

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و لتجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان :

الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد الميزة

التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي

تحت إشراف الدكتور :

إبراهيم وصيف غددير إبراهيم

من إعداد الطالبات :

مجدول رجاء رحيمة

قزون كنزة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	عادل كدودة
مؤطر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	ابراهيم وصيف غددير
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	زوارى فرحات سليمان

السنة الجامعية 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و لتجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان :

الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد الميزة

التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي

تحت إشراف الدكتور :

إبراهيم وصيف غددير إبراهيم

من إعداد الطالبات :

ميجول رجاء رحيمة

قزون كنة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	عادل كدودة
مؤطر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	ابراهيم وصيف غددير
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر - أ -	زوارى فرحات سليمان

السنة الجامعية 2022/2021



# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه  
و نصلي و نسلم على المبعوث رحمة للعالمين معلما للبشرية  
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه الطيبين الطاهرين  
و بعد:

يقول الله تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم  
و يقول الرسول صلى الله عليه و سلم: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" رواه أبو داود و البخاري  
فبداية نحمد الله كثيرا و نشكره على فضله الذي أكرمنا به لإنجاز هذا العمل و يسر لنا طريقه .  
كما أخص بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: "إبراهيم وصيف غدير إبراهيم"  
على توجيهاته السديدة التي سرتنا عليها وعلى صبره علينا طيلة انجاز هذا العمل و إلى غاية إتمامه .  
كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة و الطاقم الإداري في جامعة الوادي دون استثناء  
و كل من ساهم في دعم هذا العمل من الأصدقاء .  
كما تقدم الشكر والامتنان لرؤساء المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي جميعهم دون استثناء  
على حسن الاستقبال والتعاون الذي أكرمونا به في جمع المعلومات المطلوبة لهذا العمل .

# إِهْدَاء

إلى من قال الحق تعالى فيها "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا (24) سورة الإسراء

« أمي » و « أبي » حفظها الله و بارك في عمرها

إلى زوجي الذي وافق لي على مواصلة دراسة الماجستير

إلى أبنائي و قرّة عيني : سرين , حسام , فراس

حفظهم الله و رعاهم

إلى الإخوة و الأخوات : جعفر, نسيمه , محمد , نهيلة .

إلى زميلتي و رفيقتي في البحث و التي لها عليها فضل .

إلى كلّ من حمل مشعل العلم ليُنير الطريق بالتفكير

و البحث للارتقاء بالعلم و المنفعة في كل مكان .

قزون كنزّة

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند مستوى الأهمية المتعلقة بأنشطة الإمداد لمؤسسة صناعية متمثلة في إدارة الشراء، إدارة التخزين، إدارة الإنتاج، إدارة التوزيع، في مجال تحسين التنافسية المبنية على أحد مصادرها المتمثلة في مستوى سعر وجودة الخدمات المقدمة، وكذا الوقت والمرونة اللذان يتعلقان بطرف تقديم المنتجات لمختلف الشرائح المستهدفة من العملاء.

واعتمدت الدراسة في استخلاص نتائجها على جانب ميداني تعلق بعينة من المؤسسات الصناعية العاملة بإقليم ولاية الوادي من خلال إطاراتها العاملتين على مستوى الإدارة العليا لها، وتم تحليل البيانات المجمعة بناء على تقييم مفردات عينة الدراسة استعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الصناعية، إدارة الإمداد، التنافسية، أنشطة الإمداد، الميزة التنافسية.

## Abstract

This study aims to position itself at the level of importance associated with the supply activities of an industrial company represented in purchasing management, warehouse management, production management and distribution management, in the field of improving competitiveness. By relying on one of its sources of the price level and quality of services provided, as well as time and flexibility related to the terms of supplying products to the various target segments of customers.

The study relied on extracting its results from a field aspect related to a sample of industrial establishments operating in El-ouad Governorate through its employees working at the level of its senior management, and the collected data were analyzed based on vocabulary assessment. A sample of the study using the statistical program SPSS version 25.

Key words:

Industrial organization, supply management, competitiveness, supply activities and competitive advantage.

فهرس المحتويات :

	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
د-ا	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
ص07	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الإمداد و الميزة التنافسية
ص07	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الإمداد
ص07	أولا : تعريف إدارة الإمداد
ص08	ثانيا : أهمية إدارة الإمداد
ص09	ثالثا : أنشطة إدارة الإمداد
ص10	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية
ص10	أولا : تعريف الميزة التنافسية
ص11	ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
ص13	ثالثا : أبعاد الميزة التنافسية
ص15	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الإمداد و الميزة التنافسية
ص15	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
ص15	أولا : الدراسات السابقة في الجزائر
ص19	ثانيا : الدراسات السابقة الأجنبية
ص21	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
ص22	أولا : من حيث متغيرات الدراسة
ص22	ثانيا من حيث الأهداف التي تضمنتها الدراسات
ص23	ثالثا : من حيث عينة بيئة الدراسة
ص23	رابعا : من حيث النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة
ص25	خاتمة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
ص27	المبحث الأول : منهجية الدراسة
ص27	المطلب الأول : المنهجية المتبعة و مجتمع الدراسة
ص27	أولا : المنهج المتبع في الدراسة
ص27	ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة
ص29	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
ص29	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
ص33	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
ص34	المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

34ص	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34ص	الفرع الأول: صدق و ثبات الاستبيان
36ص	الفرع الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة
40ص	الفرع الثالث: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي
47ص	المطلب الثاني : مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
47ص	الفرع الأول : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
52ص	الفرع الثاني : الأهمية النسبية لأنشطة الإمداد على الميزة التنافسية حسب خصائص العينة
65ص	الفرع الثالث: الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية
70ص	خلاصة الفصل
71ص	الخاتمة
76ص	المراجع
78ص	الملاحق

### قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة المؤسسات الصناعية مجتمع الدراسة	28
02	عدد الاستمارات الموزعة و المقبولة والملغاة	29
03	محاور الاستبانة و عدد و نسبة فقرات كل محور	31
04	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	32
05	معامل الثبات ألفا كرونباخ	34
06	معاملات تمييز فقرات الاستبيان	35
07	توزيع العينة حسب الوظيفة المستجوب	36
08	توزيع العينة حسب حجم المؤسسة	37
09	توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة	38
10	توزيع العينة حسب قطاع النشاط	39
11	اتجاهات العينة حول إدارة الشراء	40
12	اتجاهات العينة حول إدارة التخزين	41
13	اتجاهات العينة حول إدارة الإنتاج	42
14	اتجاهات العينة حول إدارة التوزيع	43
15	اتجاهات العينة بعد التكلفة	44
16	اتجاهات العينة بعد الجودة	45
17	اتجاهات العينة بعد الوقت و المرونة	46
18	معامل ارتباط بيرسون بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية	47
19	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية	48
20	تحليل الفروق لأبعاد أنشطة إدارة الإمداد حسب المؤسسات	52
21	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد حسب المؤسسات الصناعية	53
22	تحليل الفروق لأبعاد الميزة التنافسية حسب المؤسسات	54
23	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأبعاد الميزة التنافسية حسب المؤسسات الصناعية	55
24	تحليل الفروق لأبعاد أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط	56

25	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط	56
26	تحليل الفروق لأبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط	57
27	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط	58
28	تحليل الفروق لأبعاد أنشطة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة	59
29	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة	60
30	تحليل الفروق لأنشطة إدارة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط	61
31	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط	63
32	تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة	64
33	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة	65
34	تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة	66
35	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة	67
36	تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة	68
37	اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة	68

#### قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعاً لقوة عدد مصادر تلك المزايا	12
(2-1)	مخطط يوضح أبعاد الميزة التنافسية	14
(1-2)	توزيع العينة حسب وظيفة المستجوب	36
(2-2)	توزيع العينة حسب حجم المؤسسة	37
(3-2)	توزيع العينة حسب مدة النشاط المؤسسة	38
(4-2)	توزيع العينة حسب قطاع النشاط	39

#### قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	81-80-79-78
02	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة الشراء	82
03	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة التخزين	83
04	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة الإنتاج	84
05	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة التوزيع	85
06	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد التكلفة	86
07	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد الجودة	87
08	معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد الوقت و المرونة	88
09	جدول تقرير تقييمي لأداء أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط	89
10	جدول تقرير تقييمي لأداء أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط	90
11	جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد أنشطة الإمداد و حجم المؤسسات	91
12	جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد الميزة التنافسية و حجم المؤسسات	92
13	جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد أنشطة الإمداد ومدة النشاط	95-94-93
14	جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد الميزة التنافسية ومدة النشاط	98-97-96

المقدمة

## المقدمة :

## أولا توطئة :

طالما أنّ المؤسسات الاقتصادية تتعامل مع بيئة متغيرة فإن ذلك يفرض عليها أن تُكيف أهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية و تجعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة , و عليها أن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية التي تضمن لها حالة من الأمن و الاستقرار , حيث يمكن لمنافسها و في أي وقت بسبب تزايد شدة المنافسة الاستحواذ على حصصها السوقية . و لمواجهة هذه المنافسة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تسخير كل إمكانياتها الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق التفوق المطلوب من أجل تقديم منتجات تلي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالتركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل , فإشباع حاجات المستهلكين و بالشكل المناسب لهم أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف الحفاظ على حصتها السوقية و كذا توسيعها , مما يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية تسكبها خاصية تفوقها عن غيرها , و بالتالي تقوية مركزها التنافسي في السوق .

و لعل من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة هو اعتمادها على نظام إدارة الإمداد الذي يعتبر من المظاهر الحديثة في الإدارة في مواجهة التحديات الاقتصادية من بينها المنافسة , فإدارة الإمداد تعتبر حلقة الوصل بين مواقع التصنيع و بين مواقع الأسواق من حيث الوقت أو المسافة , حيث تُعنى بوصول المنتج إلى المستهلك النهائي بداية من عملية خلق المادة الأولية إلى عمليات الإنتاج و التهيئة إلى التخزين مروراً بالنقل و التوزيع إلى المستهلك على مستوى جميع الأسواق المستهدفة , فإدارة الإمداد تساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الوقوف على جميع عمليات الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة الصناعية من أجل توفير المنتجات المطلوبة و بالكمية المطلوبة في الوقت و المكان المناسب للعملاء.

## ثانيا الإشكالية :

إنّ هدف المؤسسة الصناعية هو تحقيق مكانة سوقية من خلال التحسين الدائم و المستمر لقدرتها التنافسية و لن تكون هذه العملية بمنأى عن البيئية الداخلية للمؤسسة التي تتبنى العمل بإدارة الإمداد التي ستكون إحدى النقاط القوة الهامة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة , لذلك يمكننا طرح الإشكالية التالية :

- أين تكمن الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية ؟

و يمكننا تجزئة هذه الإشكالية الرئيسة إلى الأسئلة الفرعية التالية فنقول:

1- إلى أي مدى قبول المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي بمستوى أداء أنشطة إدارة الإمداد ؟

2- هل هناك علاقة معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية ؟

3- هل يمكن للمؤسسات اعتماد أكثر من مصدر لخلق ميزة تنافسية لها ؟

4- هل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد بالمؤسسات الصناعية تختلف باختلاف بيئة المؤسسات ؟

**ثالثا الفرضيات :** وكأجوبة أولية عن التساؤلات الفرعية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي تبدي قبولها بمستوى أداء أنشطة إدارة الإمداد عند مستوى معنوي 5%

الفرضية الثانية : تتجه المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي إلى اعتماد مصدر وحيد في خلق ميزة تنافسية تتمثل في عامل جودة منتجاتها

الفرضية الثالثة: هناك علاقات معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعي بولاية الوادي عند مستوى 5% .

الفرضية الرابعة : الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد بالمؤسسات الصناعية تختلف باختلاف بيئة نشاط المؤسسات

**رابعا أسباب اختيار الموضوع :** تعود أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي :

- أسباب شخصية :

بعد انقطاع كبير عن البحث العلمي في المجال الاقتصادي ارتأينا خوض غمار تجربة بحثية جديدة و أكثر عمقا تعيد لنا أنفاس قوية في البحث العلمي في كل ما يخص المؤسسة الاقتصادية , و لعل موضوع إدارة الإمداد أحد أهم المواضيع التي أصبح يعقد لها دورات تكوينية و تدريبية و تعقد لها العديد من المؤتمرات والملتقيات الدولية على مستوى الخليج و الشرق الأوسط , فهي من المواضيع التي لا بد حاليا من إعطائها اهتمام كبير من البحث العلمي على مستوى الجامعات و كذا نشره كوعي اقتصادي داخل أروقة المؤسسات الاقتصادية .

- أسباب موضوعية :

بعد بحث طويل وقراءة في موضوع إدارة الإمداد يمكن القول أنه من الدراسات الحديثة وطنيا التي بدأ الاهتمام بموضوع الإمداد في عدد محتشم من الأطروحات نظرا لغموض مفهوم و ماهية إدارة الإمداد في الإطار النظري و كذا التطبيقي داخل المؤسسات الاقتصادية .

- و بالنظر لما تناولته الدراسات السابقة فقد رأينا أن هناك تداخل بين مفهوم إدارة الإمداد و بين مفهوم إدارة سلسلة الإمداد , فأردنا من خلال هذه الدراسة تحديد مفهوم أكثر دقة و شمولية لإدارة الإمداد مع إبراز أهم أنشطتها الفاعلة داخل المؤسسات الصناعية .

- كما رأينا أن التركيز على إدارة الإمداد كمتغير مستقل لم تحدد الدراسات السابقة العلاقة أو الأثر المباشر بينه و بين أبعاد الميزة التنافسية أو الاستراتيجيات التنافسية فقد اكتفت هذه الدراسات بالإشارة إلى إنه على المؤسسة التركيز على أحد أبعاد الميزة التنافسية أو التركيز على نوع من أنواع استراتيجيات التنافس لتحقيق ميزة تنافسية دون توضيح ممكن أثر إدارة الإمداد في تحقيق ذلك .

و لهذا أردنا من خلال هذا البحث إعطاء الاهتمام الكبير لأنشطة إدارة الإمداد الفاعلة داخل المؤسسة الصناعية بغية الوصول على نقاط القوة التي يمكن من خلالها تعزيز و تحسين أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة .

**خامسا أهداف الدراسة :** وفقا للإشكالية المطروحة في الدراسة و المثلة في معرفة أين تكمن الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية فإن بحثنا هذا يهدف إلى تحقيق ما يلي :

1- محاولة إعطاء مفهوم أدق و أحدث لإدارة الإمداد

2- إبراز أهم أنشطة إدارة الإمداد الفاعلة في المؤسسة الصناعية

3- تحديد مكان الأهمية لأنشطة إدارة الإمداد التي من خلالها تساعد المؤسسة في تحسين من ميزتها التنافسية

سادسا أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية :

- 1- ضرورة بيان مفهوم إدارة الإمداد و ضبطه
- 2- تسليط الضوء على أهم الأنشطة لإدارة الإمداد المعززة للميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية
- 3- بيان أهمية إدارة الإمداد في إدارة الأعمال
- 4- أهمية المجال الصناعي في ولاية الوادي من خلال خلق حركة اقتصادية كبيرة في الولاية
- 5- انحسار الأسواق مما رفع من حدة المنافسة فركزنا على أبعاد الميزة التنافسية

سابعا حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمنية : فقد تمت الدراسة في الفترة ما بين جانفي و ماي 2022 .
- 2- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصناعية الاقتصادية الناشطة على مستوى ولاية الوادي.

ثامنا منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل أبعاد الإشكالية المدروسة استخدمنا لهذه الدراسة :

- المنهج الوصفي : و ذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة و المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب و ملتقيات و دراسات سابقة تم اعتمادها في الجانب النظري من البحث .

- المنهج التحليلي: لتحليل متغيرات الدراسة إحصائيا و ذلك لتحليل البيانات و الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات هنا :

- المصادر الثانوية : تمثلت في الكتب و المقالات و الرسائل الجامعية و ذلك بهدف بناء الجانب النظري للدراسة .

- المصادر الأولية : و هي عبارة عن الاستبانة التي أعدناها لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة , فتناولنا فيها عددا من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلة و فرضيات الدراسة .

تاسعا صعوبات البحث: خلال البحث واجهتنا بعض الصعوبات و تتمثل في :

- قلة الكتب و المراجع باللغة العربية المتخصصة في مجال إدارة الإمداد

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة على مستوى الجانب التطبيقي .

## عاشرا محتوى البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : شمل الدراسة النظرية في التطرق إلى الأدبيات النظرية بحث تم تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث الأول : اشتمل على الحديث عن إدارة الإمداد وكذا أبعاد الميزة التنافسية .

المبحث الثاني : فتناولنا فيه عرض و مناقشة الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني : فشمل على الجانب الميداني حيث تم تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث الأول : كان فيه إبراز المنهجية المتبعة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: فتم فيه عرض و مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لأنشطة إدارة الإمداد

و أبعاد الميزة التنافسية

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد :

تواجه المؤسسة اليوم العديد من التحديات سواء في البيئة عملها الداخلية مثل ضرورة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها و إمكانياتها المتاحة, و في بيئة عملها الخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق , و هذا نتاج العولمة التي تدور حول فتح الأسواق المحلية للمنتج الأجنبي , ضف إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال و الإعلام و تطوير دائرة المعلومات و خاصة الإنترنت التي ساهمت كثيرا في افتتاح الأسواق و بروز مفاهيم جديدة في الاقتصاد الحديث كمفهوم التجارة الإلكترونية, التسويق الإلكتروني , نظم إدارة العملاء الإلكتروني...إلخ .

هذه التغيرات جعلت المؤسسة الصناعية بطريقة مفاجئة مجبرة على مجاراتها, بل وعجزت عن مواصلة معدل الأداء مما جعلها تبحث عن عوامل أخرى لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق و إيجاد مواقع وحصص سوقية لها في السوق العالمي بالإضافة إلى السوق الداخلي .

كما أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة , بل أصبح تقديم هذه المنتجات و إتاحتها في الوقت المناسب و المكان المناسب و بالكمية و النوعية المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون .

لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق و أبرزها إقامة إدارة إمداد فعالة, باعتبار أن الإمداد هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها و تحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها و تلبية حاجاتهم و رغباتهم , لأن تقديم منتج بجودة عالية و بسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للزبون إذا لم يقدم له في الوقت و المكان المناسبين .

وعليه يأتي محتوى هذا الفصل بالحديث عن إدارة الإمداد و كذا الميزة التنافسية , حيث سنتطرق إلى

- تعريف وأهمية إدارة الإمداد

- أنشطة إدارة الإمداد

- مفهوم و أهمية الميزة التنافسية

- أبعاد الميزة التنافسية .

- عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإمداد و الميزة التنافسية

على الرغم من حداثة مفهوم إدارة الإمداد إلا أن الاهتمام به متزايد من قبل المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها وهذا لمواجهة تحديات المنافسة .

## المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الإمداد .

## أولا : تعريف إدارة الإمداد .

كتسلسل تاريخي لمحاولات تعريف إدارة الإمداد سواء أكاديميا أو علميا نجد أن هذه الإدارة قد أطلق عليها أكثر من تسمية مثل : التوزيع المادي , هندسة التوزيع , الإمداد في الأعمال , الإمداد التسويقي , و الإمداد و إدارة المواد , و كلّ هذه التسميات تعني شيئا واحدا و هو إدارة تدفق المواد و المستلزمات من بداية قطة طلبها كمواد خام و حتى تصل إلى الزبون في صورتها النهائية ( منتج تام ).

و لعل أكثر التسميات قبولا و انتشارا بين المحترفين في مجال الأعمال هو اصطلاح إدارة الإمداد , و قد تم اقتراحه من طرف المركز القومي لإدارة التوزيع المادي<sup>1</sup>

قد تباينت التعاريف لهذا المصطلح حسب بعض الخبراء ونذكر على سبيل المثال :

**التعريف الأول :** تعرف منظمة AFNOR إدارة الإمداد على أنها : الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء و الرضا للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة و هذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين , كما قد تكون خارجية كتلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم , فالإمداد يتطلب أعمال و كفاءات تتكامل مع بعضها من أجل التسيير و التحكم الفعال في تدفق الفيزيائي و المعلوماتي و الإمكاناتي.<sup>2</sup>

**التعريف الثاني :** عرفت Aslog إدارة الإمداد أنها الوظيفة التي تهدف إلى توفير كمية من المنتجات بأقل تكلفة و بالجودة المطلوبة و في المكان و الزمان الذي يوجد فيه الطلب , و هو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركة المنتجات مثل موقع المصانع , المخازن , المشتريات , إدارة المخزون , المناولة , إعداد الطلبات , النقل , علميات التسليم و المرتجعات من المنتجات.<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** عرف هسكت James Heskett إدارة الإمداد على أنها إدارة الأنشطة التي تسهل حركة و تنسيق العرض و الطلب في خلق المنفعة المكانية و الزمانية و ذلك بتوفير المواد في المكان و الوقت المحدد .

و هذا التعريف يعتبر الأوسع و ذلك لأنه أضاف مصطلح خلق المنفعة ثم ركز على مستوى الخدمة و الذي أصبح أحد الركائز الأساسية للاستجابة المثلى للزبائن , في إشارة إلى أن الإمداد يؤدي إلى الأمثلية و ذلك لأنه يسعى إلى تحقيق هدف مستوى الخدمة و بأقل التكاليف الممكنة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تقيدة علي هلال , إدارة المواد و الإمداد, ط1 , مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية , جامعة الإسكندرية , مصر , 2002 , ص ص 14-15.

<sup>2</sup> Pierre Medam , Anne grata cap, Logistique et supplychainmanagement,integration,collaboration et risquedans la chain logistique global, dunod,paris,2008,p12.

<sup>3</sup> Philippe Duong, Introduction à la logistique, conservation National des Arts et Metiers (CMAM)- LTR110-2009-2010,P10.

<sup>4</sup> يوسف كافي إدارة اللوجستيات الامداد والتوزيع المادي الأخضر . ط1 , دار الاكاديميون للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009 , ص26.

التعريف الرابع : تعريف 7Rs و الذي قد يكون أكثر شمولية و وصفا دقيقا لإدارة الإمداد بما أنه يتضمن<sup>1</sup>.

1- Right Product	1- المنتج الصحيح
2- Right Quantity	2- الكمية الصحيحة
3- Right Condition	3- الحالة الصحيحة
4- Right Place	4- المكان المناسب
5- Right Time	5- الوقت الصحيح
6- Right Customer	6- الزبون الصحيح
7- Right Cost	7- التكلفة المناسبة

و من خلال ما تقدم من التعاريف حول إدارة الإمداد يمكن استخلاص العناصر التالية :

- تحقيق التموين الداخلي بالنسبة للمؤسسة و الخارجي بالنسبة للزبائن وفقا لمتطلباتهم .

- علمية التوريد تكون من المصادر المناسبة من حيث الجودة و قلة التكاليف .

- الانسيابية في عملية نقل المواد الأولية لوصولها للمؤسسة وأيضا وصول المنتجات إلى مستهلكها .

- الوقوف على عمليات خدمة ما بعد البيع و التصرف في المسترجع من المنتجات .

**ثانيا : أهمية إدارة الإمداد :**

إنّ الاهتمام الجاد بأنشطة الإمداد في إدارة الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخيم بشكل ملحوظ و عندها أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة الزبائن و خفض التكاليف. و أهمية إدارة الإمداد تعود لعدة أسباب نذكر منها :

**1 – اعتبارات التكلفة العالية :** تمثل أنشطة الإمداد أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول , حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في أنشطة إدارة الإمداد , و أن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13 % من قوة العمل , حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن تكاليف الإمداد للنقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي " حوالي 2000 مليار دولار"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Hollesensevend , marketing planning ,McGraw ,Hill,UK2006,p244.

<sup>2</sup>عبيد عل أحمد الحجازي, اللوجستك كيدي للميزة النسبية , منشأة المعارف , الاسكندرية , مصر ,2000,ص18

2- طول خطوط الإمداد و التوزيع : إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة و كذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أدى لزيادة الاهتمام بأنشطة الإمداد داخل كل منظمة أعمال و خاصة تلك الشركات المتعددة الجنسيات أو شركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية و ذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة .<sup>1</sup>

3- الإمداد مهم للإستراتيجية : تبذل المؤسسات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين (إستراتيجية التمايز و خاصة في التكلفة) , فأسعار المنتجات توقف إلى حد كبير على الأداء الجيد لأعمال الإمداد من حيث التكلفة و خدمة الزبائن , فالمؤسسات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمات الإمداد تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها , و تساعد المؤسسة على التوسع في السوق و زيادة حصتها السوقية و ربحية المؤسسة<sup>2</sup>

4- الإمداد يضيف قيمة ذات دلالة للزبون : بما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة عندما لا تكون متاحة للزبائن المحتملين في الوقت و المكان المناسبين ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لزبائنها في الوقت و المكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات و المعلومات و التخزين و النقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للزبائن , فرضا الزبون يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها و تدفقها بواسطة أنشطة إدارة الإمداد المختلفة .

5- تزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة : رغبة الزبائن في الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع و الخدمات في وقت قصير , إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات و علميات التصنيع الآلي و المرونة في الإنتاج ساعدت المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير , و كذلك التسويق ذو الحجم الكبير , و في ظل كل هذا أصبحت أنشطة الإمداد تمثل أهمية خاصة و التي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق من خلال السرعة في توفير السلع و الخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم و رغباتهم , و التي تعتمد على تدفق المعلومات و التعبئة و النقل و التخزين وغيرها.<sup>3</sup>

ثالثا : أنشطة إدارة الإمداد : فمن خلال عرض مفهوم إدارة الإمداد للمؤسسة الصناعية نجد أنها تتركز على مجموعة من الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وهي كما يلي :

1- إدارة الشراء: إن وظيفة إدارة الشراء , هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التخطيطية التنظيمية الرقابية المتعلقة بالتعرف بجانب تدابير احتياجات المؤسسة من المواد , أجزاء , مستلزمات , سلع تامة, أدوات ... إلخ بأساسيات خمس تتمثل في الكمية , الجودة , السعر, الوقت , ومصدر الشراء المناسب, بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج و التشغيل و مواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمؤسسة واستمرارها , آخذين في الاعتبار الظروف و المتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة في ظل المتغيرات البيئية المحلية و الإقليمية و الدولية<sup>4</sup>

2 إدارة المخزون : يقصد بها تخطيط و تنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق و تسلم المواد و السلع الواردة للمؤسسة و فحصها و تخزينها في أماكن ملائمة لحين صرفها للجهات المستفيدة داخل أو خارج المؤسسة , و كذلك تخطيط و مراقبة حركة المخزون بهدف تجاوز حالات النفاذ أو التراكم و تطبيق الأساليب المتطورة في تنظيم المخازن<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس, مقدمة في إدارة الاعمال اللوجستية , الامداد و التوزيع المادي , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر, 2004, ص 29

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس, مرجع سابق, ص 30

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس , نفس المرجع , ص 31

<sup>4</sup> نظم عبد العظيم خالد, و آخرون , إدارة المشتريات و المخازن , جامعة القاهرة , مصر , 2008, ص 8

<sup>5</sup> محمد أحمد حسان , إدارة الإمداد و التوزيع , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2009, ص 95

3- إدارة الإنتاج : هي الإدارة التي تهدف إلى تصميم , تخطيط و مراقبة العمليات , حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي (الطاقة , التكنولوجيا المستعملة ...) و يتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل نظام الإنتاج في إطار سعيه إلى تلبية الطلب المعبر عنه و بمعنى آخر هدف التخطيط هو التنسيق بين الطاقة المتوفرة و الطلب المعبر عنه , في حين تعني المراقبة تقييم مدى التواءم بين المحصل عليها و تلك المخطط لها<sup>1</sup>

4- إدارة التوزيع : تهتم إدارة التوزيع بحركة و تدفق المنتجات النامية في المؤسسة إلى المستهلك , ومن خلال المهام التي تقوم بها هذه الإدارة يتم نقل و توفير السلع المطلوبة بالكميات و الأسعار المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية , و تساعد أنظمة إدارة التوزيع المتنوعة على ربط ما بين كل من المنتجين و تجار الجملة و تجار التجزئة والمستهلكين في شبكة متكاملة تساهم بشكل اقتصادي في توفير جانب الطلب<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية :

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينيات من القرن الماضي و بدأ بالانتشار و التوسع بعد كتابات مايكل بورتر ( Maykel Porter ) بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية , فقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

### أولا : تعريف الميزة التنافسية .

و للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم وجهات مختلفة بهذا المفهوم.

**التعريف الأول :** يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية, أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة "<sup>3</sup>.

**التعريف الثاني :** تعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط, و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية, بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تنفيذ إستراتيجيتها التنافسية<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** كما تعرف على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة تقديم قيم و منافع للربائين تريد عما يقدمه المنافسون, و يؤكد تميزها و اختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الربائين الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز , حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>5</sup>

**التعريف الرابع :** تعرف أيضا على أنها القدرة على تزويد المستهلك أو الزبون بمنتجات و خدمات أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية و الدولية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Yves CRAMA ,Eléments de la gestion de Production ,Ecol d' administration des affaires ,université de liege,2002-2003,p1

<sup>2</sup>محمد عبد العليم صابر, إدارة اللوجستيات , دار الفكر الجامعي, الإسكندرية , مصر , 2014,ص39

<sup>3</sup>Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris,1999,p08

<sup>4</sup>بوشناق عمار , الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر, 2002 , ص16

<sup>5</sup>أسلمي علي, إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية , دار غريب للنشر و التوزيع و الطباعة , القاهرة , مصر , 2000, ص104

<sup>6</sup>إساعيل شاكر تركي, التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية , مجلة علوم إنسانية , العدد 45, 2010, ص3

و يلاحظ من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تتركز بشكل أساسي على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و كذا استغلال نقاط القوة الداخلية في أداء الأنشطة من أجل تحقيق رضا الزبون و تحقيق موقع تنافسي متقدم و الاستمرار عليه , و كل هذا ضمن إستراتيجية تنافسية تعتمدها المؤسسة في مواجهة تحديات المنافسة في الأسواق .

### ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تستطيع المؤسسات خلق الميزة التنافسية , كما يمكن للمؤسسة الواحدة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية , لكن قوة هذه الميزة و استمراريتها مرتبطة بمجموعة من المعايير التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة بامتلاكها , و يوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي :

#### 1- مصدر الميزة التنافسية : من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفقا لدرجتين هما :

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام, حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تكنولوجيا عالية , تميز المنتج ( من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية ) لسمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة , أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف التحويل أو تبديل مرتفعة .

و تتصل هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع , مثل الأفراد المدربين تدريبيا خاصا, القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن .

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و تراكمي في التسهيلات المادية , والتعلم المتخصص , و البحوث و التطوير و التسويق .

و يترتب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة , وذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع الزبائن , و يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل , أقل قابلية للاستثمار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات<sup>1</sup>

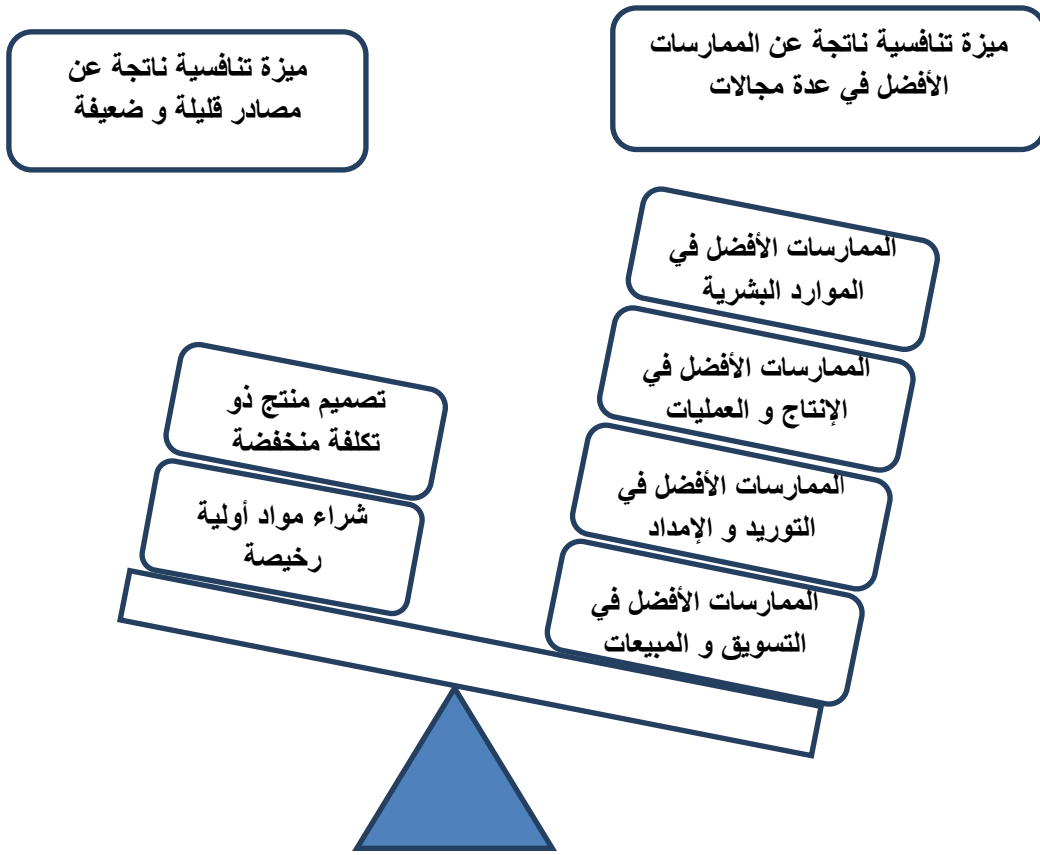
#### 2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة :

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة سيمكن المؤسسات المنافسة من محاكاتها أو التغلب عليها , أما الاعتماد على أكثر من ميزة تنافسية , سيجعل من الصعوبة بمكان على المؤسسات المنافسة محاكاتها أو تقليدها جميعا , فمثلا في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن , فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثر تلك الميزة , أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعها .

إن تعدد مصادر الميزة التنافسية يتطلب اعتماد و تطبيق أفضل الممارسات في كل الأنشطة الأساسية في المؤسسة , و للحصول على مزايا تنافسية معقدة و متعددة المصادر ولا يمكن تقليدها دفعة واحدة من قبل المنافسين و الشكل (1) يوضح الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعا لقوة عدد مصادر تلك المزايا

<sup>1</sup> تيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في المجال الاعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998, ص ص 99-100

الشكل : (1-1) يوضح الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعاً لقوة عدد مصادر تلك المزايا



المصدر : مصطفى محمد الدرويش, مرجع سابق , ص 68

### 3- درجة التحسين و التجديد المستمر للميزة :

لا يكفي تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب, بل يجب أن تكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و تقييمها باستمرار , لذلك على المؤسسات أن تتوجه نحو خلق مزايا تنافسية بطريقة أسرع من أن تقوم المؤسسات المنافسة بتقليدها , و هذا يتطلب قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة و ذات مرتبة مرتفعة باستمرار .

حيث تمارس البيئة التنافسية ضغوطات مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن مزايا تنافسية أو الدفع بين (البيئة / الميزة), حيث تدفع البيئة إلى خلق الميزة , و ينتج عن الميزة عناصر جديدة تُضاف إلى البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة , مما يزيد من تعقيد البيئة و تزيد الحاجة لخلق مزايا تنافسية أقوى وأحدث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش , الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية , رسالة دكتوراه , جامعة حلب , سوريا , 2013 , ص 68

## ثالثا : أبعاد الميزة التنافسية :

لا يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء الخاص بالمدخلات و المخرجات و العمليات , و هذا التميز يمكن تحقيقه من خلال أبعاد مختلفة تشكل ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية و التي يراها بعض الباحثين و نذكر منهم :

- wheelwright 1978 يرى أنها "تمثل في الجودة المتفوقة , و الموثوقية التسليم هي من أولويات التنافسية الأساسية للمؤسسة"<sup>1</sup>

- ويرى البكري 2008 أن أبعاد التنافسية "هي التكلفة, الجودة , المرونة و التسليم"<sup>2</sup>

و قد اعتمدنا الأبعاد التالية للميزة التنافسية التي سيتم البحث فيها و هي الجودة , التكلفة , الوقت و المرونة .

**1- الجودة :** تتحقق الجودة عند ما تنجح المؤسسة المنتجة في تقديم و تصميم سلع و خدمات قادرة على إشباع رغبات و حاجات الزبون المعلنة و غير المعلنة , و لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة يُسخرون عقولهم لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به المستهلك و الذي تمت دراسته بصورة جيدة و محاولة اكتشاف ما يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلع أو الاستفادة من الخدمة<sup>3</sup>

و من خلال هذا نستخلص أن الجودة تتضمن ثلاث عناصر<sup>4</sup> :

- المطابقة : وتعني مطابقة المنتج المعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للزبون .

- الاستجابة : وتعني متطلبات الزبون و تطلعاتهم و حاجاتهم .

- الصلاحية : وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمان والمكان من حيث المطابقة والاستجابة.

**2- التكلفة :** تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات و الذي يقصد به القدرة على إنتاج المنتجات و الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف بالمقارنة مع المنافسين في ذات النشاط , و بالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق و السيطرة عليها , و لا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح المؤسسة ميزة تنافسية , وخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار , أي الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس السعر أولا .

**3- الوقت :** نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر , فقد أصبح الوقت عاملا ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها , و عليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى , و قد يتفاوض عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب<sup>5</sup> .

**4- المرونة :** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبون .

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش, مرجع سابق , ص 89

<sup>2</sup> Wheelwright, S.C Reflecting corporate strategg in manufacturing decisions, business horizons, Vol21 (1), 1978, pp57-66  
Available at <http://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v21y1978i1p57-66.html>

<sup>3</sup> البكري ثامر , استراتيجيات التسويق , دار البازوري , عمان الأردن , 2008, ص205-206.

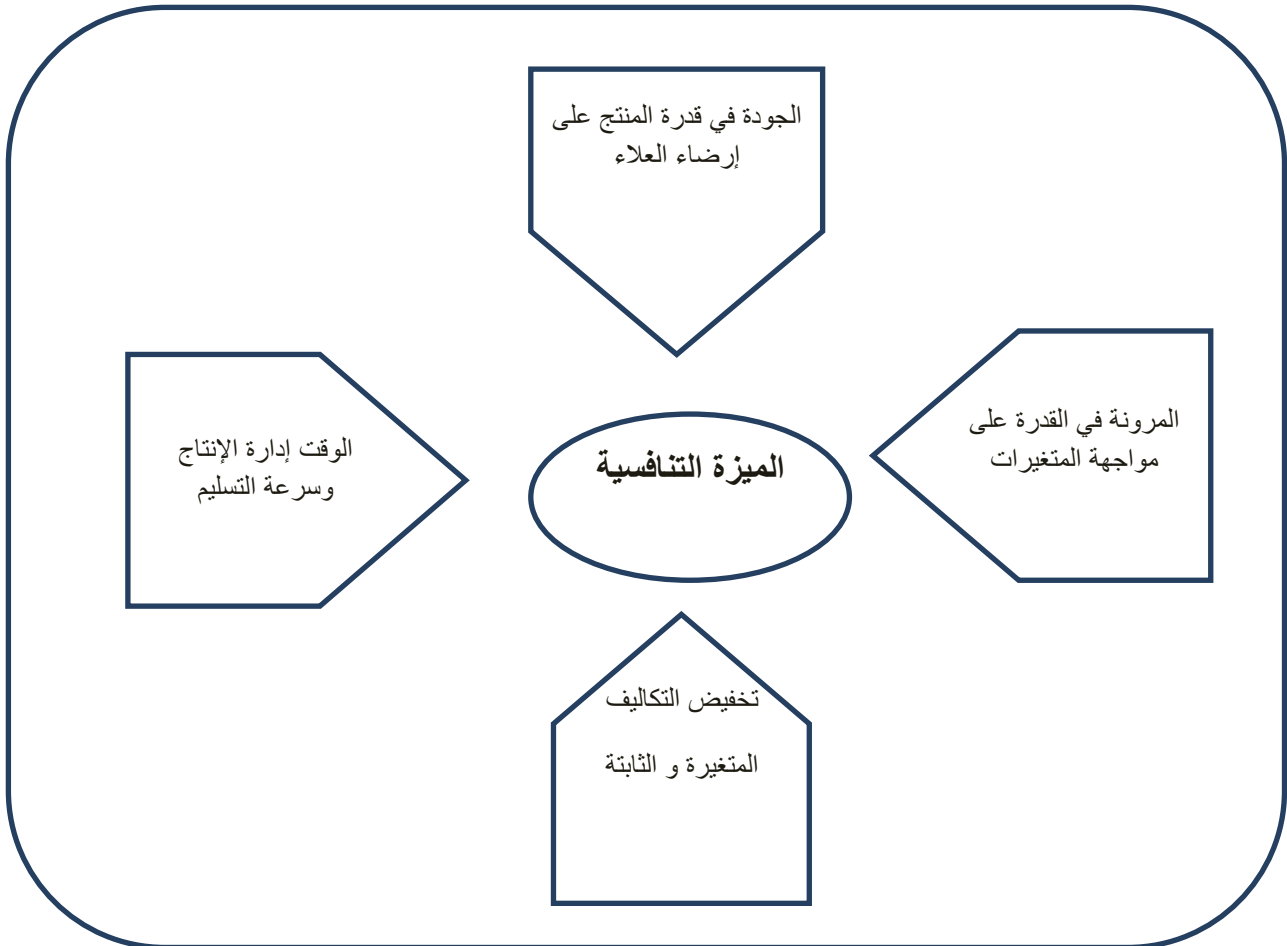
<sup>4</sup> البكري ثامر , نفس المرجع, ص218

<sup>5</sup> مصطفى محمد الدرويش , مرجع سابق , ص71

فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و هذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات , فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات و هي :

- مرونة المنتج : و هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .
- مرونة المزيج : و تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات .
- مرونة الحجم : و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات .
- مرونة التسليم: و تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات .<sup>1</sup>

### الشكل (1-2) مخطط يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثين

<sup>1</sup> بن عشي بشير , بن عشي عمار, أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية , الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة بشار , الجزائر , يومي 14-15 فيفري 2012 , ص5

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الإمداد و الميزة التنافسية

من أجل تكوين إطار للدراسة الحالية فقد تم عمل مسح على مجموعة من الدراسات الوطنية و الأجنبية السابقة و التي تم اختيارها على أساس تضمها للمتغيرين المستقل و التابع .

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

أولا : الدراسات السابقة في الجزائر

سنقوم بعرض الدراسات على حسب المعيار التاريخي لتقضي مدى تطور الموضوع وتغيرات النتائج المتحصل عليها .

**الدراسة الأولى: دراسة (كندري كريمة, 2011) بعنوان : دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة .<sup>1</sup>**

**هدف الدراسة :** تمثل في محاولة إبراز دور إدارة الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية , و أيضا محاولة اظهار أهمية و ضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد .

**أدوات الدراسة :** اعتمدت على المقابلات الشخصية .

**منهج الدراسة :** تم اعتماد منهج وصفي تحليلي في جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالظاهرة .

**مجمع وعينة الدراسة:** دراسة حالة في مؤسسة مختصة في إنتاج مادة السميد تابعة للقطاع العام –مؤسسة مطاحن الاوراس وحدة آريس , باتنة .

**نتائج الدراسة :** يعمل الإمداد على حقيق التوازن بين العرض و الطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع للمؤسسة ويعتبر أيضا أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية , كما ان المؤسسة لا تعتمد على أي إستراتيجية من استراتيجيات التنافسية .

**التوصيات :** الاهتمام ببناء إستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و التي من بينها تدعيم مركزها التنافسي و على المؤسسة أن تخلق فكرة و ثقافة إدارة الإمداد لتساعد في تحقيق أهدافها .

**الدراسة الثانية: دراسة ( نسمة لعرح, مصطفى طويطي, 2012) بعنوان: دور الإمداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الإنتاجية.<sup>2</sup>**

**هدف الدراسة :** تحديد دور إدارة الإمداد في السوق من خلال عمليتي التصنيع و التوزيع لتحقيق الميزة التنافسية

**منهج الدراسة :** اعتماد المنهج الوصفي

**نتائج الدراسة :** إعادة هيكلة العمليات الإمداد يمكن أن يخفف من التكاليف الأساسية و الهدف من نظام إدارة الإمداد هو ربط السوق بشبكة التوزيع وعمليات التصنيع بهذه الطريقة يُمكن من خدمة العميل بمستوى عالي بالإضافة إلى التكاليف المنخفضة

<sup>1</sup>كريمة كندري, دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الاوراس وحدة آريس, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الحاج لخضر, باتنة , 2011.

<sup>2</sup>نسمة لعرح, مصطفى طويطي, دور الامداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية , مجلة الاقتصاد الجديد العدد05 , جامعة تلمسان , مركز الجامعي بالبويرة, 2012

الدراسة الثالثة : دراسة (العكري محمد, 2017) بعنوان : دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة .<sup>1</sup>

هدف الدراسة : محاولة إبراز الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية , وكذا اظهار أهمية التسيير الجيد لإدارة الإمداد للتخلص من فكرة أنها مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت .

أدوات الدراسة : اعتماد المقابلة

منهج الدراسة : الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي

مجمع وعينة الدراسة: دراسة حالة في مؤسسة ملبنة الاخوة بن عولة – مازونة – غليزان

نتائج الدراسة : أهمية بناء الإستراتيجية لتساعد المؤسسة في أداء مهمتها في تحقيق أهدافها و يجب على المؤسسة أن تعطي أهمية لبعض مقترحات العملاء و تعالج دائما الشكاوى المقدمة من قبلهم وكذا انعدام وجود إدارة الإمداد أو أفكار حولها في المؤسسات الاقتصادية .

التوصيات : لا بد من توفير اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية و تخصيص إدارة أو قسم خاص بالإمداد و الاهتمام بتخصص الإمداد بالجامعات الجزائرية . وكذا تشجيع الاستثمار في الإمداد عن طريق جذب متعاملي الإمداد دوليين .

الدراسة الرابعة : دراسة (عبدو عائشة, 2017) بعنوان : دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسة .<sup>2</sup>

هدف الدراسة : تقييم أداء إدارة الإمداد و التوزيع و دورها في المؤسسات الاقتصادية و استعراض الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة .

أدوات الدراسة : اعتماد الاستبيان .

منهج الدراسة : اعتماد المنهج الوصفي للجانب النظري و المنهج التحليلي للجانب التطبيقي

مجمع وعينة الدراسة: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر Ram Sucre بمستغانم .

نتائج الدراسة : للإمداد دور كبير في تحسين أداء المؤسسة و كذا تلعب أنشطة الإمداد و التوزيع سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة دورا فعلا في تحقيق قيمة مضافة , و كما أن نجاعة إدارة الإمداد و التوزيع تعتمد على نظام معلومات فعال و استعمال وسائل إنتاج حديثة , كما أن التسيير الجيد لإدارة الإمداد تساهم في تخفيض التكاليف .

كما أن المؤسسة محل الدراسة كانت لا تتبع أي إستراتيجية واضحة لتنوع و تطوير منتجاتها .

التوصيات : الاهتمام أكثر بأنشطة الإمداد و التوزيع و تخصيص قسم خاص بإدارة الإمداد و تكوين و تدريب عمال مختصين بمجال الإمداد للاستفادة من كفاءتهم في هذا الجانب .

<sup>1</sup>العكري محمد, دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة ملبنة الاخوة بن عولة, مذكرة ماستر غير منشورة , كلية العلوم التجارية , جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2017.

<sup>2</sup>عبدو عائشة , دور إدارة الامداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة تكرير السكر Ram Sucre , مذكرة ماستر غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2017.

الدراسة الخامسة : دراسة (وزار ابراهيم, 2018) بعنوان : دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية .<sup>1</sup>

هدف الدراسة :إبراز الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد جوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين مركزها التنافسي في السوق و محاولة إظهار التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أنها مجرد عملية روتينية

أدوات الدراسة :اعتاد المقابلة

منهج الدراسة :اعتاد منهج الوصفي من الجانب النظري و المنهج التحليلي من الجانب التطبيقي

مجمع و عينة الدراسة: دراسة حالة في مؤسسة ملبنة الاخوة بن عولة – مازونة – غيليزان

نتائج الدراسة :المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقيد نشاطاته و صعوبة التحكم فيها , و في تدفق المعلومات على سلاسل الإمداد . كما أن الإمداد يعمل على تحقيق التوازن بين العرض و الطلب و من المهم بناء إستراتيجية فهي أداة محممة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها , مع عدم وجود ثقافة إدارة الإمداد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

التوصيات : العمل على توعية المستهلك بأهمية الغذاء الصحي , و أيضا الاهتمام أكثر بتخصص الإمداد بالجامعات الجزائرية و ذلك لتغطية العجز الكبير في هذا المجال. و تخصيص قسم أو فرع خاص بالإمداد بالمؤسسة .

الدراسة السادسة : دراسة (عباسه هوارى, 2018) بعنوان: دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>

هدف الدراسة :الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بدراسة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية و كذا تسليط الضوء على أهمية وظيفة الإمداد في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة , مع تبيان كيفية عمل أنشطة الإمداد وفقا لهدف تعزيز الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكلفة هذه الأنشطة و تحسين الخدمة الإمدادية المقدمة للعميل .

منهج الدراسة :اعتاد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة .

نتائج الدراسة : أن إدارة الإمداد إلى أقص إشباع للمستهلك في الوقت و المكان المناسب و كذا تخفيض تكاليف الإمداد إلى أدنى حد مع الإبقاء على مستوى معين من الخدمة, و كذا الاهتمام بوضع نظام معلومات فعال و اعتماد وسائل اتصال متطورة .

الدراسة السابعة : دراسة (حراث لزه, 2018) بعنوان: فعالية عملية الإمداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>

هدف الدراسة :إبراز دور و فعالية الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية لتحسين الميزة التنافسية بواسطة الإمداد من الجوانب التالية: - تحديد الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة

- الاهتمام بتسيير العملية الإمدادية لضمان حصة سوقية

- ضمان استمرارية المؤسسة في السوق و الحفاظ على صحتها السوقية

<sup>1</sup> وزار ابراهيم, دور الامداد في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة ملبنة الاخوة بن عولة , مذكرة ماستر غير منشورة , كلية العلوم التجارية , جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغافم, 2018.

<sup>2</sup> عباسه هوارى, دور وظيفة الامداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماستر غير منشورة , كلية العلوم التجارية , جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغافم, 2018.

<sup>3</sup> حراث لزه, فعالية عملية الامداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماستر غير منشورة , كلية العلوم التجارية , جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغافم, 2018.

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي في الجانب النظري

نتائج الدراسة : في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات و الانفتاح على الأسواق أصبحت كل مؤسسة تسعى إلى رفع من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء , و كما أن عملية الإمداد تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء , و أن التحكم في الأنشطة الإمدادية من خلال الموازنة بين مستوى الأداء و التكاليف يعزز من القدرة التنافسية .

التوصيات : ضرورة اهتمام المؤسسات بأنشطة الإمداد, كما يتوجب على المؤسسات البحث دائماً عن القدرات المتميزة من خلال اعتماد إستراتيجية محكمة لمواردها المادية و البشرية, على المؤسسة اعتماد إدارة المنافسة داخل المؤسسة للتنافس الإيجابي بين مختلف العاملين بفروع المؤسسة و كذا إدارة المنافسة الخارجية بالسوق لتقييم القدرة التنافسية و تحديد الفجوة التنافسية .

### الدراسة الثامنة : دراسة (تأفي عبد السلام, 2018) بعنوان : دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية<sup>1</sup>

هدف الدراسة : معرفة علاقة إدارة سلسلة الإمداد بالموردين و العملاء و وظائف المؤسسة الأخرى , و كذا إبراز إدارة سلسلة الإمداد كوظيفة إستراتيجية و كعامل للمنافسة .

أدوات الدراسة : اعتماد الاستبيان

منهج الدراسة : اعتماد المنهج الوصفي للجانب النظري والاعتماد الجانب التحليلي والأساليب الإحصائية للجانب التطبيقي.

مجمع وعينة الدراسة: دراسة حالة في مجموعة من المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية ورقلة و عددهم 58 مؤسسة .

نتائج الدراسة : يوجد علاقة طردية بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و هي وظيفة الشراء و التخزين و الإنتاج و النقل و الميزة التنافسية بأبعادها السعر و الجودة و الوقت و المرونة, كما أن هناك أثر كبير لإدارة الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية و اعتبار الوقت أهم أبعاد الميزة التنافسية .

التوصيات : تركيز المؤسسات على الدور الإيجابي لوظيفة الشراء

التركيز أيضاً على التكامل الداخلي بين الأنشطة و من ثم توسيع هذا التكامل ليشمل الموردين و العملاء و اعتماد مقارنة الموارد الداخلية في تحديد عوامل التميز و من ثم محاولة الاستفادة من الفرص الخارجية .

### الدراسة التاسعة : دراسة (زناق نجم الدين, 2019) بعنوان : دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>

هدف الدراسة : محاولة إبراز دور إدارة سلسلة الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية و كذا محاولة تشخيص أنشطة الإمداد الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

أدوات الدراسة : اعتماد الاستبيان .

منهج الدراسة : اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي و التفسيري

مجمع وعينة الدراسة: دراسة حالة في مطاحن سيدي رغيس –أم البواقي-

<sup>1</sup> تأفي عبد السلام, دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمؤسسات صناعية في ولاية ورقلة . مذكرة ماستر غير منشورة , كلية علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2018.

<sup>2</sup> زناق نجم الدين, دور إدارة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مطاحن سيدي رغيس أم البواقي, . مذكرة ماستر غير منشورة , كلية علوم التجارة , جامعة العربي بن مهيدي, أم البواقي, 2019.

نتائج الدراسة : تعمل إدارة سلسلة الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض و الطلب من خلال جملة من المنافع الزمنية و المكانية للمؤسسة , كما تضيف أنشطة سلسلة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بالمنتج الذي يحتاج إليه العميل , كما و أن إدارة سلسلة الإمداد تحتاج إلى كفاءات واعية بأهمية دور هذه الإدارة بكونها أهم النشاطات الداعمة للميزة التنافسية . كما أن الوقت يعتبر أهم أبعاد الميزة التنافسية محمة بالنسبة لإدارة سلسلة الإمداد .

التوصيات : تخصيص قسم أو فرع خاص بالإمداد في المؤسسة و ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل المؤسسة للاستجابة الفعالة لطلبات العملاء كالأعمال الإلكترونية , و منح المؤسسة الاستقلالية في اختيار مورديها , إلى جانب ضرورة استعمال التكنولوجيا في تبادل المعلومات و تقليل من الأوراق و التخلي عن مركزية اتخاذ القرار.

### ثانيا :الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى : دراسة ( Diana Bratic ,2011) بعنوان :

### Achieving a Competitive Advantage by SCM

تحقيق ميزة تنافسية من قبل إدارة التوريد<sup>1</sup>

هدف الدراسة : تبرير إطار يحدد أبعاد التنافسية لممارسة إدارة الإمداد , و وصف العلاقة بين تطبيق إدارة الإمداد والميزة التنافسية .

أدوات الدراسة :اعتماد استبيان إلكتروني

منهج الدراسة : اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي

مجمع و عينة الدراسة: دراسة حالة في مؤسسة إنتاج الرسوم البيانية

نتائج الدراسة : الكفاءة الداخلية لإدارة الإمداد توصلنا لتحقيق الميزة التنافسية , وأن أقوى مؤشرات التنافسية تتمثل في السعر والجودة و الوقت للتسويق أثر من موثوقية التسليم أو ابتكار المنتجات, و أن تأثير إدارة الإمداد على الميزة التنافسية كان بشكل مباشر.

الدراسة الثانية : ( حسين يوسف الجبوري,2014) بعنوان : دور إدارة الإمداد في تحقيق الاسبقيات التنافسية<sup>2</sup>

هدف الدراسة : تقديم خلفية نظرية حلول مفهوم إدارة الإمداد والدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق الاسبقيات التنافسية

أدوات الدراسة : اعتماد الاستبيان

منهج الدراسة :اعتماد المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الإحصائي

مجمع و عينة الدراسة: دراسة حالة في معمل أسمنت السباوة – العراق -

<sup>1</sup>Diana Bratic , Achieving a Competitive Advantage by SCM, Faculty of Economics,UniversitZagred coratia,2011.

<sup>2</sup>حسين يوسف كرم الجبوري و حامد كاظم مبعالشياوي, دور إدارة الامداد في تحقيق الاسبقيات التنافسية دراسة ميدانية معمل أسمنت السباوة, كلية الإدارة و الاقتصاد, جامعة القادسية , العراق , 2014.

**نتائج الدراسة :** وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور إدارة الإمداد و الاسبقيات التنافسية , كما أن خدمة العميل كان أكثر محاور إدارة الإمداد الأساسية ارتباطا بالأسبقيات التنافسية , لأن المعمل يعتمد سياسة تؤكد المحافظة على الزبائن الحاليين , كما أن موضوع إدارة الإمداد يعد من الموضوعات الحديثة و المهمة في الأدبيات الإدارية بما يحتله من دور فعال في بيئة الأعمال

**التوصيات :** ضرورة تبني المعمل اهتماما كبيرا بأنشطة إدارة الإمداد لما لها من دور في تعزيز أبعاد الاسبقيات التنافسية

كما يتوجب على المعمل إنشاء قسم خاص بإدارة الإمداد و الاهتمام بتوفير ظروف تخزين ملائمة.

**الدراسة الثالثة : دراسة (عمرو مصطفى محمد حسين,2019) بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال<sup>1</sup>**

**هدف الدراسة:** التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على زيادة التنسيق بين الإدارات و العمليات الداخلية وكذا التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على حل بعض المشكلات المالية و التسويقية و مشكلات التوريد

**أدوات الدراسة:** اعتماد المقابلات الشخصية

**منهج الدراسة :** اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

**مجمع وعين الدراسة:** دراسة حالة في مجموعة من شركات تصنيع مستحضرات التجميل و أدوات التجميل و العناية بالبشرة , عددها 30 شركة في مصر

**نتائج الدراسة:** إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض مشكلات التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الموردين و هي إحدى مكونات إدارة سلسلة التوريد , تؤدي أيضا إلى حل بعض المشكلات التسويقية من خلال إدارة العلاقات مع العملاء , و حل مشكلات مالية من خلال تحقيق العديد من الوفورات مثل خفض مستوى المخزون و الإنتاج للطلب .

**التوصيات :** ضرورة تطبيق إدارة سلسلة التوريد بصفة مستمرة في مجال التسويق و الشراء و باقي إدارات المؤسسة لضمان حل بعض المشكلات المالية و التسويقية و لزيادة التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة.

**الدراسة الرابعة : دراسة (Murad Abdelleh,2020) بعنوان :**

**The Impact of supply Chain Mangement on competitive Advantage and Organizational performance at Starwood Industries**

- تأثير إدارة الإمداد على الميزة التنافسية و الأداء التنظيمي في شركة Starwood Industries<sup>2</sup>

**هدف الدراسة:** دراسة تأثير إدارة الإمداد على الميزة التنافسي و الأداء التنظيمي , و كذا فحص تأثير الميزة التنافسية على الأداء التنظيمي للشركة و فحص الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في التوسط بين العلاقة بين إدارة الإمداد و الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة .

**أدوات الدراسة:** اعتماد الاستبيان .

<sup>1</sup> عمرو مصطفى محمد حسين, دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال, المجلة العملية للاقتصاد التجارة , المجلد49, العدد 1, مصر, 2019

<sup>2</sup> MuradAbdelleh, The Impact of supply Chain Mangement on competitive Advantage and Organizational performance at Starwood Industries, Masters degree, Department of Business Administration ,UPV Universit, Spain,2020

منهج الدراسة : اعتماد منهج الوصفي للجانب النظري و المنهج التحليلي للجزء التطبيقي

مجمع وعين الدراسة: دراسة حالة في شركة Starwood Industries شركة نجارة في دول مجلس التعاون الخليجي بالإمارات العربية المتحدة .

نتائج الدراسة : أن من بين الأبعاد التنافسية التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية هما بعدا الجودة و الوقت , في حين أن السعر أو التكلفة و الابتكار المنتج لها قيمة لكن لا تلعب دورا في تعزيز الميزة التنافسية .

و أن إدارة الإمداد لها تأثير إيجابي مباشر على مستوى الميزة التنافسية للشركة

و أن تحسين أداء إدارة الإمداد ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية للشركة , و أن للميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي , فإن تعزيز الميزة التنافسية يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل للشركة .

و أن إدارة الإمداد لما تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء التنظيمي للشركة من خلال الميزة التنافسية و التي تتوسط بشكل كامل بين هذين المتغيرين.

التوصيات : يوصي الشركة محل الدراسة لقياس مستوى إدارة الإمداد بشكل فعال لأنه لا يمكن تحسينها ما لم يتم قياسها . و كذا أن يسبب المنافسة المتزايدة أن تحسن مستوى فعالية إدارة الإمداد و يجب تحديدا أن تولي مزيدا من الاهتمام لأبعاد إدارة الإمداد و هي مستوى مشاركة المعلومات و كذا شراكة الموردين الإستراتيجية .

كما ينصح بالتعامل مع الموردين باعتبارهم جزءا من شركة من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معهم لتعزيز ميزتها التنافسية.

الدراسة الخامسة: دراسة (Maun Jamaludin,2021) بعنوان :

**The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance .**

تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء الشركة.<sup>1</sup>

هدف الدراسة: تهدف إلى تحديد أثر إدارة الإمداد على أساس الميزة التنافسية و أداء الشركة

أدوات الدراسة: اعتماد الاستبيان

مجمع وعين الدراسة: دراسة حالة في مجموعة الشركات الصغيرة و المتوسطة حوالي 150 شركة في بجاوة الغربية -إندونيسيا

نتائج الدراسة :إدارة الإمداد لها أثر إيجابي على الميزة التنافسية أي كلما كان أداء إدارة الإمداد قويا فهذا يعزز من الميزة التنافسية و هذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على أداء الشركة و هذا يشير إلى أن كلما كانت الشركة أكثر تفوقا من الشركات الأخرى سيزداد أداء الشركة بشكل أفضل وأن تأثير إدارة الإمداد على الأداء التنظيمي يتم بواسطة الميزة التنافسية .

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

سيتم التركيز على مناقشة الدراسات من خلال تبين متغيرات الدراسة و كذا أهدافها و بيئة الدراسة و نتائجها .

<sup>1</sup>Maun Jamaludin, The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance Small and medium business group West Java – Indonesia, Department of Business Administration, Basundan University, Bandung, Indonesia ,2021

أولاً : من حيث متغيرات الدراسة : لقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات تعرض على سبيل المثال منها ما يلي :

تناولت دراسة (كندري كريمة، 2011) و (وزار ابراهيم، 2018) أنشطة إدارة الإمداد المتمثلة في خدمة العميل ، النقل ، التخزين ، نظم الإمداد المعلوماتية كمتغير مستقل و الاستراتيجيات التنافسية المتمثل في إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف و التمييز و التركيز كمتغير تابع .

أما دراسة (عبدو عائشة، 2017) فتناولت دور إدارة الإمداد و التوزيع كمتغير مستقبل و القيمة المضافة المتمثلة في القوى التنافسية وسلسلة القيمة كمتغير تابع .

أما (زناق نجم الدين، 2019) فتناولت في دراسته إدارة سلسلة الإمداد كمتغير مستقل و الإستراتيجية التنافسية "الهيمنة بالتكاليف و التمييز و التركيز " كمتغير تابع .

أما (عباسة هواري، 2018) فتناولت وظيفة إدارة الإمداد من شراء و نقل و تخزين و خدمة العميل كمتغير مستقل و الاستراتيجيات التنافسية " الهيمنة بالتكاليف و التمييز و التركيز " كمتغير تابع

و دراسة (تافني عبد السلام، 2018) فقد تناولت دراسته أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في الشراء التخزين الإنتاج و النقل كمتغير مستقل و أما المتغير التابع فركز على التكلفة ، الجودة ، الوقت ، المرونة .

و تناولت دراسة (Maun Jamaludin, 2021) و (Murad Abdelleh, 2020) المتغير المستقل المتمثل في إدارة الإمداد بمؤشرات فرعية تتمثل في مستوى تبادل المعلومات وإدارة المخزون وكذا العلاقة مع العملاء والموردين ، أما المتغير التابع فكان هناك تابعان و هما الميزة التنافسية و كذا الأداء التنظيمي .

أما (حسين يوسف الجبوي، 2014) و (Diana Bratic , 2011) فالمتغير المستقبل في دراسة كل منهما كان إدارة الإمداد بأنشطتها و المتغير التابع تمثل في أسبقيات الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة و الوقت و السعر و المرونة .

و أما الدراسة الحالية فقد ركزت على المتغير المستقل المتمثل في إدارة الإمداد بأبعادها الفرعية لأنشطتها و هي إدارة الشراء ، إدارة التخزين ، إدارة الإنتاج ، إدارة التوزيع والأهمية لها بالنسبة للمتغير التابع الذي تمثل في أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة ، التكلفة و الوقت ، المرونة .

ثانياً من حيث الأهداف التي تضمنتها الدراسات :

تضمن أهداف دراسة ( نسيم لمرح, مصطفى طويطي، 2012) إلى إبراز أن الهدف من إدارة الإمداد هو ربط السوق بشبكة التوزيع وعلميات التصنيع بهذه الطريقة يمكن خدمة العملاء بمستوى عالي .

أما دراسة (تافني عبد السلام، 2018) هو التعرف على علاقة إدارة سلسلة الإمداد بالموردين و العملاء و إبراز إدارة سلسلة الإمداد كوظيفة إستراتيجية وكامل للمنافسة .

دراسة (وزار ابراهيم، 2018) فقد ركز على إبراز وظيفة الإمداد ف مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين مركزها التنافسي .

دراسة (عبدو عائشة، 2017) فركزت على تقييم أداء إدارة الإمداد و التوزيع في المؤسسة وكذا استعراض الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة .

و دراسة (حراث لزهري, 2018) تهدف إلى تحديد دور و فعالية الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية لتحسين الميزة التنافسية .

و دراسة (العكرمي محمد, 2017) تهدف إلى محاولة إظهار أهمية التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة مجرد عملية يتم التعود عليها بمرور الوقت.

أما دراسة (Murad Abdelleh, 2020) فهدفت إلى فحص تأثير الإدارة الإمداد على الميزة التنافسية و فحص تأثير الميزة التنافسية على الأداء التنظيمي, وكذا الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في التوسط في العلاقة بين الإدارة الإمداد والأداء التنظيمي .

أما دراسة (عمرو مصطفى محمد حسين, 2019) فهدفت التعرف على تأثير تطبيق الإدارة سلسلة الإمداد على زيادة التنسيق بين الإدارات و العمليات الداخلية , وكذا التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على حل بعض المشكلات المالية والتسويقية و مشكلات الإمداد .

أما دراسة (Diana Bratic, 2011) فهدفت إلى تبرير إطار يحدد أبعاد التنافسية لممارسة إدارة الإمداد و أيضا وصف العلاقة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية .

أما الدراسة الحالية فالهدف منها هو تحديد مفهوم إدارة الإمداد في المؤسسة و التعريف بعناصر إدارة الإمداد داخل المؤسسة و كذا إبراز أهمية عناصر إدارة الإمداد كعامل مهم في تحسين أبعاد الميزة التنافسية .

### ثالثا : من حيث عينة بيئة الدراسة :

اعتمدت الدراسات السابقة الوطنية على إجراء الدراسة على مؤسسات صناعية وطنية , أما الدراسات الأجنبية فاعتمدت على مؤسسات و شركات محلية و أجنبية , أما بالنسبة للدراسة الحالية فاعتمدنا إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي.

### رابعا : من حيث النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة :

- توصلت دراسة (عباسة هواري, 2018) و ( نسمة لعرج, مصطفى طويطي, 2012) إلى ضرورة تخفيض تكاليف عمليات إدارة الإمداد لأن ذلك سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية مع الإبقاء على مستوى الخدمة .

- توصلت دراسة (وزار ابراهيم, 2018) و (عبدو عائشة, 2017) و (العكرمي محمد, 2017) إلى ضرورة بناء و تحديد إستراتيجية تنافسية على المؤسسة اعتمادها لتحقيق أهدافها , لكن لم تحدد هذه الدراسات أي إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية ( الهجينة بالتكاليف , التميز , التركيز) القادرة على تحقيق مركز تنافسي للمؤسسة .

- كما اتفقت دراسة (تافني عبد السلام, 2018) و (زناق نجم الدين, 2019) إلى اعتبار الوقت أهم أبعاد القدرة التنافسية بالنسبة لإدارة سلسلة الإمداد .

و لمس (تافني عبد السلام, 2018) في دراسته الأثر الكبير لإدارة الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية و توصل إلى أن هناك علاقة طردية بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و بين أبعاد الميزة التنافسية .

أما (زناق نجم الدين, 2019) توصل دراسته إلى أن أنشطة سلسلة الإدارة الإمداد تضيف قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بالمنتج الذي يحتاج إليه العميل .

- و توصل (حراث لزهري, 2018) إلى ضرورة الاهتمام بالوقت و رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات , حيث أن عملية الإمداد تساهم بشكل كبير في تحقيق مستويات عالية من خلال خدمة العملاء , و كذلك التحكم في أنشطة الإمداد من خلال الموازنة بين مستوى الأداء و التكاليف يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة .

- و توصلت دراسة (Diana Bratic,2011) إلى أن الكفاءة الداخلية لإدارة الإمداد توصلنا لتحقيق الميزة التنافسية و تشير إلى أن السعر والجودة والوقت للتسويق أقوى مؤشرات تنافسية من موثوقية التسليم و ابتكار المنتجات , وأن إدارة الإمداد تؤثر تأثيرا مباشرا على أبعاد القدرة التنافسية .

- و توصلت دراسة (Murad Abdelleh,2020) و (Maun Jamaludin,2021) إلى أن إدارة الإمداد لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية أي أن كلما كان أداء إدارة الإمداد قويا فهذا يرفع و يعزز من الميزة التنافسية .

و أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي , فإن تعزيز الميزة التنافسية يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل في المؤسسة .

و أن إدارة الإمداد لها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال الميزة التنافسية .أي أن الميزة التنافسية تعمل كتغير وسط بينهما.

كما تفردت دراسة (Murad Abdelleh,2020) بأن من بين أبعاد القدرة التنافسية التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية هما بعدا جودة المنتج والوقت .

## خاتمة الفصل الأول :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى طرح مفاهيم أساسية حول إدارة الإمداد و الميزة التنافسية حيث تناولنا مفهوم إدارة الإمداد و أهميتها كما حددنا عناصر إدارة الإمداد , كما تناولنا مفهوم الميزة التنافسية و أهم أبعاد الرئيسية ومعايير الحكم على جودتها .

و خلصنا إلى أنه يمكننا القول أن وظيفة إدارة الإمداد تعد من الوظائف الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية حيث أنها تتركز أساسا على المسار المنتج انطلاقا من سبب تصنيعه إلى غاية وصوله في يد العميل بتحقيق شرط الوقت و المكان المناسب لتحقيق منافع و من هذه المنافع التي تعود للمؤسسة بتحقيق مركز تنافسي في السوق.

و هذا يخلق تلك العلاقة المباشرة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية من خلال أبعادها التي تساهم إدارة الإمداد في تحقيقها حيث أن تركيز هذه الأخيرة سيكون على الوقت المناسب و تقليل التكاليف مع المحافظة على جودة المنتج .

و هذا ما سيتم قياسه وتحديدده في الفصل الموالي حيث سيتم التركيز على وظيفة إدارة الإمداد و تحديد الأهمية النسبية لأنشطتها في التحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية على

المؤسسات الصناعية بولاية

الوادي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لإدارة الإمداد و أنشطتها و كذا أبعاد الميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معرفة واقع أهمية إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين , حيث يتمحور المبحث الأول حول منهجية الدراسة ويندرج تحته مطلبين فالأول يركز على المنهجية المتبعة و مجتمع و عينة الدراسة و المطلب الثاني يتمحور حول الأدوات المستخدمة في الدراسة , أما المبحث الثاني تفردنا فيه بعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول للاستنتاجات الخاصة بالدراسة.

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية حول الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية و سنعرض في هذا المبحث المنهج المستخدم في الدراسة و كذا العينة المدروسة والأدوات المستخدمة جمع و تحليل البيانات .

## المطلب الأول : المنهجية المتبعة و مجتمع الدراسة

## أولا : المنهج المتبع في الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية و الفرضيات المقترحة و التي انطلقنا منها في الدراسة فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل تفسيرها و الوصول إلى نتائج تحدد لنا من خلالها مكن الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

## ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد و علاقتها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية , فكانت الدراسة خاضعة لمجموعة من المؤسسات الصناعية التي تنشط على مستوى ولاية الوادي , و قد تمثلت العينة المختارة للدراسة على مستوى مسؤولي الإدارة العليا , المديرين , رؤساء الأقسام , رؤساء المصالح في هذه المؤسسات الصناعية . و الجدول التالي يبين ذلك:

## الجدول رقم (1) يوضح قائمة المؤسسات الصناعية مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة الصناعية
1	مطاحن الجزائر الخضراء لصناعة الدقيق
2	سوفيا لصناعات الغذائية - مطاحن الدقيق و السميد
3	مطاحن محمد الصغير للخدمات - إنتاج الدقيق و السميد
4	مطاحن برودياك - إنتاج الدقيق و السميد
5	مطاحن الضياء - إنتاج الدقيق
6	بسكويتري ماما نونا لصناعة الحلويات
7	حلويات لؤلؤة الجنوب لصناعة الحلويات
8	أطاك بليس لصناعة مواد التنظيف
9	أويس كوسمتيك لصناعة العطور و مواد التنظيف
10	المرجان لصناعة العطور و مواد التجميل
11	كوسمجاد لصناعة العطور و مواد التجميل و معطرات الجو
12	الزهرة للصناعة - مواد تنظيف و معطرات الجو
13	روايال مونديال للصناعة - صناعة المواد البلاستيكية و مطابخ pvc
14	طيبة لصناعة الخزانات الصحية البلاستيكية
15	تريسي سود لصناعة منتجات الحديد- صناعة ألواح الشبك الملحومة
16	TPL لصناعة المنتجات الحديد - صناعة البراغي و المسامير و اللولب
17	صحراء ايتونش لصناعة المواد الكيماوية
18	سأكسو إتيديستري لصناعة المواد الكيماوية

المصدر: من إعداد الطالبتان

وقد تم توزيع الاستمارات على المؤسسات على مستوى إدارتها الأربعة: إدارة الشراء , التخزين , الإنتاج و التوزيع , و قد أبدت المؤسسات تعاوناً كبيراً معنا و قد تم توزيع حوالي 90 استمارة على المؤسسات, و لكن الاستمارات المسترجعة كانت حوالي 68 استمارة و أيضاً من بينها حوالي 10 استمارات ملغاة لعدم كفاية المعلومات بها و الجدول التالي يظهر عدد الاستمارات المتحصل عليها و المقبولة و الاستمارات الملغاة .

الجدول رقم (2) يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المقبولة و الملغاة

90	إجمالي عدد الاستمارات الموزعة
68	عدد الاستمارات المستلمة
58	عدد الاستمارات المقبولة
32	المصدر: من إعداد الطالبان عدد الاستمارات الملغاة

#### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب تم التطرق إلى توضيح الأداة المستخدمة و المتمثلة في الاستبيان و كذا الآلية التي تم من خلالها تصميم الاستبيان و كذا الأدوات الإحصائية المستخدمة .

#### الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

**أولاً مفهوم الاستبيان :** من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية , فهو سبيل الباحث للحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة , و في الغالب الاستبيان يستخدم للتعرف على توجهات العينة الدراسية و اكتشاف معلومات دقيقة و مهمة لا يمكن للباحث الوصول إليها بنفسه و كونها معلومات لا يملكها إلا أصحاب العينة المدروسة فهم مؤهلون لتقديمها بشكل دقيق و سليم .

و قد عرف الاستبيان بأنه " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة , تحتوي على عدد من الأسئلة , مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سلمان العودة , فتحي حسن ملكوي , أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية , ط2, دار الامل , جامعة اليرموك , العراق , 1992, ص 189

## ثانيا : تصميم استبيان الدراسة

من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة واضحة و بسيطة بحيث تكون قابلة للفهم من قبل المستجوبين , حيث تساعدنا هذه الأسئلة في الإجابة عن فرضيات الدراسة .

و تمثل استتارة الاستبيان الأداة الرئيسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات من الواقع الممتثلة في آراء و وجهات نظر عينة الدراسة الممتثلين في الموظفين حول موضوع الدراسة .

و قد تم تصميم استتارة الاستبيان على ثلاثة مراحل واضحة المضمون , حيث تعتبر هذه الخطوة الأولى في إعداد الاستتارة انطلاقا من الجانب النظري بصياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية , مع مراعاتنا في إعداد الأسئلة ما يلي :

- استعمال لغة سليمة

- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل

- ترتيب الأسئلة حسب الأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية

و يتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

**القسم الأول :** وهو عبارة عن البيانات الشخصية , الممتثلة في اسم المؤسسة, قطاع النشاط, حجمها و مدة سنوات النشاط و كذا تحديد وظيفة المستجوب .

**القسم الثاني :** و هو عبارة عن محاور متغيرات الدراسة و المتكونة من محورين يتضمنان 37 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم (1) (الاستتارة )

**المحور الأول :** يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقبل وهو أنشطة إدارة الإمداد الممتثلة في الشراء , التخزين, الإنتاج و التوزيع .

**البعد الأول الشراء:** و الذي كان محتوى فقراته (7) حيث تتضمن علاقة إدارة الشراء بالتكلفة الأولية فيما المشتراة و بالنسبة لعملية الإنتاج و كذا الجودة للمواد الأولية في مطابقتها للمواصفات و مواعيد التسليم و بالكميات المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار الأعباء الناجمة عن عدم مطابقة المواد الأولية المشتراة للمواصفات المطلوبة

**البعد الثاني التخزين:** و الذي كان محتوى فقراته (4) تتضمن الحديث عن ظروف التخزين من حيث الشروط الملائمة لعملية التخزين و كذا عمل إدارة التخزين الممثل في طرق تصنيف المخزونات و سهولة الحركة المادية للمخزونات .

**البعد الثالث الإنتاج :** كان محتوى فقراته (5) تتضمن التركيز على وسائل الإنتاج الممثل في كفاءة العنصر البشري و المعدات و الآلات في العملية الإنتاجية إلى جانب جودة المنتج حيث الوقوف على جميع مراحل المخرجات إلى انعدام العيوب التصنيعية و تحقيق الكمية المستهدفة دون تذبذب في العملية الإنتاجية هذا في ما يخص إدارة الإنتاج .

**البعد الرابع التوزيع :** و كان محتوى فقراته (5) تتضمن التركيز على عمل إدارة التوزيع في ما يخص القدرة على تصريف الكميات المخطط لها من المنتجات و تحقيق مستوى جيد في الأسعار مع قدرتها على تصنيف زبائنها و ضمان سير خدمات ما بعد البيع مع انعدام الشكوى الناجمة عن استخدام المنتجات .

المحور الثاني : يتضمن الفقرات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة , الجودة , الوقت و المرونة

البعد الأول التكلفة : و كان محتوى فقراته (4) حول تواجد بُعد التكلفة ضمن أنشطة إدارة الإمداد المتمثلة في الشراء و التخزين و الإنتاج التوزيع بخصوص أسعار المشتريات للمواد الأولية و التكاليف المنخفضة لحفظ المخزونات و تكاليف عمليات الإنتاج و التوزيع المنخفضة و كل ذلك بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة .

البعد الثاني الجودة : و التي كان محتوى فقراتها (4) حلو تواجد بُعد الجودة في ضمن أنشطة الإمداد فعملية الشراء تلتزم اقتناء أفضل المواد الأولية و اختيار طرق تخزين مبتكرة و تتميز عملية الإنتاج بنقص عيوب التصنيع مع الوقوف على رغبات و متطلبات العملاء في ما يخص التصاميم.

البعد الثالث و الرابع الوقت و المرونة : تم جمعها في (8) فقرات محتواها يرتكز على تواجد هذين البعدين ضمن أنشطة الإمداد , فيما يخص الشراء لا بد من عدم نفاذ المخزون من المواد الأولية و توافر مصادر للتأمين المتعددة و كذا تلبية احتياجات العملاء في حالة نقص كمية المنتجات مع إتمام عمليات التصنيع في الوقت المحدد و سرعة الاستجابة لتنفيذ رغبات العملاء من حيث التصاميم و كذا سرعة إيصال المنتجات لكل الأسواق المستهدفة قبل المؤسسات المنافسة و في الوقت المناسب .

و من الجدول التالي نجد أن هناك توازن معتبر في نسب عدد الفقرات المتعلقة بإدارة الإمداد و أيضا توازن فيما يخص الفقرات المتعلقة بمحور أبعاد الميزة التنافسية .

جدول رقم (3): محاور الاستبانة و عدد و نسبة فقرات كل محور

المحور	البعد	رقم الفقرة	عدد العبارات	النسبة المئوية
المحور الأول أنشطة إدارة الإمداد	الشراء	7-1	7	18.91%
	التخزين	11-8	4	10.81%
	الإنتاج	16-12	5	13.51%
	التوزيع	21-17	5	13.51%
المحور الثاني أبعاد الميزة التنافسية	التكلفة	25 -22	4	10.81%
	الجودة	29-26	4	10.81%
	الوقت و المرونة	37-30	8	21.62%
المجموع			37	100%

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على بيانات الاستبانة

صيغت أسئلة الاستبانة من محورين كما تم توضيح ذلك سابقا على شكل فقرات , و قد تم الاعتماد على مقياس (ليكارث خماسي الأبعاد) (المقياس : أبدا- نادرا- أحيانا- غالبا- دائما ) كمقياس للإجابة على الفقرات الأساسية المتعلقة بالمحور الأول و الثاني كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4) توزيع درجات مقياس ليكارث الخماسي

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارث: (Likert Scale)

- \* مقياس ليكارث: "يعود أساسا ظهور هذا المقياس إلى الباحث pesisLiket وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبانات , وهو أكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية , وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على البنود التي تضمنها الاستبيان ..و يعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم و ذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية و التي يمثلها رؤيته المسبقة حل ذلك , و بشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس , و غالبا يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها " نقلا عن المرجع مصطفى طويطي , وعيل ميلود , مطبوعة جامعية موسومة ب " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي- " ص51.

## الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم جمع البيانات عن طريق إرسال الاستبيان لعينة الدراسة المتكونة من 18 مؤسسة مسجلة لدى مديرية الصناعة بولاية الوادي حيث شمل فئة الإدارة العليا لأقسام الشراء , التخزين , الإنتاج والتوزيع , بعد عملية جمع البيانات و المعلومات اللازمة حول الدراسة تم ترميزها وإدخالها لاستخراج النتائج حيث تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science الإصدار 25 , و برنامج Excel 2010 وتحديد الأساليب الإحصائية التالية :

**1- معامل ألفا كرونباخ:** " و هو معامل لقياس الثبات الداخلي لقائمة الأسئلة , حيث يعمل على قياس ارتباط بين أسئلة الاستبيان التي تقيس الخاصية " <sup>1</sup>

**2- معامل بيرسون:** " يحدد مقدار العلاقة و اتجاهها بين متغيرين " <sup>2</sup> , أي يحدد اتجاه و قوة العلاقة بين المتغيرين .

**3- المتوسط الحسابي:** " من أكثر المقاييس النزعة المركزية استخداما و هو متوسط لمجموعة من القيم و تلك القيمة التي لو اتخذتها كل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة هي نفس مجموع القيم الأصلية " <sup>3</sup> وتكون محصورة من (01-05) درجات حسب ما هو معطى لبدائي المقاييس ليكارت في الإسبانية.

**4- الانحراف المعياري:** " و هو أدق مقاييس التشتت و هو مبني على أساس أن متوسط مجموع انحرافات قيم المتغير عن المتوسط الحسابي و هو قيمة صالحة لقياس مدى تشتت هذه القيمة كما أنه لا يهمل إشارات الانحرافات بل يتخلص من وجودها بشكل منطقي " <sup>4</sup> و هذا الانحراف من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور , كما أنه يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها .

**5- معامل الاختلاف:** " للمقارنة بين المجموعات المختلفة أو بين العينات فإننا لا نستطيع إجراء مقارنة بناء على الانحراف المعياري لكل مجموعة و ذلك لأننا بحاجة إلى توحيد القياس بالنسبة للمجموعتين , لذلك يتم استخدام ما يسمى بمعامل الاختلاف " <sup>5</sup>

**6- اختبار T (T- test):** " يستخدم للتحقيق من معنوية معاملات النموذج و ذلك من خلال اختبار الفرضيات " <sup>6</sup> أي معرفة التأثير بين المتغيرين للتحقق من معنوية التأثير أنه حقيقي و له دلالة.

**7- اختبار F (F- test):** " يفيد هذا الاختبار في اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج المستخدم " <sup>7</sup> و هذا يفيد في الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين و هو يشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل و يتم الحكم على معنوية العلاقة .

<sup>1</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود , مطبوعة جامعة موسومة ب " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي- " معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة , بتاريخ 30 جوان 2014 , متوفر على الرابط <http://dspaceancien.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 60

<sup>2</sup> دليل مبادئ التحليل الإحصائي - أدلة المنهجية و الجودة - دليل رقم (10) مركز الإحصاء , الإمارات العربية المتحدة. متوفر على الرابط <https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/GPSA%20AR%202017MAR13.pdf> ص 33

<sup>3</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود , مرجع سابق, ص 64

<sup>4</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود, نفس المرجع, ص 67

<sup>5</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود, نفس المرجع, ص 68

<sup>6</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود, نفس المرجع, ص 88

<sup>7</sup> طويطصطفى,وعيل ميلود, نفس المرجع, ص 88

## المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض و مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقديم مطلبين , وقد وقفنا في المطلب الأول على عرض نتائج الدراسة مع التعليق عليها , كما وقفنا في المطلب الثاني على التحليل و المناقشة لنتائج الدراسة .

## المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

نعرض في هذا المطلب مختلف النتائج المتحصل عليها من البيانات التي تم التوصل إليها , و ذلك من خلال الوقوف على صدق و ثبات الاستبيان و كذا تحديد خصائص العينة المدروسة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول العبارات الخاصة بالمحورين عناصر إدارة الإمداد و كذا أبعاد الميزة التنافسية .

## الفرع الأول: صدق و ثبات الاستبيان .

## أولا: معامل الثبات:

كما تمت الإشارة إليه سلفا، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الصدق والثبات، ومن خلال إجابات العينة المدروسة من مسيري المؤسسات الاقتصادية الصناعية بولاية الوادي، استخلصنا بيانات الجدول التالي:

## الجدول (5): معامل الثبات ألفا كرونباخ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	37

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد المبحوثين 58 مفردة، وعدد فقرات أداة الدراسة الميدانية بلغ 37فقرة، أما معامل الثبات كرونباخ ألفا فقد بلغ 0.852 وهو معامل مقبول بما أن قيمته تجاوزت القيمة النظرية لقبول اعتماد الأداة لجمع البيانات، والمقدرة بـ 0.60 .

ولتحسين مستوى الثبات يتم الاعتماد على معامل التمييز.والهدف من حساب معامل تمييز الفقرات يتمثل في دراسة إمكانية زيادة معامل الثبات، وهذا من خلال حذف الفقرات التي ارتبطت بمعامل تمييز سلبي تجعله يؤثر في نفس الاتجاه على معامل الثبات، أو عبارة أدق تلك العبارات التي يؤدي حذفها إلى رفع معامل الثبات، ويعزى حذف هذه الفقرات لسهولة محتواها إلى درجة البساطة أو صعوبته إلى درجة التعقيد، وبالتالي ستبقى تلك الفقرات التي تتراوح في المتوسط من حيث درجة السهولة أو الصعوبة.

الجدول (6): معاملات تمييز فقرات الاستبيان

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	139.83	247.864	-.102	.862
X12	140.12	235.161	.213	.852
X13	138.31	230.849	.441	.846
X14	138.14	237.314	.377	.848
X15	138.57	242.390	.102	.853
X16	138.71	230.702	.449	.846
X17	138.71	229.404	.474	.845
X21	138.28	240.624	.140	.852
X22	139.93	228.241	.330	.849
X23	138.67	239.382	.079	.858
X24	138.33	233.979	.397	.847
X31	138.19	229.455	.551	.844
X32	138.10	237.814	.312	.849
X33	139.17	234.917	.339	.848
X34	138.33	237.172	.376	.848
X35	139.67	231.943	.298	.850
X41	138.26	232.195	.500	.845
X42	138.36	226.095	.596	.842
X43	138.02	234.824	.499	.846
X44	138.40	230.524	.404	.846
X45	139.36	236.972	.190	.852
Y11	140.41	243.124	.032	.856
Y12	139.21	225.430	.534	.843
Y13	139.31	224.569	.498	.844
Y14	139.24	224.678	.505	.843
Y21	138.00	236.596	.413	.848
Y22	138.48	226.745	.531	.843
Y23	138.60	227.296	.546	.843
Y24	138.19	232.507	.515	.845
Y31	139.91	243.238	.024	.856
Y32	139.14	225.665	.349	.849
Y33	139.57	229.092	.413	.846
Y34	138.86	226.437	.529	.843
Y35	138.29	235.158	.359	.848
Y36	138.81	234.718	.331	.848
Y37	138.64	230.621	.427	.846
Y38	138.71	235.263	.309	.849

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل تمييز الفقرة الأولى من الاستبيان كان الوحيد بالإشارة السالبة، وبلغ -0.102، وقابله معامل ثبات في حالة التخلي عن نفس الفقرة بقيمة 0.862، وهو ما يعني رفع معامل الثبات عن ما كان عليه بقيمة 0.01، أي بمعدل 1.17%، وبما أن مقدار التحسين المنتظر في معامل الثبات يعتبر ضئيلاً، في هذه الحالة قررنا اعتماد فقرات الاستبانة كما هي عليه في حالتها الأولى.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

سنعتمد في اختبار صدق الاتساق الداخلي للأداة على حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات محاور الاستبيان بناء على نتائج العينة الاستطلاعية، فبعد حساب متوسط فقرات الإجابة لكل محور على أساس مفردات العينة، أمكننا من الحصول على نتائج الملاحق رقم (2-3-4-5-6-7-8)، والذي من خلاله نلاحظ أن معاملات الارتباط البيروني المحسوبة بين متوسطات فقرات محاور الاستبيان مقبولة ودالة إحصائياً عند بعض متغيراتها بما يضمن وجوب تحليل علاقاتها المترابطة، وعلية تأكدنا من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور فيها.

الفرع الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المستجوب: و كما هو موضح في الجدول التالي :

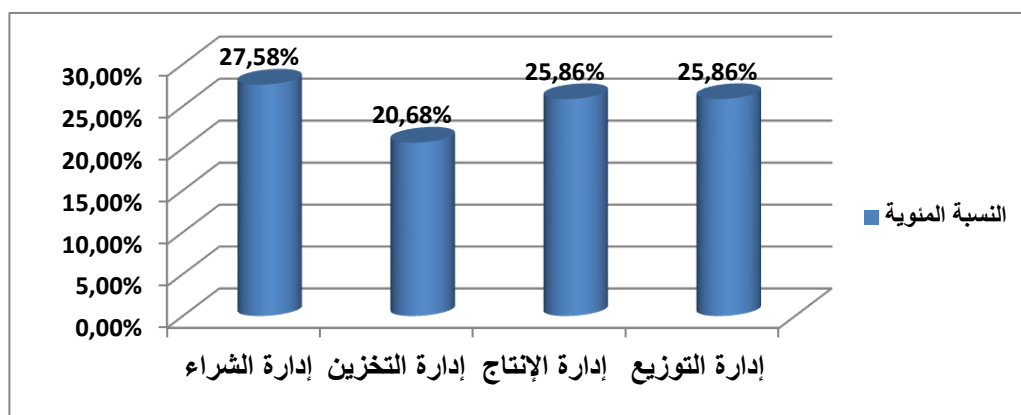
الجدول رقم 7 يبين توزيع العينة حسب الوظيفة المستجوب

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة المستجوب في المؤسسة	إدارة الشراء	16	27.58%
	إدارة التخزين	12	20.68%
	إدارة الإنتاج	15	25.86%
	إدارة التوزيع	15	25.86%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال ما يبينه الجدول نجد أنه قد بلغ عدد المستجوبين في إدارة الشراء 16 فرداً وهو أعلى عدد من باقي الإدارات الأخرى وقد سجل نسبة 27.58%، وتليها إدارة الإنتاج وإدارة التوزيع بنفس عدد المستجوبين في كلا الإدارتين بـ 15 فرداً ونسبة 25.86%، ومن ثم تأتي إدارة التخزين التي كان عدد المستجوبين فيها 12 فرداً مسجلة بذلك نسبة 20.68% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2) توزيع العينة حسب وظيفة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

ثانيا : توزيع العينة حسب حجم المؤسسة : و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

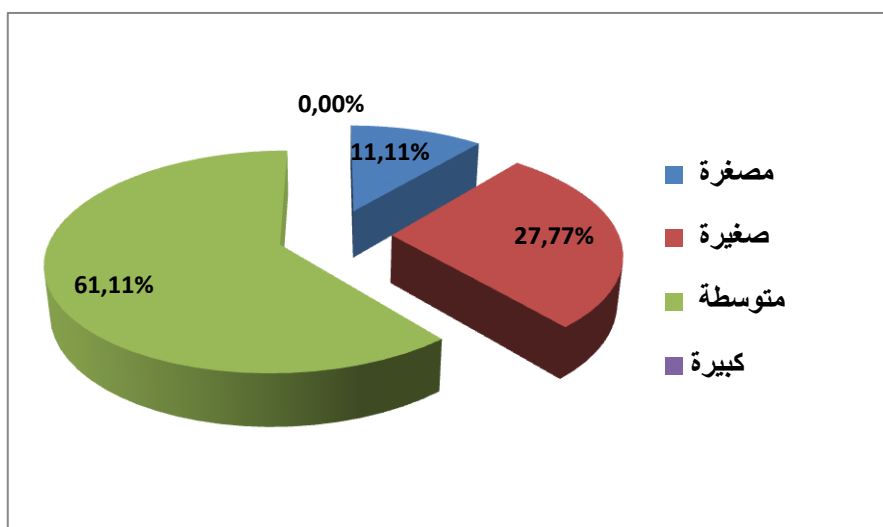
الجدول رقم 8 يبين توزيع العينة حسب حجم المؤسسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
حجم المؤسسة	مصغرة	2	%11.11
	صغيرة	5	%27.77
	متوسطة	11	%61.11
	كبيرة	0	%00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتداد على برنامج spss25

من خلال ما هو موضح في الجدول نجد أنه فيما يخص حجم المؤسسة فقد كانت أكبر عدد من المؤسسات التي حوتها عينة الدراسة هي المؤسسات المتوسطة بحوالي 11 مؤسسة وبنسبة قدرت بـ %61.11، ثم حلت المؤسسات الصغيرة بعدها بـ 5 مؤسسات بنسبة %27.77، ثم المؤسسات المصغرة بمؤسستين و بنسبة %11.11، أما فيما يخص المؤسسات الكبيرة فلم تكن هناك مؤسسة كبيرة ضمن عينة الدراسة، و الشكل التالي يوضح هذا التقسيم .

الشكل رقم(2-2) توزيع العينة حسب حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

ثالثا : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة : و هذا ما يبينه الجدول التالي :

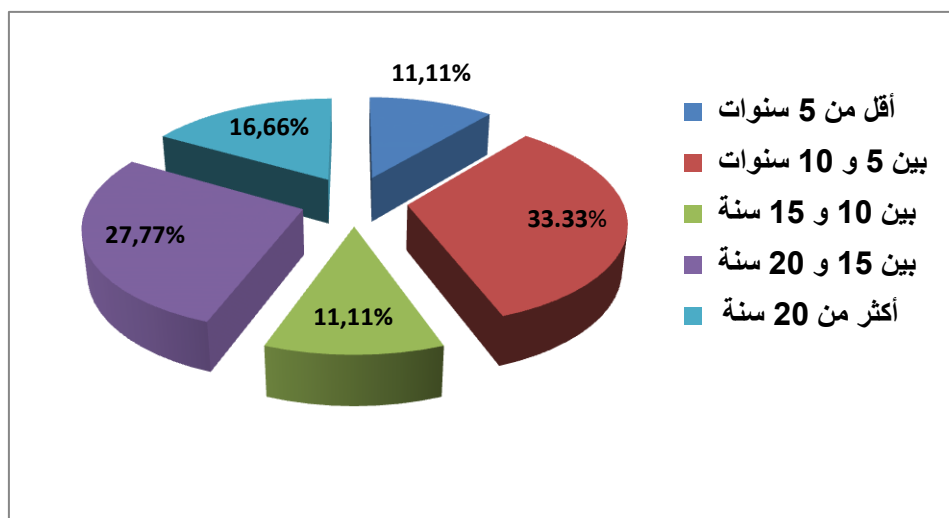
الجدول رقم 9 يبين توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
مدة نشاط المؤسسة	أقل من 5 سنوات	2	11.11%
	بين 5 و 10 سنوات	6	33.33%
	بين 10 و 15 سنة	2	11.11%
	بين 15 و 20 سنة	5	27.77%
	أكثر من 20 سنة	3	16.66%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss25

ما يوضحه الجدول من التوزيع حسب مدة النشاط للمؤسسة فنجد أن هناك مؤسسات كانت خبرتها بين 5 و 10 سنوات و عددها 6 مؤسسات بنسبة 33.33% , و تليها المؤسسات التي كانت خبرتها بين 15 و 20 سنة و عددها 5 مؤسسات بنسبة 27.77% , تليها 3 مؤسسات كانت خبرة نشاطهم أكثر من 20 سنة بنسبة 16.66% , و كانت المؤسسات الباقية بين أقل من 5 سنوات و هما مؤسستان بنسبة 11.11% و كذلك مؤسستان مدة نشاطهما كانت بين 10 و 15 سنة و بنسبة 11.11% , و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) توزيع العينة حسب مدة النشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

رابعا : توزيع العينة حسب قطاع النشاط : كما سيبيئه الجدول التالي :

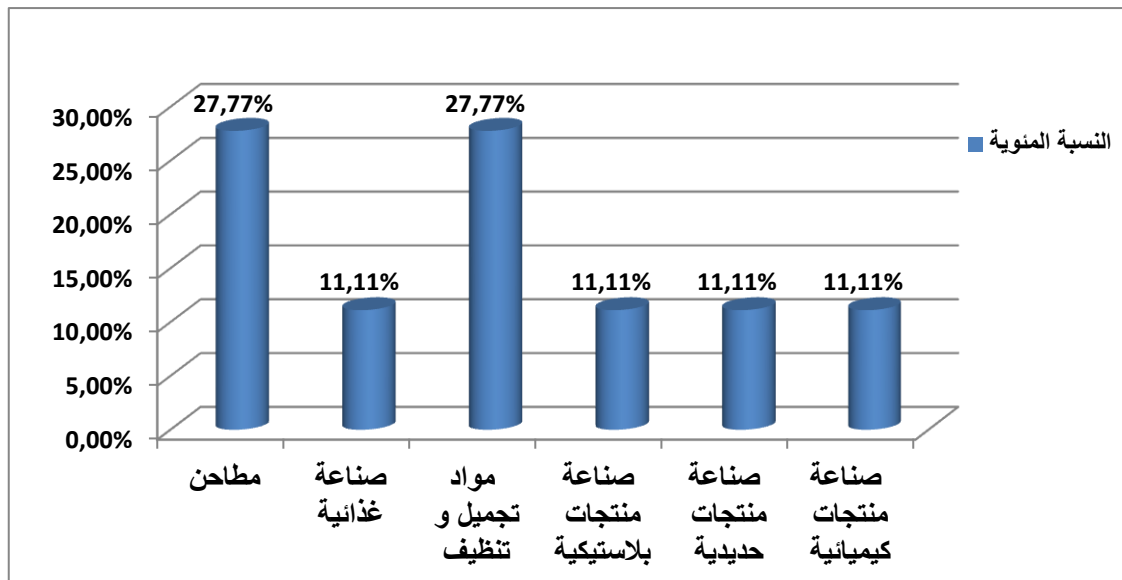
الجدول رقم 10 يبين توزيع العينة حسب قطاع النشاط

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
قطاع النشاط للمؤسسة	مطاحن	5	27.77%
	صناعة غذائية	2	11.11%
	مواد تجميل و تنظيف	5	27.77%
	تصنيع منتجات بلاستيكية	2	11.11%
	تصنيع منتجات حديدية	2	11.11%
	تصنيع منتجات كيميائية	2	11.11%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss25

يبين الجدول التوزيع حسب قطاع النشاط فنجد أن المطاحن قد بلغ عددها 5 مؤسسات بنسبة تقدر بـ 27.77% , وكذلك بالنسبة لمؤسسات الخاصة بتصنيع مواد التجميل و التنظيف و التي كان عددها 5 مؤسسات بنسبة 27.77% , وأما باقي القطاعات من الصناعة الغذائية و مؤسسات صناعات للمنتجات والبلاستيكية والمنتجات الحديدية والمنتجات الكيماوية فقد تفرد كل قطاع بمؤسستين بنسبة 11.11% لكل قطاع, و كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4) توزيع العينة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

## الفرع الثالث: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي

سنتناول في هذا الجزء عرض و تحليل نتائج هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد بوبت الإجابات حسب التسلسل للعبارة المدرجة في الاستبيان وقد تم حساب النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية , كما تم ترتيب العبارات حسب وجهات نظر المستجوبين بحساب واعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب أقل قيمة لمعامل التشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

## أولا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول المتمثل في أنشطة إدارة الإمداد

لدينا في المحور الأول أربعة أبعاد وسوف نقفل في كل بُعد على حدا لمعرفة اتجاه الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

## 1- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعدها إدارة الشراء

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها إدارة الشراء كما يلي :

## الجدول رقم 11 يبين اتجاهات العينة حول إدارة الشراء

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الشراء	الرقم
6	أحيانا	1.382	2.86	تتميز المواد المشتراة باستقرار أسعارها	X11
7	أحيانا	1.299	2.57	أسعار المواد المشتراة أقل مقارنة بمشتريات المؤسسات المنافسة	X12
2	دائما	1.006	4.38	تكلفة المواد المشتراة العنصر الأهم في تكلفة منتج المؤسسة	X13
1	دائما	0.654	4.55	تتميز المواد المشتراة بالمواصفات المطلوبة من طرف المؤسسة	X14
3	غالبا	0.751	4.12	يلتزم المورد بمواعيد تسليم المواد المطلوبة	X15
4	غالبا	1.000	3.98	تتوافق كمية المواد المستلمة مع كمية المواد المطلوبة	X16
5	غالبا	1.034	3.98	يتحمل المورد الأعباء الناجمة عن عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة	X17
		0.496	3.77	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات نجد أن بعد إدارة الشراء كانت الإجابات فيها موزعة بين أحيانا و دائما و غالبا حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي بقيمة ( 3.77 ) و انحراف معياري قدره ( 0.496 )، وحيث أن هذا المتوسط يقع في مجال (3.4-4.2) أي أنه ضمن الوسط الحسابي النظري (4) في درجة غالبا. أين احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.55) وانحراف معياري قدره (0.654) وهذا يشير إلى أن المواد الأولية المشتراة تكون غالبا بالمواصفات المطلوبة، كما أن العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) و بانحراف معياري قدره (1.006) و يشير إلى أن تكلفة المواد المشتراة غالبا ما تكون العنصر الأكثر أهمية في تكلفة المنتجات .

كما احتلت العبارة الخامسة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.72) وانحراف معياري بـ (0.75) مما يشير إلى مؤسسات العينة المدروسة نادرا ما تشهد تذبذبا في مواعيد تسليم المواد المشتراة المطلوبة , مع توافق الكمية المستلمة مع الكمية المطلوبة و ذلك ما دلت عليه الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (3.98).

أما الفقرة السابعة فقد كانت بمتوسط حسابي قدره بـ (3.98) وقد احتلت المرتبة الخامسة مما يشير إلى أن الأعباء الناجمة عن عدم مطابقة المواصفات المطلوبة للمواد، غالبا لا تتحملها المؤسسة الشاركة.

كما احتلت العبارة الأولى المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.86) و العبارة الثانية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.57) و بنفس الاتجاه نادرا، مما تشير العبارتان على أن أسعار المواد الأولية المشتراة أحيانا ما تكون غير ثابتة و في بعض الأحيان لا تتوافق الكميات المستلمة منها الكميات المطلوبة من طرف المؤسسة.

## 2- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعدها إدارة التخزين

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها إدارة التخزين كما يلي :

الجدول رقم 12 يبين اتجاهات العينة حول إدارة التخزين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة التخزين	الرقم
1	دائما	0.899	4.41	تتوفر بمخازن المؤسسة الشروط اللازمة لحفظ المخزونات	X21
4	أحيانا	1.490	2.76	لا تعاني المؤسسة من مشاكل ناجمة عن عدم كفاية المخازن	X22
3	غالبا	1.504	4.02	تعتمد المؤسسة على تصنيف المخزونات في إدارتها	X23
2	دائما	0.873	4.36	هناك سهولة في الحركة المادية للمخزونات	X24
		0.837	3.88	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عنها , نجد أن الإجابات عليه كانت موزعة بين دائما و أحيانا و غالبا , حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ (3.88) و انحراف معياري قدر بـ (0.837) , حيث أن المتوسط الحسابي لإدارة التخزين يقع في المجال (3.4-4.2) أي ضمن الوسط الحسابي النظري (4) .

و قد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.41) و انحراف معياري قدره (0.899) ليشير إلى عدم وجود أي مشاكل في عملية التخزين , كما جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.36) و بانحراف معياري قدره (0.873) مما يشير إلى أن هناك دائما سهولة في الحركة المادية للمخزونات , و جاءت العبارة الثالثة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.02) ليشير إلى أن هناك أفضلية في تصنيف المخزونات رغم أن الانحراف المعياري جاء بنسبة (1.504) أي أن بعض الأفراد داخل المؤسسات للعينة لا تهتم بأمر التصنيف للمخزونات ,

بينما كانت العبارة الثانية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.76) و انحراف معياري قدره ب(1.49) ليشير لنا أن هناك بعض المشاكل في عدم كفاية المخزون لتلبية العملية الإنتاجية أو متطلبات العملاء لكن ليس بالشكل الذي يضع المؤسسة في مشكل مع الإدارات الأخرى كالإنتاج و التوزيع.

### 3- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعدها إدارة الإنتاج

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها إدارة الإنتاج كما يلي :

الجدول رقم 13 يبين اتجاهات العينة حول إدارة الإنتاج

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الإنتاج	الرقم
3	غالبا	0.903	4.05	يوظف العنصر البشري في المناصب حسب كفاءته و فعاليتها في عملية الإنتاج	X31
1	دائما	0.726	4.59	المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج تناسب بشكل فعال الغرض الموكل لها	X32
4	غالبا	0.922	3.52	لا تصاحب عملية الإنتاج في جميع مراحلها مخرجات ذات عيوب تصنيعية	X33
2	دائما	0.667	4.36	تحقق إدارة الإنتاج الكمية المستهدفة منها بالكم و الكيف	X34
5	أحيانا	1.291	3.02	لا يوجد تذبذب في توريد المنتجات مرتبط بإخفاق إدارة الإنتاج	X35
		0.514	3.99	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال ما يوضح الجدول من البيانات المتحصل عنها نجد أن إدارة الإنتاج كانت الإجابات عليه تتراوح بين غالبا ودائما إجمالي متوسط حسابي قدره (3.99) وإجمالي انحراف معياري قدره ب (0.514) , حيث أن إجمالي المتوسط الحسابي لإدارة الإنتاج يقع في المجال (3.4-4.2) أي أنه ضمن الوسط الحسابي النظري(4), حيث احتلت العبارة الثانية المركز الأول بمتوسط حسابي قدره(4.59) وانحراف معياري قدره(0.726) مما يشير إلى أن المؤسسة تقني الآلات و المعدات الخاصة بتصنيع المنتج المطلوب دون إهدار للموارد المادية.

كما احتلت العبارة الرابعة المركز الثاني بمتوسط حسابي(4.36) وانحراف معياري قدره (0.667) ويشير هذا أن المؤسسة تلتزم بتصنيع منتجاتها بالكمية و الكيفية المخطط لها و المطلوبة أيضا دون إهدار للمادة الأولية , كما جاءت العبارة الأولى بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.903) وهذا يشير إلى أن جانب التشغيل واستغلال الكفاءات يحتل قدر كبير من الأهمية داخل المؤسسات الصناعية , وكذا العبارة الثالثة حلت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري قدره(0.922) يشير أيضا إلى أن عمليات التصنيع لا تتكلف عيوب تصنيعية مما يدل على أن عمليات التصنيع في مستوى جيد يسمح لإدارة الإنتاج بعدم استقبال عيوب تصنيعية إلا نادرا.

كما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (1.921) مما يشير إلى أن التذبذب الحاصل في توريد المنتجات و إن كان قد يقع أحيانا إلا أنه قد لا يصدر عن إدارة الإنتاج .

## 4- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعء إدارة التوزيع

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء إدارة التوزيع كما يلي :

الجدول رقم 14 يبين اتجاهات العينة حول إدارة التوزيع

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة التوزيع	الرقم
2	دائما	0.819	4.43	تحقق إدارة التوزيع تصريف الكميات المخططة من المنتجات	X41
3	دائما	1.015	4.33	تحقق إدارة التوزيع مستوى الأسعار المخططة للمنتجات	X42
1	دائما	0.659	4.67	تقوم إدارة التوزيع بتصنيف زبائنها	X43
4	غالبا	1.108	4.29	تضمن إدارة التوزيع خدمات ما بعد البيع لمختلف منتجاتها	X44
5	أحيانا	1.190	3.33	لا تعاني إدارة التوزيع من كثرة شكاوى العملاء الناتجة عن استخدامهم للمنتجات	X45
		0.649	4.21	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عنها في ما يخص بعء إدارة التوزيع نجد أن أغلب الإجابات تتجه نحو غالبا ما عدا العبارة الرابعة و الخامسة اللتان تفردتا نحو اتجاه غالبا وأحيانا على التوالي, و أن إجمالي المتوسط الحسابي لإدارة التوزيع قدر بـ (4.21) و بانحراف معياري قدره (0.649) حيث أن المتوسط الحسابي لها يقع في مجال (4.2-5) أي ضمن الوسط الحسابي النظري (4) .

حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.67) وانحراف معياري قدره (0.659) مما يشير إلى أن المؤسسة حريصة على تصنيف زبائنها, كما حققت العبارة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.43) و متوسط حسابي قدره (0.819) و يشير إلى إن المؤسسة قد حققت إدارة التوزيع فيها تصريف كامل للمنتجات .

أما العبارة الثانية فقد كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.33) ويشير هذا إلى ثبات المؤسسة في تحقيق الأسعار المطلوب تحقيقها في كل عملية توزيع تقوم بها .

أما العبارة الرابعة و الخامسة فقد احتلتا المراتب الرابعة و الخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية قدرت بـ (4.29) و (3.33) على التوالي .

## ثانيا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الثاني المتمثل في أبعاد الميزة التنافسية

لدينا في المحور الثاني أربعة أبعاد تتمثل في التكلفة و الجودة و الوقت و المرونة , و قد دمجنا كلا من الوقت و المرونة معا وسوف نفضل في ذلك لمعرفة اتجاه الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

## 1- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعء التكلفة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء التكلفة كما يلي :

الجدول رقم 15 يبين اتجاهات العينة بعد التكلفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكلفة	الرقم
4	نادرا	1.073	2.28	تتميز أسعار مشتريات المواد الأولية بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Y11
1	أحيانا	1.158	3.48	تتحمل المؤسسة تكاليف منخفضة لحفظ المخزونات مقارنة بالمؤسسات الأخرى	Y12
3	أحيانا	1.282	3.38	تتحمل المؤسسة تكاليف إنتاج اقل مقارنة بمستواها في المؤسسات الأخرى	Y13
2	أحيانا	1.259	3.45	تتحمل المؤسسة تكاليف توزيع منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Y14
		0.897	3.14	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

يوضح الجدول البيانات المتعلقة ببعء التكلفة أن الإجابات كانت أغلبها تتجه نحو أحيانا إلا العبارة الأولى كانت تعبر عن الندرة . حيث كان الإجمالي للمتوسط الحسابي هو (3.14) أما الانحراف المعياري فقد فقدر بـ (0.897) أي أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.6-3.4) ضمن الوسط الحسابي النظري (3), وقد جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.48) و بانحراف معياري قدره (1.158) مما يشير إلى وجود تكاليف لحفظ المخزونات لكن قد لا تكون أقل من التكاليف التي تتحملها المؤسسات المنافسة.

وحلت العبارة الرابعة والثالثة المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.45) و(3.38) على التوالي و بانحراف معياري قدره (1.259) و(1.282) على التوالي مما يشير إلى وجود تكاليف في عمليتي الإنتاج و التوزيع لكن قد لا تكون منخفضة بالمقارنة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسات المنافسة .

أما العبارة أولى فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2.28) وانحراف معياري قدره(1.073)والذي يشير إلى أن الأسعار للمواد الأولية المشتراة قد لا تكون منخفضة حتى بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة .

## 2- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعدها الجودة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها الجودة كما يلي :

الجدول رقم 16 يبين اتجاهات العينة بعد الجودة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجودة	الرقم
1	دائما	0.654	4.69	تلتزم إدارة الشراء باقتناء أفضل المواد الأولية المتاحة	X41
3	غالبا	1.088	4.21	تعتمد إدارة التخزين طرق مبتكرة في حفظ المخزونات	X42
4	غالبا	1.031	4.09	يتميز منتوج المؤسسة بنقص العيوب الإنتاجية مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة	X43
2	دائما	0.778	4.50	يتميز منتوج المؤسسة بالتطوير المستمر في التصميم بما يتوافق مع متطلبات العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة	X44
		0.642	4.37	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

فمن خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عنها نجد أن الإجابات تتناصف بين دائما و غالبا لإجمالي متوسط حسابي قدره (4.37) و إجمالي انحراف معياري قدره (0.642) , أي إن المتوسط الحسابي يقع في مجال (4.2-5) , و قد احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.69) وانحراف معياري قدره (0.654) ليشير على أن إدارة الشراء تؤكد على ضرورة اقتناء أفضل المواد الأولية المتاحة للعملية الإنتاجية , كما أن العبارة الرابعة قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.50) و انحراف معياري قدره (0.778) حيث تركز إنتاج على ضرورة تطوير المنتوج رغبة في تحقيق تطلعات العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة .

و جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.21) و انحراف معياري قدره (1.088) و العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.09) و انحراف معياري قدره (1.031) مما يشير إلى أن إدارة التخزين في العبارة الثانية قد يفضل غالبية أفراد العينة البحث عن طرق مبتكرة في حفظ المخزونات, أما العبارة الثالثة فتشير إلى رغم حرص المؤسسة على توشي حدوث عيوب تصنيعية إلا أن هناك أفراد من عينة يرون أن عيوب تصنيعية ليست أقل من العيوب التصنيعية لمنتجات المؤسسات المنافسة .

## 3- النتائج المتعلقة حول معرفة عينة الدراسة لبعء الوقت و المرونة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء الوقت و المرونة كما يلي :

الجدول رقم 17 يبين اتجاهات العينة بعد الوقت و المرونة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوقت و المرونة	الرقم
8	أحيانا	1.125	2.78	لا تتعرض المؤسسة إلى حال نفاذ المواد الأولية.	Y31
6	غالبا	1.624	3.55	تمتلك المؤسسة مصادر متعددة لاقتناء المواد الأولية.	Y32
7	أحيانا	1.186	3.12	لا تتعرض المؤسسة إلى حالات نفاذ مخزون المنتجات.	Y33
5	غالبا	1.110	3.83	تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات العملاء حتى في حالة نقص كميات الإنتاج.	Y34
1	دائما	0.857	4.40	تلتزم إدارة الإنتاج بإتمام التصنيع في وقته المحدد.	Y35
4	غالبا	0.957	3.88	تستجيب إدارة الإنتاج لتغير رغبات العملاء من حيث التصاميم.	Y36
2	غالبا	1.050	4.05	تلتزم إدارة التوزيع بإيصال المنتج لكل الأسواق المستهدفة بشكل أسرع من المؤسسات المنافسة.	Y37
3	غالبا	0.964	3.98	تمتلك المؤسسة قدرة الوصول إلى الأسواق المستهدفة في التوقيت المناسب مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Y38
		0.581	3.69	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss25

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أن أغلب الإجابات تتجه نحو غالبا إلا في العبارة أولى و الثالثة فقد اتجهتا نحو أحيانا و العبارة الخامسة كانت في اتجاه دائما , و قد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.69) و الانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.581) و يعنى أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (3.4-4.2) الذي يشير إلى الوسط الحسابي النظري (4) .

وقد احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.40) وانحراف معياري قدره (0.857) ويشير إلى أهمية إدارة الإنتاج والتزامها في إتمام التصنيع في الوقت المخطط له , كما تلتها العبارة السابعة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (1.050) مما يشير إلى أن المؤسسة تلتزم إدارة التوزيع فيها بإيصال المنتجات إلى الأسواق المستهدفة في وقت أسرع و كذا يرى بعض من أفراد العينة أن الأمر قد لا يتحقق أمام المؤسسات المنافسة .

أما العبارة الثامنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.964) مما يشير إلى أن للمؤسسة الإمكانيات للوصول إلى الأسواق المستهدفة في الوقت المناسب بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.

ثم تأتي العبارتان الثالثة والأولى في ترتيب السابع والثامن على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.12) و(2.78) وانحراف معياري قدره (1.186) و(1.125) على التوالي و يشير إلى أن المؤسسة قد تقع في حالة نفاذ من جانب المواد الأولية و المنتجات لكن ليس بالأمر الذي قد يجعلها تقع في مشكلة مع إدارتي الإنتاج و التوزيع .

### المطلب الثاني : مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات.

سنعرض في هذا المطلب العلاقة بين المتغيرات الدراسة بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية و كذا سنناقش نتائج الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية , انطلاقا من عرض الفرضيات ثم مناقشة إجابات عينة الدراسة المتوصل إليها في المطلب السابق مع اختبار الفرضيات .

### الفرع الأول : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سننظر في هذا الفرع إلى تحديد و دراسة العلاقة بين المتغيرات و بين أبعاد المتغيرات مع عرض الفرضيات واختبارها , ستكون البداية مع عرض الفروض ثم تفسير النتائج و تحليلها لاختبار صحة أو نفي الفرضيات

### أولا: العلاقة بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية

#### 1- اختبار العلاقة و المعنوية بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية :

من خلال بحثنا حول العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- H0 ليس هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية بمستوى معنوي 5%

- H1 هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية بمستوى معنوي 5%.

و انطلاقا من الفرضيات ومن خلال استطلاع عينة من الإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عن تقييمهم لمستويات أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية , تمكنا من اختبار العلاقة بين المتغيرات المذكورة بواسطة الجدول أدناه .

#### الجدول : رقم 18 معامل ارتباط بيرسون بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية

Correlations			
المتغيرات		أنشطة إدارة الإمداد	الميزة التنافسية
أنشطة الإمداد	Pearson Correlation	1	.566
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.566	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادًا على برنامج (SPSS25)

الملاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (  $R=0.566$  ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية , أي أنه كلما ارتفع أداء أنشطة إدارة الإمداد بقيمة واحدة زاد ذلك في تحسين الميزة التنافسية بنسبة (56 %).

كما نلاحظ أن (sig=0.000) و هي أصغر من (  $a \leq 0.05$  ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% , و منه نتأكد أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة .

و تعليقا على النتائج المتحصل عليها فإن وجود علاقة ارتباط بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية أمر طبيعي و ضروري للمؤسسة الاقتصادية لضمان الاستمرارية في سوق المنافسة , فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكون ضمن المنافسة دون وجود إطار إداري داعم و منسق و موجه لسير عمليات الإمداد الداخلي نحو تحقيق الميزة التنافسية التي تعد أولى أهداف المؤسسة .

### ثانيا : العلاقة بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية

#### 2- اختبار العلاقة و المعنوية بين أبعاد أنشطة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية :

من خلال بحثنا حول العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

$H_0$  - ليس هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية بمستوى معنوي 5%

$H_1$  - هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية بمستوى معنوي 5%.

إنطلاقا من الفرضيات و من خلال استطلاع عينة من الإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عن تقييمهم لمستويات أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية , تمكنا من اختبار العلاقة بين المتغيرات المذكورة بواسطة الجدول أدناه .

الجدول : رقم 19 معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية.

#### Correlations

		إدارة الشراء	إدارة التخزين	إدارة الإنتاج	إدارة التوزيع	التكلفة	الجودة	الوقت والمرونة
إدارة الشراء	Pearson Correlation	1	-.031-	.474	.394	.462	.481	.322
	Sig. (2-tailed)		.819	.000	.002	.000	.000	.014
	N	58	58	58	58	58	58	58
إدارة التخزين	Pearson Correlation	-.031-	1	.225	.241	-.067-	.365	.309
	Sig. (2-tailed)	.819		.089	.069	.619	.005	.018
	N	58	58	58	58	58	58	58
إدارة الإنتاج	Pearson Correlation	.474	.225	1	.668	.239	.496	.501
	Sig. (2-tailed)	.000	.089		.000	.071	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
إدارة التوزيع	Pearson Correlation	.394	.241	.668	1	.253	.500	.338
	Sig. (2-tailed)	.002	.069	.000		.055	.000	.009
	N	58	58	58	58	58	58	58
التكلفة	Pearson Correlation	.462	-.067-	.239	.253	1	.388	.483

	Sig. (2-tailed)	.000	.619	.071	.055		.003	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
الجودة	Pearson Correlation	.481	.365	.496	.500	.388	1	.467
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.003		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
الوقت والمرونة	Pearson Correlation	.322	.309	.501	.338	.483	.467	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.018	.000	.009	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة واعتمادا على برنامج (SPSS25)

نلاحظ بالنسبة لبعء إدارة الشراء و بعد التكلفة أن معامل الارتباط بينها قدر بـ (  $R=0.462$  ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بين إدارة الشراء و بعد التكلفة , أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الشراء عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بالأفضل على بعد التكلفة بنسبة (46 %) , الارتباط المعنوي نلاحظ أن (  $sig=0.000$  ) و هي أصغر من (  $a \leq 0.05$  ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة الشراء و كذا بعد التكلفة عند مستوى معنوية 5%.

و أن معامل الارتباط بين إدارة الشراء و بعد الجودة قدر بـ (  $R=0.481$  ) و الذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بين إدارة الشراء و بعد الجودة , أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الشراء عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بالأفضل على بعد الجودة بنسبة (48 %) , والارتباط المعنوي نلاحظ أن (  $sig=0.000$  ) و هي أصغر من (  $a \leq 0.05$  ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة الشراء و كذا بعد الجودة عند مستوى معنوية 5%.

و معامل الارتباط بين إدارة الشراء و بعدي الوقت و المرونة بلغ (  $R=0.322$  ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بين إدارة الشراء و بعدي الوقت و المرونة , أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الشراء عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل متوسط على بعدا الوقت و المرونة بنسبة (32 %) , والارتباط المعنوي نلاحظ أن (  $sig=0.014$  ) و هي أصغر من (  $a \leq 0.05$  ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة الشراء و كذا بعدا الوقت و المرونة عند مستوى معنوية 5%.

أما على مستوى إدارة التخزين فنجد أن معامل الارتباط بين إدارة التخزين و بعد التكلفة قد بلغ (  $R= -0.067$  ) والذي يدل على وجود علاقة عكسية غير معنوية بين إدارة التخزين و بعد التكلفة , أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التخزين عاليا و لو بقيمة واحدة لن ينعكس بشكل أفضل على بعد التكلفة بنسبة (6.7 %)

والارتباط المعنوي نلاحظ أن (  $sig=0.619$  ) و هي أكبر من (  $a \leq 0.05$  ) كما هو مبين في جدول النتائج أعلاه فيمكن القول بأنه ليس هناك ارتباط معنوي بين إدارة التخزين و بعد التكلفة عند مستوى معنوية 5%.

كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة التخزين و بعد الجودة قدر بـ (  $R=0.356$  ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بين إدارة التخزين و بعد الجودة, أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التخزين عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل

متوسط على الجودة بنسبة (35 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.005$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة التخزين و كذا بعد الجودة عند مستوى معنوية 5%.

ومعامل الارتباط بين إدارة التخزين و بعدا الوقت و المرونة قدر ب ( $R=0.309$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بين إدارة التخزين و بعدا الوقت و المرونة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التخزين عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل متوسط على الوقت و المرونة بنسبة (30 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.018$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة التخزين و كذا بعدا الوقت و المرونة عند مستوى معنوية 5%.

أما على مستوى إدارة الإنتاج فنجد أن معامل الارتباط بين إدارة الإنتاج و بعدا التكلفة قد بلغ ( $R=0.239$ ) والذي يدل على وجود ارتباط متوسط أي «علاقة طردية ضعيفة» بين إدارة الإنتاج و بعدا التكلفة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الإنتاج عاليا و لو بقيمة واحدة سينعكس بشكل ضعيف على بعد التكلفة بنسبة (23 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.071$ ) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في جدول النتائج أعلاه فيمكن القول بأنه ليس هناك ارتباط معنوي بين إدارة الإنتاج و بعدا التكلفة عند مستوى معنوية 5%.

و معامل الارتباط بين إدارة الإنتاج و بعدا الجودة قدر ب ( $R=0.496$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية جيدة» بين إدارة الإنتاج و بعدا الجودة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الإنتاج عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل جيد على الجودة بنسبة (49 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة الإنتاج و كذا بعد الجودة عند مستوى معنوية 5%.

و معامل الارتباط بين إدارة الإنتاج و بعدا الوقت و المرونة قدر ب ( $R=0.501$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بين إدارة الإنتاج و بعدا الوقت و المرونة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة الإنتاج عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل أكبر على الوقت و المرونة بنسبة (50 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة الإنتاج و كذا بعدا الوقت و المرونة عند مستوى معنوية 5%.

أما على مستوى إدارة التوزيع فنجد أن معامل الارتباط بين إدارة التوزيع و بعدا التكلفة قد بلغ ( $R=0.253$ ) والذي يدل على وجود ارتباط متوسط أي «علاقة طردية ضعيفة» بين إدارة التوزيع و بعدا التكلفة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التوزيع عاليا و لو بقيمة واحدة سينعكس بشكل ضعيف على بعد التكلفة بنسبة (25 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.055$ ) وهي مساوية للقيمة الإحصائية المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في جدول النتائج أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة التوزيع و بعدا التكلفة عند مستوى معنوية 5%.

ومعامل الارتباط بين إدارة التوزيع و بعدا الجودة قدر ب ( $R=0.500$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بين إدارة التوزيع و بعدا الجودة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التوزيع عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل أكبر على الجودة بنسبة (50 %)، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة التوزيع و كذا بعد الجودة عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة التوزيع و بعدا الوقت و المرونة قدر ب ( $R=0.338$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بين إدارة التوزيع و بعدا الوقت و المرونة، أي كلما كان الأداء على مستوى إدارة التوزيع عاليا و لو بقيمة واحدة انعكس ذلك

بشكل جيد على الوقت والمرونة بنسبة (33 %) ، والارتباط المعنوي نلاحظ أن ( $\text{sig}=0.009$ ) و هي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين إدارة التوزيع و كذا بعدا الوقت و المرونة عند مستوى معنوية 5%.

من خلال النتائج المتحصل عليها من جدول الارتباط الخطي رقم .... ، و الذي سجلت فيه القيم الاحتمالية لأبعاد أنشطة إدارة الإمداد أمام أبعاد الميزة التنافسية ، فقد كانت أغلب قيمها المعنوية أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) كما يشير ذلك في إدارة الشراء و الإنتاج و التوزيع أمام أبعاد الميزة التنافسية ، مما يؤكد وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارات المشار إليها مع أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) . كما تفردت إدارة التخزين بأن تكون لها علاقة معنوية بين أبعاد الجودة و الوقت و المرونة دون التكلفة لأنها سجلت قيمة ( $\text{sig}=0.619$ ) أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) . ومع ذلك يمكننا القول بأننا نقبل بالفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية .

و تعليقا على التفسير الإحصائي للنتائج فالملاحظ أن إدارة الشراء تقوم على عنصرين أساسيين و هما السعي نحو التحكم في حجم التكاليف بتقليصها و هذا ما يفسر الانعكاس الإيجابي للأداء في إدارة الشراء على التكاليف بنسبة 46% و يمكن القول بأن سبب ذلك قد يعود إلى وجود منافسة حقيقية على مستوى الأسعار و كذا تعدد مصادر التوريد و قدرة المشرفين في إدارة الشراء على التفاوض بشأن الأسعار . و العنصر الثاني يتمثل في تحقيق الجودة في المواد الأولية و نصف مصنعة المشتراة و هذا ما يفسر أيضا وجود علاقة طردية إيجابية على مستوى أداء إدارة الشراء على الجودة بنسبة 48% و يعود ذلك لاهتمام المؤسسة الاقتصادية بمواكبة تطلعات العملاء التي أصبحت تميل نحو اختبار الجودة كبدل عن مستوى الأسعار، كما نلاحظ أن أداء إدارة الشراء نحو بعد الوقت و المرونة بعد جيدا بنسبة 32% . و هنا نلمس أهمية و الأثر لإدارة الشراء مرتكز نحو أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة و الجودة.

أما على مستوى إدارة التخزين فنلاحظ أنه توجد علاقة عكسية بينها و بين بعد التكلفة ، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسات الصناعية لا تعاني من مشاكل على مستوى أماكن التخزين و كذا ظروف التخزين ، لذلك فإدارة التخزين قد لا تكون التكلفة من أولوياتها لذلك لا نجد أثر لإدارة التخزين على التكلفة .

أما بخصوص الجودة فإدارة التخزين نلاحظ أن هناك علاقة متوسطة في حدود 35 % و قد يعود ذلك إلى أن مخزونات المؤسسة قد لا تتطلب الكثير من الشروط في عمليات التخزين و كذا الترتيب . و كذلك الحال مع بعد الوقت و المرونة حيث أن نسبة العلاقة بينها و بين إدارة التخزين متوسطة في حدود 30% و قد يعود ذلك إلى قرب أماكن التخزين و التصنيع و توفير وسائل النقل و المناولة . و منه فإننا لا نلاحظ الأهمية و الأثر لإدارة التخزين على أبعاد الميزة التنافسية

أما على مستوى إدارة الإنتاج فنجد العلاقة بينها و بين بعد التكلفة جد ضعيفة بنسبة 23% و قد يعود ذلك لعدم قدرة إدارة الإنتاج في عامل قيمة التكاليف المحتملة و ربما يعود إلى أن طبيعة إدارة الإنتاج قد لا تختص أو ليس من دائرة اهتمامها الأمور المالية و تركز فقط على الجانب الكمي الخاص بحجم المواد الأولية المطلوبة في التصنيع فقط .

لكنها في المقابل تجدها في ارتباط قوي مع بعد الجودة بما أن هذه الأخيرة من أهم ركائز إدارة الإنتاج وذلك بنسبة محققة سجلت 49% ، و نلاحظ أن أداء إدارة الإنتاج ينعكس بشكل إيجابي على الجودة و يعود على مبدأ الوصول إلى طموحات و تطلعات العملاء نحو عنصر الجودة ، مع قلة العيوب التصنيعية . و نجد أيضا الارتباط الكبير بينها و بين بعد الوقت و المرونة بشكل كبير بحيث سجلت نسبة 50% مما يدل على حرص إدارة الإنتاج على احترام مواعيد عملية التصنيع و الانتهاء في الوقت المحدد و المطلوب مع العمل على ربح الوقت و كذا سهولة التعامل مع حوادث التصنيع بسرعة تداركها دون إهدار للوقت . وهذا ما يجعلنا نلمس الأهمية و الأثر لإدارة الإنتاج على بعد الجودة و الوقت و المرونة .

أما على مستوى إدارة التوزيع فمن خلال التفسير الإحصائي للنتائج نلاحظ أن الارتباط بينها و بين بعد التكلفة ضعيف جدا حيث سجل نسبة 25% و قد يعود ذلك إلى أن إدارة التوزيع لا تعاني من مشكلة في توزيع المنتجات بوجود عملاء دائمين وكذلك وجود قنوات توزيع قريبة من المستهلكين المستهدفين والمحتملين .

وبالمقارنة مع الجودة التي نجدها تحظى بأثر كبير لإدارة التوزيع بنسبة بلغت 50% و قد يعود ذلك للطلب المتزايد على المنتجات و الرضا التام على مستوياتها و بأنها حققت تطلعات الزبائن بشكل كبير. كما أن العلاقة بين إدارة التوزيع و بعد الوقت و المرونة تظهر بنسبة متوسطة قدرها 33% و يعود ذلك إلى قدرة إدارة التوزيع على إيصال منتجات المؤسسات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت المناسب و بسرعة مقبولة . و من هذا نلاحظ أن أثر و أهمية إدارة التوزيع تكمن في بعد الجودة و الوقت و المرونة.

### الفرع الثاني : الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على الميزة التنافسية حسب خصائص العينة

#### أولا: الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة المدروسة

سنتناول في هذا الجزء الأهمية النسبية لأنشطة الإمداد على الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة المدروسة, ستكون البداية مع عرض الفروض ثم تفسير النتائج و تحليلها لاختبار صحة أو نفي الفرضيات

#### 1- الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة المدروسة:

#### - اختبار الفروق والتباين بين أنشطة إدارة الإمداد حسب مؤسسات الدراسة :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%

H1 - هنا فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%

إنطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد وقمنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد أنشطة إدارة الإمداد بين عينة المؤسسات محل الدراسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 20 تحليل الفروق لأبعاد أنشطة إدارة الإمداد حسب المؤسسات

#### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	10.203	17	.600	6.243	.000
	Within Groups	3.845	40	.096		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	26.641	17	1.567	4.685	.000
	Within Groups	13.380	40	.335		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	8.873	17	.522	3.364	.001
	Within Groups	6.207	40	.155		

	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	13.207	17	.777	2.870	.003
	Within Groups	10.827	40	.271		
	Total	24.034	57			
أبعاد أنشطة الإمداد	Between Groups	5.858	17	.345	2.838	.003
	Within Groups	4.857	40	.121		
	Total	10.716	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أنشطة إدارة الإمداد قد شهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية المحسوبة (0.003) , و هي قيمة أقل من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ).

و في هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أنشطة إدارة الإمداد قد تساوت في القيم بين إدارة الشراء و التخزين و هي (0.000) , كما اختلفت القيمة المعنوية في إدارة الإنتاج و إدارة التوزيع حيث بلغت على التوالي (0.001) و (0.003) وفي العموم فإن أغلب القيم كانت أصغر من القيمة المعنوية المحددة ( $a \leq 0.05$ ).

و قد وقفنا على تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 21 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد حسب المؤسسات الصناعية

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	5.858	17	0.345	2.838	0.003
	داخل المجموعات	4.857	40	0.121		
	المجموع	10.716	57			

المصدر :إعداد الطالبات بناء على النتائج و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة كانت ( $F=2.838$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولة ( $F=1.885$ ) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة وهذا ما تؤكد النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $sig=0.003$ ) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $a \leq 0.05$ ) , و منه نقول برفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة .

و تعليقا على التفسير الإحصائي نلاحظ أن الأهمية و الأثر لأنشطة إدارة الإمداد حسب المؤسسات قد أولت الأهمية القصوى لإدارة الشراء كونها الإدارة التي لها ارتباط مباشر مع البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من خلالها تواجه المؤسسة العديد من التحديات من فرص و تهديدات في الأسواق حول المادة الأولية و الأسعار و الموردين و المنافسين في نفس القطاع , ثم تأتي إدارة التخزين كون المؤسسة صناعية تحتاج إلى أماكن لحفظ المخزونات , ثم تتبعها في الأهمية إدارة الإنتاج بدرجة مقبولة كونها إدارة تحت نطاق البيئة الداخلية للمؤسسة فلن يكون هناك أي عقبات أو مشاكل غير متوقعة قد تواجه المؤسسة بسببها , و أخيرا إدارة التوزيع بأهمية متوسطة كون أن جلّ الأسواق مفتوحة للجميع و لا تخشى المؤسسة من التضيق في الأسواق مادام أن هناك إقبال معقول و مستمر على منتجاتها .

## 2- الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة المدروسة

- اختبار الفروق و التباين بين أبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات الدراسة :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%

H1 - هنا فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%

إطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية أبعاد الميزة التنافسية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد الميزة التنافسية بين عينة المؤسسات محل الدراسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم 22 تحليل الفروق لأبعاد الميزة التنافسية حسب المؤسسات.

## ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
بعد التكلفة	Between Groups	31.978	17	1.881	5.413	.000
	Within Groups	13.901	40	.348		
	Total	45.879	57			
بعد الجودة	Between Groups	14.072	17	.828	3.455	.001
	Within Groups	9.583	40	.240		
	Total	23.655	57			
بعد الوقت و المرونة	Between Groups	13.324	17	.784	5.289	.000
	Within Groups	5.927	40	.148		
	Total	19.251	57			
أبعاد الميزة التنافسية	Between Groups	13.487	17	.793	6.868	.000
	Within Groups	4.620	40	.116		
	Total	18.107	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أبعاد الميزة التنافسية قد شهد فرق معنوي حيث بلغت

النسبة المعنوية (0.000) , و هي قيمة أصغر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و في هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أبعاد الميزة التنافسية قد تساوت في القيم بين بعدي التكلفة و الوقت و المرونة و هي

(0.000) , كما اختلفا في القيمة المعنوية مع بعد الجودة التي سجلت نسبة (0.001) و في العموم أغلب القيم كانت أصغر من القيمة المعنوية المحددة

( $\alpha \leq 0.05$ )

و قد وقفنا على تحليل التباين لأبعاد الميزة التنافسية وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 23 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأبعاد الميزة التنافسية حسب المؤسسات الصناعية

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أبعاد الميزة التنافسية	بين المجموعات	13.487	17	0.793	6.838	0.000
	داخل المجموعات	4.620	40	0.116		
	المجموع	18.107	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة كانت (F=6.838) وهي أكبر من القيمة الجدولة (F=1.885) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة وهذا ما تؤكدُه النسبة المعنوية المقدرة بـ (sig=0.000) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى (a≤0.05), و منه نقول برفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة .

من خلال التفسير الإحصائي للمعطيات نلاحظ أن المؤسسات الصناعية تتجه نحو الاهتمام ببعد التكلفة كونه البعد المؤثر بشكل مباشر على مدخلات المؤسسة و كونه المرافق الرئيسي و بشكل تراكمي من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية العملية التسويقية لمنتجات المؤسسة , و لا يقل بعد الوقت و المرونة أهمية عن الأول في نظر المؤسسات الصناعية كون هذا الأخير عنصر مساهم في دفع بمنتجات المؤسسة في الوصول إلى جميع الأسواق المستهدفة و المحتملة و هذا يعطيها الأفضلية دائما على باقي منتجات المؤسسات المنافسة , أما بخصوص بعد الجودة فنلاحظ أيضا أهمية كبيرة له أمام ظهور المنافسين للمؤسسة في قطاع نشاطها و أيضا مساهمة لتطلعات العملاء نحو منتجاتها .

ثانيا الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على الميزة التنافسية حسب قطاع نشاط مؤسسات العينة المدروسة

#### 1- الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط للعينة المدروسة

من خلال استطلاعنا للإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند تقييمهم لأداء أنشطة إدارة الإمداد لخصنا بياناتها في الملحق رقم 9 و هو ملحق لتقرير تقييمي لأداء أنشطة إدارة الإمداد .

- اختبار الفروق و التباين بين أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط المدروس :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة الإمداد حسب قطاع النشاط بمستوى معنوية 5%

H1 - هنا فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط بمستوى معنوية 5%

إنطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد أنشطة إدارة الإمداد بين قطاعات النشاط محل الدراسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم 24 تحليل الفروق لأبعاد أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	5.872	5	1.174	7.470	.000
	Within Groups	8.176	52	.157		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	5.359	5	1.072	1.608	.174
	Within Groups	34.663	52	.667		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	2.567	5	.513	2.133	.076
	Within Groups	12.513	52	.241		
	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	5.358	5	1.072	2.983	.019
	Within Groups	18.676	52	.359		
	Total	24.034	57			
أنشطة إدارة الإمداد	Between Groups	3.518	5	.704	5.082	.001
	Within Groups	7.198	52	.138		
	Total	10.716	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أنشطة إدارة الإمداد قد شهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية المحسوبة (0.001) ، و هي قيمة أقل من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ).

و في هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أنشطة إدارة الإمداد قد اختلفت في القيم بين جميع الإدارات حيث كانت القيمة المعنوية لإدارة الشراء هي (0.000) ، والقيمة المعنوية لإدارة التوزيع بلغت (0.019) و هما القيمتان اللتان كانتا أصغر من القيمة الإحصائية المحدد عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ). وكما تجاوزت القيمة المعنوية لإدارتي التخزين و الإنتاج القيمة الإحصائية بمستوى ( $a \leq 0.05$ ) وقد بلغت على التوالي (0.174) و (0.076) .

و قد وقفنا على تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 25 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	3.518	5	0.704	5.082	0.001
	داخل المجموعات	7.198	52	0.138		
	المجموع	10.716	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة كانت ( $F=5.082$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولة ( $F=2.385$ ) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط وهذا ما تؤكدته النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $sig=0.001$ ) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) , و منه نقول برفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة .

من خلال التفسير الإحصائي نلاحظ أن الفروق في قطاع النشاط يعطي الأولوية لبعض أنشطة إدارة الإمداد على حساب غيرها , كما نلاحظ أنه تم الاتفاق على الأثر و الأهمية البالغة لإدارة الشراء في المؤسسة كونهما البداية في انطلاق نشاط المؤسسة الصناعية , ثم تأتي إدارة التوزيع كون أن ما يورق بعض المؤسسات الصناعية هو كيفية تصريف منتجاتها و يعود ذلك لأسباب عديدة منها وجود احتكار في الأسواق لمنتجات منافسة أو وجود منتجات بديلة تلتقى استحسان المستهلكين أو أن نوع المنتجات له فئة معينة و ضئيلة من العملاء كمثل المنتجات الكيماوية. ثم نجد إدارة الإنتاج تأتي في المرتبة الثالثة من ناحية الأهمية و هذا يعود إلى أن وسائل الإنتاج أصبحت معروفة و متوفرة داخل ورشات التصنيع بالمؤسسات لذلك لا نجد تخوف المؤسسة من فقدان الوسائل و المعدات و قد يعود إلى الأمر أن قطاع النشاط في ولاية الوادي مازال قائما على الصناعات البسيطة كالصناعات الغذائية والصناعات الخفيفة كالبلستيك و مواد التنظيف و التجميل والتي نجد أن وسائل الإنتاج فيها متاح للجميع . و تأتي على إدارة التخزين و التي من الواضح أنها لا تشكل أي عائق أمام نشاط المؤسسة لا من ناحية توفير أماكن التخزين و لا من ناحية شروط التخزين .

## 2- الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط العينة المدروسة

من خلال استطلاعنا للإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند تقييمهم لأداء أبعاد الميزة التنافسية لخصنا بياناتها في الملحق رقم 10 و هو ملحق لتقرير تقييمي لأداء أبعاد الميزة التنافسية .

### - اختبار الفروق و التباين بين أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط المدروس :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط بمستوى معنوية 5%

H1 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط بمستوى معنوية 5%

إنطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد الميزة التنافسية بين قطاعات النشاط محل الدراسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

### الجدول رقم 26 تحليل الفروق لأبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
بعد التكلفة	Between Groups	12.967	5	2.593	4.097	.003
	Within Groups	32.913	52	.633		
	Total	45.879	57			
بعد الجودة	Between Groups	4.997	5	.999	2.785	.027
	Within Groups	18.658	52	.359		

	Total	23.655	57			
بعد الوقت و المرونة	Between Groups	4.679	5	.936	3.339	.011
	Within Groups	14.572	52	.280		
	Total	19.251	57			
أبعاد الميزة التنافسية	Between Groups	5.872	5	1.174	4.992	.001
	Within Groups	12.235	52	.235		
	Total	18.107	57			

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أبعاد الميزة التنافسية قد شهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية المحسوبة (0.001) , و هي قيمة أقل من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أبعاد الميزة التنافسية قد اختلفت بين جميع الأبعاد التكلفة والجودة و المرونة و الوقت حيث بلغت على التوالي (0.003), (0.027), (0.011) وفي العموم فإن أغلب القيم كانت أصغر من القيمة المعنوية المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و قد وقفنا على تحليل التباين لأبعاد الميزة التنافسية وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 27 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أبعاد الميزة التنافسية	بين المجموعات	5.872	5	1.174	4.992	0.001
	داخل المجموعات	12.235	52	0.235		
	المجموع	18.107	57			

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة كانت (F=4.992) وهي أكبر من القيمة المحدولة (F=2.385) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط وهذا ما تؤكد النسبة المعنوية المقدرة بـ (sig=0.001) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) , و منه نقول برفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة .

من خلال التفسير الإحصائي للمعطيات نلاحظ أن هناك تباين في درجة الأهمية حسب قطاع النشاط على أبعاد الميزة التنافسية , حيث أن التكلفة تأخذ الحيز الأكبر من هذا الأهمية و يعود ذلك إلى أن المنافسة في بعض القطاعات الصناعية كالقطاع الغذائي مثلا تكون المنافسة فيه كبيرة أمام أسعار تنافسية تستهدف الشريحة الأكبر في المجتمع و أمام مستوى محدود و متوسط في الرواتب و الأجور لهذه الفئة , لذلك فبعض قطاعات النشاط تسعى لتكون مرافقة دائما لتطلعات العملاء في مستوى الأسعار بما يناسب قدراتهم المالية . ثم يأتي بعد الوقت و المرونة في درجة أهمية معتبرة و هذا يعود إلى أن هناك منتجات مطلوبة يوميا كالمنتجات الغذائية و خصوصا التي تنشط في مواد التجميل .

ثم تأتي الجودة و التي نلاحظ أنها قد أخذت حيزا جيدا من الأهمية وهذا يعود إلى مواكبة بعض القطاعات الصناعية لطفرة الوعي لدى فئات كبيرة في المجتمع بأهمية و ضرورة اقتناء أجود أنواع المنتجات دون النظر إلى أسعارها , و يرجع ذلك إلى ظهور خيارات عديدة و متنوعة من المنتجات

ذات جودة عالية و التي أصبحت تغري المستهلكين المستهدفين و المحتملين و أصبح الاهتمام و الطلب عليها متزايدا لذلك أصبح لزاما على المؤسسات الصناعية الاهتمام بعنصر الجودة و إدخال ثقافة الجودة في أنشطتها .

ثالثا: الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة و مدة نشاطها

1- الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة .

من خلال استطلاعنا للإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند تقييمهم لأهمية أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية لخصنا بياناتها أنظر في الملحق رقم 11 و 12.

- اختبار الفروق و التباين بين أنشطة إدارة و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة بمستوى معنوية 5%

H1 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة بمستوى معنوية 5%

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة بمستوى معنوية 5%

H1 - هنا فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة بمستوى معنوية 5%

وإطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد و كذا أبعاد الميزة التنافسية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم 28 تحليل الفروق لأبعاد أنشطة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
أنشطة إدارة الإمداد	Between Groups	.078	2	.039	.202	.818
	Within Groups	10.638	55	.193		
	Total	10.716	57			
أبعاد الميزة التنافسية	Between Groups	.516	2	.258	.807	.451
	Within Groups	17.591	55	.320		
	Total	18.107	57			
إدارة الشراء	Between Groups	2.573	2	1.286	6.165	.004
	Within Groups	11.475	55	.209		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	18.678	2	9.339	24.064	.000
	Within Groups	21.344	55	.388		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	1.575	2	.787	3.206	.048
	Within Groups	13.505	55	.246		
	Total	15.079	57			

إدارة التوزيع	Between Groups	2.417	2	1.209	3.075	.054
	Within Groups	21.617	55	.393		
	Total	24.034	57			
بعد التكلفة	Between Groups	3.401	2	1.701	2.202	.120
	Within Groups	42.478	55	.772		
	Total	45.879	57			
بعد الجودة	Between Groups	.179	2	.089	.210	.812
	Within Groups	23.476	55	.427		
	Total	23.655	57			
بعد الوقت و المرونة	Between Groups	.383	2	.192	.558	.575
	Within Groups	18.868	55	.343		
	Total	19.251	57			

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أنشطة إدارة الإمداد قد شهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية المحسوبة (0.818), و هي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و في هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أنشطة إدارة الإمداد قد اختلفت بنسب متفاوتة فقد بلغت النسبة المعنوية لإدارة الشراء و التخزين و الإنتاج أصغر من القيمة المعنوية المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ ), حيث بلغت على التوالي (0.004), (0.000), (0.048), و أما النسبة المعنوية لإدارة التوزيع فقد تجاوزت بشكل طفيف القيمة المعنوية المحددة حيث بلغت نسبة (0.054).

أما المتغير الثاني أبعاد الميزة التنافسية فقد سجل قيمة معنوية محسوبة بـ (0.451), و هي قيمة أكبر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), و نلاحظ أن كل القيم المعنوية للأبعاد التكلفة و الجود و الوقت و المرونة قد تجاوزت القيمة الإحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) و بلغت على التوالي (0.120), (0.812), (0.575).

و قد وقفنا على تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 29 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	0.078	2	0.039	0.202	0.818
	داخل المجموعات	10.638	55	0.193		
	المجموع	10.716	57			
أبعاد الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.516	2	0.258	0.807	0.451
	داخل المجموعات	17.491	55	0.320		
	المجموع	17.107	57			

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأنشطة إدارة الإمداد كانت ( $F=0.202$ ) وهي أصغر من القيمة الجدولة ( $F=3.165$ ) مما يعني أنه ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة وهذا ما تؤكدته النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $\text{sig}=0.818$ ) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), ومنه نقول بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأبعاد الميزة التنافسية كانت ( $F=0.807$ ) وهي أصغر من القيمة الجدولة ( $F=3.165$ ) مما يعني أنه ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب حجم المؤسسة وهذا ما تؤكدته النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $\text{sig}=0.451$ ) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), ومنه نقول بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

من خلال التفسير الإحصائي نلاحظ أن حجم المؤسسة لم يؤثر في الأهمية لأنشطة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية وقد يعود ذلك إلى إتباع المؤسسة الطرق التقليدية في الإدارة مبدأ المركزية في اتخاذ القرار و أيضا قلة العمال و الموظفين الفاعلين في طرح أفكار و عرض دراسات حقيقية و واقعية للسوق و المنافسة و منتجات المؤسسة لتغيير من نمطية التفكير داخل المؤسسة اتجاه أنشطة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية على أنها أنشطة روتينية والاهتمام بما يخدم مصالح المؤسسة دون الاهتمام بمصالح المستهلكين كون أن المؤسسة عنصر يؤثر و يتأثر بالعوامل و البيئة الخارجية له.

## 2- الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط :

من خلال استطلاعنا للإطارات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند تقييمهم لأهمية أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية لخصنا بياناتها أنظر في الملحق رقم 13 و 14 .

### - اختبار الفروق و التباين بين أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط :

من خلال بحثنا حول الفروق و التباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مدة النشاط بمستوى معنوية 5%

H1 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مدة النشاط بمستوى معنوية 5%

H0- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط بمستوى معنوية 5%

H1 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط بمستوى معنوية 5%

وإطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد الميزة التنافسية بين قطاعات النشاط محل الدراسة , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

### الجدول رقم 30 تحليل الفروق لأنشطة إدارة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	1.649	4	.412	1.762	.150
	Within Groups	12.399	53	.234		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	8.199	4	2.050	3.414	.015
	Within Groups	31.822	53	.600		

	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	.491	4	.123	.446	.775
	Within Groups	14.588	53	.275		
	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	2.130	4	.532	1.288	.286
	Within Groups	21.904	53	.413		
	Total	24.034	57			
بعد التكلفة	Between Groups	6.603	4	1.651	2.227	.078
	Within Groups	39.277	53	.741		
	Total	45.879	57			
بعد الجودة	Between Groups	4.361	4	1.090	2.995	.027
	Within Groups	19.294	53	.364		
	Total	23.655	57			
بعد الوقت و المرونة	Between Groups	2.071	4	.518	1.597	.189
	Within Groups	17.180	53	.324		
	Total	19.251	57			
أنشطة إدارة الإمداد	Between Groups	1.359	4	.340	1.924	.120
	Within Groups	9.357	53	.177		
	Total	10.716	57			
أبعاد الميزة التنافسية	Between Groups	3.189	4	.797	2.833	.033
	Within Groups	14.918	53	.281		
	Total	18.107	57			

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم المؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أنشطة إدارة الإمداد قد شهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية المحسوبة (0.120) , و هي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ).

و في هذا الإطار نلاحظ أن معنوية الفرق في تقييم أنشطة إدارة الإمداد قد اختلفت بنسب كبيرة فقد بلغت النسبة المعنوية لإدارة الشراء والإنتاج والتوزيع على التوالي (0.150), (0.775), (0.286) وهي قيم أكبر من القيمة المعنوية المحددة ( $a \leq 0.05$ ). وأما النسبة المعنوية لإدارة التخزين فقد كانت (0.015) أصغر من القيمة المعنوية المحددة .

أما المتغير الثاني أبعاد الميزة التنافسية فقد سجل قيمة معنوية محسوبة بـ (0.033) , و هي قيمة أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى ( $a \leq 0.05$ ), و نلاحظ أن كل القيم المعنوية للأبعاد التكلفة الوقت و المرونة قد تجاوزت القيمة الإحصائية بمستوى ( $a \leq 0.05$ ) و بلغت على التوالي (0.078), (0.189), أما النسبة المعنوية لبعدها الجودة فقد سجل أقل نسبة و هي (0.027).

و قد وقفنا على تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 31 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.120	1.924	0.340	4	1.359	بين المجموعات	أنشطة إدارة الإمداد
		0.177	53	9.357	داخل المجموعات	
			57	10.716	المجموع	
0.033	2.833	0.797	4	3.189	بين المجموعات	أبعاد الميزة التنافسية
		0.281	53	14.981	داخل المجموعات	
			57	18.107	المجموع	

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأنشطة إدارة الإمداد كانت (F=1.924) وهي أصغر من القيمة المحدولة (F=2.455) مما يعني أنه ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد حسب مدة النشاط وهذا ما تؤكد النسبة المعنوية المقدرة بـ (sig=0.120) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المحدد بمستوى (a≤0.05), و منه نقول بقبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأبعاد الميزة التنافسية كانت (F=2.833) وهي أكبر من القيمة المحدولة (F=2.455) مما يعني أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد الميزة التنافسية حسب مدة النشاط وهذا ما تؤكد النسبة المعنوية المقدرة بـ (sig=0.033) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحددة بمستوى (a≤0.05), و منه نقول برفض الفرضية الصفرية و بقبول الفرضية البديلة.

من خلال التفسير الإحصائي للنتائج لأنشطة إدارة الإمداد نلاحظ أن مدة سنوات النشاط للمؤسسات الصناعية لم تغير من نظرتها نحو أهمية مستويات أنشطة إدارة الإمداد لعدة أسباب منها أنّ العمال المتواجدين حاليا في المؤسسات محل الدراسة هم موظفون فيها منذ بداية نشاطها , أو أن هذه المؤسسات لا تعتمد أسلوب التكوين و التحديث لإطارات المؤسسة , أو أن البيئة الإدارية للمؤسسات العينة مازالت تسير أسلوب الإدارة التقليدي المركزي دون أي تحديثات على مستوى النظم الإدارية , فقد وقفنا على بعض المؤسسات يوجد فيها موظف واحد قائم بكل أنشطة إدارة الإمداد داخل المؤسسة .

أما فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية فإن بعد الجودة قد احتل الأهمية القصوى بعد مرور سنوات طويلة على نشاط المؤسسة , ففي بداية النشاط غالبا ما تركز المؤسسات على كيفية التحكم في حجم التكاليف دون مراعاة لعنصر الجودة ثم بعد مرور سنوات في إرساء بعد التكلفة تنتقل مع مواكبة التطورات الحاصلة في سوق المنافسة و كذا تقلبات رغبات و متطلبات العملاء بشكل أكبر إلى الاهتمام بجودة المنتج و الأخذ بالاعتبار مبدأ الابتكار و الإبداع المستمر للمنتجات .

ثم يأتي بعد التكلفة الذي يحتل في بداية نشاط كل مؤسسة صناعية أهمية كبيرة و يعتبر هاجسا لسقف النفقات العامة للمؤسسة و مدة النشاط و سنوات الخبرة يؤثر من دورة إلى أخرى على حجم التكاليف المحتملة و الغير متوقعة في الميزانيات المالية و تحليل الاستغلال بالارتفاع أو الانخفاض.

ثم تقف على بعد الوقت و المرونة والذي لا يقل أهمية عن سابقه و نلاحظ أن المؤسسات كلها كانت مدة نشاطها أطول كلما ساعدها ذلك في تكوين عملاء و موردين دائمين يضمنون لها عمليات التصريف لمنتجاتها و التكوين للمواد الأولية المطلوبة , لذلك فعنصر الوقت و المرونة هنا قد لا يشكل لها تحدي بعد سنوات عمل عديدة ضمن نفس النشاط .

### الفرع الثالث: الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية

سنتناول في هذا الجزء الأهمية النسبية لأنشطة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية حسب مؤسسات العينة المدروسة, ستكون البداية مع عرض الفروض ثم تفسير النتائج و تحليلها لاختبار صحة أو نفي الفرضيات

#### أولا : أهمية أنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة

#### - اختبار الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد لبعد التكلفة :

من خلال بحثنا حول الأهمية النسبية بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- لا يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد التكلفة بمستوى معنوية 5%

H1 - يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد التكلفة بمستوى معنوية 5%

وإطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد التكلفة وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم الأهمية النسبية , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 32 تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة

		ANOVA				
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	6.250	14	.446	2.462	.012
	Within Groups	7.798	43	.181		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	10.702	14	.764	1.121	.368
	Within Groups	29.319	43	.682		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	5.207	14	.372	1.620	.112
	Within Groups	9.872	43	.230		
	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	11.098	14	.793	2.635	.007
	Within Groups	12.935	43	.301		
	Total	24.034	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأهمية النسبية لإدارة الشراء و التوزيع على بعد التكلفة قد سجلت قيمة معنوية قدرت على التوالي بـ (0.012), (0.007) و هي قيم أصغر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). فيما تجاوزت القيم المعنوية لإدارتي التخزين و الإنتاج القيمة الإحصائية المحددة حيث سجلتنا قيم على التوالي قدرت بـ (0.368), (0.112).

كما أن إدارة الشراء و إدارة التوزيع قد سجلتنا نسبة تباين محسوبة قدرت على التوالي بـ (F=2.462), (F=2.635) و هي أكبر من القيمة الجدولة المقدره بـ (F=1.92) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لإدارة الشراء و إدارة التوزيع على بعد التكلفة .

وقد سجلت إدارة التخزين والإنتاج نسبة تباين محسوبة قدرت على التوالي بـ (F=1.121), (F=1.620) وهي أصغر من القيمة الجدولة المقدره بـ (F=1.92) مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التخزين و الإنتاج على بعد التكلفة , و بالنظر إلى جدول تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد على التكلفة أدناه يمكننا اختبار الفرضيات السابقة

### الجدول رقم 33 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	3.789	14	0.271	1.680	0.096
	داخل المجموعات	6.927	43	0.161		
	المجموع	10.716	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأنشطة إدارة الإمداد كانت (F=1.680) وهي أصغر من القيمة الجدولة (F=1.92) مما يعني أنه ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة وهذا ما تؤكدُه النسبة المعنوية المقدره بـ (sig=0.096) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المحدد بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), و منه نقول بقبول الفرضية الصفرية والتي تقول لا يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة و رفض الفرضية البديلة.

من خلال التفسير الإحصائي للنتائج نجد أن أنشطة إدارة الإمداد تكمن الأهمية النسبية لها لدى بعد التكلفة من خلال إدارة الشراء و التوزيع لكونها مرتبطنان مباشرة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و تواجهان تحديات كثيرة من فرص و تهديدات تواجه المؤسسة من موردين و منافسين داخل القطاع وتشاركان في تحمل أغلب التكاليف الناجمة عن عمليات الشراء و خدمات ما بعد البيع و الخسائر المحتملة في استرداد المنتجات الغير مرغوب فيها من السوق .

ثانيا : أهمية أنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة

- اختبار الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد لبعدها الجودة :

من خلال بحثنا حول الأهمية النسبية بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

H0- لا يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الجودة بمستوى معنوية 5%

H1 - يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الجودة بمستوى معنوية 5%

وإطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الجودة وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم الأهمية النسبية , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم 34 تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	5.585	9	.621	3.519	.002
	Within Groups	8.463	48	.176		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	11.208	9	1.245	2.075	.051
	Within Groups	28.814	48	.600		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	6.921	9	.769	4.524	.000
	Within Groups	8.159	48	.170		
	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	11.933	9	1.326	5.259	.000
	Within Groups	12.101	48	.252		
	Total	24.034	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأهمية النسبية لإدارة الشراء الإنتاج و التوزيع على بعد التكلفة قد سجلت قيمة معنوية قدرت على

التوالي بـ (0.002) , (0.000) , (0.000) و هي قيم أصغر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما أن إدارة التخزين قد سجلت نسبة معنوية قدرت بـ (0.051) و هي أكبر من القيمة الإحصائية المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ ) , وأن إدارة الشراء والإنتاج وإدارة التوزيع قد سجلت نسبة تباين محسوبة قدرت على التوالي بـ (F=3.519) , (F=4.524) , (F=5.259) و هي قيم أكبر من القيمة المحددة المقدر بـ (F=2.095) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لإدارة الشراء والإنتاج و التوزيع على بعد الجودة .وقد سجلت إدارة التخزين نسبة تباين محسوبة قدرت على التوالي بـ (F=2.075) وهي أصغر من القيمة المحددة المقدر بـ (F=2.095) مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التخزين على بعد الجودة .

و بالنظر إلى جدول تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد على الجودة أدناه يمكننا اختبار الفرضيات السابقة

الجدول رقم 35 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	6.500	9	0.722	8.224	0.000
	داخل المجموعات	4.216	48	0.088		
	المجموع	10.716	57			

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأنشطة إدارة الإمداد كانت ( $F=8.224$ ) وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولة ( $F=2.095$ ) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة وهذا ما تؤكد النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحدد بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), ومنه نقول برفض الفرضية الصفرية و نقول بقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة .

من خلال التفسير الإحصائي نلاحظ أن أنشطة إدارة الإمداد تكمن الأهمية النسبية لها لدى بعد الجودة من خلال إدارة الشراء و الإنتاج و التوزيع و ذلك أن المؤسسات محل الدراسة أدركت أن بعد الجودة ينطلق من أول عملية شراء للمواد الأولية و يتبع عملية التصنيع إلى غاية توزيع المنتجات و تسويقها بشكل أفضل يلاقي إعجاب و رضا العملاء.

### ثالث: أهمية أنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة

#### - اختبار الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد لبعده الوقت و المرونة :

من خلال بحثنا حول الأهمية النسبية بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

$H_0$ - لا يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الوقت و المرونة بمستوى معنوية 5%

$H_1$  - يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الوقت و المرونة بمستوى معنوية 5%

وانطلاقا من الفرضيات و لدراسة الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في بعد الوقت و المرونة وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم الأهمية النسبية , و لخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم 36 تحليل الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الشراء	Between Groups	7.499	16	.469	2.934	.003
	Within Groups	6.549	41	.160		
	Total	14.048	57			
إدارة التخزين	Between Groups	17.232	16	1.077	1.938	.045
	Within Groups	22.790	41	.556		
	Total	40.022	57			
إدارة الإنتاج	Between Groups	9.120	16	.570	3.921	.000
	Within Groups	5.960	41	.145		
	Total	15.079	57			
إدارة التوزيع	Between Groups	14.206	16	.888	3.704	.000
	Within Groups	9.828	41	.240		
	Total	24.034	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأهمية النسبية لإدارة الشراء و التخزين و الإنتاج و التوزيع على بعد الوقت و المرونة قد سجلت قيمة معنوية قدرت على التوالي بـ (0.003) , (0.045) , (0.000) , (0.000) , وهي قيم أصغر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما نلاحظ أن إدارة الشراء , التخزين , الإنتاج و التوزيع قد سجلت نسب تبين محسوبة قدرت على التوالي بـ (F=2.934) , (F=1.938) , (F=3.921) , وهي أكبر من القيمة الجدولة المقطرة بـ (F=1.875) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لجميع أنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة .

و بالنظر إلى جدول تحليل التباين لأنشطة إدارة الإمداد على الوقت و المرونة أدناه يمكننا اختبار الفرضيات السابقة

الجدول رقم 37 اختبار التباين الأحادي (Anova) لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة.

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
أنشطة إدارة الإمداد	بين المجموعات	7.133	16	0.446	5.101	0.000
	داخل المجموعات	3.583	41	0.087		
	المجموع	10.716	57			

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج الدراسة و اعتمادا على برنامج spss25

لاختبار الفرضيات السابق ذكرها تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين المحسوبة لأنشطة إدارة الإمداد كانت ( $F=5.101$ ) وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولة ( $F=1.875$ ) مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت والمرونة وهذا ما تؤكدته النسبة المعنوية المقدرة بـ ( $sig=0.000$ ) وهي أصغر من القيمة الإحصائية المحدد بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), ومنه نقول برفض الفرضية الصفرية و بقبول الفرضية البديلة و التي تقول أنه يوجد أهمية نسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الوقت و المرونة.

من خلال التفسير الإحصائي للنتائج نلاحظ أن جميع أنشطة إدارة الإمداد لها أهمية نسبية لبعد الوقت المرونة وارتكزت هذه الأهمية في إدارة الإنتاج و التوزيع كون إدارة الإنتاج مطالبة بالالتزام بمواعيد الانتهاء من عملية التصنيع وإيجاد حلول سريعة لأي أعطال وتأخيرات قد تحدث و يبدو أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة كانت على قدر كبير من الالتزام و مرونة في تجاوز العقبات , أما بخصوص إدارة التوزيع فهي المعنية بتغذية الأسواق بالمنتجات في الوقت والمكان المناسب للعملاء دون تذبذب في عمليات تصريف المنتجات و مطالبة بالمحافظة على مكانة المنتجات في الأسواق متوفرة دائما أمام العملاء.

## خاتمة الفصل الثاني :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة , حيث وقفنا على تشخيص واقع أنشطة إدارة الإمداد و أهميتها في تحسين أبعاد الميزة التنافسية على مستوى مجموعة من المؤسسات الصناعية , و قد تعرضنا لتفسير النتائج للإجابة على فرضيات الدراسة و تحديد ثلاث نقاط أساسية في موضوع بحثنا تتمثل في :

- تحديد قوة الارتباط بين أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية .

- الأهمية النسبية للمتغيرات حسب عدة اعتبارات منها المؤسسات , حجم المؤسسة , قطاع النشاط , مدة نشاط المؤسسة .

- تحديد الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد المتمثلة في إدارة الشراء, التخزين , الإنتاج , التوزيع في تحسين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في بعد التكلفة , الجودة , الوقت و المرونة .

وقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج سنعرضها في خاتمة هذه الدراسة .

# الخاتمة

## الخلاصة

تمحور موضوع الدراسة حول الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، بمحاولين إسقاط ما تم تناوله من الجانب النظري بما هو موجود على أرض الواقع، لمعالجة إشكالية رئيسية تتعلق بمكان الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في دعم وتحسين أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل سوق المنافسة .

كما يتضح من خلال الدراسة أهمية الميزة التنافسية التي تهدف إلى إبراز مكان القوة في المؤسسة و السعي إلى تعزيزها و نقاط الضعف و محاولة إدراكها من التحسين و المعالجة ، و لعل إدارة الإمداد تساهم بشكل كبير في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق التدفق المادي المستمر عبر جميع أنشطتها في محاولة لتجاوز عتبة التكاليف المرتفعة مع ضرورة تعظيم الفائدة و المحافظة على الحصة السوقية و كل ذلك سينجر عنه تأثيرا مباشرا في كل من التكلفة و الجودة و الوقت و المرونة .

و قد حاولنا من خلال تناول هذا الموضوع الإجابة على الإشكالية التالية :

**" أين تكمن الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية ؟ "**

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى التي نصت على أن المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي تبدي قبولها بمستوى أداء أنشطة إدارة الإمداد عند مستوى معنوي 5%، ثبتت صحتها، حيث تراوحت متوسطات تقييم أبعاد أنشطة الإمداد بمؤسسات عينة الدراسة بين حد أدنى متوسطه 3.77 بانحراف معياري قدره 0.496 تعلق بإدارة الشراء، وحد أعلى متوسطه 4.21 بانحراف معياري قدره 0.694 ارتبط بإدارة التوزيع، وهو ما يجعلنا نجزم أن المؤسسات الصناعية بولاية الوادي من خلال الإطار العام لها راضية على مستويات الأداء المحقق من أنشطة الإمداد.

الفرضية الثانية: التي نصت على أن المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي تتجه إلى اعتماد مصدر وحيد في خلق ميزة تنافسية يتمثل في عامل جودة منتجاتها، وهي الفرضية التي ثبت عدم صحتها، حيث وجدنا أن المؤسسات الصناعية بولاية الوادي تعتمد على أبعاد التكلفة، الجودة والمرونة كمصادر لتحقيق مزايا تنافسية لها، حيث تراوح متوسط تقييم أبعاد الميزة التنافسية بين 3.14 بانحراف معياري 0.897، و 4.37 بانحراف معياري 0.642، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أن مؤسسات العينة المدروسة تركز على اعتماد عامل الجودة في ميزات التنافسية بشكل أكبر من باقي العوامل الأخرى.

الفرضية الثالثة: التي نصت على أن هناك علاقات معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعي بولاية الوادي عند مستوى 5%، وهي فرضية ثبتت صحتها، حيث لمسنا معنوية العلاقة بين أنشطة الإمداد مجتمعة، مع أبعاد الميزة التنافسية بلغت قوتها بمعامل بيرسون 56.6% بنسبة معنوية محسوبة قدرها 0.000، وهي علاقة طردية معنوية، أي أن أداء أنشطة الإمداد يؤثر على الميزة التنافسية في نفس الاتجاه، كما وجدنا للعلاقة معنوية بين بعدي الجودة والمرونة من جانب الميزة التنافسية، مع جميع أبعاد أنشطة الإمداد منفردة، وتراوحت قوة هذه العلاقة بين حد أدنى قدره 30.90% بمستوى معنوية 0.018، تعلق بعلاقة المرونة مع إدارة التخزين، أما الحد الأعلى لها فبلغ 50% تعلق بعلاقة الجودة مع إدارة التوزيع.

أما باقي الأبعاد غير المذكورة من جانب أحد المتغيرين (أنشطة الإمداد والميزة التنافسية) فقد جمعها العلاقة المعنوية في أغلب الأحيان، وأهم ما يذكر منها ما جمعت بين إدارة الشراء وبعد التكلفة، حيث بلغت قوتها 46.20% بمستوى معنوية محسوبة قدرها 0.000.

الفرضية الرابعة : الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد بالمؤسسات الصناعية تختلف باختلاف بيئة نشاط المؤسسات، وهي الفرضية التي ثبتت صحتها، أين وجدنا فروقات دالة إحصائيا في متوسطات تقييم أبعاد أنشطة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات بيئة النشاط ممثلة باسم المؤسسة، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، وهو ما يدل على تباين الأهمية النسبية لأنشطة الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسات محل الدراسة

### نتائج الدراسة :

من خلال تحليل اتجاهات العينة و الارتباط المعنوي و الأهمية النسبية لإبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية تحصلنا على نتيجة و هي:

1- أن الاتجاهات العينة كانت تصب في بعد إدارة الشراء و كذا بعد الوقت و المرونة .

2- وجود علاقة و ارتباط معنوي قوي بين أنشطة إدارة الإمداد و الميزة التنافسية

3- وجود علاقة و ارتباط معنوي قوي بين أبعاد أنشطة إدارة الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية

و تم تحديد هذا الارتباط كل من :

- هناك ارتباط معنوي بين بعد إدارة الشراء و بعد التكلفة و الجودة .

- هناك ارتباط معنوي بين بعد إدارة الإنتاج و بعد الجودة و الوقت و المرونة .

- هناك ارتباط معنوي بين بعد إدارة التوزيع و بعد الجودة و الوقت و المرونة .

4- لا يوجد علاقة معنوية و لا ارتباط بين إدارة التخزين و التكلفة .

5- يوجد علاقة معنوية ضعيفة بين إدارة التخزين و بعد الجودة و الوقت و المرونة .

6- وجود ارتباط معنوي قوي و أهمية نسبية حسب المؤسسات و قطاع لنشاط على بعد إدارة الشراء و بعد التكلفة.

7- يوجد علاقة و ارتباط معنوي قوي و أهمية نسبية حسب مدة النشاط لبعده الجودة .

8- لم نجد أثر للأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد على بعد التكلفة، لكن وقفنا على وجود أهمية نسبية لإدارة الشراء و التوزيع على بعد التكلفة و أن هناك علاقة معنوية قوية بينها .

9- يوجد أهمية نسبية و ارتباط معنوي قوي لأنشطة إدارة الإمداد على بعد الجودة من خلال إدارة الشراء , الإنتاج و التوزيع .

10- يوجد أهمية نسبية و ارتباط معنوي قوي لأنشطة الإمداد على بعد الوقت و المرونة من خلال إدارة الإنتاج و التوزيع .

11- لا يوجد أهمية نسبية لإدارة التخزين على أبعاد الميزة التنافسية .

التوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه في الدراسة فإننا نقترح بعض التوصيات و هي كالتالي :

- 1- على المؤسسات الصناعية التركيز على إدراك حجم التكاليف على مستوى إدارة الإنتاج
- 2- التركيز على دور إدارة التخزين في جعلها مؤثر على أبعاد الميزة التنافسية من خلال توسيع الأسواق .
- 3- الإطلاع على أساليب الإدارة الحديثة و تغيير سياسة مركزية القرار بتوظيف إطارات أكثر كفاءة على مستوى أنشطة إدارة الإمداد و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار .
- 4- محاولة التنسيق الجيد بين أنشطة إدارة الإمداد يكون بالاتصال المستمر و السلس فيما بينهم .
- 5- توصيات على مستوى الدولة بتغيير في القوانين الخاصة بعملية التموين على مستوى بعض المواد الأولية بعدم جعلها محتكرة لفئة من الموردين .

آفاق الدراسة :

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة الحالية وهو الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحسين أبعاد الميزة التنافسية وجدنا أنه من الضروري التوسع في جوانب عديدة من الموضوع و تتمثل فيه :

- تقييم أداء أنشطة الإمداد باستخدام تحليل سلاسل القيمة

- دور إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة

- أثر أنشطة إدارة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

- أثر إدارة الإنتاج في تحسين أبعاد الميزة التنافسية على مستوى بعد التكلفة

- دور إدارة التوزيع في تحقيق التنافسية في المؤسسات الصناعية

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر:

## 1- الكتب

- 1- تفيدة علي هلال , إدارة المواد و الإمداد, ط1 , مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية , جامعة الإسكندرية , مصر , 2002 .
- 2- يوسف كافي , إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر . ط1 , دار الأكاديميون للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009 .
- 3- عبيد عل أحمد الحجازي, اللوجستيك كبدي للميزة النسبية , منشأة المعارف , الإسكندرية , مصر , 2000.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس, مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية , الإمداد و التوزيع المادي , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر . 2004.
- 5- نظيم عبد العظيم خالد, و آخرون , إدارة المشتريات و المخازن , جامعة القاهرة , مصر , 2008.
- 6- محمد أحمد حسان , إدارة الإمداد و التوزيع , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2009.
- 7- محمد عبد العليم صابر, إدارة اللوجستيات , دار الفكر الجامعي, الإسكندرية , مصر , 2014.
- 8- السلمي على, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للنشر و التوزيع و الطباعة , القاهرة , مصر , 2000.
- 9- تيبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في المجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998.
- 10- البكري ثامر , استراتيجيات التسويق , دار البازوري , عمان الأردن , 2008.
- 11- أحمد سلمان العودة , فتحي حسن ملكاوي , أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية , ط2, دار الامل , جامعة اليرموك , العراق , 1992.
- 12- دليل مبادئ التحليل الإحصائي –أدلة المنهجية و الجودة –دليل رقم (10) مركز الإحصاء , الامارات العربية المتحدة, متوفر على الرابط <https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/GPSA%20AR%202017MAR13.pdf>

## 2- رسائل وأطروحات جامعية

- 1- بوشناق عمار , الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , 2002.
- 2- مصطفى محمد الدرويش , الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية , رسالة دكتوراه , جامعة حلب, سوريا , 2013.

## 3- مجلات و مطبوعات جامعية

- 1- إسماعيل شاکر تركي, التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية , مجلة علوم إنسانية , العدد45, 2010.
- 2- طويطي مصطفى, وعيل ميلود , مطبوعة جامعية موسومة ب ” أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي “ –معمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة , بتاريخ 30 جوان 2014

## 4- ملتقيات

- 1- بن عيشي بشير , بن عيشي عمار, أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية , الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة بشار , الجزائر , يومي 14-15 فيفري 2012.

## ثانيا:مراجع باللغة الأجنبية

- 1-Philippe Duong, Introduction à la logistique, conservation National des Arts et Metiers (CMAM)- LTR110-2009-2010.
- 2-Pierre Medam , Anne grata cap, Logistique et supply gchainmanagement,integration,collaboration et risquedans la chain logistique global, dunod,paris,2008,.
- 3-Hollesensevend , marketing planning ,McGraw ,Hill,UK2006.

4-Yvess CRAMA ,Eléments de la gestion de Production ,Ecol d' administration des affaires ,université de liege,2002-2003.

5- Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris,1999.

6-Wheelwright,S.C Reflecting corporate strategg in manufacturing decisions, business horizons, Vol21 (1) ,1978.

الملحق رقم 1: الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة حمى لخضر- الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة

الأخ الفاضل , الأخت الفاضلة تحية طيبة و بعد :

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تحت عنوان " الأهمية النسبية لأنشطة إدارة الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية " يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور, و نرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية , مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

تحت إشراف

د. إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

الطالبتان :

مجّول رجاء رحيمة

كنزة قزرون

الموسم الجامعي : 2021-2022

البيانات الشخصية :

1- المؤسسة : .....

2- قطاع النشاط : .....

3 - حجم المؤسسة : مصغرة  صغيرة  متوسطة  كبيرة

4 - مدة النشاط (بالسنة): أقل من 5  بين 5 و10  بين 10 و15  بين 15 و20  أكثر من 20

5 - وظيفة المستجوب : - قسم الشراء  - قسم التخزين

- قسم الإنتاج  - قسم التوزيع

- المحور الأول : أنشطة إدارة الإمداد

الرقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
<b>I- الشراء</b>						
01	تتميز المواد المشتراة باستقرار أسعارها.					
02	أسعار المواد المشتراة أقل مقارنة بمشتريات المؤسسات المنافسة.					
03	تكلفة المواد المشتراة العنصر الأهم في تكلفة منتج المؤسسة .					
04	تتميز المواد المشتراة بالمواصفات المطلوبة من طرف المؤسسة.					
05	يلتزم المورد بمواعيد تسليم المواد المطلوبة.					
06	تتوافق كمية المواد المستلمة مع كمية المواد المطلوبة.					
07	يتحمل المورد الأعباء الناجمة عن عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة.					
<b>II- التخزين</b>						
08	تتوفر بمخازن المؤسسة الشروط اللازمة لحفظ المخزونات.					
09	لا تعاني المؤسسة من مشاكل ناجمة عن عدم كفاية المخازن.					
10	تعتمد المؤسسة على تصنيف المخزونات في إدارتها.					
11	هناك سهولة في الحركة المادية للمخزونات.					
<b>III- الإنتاج</b>						

					يوظف العنصر البشري في المنصب حسب كفاءته وفعاليته في عملية الإنتاج.	12
					المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج تناسب بشكل فعال الغرض الموكل لها.	13
					لا تصاحب عملية الإنتاج في جميع مراحلها مخرجات ذات عيوب تصنيعية.	14
					تحقق إدارة الإنتاج الكمية المستهدفة منها بالكم والكيف .	15
					لا يوجد تذبذب في توريد المنتجات مرتبط بإخفاق إدارة الإنتاج.	16
<b>VI- التوزيع</b>						
					تحقق إدارة التوزيع تصريف الكميات المخططة من المنتجات .	17
					تحقق إدارة التوزيع مستوى الأسعار المخططة للمنتجات.	18
					تقوم إدارة التوزيع بتصنيف زبائنها .	19
					تضمن إدارة التوزيع خدمات ما بعد البيع لمختلف منتجاتها.	20
					لا تعاني إدارة التوزيع من كثرة شكاوى العملاء الناتجة عن استخدامهم للمنتجات.	21

- المحور الثاني : أبعاد الميزة التنافسية .

<b>I - التكلفة</b>						
رقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
22	تميز أسعار مشتريات المواد الأولية بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
23	تحمل المؤسسة تكاليف منخفضة لحفظ المخزونات مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
24	تحمل المؤسسة تكاليف إنتاج أقل مقارنة بمستواها في المؤسسات المنافسة.					
25	تحمل المؤسسة تكاليف توزيع منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
<b>II- الجودة</b>						
26	تلتزم إدارة الشراء باقتناء أفضل المواد الأولية المتاحة					
27	تعتمد إدارة التخزين طرق مبتكرة في حفظ وإدارة المخزونات					
28	يتميز منتج المؤسسة بنقص العيوب الإنتاجية مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة					
29	يتميز منتج المؤسسة بالتطوير المستمر في التصميم بما يتوافق مع متطلبات العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
<b>III- الوقت و المرونة</b>						
30	لا تتعرض المؤسسة إلى حال نفاذ المواد الأولية.					
31	تمتلك المؤسسة مصادر متعددة لاقتناء المواد الأولية.					
32	لا تتعرض المؤسسة إلى حالات نفاذ مخزون المنتجات.					
33	تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات العملاء حتى في حالة نقص كميات الإنتاج.					
34	تلتزم إدارة الإنتاج بإتمام التصنيع في وقته المحدد.					
35	تستجيب إدارة الإنتاج لتغير رغبات العملاء من حيث التصميم.					
36	تلتزم إدارة التوزيع بإيصال المنتج لكل الأسواق المستهدفة بشكل أسرع من المؤسسات المنافسة.					

					تمتلك المؤسسة قدرة الوصول إلى الأسواق المستهدفة في التوقيت المناسب مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	37
--	--	--	--	--	---	----

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (2) معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة الشراء

**Correlations**

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	x1
X11	Pearson Correlation	1	-.200-	-.113-	.125	.591**	-.053-	-.112-	.393**
	Sig. (2-tailed)		.133	.398	.352	.000	.695	.402	.002
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X12	Pearson Correlation	-.200-	1	.194	-.149-	-.090-	.453**	-.097-	.405**
	Sig. (2-tailed)	.133		.144	.265	.504	.000	.469	.002
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X13	Pearson Correlation	-.113-	.194	1	.397**	-.178-	.547**	.226	.578**
	Sig. (2-tailed)	.398	.144		.002	.182	.000	.089	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X14	Pearson Correlation	.125	-.149-	.397**	1	.291*	.149	.274*	.484**
	Sig. (2-tailed)	.352	.265	.002		.027	.264	.038	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X15	Pearson Correlation	.591**	-.090-	-.178-	.291*	1	-.067-	.025	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.504	.182	.027		.616	.850	.001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X16	Pearson Correlation	-.053-	.453**	.547**	.149	-.067-	1	.407**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.695	.000	.000	.264	.616		.002	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X17	Pearson Correlation	-.112-	-.097-	.226	.274*	.025	.407**	1	.456**
	Sig. (2-tailed)	.402	.469	.089	.038	.850	.002		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
x1	Pearson Correlation	.393**	.405**	.578**	.484**	.409**	.729**	.456**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (3): معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة التخزين

**Correlations**

		X21	X22	X23	X24	x2
X21	Pearson Correlation	1	.128	.488**	.410**	.651**
	Sig. (2-tailed)		.337	.000	.001	.000
	N	58	58	58	58	58
X22	Pearson Correlation	.128	1	.338**	.095	.656**
	Sig. (2-tailed)	.337		.009	.476	.000
	N	58	58	58	58	58
X23	Pearson Correlation	.488**	.338**	1	.423**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009		.001	.000
	N	58	58	58	58	58
X24	Pearson Correlation	.410**	.095	.423**	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.001	.476	.001		.000
	N	58	58	58	58	58
x2	Pearson Correlation	.651**	.656**	.840**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (4): معاملات الارتباط لبيسون بين فقرات بعد إدارة الإنتاج

**Correlations**

		X31	X32	X33	X34	X35	x3
X31	Pearson Correlation	1	.722**	.295*	.247	.023	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.025	.061	.866	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X32	Pearson Correlation	.722**	1	.089	.170	-.161-	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000		.504	.203	.228	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X33	Pearson Correlation	.295*	.089	1	.175	.184	.625**
	Sig. (2-tailed)	.025	.504		.189	.167	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X34	Pearson Correlation	.247	.170	.175	1	-.068-	.423**
	Sig. (2-tailed)	.061	.203	.189		.610	.001
	N	58	58	58	58	58	58
X35	Pearson Correlation	.023	-.161-	.184	-.068-	1	.513**
	Sig. (2-tailed)	.866	.228	.167	.610		.000
	N	58	58	58	58	58	58
x3	Pearson Correlation	.736**	.531**	.625**	.423**	.513**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (5): معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد إدارة التوزيع

**Correlations**

		X41	X42	X43	X44	X45	x4
X41	Pearson Correlation	1	.545**	.396**	.322*	.429**	.770**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.014	.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X42	Pearson Correlation	.545**	1	.556**	.412**	.069	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.605	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X43	Pearson Correlation	.396**	.556**	1	.374**	.117	.647**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.004	.383	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X44	Pearson Correlation	.322*	.412**	.374**	1	.165	.688**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.004		.215	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X45	Pearson Correlation	.429**	.069	.117	.165	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	.001	.605	.383	.215		.000
	N	58	58	58	58	58	58
x4	Pearson Correlation	.770**	.729**	.647**	.688**	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (6) : معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد التكلفة

		Correlations				
		Y11	Y12	Y13	Y14	y1
Y11	Pearson Correlation	1	.074	.152	.128	.422**
	Sig. (2-tailed)		.578	.254	.340	.001
	N	58	58	58	58	58
Y12	Pearson Correlation	.074	1	.619**	.595**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.578		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y13	Pearson Correlation	.152	.619**	1	.817**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.254	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y14	Pearson Correlation	.128	.595**	.817**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.340	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
y1	Pearson Correlation	.422**	.775**	.889**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (7): معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات بعد الجودة

**Correlations**

Y21	Pearson Correlation	1	.338**	.118	.310*	.538**
	Sig. (2-tailed)		.009	.376	.018	.000
	N	58	58	58	58	58
Y22	Pearson Correlation	.338**	1	.422**	.518**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.009		.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y23	Pearson Correlation	.118	.422**	1	.361**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.376	.001		.005	.000
	N	58	58	58	58	58
Y24	Pearson Correlation	.310*	.518**	.361**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.005		.000
	N	58	58	58	58	58
y2	Pearson Correlation	.538**	.833**	.717**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (8): معاملات الارتباط لبيرسون بين فترات بعد الوقت و المرونة

**Correlations**

		Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38	y3
Y31	Pearson Correlation	1	-.066-	.323*	-.355-**	-.125-	.138	.144	-.117-	.230
	Sig. (2-tailed)		.625	.013	.006	.351	.303	.282	.382	.082
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y32	Pearson Correlation	-.066-	1	.238	.336**	.105	.461**	.096	-.061-	.598*
	Sig. (2-tailed)	.625		.072	.010	.434	.000	.473	.649	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y33	Pearson Correlation	.323*	.238	1	.176	.021	.214	.150	.125	.566*
	Sig. (2-tailed)	.013	.072		.186	.875	.107	.261	.351	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y34	Pearson Correlation	-.355-**	.336**	.176	1	.276*	.410**	.309*	.210	.564*
	Sig. (2-tailed)	.006	.010	.186		.036	.001	.018	.113	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y35	Pearson Correlation	-.125-	.105	.021	.276*	1	.166	.250	.412**	.438*
	Sig. (2-tailed)	.351	.434	.875	.036		.212	.059	.001	.001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y36	Pearson Correlation	.138	.461**	.214	.410**	.166	1	.181	.150	.655*
	Sig. (2-tailed)	.303	.000	.107	.001	.212		.174	.261	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y37	Pearson Correlation	.144	.096	.150	.309*	.250	.181	1	.625**	.619*
	Sig. (2-tailed)	.282	.473	.261	.018	.059	.174		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Y38	Pearson Correlation	-.117-	-.061-	.125	.210	.412**	.150	.625**	1	.488*
	Sig. (2-tailed)	.382	.649	.351	.113	.001	.261	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
y3	Pearson Correlation	.230	.598**	.566**	.564**	.438**	.655**	.619**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.082	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 9 : تقرير تقييمي لأداء أنشطة إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط

		Report				
النشاط.ق		x1	x2	x3	x4	X
مطاحن	Mean	3.9328	3.7647	3.9882	4.2824	3.9920
	N	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	.50537	.98215	.31201	.62872	.38333
منتج غذائي	Mean	3.2857	3.9063	3.5750	3.7500	3.6292
	N	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	.28571	.49888	.54968	.43753	.37677
مواد بلاستيكية	Mean	4.3393	4.5938	4.3000	4.5750	4.4520
	N	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	.27466	.49888	.62335	.24928	.30304
مواد تنظيف	Mean	3.6667	3.6944	4.1000	4.3444	3.9514
	N	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	.35672	.84695	.41868	.46428	.22156
مواد حديدية	Mean	3.4286	3.7000	3.8000	3.5600	3.6221
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.37796	.92534	.81240	1.30690	.76357
مواد كيميائية	Mean	4.0714	4.2500	4.1000	4.4000	4.2054
	N	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	.50508	.35355	.70711	.28284	.20961
Total	Mean	3.7783	3.8879	3.9966	4.2103	3.9683
	N	58	58	58	58	58
	Std. Deviation	.49644	.83793	.51434	.64934	.43359

ملحق رقم 10: تقرير تقييمي لأداء أبعاد الميزة التنافسية حسب قطاع النشاط

النشاط.ق		y1	y2	y3	Y
مطاحن	Mean	2.6029	4.3235	3.3897	3.4387
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	1.13901	.71679	.67007	.66310
منتجذائي	Mean	3.2188	4.1250	3.4844	3.6094
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	.67397	.89642	.35630	.34856
مواد بلاستيكية	Mean	4.0625	5.0000	4.1875	4.4167
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	.11573	.00000	.53452	.15590
مواد تنظيف	Mean	3.0694	4.2917	3.7917	3.7176
	N	18	18	18	18
	Std. Deviation	.45216	.43933	.35355	.29413
مواد حديدية	Mean	3.5000	4.0000	3.7500	3.7500
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.13192	.61237	.75000	.82285
مواد كيميائية	Mean	3.6250	4.8750	4.2500	4.2500
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	.53033	.17678	.35355	.00000
Total	Mean	3.1466	4.3707	3.6983	3.7385
	N	58	58	58	58
	Std. Deviation	.89716	.64421	.58115	.56362

الملحق رقم 11 : جدول للمقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد أنشطة الإمداد و حجم المؤسسات

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Dependent Variable	ح (I) المؤسسة.	المؤسسة. ح (J)	Mean			95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
x1	مصغرة	صغيرة	.70000	.19997	.004	.1969	1.2031
		متوسطة	.42245	.17900	.070	-.0279	.8728
	صغيرة	مصغرة	-.70000	.19997	.004	-1.2031	-.1969
		متوسطة	-.27755	.14096	.154	-.6322	.0771
	متوسطة	مصغرة	-.42245	.17900	.070	-.8728	.0279
		صغيرة	.27755	.14096	.154	-.0771	.6322
x2	مصغرة	صغيرة	-1.41667	.27273	.000	-2.1028	-.7305
		متوسطة	-1.69286	.24413	.000	-2.3071	-1.0787
	صغيرة	مصغرة	1.41667	.27273	.000	.7305	2.1028
		متوسطة	-.27619	.19225	.363	-.7599	.2075
	متوسطة	مصغرة	1.69286	.24413	.000	1.0787	2.3071
		صغيرة	.27619	.19225	.363	-.2075	.7599
x3	مصغرة	صغيرة	.41333	.21694	.172	-.1325	.9591
		متوسطة	.49143	.19419	.048	.0029	.9800
	صغيرة	مصغرة	-.41333	.21694	.172	-.9591	.1325
		متوسطة	.07810	.15292	.878	-.3066	.4628
	متوسطة	مصغرة	-.49143	.19419	.048	-.9800	-.0029
		صغيرة	-.07810	.15292	.878	-.4628	.3066
x4	مصغرة	صغيرة	.47333	.27447	.235	-.2172	1.1639
		متوسطة	.60857	.24568	.055	-.0095	1.2267
	صغيرة	مصغرة	-.47333	.27447	.235	-1.1639	.2172
		متوسطة	.13524	.19347	.784	-.3515	.6220
	متوسطة	مصغرة	-.60857	.24568	.055	-1.2267	.0095
		صغيرة	-.13524	.19347	.784	-.6220	.3515
X	مصغرة	صغيرة	.04250	.19254	.976	-.4419	.5269
		متوسطة	-.04260	.17235	.970	-.4762	.3910
	صغيرة	مصغرة	-.04250	.19254	.976	-.5269	.4419
		متوسطة	-.08510	.13572	.822	-.4266	.2564
	متوسطة	مصغرة	.04260	.17235	.970	-.3910	.4762
		صغيرة	.08510	.13572	.822	-.2564	.4266

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم 12 : جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد الميزة التنافسية و حجم المؤسسات

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Dependent Variable	ح (I) المؤسسة.	ح (J) المؤسسة.	Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
y1	مصغرة	صغيرة	.80625	.38475	.121	-.1617-	1.7742
		متوسطة	.49911	.34439	.357	-.3674-	1.3656
	صغيرة	مصغرة	-.80625-	.38475	.121	-1.7742-	.1617
		متوسطة	-.30714-	.27121	.531	-.9895-	.3752
	متوسطة	مصغرة	-.49911-	.34439	.357	-1.3656-	.3674
		صغيرة	.30714	.27121	.531	-.3752-	.9895
y2	مصغرة	صغيرة	.18333	.28603	.815	-.5363-	.9030
		متوسطة	.13571	.25603	.869	-.5084-	.7799
	صغيرة	مصغرة	-.18333-	.28603	.815	-.9030-	.5363
		متوسطة	-.04762-	.20162	.973	-.5549-	.4597
	متوسطة	مصغرة	-.13571-	.25603	.869	-.7799-	.5084
		صغيرة	.04762	.20162	.973	-.4597-	.5549
y3	مصغرة	صغيرة	-.08646-	.25642	.945	-.7316-	.5587
		متوسطة	-.21384-	.22953	.650	-.7913-	.3636
	صغيرة	مصغرة	.08646	.25642	.945	-.5587-	.7316
		متوسطة	-.12738-	.18075	.781	-.5821-	.3274
	متوسطة	مصغرة	.21384	.22953	.650	-.3636-	.7913
		صغيرة	.12738	.18075	.781	-.3274-	.5821
Y	مصغرة	صغيرة	.30104	.24759	.482	-.3219-	.9240
		متوسطة	.14033	.22162	.819	-.4173-	.6979
	صغيرة	مصغرة	-.30104-	.24759	.482	-.9240-	.3219
		متوسطة	-.16071-	.17453	.657	-.5998-	.2784
	متوسطة	مصغرة	-.14033-	.22162	.819	-.6979-	.4173
		صغيرة	.16071	.17453	.657	-.2784-	.5998

الملحق رقم 13 : جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد أنشطة الإمداد ومدة النشاط

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Variable (I)	النشاط م (I)	النشاط م (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
x1	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	.05714	.21175	.999	-.6186-	.7329
		سنة 15 و 10 بين	.35714	.29619	.834	-.5881-	1.3024
		سنة 20 و 15 بين	-.13534-	.20385	.978	-.7859-	.5152
		سنة 20 أكثرمن	-.28571-	.22077	.794	-.9903-	.4188
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقلمن	-.05714-	.21175	.999	-.7329-	.6186
		سنة 15 و 10 بين	.30000	.27218	.874	-.5686-	1.1686
		سنة 20 و 15 بين	-.19248-	.16706	.855	-.7256-	.3407
		سنة 20 أكثرمن	-.34286-	.18733	.508	-.9407-	.2550
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقلمن	-.35714-	.29619	.834	-1.3024-	.5881
		سنوات 10 و 5 بين	-.30000-	.27218	.874	-1.1686-	.5686
		سنة 20 و 15 بين	-.49248-	.26608	.496	-1.3416-	.3567
		سنة 20 أكثرمن	-.64286-	.27925	.273	-1.5341-	.2483
	سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقلمن	.13534	.20385	.978	-.5152-	.7859
		سنوات 10 و 5 بين	.19248	.16706	.855	-.3407-	.7256
		سنة 15 و 10 بين	.49248	.26608	.496	-.3567-	1.3416
		سنة 20 أكثرمن	-.15038-	.17835	.949	-.7196-	.4188
	سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	.28571	.22077	.794	-.4188-	.9903
		سنوات 10 و 5 بين	.34286	.18733	.508	-.2550-	.9407
		سنة 15 و 10 بين	.64286	.27925	.273	-.2483-	1.5341
		سنة 20 و 15 بين	.15038	.17835	.949	-.4188-	.7196
x2	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	-.86875-	.33924	.178	-1.9514-	.2139
		سنة 15 و 10 بين	-1.03125-	.47451	.330	-2.5456-	.4831
		سنة 20 و 15 بين	-.90296-	.32658	.122	-1.9452-	.1393
		سنة 20 أكثرمن	-1.28125-	.35368	.018	-2.4100-	-.1525-
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقلمن	.86875	.33924	.178	-.2139-	1.9514
		سنة 15 و 10 بين	-.16250-	.43604	.998	-1.5541-	1.2291
		سنة 20 و 15 بين	-.03421-	.26764	1.000	-.8883-	.8199
		سنة 20 أكثرمن	-.41250-	.30011	.756	-1.3703-	.5453
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقلمن	1.03125	.47451	.330	-.4831-	2.5456
		سنوات 10 و 5 بين	.16250	.43604	.998	-1.2291-	1.5541

	سنة 20 و 15 بين	.12829	.42627	.999	-1.2321-	1.4887	
	سنة 20 أكثرمن	-.25000-	.44737	.989	-1.6777-	1.1777	
سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقلمن	.90296	.32658	.122	-.1393-	1.9452	
	سنوات 10 و 5 بين	.03421	.26764	1.000	-.8199-	.8883	
	سنة 15 و 10 بين	-.12829-	.42627	.999	-1.4887-	1.2321	
	سنة 20 أكثرمن	-.37829-	.28572	.780	-1.2901-	.5336	
سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	1.28125	.35368	.018	.1525	2.4100	
	سنوات 10 و 5 بين	.41250	.30011	.756	-.5453-	1.3703	
	سنة 15 و 10 بين	.25000	.44737	.989	-1.1777-	1.6777	
	سنة 20 و 15 بين	.37829	.28572	.780	-.5336-	1.2901	
x3	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	.00167	.22969	1.000	-.7314-	.7347
		سنة 15 و 10 بين	.12500	.32128	.997	-.9003-	1.1503
		سنة 20 و 15 بين	.02763	.22112	1.000	-.6780-	.7333
		سنة 20 أكثرمن	-.19167-	.23947	.958	-.9559-	.5726
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقلمن	-.00167-	.22969	1.000	-.7347-	.7314
		سنة 15 و 10 بين	.12333	.29523	.996	-.8189-	1.0655
		سنة 20 و 15 بين	.02596	.18121	1.000	-.5524-	.6043
		سنة 20 أكثرمن	-.19333-	.20319	.922	-.8418-	.4551
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقلمن	-.12500-	.32128	.997	-1.1503-	.9003
		سنوات 10 و 5 بين	-.12333-	.29523	.996	-1.0655-	.8189
		سنة 20 و 15 بين	-.09737-	.28862	.998	-1.0185-	.8237
		سنة 20 أكثرمن	-.31667-	.30290	.894	-1.2834-	.6500
	سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقلمن	-.02763-	.22112	1.000	-.7333-	.6780
		سنوات 10 و 5 بين	-.02596-	.18121	1.000	-.6043-	.5524
		سنة 15 و 10 بين	.09737	.28862	.998	-.8237-	1.0185
		سنة 20 أكثرمن	-.21930-	.19345	.862	-.8367-	.3981
	سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	.19167	.23947	.958	-.5726-	.9559
		سنوات 10 و 5 بين	.19333	.20319	.922	-.4551-	.8418
		سنة 15 و 10 بين	.31667	.30290	.894	-.6500-	1.2834
		سنة 20 و 15 بين	.21930	.19345	.862	-.3981-	.8367
x4	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	-.24000-	.28145	.947	-1.1382-	.6582
		سنة 15 و 10 بين	.25000	.39368	.982	-1.0064-	1.5064
		سنة 20 و 15 بين	-.42105-	.27095	.662	-1.2858-	.4437
		سنة 20 أكثرمن	-.13333-	.29343	.995	-1.0698-	.8031
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقلمن	.24000	.28145	.947	-.6582-	1.1382
		سنة 15 و 10 بين	.49000	.36177	.766	-.6645-	1.6445
		سنة 20 و 15 بين	-.18105-	.22205	.955	-.8897-	.5276

	سنة 20 أكثرمن	.10667	.24898	.996	-.6879-	.9013
بين	سوات 5 أقلمن	-.25000-	.39368	.982	-1.5064-	1.0064
	سنوات 10 و 5 بين	-.49000-	.36177	.766	-1.6445-	.6645
	سنة 20 و 15 بين	-.67105-	.35366	.471	-1.7997-	.4576
	سنة 20 أكثرمن	-.38333-	.37116	.898	-1.5679-	.8012
بين	سوات 5 أقلمن	.42105	.27095	.662	-.4437-	1.2858
	سنوات 10 و 5 بين	.18105	.22205	.955	-.5276-	.8897
	سنة 15 و 10 بين	.67105	.35366	.471	-.4576-	1.7997
	سنة 20 أكثرمن	.28772	.23705	.830	-.4688-	1.0442
سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	.13333	.29343	.995	-.8031-	1.0698
	سنوات 10 و 5 بين	-.10667-	.24898	.996	-.9013-	.6879
	سنة 15 و 10 بين	.38333	.37116	.898	-.8012-	1.5679
	سنة 20 و 15 بين	-.28772-	.23705	.830	-1.0442-	.4688
X	سوات 5 أقلمن	-.26249-	.18395	.729	-.8496-	.3246
	سنة 15 و 10 بين	-.07478-	.25731	.999	-.8959-	.7464
	سنة 20 و 15 بين	-.35793-	.17709	.405	-.9231-	.2072
	سنة 20 أكثرمن	-.47299-	.19178	.209	-1.0851-	.1391
بين	سوات 5 أقلمن	.26249	.18395	.729	-.3246-	.8496
	سنة 15 و 10 بين	.18771	.23645	.959	-.5669-	.9423
	سنة 20 و 15 بين	-.09544-	.14513	.979	-.5586-	.3677
	سنة 20 أكثرمن	-.21051-	.16273	.795	-.7299-	.3088
بين	سوات 5 أقلمن	.07478	.25731	.999	-.7464-	.8959
	سنوات 10 و 5 بين	-.18771-	.23645	.959	-.9423-	.5669
	سنة 20 و 15 بين	-.28315-	.23115	.825	-1.0208-	.4545
	سنة 20 أكثرمن	-.39821-	.24259	.613	-1.1724-	.3760
بين	سوات 5 أقلمن	.35793	.17709	.405	-.2072-	.9231
	سنوات 10 و 5 بين	.09544	.14513	.979	-.3677-	.5586
	سنة 15 و 10 بين	.28315	.23115	.825	-.4545-	1.0208
	سنة 20 أكثرمن	-.11506-	.15493	.968	-.6095-	.3794
سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	.47299	.19178	.209	-.1391-	1.0851
	سنوات 10 و 5 بين	.21051	.16273	.795	-.3088-	.7299
	سنة 15 و 10 بين	.39821	.24259	.613	-.3760-	1.1724
	سنة 20 و 15 بين	.11506	.15493	.968	-.3794-	.6095

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم 14 : جدول المقارنات المتعددة بين أهمية أبعاد الميزة التنافسية ومدة النشاط

Multiple Comparisons							
Scheffe						95% Confidence Interval	
Dependent Variable	Mean	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
(I) النشاط م. (J) النشاط م.							
y1	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	.85000	.37688	.293	-.3528	2.0528
		سنة 15 و 10 بين	.56250	.52716	.887	-1.1199	2.2449
		سنة 20 و 15 بين	.30263	.36282	.951	-.8553	1.4605
		سنة 20 أكثرمن	-.02083	.39292	1.000	-1.2748	1.2331
	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	-.85000	.37688	.293	-2.0528	.3528
		سنة 15 و 10 بين	-.28750	.48443	.986	-1.8335	1.2585
		سنة 20 و 15 بين	-.54737	.29733	.502	-1.4963	.4015
		سنة 20 أكثرمن	-.87083	.33341	.163	-1.9349	.1932
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقلمن	-.56250	.52716	.887	-2.2449	1.1199
		سنوات 10 و 5 بين	.28750	.48443	.986	-1.2585	1.8335
		سنة 20 و 15 بين	-.25987	.47357	.989	-1.7712	1.2515
		سنة 20 أكثرمن	-.58333	.49701	.847	-2.1695	1.0028
	سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقلمن	-.30263	.36282	.951	-1.4605	.8553
		سنوات 10 و 5 بين	.54737	.29733	.502	-.4015	1.4963
		سنة 15 و 10 بين	.25987	.47357	.989	-1.2515	1.7712
		سنة 20 أكثرمن	-.32346	.31743	.903	-1.3365	.6896
	سنة 20 أكثرمن	سوات 5 أقلمن	.02083	.39292	1.000	-1.2331	1.2748
		سنوات 10 و 5 بين	.87083	.33341	.163	-.1932	1.9349
		سنة 15 و 10 بين	.58333	.49701	.847	-1.0028	2.1695
		سنة 20 و 15 بين	.32346	.31743	.903	-.6896	1.3365
y2	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	-.06667	.26415	.999	-.9097	.7763
		سنة 15 و 10 بين	-.37500	.36948	.904	-1.5542	.8042
		سنة 20 و 15 بين	-.57895	.25429	.284	-1.3905	.2326
		سنة 20 أكثرمن	-.66667	.27539	.226	-1.5456	.2122
	سوات 5 أقلمن	سنوات 10 و 5 بين	.06667	.26415	.999	-.7763	.9097
		سنة 15 و 10 بين	-.30833	.33953	.934	-1.3919	.7752
		سنة 20 و 15 بين	-.51228	.20840	.212	-1.1774	.1528
		سنة 20 أكثرمن	-.60000	.23368	.176	-1.3458	.1458
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقلمن	.37500	.36948	.904	-.8042	1.5542

		سنوات 10 و 5 بين	.30833	.33953	.934	-0.7752	1.3919
		سنة 20 و 15 بين	-0.20395	.33192	.984	-1.2632	.8553
		سنة 20 أكثر من	-0.29167	.34835	.950	-1.4034	.8201
	سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقل من	.57895	.25429	.284	-0.2326	1.3905
		سنوات 10 و 5 بين	.51228	.20840	.212	-0.1528	1.1774
		سنة 15 و 10 بين	.20395	.33192	.984	-0.8553	1.2632
		سنة 20 أكثر من	-0.08772	.22248	.997	-0.7977	.6223
	سنة 20 أكثر من	سوات 5 أقل من	.66667	.27539	.226	-0.2122	1.5456
		سنوات 10 و 5 بين	.60000	.23368	.176	-0.1458	1.3458
		سنة 15 و 10 بين	.29167	.34835	.950	-0.8201	1.4034
		سنة 20 و 15 بين	.08772	.22248	.997	-0.6223	.7977
y3	سوات 5 أقل من	سنوات 10 و 5 بين	.27708	.24926	.871	-0.5184	1.0726
		سنة 15 و 10 بين	-0.15625	.34865	.995	-1.2689	.9564
		سنة 20 و 15 بين	.04112	.23996	1.000	-0.7247	.8069
		سنة 20 أكثر من	-0.26042	.25987	.908	-1.0898	.5689
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقل من	-0.27708	.24926	.871	-1.0726	.5184
		سنة 15 و 10 بين	-0.43333	.32039	.767	-1.4558	.5892
		سنة 20 و 15 بين	-0.23596	.19665	.836	-0.8636	.3916
		سنة 20 أكثر من	-0.53750	.22051	.220	-1.2412	.1662
	سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقل من	.15625	.34865	.995	-0.9564	1.2689
		سنوات 10 و 5 بين	.43333	.32039	.767	-0.5892	1.4558
		سنة 20 و 15 بين	.19737	.31321	.982	-0.8022	1.1969
		سنة 20 أكثر من	-0.10417	.32871	.999	-1.1532	.9449
	سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقل من	-0.04112	.23996	1.000	-0.8069	.7247
		سنوات 10 و 5 بين	.23596	.19665	.836	-0.3916	.8636
		سنة 15 و 10 بين	-0.19737	.31321	.982	-1.1969	.8022
		سنة 20 أكثر من	-0.30154	.20994	.724	-0.9715	.3685
	سنة 20 أكثر من	سوات 5 أقل من	.26042	.25987	.908	-0.5689	1.0898
		سنوات 10 و 5 بين	.53750	.22051	.220	-0.1662	1.2412
		سنة 15 و 10 بين	.10417	.32871	.999	-0.9449	1.1532
		سنة 20 و 15 بين	.30154	.20994	.724	-0.3685	.9715
Y	سوات 5 أقل من	سنوات 10 و 5 بين	.35347	.23227	.679	-0.3878	1.0947
		سنة 15 و 10 بين	.01042	.32488	1.000	-1.0264	1.0473
		سنة 20 و 15 بين	-0.07840	.22360	.998	-0.7920	.6352
		سنة 20 أكثر من	-0.31597	.24215	.789	-1.0888	.4568
	سنوات 10 و 5 بين	سوات 5 أقل من	-0.35347	.23227	.679	-1.0947	.3878
		سنة 15 و 10 بين	-0.34306	.29855	.857	-1.2958	.6097

	سنة 20 و 15 بين	-.43187-	.18324	.250	-1.0167-	.1529
	سنة 20 أكثر من	-.66944-	.20547	.043	-1.3252-	-.0137-
سنة 15 و 10 بين	سوات 5 أقل من	-.01042-	.32488	1.000	-1.0473-	1.0264
	سنوات 10 و 5 بين	.34306	.29855	.857	-.6097-	1.2958
	سنة 20 و 15 بين	-.08882-	.29186	.999	-1.0202-	.8426
	سنة 20 أكثر من	-.32639-	.30630	.887	-1.3039-	.6511
سنة 20 و 15 بين	سوات 5 أقل من	.07840	.22360	.998	-.6352-	.7920
	سنوات 10 و 5 بين	.43187	.18324	.250	-.1529-	1.0167
	سنة 15 و 10 بين	.08882	.29186	.999	-.8426-	1.0202
	سنة 20 أكثر من	-.23757-	.19563	.830	-.8619-	.3867
سنة 20 أكثر من	سوات 5 أقل من	.31597	.24215	.789	-.4568-	1.0888
	سنوات 10 و 5 بين	.66944	.20547	.043	.0137	1.3252
	سنة 15 و 10 بين	.32639	.30630	.887	-.6511-	1.3039
	سنة 20 و 15 بين	.23757	.19563	.830	-.3867-	.8619

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.