

تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة  
SOITEX - وحدة تلمسان -

## The Impact of Supply Chain Management on the Competitive Advantage of the Economic Enterprise: The Case of SOITEX Division in Tlemcen

تريش محمد

مومني عبد القادر

مخبر النقود والمؤسسات المالية في المغرب العربي،

مخبر النقود والمؤسسات المالية في المغرب العربي،

المركز الجامعي مغنية، الجزائر

المركز الجامعي مغنية، الجزائر \*

[moh\\_terbeche@yahoo.fr](mailto:moh_terbeche@yahoo.fr)

[moumeniaek87@gmail.com](mailto:moumeniaek87@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/01/17 : تاريخ القبول: 2020/05/31

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية «SOITEX». ولتحقيق هذا تم تصميم إستبانة لهذا الصدد تم توزيعها على أفراد العينة والمتمثلة في الموظفين الإداريين في مؤسسة «SOITEX» حيث بلغ عددهم 50 موظف، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS20، وتوصلت الدراسة الى وجود إهتمام من قبل المؤسسة بإدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي)، كما أظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد مجتمعة والميزة التنافسية بمكوناتها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة الإمداد؛ إدارة العلاقة مع الموردين؛ إدارة العلاقة مع العملاء؛ مشاركة المعلومات؛ الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: M11 :L23 :L86

### Abstract:

This study aimed to identify the effect of supply chain management on the competitive advantage of the «SOITEX» company. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to this effect, and distributed to the sample members whose number reached 50 employees representing the administrative staff of «SOITEX» company. The data were

\* المؤلف المراسل.

analyzed using the SPSS20 program. The findings of the study show that there is an awareness of a company in addressing supply chain management in its dimensions (supplier relationship management, customer relationship management, information sharing, internal supply practices). Moreover, the study also showed a statistically significant impact between the combined dimensions of supply chain management and the competitive advantage with all its components (cost, quality, flexibility, and delivery).

**Keywords:** Supply Chain Management; Customer Relationship Management; Information Sharing; Competitive Advantage.

**Jel Classification Codes :** M11; L23; L86

#### مقدمة:

يتميز العصر الحالي ببروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، وعليه أصبحت ملزمة بالبحث عن طرق وأساليب إدارية جديدة لكسب ميزات تنافسية تسمح لها بالقدرة على المنافسة لتعزيز موقعا وحتى المحافظة عليه في ظل مواجهة المنافسين الحاليين و المحتملين (دراجي، 2010، ص:1)، ولعل انتقال المنافسة ما بين المؤسسات الى المنافسة ما بين سلاسل الإمداد أعطى هذه الأخيرة أهمية كبيرة وتغير في شكل العلاقة مع الموردين والعملاء، وأصبحت علاقة تعاون بإدراكهم أن الهدف واحد وهو التكامل لكسب ميزات تنافسية في ظل حدة المنافسة الحالية والمحتملة. في بيئة الأعمال المعاصرة هناك تركيز متزايد على تقديم القيمة للعملاء أي توفير المنتجات والخدمات التي هي أكثر قيمة بالمقارنة مع منافسيها (Christopher, 2000, p: 39). إن العميل النهائي في السوق اليوم يحدده نجاح أو فشل ممارسات إدارة سلاسل الإمداد، وأن الحصول على المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب للعميل ليس فقط نجاحًا تنافسيًا بل هو مفتاح البقاء. وظهور الحاجة إلى سلاسل الإمداد كان بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المؤسسة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المؤسسة وعملائها وبين المؤسسة ومورديها، ذلك أن سلسلة الإمداد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة (العموش، 2003، ص:10). نهدف من خلال هذه الدراسة لمعرفة تأثير إدارة سلسلة الإمداد

(إدارة العلاقة مع الموردين، علاقة العملاء، مشاركة المعلومات وممارسات الإمداد الداخلي) على الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) للمؤسسة.

للإجابة على ذلك نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة

التنافسية من خلال ممارسات إدارة سلسلة الإمداد؟

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي للتعريف بإدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ثم اعتمدنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي عن طريق توزيع استبانة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

أهداف الدراسة:

- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم إدارة سلسلة الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على أهم أنشطة ممارسات سلسلة الإمداد.
- التعرف على تأثير SCM في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان.

أهمية الدراسة:

- مساهمة الدراسة في زيادة الوعي لدى المؤسسات الوطنية عامة ومؤسسة SOITEX وحدة تلمسان بصفة خاصة بأهمية ممارسات SCM في تحقيق الميزة التنافسية.
- توفر هذه الدراسة جانبا من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع ممارسات سلسلة الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

● دراسة (Li et al., 2006): مقال بعنوان "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي" توفر هذه الورقة التبرير التجريبي لإطار العمل يحدد خمسة أبعاد أساسية لممارسات SCM (المورد الاستراتيجي، الشراكة، علاقات العملاء، مستوى مشاركة المعلومات، جودة مشاركة المعلومات) واختبار العلاقة بين ممارسات SCM والميزة التنافسية، والأداء التنظيمي. تم جمع البيانات من 196 منظمة، وأظهرت النتائج أنه يمكن أن تؤدي المستويات العليا لـ SCM إلى تعزيز تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، أيضا يمكن للميزة التنافسية أن يكون لها تأثير مباشر إيجابي على الأداء.

● دراسة (Sukati et al., 2011): مقال بعنوان "دراسة ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على صناعة السلع الاستهلاكية في ماليزيا" الغرض من هذا البحث هو تقديم العلاقة بين إدارة سلسلة

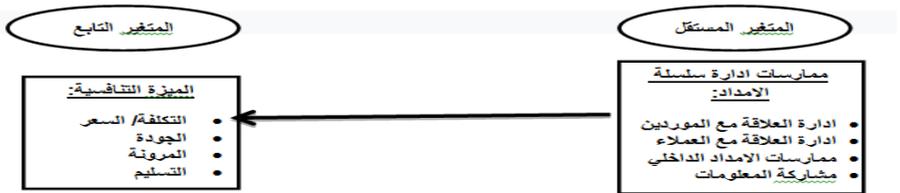
الإمداد (SCM) واستجابة سلسلة الإمداد (SCR) والتحقيق في علاقتها مع الميزة التنافسية (CA) ، وزع استبيان على حوالي 200 مدير من المؤسسات للسلع الاستهلاكية في ماليزيا. خلصت النتائج إلى أن ممارسات (SCM) تتعلق (SCR) وأن (SCR) مرتبطة ب(CA)، كما أن تحديد العميل النهائي في السوق اليوم من خلال نجاح أو فشل ممارسات SCM أي الحصول على المنتج المناسب بالسعر والوقت والجودة فهي مفتاح البقاء في السوق.

• دراسة (زغلول، 2011): أطروحة دكتوراه بعنوان "نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الالبان بمصر" واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة التسويقية المتمثلة في (خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي). تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة وزعت على موظفي شركة الألبان المصرية، حيث توصلت الى وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء.

• دراسة (خطيب، 2017): أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان "إدارة سلسلة الامداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية" هدفت إلى التعرف على أثر SCM على عينة من 40 مؤسسة صناعية لولاية تلمسان، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 35 استبانة صالحة للاستعمال والتحليل وأظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق SCM ببعديها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، وممارسات الإمداد) على أداء المؤسسات محل الدراسة. انموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة تم تصميم أنموذج الدراسة التالي:

### الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

والجدول الموالي يوضح كيفية اختيار وبناء أنموذج الدراسة من خلال الدراسات السابقة:

جدول رقم (1): يوضح كيفية اختيار متغيرات الدراسة

الميزة التنافسية				ادارة سلسلة الامداد				
التسليم	المرونة	الجودة	التكلفة	مشاركة المعلومات	الامداد الداخلي	العلاقة مع العملاء	العلاقة مع الموردين	
X	X	X	X	X	X	X	X	Li et al (2006)
X	X	X	X	X		X	X	Sukati et al, (2011)
X	X	X	X	X		X		زغلول (2011)
			X	X	X	X	X	خطيب (2017)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

والجدول رقم (1) يوضح بالترتيب كيفية اختيار متغيرات الدراسة وعليه تم طرح الفرضيات.  
الفرضيات:

- ❖ الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد مجتمعة و الميزة التنافسية بأبعادها.
- ❖ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين ممارسات سلسلة الإمداد مجتمعة و الميزة التنافسية بأبعادها.

المحور الأول: الجانب النظري للدراسة

سنحاول من خلال هذا المحور الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال الأدبيات السابقة.

1- ماهية إدارة سلسلة الإمداد

إدارة سلسلة الإمداد (SCM) هي عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وتمتد إدارة سلسلة الإمداد من حركة وتخزين المواد الخام، جرد في العمل، والانتهاج بالبضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك (Oliver and Webber, 1982, p: 65). إدارة سلسلة الإمداد هي الإدارة النشطة للعلاقات مع جميع الأطراف من أجل تعظيم قيمة العملاء وإستخلاص ميزة تنافسية مستدامة (Borzarth and Handfield, 2008, p: 59). ومما سبق يمكن تعريف (SCM) على أنها إدارة وتنسيق مجموعة من المنظمات بشكل تكاملي بغية تحقيق أهداف مشتركة هدفها إرضاء العميل

بأفضل طريقة ممكنة وذلك لتوسيع الحصة السوقية في ظل انتقال المنافسة ما بين المؤسسات الى المنافسة ما بين سلاسل الإمداد.

## 2- ممارسات إدارة سلسلة الإمداد:

إن الإدارة الفعالة لممارسات سلسلة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموعة من أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة أنشطة متناسقة ومتكاملة، وتتكون ممارسات إدارة سلسلة الإمداد من الأنشطة التالية (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، ممارسات الإمداد الداخلي ومشاركة المعلومات).

### 1-2 إدارة العلاقة مع الموردين:

الخطوة الأولى في SCM يحدد فيها الموردين الأساسين التي تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل إمكاناتهم وتؤكد الشراكة الاستراتيجية مع المورد على الارتباط المباشر طويل الأمد (Li et al, 2006, p: 1647). كما يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة (Li et al, 2005, p: 630). كما أن الهدف الأخير ل SCM يتمثل في تنمية علاقات متميزة مع الموردين و الحفاظ عليها، وتساعد هذه العلاقات على مواجهة أوضاع غير متوقعة مثلا قد تحتاج المؤسسة الى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة زيادة مفاجئة في الإنتاج (فريد مصطفى، 2008، 69).

### 2-2 إدارة العلاقة مع العملاء:

يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلا عن الحد من خطر الفشل (Enkel et al, 2005, p: 207). وتمت دراسة إدارة العلاقة مع العملاء على نطاق واسع في البحوث الأكاديمية لأنها تعتبر عنصرا أساسيا ومهم في SCM الناجحة (Tan et al, 1998, p: 5). تهتم CRM بالتخطيط والتنفيذ وتقييم العلاقات الناجحة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين من المنبع إلى المصب أي من المؤسسة للعميل النهائي (Lee et al, 2007, p: 448). كما تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء ومشاركتهم بكافة المعلومات حول أسعار المنتج وخصائصه (Lee et al, 2007, p: 448)، لذا على مؤسسة أن تضمن تلبية متطلبات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات ويتم هذا بتوفرها على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد

العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات. عرفها SWILT على أنها منهج لفهم سلوك الزبون من خلال الاتصالات المكثفة معه لتحسين الأداء والمتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه (زاهر، 2011، ص: 89)، في حين يعطيها (Payne, 2005, p: 22) صبغة استراتيجية بحيث تهتم المؤسسة بخلق قيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، مريحة وطويلة الأمد، وتزويدها بفرص تحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن و تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل.

### 3-2 ممارسات الإمداد الداخلي:

في ظل ممارسات SCM لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق. يعرف الإمداد الداخلي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير المواد الأولية والأجزاء لمراكز التشغيل والتجميع في الوقت المحدد، والكمية المطلوبة وبأقل الأسعار، ويضاف لتلك الأنشطة نشاط آخر يهتم بمراقبة حركة المنتجات التامة الصنع إلى المخازن (فريد مصطفى، 1997، ص38)، حيث يعتبر حلقة وصل بين الإمداد الفوق والإمداد التحتي والشيء الذي يدعم ذلك هو عنصر السيطرة والرقابة (خطيب، 2017، ص: 127)، حيث يجب على إدارة الإنتاج أن تهتم بمراقبة حركة تدفق المنتجات نصف المصنعة بين مراحل الإنتاج المختلفة بنظامي دائرة التموين الذي يخضع لمتغيرات بيئية خارجية والمتمثل في ظروف السوق وما يحيط بها من عدم اليقين.

### 4-2 مشاركة المعلومات:

وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، تختلف المعلومات المشتركة من استراتيجية إلى تكتيكية (Min and Mentzer, 2004, p: 74) وذلك من خلال إشراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء عناصر سلسلة الإمداد بما توفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة الإمداد مما يؤثر إيجابيا في جودة المنتج. فالمؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات بالتوقيت المناسب ودقة وكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الانتهازية، وضرورة الإدماج في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية، وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج باتجاه مورديها وباتجاه عملاءها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة

المبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد أو العميل، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي، (Li and Lin, 2006, p: 1645)

### 3- الميزة التنافسية:

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

### 1-3 تعريف الميزة التنافسية:

هي القيمة التي يكون باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها من خلال توفير أسعار أقل من منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات مميزة في المنتج كتعويض للزيادة المفروضة في الأسعار (Porter, 2003, p: 8). كما تعرف على أنها إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين (Macmillan & Tampow, 2000, p: 81).

وعليه الميزة التنافسية تتعلق بالعلاقة القائمة بين المنظمة وأسواقها ومدى قدرتها على إرضائهم وكسب ولائهم من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الخصائص أو الخدمات المرفقة بها مقابل تضحية مالية مقدمة لها تعبر عن قيمة المنتجات (تريبش، قادري، 2016، ص: 14).

### 2-3 أبعاد الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بغض النظر عن القطاع المستهدف، ونجد أنه هناك أربعة مصادر أساسية ترتبط فيما بينها بعلاقة متشابكة تؤثر إحداها على الأخرى وهي كما يلي:

● **التكلفة:** تمثل الكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي ينبغي للمؤسسات الاعتماد عليها في المنافسة داخل الأسواق والتي تتجسد بإمكانية المؤسسة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة (البكري، 2008، ص: 205). أي هي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتوزيع منتج أقل تكلفة مقارنة مع منافسيها (Slack et al., 2004, p: 58).

● **الجودة:** تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء (Slack et al, 2004, p45)، لأن رضا العميل عن جودة المنتج هو أحد عوامل المحافظة عليه ومن ثم تحقيق التنافس مع المنافسين الآخرين (الوائلي، 2005، ص: 11)، وهذا ما يفرض على المؤسسة أن لا تنظر إلى رضا العملاء من منظور قصير المدى بل يجب أن

تركز على الاعتبار الاستراتيجي في جودة المنتج من خلال التحسينات المستمرة لمواكبة أذواق الزبائن المستقبلية (كاظم، الجبوري، 2015، ص: 37).

● **المرونة:** تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أدائها. حيث عرف (Russell & Taylor, 2000, p: 33) المرونة بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات. أما (Krajewski & Rirzmen, 2005, p: 49) أشار إلى أن المرونة تتضمن بعدين هما مرونة المنتج وتشير إلى الانتاج حسب طلب الزبون والبعد الثاني هو مرونة الحجم ويتمثل بقدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض كمية الانتاج بما يتوافق مع متطلبات السوق.

● **التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن (عساف، 2015، ص: 32). يعتبر بعد التسليم بعدا تنافسيا حاسما في السوق المعاصر وله تأثير كبير على قرار الشراء لذا التسليم السريع يعد أحد الأولويات لهذا البعد التنافسي الذي يمكن أن يساعد المؤسسة في زيادة أرباحها وتحقيقها أسبقية تنافسية (Xiand et al., 2012, p: 288). وفي ظل تزايد أهمية وقت التسليم للزبون أصبح هذا البعد تنافسيا وشكلا من أشكال تميز المؤسسة، يكمن تعريف وقت التسليم للزبون بأنه الوقت المستوفى بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها (Hill et jones, 2001, p: 132).

### المحور الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان

تم الدراسة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية SOITEX وحدة تلمسان المختصة في صناعة الألبسة المدنية والعسكرية، النسيج الطبي والملابس الرياضية الكائن مقرها بولاية تلمسان، تأسست في ديسمبر 1982 شركة ذات اسهم، يقدر رأسمالها ب 604 600 000 دج، وتقدر مساحتها ب 375656 م<sup>2</sup> تضم 400 عامل وسبعة ورشات.

### 1- أداة الدراسة:

**الاستبانة:** فهي تعد من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بالاستعانة بها لمعرفة تأثير SCM على الميزة التنافسية لمؤسسة (SOITEX). حيث تم تصميم الإستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وخاصة دراسة (Li et al., 2006)، (Sukati et al., 2011) وبعدها تم تكييف الأسئلة حسب البيئة الجزائرية، ثم عرضها على مجموعة من الاساتذة المختصين في الموضوع لتظهر الاستبانة في صورتها الاخيرة (انظر الملحق رقم 1) تحتوي

الاستبانة على 48 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وكان عدد الاستبانات الموزعة 60 استبانة ويمثل عدد العمال الإداريين في مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان. الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي: تم تركيب خيارات الإجابة عن أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي تتراوح أوزانه ما بين (1-5). تحسب فئات المتوسط الحسابي لسلم لكارت على النحو التالي: 5-1=4 وبالقسمة نحصل على 4/5=0,8 حيث (0,8) تمثل مدى الفئة.

### الجدول رقم (2): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الاوزان	1	2	3	4	5
المجال	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: من إعداد الباحثين

### 2- أدوات التحليل الإحصائي:

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS20 لمعالجة البيانات المجمعة من خلال توزيع الاستبانة على اداري مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات Cronbach's Alpha، معامل الارتباط لبيرسون، اختبار الانحدار الخطي المتعدد)

### 3- اختبار أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة القياس وذلك باستخدام اختبار Cronbach's Alpha كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم (3): نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة

المتغير	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير المستقل: ادارة سلسلة الامداد	إدارة العلاقة مع الموردين	07	0.719
	إدارة العلاقة مع العملاء	07	0.656
	مشاركة المعلومات	07	0.663
	ممارسات الإمداد الداخلي	07	0.751
المتغير التابع:	التكلفة/السعر	05	0.615

0.699	05	الجودة	الميزة التنافسية
0.610	05	المرونة	
0.608	05	التسليم	
0.848	48	الاستبانة الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات Cronbach's Alpha لعبارات الاستبانة يقدر ب: 0,848 وهو أكبر من 0,6 التي تعد كنسبة قبول جيدة. لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية كبيرة.

#### 4- تحليل نتائج الدراسة:

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ردود افعال العينة حول ابعاد ادارة سلسلة الامداد (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع) والجدول الموالي يلخص ذلك:

#### جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء الموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المتغير
موافق	0.87575	3.7200	إدارة العلاقة مع الموردين	المتغير المستقل: إدارة سلسلة الامداد
موافق	0.74341	3.7800	إدارة العلاقة مع العملاء	
موافق	0.77169	3.9200	مشاركة المعلومات	
موافق	0.97881	3.8100	ممارسات الإمداد الداخلي	
موافق	1.02300	3.8800	التكلفة/السعر	المتغير التابع: الميزة التنافسية
موافق	0.95410	3.7700	الجودة	
موافق	0.98587	3.7500	المرونة	
موافق	0.99617	3.5500	التسليم	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- درجة إجابة أفراد العينة لبعدها إدارة العلاقة مع الموردين كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي 3.72 وهذا يدل على حرص مؤسسة SOITEX على بناء علاقة جيدة مع مورديها وفق أهداف مشتركة.
- درجة إجابة أفراد العينة لبعدها إدارة العلاقة مع العملاء كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي 3.78 وهذا يدل على الاهتمام الكبير لمؤسسة SOITEX بعملائها وخاصة أن غالبية زبائنها 90% هي مؤسسات عسكرية وأمنية (الجيش، الشرطة، الحماية المدنية، الجمارك) وبالتالي تسعى لتقديم أفضل الخدمات للحفاظ على هؤلاء العملاء لأنهم يمثلون أساس قيام هذه المؤسسة.
- درجة إجابة أفراد العينة لبعدها مشاركة المعلومات كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي هو الأكبر 3.92 وبالتالي تعمل مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان على تبادل المعلومات مع مورديها وعملائها للمساعدة على التخطيط للأعمال.
- درجة إجابة أفراد العينة لبعدها ممارسات الإمداد الداخلي كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي 3.81 وهذا يدل على حرص مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان على توضيح دور ومهام النشاط الإمدادي ومرونة النشاط الإداري بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
- الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين لوجود ميزة تنافسية في التكلفة والسعر كانت بمتوسط حسابي 3.88 نستنتج أن الموظفين مقتنعون بوجود ميزة في التكلفة والسعر للمؤسسة على منافسيها وذلك باستخدام مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.
- الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين لوجود ميزة تنافسية في الجودة كانت بمتوسط حسابي 3.77 نستنتج مؤسسة SOITEX تعمل تقديم منتوجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية وتسعى دائما لخفض العيوب في منتجاتها.
- درجة إجابة أفراد العينة لوجود مرونة في المؤسسة كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي 3.75 وهذا يدل على وجود الاستجابة السريعة في مؤسسة SOITEX للتغيرات البيئية المختلفة.
- درجة إجابة أفراد العينة لميزة التسليم كانت بدرجة موافق ومتوسط حسابي 3.55 وهذا يدل على حرص مؤسسة SOITEX على الالتزام بمواعيد التسليم المحددة مع عملائها.

سادسا: تحليل الارتباط:

تم استخدام معامل الارتباط PEARSON CORELATION بهدف الكشف عن مدى وجود مشكلة في التداخل بين المتغيرات المستقلة، وكذلك للتعرف عن العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسة ومختلف المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (5): يوضح مصفوفة الارتباط بين مجموع المتغيرات

		مصفوفة الارتباط				
		AX1	AX2	AX3	AX4	AX5
إدارة العلاقة مع الموردین AX1	ارتباط بيرسون	1	,280*	,125	,115	,343*
	درجة المعنوية		,049	,388	,426	,015
	العينة	50	50	50	50	50
إدارة العلاقة مع العملاء AX2	ارتباط بيرسون	,280*	1	,244	,138	,292*
	درجة المعنوية	,049		,087	,340	,039
	العينة	50	50	50	50	50
مشاركة المعلومات AX3	ارتباط بيرسون	,125	,244	1	,344*	,321*
	درجة المعنوية	,388	,087		,014	,017
	العينة	50	50	50	50	50
ممارسات الإمداد الداخلي AX4	ارتباط بيرسون	,115	,138	,344*	1	,029*
	درجة المعنوية	,426	,340	,014		,040
	العينة	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية AX5	ارتباط بيرسون	,343*	,292*	,321*	,029*	1
	درجة المعنوية	,015	,039	,017	,040	
	العينة	50	50	50	50	50
*دال عند مستوى الدلالة 0.05						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

وقد تبين لنا من خلال تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إلى وجود علاقة ارتباط متوسط إلى ضعيفة القوة بين كل من أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردین، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية لمؤسسة SOITEX حيث كانت أعلى قيمة ارتباطية هي 0.343 بين إدارة العلاقة مع الموردین والميزة التنافسية لمؤسسة SOITEX.

### سابعاً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

لاختيار فرضية الدراسة الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية لمؤسسة SOITEX محل الدراسة ونستعين ببرنامج SPSS 20 كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (6): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية نشر F	مستوى الدلالة SIG
الانحدار	3,955	4	0,989	22,383	0,000
البواقي	18,671	45	0,415	//	//
المجموع	22,626	49		//	//

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تجليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشير F ، حيث يسمح لنا اختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) لإدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة»، بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدرة ب 22,383 هي أكبر من F 4 و 45 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية (0,05) لإدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين ، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي المتعدد. يمكن لإدارة سلسلة الإمداد أن تساعد المؤسسة على التميز التنافسي من خلال الاعتماد على ممارساتها.

## جدول رقم (7): نتائج اختيار النموذج

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.512	0.672	-	3.736	0.001
ادارة العلاقة مع الموردين	0.229	0.110	0.295	2.080	0.003
ادارة العلاقة مع العملاء	0.220	0.132	0.241	2.664	0.000
مشاركة المعلومات	0.770	0.130	0.88	2.596	0.005
ممارسات الامداد الداخلي	0.460	0.101	0.66	2.457	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارات المعاملات b1, b2, b3, b4 موجبة، هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين أبعاد ادارة سلسلة الامداد والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة.

كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة T المحسوبة أن بعد إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وممارسات الامداد الداخلي لها تأثير في تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية (0,05) فقيمة T المحسوبة لأبعاد المذكورة أعلاه هي (2,080 - 2,664 - 2,596 - 2,457) على التوالي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2,018) فضلا أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG لهم هي أقل من (0,05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية (0,05) لإدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، من الجدول أعلاه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 2,512 + 0.229X1 + 0.220X2 + 0.770X3 + 0.460X4$$

عليه اتفقت دراستنا مع دراسة (Li et al., 2006) و (Sukati et al., 2011) في ماليزيا ومنه نستخلص أنه في السوق الحالي ولكسب المؤسسة لميزة تنافسية لا بد عليها التعاون والتكامل الخلفي والأمامي مع مورديها وعملائها في سلسلة الإمداد، ففوة المنافسة اليوم تجاوزت المنافسة بين المؤسسات وانتقلت إلى المنافسة بين سلاسل الإمداد.

## الخاتمة:

ومما سبق يمكن القول أن الزبون أصبح سيد السوق والكل يسعى لإرضائه في ظل تعدد البدائل وأصبحت المنتجات تقدم بخيارات عديدة بل حتى درجة منتج خاص لمستهلك خاص حسب الطلب، وأقرت المؤسسات بعدم قدرتها لوحدها إرضاء الزبون بدرجة التميز، فأصبح العمل وفق أسلوب سلاسل الإمداد كاستراتيجية حديثة تجمع بين المؤسسة ومورديها وعملائها لتحقيق ميزات تنافسية وذلك بتوفير منتجات وتقديم خدمات بالسعر والجودة والكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وفق سلسلة إمداد فعالة.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اهتمام المؤسسة بجميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي)، وهذا ما أكسبها التفوق الواضح على منافسيها في توفير الكمية المناسبة والمطلوبة من الالبسة خاصة العسكرية والامنية (الجيش، الشرطة، الحماية المدنية، الجمارك)
  - وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وهذا ما يتوافق مع دراسة كل من (Li et al., 2006)، (Sukati et al., 2011) وهذا ما يدعم ضرورة تبني ممارسات SCM في مؤسساتنا الوطنية للقدرة على مجابهة المنافسة الخارجية.
  - وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) والميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، هذا ما يفسر هيمنة مؤسسة SOITEX على قطاع الالبسة العسكرية التي تتطلب جودة عالية وكذا مرونة وسرعة في التسليم نظرا لحساسية القطاعات العسكرية فاستطاعت المؤسسة أن توفرها بأقل التكاليف وهذا بفضل ادارتها الجيدة لعلاقاتها مع مورديها طويلة الأجل وكذا نظام المعلومات الجيد الذي اعطاها معرفة حقيقية لما يطلبه عملائها. كما تتطلع مستقبلا للسيطرة في مجال الانسجة الصحية والالبسة الرياضية وهذا بمشاركة مورديها التي تعتبرهم كشركاء حقيقيين.
- كما أوصت الدراسة بما يلي:

- حث إدارة المؤسسة على توجيه اهتمام أكبر بأبعاد التنافس وبخاصة بعد المرونة من خلال فتح خطوط جديدة والتنوع في المنتجات من خلال تبني نموذج السلسلة الابداعية.
- تفعيل نشاط البحث والتطوير في المؤسسة خاصة وفي المنظمات الصناعية بصورة عامة والندوات لغرض الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة في أداء الأعمال.

#### قائم المراجع:

- المصادر باللغة العربية.
- الكتب:
- 1. البكري، ثامر ياسر، 2008، استراتيجيات التسويق، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- 2. زاهر عاطف، "تسويق الخدمات" دارالراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
- 3. نهال فريد مصطفى، "ادارة الامداد"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 4. نهال فريد مصطفى، "ادارة المواد والامداد"، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008.
- المقالات في مجلة علمية
- 5. حسين يوسف كريم الجبوري، حامد كاظم متعب الشيباوي. (2015). دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسيقيات التنافسية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل أسمنت السماوة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(3)، 30-43.
- 6. تريش محمد، قادري رياض: "الوصول الى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الاشارة لشركة خزف تافنة بمغنية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد السابع، السادسي الاول 2016، ص 14.
- المداخلات في المؤتمرات
- 7. عيسى دراجي، مداخله بعنوان البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.
- الرسائل الجامعية
- 8. العموش، خالد صالح، 2003، "اثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامع عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 9. الوائلي، علي عباس، 2005، دور تحديد التكاليف على اساس الانشطة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

10. خطيب سيدي محمد بومدين، 2017، ادارة سلسلة الامداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.
11. - زغلول البرعى عبد العزيز سلوى ، نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الالبان بمصر، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2011.
12. عساف محمد احمد حسين، 2015، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

#### المصادر باللغة الأجنبية ➤

13. Bozarth, C. and Handfield, R.B., 2008. Introduction to Operations and Supply Chain Management. 2nd edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
14. Christopher, M. (2000), "The Agile Supply Chain", Industrial Marketing Management, 29(1), pp. 37-44 .
15. Enkel, E., Kausch, C. and Gassmann, O. (2005), Managing the Risk of Customer Integration, European Management Journal, 23(2), 203-213.
16. Hill. Carles & Jones. Gareth, (2001), (strategic management theory: a Integrated Approach), 5th ed, Houghton Mifflin company, New York.
17. Krajewski, Lee J & Larry P, Ritzman, Operation Management: Processes and Value Chains, 7th ed, New Jersey, Prentice – Hall, 2005.
18. Lee, C., Kwon, I. and Severance, D. (2007), "Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12 No. 6, pp. 444-452.
19. Li, S. and Lin, B. (2006), "Assessing information sharing and information quality in supply chain management", Decision Support Systems, Vol. 42 No. 3, pp. 1641-1656.
20. Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. and Ragu-Nathan, B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", Journal of Operations Management, Vol. 23 No. 6, pp. 618-641.
21. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107-124.
22. Macmillan, H. & Tampow M, Strategic Management Process, Content & Implementation, New York, Press Inc, 2000.
23. M.Porter : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2003,p8.
24. Min, S. and Mentzer, J.T. (2004), "Developing and measuring supply chain concepts", Journal of Business Logistics, Vol. 25 No. 1, pp. 63-99.
25. Russell , Robert .S & Bernard W, Taylor , 2000, Operations Management, Multimedia Version, 3rd ed, New Jersey, Prentice – Hall, Inc.

26. Slack, Nicl, Stuart, Chambers & Robert, Johnston, Operations Management, 4th ed, New York, Prentice- Hill, 2004.
27. Sukati, I., Hamid, A. B. A., Baharun, R., Tat, H. H., & Said, F. (2011). A study of supply chain management practices: An empirical investigation on consumer goods industry in Malaysia. International Journal of Business and Social Science, 2(17), 166-176.
28. Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. Outlook, 5(1), 42-47.
29. Payne Adrian : "Handbook of CRM " Elsevier Linacre house, Great Britain 2005, p22.
30. Tan, K.C., Kannan, V.R. and Handfield, R.B. (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance", International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 34 No. 3, pp. 2-9.
31. Xiande zhao, jeff Hoi, Yan Yeung, Qiangzhon, (2012), (competitive priorities of enterprises), copy university of southern Queensland.

## الملاحق

الملحق رقم (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات الاستبانة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
إدارة سلسلة الإمداد				
1.139	4.36	الشفافية في التعامل مع الموردين.	1	إدارة العلاقة مع الموردين
0.679	3.78	وضع علاقة راجح /راجح مع الموردين.	2	
1.011	3.72	نعتبر الجودة معيارنا الأول في اختيار الموردين.	3	
1.058	3.68	ضمان سرية المعلومات المشتركة بين الموردين والمؤسسة.	4	
1.192	3.74	احترام الالتزامات المتبادلة وبنود العقد.	5	
1.181	3.44	نحن نحل بانتظام المشاكل بالاشتراك مع مورديننا	6	
1.368	3.08	ندرج مورديننا الرئيسيين في أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف	7	
0.830	4.38	احترام المواعيد المتفق عليها مع العميل.	1	إدارة العلاقة مع العملاء
0.723	3.74	تدرس المؤسسة أذواق وميولات عملائها.	2	
1.050	3.60	التقيد بالسرية في التعاملات.	3	
1.042	3.66	نحن في كثير من الأحيان نقوم بتحديد توقعات العملاء في المستقبل.	4	

1.086	3.62	تقدم المؤسسة يد المساعدة للعملاء إذا تطلب ذلك.	5		
1.413	3.38	توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المؤسسة والعملاء.	6		
1.335	3.18	توجد قنوات اتصال غير رسمية بين المؤسسة والعملاء.	7		
0.839	4.42	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات التي تساعد على التخطيط للأعمال .	1		مشاركة المعلومات
0.756	3.80	الشركاء على إطلاع تام بالمشكلات التي تؤثر على أعمالنا.	2		
1.148	3.78	يتقاسم شركاؤنا التجاريون معلومات السوق معنا.	3		
1.065	3.74	نبذل الشركاء التجاريين مسبقاً بالسلع الجديدة (المعدلة).	4		
1.182	3.70	يحصل العميل على المعلومات اللازمة دون التنقل إلى المؤسسة.	5		
1.327	3.44	يتم اتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات بناء على المعلومات المشتركة بين موردي وعملاء المؤسسة.	6		
1.332	3.32	مرونة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسة ومورديها وعملائها باستمرار.	7		
1.015	4.52	توضيح دور ومهام النشاط الإمدادي.	1	ممارسات الإمداد الداخلي	
0.833	3.80	تخطيط الإنتاج والتوزيع استجابة لطلبات العملاء .	2		
1.130	3.78	تسيير المخزون وإدارة المخزون يتم بصفة دقيقة و سريعة.	3		
1.050	3.86	التغير بسرعة في عمليات التصنيع لمعالجة تغيرات الطلب.	4		
1.272	3.66	الإطلاع على الأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الأخرى.	5		
1.279	3.58	نشاط النقل متوفر بما يضمن عدم نفاذ المخزون على مستوى الأسواق.	6		
1.446	3.10	مرونة النشاط الإداري بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	7		
الميزة التنافسية					
1.035	4.48	تعد أسعار المؤسسة أقل من أسعار منافسيها.	1	التكلفة	
0.834	3.72	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.	2		
0.995	3.70	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف.	3		
1.222	3.66	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض التكاليف.	4		

1.578	3.28	تعد أسعار المؤسسة تنافسية.	5	الجودة:
1.190	4.18	تسعى المؤسسة دائماً إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها.	1	
1.129	3.54	تقدم منتجات موثوقة للغاية وذات جودة عالية.	2	
1.216	3.48	التحسين المستمر للأفراد العاملين لديها لتحسين الجودة من خلال التكوين والتدريب.	3	
1.013	3.56	تستخدم المؤسسة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة.	4	
1.481	3.36	تقوم إدارة المصنع بتقديم ضمانات لاسترجاع المنتجات المعيبة واستبدالها بمنتجات صالحة.	5	
1.147	4.30	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئية المختلفة.	1	المرونة:
0.907	3.44	يتملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة.	2	
0.985	3.64	يستجيب حجم الإنتاج في المصنع للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً.	3	
1.054	3.48	تجري المؤسسة تغيرات في تشكيلة المنتج استجابة لطلب الزبائن.	4	
1.498	3.20	تتسم الآلات والمكانات التي تستخدمها المؤسسة بأنها ذات اغراض متعددة.	5	
1.207	4.18	المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.	1	التسليم:
1.033	3.56	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ اقل من المنافسين.	2	
1.092	3.46	تستخدم المؤسسة احداث النظم في إدارة المخازن من اجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في الطلب.	3	
1.083	3.36	نادراً ما تتأخر إدارة المؤسسة في الإيفاء بطلبات الزبائن بالأوقات المحددة.	4	
1.480	2.92	للمؤسسة شبكة نقل واسعة تتماشى وطلبات السوق.	5	