر على ذلك من أرباح دائمة مقارنة بمنافسيها. يمكن الحكم على جودة المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومدى فعاليتها بالأبعاد المصادر التي بنيت عليها، فكلما كانت هذه الأبعاد قوية ومهمة، جعل من هذه المزايا أكثر صمودا وبقاء. سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية، وأهم المصطلحات المرتبطة بها، مصادرها، وأبعادها، بالتطرق إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

**المبحث الثاني:** أنواع المزايا التنافسية وقوى التنافس.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتجات، والتكنولوجيات المتطورة، كان لابد على المؤسسة أن تميز نفسها، وتحقق التفوق، ويأتي ذلك عند قدرتها على مواجهة المنافسين والاستغلال الأمثل لقدراتها وإمكانياتها، مما يؤدي بالمؤسسة إلى اكتشاف طرق فعالة تجسدها على أرض الواقع، هادفة بذلك الاستحواذ على حصص سوقية، وكسب المزيد من الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض بعض التعاريف التي أسندت لمصطلح الميزة التنافسية، بغرض التعرف على وجهات نظر بعض الباحثين والمفكرين الدارسين لهذا الموضوع، بالإضافة إلى معرفة مصادر وأبعاد الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف التي أسندت لمفهوم الميزة التنافسية، مما يشكل غموض ولبس لدى الباحثين، ويرجع ذلك لوجود العديد من الآراء المتناقضة، وغياب مفهوم واضح للميزة التنافسية. وحاول جل الباحثين وضع مفهوم محدد لها، وفيما يلي طرح لأهم وجهات النظر. يعتبر Ansoff من أوائل الباحثين الذين حاولوا إعطاء تعريف للميزة التنافسية، فعرّفها على أنها: "الخصائص المنفردة أو المعينة لأسواق المنتجات الفردية التي تعطي مركز تنافسي قوي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

ووفقا لرأي Markova يرى أن الميزة التنافسية هي: "السمات المميزة للمؤسسة ومنتجاتها التي تمثل قيمة للزبائن"<sup>2</sup>.

ركز كل من تعريف كل Ansoff و Markova على ما تمتلكه المؤسسة من منتجات وموارد تحقق التميز وترضي الزبائن.

<sup>1</sup>Christos SIGALAS, "Competitive advantage: The known unknown concept", Management Decision, Vol 53(9)3, 2015.

<sup>2</sup>B. D. MARKOVA , Marketing Management, Ecop – Book, Novosibirsk2005, p26.

في حين يرى Kyurova. 2018 بأن الميزة التنافسية هي : " التي يمكن اعتبارها خاصية مملوكة للمنتج تضيف قيمة للمستهلكين وتحمل فائدة أكبر من منتجات المنافسين"<sup>1</sup>، بينما يشير هذا التعريف إلى تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين العاملين في نفس القطاع. في حين يرى Kotler, 1996 أن الميزة التنافسية هي: "تحقيق ميزة على المنافسين، تُكتسب على طريق تقديم قيمة أكبر للعملاء، أو أسعار أقل، أو من خلال المزيد من الفوائد التي تبرر ارتفاع الأسعار"<sup>2</sup>. حيث يظهر في هذا التعريف أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي حددها Porter، وهي إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التمييز.

ويرى البعض أن بقاء المؤسسة وقدرتها على البقاء في السوق مدة طويلة، يؤدي بها لا محالة الانتقال من المركز التابع إلى مركز القائد في السوق، يكون ذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية فريدة تعود عليها بالنفع، إلا أن التحدي الأكبر هنا في كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين، أو صدها، ويتحقق ذلك من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

إن التركيز الأساسي للمؤسسة من خلال تبنيها لمزايا تنافسية هو قدرة على تحقيق وتوليد عوائد أكبر على الاستثمار في رأس المال، وربط إستراتيجية المؤسسة بالأسواق المالية لمدة زمنية معينة.<sup>4</sup> فهنا كان التركيز على الجانب المالي للمؤسسة وقدرتها في تحقيق الاستثمارات. فالميزة التنافسية تفقد خاصيتها إذا لم تكن مستدامة تحقق الأهداف طويلة الأجل، وتلبي حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار لمدة أطول، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من HANNINGTON, 2013 أن استدامة الميزة التنافسية تكون عندما تتخلى المؤسسات عن تقليد

<sup>1</sup>V KYUROVA, "Seasonality and competitiveness in the hotel business, University publ. SWU, Neofit Rilski", Blagoevgrad, 2018, pp112.

<sup>2</sup>P. KOTLER, Marketing Management, VOL II. "Grafena", Sofia.p.431.

<sup>3</sup>مراد محمد النشمي، عبده محمد المليكي، "الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 44، 2111، ص127.

<sup>4</sup>Radostina E. YULEVA, "Competitive Advantages And Competitive Strategies Of Small And Medium-Sized Enterprises", Economics and Management, Vol: XVI, Issue: 1, 2019, p71.



المنافسين، أو عندما تكون الحواجز التي تحول دون التقليد عالية، هنا يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة "مستدامة".<sup>1</sup>

ويرى البعض أن الميزة التنافسية تتجسد أكثر في المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، أين تستخدم المنافسة وتظهر جليا، لأنها تستهدف نفس الأسواق، وكذا الزبائن والموردين، والموزعين وغيرها من العلاقات المتماثلة، وأن المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية لا تعتمد فقط على استخدام التكنولوجيات المتطورة، ولديها براءات الاختراع، أو المركز الاستراتيجي الهام، وإنما أيضا تكمن في طريقة إدارة مواردها البشرية، واستخدام استراتيجيات متميزة تساعدها على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها لفترة طويلة، وتنظيمها بما يحقق الأهداف المنشودة، فعدم تجانس هذه الموارد يؤدي إلى اختلاف في المزايا التنافسية، ومنه اختلاف في مستوى الأداء بين المؤسسات.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق؛ يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تلك الصفة الإيجابية المحددة لمكانة المؤسسة التي تجعلها تتفوق فيها وتختلف بطريقة إيجابية عن منافسيها. كما أن هناك العديد من التعاريف وجهات النظر، يمكن إيجاز أهمها في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (2-01): أهم التعاريف للميزة التنافسية.**

التعريف	الباحث
هي الخصائص الفردية والتفوقية للمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس السوق.	Ansoff (1965)
هي جوهر أداء المؤسسة في الأسواق التنافسية، تعني وجود تكاليف منخفضة أو ميزة تفاضل أو إستراتيجية تركيز ناجحة فهي تنمو بشكل أساسي خارج القيمة، فالمؤسسة قادرة على خلق مشتريها بما يتجاوز تكلفة المؤسسة لإنشائها؛	(Porter, 1980)
كلما زاد عدد مصادر مزايا التكلفة أو التمايز، كلما كانت الميزة التنافسية أكثر استدامة؛	(Ghemawat 1986)

<sup>1</sup>HANNINGTON, J. G., STRUWIG, M, SMITH, E.E, "Creating A Sustainable Competitive Advantage At A High Performing Firm In Kenya ", *African Journal of Business Management*, Vol. 7(21), 2013, P2050. pp2049-2058,

<sup>2</sup>سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 111.

<p>هي فكرة بسيطة لتقييم المؤسسة من حيث قدراتها وموقعها في السوق من خلال كيفية منحها ميزة بالنسبة إلى المنافسين، وهي سريعة الزوال؛</p>	<p>(Kay, 1993)</p>
<p>تعتبر الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت هذه الموارد أيضًا غير قابل للتقليد (أي لا يمكن أن يكررها المنافسون بسهولة) ، غير قابل للاستبدال (أي ، لا يمكن للموارد الأخرى أداء نفس الوظيفة) ، وغير قابلة للتحويل (أي لا يمكن في السوق)؛</p>	<p>(Barney, 1997)</p>
<p>تؤكد إستراتيجية العمل الحديثة أن الضرورة الإستراتيجية للمؤسسة تحتم عليها التحلي بأداء مالي متواصل ومتفوق والاعتقاد بإمكانية تحقيق هذا الهدف من خلال ميزة تنافسية مستدامة في السوق؛ هي التي يمكن أن تنتج للمؤسسة خدمة أو منتج بقيمة عالية لزيائنها أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون، أو هي التي تمكنها من إنتاج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها؛</p>	<p>(Hunt, 2000)  (Saloner, Shepard, Podolny, 2001)</p>
<p>يؤثر النشاط الابتكاري للمؤسسات بشكل كبير على القدرة التنافسية، التي تقوم على مهارات وقدرات عالية جدا، تحقيق قدرة تنافسية أعلى عن طريق الابتكارات بإنتاج منتجات أقل تكلفة وذات جودة أفضل مقارنة بتلك المصنعة من قبل المنافسين؛</p>	<p>(Urbancová, 2013)</p>
<p>يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تطور المؤسسة أو تحصل على مجموعة من السمات (أو تنفيذ الإجراءات) التي تسمح لها بالتفوق في الأداء على منافسيها.</p>	<p>(Wang, 2014)</p>

**Source :** M. IŠORAITĚ, "The Competitive Advantages Theoretical Aspects", *Ecoform Journal*, Vol7, Issue 1(14), 2018, p2(بتصرف).

إن الميزة التنافسية توجد عندما تمتلك أو تطور المؤسسة مجموعة من الخصائص المحددة التي تسمح لها بالتغلب على المنافسين العاملين معها في نفس القطاع، وأن تكون أكثر قدرة على المنافسة، بحيث تكون الإستراتيجية التنافسية فعالة بما يكفي من أجل تنفيذها لهذه الأنشطة، فهي ملخص للرؤية التي تدركها المؤسسة ضد منافسيها.

من خلال ما سبق؛ يمكن استنتاج أن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص، يمكن تلخيصها في التالي:<sup>1</sup>

-نسبية الميزة التنافسية، لا يمكن القول إنها مطلقة بحيث تتحقق بالمقارنة؛  
- تعتبر الطريق لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛  
-مصدرها الأساسي يأتي من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها؛  
-تظهر فائدة هذه الميزة من خلال كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للزبائن أو كليهما؛

-تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، وتحفزهم للشراء منها؛  
-تتطور وتتجدد الميزة التنافسية وتبقى لمدة طويلة، لا تزول بسرعة.

### الفرع الثاني: التفرقة بين بعض المصطلحات الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية

هناك العديد من المصطلحات التي ترتبط بمفهوم الميزة التنافسية، كالقدرة التنافسية، المنافسة، لذلك تجدر الإشارة إلى مفهوم كل منها حتى يتسنى لنا إمكانية التفرقة بين هذه المصطلحات، ثم استنتاج العلاقة بينها.

### أولاً: القدرة التنافسية

عرف KIM, 2006 القدرة التنافسية على أنها: "الاستراتيجيات المتعلقة بسلاسل التوريد التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء، مع الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة بشكل فعال، مما يحقق مستويات أعلى للمنافسة في السوق تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup> فالقدرة هنا تتحقق إذا تم ربطها بسلسلة التوريد والموارد المتاحة تحقق الميزة التنافسية. كما تتمثل في كل ما تملكه المؤسسة من موارد وإمكانيات التي يمكن تمييزها عن منافسيها، فعدم التجانس في الموارد يفسر الاختلاف في تحقيق الربح.<sup>3</sup> فالقدرة التنافسية تشمل جميع

<sup>1</sup>خالد بني حمدان وإدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2007، 356.

<sup>2</sup>S. KIM, " The Effect Of Supply Chain Integration On The Alignment Between Corporate Competitive Capability And Supply Chain Operational Capability", International Journal Of Operations & Production Management, 26(10), 2006, PP1084-1107.

<sup>3</sup>José GIMÉNEZ , Antonia MGUIJARRO, "Antonio DURÉNDEZ Competitive Capabilities for the Innovation and Performance of Spanish Construction Companies, Sustainability 2019, 11, According To : E.T. PENROSE, **The Theory of Growth of the Firm**; Basil Backwell , London 1959.

ممتلكات المؤسسة من القدرات والموارد الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنافسين الآخرين في قطاعها.

وحسب ما جاء في دراسة GUIJARRO, DURÉNDEZ, GIMÉNEZ, 2019 فالقدرة التنافسية تمكن المؤسسة من إجراء ابتكارات منهجية في المنتج- سواء كان سلعة أو خدمة- ، والعمليات، والبحث والتطوير لتكييف وتطوير عمليات وطرق عمل جديدة، بالإضافة إلى قدرات التسويق تلك التي طورتها المؤسسة لتسويق المنتجات، فضلاً عن قوة علاماتها التجارية والصورة الذهنية لها عند الزبائن، و قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها، والبحث عن مصادر التمويل الخارجية وإدارتها في سياق عالمي، إضافة القدرات الذاتية المتمثلة في موهبة المديرين وإعدادهم واستعدادهم لإدارة عمليات المؤسسة بكفاءة، وتتعلق القدرة أيضا بالعنصر البشري من الموظفين وما يتمتعون به من مهارات تجعل العمل فعالا، لبقاء وتحقيق الميزة التنافسية وجب على المؤسسة القيام بالحفاظ على هذه الموارد وتطويرها بطريقة مستدامة عبر الزمن.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق؛ يمكن إجمال القدرات التنافسية للمؤسسة فيما يلي:

-القدرة التنظيمية: من خلال الهيكل التنظيمي المرن المبني على المعلومات، والقادر بدوره على التأقلم مع المتغيرات؛

القدرات الإنتاجية: بتوفر الآلات والمعدات والموارد والطاقات الإنتاجية، والإمكانيات البشرية والفكرية القادرة على تصميم وإنتاج منتجات بجودة عالية؛

القدرة التسويقية: من خلال استخدام مزيج تسويقي متكامل يرصد جميع التغيرات السوقية ويصل إلى الزبون ويحقق رغباته وتطلعاته؛

القدرات القيادية: من خلال الرؤيا النافذة للقيادات المتفوقة والاستعداد لإدارة عمليات المؤسسة بكفاءة.

### ثانيا: المنافسة

تعد المنافسة أداة وبعدا رئيسيا للحياة الاقتصادية باعتبارها سمة من سمات التي تميز الأسواق الحالية، التي تتميز بالاضطراب والتغير والتقدم التكنولوجي السريع، والتباين في رغبات

<sup>1</sup>Ibid,P10.

وتطلعات الزبائن، فالمؤسسات العاملة في هذه الأسواق تواجه صعوبة في التكيف مع هذه المؤشرات.

عرفها كل من Stankiewicz بأنها: " تلك الظاهرة التي يتنافس فيها المؤسسات ضد بعضهم البعض في البحث عن أغراض مماثلة، باستخدام جميع الطرق والأساليب لتحقيق مجموعة من الأهداف، تجعل من الصعب (أو حتى المستحيل) تحقيق نفس الأهداف من قبل المنافسين الآخرين".<sup>1</sup> يعتمد جوهر المنافسة على ذلك الصراع القائم بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع من أجل تحقيق التفوق، والاستحواذ على الحصة السوقية، بغية الوصول إلى هدف البقاء والاستمرار.

مما سبق؛ يمكن استنتاج الفرق بين المصطلحات الثلاثة (المنافسة، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية)

فنوع وطبيعة المنافسة في السوق يؤدي إلى الحصول على الميزة التنافسية، فأول خطوة تبدأ من الحاجة إلى مراقبة تصرفات المنافسين، وتوقع ردود أفعالهم في البيئة التي تعمل فيها (المنافسة)، فتحديد الموقف التنافسي هو عنصر مهم في بناء القدرة التنافسية التي تسمح بتقييم القدرات الحالية للمؤسسة، وما تتميز به من المرونة والتكيف مع التغييرات، والاتجاهات والاستخدام الأمثل والكفاء لهذه القدرات يؤدي إلى إنشاء ميزتها التنافسية من خلال ما تقدمه من قيم للزبائن.<sup>2</sup>

مما سبق؛ يتضح أن المفهومين يحملان معانٍ متقاربة تستخدم في التعبير عن العلاقة بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، فتشمل المنافسة جميع الظروف والمتغيرات التي تنشأ فيها المؤسسات، أما القدرة التنافسية فهي التي تحسم ذلك الصراع للطرف الأقوى والقادر على إشباع الحاجات والرغبات انطلاقاً مما تملكه من موارد، ومهارات، تكنولوجيا متطورة من خلال تطبيق ميزة من المزايا التي تراها مناسبة، سواء من حيث السعر، أو الجودة، أو غيرها من المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة.

<sup>1</sup>Kamila ZELGA, "The Importance Of Competition And Enterprise Competitiveness, *World Scientific News*, Vol: 72, 2017, P302, Available on: <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>.

<sup>2</sup>Ibid, P305.

### الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

وفق ما ورد في الأدبيات، تعددت مصادر الميزة التنافسية وتباينت، إلا أن تقسيمها إلى مصادر داخلية، وأخرى خارجية يعتبر الأكثر تداولاً، فالداخلية منها ما تعلق بالمؤسسة ذاتها، وما تمتلكه من موارد مالية وبشرية ومادية، أما الخارجية فهي التي تسمح للمؤسسة بحيازة الميزة التنافسية، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: المصادر الداخلية

هي ما تتوفر عليه المؤسسة من موجودات كالموارد والقدرات والكفاءات تشكل قوة متفردة تحقق لها أداء متميز يقودها إلى تحقيق التفوق، والمحافظة على المزايا التنافسية.

حدد (Pitts and Lei, 1996) المصادر الداخلية في تلك: "المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل K العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع الخ، كما قد تأتي من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة".<sup>1</sup>

فتمثل الموارد الداخلية في: الموارد المادية الملموسة، منها: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية، أما الموارد غير الملموسة، فتمثل في: التكنولوجيا بأنواعها (الأساسية، المحورية، الناشئة)، إضافة إلى المعلومات الداخلية، المعارف، والإبداع الذي يرتبط مباشرة بالشخص القائم على عملية توليد أفكار خلاقة، التي تترجمها حتماً إلى منتجات جديدة، وأساليب تسويقية مبتكرة وغيرها، سلاسل التوريد ومدى تكاملها - هذا ما تطرقنا إليه في الفصل الأول -.

#### ثانياً: المصادر الخارجية

أما عن المصادر الخارجية فتمثل في تلك العوامل والمتغيرات التي تسمح للمؤسسة من حيازة الميزة التنافسية، من خلال الاستغلال الأمثل لها.

تتمثل المصادر الخارجية في جميع التغيرات الحادثة على المستوى التقني والتكنولوجي، القدرة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية، وتحليل الفصص والتهديدات، وتحديد

<sup>1</sup> A. ROBERT & David Lei PITTS, *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> Edition, South-Western College Pub, 1996, P70 .

مركزها وتعزيزه، والمرونة في الاستجابة للتغيرات، تحديد توقعات الزبائن لمنتجات المؤسسة، والإطار الوطني الذي تعمل فيه الميزة، وما يمكن للدولة أن تقدمه لتدعيمها، كما قد تشكل التشريعات الحكومية ميزة تنافسية للمؤسسة بمنحها امتيازات عن طريق التراخيص والتسهيلات التي تمنحها لهذه المؤسسات.

يقال إن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل عديدة منها البنية التحتية وتعقيد الأعمال، وكفاءة سوق العمل والمنتجات، تعقيد الأسواق المالية، الابتكار، التكنولوجيا، مؤسسات التعليم العالي والتدريب، والاقتصاد الكلي، من الضروري الجزم أيضًا أن أهمية هذه العوامل متساوية لكل من العوامل الخارجية والداخلية، بحيث تحدد هذه العوامل ما إذا كانت المؤسسة قادرة على هزيمة منافسيها وقيادة السوق.<sup>1</sup>

يجب على المؤسسات تحليل العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة ببيئة العمل، وبالمثل من الضروري بناء الميزة التنافسية في جوانب التكلفة القيادة، والتميز بين المنتجات والخدمات، والاستجابة لاحتياجات مجموعة معينة من الزبائن، أن يكون وفق الفرص والمعوقات على الصعيدين الداخلي والخارجي، هذه الممارسة تتوافق بالفعل مع نظرية الاستخدام الأمثل من الموارد لخلق تمايز المنتج، علاوة على ذلك، فإنه يمكن الأعمال أيضًا من التميز بتميز نفسها عن المنافسين في نفس الصناعة وتمنع بشكل فعال عقبات منتجات بديلة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد المزايا التنافسية وكيفية إنتاجها

إن امتلاك المؤسسة لمجموعة من القدرات التي تشكل أبعادا للميزة التنافسية تمكنها من تطويرها وتحسينها والحفاظ عليها من التقليد، وحمايتها من المنافسين بمعرفة كل تحركاتهم واستراتيجياتهم، والاستعداد لها.

### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد وفي عددها. لقد حدد KATOURIA خمسة أبعاد للميزة التنافسية تتمثل في التكلفة التسليم الجودة المرونة إضافة إلى الابتكار، ورأى أن تكامل العديد من العوامل والأبعاد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وأن عاملا واحدا لا ينتج عنه ميزة

<sup>1</sup>M. İSORAITÉ, Op cit, p3.

<sup>2</sup>Pisit POTJANAJARUWIT, "Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand, "Journal of International Studies, Vol.11, No.3, 2018p 107. pp104-111.

تنافسية، ولكن المزج بين هذه العوامل المختلفة يسهم في تقديم أكبر قيمة مدركة للزبون نسبة للمنافسين.<sup>1</sup> كما أن هناك من يضيف بعد التوجه بالزبون باعتباره البعد الأهم.

فأبعاد الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها لاستهداف قطاع سوقي معين تلبي حاجات ورغبات الزبائن فيه، فعند تخصيص منتجاتها بجودة عالية وبتكاليف أقل، أو بأسعار مناسبة ترضي الطرفين، مع التوصيل في الوقت والمكان المناسب بمراعاة المتغيرات ومحاولة التحكم فيها لتقادي المشاكل والأخطاء، فتصبح هذه الأبعاد عوامل عامة لتحقيق التميز على المنافسين.

### أولاً: بعد التكلفة/ السعر

يعد بعد التكلفة من أقدم الأبعاد التي سعت المؤسسات إلى تبنيه، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسعر يعتمد أساساً على تسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، أو العكس، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، وحصّة سوقية مضمونة، فالسعر التنافسي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال فرص بيع أكبر بسعر أقل.<sup>2</sup>

يتوجب على المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تخفيض تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين، ثم التركيز على إنفاق أقل قدر ممكن من المصاريف على عمليات الإنتاج والتخلص من التكاليف غير الضرورية في الإنتاج (خفض نفقات التسويق، خفض حالات الهدر والضياع في استعمال المواد الأولية، تخفيض الوقت، والكلف التشغيلية).<sup>3</sup>

وأفضل مثال على ذلك المؤسسات العاملة في قطاع البيع بالتجزئة، ومثال ذلك شركة Amazon.com التي تحقّق أرباحاً كبيرة في سوق الكتب، حيث تعتمد على تخفيض التكاليف، وبالتالي الأسعار، ففي بعض الأحيان قد تصل نسب التخفيض إلى 40-50%، لأنها تستخدم الانترنت لتوزيع منتجاتها مباشرة للزبائن، مما يؤدي إلى خفض كبير في التكاليف، الذي بدوره يسمح بتخفيض الأسعار، وبالتالي يحقق مزايا تنافسية على المنافسين.

<sup>1</sup> Kaushik MUKERJEE, "Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis", *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. XIII, No. 1, 2016, P02.

<sup>2</sup> عبد الموجود عبد الله أبو حمودة، "المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمة لحاضنات الأعمال في منطقة تبوك"، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد 4، 2011، ص41.

<sup>3</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2019، ص314.



لقد قامت دراسة Baineamasanyu, Sewanyina بإجراء دراسة في حالة شركة MTN في بلدية Bushenyi-Ishaka، التي كانت تعاني مشكلات في كسب المزايا التنافسية نتيجة ارتفاع التكاليف، والمبالغة في تسعير المنتجات، وعدم رضا الزبائن، مما يجعلهم يتجهون إلى المؤسسات المنافسة الأخرى التي تقدم خدمات أفضل، وبأسعار مناسبة، لذلك جاءت هذه الورقة البحثية من أجل التحقيق في الاستراتيجيات المستخدمة وتأثيرها على الميزة التنافسية. تم اختيار عينة حجمها 60 مستجيباً. أشارت النتائج الرئيسية إلى أن: الأسعار في MTN كانت مرتفعة جداً؛ كانت إستراتيجية التسعير التي تستخدمها MTN تعتمد على الطلب بدلاً من إستراتيجيات التسعير القائمة على التكلفة أو المنافسة. ثبت أن الزبائن يفضلون إستراتيجية تقليل التكلفة، لذلك قامت الشركة بتقديم خصومات، ما أدى إلى زيادة الشراء، وبناء ثقة في الشركة هذا ما مكنها من اكتساب ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

كما قد تعتمد المؤسسات على رفع التكاليف من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية بأسعار مرتفعة خاصة على المنتجات الجديدة، فيتم قبوله من قبل الزبائن، إذا كان يتفق مع القيمة التي يتصورها فيه، ومثال ذلك إستراتيجية Apple التي ركزت على جودة منتجاتها من iPod وجماليتها، وحققت الريادة، على الرغم من ارتفاع أسعارها، وليست معروفة في السوق، ونفس الشيء بالنسبة لسيارات Mercedes-Benz. التي قامت بطرح منتجها بأسعار مرتفعة جداً، إلا أنها حققت أرباحاً كبيرة يعود ذلك لقوة الصورة الذهنية لهذه العلامة في أذهان الزبائن.<sup>2</sup>

### ثانياً: بعد الجودة

تعتبر الجودة مؤشر هام على مدى تطابق مواصفات المنتج مع حاجات ورغبات الزبون، التي تحدد مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية. تعددت الأبعاد التي ترتبط بالجودة منها، الميزات، الأداء، الموثوقية، المطابقة، المتانة، إمكانية الخدمة، الجودة المدركة.

<sup>1</sup>Mary BAINEAMASANYU, Muniru SEWANYINA, " Demand Based Pricing Strategies and Competitive Advantage: Evidence from MTN Company in Bushenyi - Ishaka Municipality, Uganda", International Journal Of Advanced Research And Publications, Vol: 4, Issue 6, 2020, P95. PP95-100.

<sup>2</sup>Alexandre DOLGUI, Jean-Marie PROTH, "Pricing Strategies And Models", Annual Reviews in Control, Vol: 34, 2010, P102. pp 101-110

لقد حدد الباحثون الجودة من وجهتي نظر مختلفتين، أولهما جودة التصميم التي تركز على المزايا وسمات المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن، والثاني هو جودة المطابقة التي تركز على مدى تطابق هذه السمات من مواصفات التصميم، فهي قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج منتجات تلبي بتوقعات الزبائن.<sup>1</sup>

ومن المتوقع أن يكون للجودة تأثيرات كبيرة على السعر التنافسي، فعند تقديم مستويات جودة عالية، يؤدي هذا إلى انخفاض التكاليف التي تتيح للمؤسسات المنافسة بالأسعار.<sup>2</sup> فجودة ونوعية المنتجات تعزز المزايا التنافسية للمؤسسة، من خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج، ومستويات تمتع العاملين بالمهارات، ودرجة تمكنهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة Alghamdi , Bach, التي هدفت إلى إظهار معنى الجودة من منظور الزبائن من خلال إجراء مسح تم على 100 مستخدم للهواتف الذكية، من أجل اكتشاف نوع الميزات التي يفضلها المستخدمون وجودتها، توصلت نتائج الاستطلاع إلى أن الجودة هي إحدى أهم الميزات التي يبحث عنها المستخدمون في الهاتف الذكي التي حققت مزايا تنافسية للمؤسسات الهواتف الذكية.<sup>3</sup>

تعد الجودة المنتج إشارة هامة على التزام المؤسسة بتقديم منتجات ذات مستوى عال، تهدف من خلالها إلى تحسين وتطوير عمليات الإنتاج والأداء، والتقليل من تكاليف، والتحكم في الوقت وتحسين معنويات الموظفين، هذا كله يجعل من الجودة جزء لا يتجزأ من كل مرحلة من مراحل أعمال المؤسسة، مما يمكنها من كسب ميزة تنافسية.<sup>4</sup>

فقد وجدت نتائج دراسة جعفر بعد الجودة حصل على درجة كبيرة من الاهتمام من قبل المؤسسات، فهي تتبنى سياسة واضحة الجودة تسعى من خلالها إلى تخفيض نسبة العيب في

<sup>1</sup>W. J DOLL, & M. A VONDEREMBSE, "The Evolution Of Manufacturing Systems: Towards The Post-Industrial Enterprise". OMEGA International Journal Of Management Science, Vol:19, 1991, PP 401-411.

<sup>2</sup>Xenophon A. KOUFT EROS , Mark A. VONDEREMBSE & William J. DOLL, Examining The Competitive Capabilities Of Manufacturing Firms", Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, Vol: 9(2), 2009, PP256-282.

<sup>3</sup>Hind ALGHAMDI , Christian BACH, Quality As Competitive Advantage, International Journal Of Manage.Ent And Information Technology, Vol. 8, No. 1, 2013., P1266 PP1265-1272.

<sup>4</sup>Meera SINGH, " Product Quality for Competitive Advantage In Marketing", International Journal of Business and Management Invention , Vol 2, 2013.P8.

المنتجات، لتكون أعلى جودة بسعيها للحصول على شهادة الايزو، وتعمل فحوصات دائما لمنتجاتها تلاءم سياسة الجودة.<sup>1</sup>

كما أظهرت نتائج دراسة Sluti، أن الجودة لها علاقة ايجابية وترتبط بشكل كبير بمرونة التسليم، لأن المؤسسة تلبى توقعات الزبائن وتهدف إلى تحقيق عوائد للمنتج بمواصفات أقل عيوب وجودة عالية.<sup>2</sup>

فالميزة التنافسية في تسويق المناطق السياحية تعني ميزة مهمة من حيث تقديم الجودة في المنتجات كما ونوعا، أو في طريقة استخدام الصلاحيات الإقليمية التي تملكها المنطقة ضد منافسيها التي تمكنها من تحقيق قيمة أعلى كمنافسة في السوق.<sup>3</sup>

### ثالثا: بعد السرعة في التسليم والاعتمادية

تتضمن الاعتمادية والتسليم القدرة على تلبية وتسليم المنتجات في المواعيد المحددة بالكميات المطلوبة، بجودة عالية في الوقت المناسب في المكان الصحيح، هذا ما يبين مدى أهمية سلسلة الإمداد في المؤسسة.

إلا أنه قد تعتري هذه العمليات بعض الأخطاء والأعطال الداخلية التي تتمثل في تلك العيوب التي يتم ملاحظتها أثناء تركيب المنتج، وقبل تسليمه للزبون وأمثلتها: الوقت المستغرق في ارتكاب الأخطاء، تكاليف الإصلاح، غرامات التأخير، إضاعة وقت تكاليف حل المشكلة الحادثة، والبحث عن أسباب العيوب، وإجراءات الإصلاح، هذه الأخطاء تؤثر على جودة المنتجات لعدم مراقبتها، أما التكاليف الخارجية فهي التي يتم إصلاحها بعد التسليم، أو بعد تقديم شكاوى من الزبون ومن أمثلتها: تكاليف الضمان، تكاليف التامين وغرامات التأخير وتكاليف التسليم السريع...الخ. وتكون العيوب الخارجية أكثر خطورة من الداخلية، لأنها تؤثر بشكل سلبي على صورة المؤسسة، مما يفقدها ميزة تنافسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2016، ص 190.

<sup>2</sup> SLUTI, D. G, Linking Process Quality With Performance: An Empirical Study Of New Zealand ManUFACTURING Plants. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Aukland, New Zealand, 1992, Available On : [https://academic.naver.com/article.naver?doc\\_id=586066404](https://academic.naver.com/article.naver?doc_id=586066404).

<sup>3</sup> Kamila BORSEKOVA, Katarina VITALISOVA, Anna VANOVA , Op cit, P3.

<sup>4</sup> Janne KALINAINEN , A Study about Delivery Reliability in Large Machine or Structure Delivery Projects, Master thesis no published, Degree Programme In Industrial Management Oulu University Of Applied Sciences, 2013, P17-18.

لذلك وجب على المؤسسة القيام بالتالي:<sup>1</sup>

➤ التحديد الدقيق لوقت التسليم، في المكان والوقت المناسبين؛

➤ التأكد من سلامة المنتجات؛

➤ تنظيم عمليات النقل للتسليم على شكل سلسلة منظمة؛

➤ يجب تعبئة جميع البضائع في المكان المحدد؛

➤ يجب تمييز جميع المنتجات بعلامة واضحة، وعلى حاويات الشحن؛

➤ يجب التسليم في الوقت المحدد، فالتسليم الجيد يأتي من التعاون الجاد مع الموردين.

تقوم المؤسسة من خلال هذا البعد على تسليم منتجاتها بسرعة، وفي الوقت المناسب، والموثوقية في التسليم في الزمن المحدد، والتسليم يعد بعدا أساسيا في تنافس المؤسسات من خلال خفض المدة الزمنية المستغرقة لتوصيل المنتج بشكل نهائي إلى الزبون، والسرعة في تصميم المنتجات وتطويرها، وتقديمها للزبائن في صورتها النهائية.<sup>2</sup>

إن السرعة في التسليم من أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الربح والبقاء وتوسيع حصتها السوقية، لان التسليم في الوقت المحدد، وبالمواصفات المطلوبة والجودة المنتظرة يعزز ثقة الزبون بالمؤسسة، مما يجعله يديم العلاقة معها.

#### رابعا: بعد المرونة (الاستجابة السريعة للتغيرات)

تواجه المؤسسات في السنوات الأخيرة تطورات عديدة متلاحقة المنافسة الشديدة، والعولمة والأزمات، والتطور التكنولوجي زيادة في حاجات ورغبات الزبائن، لذلك وجب عليها التكيف السريع مع هذه التغيرات لنجاحها في الحصول على مزايا تنافسية والحفاظ عليها.

يمكن تعريف المرونة بأنها: "سمة من سمات المؤسسة التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، مما يجعلها أفضل استجابة للتغير بنجاح".<sup>3</sup>

أما كل من ARMENAKIS وآخرون أشاروا إلى الاستعداد الدائم للمؤسسات في محاولتها للتعامل مع الاقتصاديات والتكنولوجية المضطربة بشكل تدريجي على المستوى الخارجي، أما

<sup>1</sup> Ibid, P..43

<sup>2</sup> عبد الله عبد القادر عبد الله هدية ، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص34.

<sup>3</sup> N ROBERTS , G.J STOCKPORT, "Defining Strategic Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 10, No. 1, 2009, pp. 27-32.

داخل المؤسسات يجب عليها تنفيذ برامج تستجيب إلى التغيرات في ظل الاستعداد التام للموظفين للتكيف مع هذه التغيرات.<sup>1</sup>

كما أن المرونة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات في الإنتاج، في مزيج المنتجات، وأحجام الإنتاج، كما تتمثل أيضا في القدرة على التعامل مع التغيرات في جداول تسليم الزبائن كاستجابة سريعة لحاجاتهم ورغباتهم مع تقديم خدمات ما بعد البيع كمقياس للتسليم.<sup>2</sup> ترتبط المرونة ببعدين استراتيجيين هامين:<sup>3</sup>

**البعد الأول:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات وتطلعات الزبائن بصورة واسعة؛

**البعد الثاني:** يشير إلى سرعة المؤسسة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج لديها لإضافة خط منتجات جديد، والأمر زاد طالما أن دورة حياة المنتجات قصيرة جدا.

فالمرونة تشير إلى الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على السوق من خلال إنتاج المزيد من المنتجات الجديدة وإضافة خطوط إنتاج وتحسين المنتجات الحالية من أجل التكيف مع هذه التغيرات والمحافظة على المزايا التنافسية التي تملكها مما يبقيها في السوق.

### خامسا: بعد الابتكار /الإبداع

يعد الابتكار من أحد أهم الأدوات التي تستطيع بها المؤسسة الحفاظ على قدرتها التنافسية، فيهتم بمجارات تطورات البيئة المحيطة بها، من أجل تقديم منتجات جديدة، متميزة فريدة تساهم في تحسين جودة الأداء، وخفض التكلفة مع الاحتفاظ بالزبائن لمدة أطول.

من المهم التفرقة بين مصطلحي الابتداع والابتكار، فالأول يعني " ذلك النشاط العقلي الذي يقوم به الفرد للإتيان بالأفكار، لإيجاد حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة متميزة".<sup>4</sup> أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE عرفت الابتكار على أنه: " تطبيق لمجموعة من الأفكار في منتج جديد، أو إجراء تحسينات كبيرة على المنتجات الحالية، أو هو

<sup>1</sup>A. ARMENAKIS A, S G .HARRIS and K W. MOSSHOLDER , "Creating Readiness For Organization Change", Human Relations, Vol. 46, No. 6, 1993, p681-703.

<sup>2</sup>Suzana N. RUSSELL & Harvey H. MILLAR, "Competitive Priorities Of Manufacturing Firms In The Caribbean", Journal Of Business And Management , Vol: 16, Issue 10, 2014, P73 PP 72-82

<sup>3</sup>سعدون الزبيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 564-565. ( بتصرف).

<sup>4</sup>Friday O OKPARA, " The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship", Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability, Vol3, N° 3, 2007, P3.

عمليات جديدة للإنتاج، طرق جديدة ومبتكرة في التسويق، أسلوب تنظيمي جديد لممارسة الأعمال التجارية، كما يمكن أن يكون الابتكار طرق جديدة لتنظيم مكان العمل، أو إقامة علاقات خارجية جديدة".<sup>1</sup>

إن القدرة الابتكارية عنصرا أساسيا في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات في الوقت الراهن، ويظهر ذلك في الاستغلال والاستخدام الأمثل لهذه القدرات لتوليد أفكار جديدة من أجل تطوير وتحسين المنتجات والعمليات ونظم العمل تترجم إلى مزايا تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

لقد أشارت نتائج دراسة Borsekova وآخرون أن جلب الأفكار الإبداعية والابتكارات الجديدة عامل مهم من العوامل التي تؤثر بناء الميزة التنافسية من أجل الترويج للمناطق السلوكية.<sup>3</sup>

لقد خلصت نتائج دراسة Wanjiku أن جودة المنتجات والابتكار من في العديد من مؤسسات التمويل المصغر تعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها هذه المؤسسات في صناعة التمويل الأصغر في كينيا.<sup>4</sup>

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات بالدرجة التكنولوجية والابتكار، لأن هذه العوامل تحدد بقاء المؤسسة، فإستراتيجيات الابتكار الاستباقية لها تأثير على أداء المؤسسة.<sup>5</sup>

بالتالي، فإن هذا البعد يحقق التميز والنجاح للمؤسسة، فبعد تصفية الأفكار واختيار أنسبها، حشد الموارد لتنفيذها وتطبيقها في تحسين المنتجات الحالية، أو تخفيض تكاليفها، أو في زيادة المبيعات، أو تعزيز صورة العلامة التجارية في أذهان الزبائن، لزيادة الربحية ، أو إقامة علاقات جديدة مع أصحاب المصلحة، كلها طرق يتم تنفيذها للفوز بالميزة التنافسية.

<sup>1</sup>OECD, The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition, prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris, 2005, P46.

<sup>2</sup>Adriana M MELLO& Al, Innovative Capacity and Competitive Advantage: a case study of Brazilian firms, *Management of Engineering & Technology*, Vol5, N2, 2008, P60. PP57-72.

<sup>3</sup>Kamila BORSEKOVA, Katarina VITALISOVA, Anna VANOVA , "Factors of Competitive Advantage of Territory on the Regional Level", *Academic Public Administration Studies Archive - APAS*, 2011, P13.

<sup>4</sup>Wambugu Annah WANJIKU, " Factors Influencing Competitive Advantage Of Firms In The Micro Finance Industry In Kenya", School of Business, University of Nairobi, 2012, P31

<sup>5</sup> AKHLAGH, E.M.; MORADI, M.; MEHDIZADE, M.; AHMADI, N.D, Innovation Strategies, Performance Diversity And Development: An Empirical Analysis In Iran Construction And Housing Industry. *Iranian Journal Management Studies*, Vol 6, 2013, PP31-60.

سادسا: بعد التوجه بالزبون

نجاح المؤسسات في السوق يعتمد طبعاً على بناء ميزة تنافسية قوية تبني تدرجياً مع مجموعة أساسية من الزبائن المخلصين، بتحسين جودة المنتجات، أو تطوير منتجات جديدة بخصائص متميزة عن منتجات المنافسين، مع الاستجابة السريعة للطلبات والرغبات شديدة التغير.

يرى كل من Kor وآخرون أن معرفة الزبائن وتطبيقات الزبائن المحتملة أمراً بالغ الأهمية في تحديد كيف يمكن للموارد الموجودة في المؤسسة أن تخلق قيمة للزبائن، وبالتالي تمكينها من إضافة قيمة أكبر من المنافسين، ويتم ذلك من خلال أنظمة معلومات تحدد الاحتياجات بدقة، في ظل إدارة تعزز ثقافة التوجه بالزبون.<sup>1</sup>

فعند ممارسة التوجيه الاستباقي للزبائن، يؤدي إلى بناء أفضل العلاقات معهم، وتحقيق الولاء، مما يقود حتماً إلى الفوز بالميزة التنافسية.<sup>2</sup>

وكخلاصة لما سبق، فالميزة التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها تعود إلى تحقيق الأبعاد السابقة:<sup>3</sup>

- ✓ جودة منتجات المؤسسة من سلع وخدمات؛
- ✓ سرعة التأقلم من التغيرات من خلال بعد المرونة في التنظيم والأساليب؛
- ✓ التقليل في زمن الإنتاج والسرعة في تقديم الخدمات للزبائن؛
- ✓ التركيز على خفض التكلفة وتقديم السعر الأفضل للزبون؛
- ✓ التركيز على بناء علاقات دائمة مع الزبون؛
- ✓ الابتكار والتجديد في تقديم المنتجات بصفة باستمرار.

الفرع الثاني: إنتاج المزايا التنافسية

<sup>1</sup> Y. Y. KOR, J. T. MAHONEY & S. C. MICHAEL, "Resources, Capabilities And Entrepreneurial Perceptions", *Journal Of Management Studies*, Vol. 44, No. 7, 2007, pp1187- 1212.

<sup>2</sup> C. P. LOCKER, D. J. FLINT, M. B. MYERS & S. F. SLATER, "Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, 2011, pp216-233.

<sup>3</sup> محمود حسن حسين، "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر: صناعة البرمجيات، مجلة جامعة حلوان، العدد 2، 1997، ص154 (بتصرف).

إن قدرة المؤسسة على المنافسة يوجب عليها الاهتمام بالمنافسين باعتبارهم ذلك التهديد الذي يهدد تواجدتها في السوق، مع الفهم الدقيق والعميق للزبائن المستهدفين لتقديم ما يلبي حاجاتهم أكثر من المنافسين، لذلك كان من الأهمية بمكان تحليل المنافسين في السوق لمعرفة خططهم وأهدافهم ونقاط ضعفهم وقوتهم، ليتسنى للمؤسسة وضع خطط واستراتيجيات، هذا ما سنتطرق إليه في العناصر التالية:<sup>1</sup>

### أولاً: تحليل المنافسين

من خلال تحديد جميع المؤسسات العاملة بنفس القطاع، والتي تقدم نفس المنتجات التي تعرضها على الشرائح المستهدفة بتقديم سعر مماثل، أو اقل، أو أكثر حسب الإستراتيجية المعتمدة، مع الإشارة إلى أنه لا يمكن اعتبار المنافسون هم من يقدمون المنتجات المتشابهة أو المتطابقة فقط لكنهم أيضا يلبون نفس الاحتياجات.

### ثانياً: معرفة أهداف المنافسين

من المهم أيضا معرفة الأهداف، ليس التركيز على أرباح المنافس فقط من خلال معرفة مدى أهمية نماء حصصهم السوقية، وجودة الخدمات المقدمة، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الأهداف.

### ثالثاً: دراسة استراتيجيات المنافسين

وذلك بمعرفة خصائص المنتجات المنافسة، جودتها، سياسة الأسعار المتبعة، والمعرفة الدقيقة بالخدمات المقدمة للزبائن، برامج تنشيط المبيعات وقنوات التوزيع، وأيضا دراسة برامج تطوير المنتجات، والبحث والشراء والتمويل والإنتاج وغيرها؛

### رابعاً: تقييم نقاط القوة والضعف المنافسين

يتعين على المؤسسة أن تحصل على معلومات عن الموردين والتجار والزبائن الأساسيين، من خلال إجراء بحوث التسويق مع البحث عن العيوب والنقائص التي تمثل فرصا يجب استغلالها؛

### خامساً: دراسة سلوك المنافسين

<sup>1</sup>M. ISORAITÉ, Op cit, p2-3(بتصرف).



يجب على المؤسسة أن تتمتع بيقظة فائقة حيال تحركات وتصرفات المنافس، فقد يحدث لعجز ما، هنا تتدخل المؤسسة بتكثيف الإعلانات أو تخفيض الأسعار لاقتناص الفرصة، كما أنه من المهم مراقبة استراتيجيات المنافسين وفحصها بانتظام للاستجابة السريعة لأفعالهم من أجل وضع خطط للتغلب عليهم.

يمكن تلخيص النقاط السابقة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01-2): مرحل تحليل المنافسين لإنتاج مزايا تنافسية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

- M. IŞORAITÉ, Op cit, p.4

فكل مؤسسة تريد البقاء في السوق وتحقيق التميز أن تحلل باستمرار الاختلافات بينها وبين المنافسين فيما يخص المنتجات وأسعارها، والمبيعات، وقنوات التوزيع، إضافة إلى البرامج الترويجية المستخدمة، وتحديد نقاط القوة والضعف المحتملة، فالميزة التنافسية توجد عندما تمتلك المؤسسة وتطور مجموعة من الخصائص المحددة التي تسمح لها بالتغلب على منافسيها، وأن تكون أكثر قدرة على المنافسة، كما يجب أن تكون الإستراتيجية التنافسية الفعالة من أجل تنفيذ هذه الأنشطة، والتأكد من أن المؤسسة لديها ميزة مقارنة بالمنافسين.

### المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية وقوى التنافس

كما أشرنا سابقا إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا تعبير عن حالة التفرد التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس القطاع، فالميزة أنواع يمكن بها تحقيق هذا التفرد، سواء تعلق الأمر بقيادة التكلفة أو التميز أو الدمج بينهما. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة التي قدمها Porter، والى تحليل نموذج الميزة التنافسية لتنفيذها على أنشطة المؤسسة، قوى التنافس.

#### المطلب الأول: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

يوضح Porter أن المؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسين، ولكن بتكلف أقل، أو تقديم مزايا تفوق منافع المنتجات المنافسة، أو اختيار نطاق سوقي تنافسي ضيق، فيمكن أن تختار المؤسسة الإستراتيجية التي تستجيب لأهدافها المسطرة بشكل فعال.

فهذه الاستراتيجيات تختلف فيما بينها حسب الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة، التي من الممكن الحصول عليها تبعا لمهارة المؤسسة، وإمكانياتها، ووضعيتها التنافسية في السوق.

من جهة أخرى وجب الإشارة إلى أنه لا توجد إستراتيجية من بين هذه الاستراتيجيات تصلح لمؤسسة دون غيرها، فكل مؤسسة تختار الإستراتيجية الأنسب، التي تسمح لها بتعظيم أرباحها وتحقيق الميزة التنافسية، والشكل رقم (2-02) يوضح الأنواع المختلفة للاستراتيجيات للميزة التنافسية.

الشكل رقم (2-02): الأنواع المختلفة للاستراتيجيات التنافسية.

الصناعة ككل	تميز	تكلفة أقل
	2- إستراتيجية التمايز	1- إستراتيجية الريادة في التكلفة
استهداف قطاع خاص من السوق	إستراتيجية التركيز على التكلفة أو التمايز	

**المصدر:** وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص33، نقلا عن: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه الاستراتيجيات.

#### الفرع الأول: إستراتيجية ريادة التكلفة

تهدف المؤسسة من تبني هذه الإستراتيجية إلى تدنية تكلفة منتجاتها، وتقديمها إلى الأسواق بأسعار منخفضة أقل من المنافسين، معتمدة في ذلك على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المعروفة، ما يساعد المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية هو اقتصاديات الحجم، الاقتصاد في الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، تحسين الكفاءة، تصميم منتجات مميزة في إطار موحد، توفر الوعي الكافي لدى الزبائن.<sup>1</sup>

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يحقق للمؤسسة العديد من الميزات تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ تطبيق مهارات هندسة العمليات في مجال الإنتاج؛
- ✓ منتجات نمطية بكميات كبيرة لسهولة تصنيعها؛

<sup>1</sup>Oriana H NEGULESCU, Op cit, p73-74.

<sup>2</sup> Ritika TANWAR, Op cit, P12.

✓ تحكم في تكاليف الإنتاج، والاحتفاظ بها عند أدنى مستوى ممكن، وبالتالي تكلفة العائد على رأس المال غير مكلفة؛  
✓ الإشراف الدقيق على سيرورة العمل.  
وأفضل مثال على ذلك المتاجر الكبيرة كـمتجر : Kwik Save وشركات الطيران كشركة, Easy Jet Southwest Airlines.

ولعل أهم مثال يتقدي به في مجال تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة هو مؤسسة Wal-Mart التي تعتبر من أكبر المؤسسات في مجال صناعة التجزئة، فبالنظر لبدائتها المتواضعة منذ أربعة عقود 1962، إن إتباع إستراتيجية إنشاء متاجر الخصم في أصغر المدن، والاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، ومن أجل تعزيز نموها في الثمانينات قامت باستثمارات ضخمة في تكنولوجيا المعلومات لإدارة سلاسل التوريد الخاصة بها، لتوسيع أعمالها في المدن الكبرى، وفي التسعينات أطلقت محلات البقالة، الصيدليات الحصرية المعرفة باسم أسواق الحي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهكذا فإن إتباع هذه المؤسسة لإستراتيجية التكلفة بقوة التي تنطوي على تطوير وفرات الحجم، وبذل جهود كبيرة لخفض التكاليف ثم إعادة استثمار الفائض في بناء مرافق على نطاق واسع، وشراء معدات حديثة واستخدامها أحدث التكنولوجيات الحديثة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

في حين تسعى الإستراتيجية أعلاه - تخفيض التكلفة - إلى تخفيض تكلفة المنتجات، وطرحها بأسعار منخفضة في قطاع معين. تسعى المؤسسة التي تطبق إستراتيجية التمييز إلى أن تكون فريدة وسابقة في سوقها المستهدف، بحيث يرى الزبائن أن منتجاتها تتميز بسمات وصفات فردة ومهمة تختلف عن منتجات منافسيها لتلبية احتياجاتهم وبأسعار مناسبة، حيث تعتمد درجات التمايز على المنتج نفسه من حيث التصميم، الصورة الذهنية للعلامة التجارية، سلاسل الامداد، المزيج التسويقي المستخدم، المواد الأولية المستخدمة لإنتاج وتقديم خدمات

<sup>1</sup> From Humble Beginnings. To Redefining Retail .Available On : <https://corporate.walmart.com/about/history>, consulted : 14-05-2022.

ممتازة، فعلى سبيل المثال شركة CATERPILLAR<sup>1</sup> التي تطبق هذه الإستراتيجية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتميز بالمتانة وتقدم قطع غيار أصلية، إضافة إلى شبكة وكلاء ممتازة، في حين تعتمد مؤسسات مستحضرات التجميل على الصورة الذهنية للمنتج وتحديد مواقع توزيع المنتجات في المتاجر، فالمؤسسة التي تحقق التميز وجب عليها أن يكون أداءها متميز وأعلى من منافسيها حتى وإن ارتفع سعرها مع البحث عن طرق للحفاظ على هذه الميزة.<sup>2</sup>

كما تعتبر \* Target Stores أهم مثال رائد في تطبيق هذه الإستراتيجية، إذ تعتبر من أكبر سلاسل الخصم الراقي التي تعرض منتجات عصرية وأنيقة، وتستهدف فئة الشباب من الطبقة الغنية. إن أحد أهم عوامل نجاح هذه المؤسسة هو عدم تركيزها على تخفيض التكلفة شأنها شأن متاجر التجزئة Wal-Mart ، وعدم منافستها بالسعر فقط، بل أدركت أن القيمة تأتي من جودة المنتج، والدراسة الدقيقة للبيئة التسويقية، باستخدام أساليب ترويجية غير مسبوقه من خلال استخدام لافتات وشاشات مليئة بالألوان الزاهية، تشجع الزبون للعودة إلى المحل، بالإضافة إلى حملات إعلانية وترويجية إبداعية تجعل الزبون يدرك التطور في التصاميم المنتجات.<sup>4</sup>

تحقق هذه الإستراتيجية مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة من بينها:<sup>5</sup>

- ✓ تركيز الاهتمام بالعملية الإنتاجية وتطوير المنتجات محددة بطريقة جيدة ومدروسة؛
- ✓ قدرات تسويقية عالية من خلال تقديم منتجات أفضل من منتجات المنافسين؛
- ✓ تمييز المنتج بخصائص إضافية وخدمات مرافقة؛

\*Caterpillar: هي الشركة الرائدة عالمياً في مجال معدات البناء والتعدين ، ومحركات الديزل والغاز الطبيعي ، وتوربينات الغاز الصناعية ، وقاطرات الديزل والكهرباء. ولديها أكبر حضور عالمي في الصناعات التي تقدمها.

<sup>2</sup>Michael E. PORTER , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Peifonnance, The Free Press A Division of Alacmillan, Inc. NEW YORK, 1985, P14-16, Available on: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf).

\*Target Stores: ثامن أكبر متاجر تجزئة في الولايات المتحدة، أسست من قبل جورج دايونومقرها في مينيابوليستضمن تنسيقات البيع بالتجزئة الخاصة بها متجر المستهدف (تارجت ستور) ، و سوبر تارجت (السوبر ماركت) ، و (المتاجر الصغيرة) التي سميت سابقاً سيتي تارجت وترجت اكسبريس قبل دمجها تحت العلامة التجارية تارجت. نقلا عن [https://fr.wikipedia.org/wiki/Target\\_Corporation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Target_Corporation)، تم الاطلاع عليه في: 14-05-2022.

<sup>4</sup>Ajit Shankar R.N and Suchitra Jampani, Target Stores' Differentiation Strategies, Center for Management Research, 2005, P10.

<sup>5</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

✓ التركيز على الإبداع والابتكار.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

أو ما تسمى بإستراتيجية التخصيص، إذ تعتمد على اختيار نطاق تنافسي محدد تستهدف به شريحة معينة من الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة، بتصميم إستراتيجيات مزيج تسويقي مبتكر موجه لخدمتهم، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، دون الأسواق عامة، تسعى المؤسسة عادة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الفعالية بدلا من الكفاءة، ويناسب هذا النوع المؤسسات الصغيرة نسبيا، كما يستخدم أيضا عندما تود المؤسسة اختيار أهداف أقل عرضة للبدائل أو تكون المنافسة فيه ضعيفة لتحقيق عائد أعلى.<sup>1</sup>

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

✓ التركيز على تمييز المنتج بشكل أفضل؛

✓ التركيز على التكاليف الأقل للمنتج في قطاعها المستهدف؛

✓ الاعتماد على التميز والتكلفة الأقل معا طبقا للاختلافات بين الشرائح المستهدفة، فقد يكون من ضمن المستهدفين من لديهم احتياجات غير عادية هنا يجب، توفير نظام التسليم خاص لتلبية طلباتهم، بشكل أفضل والتركيز على التكلفة للزبائن الذين لديهم حساسية للسعر أما التمايز فيركز على الاحتياجات الخاصة للزبائن في قطاعات معينة.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:<sup>2</sup>

✓ الاهتمام بالمنتج: بالتركيز على الإنتاج خصوصا لقطاع سوقي معين؛

✓ الاهتمام بالتسويق: تحقق المنتجات الحاجات بشكل أفضل من المنافسين؛

✓ التخصص: قطاعات من الزبائن ومن مناطق جغرافية.

وخير مثال على تطبيق هذه الإستراتيجية هي: شركة "PEPSICO الأمريكية التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها، حيث قامت بعملية إعادة هيكلة كبرى في 1997-1998 من خلال تفكيك أعمال المطاعم والتعبئة، التي هدفت من خلالها إلى التركيز على المشروبات الأساسية

<sup>1</sup>Porter's Generic Competitive Strategies Ritika Tanwar Journal of Business and Management Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 11-17

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

للشركة (Pepsi-Cola) الوجبات الخفيفة (Frito-Lay)، أدى هذا الاختيار إلى نجاح هذه الشركة، وأصبحت كثاني أكبر شركة للسلع الاستهلاكية المعبأة (من حيث الإيرادات) في العالم.<sup>1</sup>

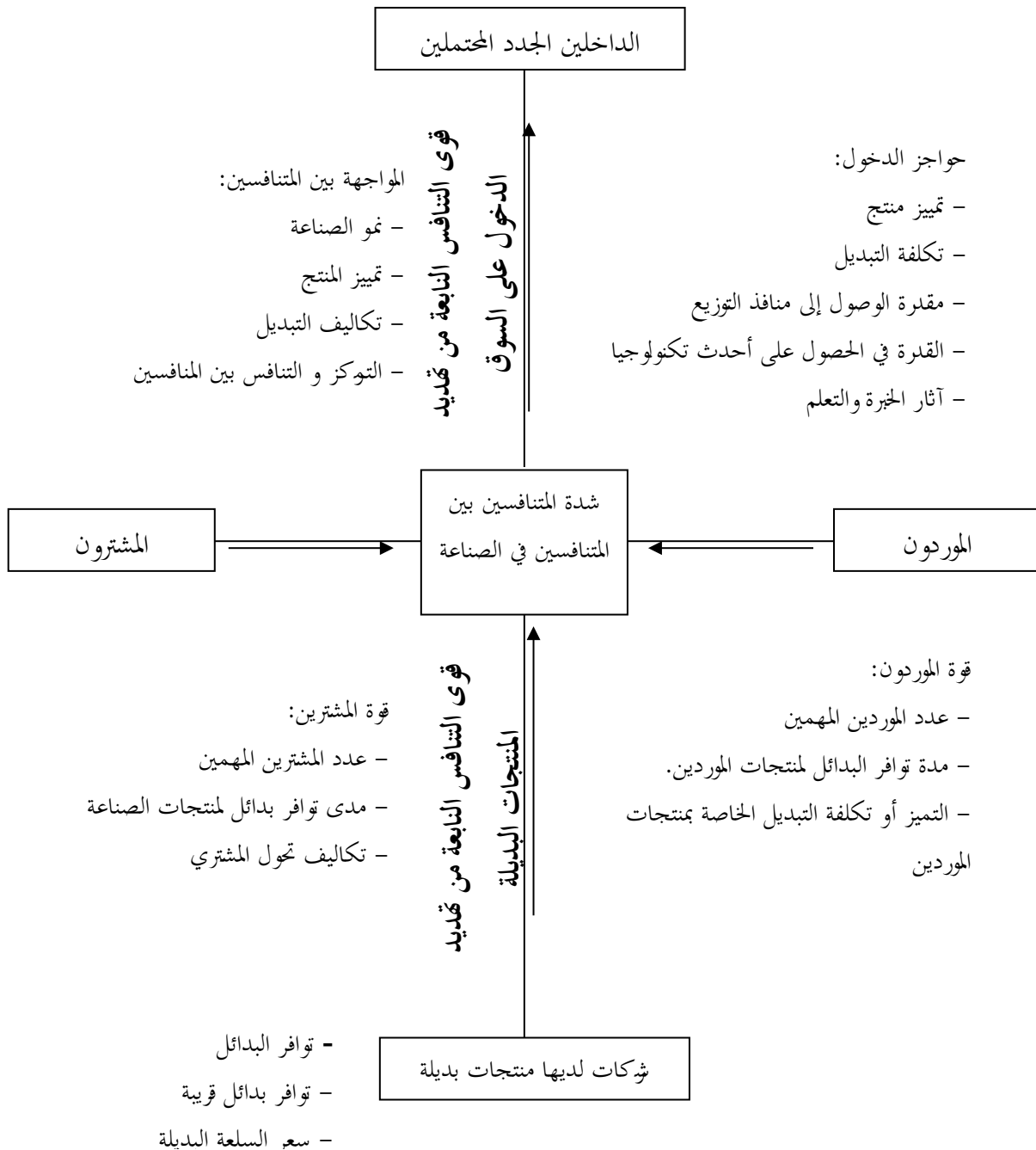
### المطلب الثاني: قوى التنافس لـ Porter

في البحث الدؤوب والدائم للمؤسسة عن طرق وأساليب لجعل عملياتها أكثر فعالية، وتمييز منتجاتها عن المنافسين وجعلها في الطليعة لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن على المدى الطويل، لذلك كان من المهم تحليل نموذج الميزة التنافسية لتنفيذها على أنشطتها، ويعتبر porter من أوائل الباحثين الذين حللوا وبالتفصيل الميزة التنافسية ومواردها، التي شكلت نموذج القوى الخمس، والمتمثلة في:

- ✓شدة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة.
- ✓المنتجات البديلة التي تنافس وتهدد منتجات المؤسسة.
- ✓المنافسين الجدد المحتمل دخولهم إلى الصناعة.
- ✓القوة التي يمارسها موردي المدخلات.
- ✓القوة التي يمارسها المشتريين للمنتج.
- والشكل أدناه يوضح ذلك.

<sup>1</sup>[Vivek Gupta PepsiCo's 'Focus' Strategy](#), IBS Center for Management Research, 2004, P1.

الشكل رقم (2-03): نموذج قوى التنافس الخمس.



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003،

ص 151.



يتم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع بين مختلف أنواع المؤسسات (الحجم، النوع)، العاملة في السوق، لفهم العوامل التي تؤثر على تحقيق الربح، كما تساعد على اتخاذ القرارات المحددة لدخول مجال معين أو لزيادة القدرات داخل صناعة معينة، أو لتطوير إستراتيجياتها التنافسية، وتستند على فهم هياكل الصناعة والطريقة التي تتغير بها، يمكن القول أن التكنولوجيا المتقدمة والطرق المختلفة في التفكير الاستراتيجي، وخلق قيمة طويلة الأجل للزبائن باستخدام طرق مبتكرة حولت القوى الخمس لـ "Porter" من التفكير في بيئة المنافسة الحالية إلى البحث عن الفرص في الأسواق المبتكرة الجديدة.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: شدة المنافسة في الصناعة**

تعتبر المنافسة القائمة بين المؤسسات في الصناعة من أقوى عناصر القوى الخمس للتنافس التي وضعها Porter، وتتنوع على نطاق واسع بين الصناعات، وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار، كعدد المنافسين، توفير منتج بأقل سعر تقديم خدمات ما بعد البيع أو الضمانات، مدى التنوع في المنتجات... الخ.

هناك العديد من العوامل المؤثرة في التنافس، منها احتكار السوق من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات الرائدة في السوق، مما يؤدي إلى منافسة شديدة بينهم، أو وجود تكاليف ثابتة عالية للإنتاج، عندما تكون النسبة المئوية لتكلفة المنتجات مستقلة عن عدد الوحدات المنتجة، تتعرض المؤسسات لضغوط لإنتاج كميات أكبر يؤدي إلى خفض الأسعار، نمو السوق ببطء وعند احتمال ركود المنتجات، والمؤسسات غير قادرة على تنمية أسواقها، يقود إلى إبعاد المنافسين عن السوق، كما أن المنتجات متشابهة تتنافس على السعر، لأن الزبون يحصل على نفس القيمة من المنتج، ما يمكنه من التبديل بسهولة بين المنتجات، لذلك تزداد المنافسة على كسب الزبائن، وللحد أو التقليل من حدة المنافسة؛ يجب تمييز المنتج عن المنافسين من

<sup>1</sup>GERARD H. Th. BRUIJL, "The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, Business Environment", 2018, Available On : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3192207](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3192207).

خلال الابتكار، التحسين أو التركيز على شريحة معينة من السوق، وتكوين علاقات قوية مع الزبائن.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد في الصناعة

إن هدف أي منافس جديد من دخول السوق، يكون الاستحواذ على حصة فيها، فدرجة تهديد الداخل الجديد يعتمد على درجة الحواجز التي تضعها المؤسسة أمام المنافس، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الوافدين الجدد، كما تهتم بالمنافسين الحاليين تماما، فكلما كانت الحواجز منخفضة، زاد خطر دخول المنافس.

هناك ستة عوامل لدخول الوافدين الجدد، تلخص قوتهم ونفوذهم، هي اقتصاديات الحجم، تمايز المنتجات، ورأس المال المتطلبات، ومساوئ التكلفة بغض النظر عن الحجم والوصول إليها قنوات التوزيع وسياسة الحكومة.<sup>2</sup>

إن دخول المؤسسات في مشاريع جديدة يؤثر على القطاع الاقتصادي بشكل كبير، ويبرز هذا التأثير في نواحي عديدة من أهمها، إعادة توزيع الحصص السوقية للمؤسسات المتواجدة وأخذ حصص من الموارد المتوفرة، وغيرها من التأثيرات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خفض الأسعار، أو زيادة في التكاليف، وما يصاحبه من نقص في الأرباح، وتقوم بعض المؤسسات القائمة بتنويع إمكاناتها من خلال دخول أماكن محددة في أسواق أخرى تستعمل في العادة مصادرها صناعية، ومواردها بحيث تُحدث التغيير الذي ترغب فيه.<sup>3</sup>

تتمثل تهديدات الداخلين الجدد فيما يلي:<sup>4</sup>

✓ تكاليف التبديل؛

✓ تمييز المنتج؛

<sup>1</sup> Cole EHMKE, Joan FULTON, Jay AKRIDGE & Al, "Industry Analysis: The Five Forces, Purdue Extension Knowledge to Go", p12-13, Available On: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>.

<sup>2</sup> Oguz Ural Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands. University of Twente, Faculty of Management and Governance2

<sup>3</sup> Cole EHMKE, Joan FULTON, Jay AKRIDGE & Al, Op cit, P13.

<sup>4</sup> - بدر جاسم الفيلكاوي، الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000، ص 55.

✓قنوات التوزيع؛

✓التهديدات السعرية.

### الفرع الثالث: تهديد السلع البديلة

يمكن للزبون تبديل منتج المؤسسة بسهولة، إذا وجد منتجات أخرى مماثلة تلبي حاجاته ورغباته، لذلك يشكل توفر منتجات بديلة في سوق تهديدا للمؤسسة، وهناك أمثلة عديدة في هذا المجال، مثلا المشروبات المعبأة في علب الألمنيوم يعتبر منافسا بديلا للمشروبات المعبأة في العبوات الزجاجية أو البلاستيكية، أيضا تتنافس متاجر بيع الكتب بالتجزئة مع المؤسسة الرائدة AMAZON للتجارة التجزئة على الانترنت، وكذا الخدمات البريدية مع أجهزة البريد الالكتروني والفاكس، لذا وجب تقديم خيارات عديدة ومبتكرة وتميزها بالعلامة التجارية لتلبية احتياجات الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول مدة من الزمن.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: قوة الموردين والمشتريين على المساومة

يعتبر السعر ذلك العنصر الحساس الذي يؤثر على الزبون المتطلع دائما للبحث عن بدائل بأسعار مناسبة، وبجودة معقولة، وخدمات إضافية، كلها عوامل تشجع على المنافسة، كما تتولد منافسة بين الزبائن فيما بينهم للحصول على منتجات بتكاليف أقل، وجودة أحسن. من بين العناصر التي تعتمد عليها قوة المشتريين، التي إذا ما توفرت فإنها تزيد من تهديداتهم اتجاه الصناعة ما يلي:<sup>2</sup>

### أولا: توفر معلومات لدى الزبائن

عند توفر معلومات عديدة لدى للزبائن حول المنتجات مثل أسعار المنافسين، ميزاتها وخصائصها، تكاليف إنتاجها، وحجم الطلب، يؤدي ذلك إلى زيادة القوة التفاوضية لحصولهم على مركز أفضل من المنتجين مما يمكنهم من القيام بالاختيار الدقيق.

### ثانيا: القدرة على التحول إلى منافسين

قد يتحول الزبائن أحيانا إلى منافسين، فيمارسون دور المنتج لتصميم منتجات تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.

### ثالثا: علامة تجارية معينة

<sup>1</sup>Cole Ehmke, Joan Fulton, and Jay Akridge , Op cit, p10.

<sup>2</sup>بدر جاسم الفليكاوي، مرجع سابق، ص 61.

تشكل العلامة التجارية المعروفة لدى الزبائن أكبر عائق لدخول منتجات جديدة غير معروفة بعلامة تجارية مما يؤدي إلى خروجها من السوق، وفشلها، وأكبر مثال على ذلك بعض المنتجات كالملابس والأحذية والأجهزة الكهرو منزلية التي لا تحمل علامة تجارية معروفة مما يؤدي إلى رفض الزبون لها والإحجام عن اقتناءها.

يشكل الموردون قوة تنافسية جديدة تهدد الصناعة، لأنهم يصنع حواجز أمام الدخول إلى السوق، فالتحكم في رفع أو تخفيض أسعار المواد الخام، المنتجات تامة الصنع، مما يشكل تهديدا على أرباح المؤسسة، لذلك عليها الأخذ بعين الاعتبار توافر موردين بديلين، لأن قلة عددهم يؤدي إلى زيادة نفوذهم وسيطرتهم.<sup>1</sup>

في حالة وجود طلبات للمواد الأولية من أكثر من مؤسسة، فإن أهمية الصناعة تعطي حجم الاهتمام للمورد، لأن المورد سيركز على الصناعة المهمة بالنسبة له والتي يورد لها حجم كبير من منتجاته، ما يضطر أحيانا المؤسسة إلى القيام بتقديم طلبات كبيرة، وتحمل أعباء تخزين كبيرة، لتأمين توفر المواد الأولية التي تحتاجها في الصناعة، أما في حالة قيام المنافسين بوضع إستراتيجية للحصول على حصص المؤسسة من المواد الأولية، هذا يهدد بإيجاد طرق للحصول على المواد من مصادر جديدة، فإنه من المهم تحديد تأثير العمالة في قوة المفاوضات مع المؤسسة، وخصوصا في المؤسسات التي تعتمد على عمالة كبيرة، بالتالي تظهر هذه النقطة في حالة توفر نقابات العمال النشطة، التي يمكن لها أن توقف الإنتاج عن طريق الاضطرابات في حالة عدم تنفيذ شروطها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

لقد اقترح Porter أربعة محددات أساسية تؤثر على الميزة التنافسية بما يسمى بالنموذج الماسي " Porter's Diamond Model " (PDM)، الذي يعتبر من أحد أبرز نماذج التحليل الاستراتيجي، مصمم على شكل ماسة، للمساعدة على فهم الميزة التنافسية للمؤسسات والدول حيث يوضح فيه الأسباب التي تجعل من بعض المؤسسات والصناعات قادرة على المنافسة، في حين بعضها الآخر لا تستطيع النجاح والمنافسة هذا راجع لمجموعة من المحددات في

<sup>1</sup>Indra GAMAYANTO,"Porter's Five Forces Model; Scott Morton's Five Forces Model; Bakos & Treacy Model Analyzes [Strategic Information Systems Management", Journal Informatika Vol. 5, No. 2, 2004,P128. PP127 – 134.

<sup>2</sup> بدر جاسم الفليكاوي، مرجع سابق، ص 70

الصناعات، وقد بين Porter أن قدرة أي مؤسسة على المنافسة يعتمد بشكل أساسي على مجموعة مترابطة من المحددات وهي:

✓ عوامل الإنتاج؛

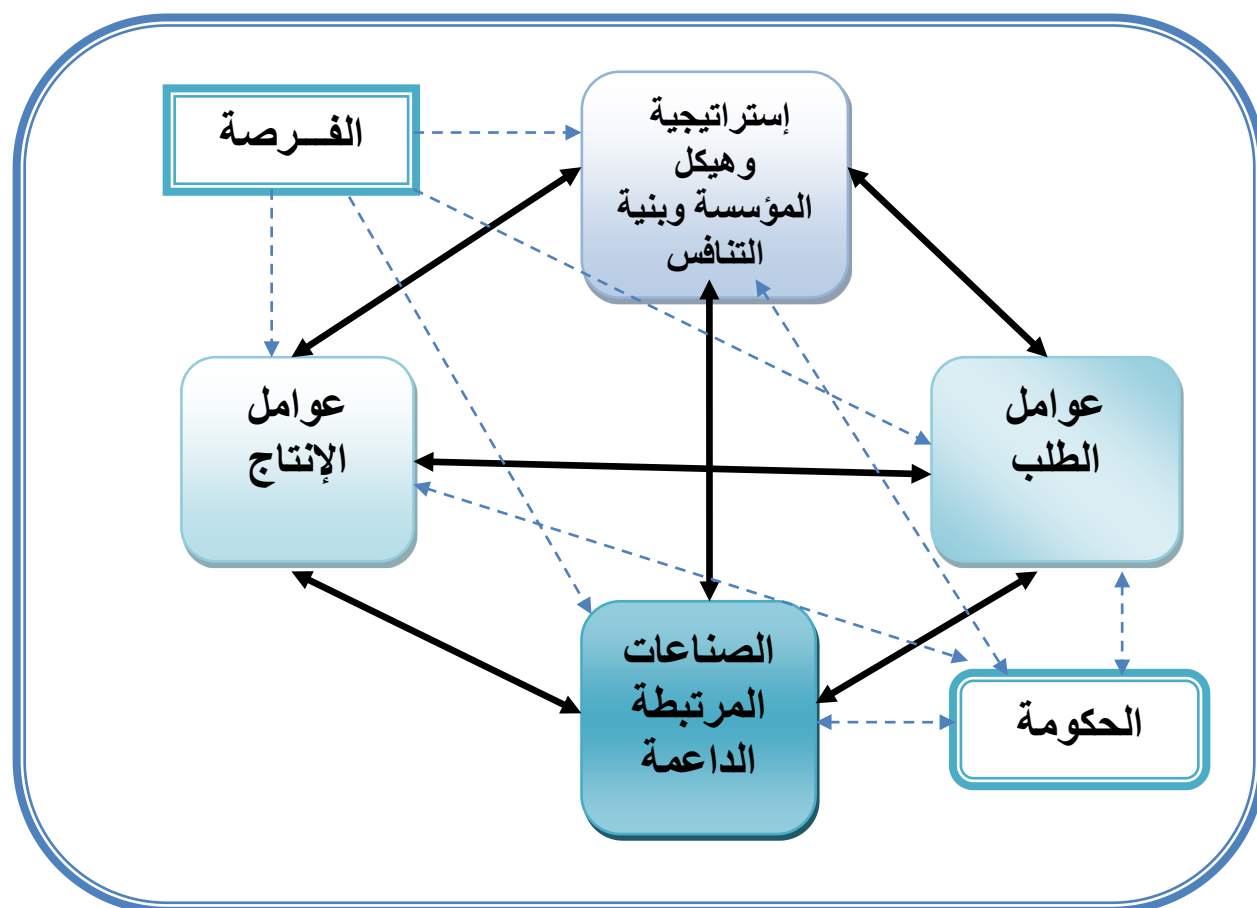
✓ عوامل الطلب؛

✓ الصناعات المرتبطة والداعمة؛

✓ إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.

بالإضافة إلى ذلك، الحكومة والفرصة عاملان محددان يؤثران على البيئة، وبالتالي يكون لهما تأثير غير مباشر بشأن المحددات الرئيسية الأربعة للميزة التنافسية. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (2-04): النموذج الماسي لـ Porter.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

-Vangelis TSILIGIRIS, "An Adapted Porter Diamond Model For The Evaluation Of Transnational Education Host Countries", International Journal Of Education Management, vol32/2, 2018, P214.

وفيما يلي شرح لهذه المحددات: <sup>1</sup>

### ❖ عوامل الإنتاج

هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على عمليات الإنتاج أو الخدمات، فقد قسم Porter هذه العوامل إلى عوامل عامة متمثلة في: الموارد الأولية، الموارد المالية، والبشرية التي تعتبر البنية التحتية لأي مؤسسة، والعوامل الفنية ك: التكنولوجيا المتطورة، الموارد البشرية ذات المهارات المتخصصة والكفاءات العالية للإبداع والابتكار، بحيث تخلق العوامل الفنية مقارنة بالعوامل العامة ميزة تنافسية أكثر استدامة، فتوفر هذه الموارد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، واستخدامها من حيث التكلفة، فيقدر توفرها تكون محققة للميزة التنافسية، وإن كانت غير كافية فتعتبر محدد لتطورها.

### ❖ عوامل الطلب

تحدد شروط الطلب جوهر وظروف الأسواق المحلية للمنتجات المعروضة، فحجم ونمو الطلب لهما تأثير كبير على الميزة التنافسية، يعتقد Porter أن الأسواق المحلية الكبيرة والمتنامية تؤدي إلى تشجيع المستثمرين على تطوير تقنيات الإنتاج، وتحسين الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة المردودية، وفي المقابل تجذب الأسواق المحلية الصغيرة التي تتميز بمعدلات نمو اقتصادية منخفضة المؤسسات التي تبحث عن فرص للقيام بالتصدير، مع الأخذ بعين

<sup>1</sup> من إعداد طالب اعتمادا على المراجع التالية:

-محمد فلاق وناصر طهار، استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي-دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري، الملتقى الدولي السابع حول اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 30-31 أكتوبر 2019، ص ص1104-1106.

-Charis VLADOS, "Porter'S Diamond Approaches And The Competitiveness Web", International Journal Of Business Administration, Vol. 10, No. 5, 2019, PP34-36. PP33-52.

- Vangelis TSILIGIRIS, Op cit, PP210-226.

-Morteza VALIOLLAHPOUR& AI, "New Approach To Strategy At The Diament Model Based On Competitiveness", International Journal Of Scientific Management And Development, Vol.2 (6), 2014, PP213 -220

الاعتبار ظروف الطلب المتمثلة في الجودة التي يمكن أن تكون حافزا لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات، أو مثبطا لها.

### ❖ الصناعات المرتبطة والداعمة

اعتبر النموذج الماسي أن وجود الشبكات الناجحة للصناعات الداعمة له تأثير ايجابي غير مباشر على المؤسسة والصناعة ككل. فوجود الصناعات ذات الصلة أو المرتبطة توفر إمدادا للمؤسسة من مدخلات، وتشمل هذه الصناعات ذات الصلة بالمؤسسة في الموردين، الموزعين، البائعين، أنظمة توزيع المنتجات، معاهد البحث والتطوير، البنوك والأسواق المالية، أنظمة النقل، فمن خلال تحالف هذه الصناعات أو المؤسسات مع بعضها من أجل تحقيق قيمة مضافة للزبائن، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، أما إذا لم يكن هذا التكامل والتعاون بين هذه الصناعات يشكل ذلك محدد لتحقيق الميزة التنافسية.

### ❖ إستراتيجية هيكل المؤسسة وبنية التنافس

تعتمد الميزة التنافسية على استراتيجيات المؤسسات وهيكلها، وقدرتها على التنافس، بحيث تؤثر المنافسة المحلية وفق هذا النموذج على جميع العوامل الأخرى ل PDM، فحدة المنافسة يجبر المؤسسات على تطوير قدرات فريدة ومستدامة، من ناحية الاهتمام بالتكلفة، الجودة الابتكار، من أجل الحفاظ على ميزاتها التنافسية لتصبح أكثر تنافسا، فالمنافسة المحلية تؤهل المؤسسات لدخول الأسواق الخارجية والتفوق فيها.

### ❖ الصدفة

فالصدفة وفق هذا النموذج تعكس الأحداث والظروف الخارجة عن سيطرة المؤسسات التي لا يمكن التنبؤ بها، والسيطرة عليها، كالحروب، التغيرات الكبيرة في أسعار الصرف، الكوارث الطبيعية، انقطاع تدفق إمدادات مدخلات الإنتاج، كلها عوامل تؤثر سلبا على بلد معين والمؤسسات العاملة فيه، بينما قد تفيد بلدا آخر، في هذه الحالة ستعتمد المؤسسات على مرونتها وقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات غير المتوقعة.

### ❖ الحكومة

تتمثل في القوانين التي تفرضها الحكومة على المؤسسات التي قد تحسن المزايا التنافسية وتنميتها، أو قد تكون عائقا يعرقل تقدمها، يصف Porter من خلال هذا النموذج دور الحكومة كعامل محفز ومنافس، بتشجيعها للمؤسسات لرفع تطلعاتها، والانتقال إلى مستويات أعلى من القدرة التنافسية، بتحفيز الطلب المبكر على المنتجات المتقدمة (عوامل الطلب)، والتركيز على عوامل الإنتاج من عوامل عامة وفنية، وتعزيز التنافس المحلي من خلال سن قوانين تشجع الاستثمار والابتكار، كما قد تكون عائقا عند التعريفات الجمركية التي تمنع الدخول المباشر للمؤسسات الأجنبية التي يتم فرض غرامات عليها، ما يعود بالنفع على المؤسسات المحلية فتحقق مزايا تنافسية.



### خلاصة

التغيرات المستمرة والمزايدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات والمتزايد في شدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، يفرض على المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر، لهذا أصبح تحليل المنافسة يأخذ مكانة مهمة في إعداد الخطط التنافسية. وتناول هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية الذي ظهر منذ اسهامات Ansoff 1965، حيث عرفها على أنها الخصائص التي تتميز بها لأسواق المنتجات الفردية التي تمنح مركز تنافسي قوي للمؤسسة. ووفقاً لمايكل بورتر، يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اتباع إحدى ثلاث استراتيجيات أساسية: التكلفة الزهيدة (القيادة بالتكلفة)، التميز في المنتج (التمييز)، والتركيز على جزء محدد من السوق (التركيز). يسعى الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية وفاعلية من منافسيه. كما اتفق الباحثون على عدة ابعاد لقياس قدرة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في التكلفة حيث تنعكس على سعر المنتجات والخدمات، الجودة، التسليم والمرونة بالإضافة الى ابعاد أخرى مثل الابداع وما له من دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تطرق هذا الفصل الى محددات الميزة التنافسية من خلال نموذج Porter الماسي، حيث يوضح فيه الأسباب التي تجعل من بعض المؤسسات والصناعات قادرة على المنافسة، أن قدرة أي مؤسسة على المنافسة يعتمد بشكل أساسي على مجموعة مترابطة من المحددات تتمثل في: عوامل الإنتاج؛ عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والداعمة إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة. بالإضافة إلى ذلك الحكومة والفرصة او الصدف.

الفصل الموالي يتطرق الى عرض الدراسات السابقة وتحليلها تحليلاً نقدياً ومقارنتها مع الدراسة الحالية للاستعانة بها في تصميم نموذج الدراسة والمنهجية، وأخيراً تحديد الفجوة البحثية.

# الفصل الثالث

الدراسات السابقة

## تمهيد

تلعب الدراسات السابقة دوراً حاسماً في توجيه وتعزيز الدراسات الحالية من خلال بناء الإطار النظري والعلمي وصياغة الفرضيات والأهداف، كما تفيد في تصميم أداة الدراسة مثل الاستبيان أو المقابلة واختيار العينة وتحديد حجمها بناءً على التقنيات الإحصائية المستخدمة، والاستفادة من النتائج والتوصيات السابقة لاستخدامها في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، وهذا ما يضيف على البحث قيمة علمية ويعزز النقاش ويساهم في تطوير المعرفة.

من هذا المنطلق نجد العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية والمسوحات الميدانية على شكل مقالات وكتب بحثت دراسة العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية ومتغيرات أخرى لها علاقة بالموضوع.

سنحاول في هذا الفصل استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث بالتحليل والدراسة، مع مناقشتها واستنتاج فيما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاختلاف فيما بينهم، في محاولة لإيجاد الفجوة البحثية وذلك من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول:** عرض الدراسات السابقة

**المبحث الثاني:** تحليل نقدي للدراسات السابقة واستخلاص الفجوة العلمية.

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

لتحقيق أكبر دقة في تطوير نموذج الدراسة مبني على إشكالية وفرضيات البحث، من الضروري الاعتماد على الأبحاث التي تناولت الموضوع الحالي في السابق وذلك للتعرف على أهم الأفكار والنماذج، الأدوات والمنهجيات المتبعة فيها، والنتائج التي توصلت إليها. حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسات ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية لتحسين فهم الموضوع والإضافة العلمية. لذلك يستعين البحث في هذه الدراسات سواء العربية أو الأجنبية في إطارها المفاهيمي والعلائقي.

## المطلب الأول: الاتجاه المفاهيمي لمتغيري الدراسة

فيما يلي، سوف نعرض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (سلاسل الإمداد بأبعاده المختلفة، والميزة التنافسية) من الجانب المفاهيمي فيما يخص التعريفات وتحديد الأهداف، والأهمية، والأبعاد وما إلى ذلك من مفاهيم وتصورات للموضوع من قبل الباحثين، ويتم تقسيمها إلى فرعين، دراسات باللغة العربية ودراسات باللغات الأجنبية.

## الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

يمكن استعراض بعض الدراسات التي تطرق للجانب المفاهيمي لمتغيري الدراسة: سلاسل الإمداد والميزة التنافسية باللغة العربية فيما يلي.

**1-دراسة: (جعفر، 2016) المعنونة بـ:**

" الميزة التنافسية: حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية، وتحديد الأبعاد المتعلقة بها، وتشخيص نسبة الأداء التنافسي الذي وصلت إليه مؤسسات الصناعات الغذائية في فلسطين. تم استخدام استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة حول خمس مجالات رئيسية تتمثل في المنافسة، جودة المنتجات التسليم، المرونة والتكلفة، وشارك في الدراسة ستة وأربعون عامل في الإدارة. من المصانع الغذائية الفلسطينية شرق القدس في الاستبيان. وبينت مخرجات

<sup>1</sup>يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية: حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2016.

الدراسة أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية في معايير الجودة التكلفة، التسليم، المنافسة والمرونة، واقترح الباحث توصيات لزيادة التركيز على الجودة، خفض التكاليف وتقوية العوامل المهمة من أجل تحقيق الميزة والتفوق على المنافسين. كذلك يُفضل الاهتمام بالمرونة ومراقبة التغيرات، التركيز على تسليم المنتج في الوقت المحدد وبسرعة المطلوبة. ويتوجب على المؤسسات إجراء دراسات السوق باستمرار للحفاظ على مكانتها في السوق والاستدامة.

## 2-دراسة: (عفيصة، 2017) والمعنونة بـ:

نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر.<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة اقتراح نموذج متكامل لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد، حيث اعتمد الباحث في بناء النموذج على أساليب اتخاذ القرار المتعدد المعايير، وذلك نظرا لطبيعة سلسلة الإمداد التي تتميز بالتعقيد وتعدد الأهداف من أجل ذلك تم اقتراح منهجية لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد تنقسم إلى قسمين: أولا، اقترح الباحث أسلوب عملية التحليل الهرمي الضبابية-AHP Fللتقييم واختيار الموردين أما بالنسبة لتصميم شبكة التوزيع اقترح نموذج هجين يجمع بين عملية التحليل الهرمي AHP والبرمجة بالأهداف ذات الأولويات LGP دون إهمال المعايير الكمية والنوعية، في حين يستخدم AHP من أجل تحديد الأهمية النسبية للأوزان أو أولويات المواقع البديلة. بعد ذلك، يتم صياغة نموذج LGP، الذي تضمن قيود النظام، والموارد، قيود وأولوية AHP لاختيار أفضل المواقع لإنشاء مراكز التوزيع. وفي الأخير تم تطبيق هذا النموذج على مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة.

<sup>1</sup>عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر 2017/2018.

**3-دراسة: (عبد الستار و خليل إبراهيم، 2021) المعنونة ب:**

"إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية إستراتيجية الجائحة كورونا 19: دراسة مفاهيمية"<sup>1</sup>.

في هذه الورقة البحثية، تم تسليط الضوء على مفهوم إدارة سلاسل الامداد وخصائصها في المنظمات المختلفة وعلاقتها بالتنمية المستدامة. حيث تهدف المنظمات إلى تعزيز قدراتها التنافسية وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية. كما ركز البحثان على التغييرات التي طرأت على المحيط بسبب جائحة كورونا والتحديات الإستراتيجية التي واجهتها المؤسسات خلالها. وتوصل البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي لإدارة سلاسل الإمداد وعلاقتها بالتنمية المستدامة والاقتصاد الوطني، وتم تقسيم أبعاد تكامل سلسلة الإمداد إلى تكامل داخلي أو وظيفي كما جاء في الورقة وتكامل خارجي يضم كل من التكامل مع المورد والزبون. بالإضافة إلى تقديم رؤية إستراتيجية تنبؤية لتعافي سلاسل الامداد من آثار الجائحة ومواجهة الاضطرابات التي حدثت في سلاسل الإمداد.

**الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية**

أما عن الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة فتمثلت في:

**1-دراسة: (Kathuria, R2000) بعنوان:**

**"Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers"<sup>2</sup>**

تضع هذه الدراسة تصنيفاً للمصنعين الصغار استناداً إلى تركيزهم على الأسبقيات التنافسية المتمثلة في الجودة والتسليم والمرونة والتكلفة. شملت هذه الدراسة المؤسسات ذات المبيعات السنوية التي تقل عن 50 مليون دولار في الولايات المتحدة، تم تحليل البيانات العنقودية باستخدام طريقة وارد Ward مع مقياس المسافة الإقليدية المربع باستخدام برنامج SPSS 8.0، صنفت الدراسة المؤسسات إلى أربع فئات متمثلة في - Do

<sup>1</sup>عبد الستار محمد العلي ومحمد خليل إبراهيم، "إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية إستراتيجية الجائحة كورونا 19: دراسة مفاهيمية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 131، 2021، صص 80-108.

<sup>2</sup>Kathuria, R, Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers, *Journal of operations management*, 18(6), 2000, PP627-641.

All و Speedy Officers و Effective Officers و Starters- جاءت فيها الأسبقيات التنافسية مختلفة، و حتى في نفس الصناعة. حيث كانت في مجموعة Do All جميع الأسبقيات التنافسية الأربع تعمل بشكل أفضل من اجل الوصول الى رضا العملاء من نظيراتها في مجموعة Starters.

وكشف التحليل أن مجموعات مختلفة من المصنعين تؤكد على مجموعات مختلفة من الأسبقيات التنافسية. من بين الشركات المصنعة الصغيرة نسبياً، Speedy Officers أكبر مجموعة حيث تضم 41 بالمائة من العينة، تأكد من اعتمادهم على التسليم والجودة. 11 في المائة من العينة المتمثلة في Effective Officers تركز على التكلفة والجودة من الأسبقيتين الأخيرتين. «Do All» تمثل خمسة عشر في المائة وترتكز بشكل كبير جداً على جميع الأسبقيات التنافسية الأربع الجودة والتسليم والمرونة والتكلفة. Starters ثلاثة وثلاثون بالمائة ويركزون على الجودة أكثر من أي أولوية أخرى. ومع ذلك، فإن تركيز Starters على الجودة هو الأدنى بين جميع المجموعات الأربع.

## 2 دراسة: (Trkman & A, 2007) بعنوان: "

### "Process approach to supply chain integration" <sup>1</sup>

ناقشت هذه الورقة أهمية تجديد الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ونمذجة عمليات الأعمال في تكامل سلسلة الإمداد، واعتمدت على منهجية مستتدة إلى المحاكاة لقياس فوائد إنشاء وتجديد نماذج العمليات في صناعة النفط/البنزين. وتوضح دراسة الحالة أنه يمكن تحقيق فوائد كبيرة فيما يخص التكلفة والجودة ووقت التسليم من خلال تكامل سلسلة الإمداد. وتعتبر التغييرات التنظيمية ونماذج الأعمال الجديدة شرطاً أساسياً لتحقيق هذه الفوائد.

تبين أن استخدام نمذجة عمليات الأعمال والمحاكاة لتجديد الأعمال فعال. كما يتيح المزيج المبتكر من محاكاة العمليات والعرض/الطلب معرفة التغييرات في وقت التسليم والتكاليف والعمليات والجودة وتكاليف المخزون. المنهجية المقترحة من هذه الدراسة يمكن أيضاً تطبيقها لتقدير الفوائد ومراقبة مشاريع تكامل سلسلة الإمداد في الصناعات الأخرى.

<sup>1</sup>Trkman, P & Indihar Štemberger & M., Jaklič, J & Groznik, A., "Process approach to supply chain integration", Supply chain management: an international journal, 12(2), 2007, PP 116-128.

## 3-دراسة: (Chen &amp; Daugherty, 2010) بعنوان:

" Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework"<sup>1</sup>

في هذه الورقة بعنوان تكامل عمليات سلسلة الإمداد "إطار نظري" إطاراً شاملاً لمفهوم تكامل عملية سلسلة الإمداد وتنفيذها. حيث تناول المؤلفان جوانب مختلفة من تكامل سلسلة الإمداد، والشروط اللازمة لنجاحه، ودور تبادل المعلومات، وأهمية التعاون بين شركاء سلسلة الإمداد. من خلال دراسة العلاقات بين هذه العناصر، وتم تقديم رؤى قيمة للمؤسسات التي تصبو إلى تحسين استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد الخاصة بها وتعزيز الأداء.

وبدلاً من أن يعتمد الباحثان على منهج دراسة تجريبية. قاما بتجميع المعلومات من مصادر مختلفة لتطوير إطار نظري شامل يساعد المنظمات على فهم وتنفيذ تكامل عملية سلسلة الإمداد بشكل أكثر فعالية. ويمكن اعتبار الإطار النظري الذي يتم تقديمه في هذه الورقة أساساً لمزيد من البحوث حول تكامل عملية سلسلة الإمداد وتأثيره على الأداء التنظيمي.

## المطلب الثاني: الاتجاه العلائقي لمتغيري الدراسة

ينصب التركيز في الاتجاه العلائقي على دراسة العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية ومتغيرات أخرى، حيث أكدت جل الدراسات التي تطرقت للمتغيرين معاً إلى وجود علاقة بينهما، وهذا ما سناقشه في المطلب الثاني.

## الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

يشمل هذا الفرع أهم الدراسات العربية التي تطرقت إلى علاقة تكامل سلسلة الإمداد بأبعاد الميزة التنافسية، والأقرب إلى الدراسة الحالية وفق الترتيب الزمني كالتالي:

<sup>1</sup>Chen, H., & Daugherty, P. J.. " Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework", Journal of Business Logistics, 31(2), 2010, PP263-277



## 1-دراسة: (إسحاق محمود الشعار، 2014) بعنوان:

" أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة الإمداد من خلال استجابة هذه السلسلة في الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الأردنية التي تعمل في القطاع الصناعي سواء كانت كبيرة الحجم، أو متوسطة الحجم المكونة لمجتمع الدراسة. ولأغراض اختبار فرضيات الدراسة وصحة نموذجها، أستخدم الباحث تحليل (SEM) من خلال برنامج (AMOS16).

توصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل سلسلة الإمداد بأبعادها الثلاثة المتمثلة في التكامل الإستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي، يؤثر في الأداء التشغيلي، وفي الاستجابة لسلسلة الإمداد، كما أشارت النتائج المتحصل عليها إلى أن استجابة سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء التشغيلي، كما أن الاستجابة في السلسلة (الإمداد) لا تتوسط أثر تكامل سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي.

وأوصت الدراسة في الأخير؛ بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة الإمداد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي لسلسلة الإمداد، والعمل على تحسين مستوى استجابة سلسلة الإمداد للأسواق، ولأي تغييرات يمكن أن تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة المؤسسة وتبسيط إجراءات العمل.

## 2-دراسة:(الرفيعي، 2014) والمعنونة بـ:

" عوامل نجاح سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف"<sup>2</sup>

هدف البحث في الأساس إلى تحليل دور عوامل نجاح إدارة سلسلة الإمداد التي تشمل دعم الإدارة العليا، إدارة علاقات الموردين، إدارة علاقات الزبائن، تكنولوجيا المعلومات، وإدارة

<sup>1</sup>إسحاق محمود الشعار، "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد10، 2014، صص488-509.

<sup>2</sup>علي عبود علي الرفيعي، "عوامل نجاح سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 12 المجلد 3، 2014، صص46-77.

سلسلة القيمة وتصميم العمليات، في تعزيز أداء العمليات من خلال المزايا التنافسية كالتكلفة، الجودة، التسليم والمرونة. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال اختيار عينة شملت (27) مستجيباً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في مصفى النفط.

بعد البحث والتحليل تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل النجاح لسلسلة الإمداد وأداء العمليات في المجتمع قيد الدراسة، كما أوصت الدراسة في الأخير بالقيام بالمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية لموضوع سلسلة الإمداد في المؤسسات الصناعية وأيضاً في الخدمة منها في العراق نظراً لندرته خاصة من منظور متكامل لتغطية تداخل المفاهيم لإدارة سلسلة الإمداد

### 3-دراسة: (عبد الله هدية، 2016) والمعنونة بـ:

" أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات والتدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية بما في ذلك التكلفة، الجودة، السرعة، المرونة والابتكار. شمل مجتمع الدراسة جميع شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان (22 شركة)، وتم اختيار عينة الدراسة من 15 شركة. لجمع البيانات تم استخدام استبيان تم تطويره خصيصاً لهذا الغرض وتوزيعه على 105 مدير ورئيس قسم (من أصل 160) يعملون في هذه المؤسسات.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق مرتفع لمتغيرات ممارسات سلسلة الإمداد والأولويات التنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات سلسلة الإمداد والأولويات التنافسية وأن هناك تأثير ملحوظ لمجموع ممارسات سلسلة الإمداد على الأولويات التنافسية ومكوناتها، حيث كان تأثير تدفق المواد/المنتجات الأكبر على الأسبقيات التنافسية تلاه التدفقات المالية، بينما لم يكن هناك تأثير ملموس لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية، كما ختمت الدراسة بتوصيات تمثلت في ضرورة تنمية وتطوير مهارات

<sup>1</sup>عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

سلاسل الإمداد في شركات صناعة الألبان، من أجل دورها والعمل لبناء أنظمة ذكية تسمح لأنظمة شركة الألبان بتبادل المعلومات مع الموردين والزبائن.

**4-دراسة: (أوس، 2017) والمعنونة بـ:**

" أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها".<sup>1</sup>

كان الهدف الرئيس من القيام بهذه الدراسة هو استكشاف تأثير اعتماد إدارة سلسلة الإمداد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية في مدينة دمشق السورية وضواحيها، وتسلط الدراسة الضوء على أهمية تبني سلاسل الإمداد والفوائد التي يمكن أن تحققها للمؤسسات في مواجهة المنافسة المتزايدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة وتوزيعها على عينة من المؤسسات السياحية بمجموع (80 استبانة). تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام SPSS. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن على المؤسسات الانتباه إلى الوقت المستغرق لتنفيذ الأنشطة الخدمية وأن تسعى للبحث عن موردين يقدمون الخدمات بسرعة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسات بإشراك الموردين للتقليل من تكاليف المدخلات، مما يتيح لها التحكم في الأسعار وتقديم عرض أقل من المنافسين.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الرئيسية، بما في ذلك الاهتمام بشكل أكبر بإدارة سلسلة الإمداد والتركيز على جميع عناصرها، وخاصة الموردين. كما أوصت الدراسة بتعزيز العلاقات طويلة الأمد مع الموردين لتعزيز التعاون المثمر وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> أحمد أوس، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، مذكرة ماجستير غير منشورة، تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا 2017.

**5-دراسة: (مصاروة، 2019) المعنونة بـ:**

"أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة الإمداد في مجموعة المناصير-الأردن"<sup>1</sup>.  
هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها الخمسة المتمثلة في (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تكامل سلسلة الإمداد بأبعادها الثلاثة (الموردون، الزبائن، العمليات) في مجموعة المناصير في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة المناصير الأردنية كدراسة حالة، حيث تم توزيع (276) استبانة، بلغ منها (257) استبانة صالحة للتحليل باستخدام تحليل المسار، ومعامل الثبات واختبار T-test.

وأبرز ما أظهرته النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها المذكورة على تكامل سلسلة الإمداد، وأيضا وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمعدات على تكامل السلسلة، لتقدم الدراسة توصيات كان أبرزها زيادة وعي القيادات الإدارية العليا في مجموعة المناصير بأهمية تكامل سلسلة الإمداد باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة.

**6-دراسة: (الدالي، 2019) والمعنونة بـ:**

" أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات البرير للصناعات الغذائية 2018/2008"<sup>2</sup>

تناولت هذه الدراسة قياس أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية في مجموعة شركات البرير للصناعات الغذائية، حيث تبلوت المشكلة في محدودية الفرص التسويقية بالتطبيق لشركات محل الدراسة، ووضع مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها من خلال استخدام أداة الاستبيان التي وزعت على عينة بلغت 150 فرد من الموظفين بالشركات، في حين تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من

<sup>1</sup>فارس حسام علي مصاروة، أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد -مجموعة المناصير - الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2019.

<sup>2</sup>جميلة عبدا لله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات البرير للصناعات الغذائية 2018/2008، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2019.

النتائج كان أبرزها: أن الميزة التكلفة الأقل التي تحقيقها مجموعة معاوية البرير تؤثر إيجابا في تحقيق الفرص التسويقية، وكل دراسة أوصت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: يجب على الشركة محل الدراسة الاستمرار في البحث أكثر عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف، لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية.

#### 7-دراسة: (مومني وتريش، 2020) والمعنونة بـ:

" تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX - وحدة تلمسان-".<sup>1</sup>

أن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة - SOITEX وحدة تلمسان -، ولتحقيق هذه الدراسة، تم تصميم استبانة تم توزيعها على 50 موظفا من الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبالاستعانة بالتكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقد خلصت إلى وجود اهتمام من قبل المؤسسة بسلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع الزبائن، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) كما أظهرت أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد مجتمعة والميزة التنافسية بمختلف أبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

<sup>1</sup>عبد القادر مومني ومحمد تريش، " تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة - SOITEX وحدة تلمسان"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص ص 619-639.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

في هذا الفرع، سنتطرق إلى الدراسات الأجنبية التي عالجت متغيري الدراسة، والتي رأينا أنها أقرب للدراسة الحالية وفق ما يلي:

**1-دراسة: (Frohlich & Westbrook, 2001) بعنوان:**

"Arcs of integration: an international study of supply chain strategies".<sup>1</sup>

اقترحت هذه الدراسة مفهوم "أقواس اندماج" حيث قاموا بدراسة استراتيجيات تكامل الموردين وتكامل الزبائن في عينة عالمية من المؤسسات المصنعة البالغ عددها (322) من (23) دولة تم جمعها بواسطة الاستبيان. ووضعت جداول لقياس تكامل سلسلة الإمداد، وحددت خمس استراتيجيات مختلفة في العينة، حيث تميزت كل من هذه الاستراتيجيات بوجود "قوس اندماج" مختلف، يمثل الاتجاه (نحو الموردين و/أو الزبائن)، ودرجة نشاط التكامل. وأشارت هذه التحليلات إلى أن الشركات التي تنتهج أوسع تكامل مع الموردين والزبائن تميل إلى تحقيق معدلات أعلى في تحسين الأداء مقارنة بنظرائها ذوي استراتيجيات سلسلة الإمداد الأكثر توجهاً إلى الداخل.

وتظهر الشركات المصنعة ذات التوجه الخارجي التي تركز على دمج عملياتها مع كل من الموردين والزبائن إلى وجود معدلات أعلى في تحسين الأداء من تلك التي تركز فقط على جانب واحد أو محيط سلسلة الإمداد الخاصة بها وبالتالي تحقيق سلسلة إمداد أكثر كفاءة واستجابة. وهذا ما يساعدهم على التكيف مع تغيرات السوق وإدارة المخاطر أكثر فعالية، وفي الأخير تحسين الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>Frohlich, M. T., & Westbrook, R, "Arcs of integration: An international study of supply chain strategies", *Journal of Operations Management*, N : 19(2), 2001, PP185–200.

## 2-دراسة: (Rosenzweig et al, 2003) بعنوان:

**" The Influence Of An Integration Strategy On Competitive Capabilities And Business Performance: An Exploratory Study Of Consumer Products Manufacturers".<sup>1</sup>**

اتخذت هذه الدراسة القدرات التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة كمتغير يتوسط العلاقة بين شدة تكامل سلسلة الإمداد، وأداء الأعمال المكون من العائدات على الأصول، نمو المبيعات، رضا الزبائن، ونسبة العائدات من المنتجات الجديدة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي، تم تطوير واختبار نموذج قائم على النظرية باستخدام عينة من المؤسسات المصنعة للمنتجات الاستهلاكية شملت (238) شركة من (35) دولة في أمريكا الشمالية واللاتينية، أوروبا، وآسيا.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لتكامل سلسلة الإمداد على أداء العمليات بوجود القدرات التنافسية كمتغير وسيط.

## 3-دراسة: (Droge et al, 2004) والمعنونة بـ:

**"The Effects Of Internal Versus External Integration Practices On Time-based Performance And Overall Firm Performance".<sup>2</sup>**

قام الباحثون في هذه الورقة البحثية بدراسة أثر ممارسات التكامل على الأداء القائم على الزمن وعلى الأداء العام للمؤسسات (الحصة المالية وحصة السوق)، وتم تجميع ممارسات التكامل في فئتين: أولاً التكامل الاستراتيجي الخارجي، الذي يصل عبر حدود المؤسسات لإشراك الموردين والزبائن، ثانياً: التكامل في عملية التصميم الداخلي، الذي يشتمل على ممارسات تكاملية تكتيكية أجريت الدراسة على عينة مكونة من (57) وحدة أعمال إستراتيجية من بين (150) وحدة تابعة لأكبر مؤسسات صناعة السيارات في أمريكا الشمالية.

<sup>1</sup>Rosenzweig, E. D., Roth, A. V, & Dean, J. W. "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance : An exploratory study of consumer products manufacturers", SSRN Electronic Journal, N :21, 2003 , PP437-456.

<sup>2</sup>Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K, " The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance", Journal of Operations Management, N : 22(6), 2004, PP557-573 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.001>.

بينت نتائج الدراسة أن التكامل الداخلي والخارجي على حد سواء يرتبط بالأداء القائم على الزمن، الذي يرتبط بدوره بأداء المؤسسة، وكشفت دراسة الانحدار الهرمي أن التكامل يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسات، حتى بعد تحديد الأداء القائم على الزمن، وأخيراً، وجد أن تفاعل التكامل الداخلي والخارجي يرتبط إلى حد كبير بكل من الحصة السوقية والأداء المالي وتشير هذه النتيجة الأخيرة إلى أن الاستخدام المشترك لممارسات التكامل الخارجية والداخلية له تأثير تآزري على أداء المؤسسات.

4-دراسة: (Gimenez & Ventura, 2005) بعنوان:

"Logistics-Production, Logistics-Marketing And External Integration: Their Impact On Performance".<sup>1</sup>

بحثت هذه الورقة في الوصلات البيئية بين اللوجستك الخاص بالإنتاج، واللوجستك الخاص بالتسويق، وعلاقتها بعملية التكامل الخارجي. وتمت أيضاً دراسة الأثر السببي لهذه العلاقات الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة في مجال الخدمات اللوجستية، وتحليل ذلك. أجريت دراسة تجريبية في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة التحرك في إسبانيا، وشملت العينة (64) مؤسسة من بين (198)، تم استهدافها من خلال إرسال استبيان.

وجد نتائج الدراسة؛ أن للتكامل الخارجي أثر إيجابي ومباشر على الأداء، والعكس بالنسبة للتكامل الداخلي، فبعد أخذ العلاقة المتبادلة بين كل عوامل التكامل بعين الاعتبار لوحظ أن التكامل الداخلي (سواء في مجال اللوجستك الخاص بالإنتاج أو اللوجستك الخاص بالتسويق) لا يخلف أي تأثير مباشر كبير على الأداء، ويهيمن التكامل الخارجي على أداء المؤسسة في سياق العلاقة الأكثر تعاوناً مع تجار التجزئة التابعين لها.

5-دراسة: (Vereecke & Muylle, 2006) العنونة بـ:

"Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration In Europe."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gimenez, C., & Ventura, E, "Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance", International Journal of Operations and Production Management, N : 25(1), 2005, PP20-38.

<sup>2</sup>Vereecke, A., & Muylle, S, " Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration In Europe" , International Journal of Operations and Production Management, N : 26(11), 2006, PP1176-1198, Available on : <https://doi.org/10.1108/01443570610705818>.



الغرض من هذه الدراسة البحثية هو الاختبار التجريبي للعلاقة بين التعاون في سلسلة الإمداد وتحسين الأداء من حيث التصميم، المنهجية، المقاربة واختبار الفرضيات؛ استخدم التحليل العاملي والنماذج الإحصائية الخطية للارتباط، والتحليل للفروق لبيانات نظام المعلومات الإدارية المتكامل لعام 2001 بشأن (374) مؤسسة من صناعة الهندسة والتجميع في 11 بلداً أوروبياً.

خلصت النتائج إلى وجود دعم ضعيف لفرضية العلاقات الإيجابية بين التعاون مع الموردين (أو الزبائن) وتحسين الأداء، وكان هناك دعم جزئي لتأثير التعاون مع الموردين والزبائن على معدلات التحسن، وفيما يتعلق بتبادل المعلومات؛ تم دعم تحسين الأداء فيما يتعلق بالتكلفة، المرونة الجودة والمشتريات، بينما لم يتم دعم التعاون الهيكلي إلا فيما يتعلق بالمرونة والمشتريات، وكان هناك تأييد قوي لمستويات التعاون الأعلى فيما بين المؤسسات التي أظهرت تحسناً أعلى في الأداء.

6-دراسة: (Li et al, 2006) التي جاءت بعنوان:

"The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance".<sup>1</sup>

تشابه هذه الدراسة لحد كبير مع دراسة (Swink et al., 2007) من ناحية المتغيرات المدروسة المتمثلة في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد كمتغير وسيط بإبعاده: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات، والميزة التنافسية وأبعاده: موثوقية التسليم، الجودة، التكلفة (السعر)، تطوير المنتج ووقت إدخاله للسوق أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فتتمثل في الأداء التنظيمي وإبعاده: الأداء في السوق، والأداء المالي.

تم اختبار البيانات الخاصة بالدراسة التي تم جمعها من (196) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، والعلاقات المقترحة في الإطار باستخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية.

<sup>1</sup>Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. , "The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance", *Omega*, N :34(2), 2006, PP107-124, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>.

أشارت النتائج إلى أن المستويات الأعلى من ممارسات إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وتحسين الأداء التنظيمي، كما أن الميزة التنافسية يمكن أن يكون لها أثر إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي.

**7-دراسة: (Swink et al., 2007) بعنوان:**

**"Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance".<sup>1</sup>**

ركزت هذه الورقة على دراسة أثر أنماط استراتيجيات التكامل المتمثلة في التكامل الإستراتيجي للمؤسسة، تكامل تطوير المنتج، العمليات، التكامل الإستراتيجي مع الزبون، التكامل الإستراتيجي مع المورد، على كل من الميزة التنافسية كمتغير وسيط بأبعاده المتمثلة في: مرونة العمليات، التسليم، الجودة، التكلفة ومرونة تطوير منتجات جديدة، وأداء الأعمال كمتغير تابع ممثل ببعدين: رضا الزبائن وأداء السوق، تكونت العينة من (224) مدير مؤسسة تنشط في أمريكا الشمالية.

أكدت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لأنماط الاستراتيجيات على الميزة التنافسية، وأن هذه الأخيرة تتوسط العلاقة بين الأنماط الإستراتيجية وأداء الأعمال، كما اقترحت الدراسة توصيات للمديرين الذين يسعون إلى تصميم سياسات التكامل، وما يرتبط بها من عمليات تخصيص الموارد

**8-دراسة: (Mzoughi et al., 2008) بعنوان:**

**"Impact Of Supply Chain Management And ERP On Organizational Performance And Competitive Advantage: Case Of Tunisian companies".<sup>2</sup>**

درس الباحثون أبعاد إدارة سلسلة الإمداد المكونة من علاقة مع الزبون، جودة تبادل المعلومات، مستوى تبادل المعلومات والعلاقة مع الموردين نظم تخطيط موارد المؤسسات

<sup>1</sup>Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C, "Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance", *Journal of Operations Management*, N :25(1), 2007, PP 148–164 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>.

<sup>2</sup>Mzoughi, N., Bahri, N., & Ghachem, M. S. " Impact of supply chain management and ERP on organizational performance and competitive advantage: Case of tunisian companies", *Journal of Global Information Technology Management*, N: 11(3), 2008, PP24–46, Available on : <https://doi.org/10.1080/1097198X.2008.10856472>.

ERP واختبار علاقتهما بمتغير الميزة التنافسية بأبعادها المكونة: من السعر، الجودة، الوقت إلى السوق، الابتكار وموثوقية التسليم، ومتغير الأداء التنظيمي. أجريت دراسة استقصائية على عينة مكونة من (216) مديرا تونسيا، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار العلاقات بواسطة الانحدار الخطي. أظهرت النتائج أهمية اعتماد نظم تخطيط موارد المؤسسات، وتأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.

#### 9-دراسة: (Boon-itt, 2009) المعنونة بـ:

**“The Effect of Internal and External Supply Chain Integration on Product Quality And Innovation: Evidence From Thai Automotive Industry”<sup>1</sup>**

في هذه الورقة البحثية؛ استكشف الباحثون أثر التكامل الداخلي والتكامل الخارجي لسلسلة الإمداد على جودة المنتجات والابتكار، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (151) مؤسسة للسيارات تعمل في تايلند باستخدام استبيانات استقصائية لجمع البيانات. وجد الباحثان أن تكامل الداخلي لسلسلة الإمداد له تأثيراً أقوى على جودة المنتج مقارنة بالتكامل مع الزبون، والتكامل الداخلي، وتوصلت النتائج أيضاً أن تأثير التكامل مع الزبون على تطوير المنتج كان أكبر من المتغيرات المستقلة الأخرى.

#### 10-دراسة: (Flynn et al., 2010) بعنوان:

**"The Impact Of Supply Chain Integration On Performance: A Contingency And Configuration Approach"<sup>2</sup>**

في هذا البحث؛ تمت دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة لتكامل سلسلة الإمداد المتمثلة في: التكامل مع المورد، التكامل الداخلي، التكامل مع الزبون، الأداء التشغيلي، والأداء التجاري من المنظور الظرفي وتشكيلي على حد سواء من أصل (4569) مؤسسة تصنيع صينية جرى الاتصال بها، ووزع ما مجموعه (1356) استبيانا، وأعيد (617) استبيانا قابلا للاستخدام.

<sup>1</sup>Boon-itt, S , "The effect of internal and external supply chain integration on product quality and innovation: evidence from Thai automotive industry", International Journal of Integrated Supply Management, N : 5(2), 2009 , PP97-112.

<sup>2</sup>Barbara B.FLYNNA&Baofeng HUO&Xiande ZHAO , "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", Journal of operations management , N : 28, 2010, PP58-71.

تم الاعتماد على الانحدار الهرمي فيما يخص المنظور الظرفي لتحديد تأثير أبعاد تكامل سلسلة الإمداد (الزبون، المورد والتكامل الداخلي) وأثرها على الأداء، وفي المنهج التشكيلي؛ تم استخدام تحليل المجموعات لوضع أنماط لتكامل سلسلة الإمداد، حيث تم تحليلها من حيث القوة والتوازن، واستُخدم تحليل الفوارق لدراسة العلاقة بين النمط والأداء.

وأشارت نتائج إلى أن تكامل سلسلة الإمداد تتصل بالأداء التشغيلي وأداء الأعمال التجارية على حد سواء، وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن التكامل الداخلي وتكامل مع الزبون يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء أكثر من تكامل مع الموردين.

**11-دراسة: (Wong Et Al., 2011) التي جاءت بعنوان:**

**”The Contingency Effects of Environmental Uncertainty on The Relationship Between Supply Chain Integration and Operational Performance”<sup>1</sup>**

تناولت هذه الورقة بناء نموذج نظري للتأثيرات الموقفية المترتبة على عدم اليقين البيئي بشأن العلاقات بين تكامل سلسلة الإمداد، والأداء التشغيلي، بالنسبة لتكامل سلسلة الإمداد. اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد تمثلت في: التكامل مع المورد، التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون، وأربعة أبعاد للأداء التشغيلي هي: الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن التكامل مع الموردين والزبائن لهما أثر على أداء التسليم والمرونة، والتكامل الداخلي له أثر على جودة المنتج وتكلفة الإنتاج. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية مراعاة الشكوك البيئية في تقييم تأثير تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي. وتشير إلى أن تكامل سلسلة الإمداد قد تكون أكثر فعالية في ظل ظروف بيئية محددة، مع التأكيد على حاجة الشركات إلى تكييف استراتيجياتها وممارساتها في سلسلة الإمداد بناءً على مستوى حالة عدم اليقين البيئي الذي تواجهه. وتحققت هذه المقترحات النظرية بناءً على تحليلات المسار الهيكلي المتعدد لاستجابات الاستقصاءات التي تم استخراجها من عينة ضمت (151) مصنع للسيارات في تايلند.

<sup>1</sup>Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y , "The Contingency Effects Of Environmental Uncertainty On The Relationship Between Supply Chain Integration And Operational Performance", *Journal of Operations Management*, N : 29(6), 2011, PP604–615.

## 12-دراسة: (Jayaram et al., 2011) بعنوان:

**"The Direct And Contingency Effects Of Supplier Coordination And Customer Coordination On Quality And Flexibility Performance"<sup>1</sup>**

هدف الباحثين في هذه الورقة إلى دراسة الأثر المباشر والظرفي للتنسيق مع الزبون، والتنسيق مع المورد على أداء الجودة والمرونة، وباستخدام البيانات التجريبية التي جمعت من (197) مديراً للإنتاج والعمليات في مؤسسات التصنيع الصينية اعتماداً على منهج تحليل الانحدار لاختبار الإطار النظري للدراسة.

أبرزت النتائج وجود علاقة مباشرة موجبة وقوية للعلاقات الأربعة في النموذج (بين كل آلية تنسيق مدروسة وأداء الجودة والمرونة)، وكان التفاعل بين التنسيق مع الموردين وحجمهم مرتبطاً بشكل مباشر وإيجابي بأداء الجودة (تأثير الحجم الكبير)، ولكن التفاعل بين التنسيق مع الزبائن وحجمهم كان مرتبطاً بشكل مباشر وسلبي بأداء المرونة (تأثير الحجم الصغير)، أما التفاعل بين التنسيق مع الموردين والسرعة متصلاً مباشرة وإيجابياً بأداء المرونة فقط.

## 13-دراسة: (Danese et al., 2013) بعنوان:

**"The Impact Of Supply Chain Integration On Responsiveness: The Moderating Effect Of Using An International Supplier Network"<sup>2</sup>**

درست هذه الورقة أثر تكامل الداخلي والتكامل الخارجي لسلسلة الإمداد على الاستجابة (أداء التسليم في الوقت المحدد، التسليم السريع، المرونة لتغيير مزيج المنتج والمرونة لتغيير الحجم)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (266) مؤسسة موزعة على تسعة دول، وتم تحليل المعطيات اعتماداً على تحليل الانحدار الهرمي.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسات التكامل الخارجي والداخلي في شبكات الإمداد أثراً كبيراً وإيجابياً على الاستجابة، وهذا الأثر يتسع في السياق الدولي، وعلى النقيض من ذلك، فإن أثر التكامل الداخلي على الاستجابة ليس معدلاً باستخدام الموردين الدوليين.

<sup>1</sup>Jayaram, J., Xu, K., & Nicolae, M, "The direct and contingency effects of supplier coordination and customer coordination on quality and flexibility performance". International Journal of Production Research, N:49(1), 2011, PP59–85 , Available on : <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.508935>

<sup>2</sup>Danese, P., Romano, P., & Formentini, M, " The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network ", Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, N: 49(1), 2013, PP125–140, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.08.002>.

كما اقترحت الدراسة على المديرين بكيفية ضبط مستوى ممارسات التكامل حسب درجة تدويل شبكات الموردين.

#### 14-دراسة: (Yu et al., 2013) المعنونة بـ:

### "The Effects Of Supply Chain Integration On Customer Satisfaction And Financial Performance: An Organizational Learning Perspective"<sup>1</sup>

بحثت هذه الدراسة في العلاقات بين التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي (الزبائن والموردين)، ورضا الزبائن والأداء المالي، باستخدام بيانات المسح التي تم جمعها من ( 214 ) شركة صناعية في الصين، وتم اختبار الروابط المفترضة في الإطار المفاهيمي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). وحاولت هذه الدراسة تطوير نهجا جديدا لشرح العلاقة المعقدة بين التكامل الداخلي والتكامل الخارجي ورضا العملاء والأداء المالي. حيث كشف تحليل المسار الهيكلية أن التكامل الداخلي يؤثر بشكل كبير على التكامل الخارجي مع الزبائن والموردين، وأن العلاقة بين تكامل الزبائن والأداء المالي تتم بوساطة كاملة من خلال رضا العملاء. توفر نتائج هذه الدراسة أيضاً بعض الإرشادات للمديرين لتوجيه إجراءاتهم الإدارية لتحسين رضا العملاء والأداء المالي من خلال SCI.

#### 15-دراسة: (Finger Et Al., 2014) بعنوان:

### "Anticipation Of New Technologies: Supply Chain Antecedents And Competitive Performance"<sup>2</sup>

اقترح هذا البحث دراسة عناصر إدارة سلسلة الإمداد بما فيها التكامل مع المورد، والتكامل الداخلي كمتغير مستقل، وأثره على الأداء التشغيلي، واتخاذ توقع التكنولوجيات الجديدة كمتغير وسيط، واستخدمت بيانات المسح الإدراكي من (317) مؤسسة في عشرة بلدان لاختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل عوامل التأكيد.

<sup>1</sup>Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. , " The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective",*International Journal of Production Economics*,N : 146(1), 2013, PP346–358 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>.

<sup>2</sup>Finger, A. B., Flynn, B. B., & Paiva, E. L, " Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance",*International Journal of Operations & Production Management*, 2014,Available on : <http://hdl.handle.net/10438/23413>.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لعناصر سلسلة الإمداد بما فيها تخطيط سلسلة الإمداد، والتكامل الداخلي، وتكامل الموردين، على الأداء التشغيلي (المرونة، التسليم، الجودة، التكلفة والإبداع).

**16-دراسة:** (He et al., 2014) بعنوان:

### "The Impact Of Supplier Integration On Customer Integration And New Product Performance: The Mediating Role Of Manufacturing Flexibility Under"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات المعقدة بين التكامل مع الموردين، وتكامل الزبائن، أداء المنتجات الجديدة من خلال مرونة التصنيع، وقدرة الخدمات كمتغير وسيط، في ظل نظرية الثقة، واستند البحث إلى البيانات المستمدة من مسح إستراتيجية التصنيع الدولية (IMSS International Manufacturing Strategy Survey)، وشملت العينة (320) مؤسسة مصنعة حيث تمت معالجة البيانات اعتماداً على النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) بواسطة برنامج AMOS.

وتوصلت نتائج الدراسة أن تكامل الموردين وتكامل الزبائن كليهما كان لهما أثر إيجابي مباشر على أداء المنتجات الجديدة، ووجدت أيضاً أن تكامل الموردين له أثر إيجابي على تكامل الزبائن من خلال دور الوساطة المتمثل في مرونة التصنيع.

**17-دراسة:** (Huo et al., 2014) بعنوان:

### "The Impact of Supply Chain Integration on Firm" Performance: The Moderating Role of Competitive Strategy"<sup>2</sup>

قام Huo وآخرون في ورقة أخرى بتقديم أدلة تجريبية على فعالية مختلف ممارسات التكامل في سلسلة الإمداد في إطار استراتيجيات تنافسية مختلفة من حيث قيادة التكاليف والتمايز. استخدمت منهجية الدراسة الاستقصائية لجمع البيانات من (604) مصنعين صينيين، وتم استخدام الانحدار الخطي الهرمي لتحليل التأثيرات المعدلة.

<sup>1</sup>He, Y., Keung Lai, K., Sun, H., & Chen, Y, "The Impact Of Supplier Integration On Customer Integration And New Product Performance: The Mediating Role Of Manufacturing Flexibility Under Trust Theory", *International Journal of Production Economics*, N : 147(PART B), 2014 , PP260–270, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.044>.

<sup>2</sup>Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. " The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management*", *Supply Chain Management* , N : 19(4), 2014 , PP369–384, Available on : <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0096>.

أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات التنافسية لها تأثير كبير على فعالية الممارسات المؤسسية، بما في ذلك التكامل الداخلي وتكامل العمليات وتكامل المنتجات، وبشكل أكثر تحديد أثر التكامل الداخلي له تأثير كبير على الأداء المالي بالنسبة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية القيادة بالتكلفة، في حين يساهم تكامل العمليات بشكل أكبر في الأداء المالي للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمايز، غير أن الاستراتيجيات التنافسية لم يكن لها أثر معدل كبير على العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي.

### 18-دراسة: (Alfalla-Luque Et Al., 2015) بعنوان ب:

"An Analysis Of The Direct And Mediated Effects Of Employee Commitment And Supply Chain Integration On Organizational Performance"<sup>1</sup>

كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز العلاقة بين التزام الموظفين وأبعاد التكامل في سلسلة الإمداد لتفسير العديد من مقاييس الأداء (المرونة، التسليم، الجودة، المخزون ورضا العملاء). وقد تم تحليل سبعة نماذج بحثية باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية باستخدام عينة دولية متعددة المعلومات تتألف من (266) مصنع تصنيع من الحجم المتوسط إلى الكبير. أشارت النتائج هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين التزام الموظفين والأداء التشغيلي يتم توسطها بالكامل عن طريق تكامل سلسلة الإمداد. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن التكامل الداخلي يساعد على تحقيق التكامل بين الموردين والزبائن.

<sup>1</sup>Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. "An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance"*International Journal of Production Economics*, N : 162, PP 242-257, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.004>.



دراسة: (Chang, Woojung, et al 2016) بعنوان ب:

"Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factor"<sup>1</sup>

هذا المقال العلمي ركز الباحثون على العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة المالي. حيث اعتمدت الدراسة على تحليل نتائج لمجموعة مكونة من العديد من الدراسات وفحص دور الميزة كعامل وسيط، بالإضافة إلى العوامل المعدلة في هذه العلاقة. وتم جمع البيانات من دراسات مختلفة استكشفت العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة المالي من خلال تحليل البيانات المجمعة، إمن أجل توفير فهم شامل للعلاقة وتحديد الوساطة المحتملة والعوامل المعدلة. تشير نتائج التحليل إلى أن تكامل سلسلة الإمداد له تأثير إيجابي على أداء الشركة المالي. بالإضافة إلى ذلك، يكشف الدراسة أن الميزة الوضعية تتوسط جزئياً العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة المالي. هذا يعني أن الشركات التي تحقق مستويات أعلى من تكامل سلسلة الإمداد أكثر قدرة على الحصول على ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي. علاوة على ذلك، يحدد البحث عدة عوامل معدلة يمكن أن تؤثر في قوة العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة المالي. تشمل هذه العوامل نوع الصناعة، الموقع الجغرافي، طريقة القياس، وتصميم الدراسة. وحسب الباحثين فهم هذه العوامل المعدلة يمكن أن يساعد الممارسين والباحثين على فهم التفاصيل الدقيقة للعلاقة وتطبيقها في سياقات مختلفة. يقدم البحث نقاط نظر حول العوامل السياقية التي يمكن أن تؤثر في هذه العلاقة، مما يمكن الممارسين من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات سلسلة الإمداد والاستثمارات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> Chang, Woojung, et al. "Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors." *European Management Journal* 34.3 (2016): 282-295.

## 19-أطروحة: (Porter Mary, 2016) بعنوان:

**"Supply Chain Integration: A Correlational Study of Organizational Culture and Firm Performance"<sup>1</sup>**

كان هدف من هذه الدراسة التحليلية الكمية تحديد العلاقات بين أنواع ثقافة المنظمة وتكامل سلسلة الإمداد بأبعاده التي شملت التكامل الداخلي وتكامل مع المورد وتكامل الزبون وأثره على أداء المؤسسات. تضمنت الدراسة عينة مكونة من 201 إحصائي في سلسلة الإمداد ومتخصصين في وظيفة الشراء يعملون في المؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة. كشفت النتائج عن وجود ارتباط كبير بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء المؤسسة. كما كانت جميع متغيرات التكامل الثلاثة الزبون، تكامل المورد والداخلي، لها ارتباط إيجابي قوي مع أداء المؤسسة. وأشارت البيانات أيضاً إلى أن تكامل سلسلة الإمداد يزداد عند وجود مرونة تنظيمية. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي المرن يزيد من تكامل سلسلة الإمداد وأداء الشركة مع اشتداد المنافسة.

## 20-دراسة: (Yuen &amp; Van Thai, 2017) بعنوان:

**"The Influence Of Supply Chain Integration On Operational Performance: A Comparison Between Product And Service Supply Chains"<sup>2</sup>**

قارن الباحثان في هذه الورقة أثر تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي بالنسبة للمؤسسات المنتجة للسلع، والمؤسسات الخدمية، وتم وضع تدابير، وجمع بيانات الدراسات الاستقصائية من (138) مؤسسة منتجة للسلع، و(174) مؤسسة خدمات في سنغافورة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام تحليل العينات المتعددة.

قد تباينت آثار التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على الأداء التشغيلي تبايناً كبيراً بين سلاسل الإمداد للسلع والخدمات، وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن العلاقة بين التكامل الداخلي

1 Porter, Mary. "Supply Chain Integration: A Correlational Study of Organizational Culture and Firm Performance." PhD diss., University of Phoenix, 2016.

<sup>2</sup>YUEN, K. F., & VAN THAI, V. , "The influence of supply chain integration on operational performance: A comparison between product and service supply chains", *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 2017, PP444-463, Available on: <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2015-0241>.

للأداء التشغيلي يتوسطها جزئياً التكامل الخارجي في حالة سلاسل الإمداد الخاصة بالسلع، في حين لوحظ وجود علاقة وساطة كاملة في حالة سلاسل إمداد الخدمات.

**21-دراسة:** (Fatorachian, H., & Kazemi, H. 2021) بعنوان:

**"The Impact of Industry 4.0 on Supply Chain Integration and Performance: An Empirical Investigation in an Emerging Market".<sup>1</sup>**

هدفت هذه الأطروحة إلى استكشاف التأثير المحتمل للثورة الصناعية الرابعة الصناعة 4.0 والتطورات التكنولوجية المرتبطة بها على أداء سلسلة الإمداد، ومثل تكامل سلسلة الإمداد متغيراً وسيطاً يتوسط العلاقة بينهما. تم جمع بيانات اختبار الفرضيات من الأفراد الذين يعملون في الأنشطة التشغيلية أو الإنتاجية أو أنشطة سلسلة الإمداد، وبلغ حجم العينة 212 فرد يعملون لصالح شركات متواجدة على مستوى تركيا. وجاءت نتائج الدراسة إيجابية بوجود أثر موجب للصناعة 4.0 على التكامل وعلى أداء سلسلة الإمداد، وتكامل سلسلة الإمداد يتوسط جزئياً العلاقة بين الصناعة 4.0 وأداء سلسلة الإمداد. هذه النتائج تشير إلى أن تبني التطورات التكنولوجية يمكن أن تساعد على تعزيز تكامل سلسلة الإمداد وتحسين أدائها. وتشير أيضاً إلى أهمية تكامل سلسلة الإمداد في تحقيق الفوائد المترتبة على تبني التكنولوجيا في سياق الصناعة 4.0. يعتبر هذا البحث مساهمة هامة في فهم تأثير الصناعة 4.0 على سلسلة الإمداد وأدائها، وقد يكون له تطبيقات عملية في تحسين إدارة سلسلة الإمداد وتحقيق التكامل بين الشركات والموردين والعملاء في سوق ناشئ.

<sup>1</sup>Fatorachian, H., & Kazemi, H., " Impact of Industry 4.0 on supply chain performance. Production Planning & Control", Journal homepage, 32(1), 2020 PP 63-81, Available on : [https://www.researchgate.net/publication/338601728\\_Impact\\_of\\_Industry\\_40\\_on\\_supply\\_chain\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/338601728_Impact_of_Industry_40_on_supply_chain_performance).

## المبحث الثاني: تحليل نقدي للدراسات السابقة واستخلاص الفجوة العلمية

سنحاول في هذا المبحث التعقيب على الدراسات السابقة، ومناقشة أهم ما جاء فيها من أجل استخلاص أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من أجل توضيح الفجوة البحثية والاستفادة منها.

## المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

تتم مناقشة الدراسات التي وردت في المبحث الأول من ناحية المحددات الرئيسية، والمتغيرات التي تطرقت لها، والمناهج المعتمدة، والأدوات الإحصائية وغيرها من المعايير. من خلال ما جاء في عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين في الشق المفاهيمي، تم إعطاء مفاهيم معمقة لسلاسل الإمداد وتناولها من عدة زوايا، نذكر منها ما جاء به (رفاعي، 2016)، ودراسة (عبد الستار و خليل إبراهيم، 2021) حيث دار المفهوم حول التكامل الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى التكامل الاستراتيجي عن طريق التنسيق وتبادل المعلومات وتكامل الأنشطة والتخطيط، كما تم التطرق إلى دور المحيط في التأثير على سلسلة الإمداد، مثل التحديات البيئية وجائحة كورونا. أما دراسات (Trkman, P. et al 2007) و(عفيصة، 2017)، بالإضافة إلى دراسة (Ivanovna & al, 2017) فتناولت موضوع تكامل سلسلة الإمداد من الجانب التنظيمي بالتطرق إلى عملية اتخاذ القرار، تحسين الأداء والفعالية، واقتراح نموذج متكامل لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد ونمذجتها، بينما ركزت دراسة (Ireland & Crum, 2005) على أهمية التعاون، وضرورة تفادي الصراع بين أعضاء سلسلة الإمداد للتغلب على المنافسين. فيما يخص الميزة التنافسية فيعتبر كتاب (Porter) من أهم المراجع التي درست هذا الموضوع من الجانب الاستراتيجي، حيث قسم الاستراتيجيات التنافسية الثلاث خيارات تساعد الشركات على اكتساب ميزة تنافسية في صناعاتها، تتضمن أولاً القيادة بالتكلفة تهدف الشركة من خلالها إلى توفير أسعار أقل من المنافسين لجذب العملاء، ثانياً إستراتيجية التميز وتتضمن إنشاء منتجات أو خدمات فريدة ذات أفضلية تجذب شريحة محددة من الزبائن، ويمكن تحقيق التميز من خلال تصميم المنتج، العلامة التجارية، تقديم خدمات للعملاء والابتكار، وأخيراً إستراتيجية التركيز التي تهدف إلى استهداف فئة محددة من السوق، وتكييف المنتجات أو

الخدمات لتلبية احتياجات هذه الفئة، وتنقسم بدورها إلى نوعين تركيز التكلفة وتركيز التميز. كما جاء (Porter) بمفهوم سلسلة القيمة بغرض مساعدة المؤسسات على تحليل وتحسين عملياتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي، وتطرق دراسة (جعفر، 2016) و (Kathuria,2000) إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وقياسها من خلال أبعادها المختلفة المتمثلة في ( التكلفة، الجودة، المرونة، المنافسة والتسليم) .

أما في ما يخص الدراسات التي ركزت على دراسة العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية؛ فنجد أن دراسة كل من (عبد الله هدية، 2016) و (أوس، 2017) و (Li et al., 2006) و (Swink et al., 2007) و (Mzoughi et al., 2008)، وكذلك دراسة (Finger Et Al., 2014)، وخلصت كلها لوجود أثر موجب لتكامل سلاسل الإمداد والممارسات الخاصة بها على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى عينة المؤسسات محل الدراسة لتحقيقها.

في حين قامت دراسة (Huo et al., 2014) بتقديم أدلة تجريبية على فعالية التكامل في سلاسل الإمداد في إطار استراتيجيات تنافسية مختلفة من خلال العلاقة بين المتغيرين بالأخذ بعين الاعتبار أبعاد كل منها. بينما تناولت بعض الدراسات تكامل سلاسل الإمداد كمتغير مستقل، فقد جاء في دراسات أخرى كمتغير تابع، منها دراسة كل من (مصاروة، 2019) التي تناولت علاقة الارتباط بين التكنولوجيا كمتغير مستقل في وتكامل سلسلة الإمداد كمتغير التابع. كما تم تفصيل مفهوم سلسلة الإمداد إلى ثلاثة أبعاد بإدراج التكامل الداخلي والتكامل مع

المورد والتكامل مع الزبون في دراسة كل من (Frohlich & Westbrook, 2001)، (2010)، (Flynn et al,2010)، (Yuen & Van Thai 2017)، (Rosenzweig et al. 2003)، (Yu et al, 2013)، (Wong et al, 2011) ،

بينما اكتفت دراسات كل من (Alfalla-Luque et al. 2015)، (Boon-itt, 2009)، (Danese et al, 2013)، ( Droge et al, 2004)، (Gimenez & Ventura, 2005)، (Huo et al, 2014)، (Rosenzweig et al, 2003)، (Yuen & Van Thai, 2017) ببعدين هما: تكامل داخلي و تكامل خارجي. وارتبط هذا المتغير (تكامل سلسلة الإمداد) بجودة المنتجات والابتكارات في دراسة (Jayaram et al., 2011)، وبرضا الزبائن والأداء المالي للمؤسسة في دراسة (Yu et al., 2013) ، كما جاء هذا المتغير

تابعاً في الدراسات التالية (Alfalla-Luque Et Al., 2015) التي هدفت إلى إبراز العلاقة بين التزام الموظفين، وأبعاد التكامل في سلسلة الإمداد، أما بخصوص الميزة التنافسية؛ فقد جاءت كمتغير يتوسط العلاقة بين شدة تكامل سلسلة الإمداد وأداء الأعمال في دراسة (Rosenzweig et al., 2003)، ودراسة (Swink et al., 2007). أما في دراسة (الدالي، 2019) كانت متغيراً مستقلاً.

فيما يخص المتغير التابع؛ فقد تناولت دراسات (Alfalla-Luque 2015), Mzoughi, (Huo2008) ، (2014) (Frohlich & Westbrook, 2001)، (إسحاق محمود الشعار، 2014) ودراسة (الرفيعي، 2014)، أثر تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التنظيمي وأداء المؤسسة بصفة عامة، ودراسة (Jayaram, 2013), (Danese, 2013) على الاستجابة والمرونة، (Droge, 2004) على الأداء المبني على السرعة، (He, 2014), (Boon-itt, 2009) درست الأثر على جودة المنتج والابتكار وأداء المنتج الجديد، بينما دراسة كل من (Finger 2014), (Rosenzweig, 2003)، و(عبد الله هدية، 2016) و(أوس، 2017) ودراسة (مومني وتريش، 2020) على الميزة والأسبقيات التنافسية، واتفقت على قياس الميزة التنافسية من خلال التكلفة، الجودة، المرونة و التسليم، إلا أن هناك من يضيف مؤشرات أخرى لقياسها مثل الإبداع. وكانت هناك دراسة مكثفة لأثر تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي؛ نجد من بينها دراسة (Flynn, 2010)، (Wong 2011)، (Yuen 2017)، (Swink, 2006)، (Gimenez & Vereecke, 2005).

بناءً على ما جاء في الدراسات السابقة، التي ساهمت بشكل كبير في إعطاء خلفية واضحة لمتغيرات الدراسة، وبناء منهج تم فيه تحديد المشكلة والأساليب الإحصائية الواجب العمل بها، والاستفادة من أدوات جمع البيانات من حيث فقرات وأبعاد متغيري الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من أجل معرفة الإضافة العلمية التي تسعى إليها هذه الدراسة، وجب توضيح الفروقات بينها وبين الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وأوجه التشابه.

الفرع الأول: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من أجل توضيح الفروقات بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، ارتأ الطالب تلخيصها في الجدول الموالي رقم (3-01)، وذلك بتفصيل كل دراسة من ناحية العينة، متغيرات الدراسة، المنهج المستخدم، النتائج، أوجه التشابه والاختلاف الجوهرية التي لها علاقة بموضوع الأطروحة.

الجدول رقم(3-01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسة السابقة	مجتمع وعينة الدراسة	أبعاد الدراسة	الأساليب الإحصائية	النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
(الشعار، 2014)	المؤسسات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم	التكامل الإستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي	SEM	استجابة سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء التشغيلي	-نفس أبعاد المتغير المستقل تكامل سلسلة الإمداد: التكامل مع المورد؛ التكامل مع الزبون؛ التكامل الداخلي.	-المتغير التابع الأداء التشغيلي.
(الرفيعي، 2014)	(27) مستجيبا من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في العراق	دعم الإدارة العليا، إدارة علاقات المورد، إدارة علاقات الزبون، تكنولوجيا المعلومات، وإدارة سلسلة القيمة وتصميم العملية.	الانحدار	وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين عوامل نجاح (SCM) وأداء العمليات.	-أبعاد سلسلة الإمداد مع إضافة أربعة أبعاد أخرى -أبعاد المزايا التنافسية : التكلفة، الجودة، التسليم والمرونة.	-إضافة أبعاد مثل: دعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات، ودارة سلسلة القيمة، وتصميم العملية.
(عبد الله هدية، 2016)	(105) عامل في 22 شركة لصناعة الألبان في الأردن .	-تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية؛ أبعاد الميزة: والإبداع، التكلفة، الجودة والتسليم والمرونة	الانحدار البسيط والمتعدد	-تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة الإمداد، وكذلك جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية.	أبعاد سلسلة الإمداد: تدفق المعلومات، المواد/المنتجات، والتدفقات المالية؛ -أبعاد الميزة التنافسية.	-إضافة بعد الإبداع لأبعاد الميزة التنافسية؛ التركيز على جانب تكامل المورد أكثر.

<p>المتغير المستقل: اعتماد سلسلة الإمداد من حيث تخفيض التكلفة، تخفيض الوقت، استمرارية التدفق؛ -الافتاء ببعدين للمتغير التابع: السعر، الجودة.</p>	<p>-التركيز على اعتماد سلسلة الإمداد؛ -المتغير التابع: القدرة التنافسية ببعدين: السعر، الجودة.</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة الإمداد بأبعادها على القدرة التنافسية ببعديها.</p>	<p>الانحدار البسيط والمتعدد</p>	<p>-المتغير المستقل: اعتماد سلسلة الإمداد: تخفيض التكلفة، تخفيض الوقت، استمرارية التدفق؛ -المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية: السعر، الجودة.</p>	<p>عينة من (77) منشأة من مجموع المنشآت السياحية في مدينة دمشق.</p>	<p>(أوس، 2017)</p>
<p>-الاختلاف في المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة هو المتغير المستقل في الدراسة الحالية.</p>	<p>المتغير التابع: تكامل سلسلة الإمداد بأبعاده: التكامل مع المورد والزبون والتكامل الداخلي.</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها المذكورة على تكامل سلسلة الإمداد .</p>	<p>تحليل المسار</p>	<p>-تكنولوجيا المعلومات بأبعادها: المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات؛ -تكامل سلسلة الإمداد (الموردون، الزبائن، العمليات.</p>	<p>مجموعة العناصر الأردنية (257) عينة.</p>	<p>(مصاروة، 2019)</p>
<p>-المتغير المستقل: الميزة التنافسية وإضافة بعد الصورة الذهنية؛ -المتغير التابع: الفرص التسويقية.</p>	<p>-أبعاد الميزة التنافسية: الجودة، السعر، التكلفة الصورة الذهنية، الخدمة.</p>	<p>ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البرير تؤثر إيجابا في تحقيق الفرص التسويقية.</p>	<p>الانحدار</p>	<p>أبعاد الميزة التنافسية: الجودة السعر، التكلفة الصورة الذهنية، الخدمة.</p>	<p>150 موظف من شركات معاوية البرير للمنتجات الغذائية</p>	<p>(الدالي، 2019)</p>



<p>اختلاف في إضافة بعد مشاركة المعلومات الى أبعاد تكامل سلسلة الإمداد -اختلاف في طبيعة نشاط المؤسسة صناعة الاقمشة. والصناعات الغذائية في الدراسة الحالية</p>	<p>-نفس المتغير المستقل والتابع -أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم. -تشابه في افراد العينة وبلد اجراء الدراسة</p>	<p>-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة بسلاسل الإمداد ومجموعة والميزة التنافسية</p>	<p>الانحدار البسيط والمتعدد</p>	<p>-إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع الزبائن، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي. كأبعاد للمتغير المستقل -التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم. كأبعاد للمتغير المستقل</p>	<p>50 عامل في مؤسسة SOITEX</p>	<p>(مومني وتريش، 2020)</p>
<p>المتغير التابع متمثل في الأداء .</p>	<p>أبعاد تكامل سلسلة الإمداد . التعاون والتنسيق كمؤشرات لقياس التكامل</p>	<p>تحقق المزايا تنافسية من خلال التركيز على التعاون والتنسيق مع كل من الموردين والعملاء</p>	<p>التحليل العنقودي</p>	<p>-التكامل مع المورد، والتكامل الداخلي والتكامل مع الزبون كمتغير مستقل؛ الأداء كمتغير تابع</p>	<p>(322)مؤسسة من (23) دولة</p>	<p>(Frohlich &amp; Westbrook, 2001)</p>
<p>-القدرة التنافسية متغير وسيط؛ -المتغير التابع: أداء الأعمال.</p>	<p>-القدرات التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة.</p>	<p>وجود أثر غير مباشر لتكامل سلسلة الإمداد على أداء العمليات بوجود القدرات التنافسية كمتغير وسيط.</p>	<p>تحليل الانحدار الهرمي</p>	<p>-القدرات التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة؛ -تكامل سلسلة الإمداد وأداء الأعمال المكون من العائدات على الأصول، نمو المبيعات، رضا الزبائن، ونسبة العائدات من المنتجات الجديدة،</p>	<p>(238) شركة من الشركات المصنعة للمنتجات الاستهلاكية (35) دولة في أمريكا الشمالية واللاتينية، أوروبا، وآسيا.</p>	<p>(Rosenzweig et al., 2003)</p>
<p>بعد الأداء العام للمؤسسة كمتغير تابع</p>	<p>-تكامل داخلي وتكامل خارجي، والتكامل الخارجي مقسم الى تكامل</p>	<p>التكامل الداخلي والخارجي يؤثر على الأداء القائم على الزمن، الذي</p>	<p>-تحليل المسار</p>	<p>المتغير المستقل ضم التكامل الاستراتيجي (الخارجي) والتكامل</p>	<p>(57) وحدة أعمال إستراتيجية في الولايات</p>	<p>(Droge et al, 2004)</p>

	مع المورد وتكامل مع الزبون -بعد الزمن الذي يتوافق مع مؤشر التسليم والسرعة في هذه الدراسة	يؤثر بدوره على أداء المؤسسة تفاعل التكامل الداخلي والخارجي يرتبط إلى حد كبير بكل من الحصة السوقية والأداء المالي	- الانحدار الهمري	التكتيكي (الداخلي) -المتغير التابع تمثل في الأداء العام للمؤسسات (الحصة المالية وحصة السوق)	المتحدة الامريكية		
	-المتغير التابع الأداء النهائي للمؤسسات - بعد التكامل الداخلي مقسم الى جزئين، الخاص بلوجستيك الإنتاج والثاني بلوجستيك التسويق	- تكامل داخلي وخارجي -تشابه في طبيعة نشاط المؤسسات المبحوثة والمؤسسة محل دراستنا - تشابه في مؤشرين للمتغير التابع هما التكلفة والتسليم	أثر إيجابي للتكامل الخارجي على الأداء، والعكس بالنسبة للتكامل الداخلي	SEM	التكامل الخارجي والتكامل الداخلي - المتغير التابع الأداء النهائي للمؤسسات	64 مؤسسة في إسبانيا	Gimenez ) & Ventura, (2005
المتغير التابع: تحسين الأداء بأبعاده: بالتكلفة، المرنة، النوعية والمشتريات.	التعاون في سلسلة الإمداد بأبعاده: التعاون مع الموردين (أو الزبائن).	وجود دعم ضعيف لفرضية العلاقات الإيجابية بين التعاون مع الموردين (أو الزبائن) وتحسين الأداء.	تحليل انحدار	المتغير التابع: تحسين الأداء بأبعاده: التكلفة، المرنة، النوعية والمشتريات.	(374) مؤسسة من صناعة الهندسة والتجميع في 11 بلدا أوروبا.		(Vereecke & Muylle, 2006)
-سلسلة الإمداد كمتغير وسيط بأبعاده: المشاركة الإستراتيجية مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات.	-الميزة التنافسية وأبعاده: موثوقية التسليم، الجودة التكلفة (السعر)؛ المتغير التابع: الأداء التنظيمي وأبعاده: الأداء في السوق، والأداء المالي.	ممارسات إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وتحسين الأداء التنظيمي.	SEM	الميزة التنافسية: موثوقية التسليم، الجودة، التكلفة (السعر)؛ الأداء التنظيمي: الأداء في السوق، والأداء المالي.	(196) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية		(Li et al., 2006)
-تكامل استراتيجي، تكامل العمليات متغير الميزة التنافسية متغير وسيط والتابع أداء الاعمال.	-ابعاد مرونة العمليات، التسليم، الجودة، التكلفة في المتغير التابع - تكامل المرد وتكامل الزبون	وجود أثر مباشر لأنماط الاستراتيجيات على الميزة التنافسية	تحليل المسار	-مرونة العمليات، التسليم، الجودة التكلفة أبعاد إدارة سلسلة الإمداد: تكامل استراتيجي، تكامل	224 شركة في أمريكا الشمالية		Swink (2007)

				العمليات، تكامل المرء وتكامل الزبون		
-إضافة أبعاد أخرى للمتغير المستقل: جودة تبادل المعلومات، مستوى تبادل المعلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات؛ -إضافة بعد الابتكار لأبعاد الميزة التنافسية.	-أبعاد إدارة سلسلة الإمداد: علاقة مع الزبون، والعلاقة مع الموردين، أبعاد الميزة التنافسية: السعر، الجودة، الوقت إلى السوق، الابتكار وموثوقية التسليم.	أهمية اعتماد نظم تخطيط موارد المؤسسات، وتأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.	الانحدار الخطي.	أبعاد إدارة سلسلة الإمداد: علاقة مع الزبون، جودة تبادل المعلومات، مستوى تبادل المعلومات والعلاقة مع الموردين نظم تخطيط موارد المؤسسات؛ -الميزة التنافسية بأبعادها: السعر، الجودة، الوقت إلى السوق، الابتكار وموثوقية التسليم.	(216) مديرا تونسيا من مجموع الشركات التونسية.	(Mzoughi et al., 2008)
-المتغير التابع: جودة المنتجات والابتكار؛ -إضافة بعد التكامل الداخلي في الدراسة الحالية.	-أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة تتطابق مع بعدين من أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.	التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد له تأثيراً أقوى على جودة المنتج مقارنة بالتكامل مع الزبون، والتكامل الداخلي،	SEM	التكامل الداخلي والتكامل الخارجي لسلسلة الإمداد . المتغير التابع: جودة المنتجات والابتكار .	(151) مؤسسة للسيارات في تايلند.	(Boon-itt, 2009)
-المتغير التابع: الأداء التشغيلي وأداء الاعمال.	- التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون - أبعاد الميزة التنافسية نفسها الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة.	وجود أثر للتكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون على الأداء التشغيلي وأداء الاعمال ككل	الانحدار الهرمي	التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون بالنسبة للمتغير المستقل الأداء التشغيلي والاعمال بالنسبة للمتغيرات التابعة	-617 شركة في الصين	(Flynn et al., 2010)
-المتغير التابع:الأداء التشغيلي وعدم التأكد كمتغير معدل للعلاقة	التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون نفس ابعاد الميزة التنافسية:الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة	العلاقة بين التكامل الداخلي التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون والأداء التشغيلي معنوية لكنها غير ثابتة في	SEM	المتغير المستقل: التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون -المتغير التابع: الأداء التشغيلي	-151 شركة تعمل في قطاع صناعة السيارات	(Wong et al. 2011)

		ضل عدم اليقين البيئي		-عدم التأكد كمتغير معدل للعلاقة	
عدم التركيز على التكامل الداخلي -عدم التطرق لبعدي التسليم والتكلفة - وجود متغيرين معدلين الزمن وحجم الشركة	التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون -تشابه في مؤشري الجودة والمرونة بالنسبة للمتغير التابع	تنسيق الموردين وتنسيق العملاء له أثر على الجودة والمرونة -تنسيق الموردين وحجم الشركة له علاقة مباشرة وإيجابية مع الجودة، وكان التفاعل بين تنسيق العملاء وحجم الشركة له علاقة سلبية مع المرونة.	الانحدار	المتغير المستقل: تنسيق مع الموردين وتنسيق مع العملاء -المتغير التابع: أداء وأداء -متغيران معدلان: الزمن وحجم الشركة	197 شركة في الصين (Jayaram et al., 2011)
المتغير التابع هو الاستجابة بأبعادها: أداء التسليم في الوقت المحدد، التسليم السريع، المرونة لتغيير مزيج المنتج والمرونة لتغيير الحجم؛ -إغفال التكامل الداخلي في هذه الدراسة.	بعدي تكامل سلسلة الإمداد: تكامل الداخلي والتكامل الخارجي. تم قياس التسليم والمرونة	ممارسات التكامل الخارجي والداخلي في شبكات الإمداد أثرا كبيرا وإيجابيا على الاستجابة.	الانحدار الهرمي	-تكامل الداخلي والتكامل الخارجي لسلسلة الإمداد؛ -الاستجابة: أداء التسليم في الوقت المحدد، التسليم السريع، المرونة لتغيير مزيج المنتج والمرونة لتغيير الحجم.	66 مؤسسة موزعة على تسعة دول (Danese et al., 2013)
- التكامل الخارجي مع الزبائن ومع الموردين كمتغيرات وبسيطة -المتغير التابع: الأداء المالي	- التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبائن	التكامل الداخلي يؤثر على التكامل الخارجي مع العملاء والموردين، -العلاقة بين تكامل الزبائن والأداء المالي تتم بوساطة	SEM	-المتغير المستقل: التكامل الداخلي، -المتغير التابع: الأداء المالي -المتغيرات الوسيطة: التكامل مع المورد والتكامل	214 شركة في الصين (Yu et al., 2013)

		كاملة من خلال رضا العملاء.		مع الزبون بالإضافة الى رضى الزبون		
-المتغير التابع: الأداء التشغيلي؛ -إغفال بعد التكامل مع الزبون. -إضافة بعد الإبداع	-المتغير المستقل: سلسلة الإمداد ببعديه: التكامل مع المورد، والتكامل الداخلي. - نفس ابعاد الميزة: المرونة، التسليم، الجودة، التكلفة	وجود أثر غير مباشر لعناصر سلسلة الإمداد بما فيها تخطيط سلسلة الإمداد ، والتكامل الداخلي، وتكامل الموردين، على الأداء التشغيلي (المرونة، التسليم، الجودة، التكلفة والإبداع).	SEM وتحليل العائلي التوكيدي	-التكامل مع المورد، والتكامل الداخلي كمتغير مستقل؛ -الأداء التشغيلي: المرونة، التسليم، الجودة، التكلفة والإبداع).	317 مؤسسة في عشرة بلدان	Finger Et ) (Al., 2014
-عدم التطرق الى التكامل الداخلي - تكامل الزبائن متغير وسيط	- تكامل الموردين وتكامل الزبائن	- تكامل الموردين وتكامل الزبائن لهما أثر إيجابي على أداء المنتجات الجديدة، - تكامل الموردين له أثر إيجابي على تكامل الزبائن من خلال دور الوساطة المتمثل في مرونة التصنيع.	SEM	-المتغير مستقل: تكامل الموردين - تكامل الزبائن متغير وسيط بالإضافة الى مرونة التصنيع وقدرة الخدمات	320 شركة عالمية	He et al., ) (2014
-إضافة بعدي تكامل العمليات وتكامل المنتج الى تكامل سلسلة الإمداد بدلا من التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون	-تكامل سلسلة الإمداد -التكامل الداخلي -التسليم، المرونة والجودة استخدمت في قياس الاداء	الاستراتيجيات التنافسية لم يكن لها أثر معدل على العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي.	الانحدار الخطي الهرمي	-تكامل سلسلة الإمداد كمتغير مستقل؛ -أداء المؤسسة التشغيلي والمالي	604-مصنعين صينيين	He et al., 2014
-إضافة بعد التوجه الى التكامل الخارجي الى تكامل سلسلة الإمداد - المتغير التابع: الأداء -عدم قياس التكلفة	-التسليم، المرونة والجودة استخدمت في قياس الأداء بالإضافة الى المخزون ورضى العميل	العلاقة بين التزام الموظفين والأداء التشغيلي يتم توسطها بالكامل	SEM	المتغير المستقل: الالتزام الوظيفي المتغير الوسيط: التكامل الداخلي، التكامل مع المورد	266-شركات دولية	Alfalla-) Luque Et (Al., 2015

	عن طريق تكامل سلسلة الإمداد. -التكامل الداخلي يحقق التكامل بين الموردين والزبائن.	- تكامل سلسلة الإمداد بأبعاده الثلاثة	والتكامل مع الزبون بالإضافة الى التوجه الى التكامل الخارجي -المتغير التابع: الأداء		
Porter ) Mary. (2016	ارتباط كبير بين تكامل سلسلة الإمداد وأداء المؤسسة. - جميع متغيرات التكامل الثلاثة لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة. - أثر إيجابي للمرونة تنظيمية على تكامل سلسلة الإمداد	-التكامل الداخلي، التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون كأبعاد تكامل سلسلة الإمداد	-المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية المتغير الوسيط: تكامل سلسلة الإمداد، -المتغير التابع: الأداء	SEM	201أخصائي في سلسلة الإمداد تابع لمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية
(Yuen & Van Thai, 2017)	تبين أن العلاقة بين التكامل الداخلي للأداء التشغيلي لها جزئياً التكامل الخارجي في حالة سلاسل الإمداد الخاصة بالسلع.	-تكامل سلسلة الإمداد ببعديه: التكامل الداخلي والتكامل الخارجي.	-المتغير المستقل: تكامل سلسلة الإمداد ببعديه: التكامل الداخلي والتكامل الخارجي؛ -المتغير التابع: الأداء التشغيلي.	SEM	(138) مؤسسة منتجة للسلع، و(174) مؤسسة خدمات في سنغافورة،
(Fatorachian, H., & Kazemi, H. 2021).	أثر موجب للصناعة 4.0 على التكامل وعلى أداء سلسلة الإمداد، وتكامل سلسلة الإمداد يتوسط جزئياً العلاقة بين الصناعة 4.0 وأداء سلسلة الإمداد	-تكامل سلسلة الإمداد بأبعاده الثلاثة: التكامل الداخلي وتكامل الزبائن	-تكامل سلسلة الإمداد كمتغير وسيط؛	SEM PLS	-212 عامل في مؤسسات مختلفة في تركيا

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

بناء على ما جاء في الجدول أعلاه؛ يمكن استنتاج أنه بالرغم من اختلاف بعض الدراسات السابقة في أبعاد كل من تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، إلا أن جلها اتفق على التكامل الداخلي والتكامل الخارجي، وفي الدراسات الحديثة نسبياً تم اعتماد ثلاثة أبعاد تتمثل في التكامل الداخلي والتكامل مع المورد والتكامل مع الزبون، أما فيما يخص الميزة التنافسية؛ اعتمدت الدراسات السابقة على التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم في الوقت والمكان المناسبين كمؤشرات تعكس تميز المؤسسة في السوق، كما نجد أنها نفسها استخدمت في قياس الأداء التشغيلي في دراسات أخرى، والتي تمثل العدد الأكبر، وهناك دراسات تضيف أبعاد أخرى مثل الإبداع ورضا الزبون. وبشكل عام هناك اتفاق بين نتائج الدراسات السابقة على أن تكامل سلسلة الإمداد له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية والأداء التشغيلي والأداء المالي، وبصفة عامة يؤثر تكامل سلسلة الإمداد على الأداء العام للمؤسسة مما يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في السوق وكسب ميزة تنافسية.

#### الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط بدء من الجانب النظري من ناحية المنهجية، العينة، مجتمع الدراسة، بلد إقامة الدراسة، ونقاط أخرى يتم التطرق إليها فيما يلي:

- ✓ اختلاف في الزمان والمكان، العينة ومجتمع الدراسة. جل الدراسات تمثلت عينتها ومجتمع دراساتنا في مجموعة مؤسسات، باستثناء دراسة كل من (الرفيعي، 2014) و(عبد الله هدية، 2016) و (الدالي، 2019). وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة من ناحية أفراد العينة (عمال). وبلد إجراء الدراسة (الجزائر) بالنسبة لدراسة (مومني وتريش، 2020)؛
- ✓ بالنسبة للمنهج والأدوات الإحصائية المستخدمة، رغم إمكانية تقسيم الدراسات السابقة في مجموعات حسب الأساليب الإحصائية المستخدمة، إلا أن هناك توجه لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية عامة، وطريقة المربعات الصغرى الأكثر حداثة في الدراسات الأخيرة؛

✓ هناك إجماع على استخدام أداة جمع البيانات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المتمثلة فالاستبيان، إلا أن هناك اختلاف في طريقة تسليمها واسترجاعها -الطريقة الالكترونية- عكس الدراسة الحالية أين تمت العملية بطريقة يدوية والكترونية معا؛

✓ يتميز نموذج المتغير المستقل في هذه الدراسة المتمثل في تكامل سلسلة الإمداد بأنه انعكاسي-تكويني، على عكس دراسات أخرى، جاء فيها انعكاسي-انعكاسي مثل دراسة (Fatorachian, H., & Kazemi, H. 2021). واختار الطالب هذا النوع بناء على مفهوم تكامل سلسلة الإمداد في الجانب النظري وذلك لان تكامل سلسلة الإمداد لا يتحقق إلا بوجود أبعاده الثلاثة، وبالتالي هي أبعاد مكونة ولا يمكن حذف أحدها او أكثر؛

✓ تم إتباع طريقة Redundancy في تقييم النموذج وذلك بإضافة سؤال عام في الاستبيان يقيس تكامل سلسلة الإمداد، وعلى حسب علم الطالب لم يتم استخدامها في الدراسات السابقة أو الدراسات الأخرى المحلية، وهذا ما يمكن أن يسهم في سد الفجوة وإضافة أكاديمية محتملة تفيد دراسات أخرى.



## خلاصة

من خلال هذا الفصل؛ حاولنا تقديم التأسيس الأكاديمي للدراسة في بعديها المفاهيمي؛ والعلائقي، حيث ساعدنا الاتجاه المفاهيمي على تحديد أبعاد سلاسل الإمداد المتمثلة في: التكامل مع المورد والزبون، والتكامل الداخلي، وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، ومن وضع مفاهيم محددة لكل منهم، مع توضيح الأهداف والأهمية، بينما ساعدتنا الدراسات السابقة في شقها العلائقي لتوضيح وفهم درجة الأثر والارتباط وعلاقة هذه الأبعاد ببعضها البعض، مع إظهار أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أكدت الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بتكامل سلاسل الإمداد باعتبارها حلقة وصل مهمة بين الزبون والمورد، والتوجه الايجابي للمؤسسات محل الدراسات السابقة إلى ضرورة تبني أبعاد المزايا التنافسية التي تمكنها من تحقيق التميز والبقاء في السوق على المستويين المحلي والدولي. كما تمت الاستفادة من التحليل النقدي للدراسات السابقة في اقتراح النموذج التصوري للدراسة الحالية وإعداد الاستبيان بمحاوره وعباراته والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. وفي الأخير يتم الرجوع إليها فيما بعد لمناقشة النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة.

# الفصل الرابع

دراسة حالة

مؤسسة AGRODIV فرع

الأغواط للحبوب

## تمهيد

بعد استكمال موضوع الأطروحة من جانبها النظري، والتطرق إلى متغيراتها والعناصر المحيطة بها من منظور فكري ونظري، وبعد عرض ومناقشة الدراسات السابقة والاستفادة منها من اجل إعداد هذا الفصل بالاعتماد على ما تم الاتفاق عليه من تصميم النموذج التصوري ومنهج وأدوات القياس وصولاً إلى النتائج ومناقشتها واستنتاج الفجوة البحثية. يتناول هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب، حيث يشمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وتطورها التاريخي، وتحديد سلسلة الإمداد التي تعمل ضمنها، مورديها وزبائنها. ثم منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وتفصيل الملامح الديموغرافية للعينة والإحصاء الوصفي لعناصر المتغيرات الواردة في الاستبيان، ثم التطرق إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال تقييم النموذج القياسي والهيكلية، وبعدها اختبار الفرضيات، وفي الأخير يتم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب؛

**المبحث الثاني:** المنهجية وأدوات الدراسة؛

**المبحث الثالث:** تحليل ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب

تعتبر مؤسسة فرع الاغواط للحبوب التابعة لمجمع AGRODIV من أهم المؤسسات الوطنية التي تعمل في قطاع الأغذية وخاصة تحويل القمح الصلب واللين إلى مواد استهلاكية، وتحتوي على أربع مركبات صناعية وتجارية موزعة على كل من الأغواط، الجلفة، معسكر، سعيدة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة هذه المؤسسة، هيكلها التنظيمي، أهم المنتجات التي تقدمها، وسلاسل الإمداد فيها ومركزها التنافسي في السوق.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها

هذا المطلب يتناول عرض نشأة المؤسسة ومراحل تطورها، بالإضافة هيكلها التنظيمي ومستخدميها في الفرع الأول. والى طبيعة نشاطها من خلال رقم اعمالها والمنتجات التي تقدمها في الفرع الثاني

### الفرع الأول: نشأة وهيكل تنظيم مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب

#### ❖ نشأة وتطور مؤسسة

مرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعدة عمليات لإعادة هيكلة، والتي كان من بينها SNSEMPAC التي تأسست سنة 1965 من تأميم شركات مصانع المطاحن والسميد والعجائن والكسكس، بعد الاستقلال؛ وفي سنة 1968 تم دمج صناعة البسكويت، وفي 1976 صناعة الخميرة.

في سنة 1982؛ تم تفكيك SNSEMPAC لإنشاء 5 شركات جهوية تسمى: "الرياض"

#### ERDIAD تلخيص لكلمة: *Entreprise régionale des industries alimentaires*

*céréalières et derives*، أو المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية الحبوب ومشتقاتها.

تشمل هذه المؤسسات الرياض سطيف، الرياض الجزائر، الرياض قسنطينة، الرياض تيارت والرياض سيدي بلعباس.<sup>1</sup>

في هذه الفترة؛ تم إنشاء مؤسسة المطاحن كأحد أهم الاستراتيجيات التي انتهجتها الدولة، حيث عرفت هذه الأخيرة العديد من التغييرات لمواكبة التطورات والتغيرات التي طرأت

<sup>1</sup>(<http://www.joradp.dz/Jo6283/1978/003/FP41.pdf>, n.d.), Consulte : 13-05-2020.

على الاقتصاد الوطني، وذلك انطلاقاً من الإصلاحات الحكومية التي توجهت نحو  
الخصوصية.

وتدرج مؤسسة مطاحن الأغواط ضمن المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها  
بتيارت التي كانت تضم وحدة تيارت، المهديّة، غليزان، الجلفة، مستغانم، قصر البخاري  
بموجب العقد المؤرخ في 15/12/1997، حيث أصبحت المؤسسة شركة مساهمة SPA مملوكة  
لمجمع الرياض بتيارت. الذي بدوره تابع لمجمع الشركات القابضة HOLDING  
AGROMAN الذي كان منوط به تسيير الشركات القابضة والتي من بينها Holding  
agro de base الذي يرأس مجمع ERIAD.

في سنة 2001 تم إلغاء نظام الشركات القابضة واستبدالها بنظام جديد. التي كان مسؤولة  
عن تسيير مجموعة من الشركات التي تنشط في نفس القطاع منذ المرسوم رقم 95.25  
لسبتمبر 1995.

مجمع AGRODIV هو شركة قابضة للصناعات الغذائية نشأت في فيفري 2015 من  
خلال دمج واستيعاب ثلاث شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP) المتمثلة  
في CEGRO، COJUB و tragra<sup>1</sup>. ويضم المجمع تسع -09- فروع من بينها فرع الأغواط  
للحبوب (المؤسسة محل دراستنا)، بالإضافة إلى فرع الوسط للحبوب، فرع الغرب للحبوب،  
فرع الهضاب العليا للحبوب، فرع قسنطينة للحبوب، فرع توزيع وتعبئة المنتجات الغذائية  
الأساسية DICOPA، فرع الزيبان للحبوب، مركز تنمية وتحليل الصناعات الغذائية CDAAI،  
وفرع الميلاق للمياه المعدنية.

وتتعلق الأهداف الاجتماعية للمجمع بالصناعات الغذائية بكل أنواعها من الإنتاج،  
التصميم التسويقي، بما في ذلك الاستيراد والتصدير للمنتجات الناتجة من تحويل المواد الخام  
الزراعية تربية المواشي والصيد البحري.

وتلخص أنشطة المجمع في النقاط التالية:

- ✓ تحويل الحبوب ومشتقاتها تحويل أولي وتحويل ثانوي؛
- ✓ إنتاج العصائر والمشروبات والمصبرات من تجهيز وتعبئة الفواكه والخضروات؛

<sup>1</sup>WWW.industrie.gov.dz/IMG/pdf/AGRODIV, Consulte : 11-4-2020.

- ✓ تربية الفطريات وتجهيز التمور؛
- ✓ تغليف القهوة والسكر والبقول والأرز؛
- ✓ تخزين وتعبئة وتسويق مختلف المنتجات الغذائية.

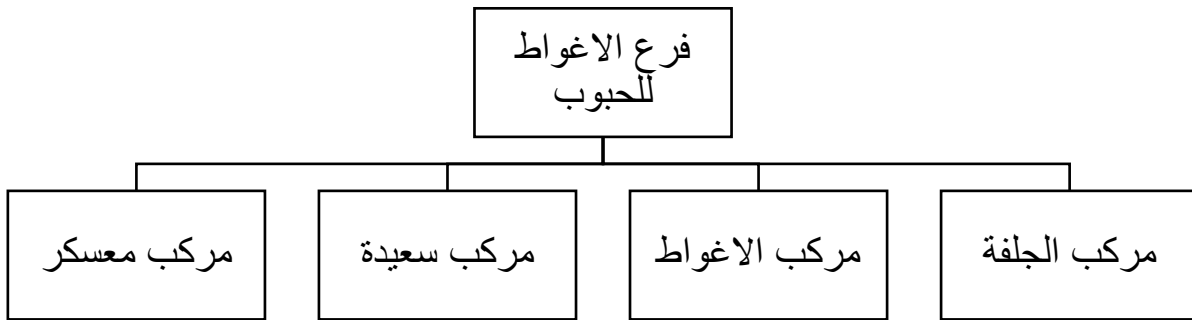
#### ❖ الهيكل التنظيمي ومستخدمي AGRODIV فرع الاغواط للحبوب

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يبين الوظائف والأدوار وتسلسل السلطة والنظام الداخلي داخل المؤسسة، وللمؤسسة محل الدراسة هيكلًا تنظيميًا معينًا سوف نتطرق إلى تفصيله فيما يلي:

#### • الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فرع الاغواط للحبوب التابعة لمجمع AGRODIV هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم EPE/SPA مقرها في الاغواط أين توجد الإدارة العامة، يترأسها الرئيس المدير العام، وتشرف على 4 مركبات صناعية وتجارية "CIC" Complexe Industriel et Commercial متواجدة على مستوى أربع ولايات هي: مركب الاغواط، مركب الجلفة، مركب سعيدة ومركب معسكر كما هو موضح في الشكل الموالي.

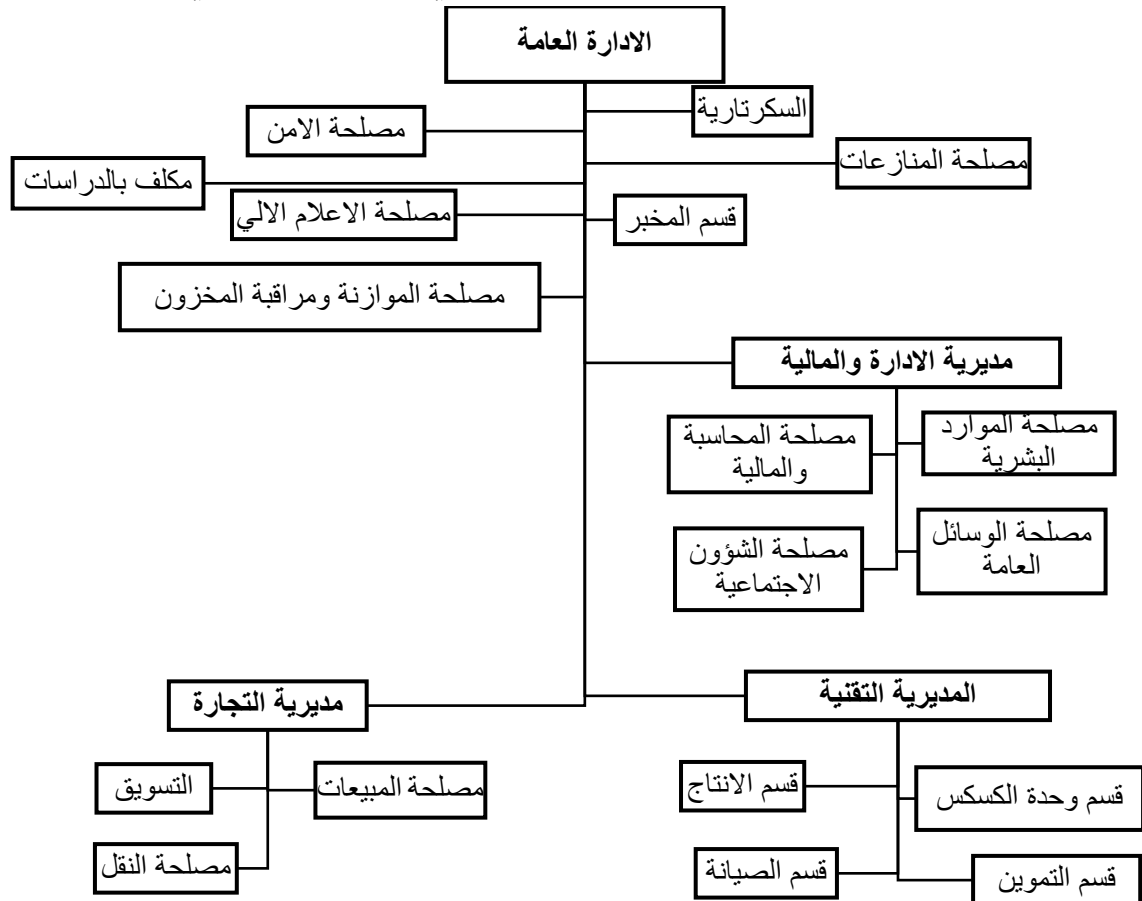
#### الشكل رقم (4-01): هيكل فرع الاغواط للحبوب



Source: <http://www.agrodiv.dz/index.php/fr/notre-dimension/filiales/>, Consulte: 14-04-2020

يتشابه الهيكل التنظيمي لكل مركب من المركبات الأربعة فيما بينها إلا أن هناك اختلافات فيما بينها، وذلك لعدة أسباب من بينها طبيعة المنتجات المقدمة، الطاقة الإنتاجية والفرع الذي كان ينتمي إليه المركب في السابق، ونأخذ كمثال الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري للأغواط، والشكل الموالي يوضح تفاصيل الهيكل التنظيمي بدقة.

الشكل رقم (4-01): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد انه يضم المديرية العامة ثلاث مديريات فرعية تتمثل في: مديرية الإدارة والمالية، المديرية التقنية، مديرية التجارة وتضم كل واحدة مجموعة مصالح.

• مستخدمي فرع الاغواط للحبوب

يعرض الجدول التالي عدد المستخدمين فرع الاغواط للحبوب الذي يبلغ 585 عامل دائم و118 بمجموع 703 عامل موزعين على مختلف طبقاتهم المهنية (انظر الملحق رقم 02).

الجدول رقم (4-01): عدد المستخدمين فرع الاغواط للحبوب سنة 2020

النسبة المئوية	العدد	
30%	211	أعوان تنفيذ
45%	318	أعوان تحكم
17%	117	إطار
7%	49	إطار سامي
1%	8	إطار مسير
100%	703	المجموع

المصدر: تقرير التسيير الخاص بالمؤسسة لسنة 2020.

الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

باعتبار فرع الاغواط للحبوب التابعة لمجمع AGRODIV مؤسسة اقتصادية عمومية فهي تقوم بالدرجة الأولى على تحقيق الأرباح من خلال القيام بعمليات الإنتاج، في التالي سنتطرق إلى تبيان رقم أعمال المؤسسة وأنواع المنتجات التي تقدمها للسوق

❖ رقم أعمال المؤسسة

يبين الجدول رقم (4-2) رقم أعمال فرع الاغواط للحبوب بالمليون دينار، والذي يساوي

4394 مليون دينار لسنة 2020 (انظر الملحق رقم 01).



الجدول رقم (4-02): رقم أعمال المؤسسة

النسبة المئوية	رقم الأعمال	
43%	1910	مركب الاغواط
19%	839	مركب الجلفة
22%	973	مركب سعيدة
15%	670	مركب معسكر
100%	4394	فرع الاغواط للحبوب

المصدر: تقرير مصلحة التسيير بالمؤسسة لسنة 2020.

يمثل هذا الرقم مجموع أرقام أعمال المركبات الأربعة، حيث يبلغ رقم أعمال مركب الاغواط 1910 م/د بنسبة 43% من رقم أعمال المؤسسة ككل، ويأتي بعده مركب سعيدة 973 م د 22%، الجلفة 839 م د 19% وأخيرا مركب معسكر 670 م/د 15%

#### ❖ منتجات المؤسسة

تتمثل منتجات فرع الاغواط للحبوب في السميد، الفرينة، العجائن، الكسكس، وما يتبقى من عملية طحن القمح الصلب من نخالة تباع كأعلاف لتربية المواشي. ويبين الجدول أدناه حجم الإنتاج المسجل سنة 2020.

الجدول رقم (4-03): منتجات المؤسسة فرع الاغواط للحبوب

المنتجات	الأنواع	المصدر	الإنتاج السنوي بالقنطار
السميد	سميد ممتاز	قمح صلب	350986
	سميد عادي		
الفرينة	فرينة الخبز	قمح اللين	1095908
	فرينة ممتازة		
العجائن	العجائن	قمح صلب	874
الكسكس	كسكس	قمح صلب	31946
النخالة	نخالة	قمح صلب	498060

المصدر: تقرير مصلحة التسيير بالمؤسسة لسنة 2020.

بالإضافة إلى المنتجات الأساس تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات فرعية أخرى، سواء في التحويل الأول (السميد والفرينة)، أو التحويل الثاني (عجائن والكسكس). ويبين الجدول التالي تشكيلة منتجات فرع الاغواط للحبوب ومختلف أحجام تعبئتها.

الجدول رقم (4-04): تشكيلة منتجات فرع الاغواط للحبوب ومختلف أحجام تعبئتها.

التعبئة							
500غ	1كغ	2كغ	5كغ	10كغ	25كغ	50كغ	
سميد وفرينة							
					X	X	فرينة مخابز
	X	X	X	X			فرينة ممتازة
	X	X	X	X			سميد ممتاز
X	X						سميد عادي
العجائن							
			X	X	X	X	سباغيتي
			X	X	X	X	معكرونة 6
			X	X	X	X	معكرونة 4
			X	X	X	X	معكرونة
			X	X	X	X	تليتلي
			X	X	X	X	محمصة
					X		كسكس رقيق
		X	X		X		كسكس متوسط
					X		كسكس غليظ

المصدر: من اعداد الباحث بناء على تقرير مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: سلسلة الإمداد والقدرة التنافسية للمؤسسة

في هذا المطلب يتم تفصيل مكونات سلسلة الإمداد الخارجية من موردين وموزعين، بالإضافة إلى سلسلة الإمداد الداخلية أين تتم عمليات تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية موجهة للتوزيع، بالإضافة إلى تحديد المركز التنافسي لمؤسسة فرع الاغواط للحبوب مقارنة بالمنافسين.

#### الفرع الأول: سلسلة الإمداد

##### أولاً: الموردون

يعتبر القمح الصلب والقمح اللين المادة الخام الأساسية التي تدخل في الإنتاج والمورد الحصري لفرع الاغواط للحبوب، هو الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC وذلك راجع لمراسيم قانونية تنظم النشاط، وهو تابع لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، وأنشأ الديوان مباشرة بعد الاستقلال لجمع، تخزين وتوزيع الحبوب بهدف ضمان الأمن الغذائي الاستراتيجي للبلاد.<sup>1</sup>

وتتم عملية توريد المؤسسة بالحبوب مباشرة من تعاونيات الحبوب والبقول الجافة CCSL التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب.

بالإضافة إلى القمح الصلب والقمح اللين؛ تدخل مكونات أخرى في الإنتاج تتمثل في التعبئة ومواد كيميائية نذكر منها: أكياس البوليبيروبيلين Polypropylène بمختلف أحجامها، أكياس ورقية كيس كرافت، ملونات التغليف، المصقات، اللصاق، باركود، أكياس بلاستيك، أكياس بلاستيك شفاف (فيلم غذائي)، بلاستيك جمع وتغليف الأكياس، علب كرتون. لفافات خيط إغلاق الأكياس، حمض (Acid) والملح.

لكل عنصر من العناصر السابقة مورد تربطه مع المؤسسة عقد توريد حصل عليه من خلال المناقصات التي تم إجراؤها من مصلحة التمويل.

<sup>1</sup> <https://www.aps.dz/economie/tag/OAIC>, Consulte : 04-04-2020.

ثانيا: الموزعين

توجه المنتجات النهائية الموجودة على مستوى المخازن إلى التوزيع، ونميز بين عدة

أصناف من الزبائن:

-تجار الجملة؛

-تجار التجزئة؛

-مستهلكين نهائيين عبر نقاط توزيع تابعة للمؤسسة؛

-مخابز؛

-إلى فروع أخرى inter filiales؛

-إلى مركبات أخرى inter CIC؛

-تعاونيات فلاحية.

تضم شبكة التوزيع التابعة لفرع الاغواط للحبوب من 50 نقطة بيع موزعة على

المركبات الأربعة. والجدول التالي يبين عدد هذه الشبكات لكل مركب، (انظر الملحق

رقم 03).

الجدول رقم (4-05): نقاط توزيع التابعة لفرع الاغواط للحبوب

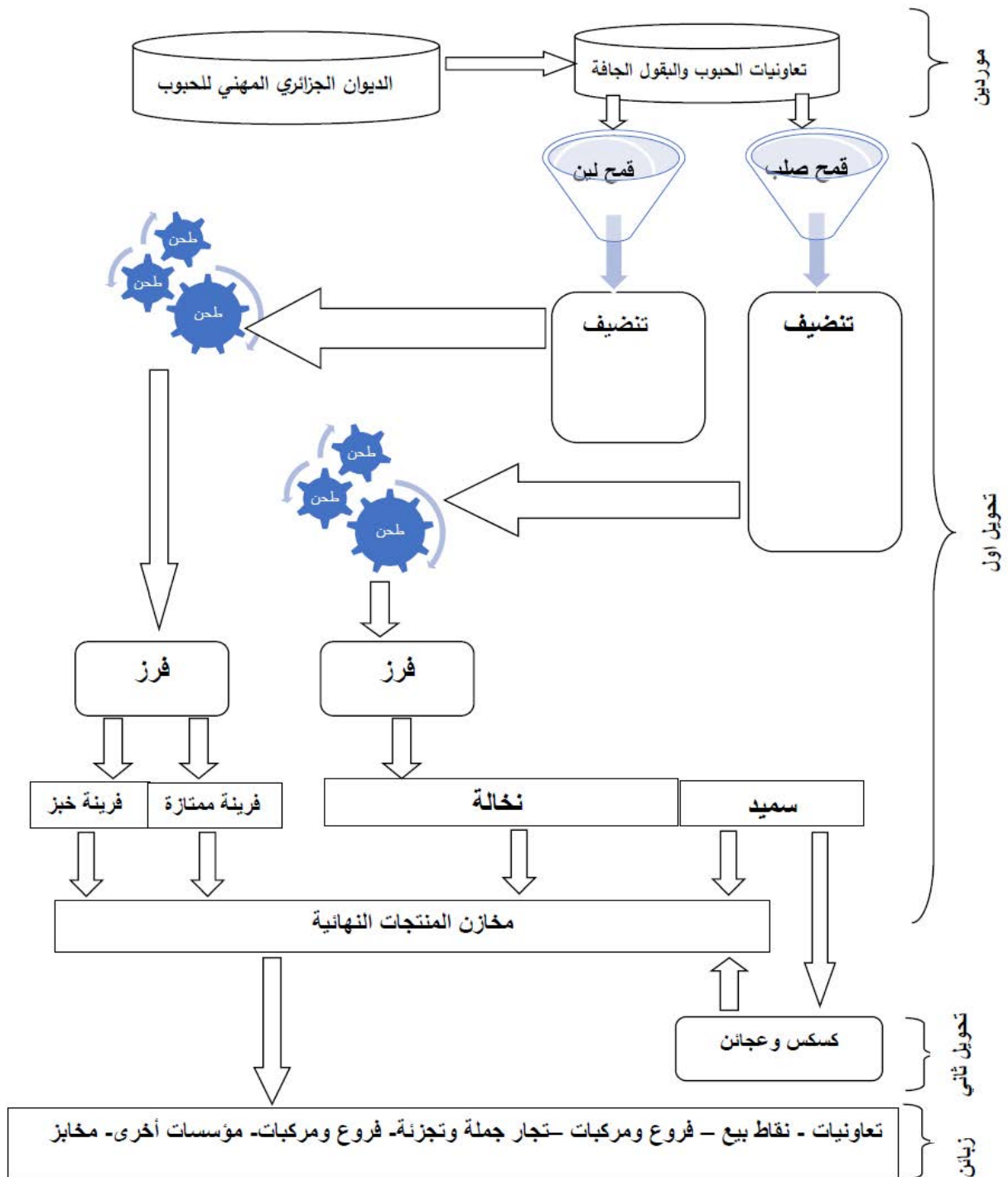
الوحدة	العدد
الاغواط	18
الجلفة	11
سعيدة	10
معسكر	11
المجموع	50

المصدر: تقرير مصلحة التسيير بالمؤسسة لسنة 2020.

ثالثاً: سلسلة الإمداد الداخلية

تمر المواد الأولية من قمح صلب ولين المتواجدة على مستوى الصوامع (المخازن المخصصة للمواد الأولية) عبر عدة مراحل قبل أن تصبح منتج نهائي، كما هو مبين في الشكل رقم (03-4) والذي يوضح مراحل وعمليات تحويل القمح الصلب واللين بدأ من تفرغته في مخازن المواد الأولية، ثم ينقل كل منهما إلى المصنع ألياً عبر قنوات خاصة بالقمح الصلب، وأخرى بالقمح اللين أين تتم عملية التنظيف والتهيئة، ثم تنقل إلى المطاحن، ويكون ذلك أيضاً عبر مراحل، ثم تأتي عملية الفرز حيث تفصل أنواع السميد والفريضة، بالإضافة إلى النخالة لتتم عملية التعبئة والتغليف، وتخزن في مخازن المنتجات النهائية. جزء من السميد الممتاز يوجه إلى مصانع العجائن والكسكس ليتم تحويله للمرة الثانية (تحويل ثاني) لتذهب مخرجاته إلى التعبئة والتغليف، ثم إلى مخازن المنتجات النهائية للتوزيع إن تدفق المواد عبر سلسلة الإمداد الداخلية يتم بشكل ألي في مصانع مدمجة ومتكاملة وهذا ما يوحي بوجود تكامل داخلي لسلسلة الإمداد.

الشكل رقم (4-03): مخطط سلسلة إمداد فرع الاغواط للحبوب.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المشاهدات ووثائق لمؤسسة.

الفرع الثاني: المنافسة

يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بالمنافسة الشديدة حيث يضم أكثر من 17000 مؤسسة ناشطة بهذا القطاع.<sup>1</sup> وتحتل مؤسسة فرع الاغواط للحبوب مكانة جيدة بحصة سوقية كبيرة، وهذا ما تبينه الطاقة الإنتاجية اليومية للمؤسسة محسوبة بالقنطار مقارنة بالمنافسة في المنطقة والتي تضم عدة ولايات من الغرب والجنوب كما هو مبين في الملحق (رقم 16).

الجدول الموالي يبين الطاقة الإنتاجية اليومية بالقنطار مقارنة بالمؤسسات المنافسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص، حيث تمثل الطاقة الإنتاجية اليومية 61% و24% بالنسبة للقمح الصلب والقمح اللين على التوالي (انظر الملحق 04).

الجدول رقم (4-06): الطاقة الإنتاجية اليومية مقارنة بالمنافسين.

الطاقة الإنتاجية اليومية				النشاط
المنافسة		فرع الاغواط للحبوب		
النسبة	الطاقة	النسبة	الطاقة	
39%	2435	61%	3800	القمح الصلب
76%	28657	24%	8900	القمح اللين

المصدر: تقرير مصلحة التسيير بالمؤسسة لسنة 2020.

<sup>1</sup><https://www.algeriabusiness.info/agroalimentaire-donnees-sectorielles-2019>, Consulte : 20-04-2020.

### المبحث الثاني: المنهجية وأدوات الدراسة

قبل التطرق إلى الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، يتم عرض النموذج التصوري للدراسة وشرحه، بتحديد مجتمع الدراسة والإشكالية الرئيسية، وما يتفرع منها من تساؤلات فرعية، والفرضيات التي سنحاول اختبارها للوصول إلى إجابات على هذه التساؤلات، وتحديد حجم المجتمع، نوع وحجم العينة التي ستوجه لها أداة الدراسة المختارة، مع توضيح أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

### المطلب الأول: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة

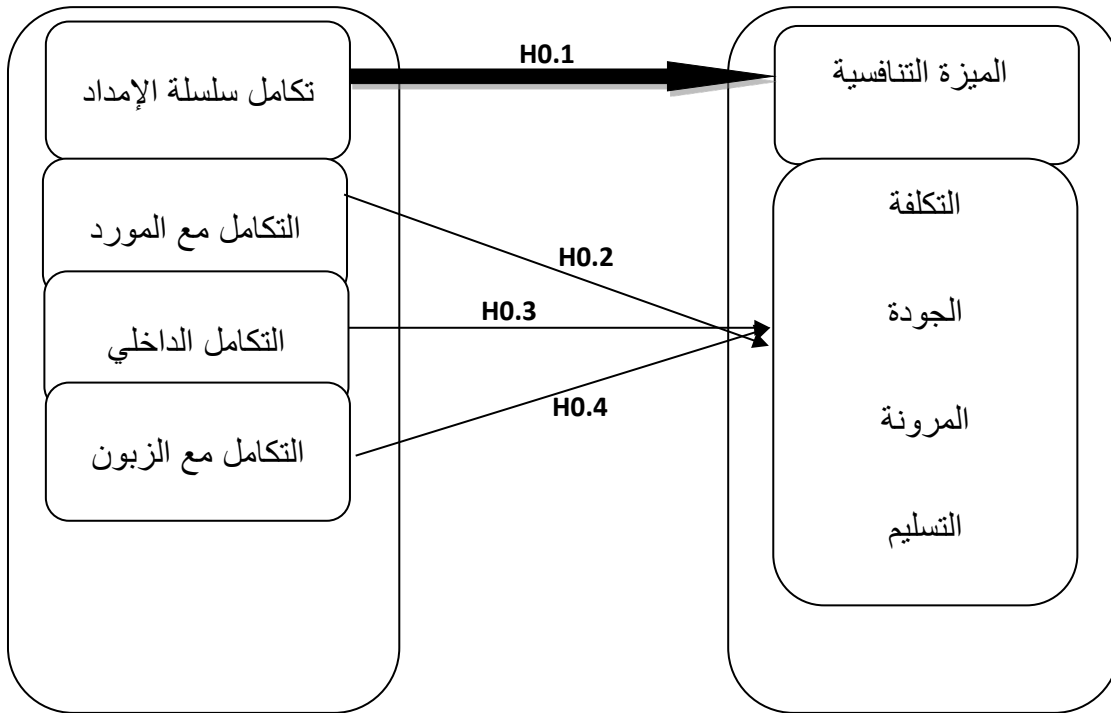
بغية اختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة، وإيجاد حلول للإشكالية الرئيسية، وما يتفرع عنها من تساؤلات، وجب تصور نموذج مناسب للدراسة، نحاول من خلاله تحقيق الأهداف المسطرة، والإلمام بجوانب المشكلة التي تحل بعض جوانب الموضوع من منظور فكري ونظري بمتغيراته المستقلة المتمثلة في تكامل سلاسل الإمداد التابعة المتمثلة في الميزة التنافسية، والعناصر المحيطة بهذه المتغيرات.

### الفرع الأول: النموذج التصوري للدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة الحالية استنادًا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من هذه الأطروحة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-07)، فنموذج الدراسة يتكون متغير تكامل سلسلة الإمداد من ثلاثة أبعاد (التكامل مع المورد، التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون)، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية الذي يضم أربعة أبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم) كما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (4-04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الجانب النظري والدراسات السابقة.

في حين الجدول الموالي يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في سلسلة الإمداد والمتغير المستقل المتمثل في الميزة التنافسية. الجدول رقم (4-07): الدراسات السابقة التي تناولت متغيري تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية.

المتغير المستقل
Boon-itt, S., & Wong, C.Y. (2011). The moderating effects of technological and demand uncertainties on the relationship between SCI and customer delivery performance. <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> , 41 (3), 253- 276.
Chen, I., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. <i>Journal of Operations Management</i> , 22 (2), 119-150.
Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. <i>Journal of Operations Management</i> , 28, 58- 71.

Frohlich, M.T., & Westbrook, R.(2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19, 185-200.

Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: The contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences Journal*, 36 (1), 97 – 133.

Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 544-563.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations management*, 21(4), 437-456.

Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations management*, 20(3), 303-323.

#### المتغير التابع

Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright. *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1984.

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

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of operations management*, 21(4), 437-456.

مومني عبد القادر، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة Soitex - وحدة تلمسان، 2020.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: فرضيات الدراسة الميدانية

استنادا إلى إشكالية الدراسة وفروعها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

بالنسبة للفرضية الرئيسية:

H0.1: تكامل سلسلة الإمداد ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تتقسم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا لأبعاد تكامل سلسلة الإمداد على النحو التالي

H0.2: التكامل مع المورد ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H0.3: التكامل الداخلي ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H0.4: تكامل مع الزبون ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث

يتم في هذا الجزء التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وعرض الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية عبر فروع المؤسسة محل الدراسة، وبيان كيفية تحديد العينة والأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في عرض البيانات الديمغرافية المجمعة للمؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الأول: الإجراءات المنهجية

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية إحصائية التي يستعان بها في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى الأهداف التي وضعها الطالب في البداية وبالنظر إلى خصائص البيانات في هذه الدراسة، تم تطبيق طريقة البحث الكمي باستخدام الاستبيان وهي إحدى أكثر طرق البحث الكمي استخدامًا..

### أولاً: منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب للوصول إلى بيانات التي يعكسها واقع الظاهرة، كما أنه يعتبر المنهج الملائم للبحث في العلاقة بين المتغيرات فيما يخص أسلوب دراسة الحالة، كما يعد مناسباً للاستكشاف والوصف والتفسير. بعد الاطلاع على الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات، وبعد مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، تم التوصل إلى تحديد الفجوة بينها وبين هذه الدراسة، وتقديم نموذج محاور متغيراته مستمدة من تلك الدراسات. وفي الجانب التطبيقي من الدراسة، تم استعمال التحليل الإحصائي باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيانات التي تم توزيعها على مستخدمي مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب بمركباته الصناعية والتجارية الأربعة. حيث اعتمد الطالب على برنامج SPSS 26 في تحليل الإحصاء الوصفي لعبارات ومحاور الاستبيان، وقبل ذلك اختبار التوزيع الطبيعي للعينة. بعد ذلك تم تقييم صلاحية النموذج بطريقة PLS ثم اختبار الفرضيات. وأخيراً مناقشة النتائج المحصل عليها.

### ثانياً: العينة وجمع البيانات

تعتبر العينة مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها لتكون ممثلة له. ونظراً لأننا لا نستطيع دراسة جميع أفراد المجتمع، فنحن بحاجة إلى أخذ عينة، وتصنف تقنيات أخذ العينات بشكل عام إلى عينات الاحتمالية «عشوائية»، وغير الاحتمالية «غير عشوائية».

تسمح العينات الاحتمالية للطالب بتعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وهناك أنواع من العينات الاحتمالية نذكر منها: عينات عشوائية بسيطة، وعينات منهجية عشوائية، وعينات عشوائية طبقية، عينات عنقودية... إلخ.

ويعد إطار المعاينة أمراً بالغ الأهمية في طريقة العينات الاحتمالية، لأنه إذا لم يتم سحب العينة بشكل مناسب من مجتمع الدراسة، فإن العينة العشوائية لا يمكنها أن تعالج مشكلة البحث، أما أنواع المعاينة غير الاحتمالية فتتمثل في المعاينة الملائمة/الهادفة، العينات الحصصية، والمعاينة من كرات الثلج، وما إلى ذلك من طرق. ولكل طريقة من

طرق أخذ العينات مزايها وعيوبها الخاصة، ومع ذلك، فإن المعاينة الاحتمالية أو العشوائية تبقى النوع الأفضل، ويرجع هذا إلى إمكانية تعميم نتائجها حسب<sup>1</sup>(Acharya et al., 2013). وتستخدم طريقة المعاينة العشوائية على نطاق واسع في البحوث الكمية، وتعني أن الأفراد أو الأحداث في المجتمع الذين يتم اختيارهم كعينة لديهم فرصة متساوية أو احتمال أن يتم اختيارهم كعينة من قبل الباحث، أي يجب أن تكون ممثلة للمجتمع أما النوع الثاني من المعاينة (غير الاحتمالية) فترتبط بشكل كبير بالبحوث النوعية، ولا توجد فرصة محددة مسبقاً أو احتمال أن يتم اختيار الأفراد أو الأحداث كعينة، أي أنها ليست ممثلة للمجتمع. وبالتالي فإن عامل التمييز الرئيسي بين كلا النوعين هو القدرة على تعميم النتائج، حيث يمكن تعميم النتائج في طريقة المعاينة الاحتمالية، ولكن قد لا يتم ذلك في حالة المعاينة غير الاحتمالية. (Nassar, 2011).

في هذه الدراسة، تم استخدام طريقة المعاينة العشوائية، وذلك بجمع البيانات من العمال، واقتصرت العينة على استهداف أعوان التحكم، والإطارات، ورؤساء الأقسام، والمدراء، حيث تم استبعاد أعوان التنفيذ، وذلك لعدم درايتهم بما يجري من اتصال وتدفقات بين الأقسام، وما يجري بين المؤسسة والموردين والموزعين.

بالنسبة لحجم العينة الأدنى التي تتطلبها طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فهناك قاعدة عشرة (10)، وتعني أنه لا يقل حجم العينة عن 10 أضعاف عدد مؤشرات أكبر متغير كامن من حيث العدد<sup>2</sup>(W.CHIN, 1998). ويتحقق هذا الأمر في هذه الأطروحة، حيث يبلغ حجم العينة 84 فرد تم قبول استبياناتهم للتحليل من بين 98 استبانة تم استرجاعها من بين 200 استبيان تم توزيعه على المركبات الأربعة بمعدل 50 استبيان لكل مركب. 14 استبيان تم إلغاؤه لعدم جدية المستجوب أو تضمن عدد من العبارات بدون إجابة.

<sup>1</sup>Anita S Acharya & Al, "Sampling: Why and How of it? Anita S Acharya, Anupam Prakash, Pikee Saxena, Aruna Nigam, *Indian Journal Of Medical Specialities*, 2013;4(2), pp330-333, Available on <https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>.

<sup>2</sup>Chin, W. W, "The partial least squares approach for structural equation modeling", In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 1998, pp. 295-336.

### ثالثاً: تصميم الاستبيان

على الرغم من أن هذه الدراسة تعتمد على الطريقة الكمية، إلا أن خلفيتها مرتبطة أيضاً بالبحوث النوعية والاستكشافية، حيث إن الاختبار التجريبي النوعي ضروري لتحسين أي استبيان؛ وذلك من أجل التحقق من مدى ملائمة الاستبيان من وجهة نظر مجتمع الدراسة المستهدف، والحصول على التعليقات والاقتراحات لتعديله، ( انظر الملحق رقم 05).

في المرحلة الأولى تم إجراء مقابلة مع مدير التقنيات لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب، الذي شغل منصب المدير العام بالنيابة للشركة لفترات طويلة، حيث تم طرح عدة أسئلة كان مصدرها الأدبيات المتعلقة بسلاسل الإمداد وإدارتها وممارسات التكامل، بالإضافة إلى طبيعة المنتجات المقدمة والميزة التنافسية.

وفي المرحلة الثانية؛ جاء تحديد العبارات المستخدمة في الاستبيان، حيث تم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان إلى طرح أربعة أسئلة حول البيانات الديموغرافية للعينة، تمحورت حول المستوى الوظيفي، القسم الذي ينتمي، سنوات الخبرة والمركب الذي يعمل به، والجزء الثاني تمثل في محاور وعبارات خاصة بمتغيرات الدراسة، ( انظر الملحق رقم 06)، حيث تم الاعتماد على المقاييس التي جاءت في الأوراق البحثية المتعلقة بتكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية؛ بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار العبارات المناسبة بناء على أساس نتائج المقابلة. حيث هدف الاستبيان في هذه الدراسة إلى الحصول على مواقف المجيبين بشأن ما يلي:

- ✓ تقييم مدى التكامل مع الموردين في شركتهم؛
- ✓ مدى ممارسات التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في شركتهم؛
- ✓ مدى التكامل مع الموزعين والزيائن الرئيسيون لشركتهم؛
- ✓ مدى القدرات التنافسية لمنتجات المؤسسة من حيث الجودة، السعر و التكلفة، التسليم والمرونة.

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس LIKERT<sup>1</sup> الخماسي باعتباره الأكثر شيوعاً وسهولة في استخدامه من قبل المستجوبين، حيث يعبرون عن آراءهم عن العبارات أو فقرات الاستبيان، باستخدام الدرجات المسجلة على سلم مرقم من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى عدم الموافقة تماماً، أما الرقم 5 فيشير إلى عكس هذه العبارة التي تتمثل في الموافقة بشدة، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4-08): مقياس LIKERT الخماسي

العبارة الوزن	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بناء على Likert scale.

أما بالنسبة لكيفية تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات الاستبيان، فقمنا أولاً بحساب المتوسط المرجح بعد تحديد طول المقياس (لأننا باستعمال مقياس LIKERT ذي خمس درجات) يكون طول المقياس هو  $5-1=4$ ، بقسمة 4 على 5 نحصل على 0.8 الذي يمثل طول كل فئة، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-09): اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1.00.....1.79
غير موافق	1.80.....2.59
موافق إلى حد ما	2.60.....3.39
موافق	3.40.....4.19
موافق بشدة	4.20.....5.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على Likert scale.

<sup>1</sup>Likert, R, A Technique for the Measurement of Attitudes, Archives of Psychology, R.S. Woodworth Editor, N<sup>o</sup>140, New York 1932, Available on: [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf).

### المطلب الثالث: تحليل البيانات

في هذا المطلب يتم شرح منهجية تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث يتناول أولاً دراسة الملامح الديموغرافية للعينة، والتحليل الوصفي لعبارات ومحاو الاستبيان، وبعد ذلك الانتقال إلى النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، حيث يتم التطرق إلى إجراءات تقييم نموذج القياس، وهو أمر بالغ الأهمية لتحليل صدق وثبات بنى القياس، وأخيراً تقييم النموذج الهيكلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

في هذه الأطروحة؛ تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 لاختبار توزيع العينة والتحليل الوصفي لعبارات ومحاو الاستبيان، وبرنامج SMARTPLS 4 لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

### الفرع الأول: نظرة عامة حول النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM

أصبحت نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) معمة في أبحاث التسويق والإدارة عندما يتعلق الأمر بتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة. بالنسبة لمعظم الباحثين، يعادل SEM تنفيذ SEM القائم على التباين (CB-SEM) في حين أن باحثي التسويق لديهم فهم أساسي لـ CB-SEM، فإن معظمهم بالكاد على دراية بالمنهج القائم على طريقة المربعات الصغرى PLS-SEM، وحسب Hair وآخرون تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية "SILVER BULLET" لتقدير النماذج السببية في العديد من النماذج النظرية وحالات البيانات التجريبية.<sup>1</sup>

النمذجة بالمعادلات البنائية هي مزيج من منهجين إحصائيين قويين المتمثلان في التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل المسار الهيكلي، وهذا يتيح التقييم المتزامن لنموذج القياس والنموذج الهيكلي، علاوة على ذلك، فإن التباين في المتغيرات التابعة يكون أكبر

<sup>1</sup>Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M, PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet., *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151, 2011, Available on : <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.



باستخدام SEM من طريقة الانحدارات المتعددة وذلك لأنه يفسر الآثار المباشرة وغير المباشرة على حد السواء.

ويعد فهم الاختلافات بين الطريقتين عاملاً مهماً عند تحديد أي من المنهجين يجب استخدامه في البحث، حيث يستخدم CB-SEM في المقام الأول لتأكيد نظرية راسخة (أي التفسير). على النقيض من ذلك، فإن PLS-SEM هو منهج موجه للتنبؤ، يستخدم في المقام الأول في البحوث الاستكشافية، ولكنها مناسبة أيضاً للبحوث التأكيدية. ولا يقتصر PLS-SEM على مجرد الانقسام بين الأبحاث التأكيدية والتنبؤية، بل يأمل الباحثون أن يكون للنموذج دقة تنبؤية عالية وفي نفس الوقت تكون مبنية على قاعدة قوية مفسرة للسببية والجدول التالي رقم (4-10) يبين الفرق بين الطريقتين.

الجدول رقم (4-10): الفرق بين النمذجة CB-SEM و PLS-SEM

المعايير	CB-SEM	PLS-SEM
أهداف البحث	معيارية الاتجاه	تنبؤية الاتجاه
الطريقة	قائم على التباين	قائم على التغير
توزيع البيانات	توزيع طبيعي	لا يهم
الحجم الأدنى للعينة	200	من 30 الى 100
نموذج القياس	انعكاسي	انعكاسي او تكويني
درجة التعقد	اقل من 100 مؤشر	100 متغير و 1000 مؤشر
معلميه القيمة التقديرية	معيارية ولا معيارية	معيارية
التطبيق	اختبار نظرية	تطوير نظرية
قياسات حسن المطابقة	العديد	واحدة (GOF)

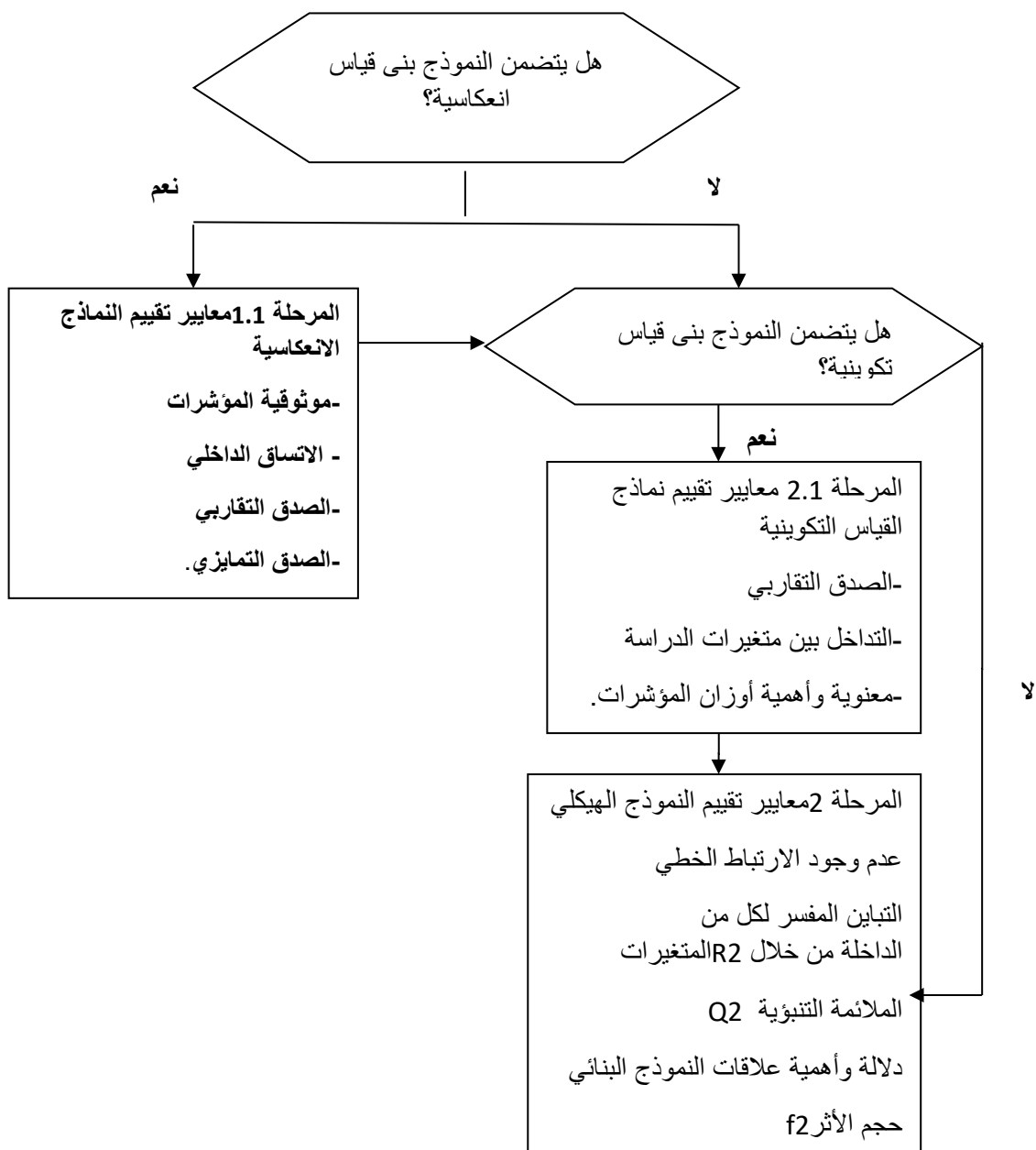
المصدر: Chengdi Wang & Al, COVID-19 in early 2021: current status and Targeted Therapy, 2021, Available "looking forward on : <file:///C:/Users/hp/Downloads/s41392-021-00527-1.pdf>.

من خلال ما سبق؛ تتضح مبررات اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، وتتمثل في سببين هما: العينة صغيرة (اقل من 100) والتوزيع غير طبيعي.

### الفرع الثاني: تقييم نتائج PLS-SEM

يتضمن تقييم نتائج PLS-SEM إكمال مرحلتين، كما هو موضح في الشكل التالي، فالمرحلة الأولى تتناول فحص نماذج القياس الانعكاسية ونماذج القياس التكويني، أو كليهما في حال وجود النوعين، وهذا ما هو عليه النموذج المقترح في هذه الأطروحة. إذا كان التقييم يوفر الدعم لجودة القياس، يواصل الطالب تقييم النموذج الهيكلي في المرحلة الثانية. باختصار؛ تدرس المرحلة الأولى نظرية القياس، بينما تغطي المرحلة الثانية النظرية الهيكلية التي تتضمن اختبار الفرضيات المقترحة، التي تتناول العلاقات بين المتغيرات الكامنة.

الشكل رقم (4-05): تقييم نتائج PLS-SEM



**Source:** Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling", Christian Homburg, Martin Klarmann, Arnd Vomberg, Publisher: Springer, 2017, available On : [https://www.researchgate.net/publication/319669432\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Structural\\_Equation\\_Modeling](https://www.researchgate.net/publication/319669432_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling).

وفيما يلي يتم شرح المرحتين بالتفصيل والمعايير المستخدمة في التقييم في حالة وجود نماذج من الدرجة الثانية.

#### أولاً: تقييم نموذج القياس

يحدد نموذج القياس (يشار إليه أيضًا باسم العلاقات الخارجية أو النموذج الخارجي) كيفية ارتباط كل كتلة من المؤشرات بمتغيرها الكامن<sup>1</sup>، في هذه الدراسة لدينا نموذج انعكاسي بالنسبة إلى بنى المستوى الأدنى LOC، وعددها سبعة هي: التكامل مع المورد، التكامل الداخلي، التكامل مع الزبون، التكلفة، الجودة، المرونة و التسليم، وبناء ان اثنين من المستوى الأعلى HOC تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، حيث البنى من المستوى الأدنى LOC جميعها انعكاسية Reflective، وبنى المستوى الأعلى HOC انعكاسية-مكونة Reflective-formative بالنسبة لمتغير تكامل سلسلة الإمداد، وانعكاسي-انعكاسي Reflective- Reflective بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي تكون عملية تقييم نموذج القياس عبر خطوتين.

تتمثل الخطوة الأولى في تقييم بنى المستوى الأدنى LOC وذلك اعتماداً على التحقق من معايير النماذج الانعكاسية المتمثلة في الصدق التقاربي (Convergent validity) يكون ذلك من خلال التشعبات العوامل الخارجية ومستخلص التباين المتوسط AVE الاتساق الداخلي، وصدق التمايزي، والخطوة الثانية تتمثل في تقييم معايير بنى المستوى الأعلى HOC، وهي نفسها في الخطوة الأولى بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية، لأنه انعكاسي-انعكاسي Reflective- Reflective، أما بالنسبة لمتغير تكامل سلسلة الإمداد يتم تقييمه عن طريق خطوات تقييم النماذج المكونة وهي التحقق أولاً من عدم وجود التداخل الخطي للعوامل الصدق التقاربي والمعنوية الإحصائية للأوزان الخارجية للنموذج.

الخطوة الأولى: بما أن جميع بنى المستوى الأدنى عبارة عن نماذج انعكاسية-انعكاسية Reflective- Reflective يبدأ الباحث المرحلة الأولى بفحص تشعبات العوامل الخارجية حيث التشعبات فوق 0.70 تبين أن البناء (المتغير الكامن) يفسر أكثر من 50% من تباين

<sup>1</sup>W.CHIN, W. , The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research, 2(JANUARY 1998), PP295-336.

المؤشر، وهذا ما يدل على أن المؤشر يظهر درجة مرضية من الموثوقية، ويتم تقييم مستخلص التباين المتوسط (AVE)، حيث العتبة المقبولة لـ AVE هي 0.50 أو أعلى. يشير هذا المستوى أو أعلى إلى أن البناء، في المتوسط، يفسر أكثر من 50% من تباين في مؤشراتته.

بعد ذلك يتم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي في طريقة PLS-SEM، حيث يتم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي بشكل عام باستخدام موثوقية المركبة  $R^2$  لـ Jöreskog<sup>1</sup> بالنسبة لمعيار الموثوقية المركبة، تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، يمكن اعتبار القيم بين 0.60 و 0.70 «مقبولة في البحث الاستكشافي»، في حين أن النتائج بين 0.70 و 0.95 تدل على مستويات موثوقية «المرضية إلى الجيدة».

يعتبر معامل كرونباخ ألفا مقياس آخر لموثوقية الاتساق الداخلي ولكنه أقل من الموثوقية المركبة  $R^2$ ، لذلك يتوجب النظر لكلا القياسين ( $R^2$  وكرونباخ ألفا) في تقييم موثوقية الاتساق الداخلي وبدلاً من ذلك يمكن الاعتماد على  $\alpha$  في تقييم معامل الموثوقية<sup>2</sup>، والذي عادة ما تكون قيمته محصورة بين قيمة ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة  $R^2$ .

بعد التحقق من الصدق التقاربي والموثوقية تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقييم الصدق التمايزي (Discriminant validity) حيث يكشف هذا التحليل إلى أي مدى يختلف النموذج (المتغير الكامن) تجريبياً عن البنى الأخرى من حيث مدى ارتباطه بالبنى الأخرى K ومدى تميز المؤشرات في تمثيل هذا البناء فقط، ويتم التحقق منه عن طريق اختبار معيار HTMT (النسبة غير المتجانسة والترتبة للارتباطات) الذي يُعرّف بأنه: "متوسط قيمة ارتباطات المؤشر عبر البنى بالنسبة إلى المتوسط الهندسي لمتوسط الارتباطات التي تقيس نفس البناء بحيث تشير قيم HTMT العالية إلى مشاكل في الصدق التمايزي. ويقترح Henseler<sup>3</sup> قيمة عتبة قدرها 0.90 إذا كان نموذج المسار يتضمن بناءات متشابهة من

<sup>1</sup>Dijkstra, T. K., & Henseler, J., " Consistent Partial Least Squares", *MIS Quarterly*,39(1), (2015), pp1-44.

<sup>2</sup> Theo K. Dijkstra & Jörg Henseler, " CONSISTENT PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING", *MIS Quarterly* ,Vol. 39 No. X, 2015, pp1-20.

<sup>3</sup>Henseler et al, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, 2015,43, pp115-135

الناحية المفاهيمية (على سبيل المثال، الرضا العاطفي والرضا المعرفي والولاء)، أما بالنسبة للبناءات الأكثر اختلاف في مفهومها فتوضع 0,85 كحد أقصى للصدق التمايزي. **الخطوة الثانية:** قبل الشروع في تقييم البنى ذات المستوى الأعلى يجب اعتبار بنى المستوى الأدنى كمؤشرات (عوامل) للبنى الأعلى مستوى التابعة لها ولا تؤخذ بعين الاعتبار مؤشرات بنى المستوى الأول.<sup>1</sup>

في هذه الدراسة لدينا متغيران اثنان، متغير الميزة التنافسية بما انه انعكاسي-انعكاسي Reflective- Reflective حسب Sarstedt وآخرون نتبع نفس معايير الخطوة الأولى، أي (تشبعات العوامل الخارجية، الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي والصدق التمايزي). أما بالنسبة لتقييم متغير تكامل سلسلة الإمداد بما أنه نموذج انعكاسي- تكويني Reflective-formative ، فيتم أولاً تقييم الصدق التقاربي من خلال التحليل المتكرر Redundancy analysis حسب (W.CHIN, 1998) تتم هذه الطريقة بربط المتغير الكامن من المستوى الأعلى HOC بقياس بديل ذو مؤشر فردي تم إدراجه في الاستبيان رقم 28، حيث يشمل قياس مدى تكامل المؤسسة داخليا وخارجيا.

الخطوة الثانية تتمثل في وجود تداخل Collinearity بين متغيرات الدراسة (العلاقات الخطية متداخلة)، وذلك من خلال معامل تضخم التباين VIF، حيث تشير قيم VIF فوق 5 إلى الاصطفاف بين تركيبات التنبؤ، أي أن قيم VIF يجب أن تكون أقل من 5 لتحقيق الشرط، ثم الصدق التقاربي، والمعنوية الإحصائية للأوزان الخارجية للنموذج والخطوة الثالثة والأخيرة تشمل اختبار معنوية وأهمية أوزان العوامل المكونة للمتغير الكامن.

### ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي

شريطة أن يشير تقييم نموذج القياس إلى جودة مرضية، يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية في عملية تقييم نماذج PLS-SEM والمتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي، حيث تركز هذه المرحلة بشكل أساسي على التعرف على القدرات التنبؤية للنموذج ويطلق عليها أيضاً تقييم العلاقات الداخلية أو النموذج الداخلي والعلاقة بين المتغيرات الكامنة (W.CHIN).

<sup>1</sup>Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J., Becker, J., & Ringle, C. M. (2019). How to specify , estimate , and validate higher-order constructs in. Australasian Marketing Journal (AMJ), 27(3), 197–211.

قبل الشروع في تقييم النموذج الهيكلي، يتم الاعتماد على معامل تضخم التباين VIF للتحقق من مدى وجود الارتباط الخطي من عدمه بين المتغيرات الكامنة التي يتكون منها النموذج حيث تركز هذه المرحلة (تقييم النموذج الهيكلي) بشكل أساسي على التعرف على القدرات التنبؤية للنموذج، وذلك من خلال المعايير التالية: تقييم دلالة العلاقات في النموذج، تقييم معامل التحديد ( $R^2$ )، والملائمة التنبؤية ( $Q^2$ ).

تتضمن الخطوة الأولى مراجعة معامل التحديد  $R^2$ ، والتي تشير إلى التباين المفسر لكل من المتغيرات الداخلية المنشأ (endogenous constructs). وتتراوح قيمة  $R^2$  من 0 إلى 1، وكل ما كانت قيمته قريبة إلى 1، كانت القدرة التنبؤية أكبر بالنسبة للنموذج كقاعدة تقريبية، يمكن اعتبار قيم 0.75 و 0.50 و 0.25 كبيرة ومعتدلة وضعيفة على الترتيب ومع ذلك يمكن اعتبار أن قيم  $R^2$  البالغة 0.10 مرضية في بعض السياقات، على سبيل المثال، في سياق التنبؤ بعائدات الأسهم، وعليه يجب دائماً تفسير  $R^2$  في سياق الدراسة من خلال النظر في قيم  $R^2$  من الدراسات ذات الصلة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى تقييم قيم  $R^2$  لجميع المتغيرات الكامنة الداخلية المنشأ endogenous  $Lv$ 's، يعبر حجم الأثر عن الدرجة التي يمكن التنبؤ بها المتغيرات الكامنة الخارجية المنشأ exogenous  $Lv$ 's من خلال المتغيرات الكامنة الداخلية المنشأ endogenous  $Lv$ 's. يشار إلى هذا المقياس باسم حجم التأثير 2، ويمكن حسابه كمبدأ توجيهي، تمثل القيم  $2 = 0.02$  و 0.15 و 0.35، على التوالي، تأثيرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة لمتغير كامن وتشير قيم حجم الأثر التي تقل عن 0.02 إلى عدم وجود تأثير.

الملائمة التنبؤية ( $Q^2$ ) أو الدقة التنبؤية هي وسيلة أخرى لتقييم القدرات التنبؤية للنموذج، وتحسب قيمة  $Q^2$  عن طريق تقنية تعصيب العينين (blindfolding) حسب ما جاء به (Geisser, 1974)، حيث تشير قيم  $Q^2$  الأكبر من الصفر لبناء داخلي معين إلى أن الدقة التنبؤية النموذج الهيكلي مقبولة.

<sup>1</sup>Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017b). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In Handbook of Market Research (Issue September).

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

بعدما تطرقنا في المبحث الثاني إلى تحديد مجتمع الدراسة والإشكالية الرئيسية، وما يتفرع منها من تساؤلات فرعية، والفرضيات التي سنحاول اختبارها للوصول إلى إجابات على هذه التساؤلات، وتحديد حجم المجتمع، نوع وحجم العينة التي ستوجه لها أداة الدراسة المختارة، شرح منهجية تحليل البيانات التي تم جمعها ودراسة الملامح الديموغرافية للعينة، والتحليل الوصفي لعبارات ومحاور الاستبيان، وإلى خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM التي اعتمدناها لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي، يتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة المختارة من ناحية المستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة، ثم إلى التحليل الوصفي لبنى وعبارات القياس.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع (Normality test)

لاختبار توزيع العينة؛ تم إجراء اختبارين هما Shapiro-Wilk وKolmogorov-Smirnov وفي كلا الاختبارين يتم رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة  $p$  أقل من 0.05 كقاعدة عامة، وبما أن النتائج أشارت إلى معنوية إحصائية  $\text{sig}=0.000$  كما هو مبين في الملحق (رقم 15)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد أن توزيع البيانات لا يخضع للتوزيع الطبيعي ويعد هذا من مبررات اختيار طريقة المربعات الصغرى في النمذجة بالمعادلات البنائية بدلا من CB التي تشترط التوزيع الطبيعي.

#### الفرع الثاني: الملامح الديموغرافية للعينة

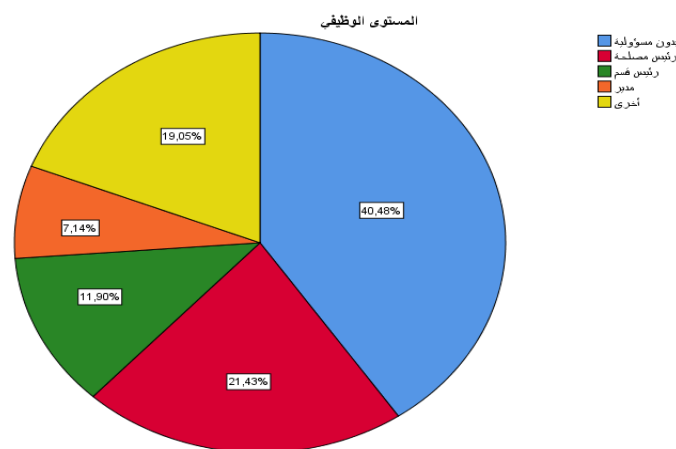
لتحليل الملامح الديموغرافية لعينة الدراسة، تم طرح أربعة أسئلة في الاستبيان تدور حول المستوى الوظيفي للمستجوب، والقسم الذي ينتمي إليه، سنوات الخبرة والفرع التابع له.



### أولاً: المستوى الوظيفي

يتمثل السؤال الأول في المستوى الوظيفي للعامل، ويشمل خمس تصنيفات: بدون مسؤولية، رئيس مصلحة، رئيس قسم، مدير، وتصنيف يشمل كل ما هو خارج التصنيفات السابقة مثل رؤساء الفرق والمخابر... الخ. والشكل التالي يبين هذه التصنيفات بشكل أفضل.

الشكل رقم (4-06): المستوى الوظيفي لعينة الدراسة.



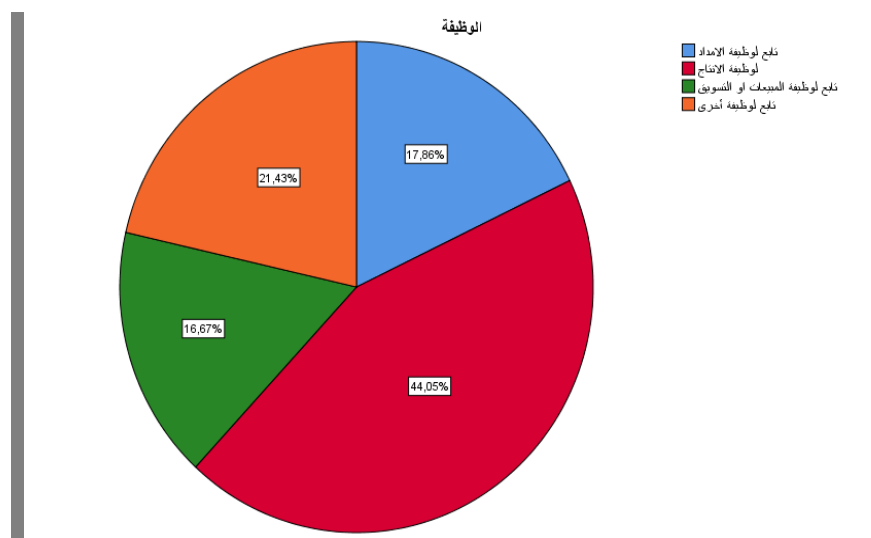
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

التعليق: بعد تحديد الملامح الديموغرافية للمستجوبين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، تبين أنه من بين 84 مستجوب، كان 40,4% بدون مسؤولية، 21,4% منهم رؤساء مصالح، بينما يشير 11,9% منهم وعددهم 10 إلى رؤساء أقسام، 7,1% أي 6 مدراء، والباقي 19% في مستويات أخرى نجد من بينها الملحقين القانونيين ورؤساء المخابر... الخ.

ثانيا: الوظيفة

بعد المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم(4-07): وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة



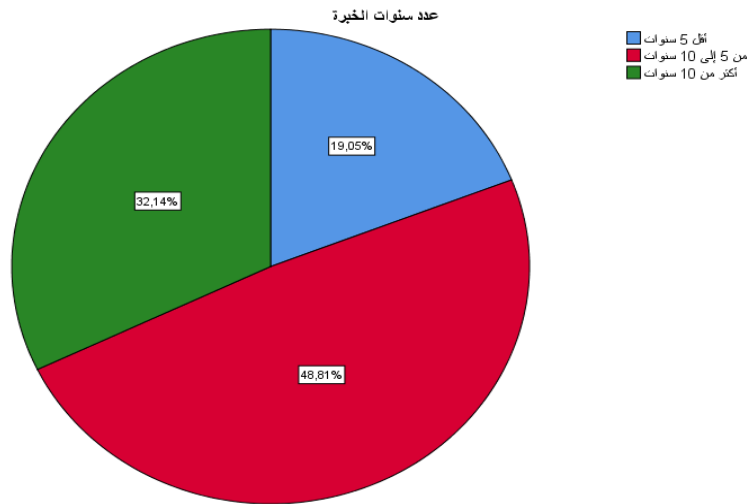
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

توزع أفراد العينة على مختلف أقسام ووظائف المؤسسة كالتالي: 44,05% تابع لوظيفة الإنتاج، 21,4% تابع لوظائف أخرى، بينما ينتمي 17,86% منهم إلى وظيفة الإمداد واللوجستك و 16,67% إلى وظيفة المبيعات والتسويق.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

بعد المعالجة الإحصائية، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (4-08): وصف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



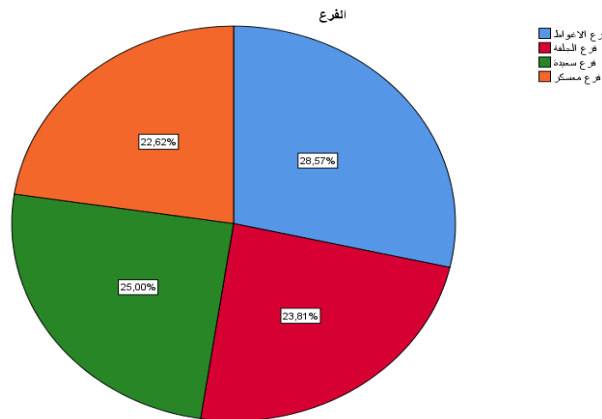
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

بناء على نتائج التحليل الوصفي للعينة المدروسة، اتضح أن أكبر أفراد العينة تتراوح نسبة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 48.81% ، لتليها ممن من يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 32.14% ، وأقل نسبة بلغت 19.00% ، لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، هذا يعكس امتلاك المؤسسة لموظفين ذوي خبرة طويلة نسبياً.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الانتساب للمركب

أفراد عينة الدراسة موزعين على أربع مركبات تشمل كل من الأغواط، الجلفة، سعيدة، معسكر على النحو التالي:

الشكل رقم (4-09): توزيع عينة الدراسة حسب الفروع التابعة للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26 .

بناء على ما ورد في الشكل أعلاه؛ نلاحظ أن توزيع عينة الدراسة يكاد يكون متقاربا نسبيا، حيث بلغت أكبر نسبة من العمال في ولاية الأغواط التي تتوفر على المديرية، في حين بلغ توزيع العمال في الفروع الثلاثة الباقية على الترتيب ما يلي: 25% في فرع سعيدة، تليها ما نسبته 23.81% لفرع الجلفة، ثم 22.62% في فرع معسكر.

#### الفرع الثالث: الإحصاء الوصفي لعبارات ومحاور الاستبيان

بعد وصف عينة الدراسة من ناحية الوظيفية وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، سنتطرق في هذا الفرع إلى التحليل الإحصائي لعبرات ومحاور الاستبيان المعتمدة في هذه الدراسة من متغير تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية على حد سواء.

#### أولا: تكامل سلسلة الإمداد

تعتبر سلاسل الإمداد المتغير المستقل في هذه الدراسة والمشكلة من 15 عبارة على النحو التالي.

الجدول رقم (4-11): الإحصاء الوصفي للتكامل مع المورد.

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
التكامل مع المورد						
84	16	39	19	9	1	1 تبادل معلومات متنوعة مع موردينا (علاقة أكبر من مجرد شراء فقط)
%100	19	46,6	22,6	10,7	1,2	%
84	12	40	15	14	3	2 موردينا الرئيسيين يمكنهم معرفة مستوى مخزوننا
100%	14,3	47,6	17,9	16,7	3,6	%
84	10	37	27	8	2	3 نعلم موردينا الرئيسيين بتنبؤات طلب الزبائن المحتمل
%100	11,9	44	32,1	9,5	2,4	%
84	13	37	22	12	0	4 يعلمنا موردينا الرئيسيين بجدول وقدرة إنتاجهم
%100	15,5	44	26,2	14,3	0	%
84	29	43	8	3	1	5 نسعى دائما إلى بناء علاقات دائمة مع موردينا
%100	34,5	51,2	9,5	3,6	1,2	%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه؛ نلاحظ أن العبارة الخامسة من المحور الأول - تكامل مع المورد- من العينة محل الدراسة حصلت على أعلى نسبة 51.2 بدرجة موافق وأقل درجة كانت للعبارة رقم أربعة حيث بلغت 0 بإجابة غير موافق بشدة لأن المورد يعلم المؤسسة بجدول وقدرة الإنتاج، ومنه نجد أن عبارات محور التكامل مع المورد من الاستبيان تقع ضمن المجال موافق وهذا يدل على وجود تكامل مع المورد في مؤسسة مطاحن الأغواط بشكل مقبول ويتم العمل به.

الجدول رقم (4-12): الإحصاء الوصفي لمتغير التكامل الداخلي.

التكامل الداخلي						
84	22	42	16	2	2	6 تعقد اجتماعات دورية بين مختلف مصالح وأقسام المؤسسة
%100	26,2	50	19	2,4	2,4	%
84	21	51	9	3	0	7

0	3,6	10,7	60,7	25	%100	يتم تبادل المعلومات بشكل دائم ويومي بين مصالح وأقسام المؤسسة الأساسية(الإمداد- الإنتاج-المبيعات)	
0	3	10	61	10	84	يمكن لجميع مصالح وأقسام المؤسسة الأساسية معرفة مستوى المخزون	8
0	3,6	11,9	72,1	11,9	%100	تعتمد المؤسسة على "فرق عمل" تتكوّن من أفراد ينتمون لمختلف المصالح والأقسام مهمّتهم تحسين أداء العمليات	9
0	3	9	63	9	84	تحرص الإدارة على تحقيق التنسيق والانسجام بين أقسام المؤسسة (من إدارة المواد الخام، الإنتاج الى المبيعات) للعمل بشكل متكامل وفعال	10
1	6	13	49	15	84		
1,2	7,1	15,5	58,3	17,9	%100		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه؛ نلاحظ أن العبارات من 6-10 من المحور الثاني-التكامل الداخلي- من العينة محل الدراسة حصلت على أعلى نسب متقاربة بدرجة موافق، ومنه نجد أن عبارات محور التكامل الداخلي من الاستبيان تقع ضمن المجال موافق وهذا يدل على وجود تكامل داخلي في مؤسسة مطاحن الأغواط بشكل مقبول ويتم العمل به.

الجدول رقم (4-13): الإحصاء الوصفي لمتغير التكامل مع الزبون.

التكامل مع الزبون							
1	1	17	54	11	84	هناك تواصل منتظم ودائم بين مؤسساتنا والموزعين وزبائننا الرئيسيين	11
1,2	1,2	20,2	64,3	13,1	%100	ترتبط مؤسساتنا بعلاقات جيّدة مع الموزعين وزبائننا الرئيسيين ونادرا ما توجد مشاكل	12
0	4	26	41	13	84	يمكننا الحصول على معلومات من عند الموزعين والزبائن الرئيسيين حول توقعات الطلب	13
0	4,8	31	48,8	15,5	%100		
0	4,8	32,1	48,8	14,3	%100		

84	6	44	28	5	1	ت	إستراتيجية الإنتاج المتبعة من طرف المؤسسة توفر منتجات تلبي حاجيات الموزعين وزبائننا الرئيسيين بشكل كافي	14
%100						%		
	7,1	52,4	33,3	6	1,2			
84	8	40	22	11	3	ت	هناك انسجام بين أنشطتنا وأنشطة الموزعين وزبائننا الرئيسيين	15
%100						%		
	9,5	47,6	26,1	13,1	3,6			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه؛ نلاحظ أن عبارات المحور الثالث- التكامل مع الزبون- من العينة محل الدراسة حصلت نسب متقاربة بالإجابة موافق فكانت النسب متتالية من الأكبر إلى الأصغر كالتالي: 63.3% للعبارة 11، ثم 52.4% للعبارة 14، لتليها العبارة 12 و13 بنسبة متساوية 48% وأخر نسبة سجلت للعبارة 15 ب47.6%، ومنه نجد أن عبارات محور التكامل مع الزبون من الاستبيان تقع ضمن المجال موافق ما يدل على وجود تكامل مع الزبون في مؤسسة مطاحن الأغواط بشكل.

#### ثانيا: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المتغير التابع في هذه الدراسة والمشكلة من 12 عبارة على النحو التالي.

#### الجدول رقم (4-14): الإحصاء الوصفي لمتغير التكلفة/السعر.

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
التكلفة/السعر						
84	21	43	15	5	0	ت
%100						%
	25	51,2	17,9	6	0	نطرح منتجاتنا في السوق بأسعار تنافسية
84	23	39	17	5	0	ت
%100						%
	27,4	46,4	20,2	6	0	نحن قادرون على تقديم أسعار منخفضة مثل منافسينا أو أقل منهم
84	15	60	7	2	0	ت
%100						%
	17,9	71,4	8,3	2,4	0	نقوم باستخدام عقلائي للموارد من اجل تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

بالنسبة لمحو التكلفة أو السعر فأشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود معرفة لدى أفراد العينة المبحوثة عن التكاليف والأسعار التي تضعها المؤسسة، لأن أكبر نسب الإجابات كانت موافق حيث بلغت في العبارة 18 التي تنص على الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تخفيض التكاليف بنسبة 71.4% تليها العبارة 16 بنسبة 51.2% ثم العبارة 17 بنسبة 46.4%، مما يدل على أن محور التكلفة حصل على درجة موافقة بناء على مقياس ليكارت الخماسي.

#### الجدول رقم (4-15): الإحصاء الوصفي لمتغير الجودة.

الجودة								
84	32	44	6	1	1	ت	نحن قادرون على المنافسة على أساس الجودة	19
%100	38,1	52,4	7,1	1,2	1,2	%		
84	33	40	9	2	0	ت	نقدم منتجات موثوقة للغاية	20
%100	39,3	47,6	10,7	2,4	0	%		
84	29	42	11	2	0	ت	نقدم منتجات عالية الجودة لزيابننا مقارنة بمنافسينا	21
%100	34,5	50	13,1	2,4	0	%		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى وعي أفراد العينة المبحوثة عن أهمية تقديم منتجات ذات جودة عالية، لأن أكبر نسب الإجابات كانت موافق وموافق بشدة بنسب متقاربة، وكانت ضعيفة في غير موافق، مما يدل على أن محور الجودة حصل على درجة موافقة وموافقة بشدة.

#### الجدول رقم (4-16): الإحصاء الوصفي لمتغير المرونة.

المرونة								
84	17	42	22	3	0	ت	يمكننا تكييف (تعديل أو تطوير) منتجاتنا حسب رغبات زبائننا في مدة زمنية قصيرة	22
%100	20,2	50	26,2	3,6	0	%		
84	18	45	16	5	0	ت	يمكننا الاستجابة بسرعة لتغير حجم الطلب في السوق	23
%100	21,4	53,6	19	6	0	%		



84	13	33	34	4		ت	يمكننا طرح منتجات جديدة في مدة زمنية قصيرة	24
%10 0	15,5	39,3	40,5	4,8		%		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss26.

تشير نتائج الجدول أعلاه؛ إلى وجود تقارب في إجابات المستقصى منهم فيما يخص محور المرونة بنسب تتراوح ما بين 39.3% إلى 53.6% كأعلى نسبة بالإجابة بموافق، لتليها نسب متقاربة في الإجابة محايد بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة بنسب تتراوح ما بين 19% إلى 40.5% ما يدل على تفاوت أفراد العينة في الإجابات مقترن بمدى معرفتهم الجيدة بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة.

#### الجدول رقم (4-17): الإحصاء الوصفي لمتغير التسليم.

التسليم								
84	18	47	16	3	0	ت	نقوم بعمليات تسليم سريعة مقارنة بمنافسينا	25
%10 0	21	56	19	3,6	0	%		
84	26	47	8	3	0	ت	نسلم طلبية الزبون في الوقت المحدد (الوقت المتفق عليه)	26
%10 0	31	56	9,5	3,6	0	%		
84	26	49	8	1	0	ت	المدة الزمنية بين استلام الطلب وتسليم السلع قصيرة	27
%10 0	31	58,3	9,5	1,2	0	%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss26.

من خلال نتائج أرقام الجدول أعلاه؛ تبين أن النتائج كانت متقاربة وأن إلى أن من بين أصل 84 مستجوب من أفراد العينة المبحوثة قام 49 منهم بالإجابة موافق بنسبة 58.3% للعبارة رقم 27 المتمثلة في المدة الزمنية بين استلام الطلب وتسليم السلع قصيرة من محور التسليم، وتليها نسبة 56% بالنسبة للمحورين الباقيين 25-26 على التوالي، مما يدل على المؤسسة محل الدراسة تقوم بعمليات التسليم بسرعة مقارنة بالمنافسين وتسلم الطلبية في الوقت المناسب، وأن مدة استلام الطلب قصيرة، أي أن محور التسليم حصل على درجة موافقة بناء على مقياس ليكارت الخماسي.

### المطلب الثاني: تقييم نموذج PLS-SEM

في هذا الفرع؛ يتم عرض نتائج مخرجات برنامج SMARTPLS4 وتحليلها من خلال مراحل بدأ بتقييم نموذج القياس وبعدها تقييم النموذج الهيكلي. وتطبق هذه الخطوات على النموذجين: الأول خاص بأثر تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية والثاني يتم إنشاءه لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التكامل على الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: أثر تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية

يتناول هذا الجزء تقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي للمتغيرين من الدرجة الثانية المتمثلان في تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

#### أولاً: تقييم نموذج القياس

تتم عملية التقييم عبر خطوتين هما: أولاً تقييم بنى المستوى الأدنى LOC، والخطوة الثانية تقييم بنى المستوى الأعلى HOC.

#### 1 - اختبار بنى المستوى الأدنى LOC:

في هذه الخطوة يتم تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي) بالنسبة للتكامل مع المورد، التكامل الداخلي، التكامل مع الزبون، التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم (بنى المستوى الأدنى)

❖ الصدق التقاربي (Convergent validity) تظهر نتائج الصدق التقاربي من خلال

التشبعات الخارجية، هذا ما يظهره الجدول رقم (4-18).

الجدول رقم (4-18): التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول.

المتغيرات الكامنة							
Speed	Flexibility	Quality	Cost	Cint	Iint	Sint	المؤشر
						0.776	V6
						0.700	V7
						0.726	V8
						0.847	V9
						*0.695	V10
					0.802		V11
					0.715		V12
					0.795		V13
					0.720		V14

				0.755	V15
				0.727	V16
				0.781	V17
				0.757	V18
				0.781	V19
				0.720	V20
			0.813		V21
			0.806		V22
			0.729		V23
		0.844			V24
		0.865			V25
		0.788			V26
	0.806				V27
	0.799				V28
	0.864				V29
0.848					V30
0.910					V31
0.889					V32

الأرقام الموسومة بـ \* مستبعدة من النموذج

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

الجدول أعلاه يبين النتائج المحصل عليها بتطبيق خوارزمية SMART PLS4 حيث تظهر جميع قيم تشبعات العوامل الخارجية أكبر من 0,7 باستثناء قيمة V10. (الملحق رقم 07).

❖ موثوقية وصلاحية بنى المستوى الأدنى: يوضح الجدول الموالي مستخلص التباين المتوسط، (AVE) وموثوقية الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة pc ومعيار pa .

الجدول رقم (4-19): موثوقية وصلاحية بنى المستوى الأدنى.

الصدق التقاربي		موثوقية الاتساق الداخلي			البعد	المتغير
مستخلص التباين المتوسط AVE	الموثوقية المركبة pc	الموثوقية المركبة pa	كرونباخ ألفا			
0.613	0.863	0.797	0.787	التكامل مع المورد	تكامل سلسلة الإمداد	
0.575	0.871	0.819	0.815	التكامل الداخلي		
0.568	0.868	0.811	0.810	التكامل مع الزبون		
0.660	0.853	0.771	0.743	التكلفة /السعر	الميزة التنافسية	
0.693	0.871	0.800	0.781	الجودة		
0.678	0.863	0.762	0.762	المرونة		

0.779	0.914	0.864	0.858	التسليم
-------	-------	-------	-------	---------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

يتضح من الجدول أعلاه؛ بأن كل معاملات الثبات جيدة لأن قيم "كرونباخ ألفا" أكبر من 70%، حيث كانت أدنى قيمة له هي 0.743، سجلت في بعد التكلفة/السعر، وأعلى قيمة له 0.858 في بعد التسليم، أما قيم معامل الموثوقية المركبة PC فهي محصورة بين 0.853 و0.914، وتعتبر جيدة حسب Jöreskog's لأنها تقع في مجال 0.70 و0.95، بينما كانت قيم  $\rho_a$  Dijkstra & Henseler تتوسط قيم كرونباخ ألفا و PC بالنسبة لجميع المتغيرات. من هذا تبين أن جميع بنى المستوى الأدنى ذات موثوقية، أما بالنسبة للصدق التقاربي المقاس بال AVE (مستخلص التباين المتوسط) فقد تجاوزت قيمته 0.5 بالنسبة لجميع المتغيرات، حيث بلغت أدنى قيمة 0.568 لمتغير التكامل مع الزبون وأعلىها 0.779 في متغير التسليم، بالإضافة إلى التشبعات الخارجية للعوامل المبينة في الجدول رقم (4-20)، ومنه تم التأكد من أن جميع بنى المستوى الأدنى تحقق شرط الصدق التقاربي (انظر الملحق رقم 08).

بالنسبة للصدق التمايزي؛ كانت قيم HTMT مبينة في الجدول رقم (4-20)

الجدول رقم (4-20): التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول.

التسليم	المرونة	الجودة	التكلفة /السعر	التكامل مع الزبون	التكامل الداخلي	التكامل مع المورد	البعد
							التكامل مع المورد
						0.490	التكامل الداخلي
					0.703	0.572	التكامل مع الزبون
				0.621	0.514	0.592	التكلفة/السعر
			0.446	0.283	0.291	0.399	الجودة
		0.508	0.568	0.474	0.244	0.403	المرونة
	0.694	0.517	0.660	0.323	0.331	0.501	التسليم

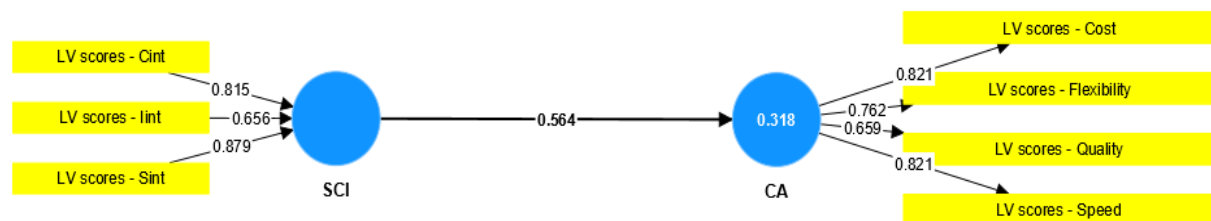
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

اعتماداً إلى ما جاء في نتائج الجدول السابق؛ تبين أن جميع قيم HTMT أقل من 0.85، وهذا ما يعني تحقق الصدق التمايزي، حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط بين متغيرين 0.703 وكان ذلك بين التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون.

## 2- اختبار بنى المستوى الأعلى HOC:

بالنسبة لصلاحية نموذج القياس للمتغيرات الدرجة الثانية تم اتخاذ نتائج المتغيرات الكامنة (Latent variable scores (LV scores) لبنى المستوى الأدنى LOC كمؤشرات لنماذج المستوى الأعلى HOC ، كما هو مبين في الشكل أدناه، وتم إجراء جميع خطوات تقييم النموذج الخارجي الانعكاسي بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وخطوات تقييم النموذج التكويني بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في تكامل سلسلة الإمداد.

الشكل رقم (4-10): اختبار بنى المستوى الأعلى HOC.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

### ❖ الميزة التنافسية

بما أن متغير الميزة التنافسية عبارة عن نموذج انعكاسي-انعكاسي Reflective-Reflective، تم إتباع نفس خطوات تقييم النموذج الخارجي وتتلخص النتائج الموثوقة والصدق التقاربي في الجدول أدناه حيث اعتبرت قيم معاملات المسار للتكلفة/السعر، الجودة، المرونة والتسليم كتشعبات خارجية لعوامل المتغير الكامن (الميزة التنافسية).

الجدول رقم (4-21): التشعبات الخارجية لبنى المستوى الأول للمتغير الكامن.

الصدق التقاربي		موثوقية الاتساق الداخلي			المتغير
التشعبات	مستخلص التباين المتوسط AVE	الموثوقية المركبة pc	الموثوقية المركبة pa	كرونباخ الفا	
من 0.658 إلى 0.829	0.589	0.851	0.814	0.771	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

تبين النتائج المتحصل عليها أن يتضح من جدول أعلاه؛ بأن موثوقية الاتساق الداخلي للمتغير التابع كانت جيدة لأن قيم "كرونباخ ألفا" أكبر من 70%، حيث بلغت 0.771، أما قيم معامل الموثوقية المركبة  $\rho_c$  فسجلت 0.814 وتعتبر جيدة لأنها تقع في مجال 0.70 و0.95، بينما كانت قيم  $\rho_a$  0.851 والتي تعتبر هي الأخرى جيدة. أما بالنسبة للصدق التقاربي المقاس بال AVE (مستخلص التباين المتوسط) فقد تجاوزت قيمته 0.5 .

فيما يخص الصدق التمايزي (Discriminant validity)، كانت النتائج مبينة في الجدول رقم (4-22)، حيث تم حساب قيم HTMT بين المتغير من الدرجة الأعلى HOC ومكونات المتغير المستقل.

الجدول رقم (4-22): قيم HTMT للعلاقة بين المتغير من الدرجة الأعلى HOC وأبعاد المتغير المستقل.

الميزة التنافسية	المتغير
0.622	التكامل مع المورد
0.449	التكامل الداخلي
0.554	التكامل مع الزبون

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

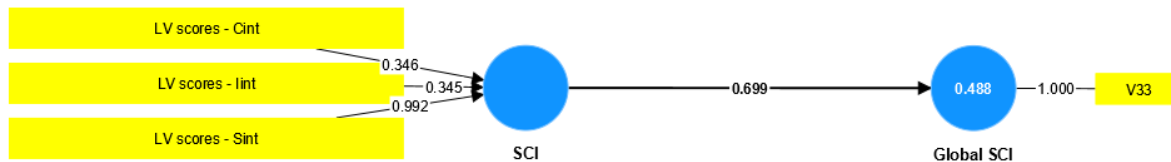
من الجدول أعلاه؛ يتبين أن جميع قيم HTMT أقل من 0.85، وهذا ما يعني تحقق الصدق التمايزي، حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط بين متغيرين 0.622، وكان ذلك بين التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون.

#### ❖ تكامل سلسلة الإمداد

بعد تقييم نموذج القياس للمتغير الكامن المتمثل في الميزة التنافسية، سنقوم في هذه الجزئية بتقييم نموذج القياس المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في تكامل سلسلة الإمداد.

- **الصدق التقاربي (convergent validity):** فيما يخص المتغير الكامن من الدرجة الثانية المتمثل في تكامل سلسلة الإمداد، تم إجراء طريقة التحليل المتكرر Redundancy analysis لمعرفة مدى صلاحية الصدق التقاربي للنموذج. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-11): اختبار المكرر Redundancy analysis لمتغير تكامل سلسلة الإمداد.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

نتج عن التحليل المتكرر تقدير نقطة قدره 0.699 بين المتغير الكامن من الدرجة الثانية HOC المتغير ذو المؤشر الفردي.

أما بما يتعلق بقيمة المسار تم إجراء عملية Bootstapping، تبين ان قيمة معامل المسار (0.699) وهي قيمة لا تختلف معنوياً عن 0.7 في مجال ثقة 95% (حدًا أدنى قدره 0.583 وحدًا علويًا قدره 0.810) كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-23): مجال الثقة لقيمة معامل المسار.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
SCI -> Global SCI	0.699	0.710	0.583	0.810

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

من خلال هذه النتائج؛ يمكننا استنتاج وجود صدق تقاربي بالنسبة للمتغير الكامن التكويني، وبالتالي يمكن الانتقال إلى الخطوة الموالية المتمثلة في اختبار وجود تداخل Collinearity بين متغيرات الدراسة، (انظر الملحق رقم 09).

• الترابط الخطي لعوامل متغير تكامل سلسلة الإمداد: يتم ذلك بتقييم معامل التضخم للتباين VIF، والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-24).

الجدول رقم (4-24): الترابط الخطي لعوامل متغير تكامل سلاسل الإمداد.

VIF	المؤشر
1.318	التكامل مع المورد
1.548	التكامل الداخلي
1.658	التكامل مع الزبون

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

وفقا لما ورد في الجدول أعلاه؛ جاءت النتائج إيجابية، أي أن جميع قيم VIF أقل من 5، وهذا معناه وجود تعدد خطي في العوامل المكونة للمتغير الكامن ومنه يمكن الحكم بعدم وجود ارتباطات خطية بين مختلف عوامل المتغير تكامل سلاسل الإمداد، ( انظر الملحق رقم 10).

• **معنوية وأهمية أوزان العوامل:** الخطوة الأخيرة في تقييم نموذج القياس للمتغير التكويني تشمل اختبار معنوية وأهمية أوزان العوامل المكونة للمتغير الكامن تكامل سلاسل الإمداد. وتظهر نتائج تطبيق تقنية المعاينة Bootstapping في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-25): معنوية أوزان عوامل تكامل سلاسل الإمداد.

الأوزان	القيمة الإحصائية T	قيمة P	المعنوية
0.612	3.635	0.000	نعم
0.158	0.682	0.495	لا
0.440	1.999	0.046	نعم

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

من خلال النتائج المحصل عليها أن لكل من أوزان التكامل مع المورد على تكامل سلاسل الإمداد والتكامل مع الزبون على تكامل سلاسل الإمداد 0.612 و 0.440 على الترتيب ذو معنوية، وذلك نظرا لقيم P المسجلة 0.000 و 0.046 على الترتيب، وهي أقل من 0,05، مما يعني قبول المؤشرين في نموذج القياس للمتغير الكامن لتكامل سلاسل الإمداد.

فيما يخص المؤشر الثاني المتمثل في التكامل الداخلي فان قيمة P تساوي 0.495، أي أن العلاقة بين المؤشر المتغير الكامن غير المعنوية وبالتالي تم اللجوء إلى التشبعات بدل الأوزان حسب ما جاء في الورقة البحثية (Sarstedt et al., 2017a)، ومن خلال قيم الإحصائية لـ T و P و 5.005 و 0.000، تبين أن المؤشر ذو معنوية، وبالتالي نحفظ به في نموذج القياس.

كخلاصة لما سبق؛ ومن خلال نتائج اختبار الصدق التقاربي والاتساق الداخلي، إضافة إلى توفر شرط الصدق التمايزي، بالنسبة للبنى الانعكاسية للمستوى الأدنى والمتغير الكامن من المستوى الأعلى المتمثل في الميزة التنافسية والصدق التقاربي، واختبار التداخل



خطي Collinearity، ومعنوية أوزان العوامل بالنسبة لتكامل سلسلة الإمداد (نموذج تكويني) يمكن اعتبار نموذج القياس صالح، وبالتالي يمكن الانتقال إلى المرحلة الثانية المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الخارجي).

### ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي

فيما يخص تقييم النموذج الهيكلي، يتم أولاً التحقق من عدم وجود التداخل بين مكونات النموذج الداخلي، حيث كانت قيمة معامل تضخم التباين VIF تساوي 1.000، أي أقل من 5، ومنه عدم وجود التداخل ويمكن مواصلة تقييم بقية معايير تقييم القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي.

**1- تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي:** تم تقييم المسارات التي تربط بين مكونات النموذج البنائي، ووجدت قيمة المسار الوحيدة في هذا النموذج التي تربط بين تكامل سلسلة الإمداد والميزة التنافسية 0.564 وهذه القيمة تعبر عن علاقة قوية، وبتطبيق Bootstrapping، سجلت قيم T و P أين كانت 8.064 و 0.000، يمكن القول أن معامل المسار ذو دلالة إحصائية.

**2- حساب معامل التحديد " R<sup>2</sup> ":** جاءت قيمة معامل التحديد 0.318، وتمثل هذه القيمة أثر المتغير الكامن المستقل - تكامل سلسلة الإمداد - على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، كما هو مبين في الشكل أدناه، وبالتالي يمكن اعتبار القوة التنبؤية للنموذج متوسطة.

**3- حجم الأثر " f<sup>2</sup> ":** تم اختبار حجم الأثر " f<sup>2</sup> "، وجاءت قيمته مساوية لـ 0.466، كما هو مبين في الجدول رقم (4-26)، وهي قيمة تدل على قوة تنبؤية عالية للنموذج، (انظر الملحق رقم 10).

**4- الملائمة التنبؤية (Q<sup>2</sup>):** يتم الحصول على قيمة Q<sup>2</sup> عن طريق تقنية تعصيب العينين blindfolding وفقاً لما جاء به (Geisser, 1974)<sup>1</sup>، تشير إلى 0,226، كما هو مبين في الجدول رقم (4-26) (الملحق رقم 17)، وهي أكبر من الصفر، ومنه الدقة التنبؤية للنموذج

<sup>1</sup>Geisser, S. , " A predictive approach to the random effect mode ", *Biometrika*, Volume 61, Issue 1, April 1974, PP101-107..

الهيكلية مقبولة. وبما أن القيمة تنحصر بين 0,15 و0,35 حسب Hair<sup>1</sup> فإن النموذج له درجة متوسطة من أهمية التنبؤ.

الجدول رقم (4-26): معايير تقييم النموذج الهيكلية.

معامل التحديد R2	معامل المسار	p<0.05	f2	Q2	تكمال سلسلة الإمداد-الميزة التنافسية
0.318	0.564	0.000	0.466	0,226	

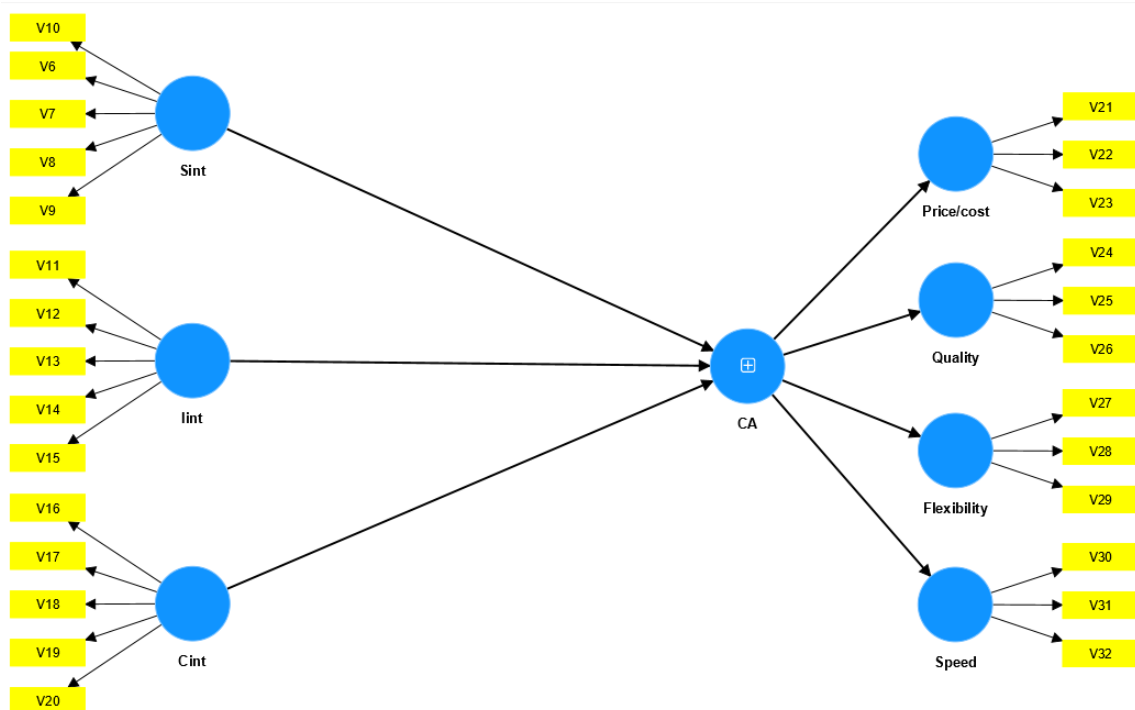
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

من خلال النتائج المحصل عليها من اختبار معايير تقييم النموذج الخارجي والنموذج الهيكلية نستنتج أنه صالح، وبالتالي يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للأطروحة، ولكن قبل ذلك نقوم باختبار صلاحية النموذج الثاني الخاص بدراسة أثر كل بعد من أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أثر أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية

لاختبار الفرضيات الفرعية؛ نقترح النموذج التالي الموضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (4-12): نموذج دراسة أثر أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

1Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M, 2019," When to use and how to report the results of PLS-SEM ", *European business review*, 31(1), 2019, PP 2-24.

من خلال شكل النموذج؛ يظهر وجود سبعة بنى من المستوى الأدنى LOC (الدرجة الأولى) متمثلة في أبعاد تكامل سلسلة الإمداد وهي التكامل مع المورد، التكامل الداخلي، والتكامل مع الزبون وأبعاد الميزة التنافسية متمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. ومتغير واحد من المستوى الأعلى HOC يتمثل في الميزة التنافسية، حيث البنى من المستوى الأدنى LOC جميعها انعكاسية بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية انعكاسي-انعكاسي Reflective-Reflective.

لاختبار صلاحية نموذج القياس والنموذج الهيكلي نتبع نفس الخطوات السابقة عبر مرحلتين.

#### أولاً: تقييم نموذج القياس

لقيام بتقييم هذا النموذج في مرحلته الأولى، يتم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي والصدق التمايزي لبنى المستوى الأدنى LOC، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه.

#### الجدول رقم (4-27): موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي.

الصدق التقاربي		موثوقية الاتساق الداخلي			المتغير
التشبعات	مستخلص التباين المتوسط AVE	الموثوقية المركبة pc	الموثوقية المركبة pa	كرونباخ الفا	
من 0.666 الى 0.909	0.563	0.865	0.814	0.805	التكامل مع المورد
	0.572	0.869	0.829	0.815	التكامل الداخلي
	0.564	0.866	0.822	0.810	التكامل مع الزبون
	0.660	0.853	0.771	0.743	التكلفة /السعر
	0.693	0.871	0.800	0.781	الجودة
	0.678	0.863	0.762	0.762	المرونة
	0.779	0.914	0.863	0.858	التسليم
	0.590	0.851	0.804	0.771	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

من خلال النتائج المسجلة والمبينة في الجدول أعلاه؛ يتبين أن كل معاملات الثبات جيدة، حيث كانت قيم "كرونباخ ألفا" أكبر من 70%، أما قيم معامل الموثوقية المركبة pc، فهي محصورة بين 0.853 و0.914، وتعتبر جيدة. ومنه جميع بنى المستوى الأدنى والمتغير من المستوى الأعلى المتمثل في الميزة التنافسية ذات موثوقية.

بالنسبة للصدق التقاربي المقاس ب AVE (مستخلص التباين المتوسط)، فقيم جميع المتغيرات من المستوى الأدنى فاقت قيمته 0.5، بالإضافة إلى التشعبات الخارجية للعوامل تراوحت بين 0.666 سجلت في بعد التكامل مع الزبون كأدنى قيمة، وأعلىها 0.909 سجلت في بعد التسليم. يمكن قبول القيم الأقل من 0.700 والأعلى من 0.666، ومنه، تم التأكد من أن جميع بنى المستوى الأدنى والمستوى الأعلى المتمثل في الميزة التنافسية تحقق شرط الصدق التقاربي.

أما فيما يخص الصدق التمايزي (Discriminant validity)، جاءت النتائج مبينة في

الجدول رقم (4-28) الذي يعرض قيم HTMT لبنى المستوى الأدنى.

الجدول رقم (4-28): مصفوفة الصدق التمايزي HTMT لبنى المستوى الأدنى.

المتغير	التكامل مع المورد	التكامل الداخلي	التكامل مع الزبون	التكلفة/السعر	الجودة	المرونة	التسليم
التكامل مع المورد							
التكامل الداخلي	0.541						
التكامل مع الزبون	0.554	0.703					
التكلفة/السعر	0.630	0.514	0.621				
الجودة	0.458	0.291	0.283	0.446			
المرونة	0.386	0.244	0.474	0.568	0.508		
التسليم	0.539	0.331	0.323	0.660	0.517	0.694	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

وفقا لما ورد من نتائج في الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع قيم HTMT أقل من 0.85، وهذا ما يعني تحقق الصدق التمايزي، حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط بين متغيرين 0.703، وكان ذلك بين التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون.

بالنسبة للتمايز بين المتغير من المستوى الأعلى HOC (الميزة التنافسية) والمتغيرات المستوى الأدنى المتمثلة في التكامل مع المورد، التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون جاءت قيم HTMT أيضا أقل من 0.85 كما ورد في الجدول أدناه، وبالتالي تحقق الصدق التمايزي، (انظر الملحق رقم 11).

الجدول رقم (4-29): قيم HTMT بين المتغير من المستوى الأعلى HOC والمتغيرات المستوى الأدنى.

المتغير	الميزة التنافسية
الميزة التنافسية	
التكامل مع المورد	0.663
التكامل الداخلي	0.449
التكامل مع الزبون	0.555

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

### ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي

فيما يخص تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)، وبعد التحقق من عدم وجود التداخل بين مكونات النموذج الهيكلي حيث كانت قيم معامل تضخم التباين VIF مبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-30): قيم معامل تضخم التباين VIF.

التكامل مع المورد	التكامل الداخلي	التكامل مع الزبون	الميزة التنافسية
1.331	1.585	1.590	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

وفقا لما جاءت به النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-30) فكانت جميع الأبعاد أقل من 5، وبالتالي تم إثبات عدم وجود التداخل، ويمكن مواصلة تقييم بقية معايير تقييم القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي.

### 1- تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي:

تم تقييم المسارات التي تربط بين مكونات النموذج البنائي، حيث وجدت قيم المسارات التي تربط بين كل من التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون بالميزة التنافسية تساوي 0.400 و 0.260، هذه القيم تعبر عن علاقة متوسطة بالنسبة للتكامل مع المورد والتكامل مع الزبون، وللتأكد من دلالة العلاقات تم تطبيق تقنية Bootstrapping حيث سجلت قيم T و 3.946P و 0.000 بالنسبة للتكامل مع المورد والميزة التنافسية و 2.174 و 0.030 بالنسبة للتكامل مع الزبون والميزة التنافسية. تدل هذه القيم على توفر شرط الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار، في حين أن التكامل الداخلي ليس له تأثير معنوي على الميزة التنافسية

بقيمة معامل المسار يساوي 0.056، وقيم T و P تشير إلى 0.459 و 0.646 على التوالي، كما هو مبين في الجدول أعلاه (الملحق رقم 12).

### 2- حساب معامل التحديد "R2":

قيمة معامل التحديد جاءت 0.359، وتمثل هذه القيمة أثر المتغير المستقل (تكامل سلاسل الإمداد) على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث يمكن اعتبار القوة التنبؤية للنموذج متوسطة داخل العينة.

### 3- حجم الأثر " f2 ":

تم اختبار حجم الأثر " f2 " وجاءت قيمته 0.187، بالنسبة للعلاقة بين التكامل مع المورد والميزة التنافسية، وهي قيمة أعلى من 0.15، وتدل على أثر متوسط. وجاءت قيمة f2 بالنسبة للعلاقة بين التكامل مع الزبون والميزة التنافسية 0.066، وتدل على أثر ضعيف أما بالنسبة للعلاقة بين التكامل الداخلي والميزة التنافسية؛ فجاءت قيمته 0.003 وهي أقل من 0.02، وبالتالي لا يوجد أثر حسب<sup>1</sup>(Cohen, 1988)، انظر الملحق رقم 13).

### 4- الملائمة التنبؤية (Q2):

قيمة Q2 بالنسبة للمتغير التابع في النموذج الثاني الخاص بأثر أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، تشير إلى 0.230 وهي الأكبر من الصفر (الملحق رقم 17)، ومنه الدقة التنبؤية النموذج الهيكلي مقبولة. وبما أن القيمة تنحصر بين 0.15 و 0.35، حسب (Hair) فإن النموذج له درجة متوسطة من أهمية التنبؤ.

### الجدول رقم (4-31): ملخص معايير تقييم النموذج الداخلي.

معاملات المسار	قيم T	قيم P	الدلالة الإحصائية	F2 حجم الأثر
التكامل مع المورد- < م ت	3.946	0.000	نعم	0.187
التكامل الداخلي- < م ت	0.459	0.646	لا	0.003
التكامل مع الزبون- < م ت	2.174	0.030	نعم	0.066

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

<sup>1</sup>ohen, J., "S et Correlation and Contingency Tables", *Applied Psychological Measurement*, 12(4),1998, pp425–434, Available on: <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>.

من خلال النتائج المحصل عليها من اختبار معايير تقييم النموذج الخارجي والنموذج الهيكلي بالنسبة للنموذج الثاني المتمثل في أثر كل بعد من أبعاد الثلاثة لتكامل سلسلة الإمداد. نستنتج أنه صالح، وبالتالي يمكن اختبار الفرضية الفرعية للأطروحة في مطلب الثالث.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اعتماد على تقنية Bootstrapping، في إطار النمذجة بطريقة المربعات الصغرى PLS-SEM في اختبار الفرضية الرئيسية، والتي تنص على عدم وجود أثر لتكامل سلسلة الإمداد ككل على الميزة التنافسية، والفرضيات الفرعية المتمثلة في عدم وجود أثر لكل بعد من الأبعاد الثلاثة لتكامل سلسلة الإمداد (التكامل مع المورد، التكامل الداخلي والتكامل مع الزبون) باعتبارها متغيرات المستقلة على الميزة التنافسية كمتغير تابع. تمثل  $H_0$  الفرضيات الصفرية و  $H_a$  الفرضيات البديلة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار صحة الفرضيات الدراسة والفرضيات المتفرعة عنها، تم الاعتماد على برنامج SmartPLS4 حيث جاءت المخرجات كما يلي:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية:

جاءت الفرضية الرئيسية المقترحة  $H_0.1$  التي تنص على: تكامل سلسلة الإمداد ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الاغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما هو موضح في الجدول رقم (4-32).

#### الجدول رقم (4-32) معايير اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضيات	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
ت س -م ت	0.564	0.592	0.070	8.064	0.000	محقة

$p < 0.005$

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

تظهر نتائج النموذج الهيكلي أن تكامل سلسلة الإمداد له تأثير إيجابي وقوي على الميزة التنافسية، أين كان معامل المسار بين تكامل سلسلة الإمداد مع الميزة التنافسية 0.564، وكانت قيمة T 8.064، أي أكبر من 1,96، ومستوى دلالة معنوي عند 0.000، أي أقل

من 0.005، ومنه نرفض الفرضية  $H_0.1$ ، ونقبل بالفرضية البديلة  $H_a.1$  التي تنص على أن تكامل سلسلة الإمداد له تأثير إيجابي وقوي على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الأغواط للحبوب عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ( انظر الملحق رقم 14).

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

$H_0.2$ : التكامل مع المورد ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الأغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$

$H_0.3$ : التكامل الداخلي ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الأغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$

$H_0.4$ : تكامل مع الزبون ليس له تأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الأغواط للحبوب عند  $(\alpha \leq 0.05)$

بعد المعالجة الإحصائية لهذه الفرضيات الثلاثة مجتمعة، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-33): معايير اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضيات	معامل المسار (B)	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
ت م - < م ت	0.400	0.404	0.101	3.946	0.000	محقة
ت د - < م ت	0.056	0.084	0.122	0.459	0.646	غير محقة
ت ز - < م ت	0.260	0.270	0.120	2.174	0.030	محقة

$p < 0.005$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (4-25)، يتبين أن التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية بمعامل مسار قدر بـ 0.400 و 0.260 على التوالي، وبلغت قيمة  $T=3.946$  و  $2.174$  على التوالي، وهي أكبر من 1,96، وكان مستوى دلالة معنوي عند 0.000 و 0.030، أي أقل من 0.005 على الترتيب، ومنه نرفض الفرضيتان  $H_0.2$  و  $H_0.4$ ، ونقبل الفرضيتان البديلتان  $H_a.2$  و  $H_a.4$  أي أن التكامل مع



المورد والتكامل مع الزبون لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . في حين كانت قيمة المسار للعلاقة بين التكامل الداخلي على الميزة التنافسية تساوي 0.056 و 0.459 T، أي أقل من 1,96، ومستوى دلالة غير معنوي عند 0.646، وهي قيمة أكبر من 0.005، ومنه نقبل الفرضية H0.3، أي أن التكامل الداخلي لا يؤثر على الميزة التنافسية في مؤسسة فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرع الثاني: مناقشة النتائج

يتناول هذا الفرع مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث خلصت هذه الأخيرة إلى وجود أثر إيجابي وقوي لتكامل سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، وانفتحت في ذلك مع جل نتائج الدراسات السابقة، ونذكر منها دراسات (عبد الله هدية ، 2016)، (أوس ، 2017)، (مومني وتريش، 2020)، ودراسة كل من (Li et al., 2006)، (Swink et al, 2007)، (Mzoughi et al., 2008)، ودراسة (Finger Et Al., 2014)<sup>1</sup>. كما أنها اتفقت أيضا مع نتائج الدراسات التي كان فيها المتغير المستقل تكامل سلاسل الإمداد والتابع أداء العمليات أو الأداء التشغيلي (Operational performance) التي تعتبر أبعاده معايير يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المؤسسة في السوق وقدرتها التنافسية؛ نذكر منها: الجودة، التكلفة، المرونة والتسليم، من بين هذه الدراسات، دراسة كل دراسة من (Droge et al., 2004)، (Gimenez & Ventura, 2005)، (Flynn et al, 2010)، و (Wong Et Al., 2011)، إضافة إلى دراسة (الرفيعي، 2014).

أما فيما يخص أثر التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون أو كليهما معا -باعتبارهما يمثلان التكامل الخارجي-، فأشارت النتائج إلى وجود أثر على الميزة التنافسية أو على أحد أبعاده، وهذا ما توصلت إليه أيضا أغلب نتائج الدراسات السابقة، مع تباين في مدى التأثير بين البعدين على الميزة التنافسية، وعلى سبيل المثال: دراسة<sup>2</sup> (Flynn et al, 2010) أشارت

<sup>1</sup>Finger, A. B., Flynn, B. B., & Paiva, E. L. (2014), "Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance", *International Journal of Operations & Production Management*.

<sup>2</sup>Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X), " The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach", 28,2010, pp58-71.

النتائج إلى أن التكامل مع الزبون له أثر أقوى على تحسين الأداء أكثر من التكامل مع الموردين، وهذا لا يتوافق مع نتائج دراستنا أين كان أثر تكامل مع المورد أكبر.

إن الاختلاف الجوهرى بين النتائج المحصل عليها في الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة يكمن في أثر التكامل الداخلى على الميزة التنافسية وهذه النتيجة لا تتوافق مع جل الدراسات السابقة، وخاصة نتائج دراسة<sup>1</sup> (Boon-itt, 2009) أين كان للتكامل الداخلى لسلسلة الإمداد تأثيراً أقوى من التكامل الخارجى على جودة المنتج (أحد أبعاد الميزة التنافسية في هذه الأطروحة) مقارنة بالتكامل مع الزبون، والتكامل الداخلى.

رغم الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة الحالية فيما يخص أثر التكامل الداخلى على الميزة التنافسية مع أغلب نتائج الدراسات السابقة إلا أن هناك اتفاق مع بعض الدراسات الأخرى ولعل أهمها: دراسة (Gimenez & Ventura, 2005)، حيث خلص الباحثان إلى أن للتكامل الخارجى أثر إيجابى ومباشر على الأداء، والعكس بالنسبة للتكامل الداخلى الخاص بلوجستيك التسويق، كما وجدت نتائج الدراسة التي أجراها (Lai & Wang, 2009) أنه في حين أن تكامل سلسلة الإمداد الداخلى يمكن أن يحسن الأداء التشغيلي، إلا أنه لا يقود المؤسسة بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعزو الطالب ذلك إلى ما تتميز به سلسلة الإمداد من تعقيدات وصعوبات في قياس التكامل كميًا، بالإضافة إلى عوامل موقفيه أخرى مثل حالة عدم اليقين وتعقيد المنتجات والعوامل البيئية الأخرى.

إن تكامل سلسلة الإمداد الداخلية لم يكن له تأثير معنوي على مؤشرات الأداء، ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين التكامل الداخلى لسلسلة الإمداد والأداء قد تكون أكثر تعقيداً، واحتمال وجود عوامل أخرى مثل خصائص قطاع الصناعات الغذائية، وتعقيد سلسلة الإمداد. كما أن هناك إمكانية أن تكون متغير مستقل يؤثر في كل من التكامل مع المورد والتكامل مع الزبون كما جاء في دراسة (Yu et al., 2013) حيث توصلت النتائج فيها إلى أن التكامل الداخلى يؤثر بشكل كبير على التكامل الخارجى مع الزبائن والتكامل مع الموردين.

<sup>1</sup>Boon-itt, S., " The effect of internal and external supply chain integration on product quality and innovation: evidence from Thai automotive industry", *International Journal of Integrated Supply Management*,5(2), 2009, pp97-112.

مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الأبحاث السابقة تشير إلى أن دراسة أثر كل بعد من أبعاد تكامل سلسلة الإمداد على حد لا يُمكن من الوصول إلى فحص علاقة تكامل سلسلة الإمداد بأداء المؤسسة. وهذا لا يكون إلا من خلال تناول التكامل بأبعاده الثلاثة معًا بشكل كامل، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Flynn et al, 2010).

### خلاصة

تطرق هذا الفصل الى دراسة حالة مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب، فيما يخص سلسلة الامداد واثر التكامل فيها على ميزتها التنافسية، حيث تناول التعريف بالمؤسسة و تطورها التاريخي، التنظيم الداخلي و العمليات التي وجد انه متكامل، السوق الذي تطرح فيه المؤسسة منتجاتها وقنوات التوزيع وطبيعة المنافسة. ثم بعد ذلك التحليل الاحصائي الوصفي للعينة ومحاور الاستبيان، بعد ذلك تم تقييم صلاحية النموذج بطريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية واختبار الفرضيات، حيث توصلت الدراسة إلى أن النتائج جاءت كلها إيجابية فيما يخص الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية باستثناء الفرضية التي تنص على وجود أثر ايجابي للتكامل الداخلي لسلسلة الإمداد على الميزة التنافسية. وأخيرا تمت مناقشة النتائج المحصل عليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة أين كان هناك توافق بينها وبين الدراسات السابقة على العموم.

خاتمة

ختاماً، ومن خلال ما تم عرضه في فصول هذه الأطروحة من اطلاعات ثمينة في الجانب النظري حول المفاهيم المتعلقة بتكامل سلاسل الامداد والميزة التنافسية، وكذلك ما ابرزته الدراسات السابقة من وجود اهتمام كبير من طرف الباحثين حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة، والتي انفتحت جلها على وجود أثر إيجابي لتكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية ونفس الشيء بالنسبة لأثر ابعاد تكامل سلسلة الامداد على الأداء عامة بما فيها الميزة التنافسية ومقوماتها. استطاعت هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية. الإجابة على الإشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية، وذلك من خلال ما توصلت اليه من نتائج. حيث وجد ان تكامل سلسلة الامداد يؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة باستثناء أثر التكامل الداخلي على الميزة التنافسية الذي كان غير معنوي إحصائياً.

تأتي هذه الدراسة بآثار عملية واكاديمية وادارية مهمة، بالنسبة للباحثين والمسيرين على حد سواء. فمن الجانب الأكاديمي اسهمت هذه الرسالة في تحيين الدراسات الأدبية التي تدور حول متغيري الدراسة، كما قدمت دليل مفصل حول طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS . حيث تكون نموذج الدراسة من بناء ان اثنان من الدرجة الثانية الأول جاء انعكاسي-انعكاسي (الميزة التنافسية) والثاني انعكاسي-تكويني (تكامل سلسلة الامداد) ، ويعود اختيار هذا الأخير بهذا الشكل (انعكاسي-تكويني) الى مفهوم تكامل سلسلة الامداد الذي اذا حذفنا احد ابعاده يختل المعنى ويصبح لا يعبر عن المفهوم الكلي، أي اذا كان هناك تكامل مع المورد وتكامل داخلي بدون وجود تكامل مع الزبون، لا يمكن اعتبار ذلك تكاملاً لسلسلة الامداد، وهذا عكس ما جاء في بعض الدراسات السابقة اين جاء انعكاسي-انعكاسي. اما من جانب التسيير يؤكد هذا البحث على أهمية التكامل بين أطراف سلسلة الامداد من موردين وموزعين وداخليا بين وظائف واقسام المؤسسة لتمكينها من تحسين قدراتها التنافسية، كما يمكن الاعتماد على هذه الأطروحة في توفير دليل لتطوير ممارسات تكامل سلسلة الامداد لمؤسسة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب والفروع الأخرى التابعة لمجمع AGRODIV. واستغلالها في تطويرها التنظيمي

وتبني ثقافة التعاون والتكامل من اجل تعزيز ميزتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة التي يتميز بها قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر.

في هذا الجزء الأخير من الاطروحة يتم تقسيم الخاتمة كما يلي:

**أولاً:** ملخص النتائج الرئيسية اي لمحة عامة موجزة عن النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فيما يخص أثر تكامل سلسلة الامداد وأبعاده على الميزة التنافسية.  
**ثانياً:** التوصيات والاقتراحات وتظهر فيها الآثار الميدانية على للمؤسسة المترتبة على النتائج المتوصل إليها. وكذا الاسهامات الاكاديمية.

**ثالثاً:** حدود البحث وتشمل قيود الدراسة، بما فيها من تحيزات أو قيود في البيانات أو المنهجية والأساليب المستخدمة، وعوامل أخرى قد تكون أثرت على النتائج.

**رابعاً:** آفاق الدراسة وتشمل اقتراحات للبحث المستقبلي بناءً على نتائج هذه الدراسة أو دراسات تشمل أحد متغيرات الدراسة الحالية.

### أولاً: النتائج الرئيسية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن أن ذكرها على النحو التالي:

- الممارسات التي تقوم بها المؤسسة تدل على وجود تعاون وتكامل لسلسلة الامداد داخليا بين اقسامها وبينها وبين مورديها وموزعيها وزبائنها
- يؤثر تكامل سلسلة الامداد إيجابيا على الميزة التنافسية
- تكامل المؤسسة مع مورديها يحسن من قدراتها ويعزز ميزتها التنافسية
- تكامل المؤسسة مع الموزعين والزبائن يعزز ميزتها التنافسية
- التكامل الداخلي بين اقسام المؤسسة لا يساهم في تحسين الميزة التنافسية

## ثانياً: التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يقترح الباحث جملة من التوصيات العملية لشركة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب ما يلي:

- ضرورة قيام شركة AGRODIV فرع الأغواط للحبوب بالاهتمام بتنمية وتطوير إدارة سلسلة الإمداد لما لها من اثار إيجابية على الأداء والميزة التنافسية.
- الحفاظ على مستوى عالي من الثقة والالتزام بين المؤسسة وأطراف سلسلة الإمداد من الموردين والزبائن بما يضمن مصالح الجميع،
- تطوير نظام تخطيط الموارد المؤسسية «Enterprise Ressource ERP Planning» والذي يعرف على انه برنامج مكون من مجموعة وحدات المرتبطة بقاعدة بيانات واحدة. وذلك لدمج أقسام المؤسسة مع بعضها وربطها مع الموردين والزبائن.
- زيادة مرونة وسلاسة التدفقات داخل سلسلة الامداد لضمان استجابة أسرع للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة سواء كان ذلك في السوق او التوريد.
- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على تكامل سلسلة الامداد، و يكون ذلك قبل الحصول على المواد الخام وصولا الى المنتج النهائي مرورا بالعمليات داخل المؤسسة

## ثالثاً: حدود وقيود الدراسة:

بينما تقدم هذه الدراسة مساهمة كبيرة في تكامل سلسلة الامداد وما لها من آثار هامة على الميزة التنافسية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب، فهناك بعض القيود والحدود تحول دون تعميم نتائج الدراسة وصلاحياتها، بينما توفر هذه الاخيرة إطاراً للبحوث المستقبلية ويمكن أن تشمل القيود في هذه الأطروحة ما يلي:

- حجم العينة، وتوفر البيانات، والوصول إلى المشاركين، وذلك نظراً لأن البيانات تم جمعها فقط من المؤسسة محل الدراسة. يمكن للدراسات المستقبلية توسيع النطاق عن طريق جمع البيانات من جميع شركاء سلسلة الامداد، بما في ذلك الموردين والزبائن.



- الاعتماد على نتائج الاستبيان فقط في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة (دراسة كمية). بينما يمكن القيام بدراسة نوعية من خلال طرح أسئلة مفتوحة.
- مؤشرات قياس متغير تكامل سلسلة الامداد تختلف من دراسة الى أخرى وهنا يصعب مقارنة النتائج وينطبق هذا أيضا على مؤشرات الميزة التنافسية
- لم نتطرق هذه الدراسة الى تحليل أثر التكامل في سلسلة الامداد على كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة في السعر/التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم

#### رابعاً: آفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في أثر تكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب، ومن خلال حدود الدراسة يمكن اقتراح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نذكر منها على سبيل المثال:

- أثر تكامل سلسلة الامداد على اداء المؤسسات الصناعية في مجال الآلات الالكترونية والكهرو منزلية.
- أثر تكامل سلسلة الامداد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية
- شدة المنافسة كمتغير معدل للعلاقة بين تكامل سلسلة الامداد والأداء الاعمال.
- دور حاضنات الاعمال في تحقيق تكامل سلاسل امداد المؤسسات الناشطة في مجالها.
- دور تكامل سلاسل الامداد في تطوير الكفاءات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

I. باللغة العربية :

1. بدر جاسم الفيلكاوي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000.
2. خالد بني حمدان وإدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2007.
3. دوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد (مدخل بيئي)، الطبعة الرابعة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2016.
4. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق – أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
5. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل بيئي، الطبعة الرابعة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2016.
6. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
7. يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2119.

II. اللغة الأجنبية

8. B. D. MARKOVA , **Marketing Management**, Ecop – Book, Novosibirsk 2005.
9. CRANDALL, R. E., CRANDALL, W. R., & CHEN, C. C. (n.d.), **Principles of Supply Chain Management**, 2nd Edition, CRC Press, 2015.
10. HEIZER, J., RENDER, B., & MUNSON, C. (n.d.), Principles of Operations Management with MyOMLab,
11. IRELAND, R. K., & CRUM, C, **Supply Chain Collaboration: How to Implement CPFR and Other Best Collaborative Practices**, 2005.
12. Likert, R, **A Technique for the Measurement of Attitudes**, Archives of Psychology, R.S. Woodworth Editor, N<sup>o</sup>140, New York 1932, Available on: [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)
13. Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling", Christian Homburg, Martin Klarmann, Arnd Vomberg, \_\_\_\_\_ Publisher: Springe, 2017, available On : [https://www.researchgate.net/publication/319669432\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Structural\\_Equation\\_Modeling](https://www.researchgate.net/publication/319669432_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling).
14. Martin CHRISTOPHER, **Logistics and supply chain management : creating value-adding networks**, 4th ed, Pearson Education Limited 2011.
15. Mecheal E PORTER, **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance**, the free Press, New York 1980.
16. MEREDITH, J. R., & SHAFER, S. M., **Operations And Supply Chain Management For Mbas**, John Wiley & Sons, 2019.

17. Michael E. PORTER , **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Peifonnance**, The Free Press A Division of Alacmillan, Inc. NEW YORK, 1985, P14-16, Available on: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf).
18. P. KOTLER, **Marketing Management**, Vol II. "Grafena", Sofia.
19. Porter ME, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.,1985
20. ROBERT & David Lei PITTS , **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd Edition, South-Western College Pub, 1996.
21. SADLER, I. , **Logistics and Supply Chain Integration**, SAGE Publications Ltd2007.
22. STANTON, D, **Supply chain management for dummies**, John Wiley & Sons, 2020.

ثانيا: المقالات العلمية المحكمة

I. باللغة العربية:

23. إسحاق محمود الشعار، "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد10، 2014، ص ص488-509.
24. عبد الستار محمد العلي ومحمد خليل إبراهيم، "إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية إستراتيجية الجائحة كورونا 19: دراسة مفاهيمية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد131، 2021.
25. عبد القادر مومني ومحمد تريش، "تأثير إدارة سلسلة المداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX-وحدة تلمسان"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص ص619-639.
26. عبد الموجود عبد الله أبو حمودة ، "المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتجة لحاضنات الأعمال في منطقة تبوك"، مجلة التجارة والتمويل، العدد 4 ، 2011.
27. علي عبود علي الرفيعي، "عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 12 المجلد 3، 2014.
28. محمود حسن حسين، "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر: صناعة البرمجيات، مجلة جامعة حلوان، العدد 2، 1997.
29. مراد محمد النشمي، عبده محمد المليكي، "الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، العدد 44 ، 2111.

II. باللغة الأجنبية:

30. Adriana M MELLO & Al, Innovative Capacity and Competitive Advantage: a case study of Brazilian firms , Management of Engineering & Technology, Vol5, N2, 2008, PP57-72.
31. Ajit Shankar R.N and Suchitra Jampani, "Target Stores' Differentiation Strategies", Center for Management Research, 2005.
32. AKHLAGH, E.M.; MORADI, M.; MEHDIZADE, M.; AHMADI, N.D, "Innovation Strategies, Performance Diversity And Development: An Empirical Analysis In Iran Construction And Housing Industry", Iranian Journal Management Studies, Vol 6, 2013, PP31–60.
33. Alexandre DOLGUI, Jean-Marie PROTH, "Pricing Strategies And Models", Annual Reviews in Control, Vol: 34, 2010, P102. pp 101–110
34. Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. "An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance" International Journal of Production Economics, N : 162, PP 242–257, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.004>.
35. Anita S Acharya & Al, "Sampling: Why and How of it? Anita S Acharya, Anupam Prakash, Pikee Saxena, Aruna Nigam, Indian Journal Of Medical Specialities, 2013;4(2), pp330-333.  
A. ARMENAKIS A, S G .HARRIS and K W. MOSSHOLDER , “Creating Readiness For Organization Change”, Human Relations, Vol. 46, No. 6, 1993, p681-703.
36. ATASEVEN, C., & NAIR, A, " Assessment of Supply Chain Integration and Performance Relationships: A Meta-Analytic Investigation of the Literature. Intern", Journal of Production Economics, 2017.
37. BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. 19(4), 2007, PP332–348 , Available on : <https://doi.org/10.1108/09555340710760152>.
38. Barbara B.FLYNNA & Baofeng HUO & Xiande ZHAO , "The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach", Journal of operations management , N : 28, 2010, PP58–71.
39. BEAMON, B. M, " Supply Chain Design And Analysis : Models And Methods ", The International Journal Of Production Economics, Vol 55, Issue3 , 1998, PP281-294, Available on : [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00079-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00079-6).
40. Bmbf. (2021). Industrie 4.0 – BMBF, Available on : <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html>.
41. Boon-itt, S , "The effect of internal and external supply chain integration on product quality and innovation: evidence from Thai automotive industry",

- International Journal of Integrated Supply Management, N : 5(2), 2009 , PP97–112.
42. C P. LOCKER, D J. FLINT, M B. MYERS & S F. SLATER, “Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 2, 2011, pp216-233.
43. CADDEN, T., MARSHALL, D., & CAO, G, "Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. Supply Chain Management", An International Journal, N: 18(1), 2013, PP 86–103. Available on: (<https://doi.org/10.1108/13598541311293203>)
44. CHANG, W., ELLINGER, A. E., KIM, K. K., & FRANKE, G. R," Supply Chain Integration And Firm Financial Performance: A Meta-Analysis Of Positional Advantage Mediation And Moderating Factors", European Management Journal, 34(3 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.008>. PP282–295.
45. Charis VLADOS ," Porter’S Diamond Approaches And The Competitiveness Web", International Journal Of Business Administration, Vol. 10, No. 5, 2019, PP33-52.
46. Chen, H., & Daugherty, P. J." Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework", Journal of Business Logistics, 31(2), 2010, PP263-277.
47. Chengdi Wang & Al, "COVID-19 in early 2021: current status and looking forward" , Signal Transduction and Targeted Therapy, 2021, Available on : <file:///C:/Users/hp/Downloads/s41392-021-00527-1.pdf>.
48. Christos SIGALAS "Competitive advantage: The known unknown concept", Management Decision, Vol 53(9)3 ,2015.
49. Cigdem ATASEVEN and Anand NAIR," Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature", International Journal of Production Economics, vol. 185, issue C, 2017, PP252-265.
50. Cole EHMKE, Joan FULTON, Jay AKRIDGE & Al, " Industry Analysis: The Five Forces, Purdue Extension Knowledge to Go", p12-13, Available On: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>.
51. Danese, P., Romano, P., & Formentini, M, " The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network " , Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, N : 49(1), 2013, PP125–140, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.08.002>.

52. Dmitry IVANOVA, Alexander TSIPOULANIDISA and Jörn SCHÖNBERGER, " Operations And Supply Chain Strategy, Chapter In Bookm Global Supply Chain And Operations Management, 2017, PP69-96, Available On : [https://www.researchgate.net/publication/305470665\\_Operations\\_And\\_Supply\\_Chain\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/305470665_Operations_And_Supply_Chain_Strategy).
53. Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K, " The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance", Journal of Operations Management, N : 22(6), 2004, PP557–573 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.001>.
54. Ellram, L. M., & Cooper, M. C, Supply Chain Management: It’s All About The Journey, Not The Destination. Journal Of Supply Chain Management, N : 50(1), 2014, PP 8–20.
55. Fatorachian, H., & Kazemi, H., " Impact of Industry 4.0 on supply chain performance. Production Planning & Control", Journal homepagem , 32(1), 2020 PP 63-81, Available on : [https://www.researchgate.net/publication/338601728\\_Impact\\_of\\_Industry\\_40\\_on\\_supply\\_chain\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/338601728_Impact_of_Industry_40_on_supply_chain_performance).
56. Finger, A. B., Flynn, B. B., & Paiva, E. L, " Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance", International Journal of Operations & Production Management, 2014, Available on : <http://hdl.handle.net/10438/23413>.
57. FLYNN, B. B., HUO, B., & ZHAO, X, "The Impact Of Supply Chain Integration On Performance : A Contingency And Configuration Approach", Journal Of Operations Management , 28, 2010, PP58–71.
58. Friday O OKPARA," The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship", Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability, Vol3, N° 3, 2007.
59. Frohlich, M. T., & Westbrook, R, "Arcs of integration : an international study of supply chain strategies", Journal of Operations Management, 19, 2001, PP 185-200.
60. Frohlich, M. T., & Westbrook, R, "Arcs of integration: An international study of supply chain strategies", Journal of Operations Management, N : 19(2), 2001, PP185–200.
61. Geisser, S. , " A predictive approach to the random effect mode ", Biometrika, Volume 61, Issue 1, April 1974, PP101–107.

62. GERARD H. Th. BRUIJL, " The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment", Business Environment, 2018, Available On : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3192207](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3192207).
63. GIBSON, B. J., Mentzer, J. T., & Cook, R. L " Supply Chain Management: The Pursuit Of A Consensus Definition" , Journal Of Business Logistics, N : 26(2), 2005 , PP17–25.
64. Gimenez, C., & Ventura, E, "Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance", International Journal of Operations and Production Management, N : 25(1), 2005, PP20–38.
65. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M, 2019," When to use and how to report the results of PLS-SEM ", European business review, 31(1), 2019, PP 2-24.
66. Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M, PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet., Journal of Marketing Theory and Practice, 19, 139-151, 2011, Available on : <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
67. HANNINGTON, J. G., STRUWIG, M, SMITH, E.E, "Creating A Sustainable Competitive Advantage At A High Performing Firm In Kenya ", African Journal of Business Management, Vol. 7(21), 2013pp2049-2058.
68. He, Y., Keung Lai, K., Sun, H., & Chen, Y, "The Impact Of Supplier Integration On Customer Integration And New Product Performance: The Mediating Role Of Manufacturing Flexibility Under Trust Theory", International Journal of Production Economics, N : 147(PART B), 2014 , PP260–270, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.044>.
69. Hind ALGHAMDII , Christian BACH, Quality As Competitive Advantage, International Journal Of Manage,Ent And Information Technology, Vol. 8, No. 1, 2013, PP1265-1272.
70. Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. " The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. Supply Chain Management", Supply Chain Management , N : 19(4), 2014 , PP369–384, Available on : <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0096>.
71. Indra GAMAYANTO, "Porter's Five Forces Model; Scott Morton's Five Forces Model; Bakos & Treacy Model Analyzes Strategic Information Systems Management", Journal Informatika Vol. 5, No. 2, 2004, PP127 – 134.
72. Jayaram, J., Xu, K., & Nicolae, M, "The direct and contingency effects of supplier coordination and customer coordination on quality and flexibility



- performance", International Journal of Production Research, N :49(1), 2011, PP59–85 , Available on : <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.508935>
73. Joreskog, K. G. , "Simultaneous factor analysis in several populations", Psychometrika, 36(4), 1971, PP 409–426, Available on: <https://doi.org/10.1007/BF02291366>.
74. José GIMÉNEZ , Antonia M GUIJARRO, "Antonio DURÉNDEZ Competitive Capabilities for the Innovation and Performance of Spanish Construction Companies , Sustainability 2019, 11, According To :E.T. PENROSE, The Theory of Growth of the Firm, Basil Backwell , London 1959.
75. Kamila BORSEKOVA, Katarina VITALISOVA, Anna VANOVA , "Factors of Competitive Advantage of Territory on the Regional Level", Academic Public Administration Studies Archive - APAS, 2011.
76. Kamila ZELGA, "The Importance Of Competition And Enterprise Competitiveness, World Scientific News, Vol: 72, 2017, PP 301-306, Available on: <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>.
77. Kathuria, R, Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers, Journal of operations management, 18(6), 2000, PP627-641.
78. Kaushik MUKERJEE, "Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis", The IUP Journal of Business Strategy, Vol. XIII, No. 1, 2016 , P02.
79. La Londe, B. J., & Masters, J. M, " Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century Bernard ", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, N : 24(7), 1994, PP35–47.
80. LALONDE, B. J., & POHLEN, T. L , " Issues In Supply Chain Costing", The International Journal Of Logistics Management, N : 7(1), 1996, PP1–12.
81. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. , "The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance", Omega , N :34(2), 2006, PP107–124, Available on : <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>.
82. LOTFI, Z., SAHRAN, S., MUKHTAR, M., & Zadeh, A. T. , "The Relationships between Supply Chain Integration and Product Quality", Procedia Technology, 11(Iceei), 2013, PP471–478.

83. LUMMUS, R. R., KRUMWIEDE, D. W., & VOKURKA, R. J, " The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. Industrial Management & Data Systems. 2001
84. M. IŞORAITÉ, "The Competitive Advantages Theoretical Aspects", Ecoform Journal, Vol7, Issue 1(14), 2018.
85. MARTHA, C., COOPER, D. M., LAMBERT, J. D., & PAGH, " Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics ",N : 8(1), 1997, PP 1–14, Available on : <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>.
86. Mary BAINEMASANYU, Muniru SEWANYINA, " Demand Based Pricing Strategies and Competitive Advantage: Evidence from MTN Company in Bushenyi - Ishaka Municipality, Uganda", International Journal Of Advanced Research And Publications , Vol: 4, Issue 6, 2020, PP95-100.
87. Meera SINGH, " Product Quality for Competitive Advantage In Marketing", International Journal of Business and Management Invention , Vol 2, 2013, PP05-08.
88. MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., Nix, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G. , " Defining Supply Chain Management, Journal Of Business Logistics, N : 22(2), 2001, PP 1–25.
89. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. ," Defining supply chain management", Journal of Business logistics, 22(2), 2001 , pp 1-25.
90. Morteza VALIOLLAHPOUR& Al, "New Approach To Strategy At The Diamant Model Based On Competitiveness", International Journal Of Scientific Management And Development, Vol.2 (6), 2014, PP213 -220.
91. Mzoughi, N., Bahri, N., & Ghachem, M. S. " Impact of supply chain management and ERP on organizational performance and competitive advantage: Case of tunisian companies", Journal of Global Information Technology Management, N : 11(3), 2008, PP24–46, Available on : <https://doi.org/10.1080/1097198X.2008.10856472>.
92. N ROBERTS , G.J STOCKPORT, "Defining Strategic Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 10, No. 1, 2009, pp 27-32.
93. NATIONAL RESEARCH COUNCIL, et al , "Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers ", National Academies Press, 2000.

94. Oguz Ural Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands. University of Twente, Faculty of Management and Governance .
95. Cohen, J., "Set Correlation and Contingency Tables", Applied Psychological Measurement, 12(4),1998, pp425–434, Available on: <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
96. OLIVER, R., & KEITH, and M. D. W , "Supply-Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy" , Outlook, 5(1), 42–47.
97. PAGELL, M, " Understanding The Factors That Enable And Inhibit The Integration Of Operations, Purchasing And Logistics:, Journal Of Operations Management, 22(5), 2004, PP 459–487.
98. Pisit POTJANAJARUWIT, "Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand, " Journal of International Studies, Vol.11, No.3, 2018 , pp104-111.
99. Radostina E. YULEVA, "Competitive Advantages And Competitive Strategies Of Small And Medium-Sized Enterprises", Economics and Management, Vol: XVI, Issue: 1, 2019, pp. 71-81
100. Ritika Tanwar, " Porter's Generic Competitive Strategies", Journal of Business and Management , Vol15, Issue 1 , Nov. - Dec. 2013.
101. Rosenzweig, E. D., Roth, A. V, & Dean, J. W. "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance : An exploratory study of consumer products manufacturers", SSRN Electronic Journal, N : 21, 2003 , PP437–456.
102. S. KIM, " The Effect Of Supply Chain Integration On The Alignment Between Corporate Competitive Capability And Supply Chain Operational Capability", International Journal Of Operations & Production Management, 26(10), 2006, PP1084-1107.
103. STOCK, J. R., & BOYER, S. L, " Developing A Consensus Definition Of Supply Chain Management: A Qualitative Study ", International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, 2009, PP.....
104. Supply Chain 4.0 – The Next-Generation Digital Supply Chain | Mckinsey. (N.D.). Retrieved July 16, 2021, Available on : <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain#>
105. Supply Chain Management (SCM) Definition. (n.d.). Retrieved July 1, 2021, Available on : <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp0>

- 106.** Suzana N. RUSSELL & Harvey H. MILLAR, "Competitive Priorities Of Manufacturing Firms In The Caribbean" , Journal Of Business And Management , Vol: 16, Issue 10, 2014, PP 72-82
- 107.** Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C, "Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance", Journal Of Operations Management, 25(1), 2007, PP.148–164 Available on : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>.
- 108.** Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C, "Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance", Journal of Operations Management, N :25(1), 2007, PP 148–164 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>.
- 109.** SWINK, M., NARASIMHAN, R., & WANG, C," Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance", Journal Of Operations Management, 25(1), P151, Available on : PP148–164. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>.
- 110.** Theo K. Dijkstra & Jörg Henseler, " Consistent Partial Least Squares Path Modeling", MIS Quarterly ,Vol. 39 No. X, 2015, pp1-20.
- 111.** Trkman, P & Indihar Štemberger & M., Jaklič, J & Groznik, A,. "Process approach to supply chain integration" , Supply chain management: an international journal, 12(2), 2007, PP 116-128.
- 112.** Vangelis TSILIGIRIS, " An Adapted Porter Diamond Model For The Evaluation Of Transnational Education Host Countries", International Journal Of Education Management, vol32/2, 2018
- 113.** Vereecke, A., & Muylle, S, " Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration In Europe" , International Journal of Operations and Production Management, N : 26(11), 2006, PP1176–1198, Available on : <https://doi.org/10.1108/01443570610705818>.
- 114.** Vivek Gupta, " PepsiCo's 'Focus' Strategy", IBS Center for Management Research, 2004PP1.18.
- 115.** W. J DOLL, & M. A VONDEREMBSE, "The Evolution Of Manufacturing Systems: Towards The Post-Industrial Enterprise". OMEGA International Journal Of Management Science, Vol:19, 1991, PP 401–411.
- 116.** W.CHIN, W. , The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research, 2(JANUARY 1998), PP295–336

117. Wambugu Annah WANJIKU, " Factors Influencing Competitive Advantage Of Firms In The Micro Finance Industry In Kenya", School of Business, University of Nairobi, 2012.
118. Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y , "The Contingency Effects Of Environmental Uncertainty On The Relationship Between Supply Chain Integration And Operational Performance", Journal of Operations Management, N : 29(6), 2011, PP604–615.
119. Xenophon A. KOUFT EROS , Mark A. VONDEREMBSE & William J. DOLL, Examining The Competitive Capabilities Of Manufacturing Firms", Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, Vol: 9(2), 2009, PP256–282.
120. Y Y. KOR, J T. MAHONEY & S C MICHAEL, “Resources, Capabilities And Entrepreneurial Perceptions”, Journal Of Management Studies, Vol. 44, No. 7, 2007, pp1187- 1212.
121. Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. , " The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective", International Journal of Production Economics, N : 146(1), 2013, PP346–358 , Available on : <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>.
122. YUEN, K. F., & VAN THAI, V. , "The influence of supply chain integration on operational performance: A comparison between product and service supply chains", The International Journal of Logistics Management, 25(1), 2017, PP444-463, Available on: <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2015-0241>.
123. ZHU, Q., KRIKKE, H., & CANIELS, M. C. J, "Supply Chain Integration: Value Creation Through Managing Inter-Organizational Learning", International Journal Of Operations & Production Management, 2018, PP211-229.

### ثالثا: الندوات والمؤتمرات العلمية

#### I. باللغة العربية:

124. محمد فلاق وناصر طهار، استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي-دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري، الملتقى الدولي السابع حول اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 30- 31 أكتوبر 2019.

رابعاً: الرسائل والمطبوعات الجامعية

I. باللغة العربية:

125. أحمد أوس، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2017.
126. جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية 2018/2008، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2019.
127. صلاح محمد شيخ ديب، استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية علي قطاع الغزل والنسيج في مصر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال ، عين شمس، مصر، 2004.
128. عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2018/2017.
129. عبد الله عبد القادر عبد الله هدية ، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
130. عبد الله عبد القادر عبد الله هدية ، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
131. فارس حسام علي مصاروة، أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد -في مجموعة المناصير- الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2019.
132. وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.
133. يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2016.

II. باللغة الأجنبية:

134. FATORACHIAN Hajar & KAZEMI Hadi, The Management of Operations Impact of Industry 4.0 on supply chain performance, Ph.D. thesis. Szent István University, Sep. 2020.
135. Janne KALINAINEN , A Study about Delivery Reliability in Large Machine or Structure Delivery Projects, Master thesis no published, Degree Programme In Industrial Management Oulu University Of Applied Sciences, 2013.

- 136.** OECD, The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition, prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris, 2005.
- 137.** SLUTI, D. G, Linking Process Quality With Performance: An Empirical Study Of New Zealand ManUfacturing Plants. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Aukland, New Zealand, 1992, Available On : [https://academic.naver.com/article.naver?doc\\_id=586066404](https://academic.naver.com/article.naver?doc_id=586066404).
- 138.** V KYUROVA, "Seasonality and competitiveness in the hotel business, University publ. SWU, Neofit Rilski", Blagoevgrad, 2018.

خامسا: مواقع الانترنت

- 139.** From humble beginnings to redefining retail, available on: <https://corporate.walmart.com/about/history>, consulted : 14-05-2022.
- 140.** <https://www.supplychainquarterly.com/articles/720-supply-chain-strategies-which-one-hits-the-mark.>, Consulté le : 20-03-2022.
- 141.** <https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-difference-between-value-chain-and-supply-chain>, consulted : 14-05-2022.
- 142.** [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx), consulted : 14-01-2023.

الملاحق



**Groupe Agrodiv**

**Filiale céréales Laghouat** SPA au capital de 2 800 000 000.00 DA

Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81 Fax 029 13 38 31

E-mail : [spalaghouat@yahoo.fr](mailto:spalaghouat@yahoo.fr)



**C. Chiffre d'affaires par CIC :**

	REALISATIONS 2019	OBJECTIFS 2020	REALISATIONS 2020	TRO	VARIATIONS 20/19	EVOLUTIONS 20/19
CIC LAGHOUAT	1 989 711 376	1 909 257 795	1 910 500 248	100%	-79 211 128	-4%
CIC DJELFA	1 129 957 939	1 132 197 935	839 998 175	74%	-289 959 764	-26%
CIC SAIDA	1 116 405 694	1 277 355 630	973 593 087	76%	-142 812 607	-13%
CIC MASCARA	1 026 883 576	969 871 576	670 511 451	69%	-356 372 125	-35%
FCL	5 262 958 585	5 288 682 936	4 394 602 961	83%	-868 355 624	-16%

**La régression des ventes est due :**

- ✓ La baisse en chiffre d'affaires et la quantité est causée par la baisse de la demande qui est ouvrante pendant cette période de l'Anne.
- ✓ Les grossistes exigent les enlèvements des issues de meunerie.
- ✓ La demande des grossistes à revoir les prix de vente la Farine Panifiable 50 Kg Boulanger en baisse du la concurrence d'autre moulin.
- ✓ Mévente suite à la concurrence déloyale des privés (prix imbattable 1650DA/QL pour la farine de 50Kgs et 1900DA/QL pour la farine de 10 Kgs et les ventes à terme),
- ✓ Arrêt de vente du son aux grossistes.
- ✓ La Réduction du prix des pattes.
- ✓ Une forte demande pour le couscous.

**D.RAPPORT VENTES / PRODUCTION**

	Production	Ventes	U : QL V / P %
Semoules	350 986	284 473	81%
Farines	1 095 908	1 150 469	104%
Pâtes Alimentaires	874	1 622	185%
Couscous	31 946	33 006	103%
Issue de meunerie	498 060	499 474	100%

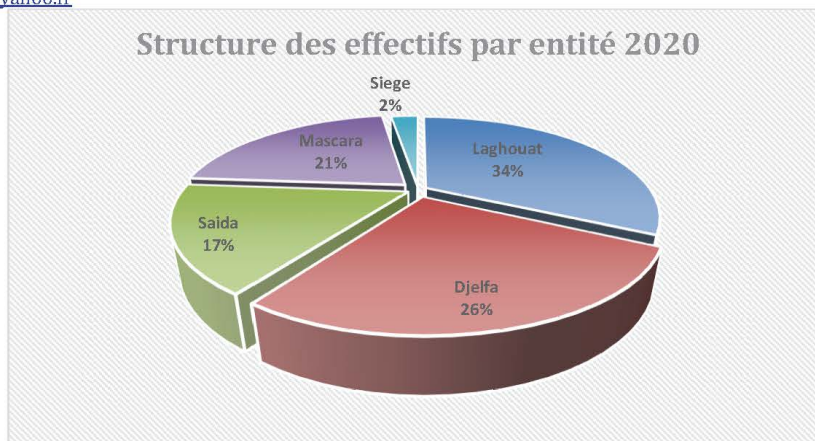
**الملاحق رقم 02: عدد أفراد عمال فرع الاغواط للحبوب وتوزيعهم.**

**Groupe Agrodiv**

**Filiale céréales Laghouat** SPA au capital de 2 800 000 000.00 DA

Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81 Fax 029 13 38 31

E-mail : [spalaghouat@yahoo.fr](mailto:spalaghouat@yahoo.fr)



La structure des effectifs en 2020 par entité se présente comme suit :

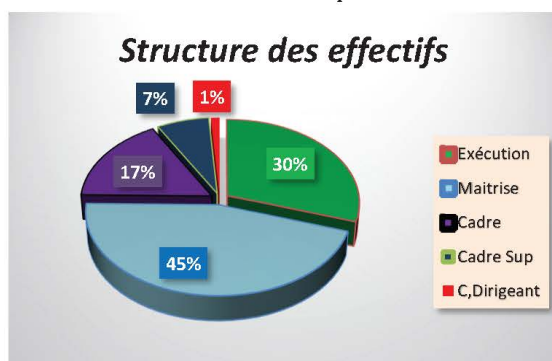
- Laghouat : **34%** contre 32% 2019
- Djelfa : **26%** contre 27% 2019
- Mascara : **21%**
- Saida : **17%**
- Siege : **2%**

**III.3.1 : Évolution des effectifs :**

	Exécution		Maîtrise		Cadre		Cadre Sup		C,Dirigeant		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	U/Nbre/%											
Filiale céréales Laghouat	211	30%	318	45%	117	17%	49	7%	8	1%	703	100%
<b>TOTAL</b>	211	30%	318	45%	117	17%	49	7%	8	1%	703	100%

▪ **Structure des effectifs :**

La structure des effectifs se présente comme suit :



Exécutions : 30%

Maîtrise : 45%

Cadres : 17%

Cadres Supérieurs : 7%

Cadres dirigeants : 1%

**Groupe Agrodiv**

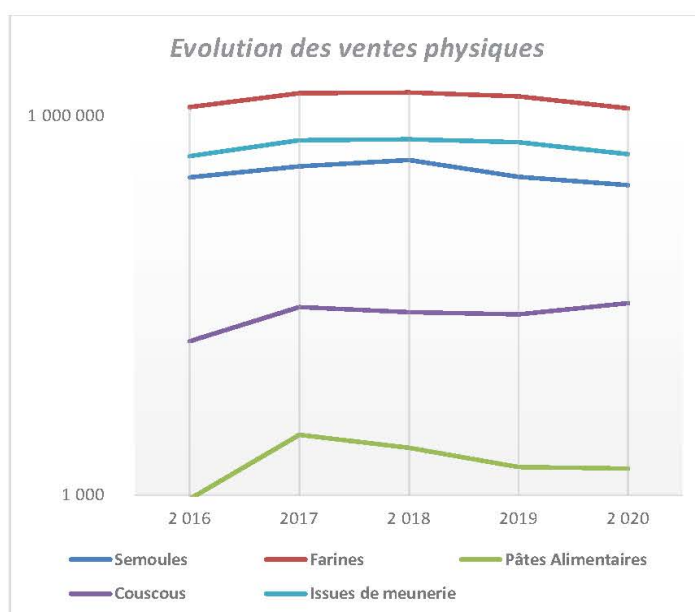
**Filiale céréales Laghouat SPA** au capital de 2 800 000 000.00 DA

Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81 Fax 029 13 38 31

E-mail : [spalaghouat@yahoo.fr](mailto:spalaghouat@yahoo.fr)



**L'évolution des ventes Physique Exercices 2014 - 2020**



**Ventes Physique Exercices 2014 – 2020**

Malgré la faible régression des ventes expliquée par des influences externes dans leur intégralité, l'Entreprise enregistre une évolution considérable au cours des six années (2014-2020), résultat de l'achèvement du plan de développement 2012-2017, dont ont bénéficié l'ensemble des Complexes de la filiale, ainsi les efforts déployés par L'entreprise, Pour renforcer sa position sur le marché et améliorer sa rentabilité en général.

**RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

Le réseau commercial de la FILIALE CEREALES LAGHOUAT au 31/12/2020 est constitué de 49 points de ventes répartis comme suit :

U : NDRE

Entités	Nombre de		Evolution
	Dépôts au 31/12/2019	Dépôt au 31/12/2020	
<b>CIC Laghouat</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19 / 20</b>
<b>CIC Djelfa</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	
<b>CIC Saida</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	
<b>CIC Mascara</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	

**Groupe Agrodiv**

**Filiale céréales Laghouat** SPA au capital de 2 800 000 000.00 DA

Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81-Fax 029 13 38 31

E-mail : spalaghouat@yahoo.fr



**Moulins présents dans notre champ d'activité :**

Désignation	Capacités journalières		
	Semoulerie	Minoterie	Total
<b>CIC de Laghouat :</b>			
- Moulin Djebel Amour Laghouat		1 000	1 000
- Moulin 7 épis Laghouat		2 200	2 200
- Moulin Sersou Ghardaia	1 000	960	1 960
- Moulin Sidi Hakoum Laghouat		2 000	2 000
<b>S/Total Laghouat</b>	<b>1 000</b>	<b>6 160</b>	<b>7 160</b>
<b>CIC Mascara :</b>			
STCO		1 800	1 800
TOUKES		1 375	1 375
SAHL GHRIS		250	250
BOUARGOUB		1 000	1 000
AIN FEKAN		443	443
BENCHAABANE		1 068	1 068
EL KAID		1 594	1 594
MOULIN SAMRA		900	900
SARL BAHLAZ		525	525
MOULIN MAYMANA		500	500
MOULIN MAAKAL		1 050	1 050
MOULIN SABRI		525	525
<b>S/Total Mascara</b>		<b>11030</b>	<b>11030</b>
<b>CIC Saida :</b>			
Mordjan		1 000	1 000
Maman		385	385
Sahari		630	630
Tidjanine	175	350	525
Bekaka		196	196
Merabet		336	336
Tiout	1 260		1 260
<b>S/Total Saida</b>	<b>1 435</b>	<b>2 897</b>	<b>4 332</b>
<b>CIC de Djelfa :</b>			
- Moulin Bouamara Djelfa		1 600	1 600
- Moulin Souhoub Djelfa		1 000	1 000
- Moulin Soukehil Djelfa		400	400
- Moulin Sara Djelfa		3 500	3 500
- Moulin Ourchenis Djelfa		700	700
- Moulin Bichiya Djelfa		1 050	1 050
- Moulin Aures Djelfa		320	320
<b>S/Total Djelfa</b>		<b>8 570</b>	<b>8 570</b>
<b>Total</b>	<b>2 435</b>	<b>28 657</b>	<b>31 092</b>

Sur une capacité installée disponible (Public + Privé) au niveau du marché de la filiale

- Capacité de trituration en blé dur : 6235 Qx /j.
- Capacité de trituration en blé tendre : 37 557Qx /j

الملحق رقم 05: طاقة الإنتاجية للفرع مقارنة بالمنافسة

Groupe Agrodiv

Filiale céréales Laghouat SPA au capital de 2 800 000 000.00 DA

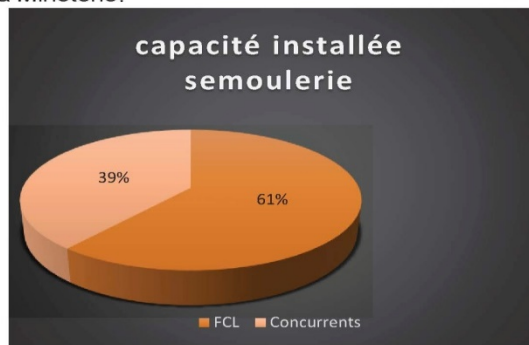
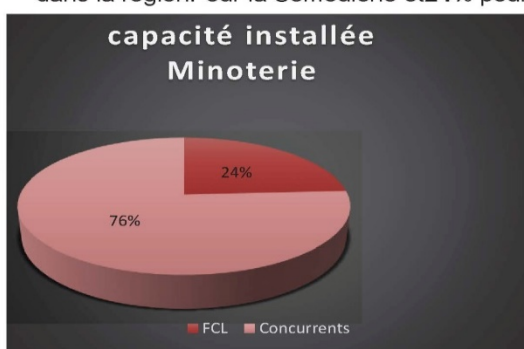
Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81-Fax 029 13 38 31

E-mail : spalaghouat@yahoo.fr



Activité	Capacité installées /jour					
	Filiale Céréales Laghouat		Concurrence		Total	
	Capacité	%	Capacité	%	Capacité	%
Blé dur	3 800	61%	2 435	39%	6 235	100%
Blé tendre	8 900	24%	28 657	76%	37 557	100%
Pâtes et Couscous	432	100			432	100%

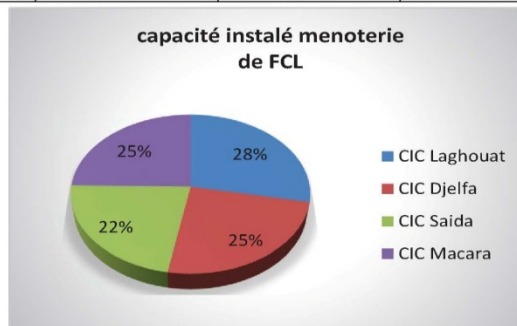
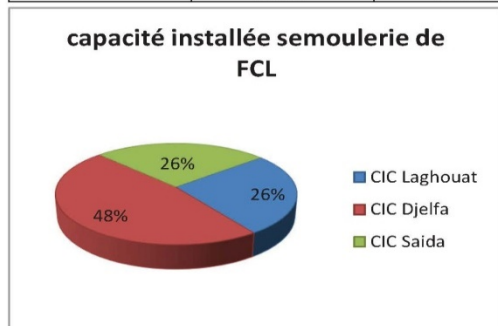
Les capacités installées de la filiale céréales Laghouat représentent **61%** des capacités existantes dans la région Pour la Semoulerie et **24%** pour la Minoterie.



Capacité installée par CIC

QL/j

	CIC Laghouat	CIC Djelfa	CIC Saida	CIC Mascara	FCL
SEMOULERIE	1 000	1 800	1 000	/	3 800
MINOTERIE	2 500	2 200	2 000	2 200	8 900



La capacité installée de la filiale par rapport à la capacité globale du Groupe Agrodiv présente les ratios suivants

**Semoulerie : 7%**

**Minoterie : 17%**

**الملحق رقم 06: الاستبيان النهائي**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
السنة الجامعية: 2021/2022

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

**استبيان**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال بحث علمي بعنوان " أثر تكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها تناسب درجة موافقتكم، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان هي بغرض البحث العلمي فقط. نشكركم على تعاونكم

الطالب: مرفوعة موسى

**معلومات شخصية**

**1- المستوى الوظيفي :**

بدون مسؤولية  رئيس مصلحة  رئيس قسم  مدير  أخرى

**2- الوظيفة:**

تابع لوظيفة الامداد  تابع لوظيفة الانتاج  تابع لوظيفة المبيعات او التسويق   
تابع لوظيفة أخرى

**3- عدد سنوات الخبرة :**

أقل 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**4- الفرع:** فرع الاغواط  فرع الجلفة  فرع سعيدة  فرع معسكر

**المحور الاول: تكامل سلسلة الامداد**

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التكامل مع المورد</b>					
1					نتبادل معلومات متنوعة مع موردينا (علاقة اكبر من مجرد شراء فقط)
2					موردينا الرئيسيين يمكنهم معرفة مستوى مخزوننا
3					نعلم موردينا الرئيسيين بتنبؤات طلب الزبائن المحتمل
4					يعلمنا موردينا الرئيسيين بجدول وقدرة إنتاجهم
5					نسعى دائما الى بناء علاقات دائمة مع موردينا
<b>التكامل الداخلي</b>					

					تتعقد اجتماعات دورية بين مختلف مصالح واقسام المؤسسة	6
					يتم تبادل المعلومات بشكل دائم ويومي بين مصالح واقسام المؤسسة الأساسية(الامداد- الإنتاج- المبيعات)	7
					يمكن لجميع مصالح واقسام المؤسسة الأساسية معرفة مستوى المخزون	8
					تعتمد المؤسسة على "فرق عمل" تتكون من أفراد ينتمون لمختلف المصالح والاقسام مهمتهم تحسين أداء العمليات	9
					تحرص الإدارة على تحقيق التنسيق والانسجام بين أقسام المؤسسة (من إدارة المواد الخام، الإنتاج الى المبيعات) للعمل بشكل متكامل وفعال	10
<b>التكامل مع الزبون</b>						
					هناك تواصل منظم ودائم بين مؤسستنا والموزعين وزبائننا الرئيسيين	11
					ترتبط مؤسستنا بعلاقات جيدة مع الموزعين وزبائننا الرئيسيين ونادرا ما توجد مشاكل	12
					يمكننا الحصول على معلومات من عند الموزعون والزبائن الرئيسيين حول توقعات الطلب	13
					إستراتيجية الإنتاج المتبعة من طرف المؤسسة توفر منتجات تلبي حاجيات الموزعين وزبائننا الرئيسيين بشكل كافي	14
					هناك انسجام بين أنشطتنا وأنشطة الموزعين وزبائننا الرئيسيين	15

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
<b>التكلفة/السعر</b>						
					نطرح منتجاتنا في السوق بأسعار تنافسية	16
					نحن قادرون على تقديم أسعار منخفضة مثل منافسينا أو أقل منهم	17
					نقوم باستخدام عقلاني للموارد من اجل تخفيض التكاليف	18
<b>الجودة</b>						
					نحن قادرون على المنافسة على أساس الجودة	19
					نقدم منتجات موثوقة للغاية	20
					نقدم منتجات عالية الجودة لزيائننا مقارنة بمنافسينا	21
<b>المرونة</b>						
					يمكننا تكبيف (تعديل أو تطوير) منتجاتنا حسب رغبات زبائننا في مدة زمنية قصيرة	22
					يمكننا الاستجابة بسرعة لتغير حجم الطلب في السوق	23
					يمكننا طرح منتجات جديدة في مدة زمنية قصيرة	24
<b>التسليم</b>						
					نقوم بعمليات تسليم سريعة مقارنة بمنافسينا	25
					نسلم طلبية الزبون في الوقت المحدد (الوقت المتفق عليه)	26
					المدة الزمنية بين استلام الطلب وتسليم السلع قصيرة	27

## سؤال عام حول تكامل سلسلة الامداد

					تتكامل سلسلة امداد المؤسسة داخليا بين أقسامها وخارجيا مع الموردين والموزعين	28
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم 07: التشبعات الخارجية لبنى المستوى الأول

	CA	Clnt	Cost	Flexibility	lnt	Quality	SCI	Sint	Speed
V10								0.677	
V11					0.801				
V11							0.685		
V12							0.587		
V12					0.712				
V13							0.641		
V13					0.794				
V14					0.723				
V14							0.566		
V15							0.668		
V15					0.756				
V16		0.722							
V16							0.697		
V17							0.608		
V17		0.782							
V18							0.639		
V18		0.758							
V19							0.684		
V19		0.782							
V20							0.592		
V20		0.722							
V21			0.804						
V21	0.609								
V22			0.881						
V22	0.722								
V23			0.747						
V23	0.498								
V24	0.655								
V24						0.851			
V25						0.860			
V25	0.558								
V26						0.785			
V26	0.464								
V27				0.806					
V27	0.634								
V28	0.650								
V28				0.804					
V29				0.859					
V29	0.644								
V30									0.849
V30	0.694								
V31									0.909
V31	0.801								
V32									0.889
V32	0.749								
V6							0.557		
V6								0.777	
V7							0.491		
V7								0.700	



**الملحق رقم 08: موثوقية وصلاحية بنى المستوى الأدنى**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CA	0.870	0.879	0.894	0.418
Cint	0.810	0.811	0.868	0.568
Cost	0.743	0.771	0.853	0.660
Flexibility	0.762	0.762	0.863	0.678
lint	0.815	0.819	0.871	0.575
Quality	0.781	0.800	0.871	0.693
SCI	0.875	0.878	0.896	0.384
Sint	0.805	0.814	0.865	0.564
Speed	0.858	0.864	0.914	0.779

**الملحق رقم 09: مجال الثقة لقيمة معامل المسار**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
SCI -> Global SCI	0.699	0.710	0.583	0.810

**الملحق رقم 10: الترابط الخطى لعوامل متغير تكامل سلاسل الإمداد.**

	CA	Cint	Cost	Flexibility	lint	Quality	SCI	Sint	Speed
CA			1.000	1.000		1.000			1.000
Cint							1.624		
Cost									
Flexibility									
lint							1.590		
Quality									
SCI	1.000								
Sint							1.345		
Speed									

**الملحق رقم 11 : مصفوفة الصدق التمايزي لبنى المستوى الأدنى**

	CA	Cint	Cost	Flexibility	lint	Quality	SCI	Sint	Speed
CA									
Cint	0.522								
Cost	0.928	0.621							
Flexibility	0.954	0.474	0.568						
lint	0.427	0.703	0.514	0.244					
Quality	0.854	0.283	0.446	0.508	0.291				
SCI	0.602	1.012	0.681	0.440	0.982	0.379			
Sint	0.626	0.554	0.630	0.386	0.541	0.458	0.881		
Speed	0.959	0.323	0.660	0.694	0.331	0.517	0.447	0.539	

**الملحق رقم 12: معاملات المسار**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Cint -> CA	0.260	0.270	0.120	2.174	0.030
lint -> CA	0.056	0.084	0.122	0.459	0.646
Sint -> CA	0.400	0.404	0.101	3.946	0.000

**الملحق رقم 13: حجم الأثر F2**

	CA	Cint	lint	Sint
CA				
Cint	0.066			
lint	0.003			
Sint	0.187			

**الملحق رقم 14: معايير اختبار الفرضية الرئيسية**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
SCI -> CA	0.564	0.592	0.070	8.064	0.000

الملحق رقم 15: اختبار التوزيع Normality test

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V6	,274	84	,000	,871	84	,000
V7	,294	84	,000	,865	84	,000
V8	,254	84	,000	,879	84	,000
V9	,261	84	,000	,869	84	,000
V10	,288	84	,000	,785	84	,000
V11	,284	84	,000	,824	84	,000
V12	,317	84	,000	,783	84	,000
V13	,391	84	,000	,709	84	,000
V14	,405	84	,000	,680	84	,000
V15	,335	84	,000	,813	84	,000
V16	,349	84	,000	,769	84	,000
V17	,269	84	,000	,853	84	,000
V18	,271	84	,000	,851	84	,000
V19	,303	84	,000	,832	84	,000
V20	,283	84	,000	,867	84	,000
V21	,285	84	,000	,837	84	,000
V22	,260	84	,000	,848	84	,000
V23	,361	84	,000	,711	84	,000
V24	,273	84	,000	,750	84	,000
V25	,243	84	,000	,794	84	,000
V26	,256	84	,000	,809	84	,000
V27	,270	84	,000	,848	84	,000
V28	,297	84	,000	,836	84	,000

---

V29	,246	84	,000	,853	84	,000
V30	,299	84	,000	,827	84	,000
V31	,292	84	,000	,787	84	,000
V32	,306	84	,000	,778	84	,000
V33	,309	84	,000	,837	84	,000

الملحق رقم 16: النطاق الجغرافي الذي تمارس فيه فرع الاغواط للحبوب نشاطها التجاري

Groupe Agrodiv

Filiale céréales Laghouat SPA au capital de 2 800 000 000.00 DA

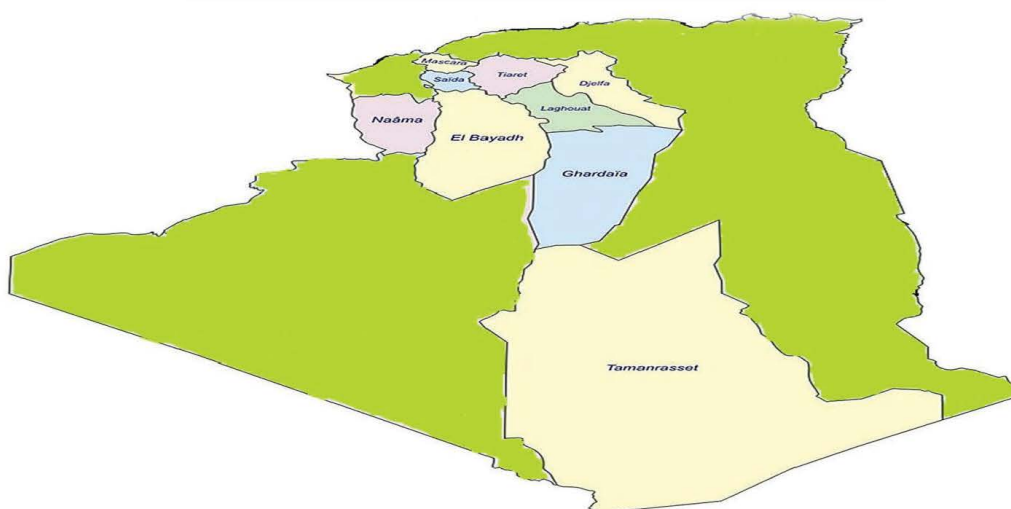
Z.I Bouchakeur Laghouat Tel 029 13 38 81 Fax 029 13 38 31

E-mail : spalaghouat@yahoo.fr



**POTENTIEL COMMERCIAL**

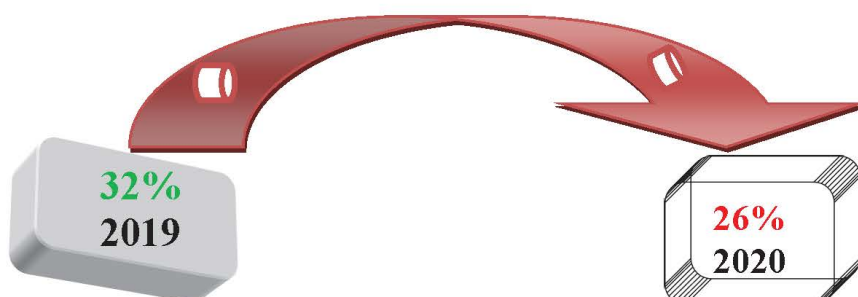
**MARCHE :-Compétence Territoriale**



U: N/QL%

Wilaya	Population 2019	Population 2020	Cons/hab/an(KG)		Demande Annuelle (QL)		Quantités vendus Au 31/12/2020		Part de marché	
			Semoules	Farines	Semoules	Farines	Semoules	Farines	Semoules	Farines
LAGHOUAT	1 167 546	1 192 648	0,59	0,75	703 662	894 486	124 700	439 832	17,7%	49,2%
DJELFA	1 306 576	1 334 668	0,59	0,75	787 454	1 001 001	80 401	192 877	10,2%	19,3%
SAIDA	381 919	390 130	0,59	0,75	230 177	292 597	79 067	258 096	34,4%	88,2%
MASCARA	994 949	1 016 340	0,59	0,75	599 641	762 255	305	259 663	0,1%	34,1%
<b>Total</b>	<b>3 850 990</b>	<b>3 933 786</b>	<b>0,59</b>	<b>0,75</b>	<b>2 320 934</b>	<b>2 950 339</b>	<b>284 473</b>	<b>1 150 469</b>	<b>12,26%</b>	<b>38,99%</b>

NB : Taux d'évolution de la population est de **2,15%**



**الملحق رقم 17: اختبار Q2:**

	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
CA	0.226	0.904	0.700

	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
CA	0.230	0.893	0.684
Flexibility	0.050	0.998	0.770
Price/cost	0.271	0.883	0.647
Quality	0.085	0.992	0.766
Speed	0.123	0.967	0.719

**الملحق رقم 18: طلب تحكيم استبانة**

جامعة غرداية الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تخصص: تسويق

سعادة الدكتور الأستاذ:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي صممت لغرض جمع المعلومات الميدانية، للبحث الذي تقوم بإعداده من أجل نيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، والذي يندرج تحت عنوان: " أثر تكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"

تحت إشراف الأستاذ: مولاي لخضر عبد الرزاق مشرف

والأستاذ دحو سليمان مساعد مشرف

نظرا لما تمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإننا نأمل من سعادتكم التكرم بتحكيم هاته الاستبانة مع طرح آرائكم حول الإرشادات والتعديلات التي تروها مناسبة فيما يخص وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للبعد. ونحيطكم علما بأننا سنعتمد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه المستجوبين، ونرجو منكم أستاذي، ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عن إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

احتراماتنا لكم وشاكرين لحسن تعاونكم واستجابتكم.

الطالب: مرفوعة موسى

إشكالية البحث:

الي أي مدى يؤثر تكامل سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة فرغ الاغواط للحبوب؟ -

عون تنفيذ  عون تحكم  رئيس مصلحة  رئيس قسم  مدير

2- الوظيفة

تابع لوظيفة الامداد او اللوجستيك  تابع لوظيفة الإنتاج او الاستغلال

تابع لوظيفة المبيعات او التسويق  تابع لوظيفة أخرى

3- عدد سنوات الخبرة:

أقل 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4- الفرع: فرع الاغواط  فرع الجلفة  فرع سعيدة  فرع معسكر   
المتغير المستقل: تكامل سلسلة الامداد

بعد التكامل مع المورد

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	تبادل معلومات حول العمليات مع مورديننا الرئيسيين					
2	هناك توافق بين أنشطتنا وأنشطة مورديننا الرئيسيين					
3	نشارك مورديننا الرئيسيين في مرحلة تصميم المنتج					
4	نساعد مورديننا الرئيسيين على تحسين عملياتهم لتلبية احتياجاتنا					
5	نعلم مورديننا الرئيسيين بمستوى مخزوننا					
6	نعلم مورديننا الرئيسيين بخطط إنتاجنا					
7	نعلم مورديننا الرئيسيين بتنبؤات طلب الزبائن المحتمل					
8	يعلمنا مورديننا الرئيسيين بجدول إنتاجهم					
9	نسعى دائما الى بناء علاقات دائمة مع مورديننا					

بعد التكامل الداخلي

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	يجري بانتظام تبادل المعلومات العملية والتكتيكية بين وظائف المؤسسة					
2	تستند قرارات الشراء إلى خطط تتفق عليها جميع وظائف المؤسسة					
3	تستخدم جميع الفرق الوظيفية خرائط طريق وإجراءات مشتركة لتوجيه إطلاق المنتجات					
4	يمكن لجميع الأنشطة الرئيسية معرفة مستوى المخزون في الحين					
5	يمكن الحصول على معطيات الخاصة باللوجستيك في حينها					
6	تعقد اجتماعات دورية بين مختلف اقسام ووظائف المؤسسة					
7	الاعتماد على فرق افرادها مشكلة من مختلف الوظائف في تحسين العمليات					
8	الاعتماد على فرق مشكلة من مختلف الوظائف في تطوير منتجات جديدة					
9	دمج وربط جميع الوظائف الداخلية للعمل في نفس الوقت(من إدارة المواد الخام ثم الإنتاج الى الشحن والمبيعات)					

بعد التكامل مع الزبون

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	

1	الاتصالات مع زبائننا الرئيسيين والموزعين ذات مستوى عال				
2	نقوم بمتابعة زبائننا الرئيسيين والموزعين للحصول على تغذية العكسية				
3	يقدم لنا زبائننا الأساسيين والموزعين معلومات حول نقاط البيع				
4	زبائننا الأساسيين والموزعين يخبروننا بتوقعات الطلب				
5	نتقاسم مع زبائننا الأساسيين والموزعين مخزوننا المتاح				
6	نعلم زبائننا الأساسيين والموزعين بخططنا فيما يخص الانتاج				
7	خططنا تلبي حاجيات كل زبائننا الأساسيين والموزعين				
8	هناك توافق بين أنشطتنا وأنشطة زبائننا الرئيسيين				
9	نبحث باستمرار عن علاقات عمل جديدة مع الزبائن والموزعين				

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

### بعد التكلفة/السعر

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	نطرح منتجاتنا في السوق بأسعار تنافسية					
2	نحن قادرون على تقديم أسعار منخفضة مثل منافسينا أو أقل منهم					
3	نقوم بترشيد مواردنا من أجل تخفيض التكاليف					

### بعد الجودة

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	نحن قادرون على المنافسة على أساس الجودة					
2	نقدم منتجات موثوقة للغاية					
3	نقدم منتجات عالية الجودة لزبائننا مقرنتا بمنافسينا					

### بعد المرونة

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	يمكننا تكييف المنتجات حسب رغبات زبائننا بسرعة					
2	يمكننا الاستجابة بسرعة لتغيير حجم الطلب في السوق					
3	يمكننا إنتاج تصاميم أو منتجات جديدة بسرعة					

### بعد التسليم

رقم العبارة	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	نقوم بعمليات تسليم سريعة مقارنة بمنافسينا					
2	نسلم طلبية الزبون في الوقت المحدد (الوقت المتفق عليه)					
3	المدة الزمنية بين استلام الطلب وتسليم السلع قصيرة					

سؤال عام حول تكامل سلسلة الامداد

28	تتكامل سلسلة امداد المؤسسة داخليا بين أقسامها وخارجيا مع الموردين والموزعين					
----	---	--	--	--	--	--

محاور وعبارات الاستبيان:



محاور وعبارات الاستبيان مستمدة من الدراسات السابقة المرتبطة مباشرة مع موضوع بحثنا والتمثلة فيما يلي:

المتغير المستقل تكامل سلسلة الإمداد:

Boon-itt, S., & Wong, C.Y. (2011). The moderating effects of technological and demand uncertainties on the relationship between SCI and customer delivery performance. <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> , 41 (3), 253- 276.
Chen, I., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. <i>Journal of Operations Management</i> , 22 (2), 119-150.
Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. <i>Journal of Operations Management</i> , 28, 58- 71.
Frohlich, M.T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. <i>Journal of Operations Management</i> , 19, 185-200.
Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: The contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. <i>Decision Sciences Journal</i> , 36 (1), 97 – 133.
Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. <i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i> , 43(7), 544-563.
Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. <i>Journal of operations management</i> , 21(4), 437-456.
Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. <i>Journal of operations management</i> , 20(3), 303-323.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة - Soitex وحدة تلمسان مومني عبد القادر 2020
Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright. <i>Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing</i> . New York, NY: John Wiley & Sons, 1984.
Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritz man, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. <i>Decision Sciences</i> , 29(4), 1035-1046.
Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. <i>Journal of operations management</i> , 21(4), 437-456.

رأي المحكم:

<p>الاسم واللقب:</p> <p>المؤهل العلمي:</p> <p>جهة العمل:</p> <p>عدد سنوات الخبرة:</p> <p>رأي المحكم النهائي في الاستبانة:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

الملحق رقم 19: قائمة المحكمين

اللقب والاسم	الرتبة	جامعة الانتساب
فرحي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط
نقاز أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط
قورين خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط
نعامة مصطفى	أستاذ محاضر _ أ_	جامعة الجلفة
مرباح تقي الدين	أستاذ محاضر _ ب_	جامعة الجلفة

إِنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ  
مُحَمَّدٌ عَبْدُ اللَّهِ  
وَأَنَّكَ أَكْبَرُ  
مِنَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ  
وَمَا تَشَاءُ أَلَّا تُفْعَلَ  
وَلَا يَمُنُّ إِلَّا بِاللَّهِ  
عَاقِبَةُ الْمُؤْمِنِينَ