

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان :علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان:

دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة
دراسة ميدانية بملبنة المنبع – ولاية سعيدة
2024

تحت إشراف : د. شيخي عائشة

من إعداد الطالب : عيدوني حسين

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ : 22 سبتمبر 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	يزيد قادة
مشرفا	أستاذ محاضر -أ-	شيخي عائشة
ممتحنا	أستاذ محاضر -أ-	شويرفات ع.القادر

السنة الجامعية: 2023-2024



إهداء و تشكرات

✠ الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد ✠

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدامهما
نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات.

إلى رفقاء المشوار الدراسي الذين قاسمونني لحظاته رعاهم الله و وفقهم. إلى كل قسم
علوم التسيير وجميع دفعة 2024 جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، ولاية سعيدة.

إلى كل من كان لهم أثر ايجابي على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيتهم قلبي.

✠ كما أتوجه بالشكر للأستاذة شيخي عائشة لإشرافها على انجاز هاته المذكرة و توجيهاتها
القيمة خلال فترة إنجازها، حفظها الله و رعاها و وفقها في مشوارها المهني.

الشكر الجزيل لجميع عمال مؤسسة ملينة المنيع بسعيدة لمساهماتهم في إثراء المذكرة. ✠

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة الاقتصادية، و من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى ملبنة المنبع بولاية سعيدة و باستعمال أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وثائق المؤسسة و الملاحظة و المقابلات الشفوية تم اختيار المجتمع المتمثل في الموظفين الإداريين لمبنة المنبع حيث استهدفت الدراسة عينة من (33) موظف تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل إجاباتهم و معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة. تم التوصل إلى أن مؤسسة ملبنة المنبع تتبع إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة و تعتمد في ذلك على ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية : إدارة سلسلة التوريد، تطوير المنتج، ملبنة المنبع .

Abstract :

This study aimed to highlight the impact of supply chain management practices on the development of new products in the economic enterprise. Through a field study conducted at the Manbaa dairy level Saida by using the study tools of the questionnaire, The organization's documentation, observation and oral interviews were selected by the community of Manbaa dairy administration employees. The study targeted a sample of (33) employees. The (SPSS) software was used to analyze their answers and know the relationship between supply chain management practices and new product development. It has been concluded that Manbaa Dairy follows the new product development strategy and relies on supply chain management practices.

Key words: Supply Chain Management, Product Development, Manbaa Dairy

الصفحة	الفهرس
١-٧	الملخص
	الفهرس و المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
ب	الإشكالية
	الفرضيات
	المنهجية
	أهداف الدراسة
	أهمية الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
	حدود الدراسة
	هيكل الدراسة
الفصل الأول : سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة	
2	تمهيد الفصل الأول
3-15	<u>المبحث الأول: أهمية تطوير منتج جديد</u>
3-10	<u>المطلب الأول : مفهوم عملية تطوير منتج</u>
11-15	<u>المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية</u>
17-37	<u>المبحث الثاني : ممارسات إدارة سلسلة التوريد</u>
17-21	<u>المطلب الأول : نشأة و مفهوم سلسلة التوريد</u>
22-37	<u>المطلب الثاني : ممارسات إدارة سلسلة التوريد</u>
40-38	<u>المطلب الثالث : نماذج قياس أداء سلسلة التوريد</u>
50-41	<u>المبحث الثالث : أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة</u>
43-41	<u>المطلب الأول:علاقة إدارة العلاقات مع الزبائن بتطوير المنتجات الجديدة</u>

48-44	<u>المطلب الثاني: علاقة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بتطوير المنتجات الجديدة</u>
50-48	<u>المطلب الثالث: علاقة إدارة العلاقات مع الموردين بتطوير المنتجات الجديدة</u>
68-51	<u>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</u>
55-51	<u>المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية</u>
65-56	<u>المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية</u>
66	<u>المطلب الثالث : مقارنة بين دراستنا و الدراسات السابقة</u>
67	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع – ولاية سعيدة	
68	تمهيد الفصل التطبيقي
75-69	<u>المبحث الأول : نظرة عامة حول ملبنة المنبع بسعيدة</u>
69	<u>المطلب الأول : نشأة و مراحل تطور ملبنة المنبع</u>
70	<u>المطلب الثاني : التعريف بملبنة المنبع</u>
70	<u>المطلب الثالث : وظائف و أهداف ملبنة المنبع</u>
75-70	<u>المطلب الرابع : أقسام و نشاطات و الهيكل التنظيمي لملبنة المنبع</u>
78-76	<u>المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة</u>
76	<u>المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة</u>
76	<u>المطلب الثاني : أدوات الدراسة</u>
78	<u>المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية و ثبات أداة الدراسة .</u>
95-80	<u>المبحث الثالث:تحليل الاستبيان و استخلاص النتائج</u>
83-80	<u>المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة.</u>
88-84	<u>المطلب الثاني : تحليل و تفسير اتجاهات افراد العينة.</u>
94-89	<u>المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج.</u>
95	خلاصة الفصل التطبيقي
98-96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
102	ملحقات

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
37	1	مقاييس كل بعد من أبعاد قياس ممارسات إدارة سلسلة التوريد
38	2	الفئات الرئيسية لمقياس SCOR
77	3	مقياس لكارت الخماسي
78	4	الاتجاه العام لإجابات المستجوبين حسب مقياس لكارت الخماسي
79	5	معامل ألفا كرومباخ
79	6	معامل ألفا كرومباخ لمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد
80	7	معامل ألفا كرومباخ لمحور تطوير المنتجات الجديدة
84	8	تحليل إجابات المستجوبين لعبارات محور ممارسات إدارة سلسلة التوريد
86	9	تحليل إجابات المستجوبين لعبارات محور تطوير المنتجات الجديدة
87	10	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد
88	11	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تطوير المنتجات الجديدة
89	12	معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين و تطوير المنتجات الجديدة
90	13	معامل الارتباط بين إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و تطوير المنتجات الجديدة
91	14	معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع العملاء و تطوير المنتجات الجديدة
92	15	معامل الارتباط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة
94	16	نتائج الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة " ممارسات إدارة سلسلة التوريد" و تطوير المنتجات الجديدة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
5	1	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
9	2	دورة حياة المنتج
16	3	مراحل تطوير المنتج
18	4	مراحل تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد
21	5	أهمية إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة اقتصادية
31	6	أنواع المخزونات
75	7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة المنبع
82	8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل
83	9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

قائمة الملاحق

رقم الملحق	رقم الصفحة	عنوان الملحق
1	103	الاستبانة

المقدمة العامة

في ظل التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي و التكنولوجيا ،مما أدى ذلك إلى انتشار العولمة وتأثيرها على كافة جوانب الحياة الإنسانية، وبالتالي تأثر الشركات والمنشآت التي تعمل ضمن هذا المجتمع، حيث أصبحت حاجات ومتطلبات الأفراد بازدياد مستمر وأصبح على هذه الشركات مطالبة بتحقيق هذه الحاجات وتلبيتها من جودة وخدمة وسرعة في تلبية رغبات العملاء، وكما هو متعارف عليه فإن البقاء يتطلب تطوير مستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنشأة و كذا تطوير ميزة تنافسية ، و عليه فأصبح لزاما على الشركات البحث عن أفضل الوسائل لتلبية رغبات الزبائن و ذلك بتخفيض تكاليفها مع محافظتها على الجودة التي تقدمها.

ومن هذا المنطلق يأتي دور تفعيل دراسات سلاسل التوريد في عمل تلك المنشآت ، وذلك بسبب أن تخفيض التكلفة المنتج التي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، وذلك أن سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك إن الكفاءة هي الفاعلية والنجاح في عمل المنشآت.

وتعتبر سلسلة التوريد الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنها تلعب دوراً في تطوير المنتجات و تقليل الهدر وعليه يعتمد نجاح الشركة أو فشلها، وبما أن الشركة تتفاعل مع بيئتها وهو شرط أساسي لبقائها، فأصبح لزاماً على إدارتها القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد بما يناسب هذه التغيرات.

ومن المعروف أن إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائياً ويستغني عنها المستهلك، وتشمل تصميم المنتج و تطويره.

❖ الإشكالية:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديد بملبنة المنبع ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بممارسات إدارة سلسلة التوريد؟
- إلى أي مدى تساهم إدارة العلاقات مع الموردين على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع؟
- إلى أي مدى تساهم إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع؟
- إلى أي مدى تساهم إدارة العلاقات مع الزبائن على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع؟

ولدراسة هاته الإشكالية قمنا باقتراح الفرضية الرئيسية التالية :

- لممارسات إدارة سلسلة التوريد تأثير قوي على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

-الفرضيات الفرعية :

- تتبنى مؤسسة ملبنة المنبع استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة
- هناك تأثير قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقات مع الموردين على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.
- هناك تأثير قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة الأنشطة الداعمة للإنتاجية على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.
- هناك تأثير قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقات مع الزبائن على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

❖ المنهجية:

لمعالجة الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي .

- **المنهج الوصفي:** و من خلال الإلمام بمختلف المصطلحات و وجهات النظر المتعلقة بالموضوع محل الدراسة
- **المنهج التحليلي:** من خلال تحليل المعطيات و استخلاص النتائج اللازمة و معرفة أهمية العوامل الداخلة في تطوير منتج جديد في الموضوع محل الدراسة.

❖ أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى تعريف سلسلة التوريد و أهميتها في الإدارة الحديثة و هذا من خلال دورها في خلق الميزة التنافسية و الأثر على تنافسية المؤسسة و بقائها في السوق.

- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد.
- تسليط الضوء على عملية تطوير منتج جديد و أهميتها البالغة في تنافسية المؤسسة.
- إبراز الدور الكبير لإدارة سلسلة التوريد في تنافسية المؤسسة من خلال التكامل مع عملية تطوير منتج جديد.
- توضيح الصورة الكاملة لإدارة سلسلة التوريد و التطور الذي شهدته خلال العقود الأخيرة.

❖ أهمية الدراسة :

- اعتبار مصطلح إدارة سلسلة التوريد موضوع حديث بالنسبة لأغلب المؤسسات الجزائرية و بالأخص شكلا.
- التطور التكنولوجي و الذي ألزم المؤسسات الاقتصادية على ضرورة مواكبة التحديات الحادثة بالسوق
- التنوع في خلق القيمة ألزم المؤسسات على ضرورة توحيد جهودها سواء داخليا أو حتى مع البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل ضمان بقاءها في السوق و هذا ما تضمنه إدارة سلسلة التوريد الفعالة.

❖ صعوبات الدراسة:

- تنوع وجهات النظر و بالتالي صعوبة حصر مفهوم موحد لإدارة سلسلة التوريد
- عدم وجود إدارة لسلسلة التوريد و اقتصرها على بعض ممارساتها و بالتالي صعوبة دراستها
- المؤسسات المتواجدة بولاية سعيدة تنقسم بين مؤسسات احتكارية و فروع للمؤسسة الأم و بالتالي صعوبة الحديث عن اتخاذ قرارات في تطوير منتج جديد.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بإحدى فروع مجمع جبلي لإنتاج الحليب و مشتقاته بولاية سعيدة.
- الحدود الموضوعية: توضيح أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال عام 2024 - من 13 أوت إلى غاية 15 سبتمبر.

❖ هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية مع اختبار الفرضيات المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين (نظري، دراسة حالة).

حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية سلسلة التوريد ودورها في تطوير المنتجات الجديدة، وذلك من خلال ثلاث خمسة مباحث، يستعرض الأول أهمية تطوير منتج جديد من خلال التطرق إلى مفهوم عملية تطوير المنتج بالإضافة إلى التطرق لمفهوم التنافسية.

في المبحث الثاني سنتطرق ماهية سلسلة التوريد و هذا بدايتا بنشأتها و تطور تعريفها و مراحل و كيفية تصميمها و أهم ممارساتها و أهميتها بالمؤسسة.

من خلال المبحث الثالث سنتطرق إلى العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة و هذا بالتطرق لكل ممارسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة .

المبحث الرابع سنخرج فيه على كيفية قياس وتقييم سلسلة التوريد من خلال عرض نماذج قياس الأداء.

المبحث الخامس خصص للدراسات السابقة و الذي سنتطرق فيه إلى الدراسة السابقة باللغة العربية و الأجنبية من خلال الإشكالية و الأهداف و النتائج بالإضافة إلى مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة " ملبنة المنبع بولاية سعيدة " ويضم ثلاث مباحث أولها يتمحور حول إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة و الثاني يستعرض الإطار المنهجي للدراسة فيما خصص المبحث الثالث لتحليل الاستبيان و استعراض النتائج و تشخيص واقع إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة .

الفصل الأول

سلسلة التوريث و تطوير المنتجات

الجديدة

تمهيد الفصل الأول:

تتعرض إدارة المنشأة إلى ضغط كبير لتقديم منتجات جديدة قبل أن تقود المنتجات الحالية إلى تدهور المنشأة وهي في ذروة عطائها، وفي ظل مفهوم سلاسل التوريد لابد من إشراك كل من الموردين والزبائن في تطوير المنتجات الجديدة ولاسيما في حالة المنتجات ذات دورة حياة القصيرة، حيث إن الزبائن والموردين يجب أن تدمج أعمالهم ونشاطاتهم في تطوير المنتجات لتقليص وقت الدخول إلى السوق"، لأن دورة حياة المنتج قصيرة ورغبات الزبائن تغيرها سريع أيضا، على أن يكون التطوير على المنتجات محددة ومناسبة على وفق جداول زمنية معدة بذلك لكي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وفي ذات السياق يجب إن يتم التنسيق مع إدارة العلاقات مع الزبائن وكذا اختيار الموردين في ضوء متطلبات عملية تصنيع المنتجات الجديدة و مراقبة المنتج خلال العملية الإنتاجية .

من خلال هذا الفصل سنستعرض أهمية تطوير المنتج و كيف تسهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد في نجاح المنتج و هذا من خلال تسليط الضوء على:

- **المبحث الأول: أهمية تطوير منتج جديد.**
- **المبحث الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد.**
- **المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة.**
- **المبحث الرابع : نماذج قياس أداء سلسلة التوريد.**
- **المبحث الخامس : الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: أهمية تطوير منتج جديدة.

المطلب الأول : مفهوم عملية تطوير منتج .

1. مفهوم المنتج:

- يمكن تعريف المنتج بأنه شيء مادي أو معنوي يقدم منفعة أو أكثر لإشباع حاجة أو رغبة أو أكثر أو يحل مشكلة لدى الزبائن، وبالتالي فإنه شعور معنوي لقيمة شيء ما يدركه الزبائن ويقدرونه عن طريق الموازنة بين المنافع التي يقدمها والتكلفة التي يتحملونها خلال عملية المبادلة (فوغالي، 2015، صفحة 4).
- إن المنتجات ليست غايات بحد ذاتها بل هي وسائل للوصول إلى تحقيق أهداف معينة، وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلك، إذ لولا الحاجات لما كانت هنالك منتجات، وعليه ينبغي للمنشأة أن تدرك أنها تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن ما تقوم بإنتاجه، و يؤدي هذا الفهم إلى توسيع نطاق أعمال المنشأة وزيادة النشاط التسويقي فيها من وجهة نظر الزبائن، وهذا هو الفهم الشامل بوصفه تعبيراً عن العلاقات البشرية القائمة في المجتمعات المختلفة (اسيا، 2015، صفحة 3).
- ويمكن تعريف المنتج بأنه مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية التي تطرح في الأسواق، ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات غير المشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون المنتج : سلعة، أو خدمة أو فكرة، أو غير ذلك (سحنون، 2017، صفحة 15).

كما يعرف المنتج بأنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يتم تقديمها لأغراض إشباع حاجات ورغبات الأفراد، حيث لا يقتصر دور المنتج على تحقيق عمليات البيع والشراء، بل يتجاوز ذلك ليصل إلى إرضاء حاجات الأفراد وإشباعها بالشكل المتوقع الحصول عليه من المنتج المشتري، سواء كان سلعة أو خدمة أو حتى فكرة أو غير ذلك.

2. مستويات المنتج:

تشير أدبيات التسويق إلى وجود ثلاثة مستويات (أبعاد) للمنتج، ولكل مستوى قيمة معينة ومحددة لدى الزبائن، وهي كالآتي (اسيا، 2015، صفحة 18):

1.2 جوهر المنتج:

هو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة عن المنتج والتي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي، وهو يتضمن المنفعة الرئيسة أو الجوهرية؛ لذلك عند تطوير المنتج يجب أن يشكل استناداً لما يريد الزبون أن يشتري فعلاً، إذ أن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسة التي يبحث عنها الزبون أولاً، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.

2.2 المنتج الفعلي:

هو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري وغير ذلك. وفي هذا المستوى يجب أن يحاول مطورو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، وتحديد مستوى الجودة، والاسم والعلامة التجارية والغلاف...الخ).

3.2 المنتج المدعم :

يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسة للمنتج الفعلي.

3. دورة حياة المنتج :

في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمنتج وهذه المراحل هي (فوغالي، 2015، صفحة 21)؛ (عابد، 2017، صفحة 15):

1.3 مرحلة تخطيط وتصميم المنتج :

هي مرحلة وظيفية مركزية ضمن وظائف الإدارة التسويقية بجميع مستوياتها، ويتم فيها توليد أفكار جديدة وانتقاء الفكرة النهائية للمنتج الجديد، ومن الطبيعي أن تكون الاستثمارات أكبر من الإيرادات في هذه المرحلة، وبالتالي لا أرباح متوقعة. وتكون مهام وإجراءات إدارة التسويق وإدارة العمليات في هذه المرحلة التأكد من أن المنتج الجديد يتوافق مع القدرات الإنتاجية، وتشكيل فريق عمل متخصص من العمليات والتسويق والجودة لتصميم المنتج واختيار تكنولوجيا الإنتاج.

2.3 مرحلة التقديم:

تبدأ في هذه المرحلة عملية طرح المنتج في الأسواق، ومن المتوقع أن يكون الطلب منخفضاً في البداية ثم يتزايد تدريجياً، وتكون الأرباح المتوقعة ضعيفة، كما يبدأ الإنتاج بكميات صغيرة ثم تتزايد هذه الكميات حسب طلب الأسواق. ويتم الاهتمام في هذه المرحلة بالمرونة في تشغيل منظومة الإنتاج والتدقيق على الالتزام بالاستحقاقات الزمنية والتحقق من تلبية المواصفات والجودة المطلوبة وتحسين عمليات الإنتاج، وتطوير نظام المشتريات والتوريدات وتطوير شبكات التوزيع والتخزين وتعديل التصميم في حالات الضرورة.

3.3 مرحلة النمو:

مع تزايد التعرف على المنتج وقبوله في الأسواق، يفترض أن يتزايد عدد الزبائن بشكل متسارع، وتتزايد المبيعات بشكل متسارع أيضاً، ويكون هامش الربح للوحدة الواحدة كبيراً. وطالما أن المنتج (في هذه المرحلة يكون مطلوباً والمنافسة ضعيفة فإنه يجب استثمار هذه الفرصة لناحية من خلال زيادة سعر البيع أو زيادة الكميات المطروحة في الأسواق. ويتم الاهتمام في هذه المرحلة بالتنبؤ بالطلب، والتأكد من جاهزية الطاقات الإنتاجية، وتخفيض أزمدة تسليم طلبات الزبائن، والبدء بالتخزين والتخطيط للإنتاج الكمي بأحجام كبيرة.

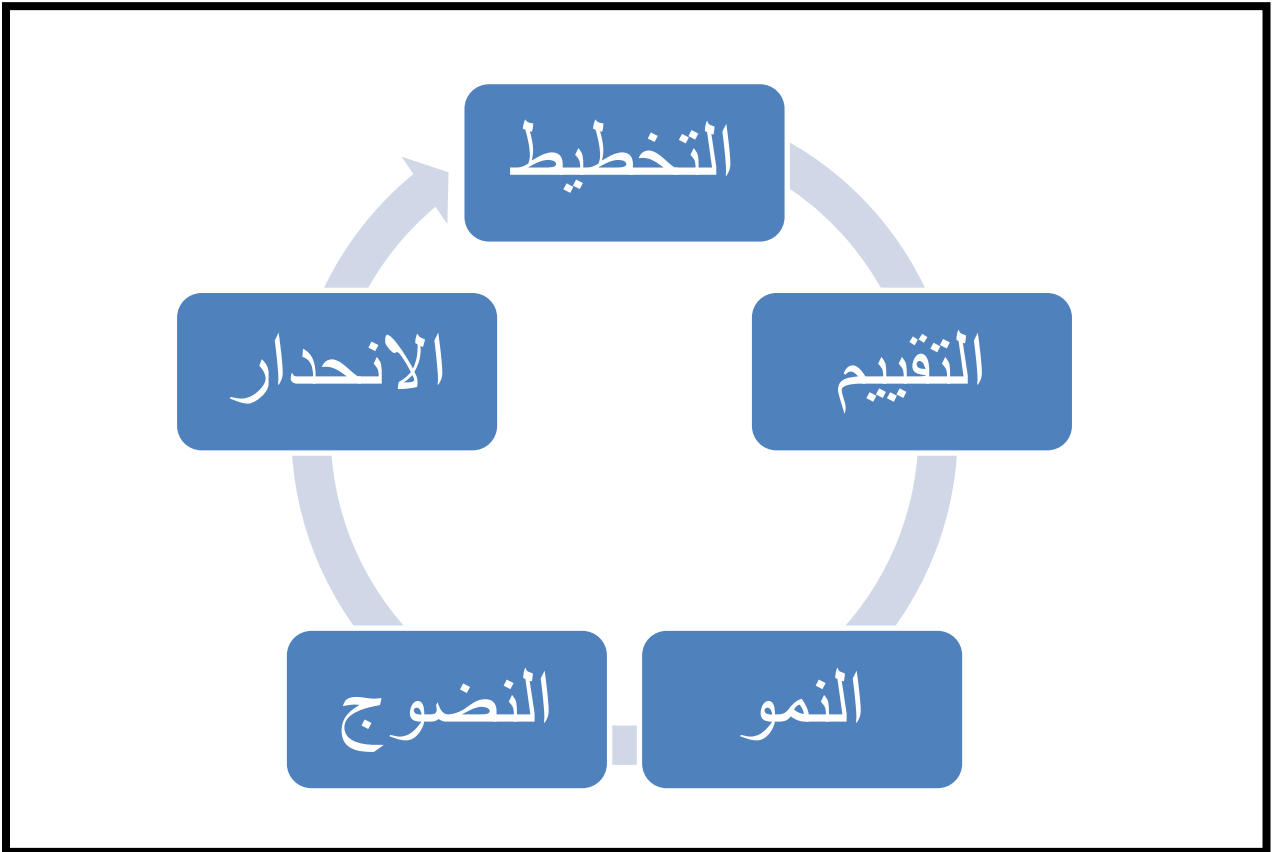
4.3 مرحلة النضوج :

يستقر الطلب على المنتج لأسباب عديدة أهمها حجم السوق، وبالتالي يمكن توقع استقرار في عمليات الإنتاج، وعلى إدارة التسويق العمل لإطالة هذه المرحلة قدر الإمكان. ويتم الاهتمام في هذه المرحلة بزيادة النمطية قدر الإمكان والسيطرة على تكاليف الإنتاج، وتحسين أداء منظومة الإنتاج، وإمكانية زيادة مستويات أتمتة عمليات الإنتاج، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، والأساليب التسويقية المتجددة للتميز ضد المنافسة.

5.3 مرحلة الانحدار:

يصل المنتج إلى هذه المرحلة بسبب قدمه أو تغيرات في طلب الأسواق، وهنا على إدارة التسويق اتخاذ القرار في اللحظة المناسبة بحسب المنتج، وطرح منتجات بديلة، وعلى إدارة التسويق أيضا السعي لحصد أرباح في مناطق سوقية محددة أو من شرائح محددة من الزبائن. ويتم الاهتمام في هذه المرحلة بالسيطرة المطلقة على التكاليف وعدم زيادتها، وإطالة أمد عمر المنتج بالتعاون مع إدارة التسويق، وتخفيض كميات الإنتاج تدريجيا، والبدء بتصميم منتج جديد أو تطوير نوعي للمنتج الحالي.

الشكل 1: يوضح دورة حياة المنتج



المصدر: اسيا. (2015). دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية. المسيلة: رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

4. تطوير المنتج:

يعد التصميم الجيد للمنتج أحد الأدوات الفاعلة المهمة التي تدفع المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما تعتمد المنظمة على التصميم الجيد للمنتج لتحقيق متانة هذا المنتج وحداثته، فهذا النشاط (أي تصميم المنتج) يحتل مكانة مميزة تقوم على تحديد معالم هذا المنتج، وتحديد التقنيات والتكنولوجيات التي سوف يتم استخدامها لإنتاجه بشكله النهائي. وتبرز أهمية التصميم في مساهمته في سرعة توصيل المنتج للسوق، فضلاً عن الفائدة الأهم وهي قدرة التصميم على إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

وقد تزايد الاهتمام بتصميم المنتج، وأصبحت له أهميته في تحقيق وتعزيز العلاقة بين المنظمة وزبائنها إلى درجة جعلت الكثير من الباحثين ينظرون إلى هذه العلاقة بوصفها في بعض الحالات تعني الفرق بين النجاح والفشل، لذلك فإن التصميم الجيد للمنتج يساعد في تحقيق رغبات المنتج والزبون معاً. ويعرف تصميم المنتج بأنه ذلك النشاط المتعلق بتحديد المواد والمكونات والأجزاء المستخدمة في إنتاج المنتج، فضلاً عن تحديد شكله وأبعاده ومقاييس أدائه (الكبي، 2010، صفحة 19)

5. دوافع و أهمية تطوير المنتجات.

1.5 دوافع تطوير المنتجات .

يوجد الكثير من الدوافع التي تفرض على المنشآت ضرورة تعديل وتطوير منتجاتها من السلع والخدمات أو طرح منتجات جديدة لعل من أهمها (الكبي، 2010، صفحة 20):

اتجاه المستهلكين إلى عدم الرضا عن المنتجات الحالية، وكثرة الشكاوى التي تصل منهم إلى المنظمات، والتي تفرض على هذه المنشآت ضرورة إعادة النظر في المنتجات المقدمة إليهم، والعمل على تطويرها أو تعديلها أو تقديم منتجات جديدة بدلاً منها.

تفرض التيارات الشديدة من المنافسة في الأسواق على المنشآت ضرورة إيجاد ميزات تنافسية جديدة لمنتجاتها، الأمر الذي يجعلها تسعى دائماً إلى إعادة تصميم منتجاتها الحالية لتطوير أو إيجاد استخدامات إضافية لها، أو العمل على تقديم منتجات جديدة تماماً في الأسواق.

تفرض المسؤولية الاجتماعية للمنشآت والشروط القانونية في الدول، ضرورة التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها سعياً وراء تحقيق الأمان في استخدامات المنتجات، وذلك من خلال عدم وجود أخطاء أو عيوب في التصميم الفني للمنتجات، كذلك عدم وجود أخطاء أو عيوب في أثناء عمليات التصنيع.

التأثير المتزايد لدور الزبائن في تحديد نوع وخصائص المنتج، وكذلك الاهتمام بمظاهر المنتج وبالناحية الجمالية له.

تزايد العناية بالزبائن والمتابعة المتواصلة للتطورات التي تحصل في أذواقهم، وتلاشي الظاهرة الاحتكارية في تقديم المنتجات والتوجه نحو تفضيلات الزبائن في تخطيط المنتجات وتطويرها.

قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، مما يتطلب العمل على تعديل وتطوير منتجاتها من السلع والخدمات أو طرح منتجات جديدة.

حصول تطورات واعتبارات اقتصادية تجعل المنتج غير قادر على تحقيق أهداف المنشأة وغاياتها.

اكتشاف مواد بديلة و بكلف أقل تزيد من الميزة التنافسية للمنتجات الجديدة.

2.5 أهمية تطوير المنتج:

إن التطوير الفاعل للمنتج يساهم بشكل كبير في معرفة سبل الوصول الى النجاح ويمكن تحديد وإبراز أهمية التطوير من خلال ما يأتي (سحنون، 2017، صفحة 32):

1.2.5 أهمية التطوير في تحقيق سرعة الوصول للسوق:

منشآت كثيرة تقوم بتكوين فرق عمل متكاملة للمشاركة في عملية تطوير المنتجات الجديدة، ويتكون الفريق من أفراد في قسم التسويق، وقسم التصنيع، ومن المهندسين الذي يعملون بشكل فريق عمل متكامل يقوم بداية بدراسة حاجات الزبائن ومن ثم يقوم هذا الفريق بوضع تصميم لهذا المنتج، وإضافة التحسينات المقترحة وصولاً إلى عملية الإنتاج النهائي بوقت أقل، وبالتالي تحقيق سهولة الوصول للسوق بوقت أسرع، فالتصميم يساهم في تقليل الوقت اللازم لتطوير المنتج، وبالتالي الوصول إلى السوق بسرعة.

2.2.5 التطوير يقوم بتسهيل عملية التصنيع:

يساعد التطوير في تسهيل عمليات الإنتاج والتصنيع، على سبيل المثال فقد ثبت بعد التجارب التي أجرتها شركة IBM لصناعة الحواسيب، أن التطوير الفعال والكفاء يساهم في تقليل عدد الأجزاء الداخلة في تصنيع الطابعات، ومن ثم تقليل وقت تركيب هذه الأجزاء، وتسهيل عملية التصنيع وتقليل الكلفة، وبالتالي وصول السلعة إلى يد الزبون في وقت أقل في ضوء التوجه الحالي نحو المنافسة الشديدة ودورة حياة المنتج قصيرة الأمد.

3.2.5 التطوير يساهم في تحقيق التميز:

هناك العديد من المنشآت الناجحة التي استطاعت أن تميز نفسها وتحقق ميزة تنافسية عن طريق تطوير منتجاتها بطريقة مبدعة وخلاقة، ومراعاة حاجات ورغبات الزبائن.

4.2.5 دور التطوير في إشباع حاجات ورغبات الزبائن:

قبل طرح أو تطوير أي منتج يتم سماع صوت الزبائن، فهنا تتم دراسة الصفات المرغوب فيها بحيث يتم تصميم المنتج بشكل يلبي حاجات ورغبات الزبائن دون الحاجة إلى التعديل خلال مرحلة التصنيع.

5.2.5 دور التصميم في بناء ودعم هوية المنشأة:

تسعى العديد من المنشآت إلى تكوين اسم مميز وشهرة واسعة في عالم الأعمال عن طريق الإبداع المستمر في تصميم منتجاتها؛ إذ أن التطوير الفعال يساهم في بناء وتعزيز النظرة العامة للمنشأة وبالتالي بناء هويتها.

6. مراحل تطوير المنتج

يمر تطوير المنتج بمجموعة من المراحل وهي كما يأتي: (فوغالي، 2015، صفحة 29).

1.6 مرحلة توليد الأفكار:

في هذه المرحلة تنشأ الفكرة، ويتم اكتشافها واكتشاف الأفكار الجديدة المطروحة التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وهذه المرحلة تهدف فقط إلى القيام بإعادة تصميم منتج سابق بهدف تحسينه وتطويره وإجراء بعض التغييرات عليه.

2.6 مرحلة المفاضلة بين الأفكار:

في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار السابقة وفحصها والمفاضلة بينها باستخدام عدة طرق منها : قائمة الاختيار، بوضع عدة خصائص يتم توافرها في الفكرة مثل: نقاط القوة والضعف للمنتج، والمنافسة، والمبيعات المتوقعة تحقيقها من هذا المنتج...الخ.

3.6 مرحلة اختيار المنتج:

بعد عملية تقييم الأفكار الجديدة المتاحة لإدارة التسويق، تتم عملية اختيار الفكرة الأفضل والتي تتم من خلالها عملية اختيار المنتج المرغوب في تطويره، وذلك من خلال نتائج الدراسات التسويقية والجدوى الاقتصادية

4.6 مرحلة إعداد التصميم المبدئي: في هذه المرحلة يتم إعداد نموذج للمنتج كي يتم اختياره لاحقاً.

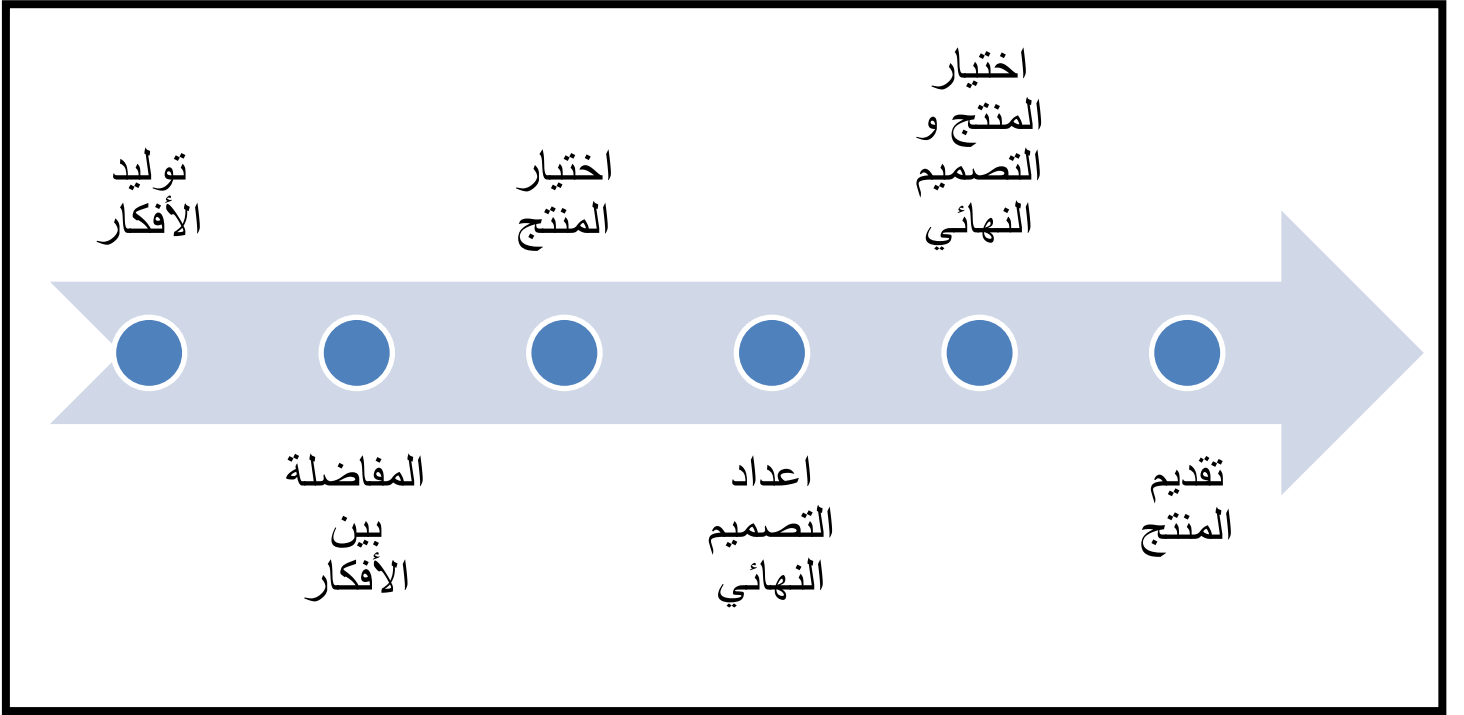
5.6 مرحلة اختيار المنتج والتصميم النهائي:

في هذه المرحلة يتم اختيار التصميم المبدئي للمنتج، وفي حالة التأكد من أدائه وقدرته على تحقيق الغرض الذي أنتج من أجله فإنه يتم اعتماد التصميم النهائي له، وذلك بعد مراعاة عدة معايير أهمها:

- المقدرة التصنيعية سهولة تصنيعه وتجميع أجزاء المنتج؛
- الاعتمادية والأداء: قدرة المنتج أو أي جزء منه على تحقيق الوظيفة التي أنتج من أجلها؛
- الخدمة أي سهولة تصليح وصيانة المنتج؛
- بساطة التصميم بحيث يكون المنتج غير معقد؛
- تكلفة التطوير: أي التكلفة التي يتطلبها تصميم المنتج؛
- الأثر غير الضار بالبيئة: أي عدم إضرار المنتج بالبيئة؛
- الخصائص المميزة للمنتج عند تشغيله: أي ما يميز هذا المنتج عن غيره من المنتجات.

6.6 مرحلة تقديم المنتج: هذه هي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تقديم المنتج للسوق ومتابعة ومراقبة مدى فعاليته وتحقيقه للهدف الذي أنتج من أجله.

الشكل 2 : يوضح مراحل تطوير المنتج .



المصدر : سحنون. (2017). دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم. بومرداس: رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.

7. سباب نجاح و فشل المنتجات :

1.7 أسباب نجاح المنتجات :

إن نجاح المنتجات الجديدة في الأسواق ومدى قبولها يعتمد على مجموعة من العوامل منها: (صالح، 2015، صفحة 17)

- اتفاق المنتجات الجديدة مع قيم وخبرات أفراد المجتمع؛
- توضيح مزايا المنتجات الجديدة عن طريق أدوات ووسائل الترويج المتنوعة، وعرضها في المعارض ومتاجر التجزئة؛
- يمكن أن تواجه المنتجات الجديدة عدم إقبال المستهلكين بسبب أنماطهم الشرائية، وهنا يجب على إدارة التسويق إثارة الاهتمام بالمنتجات الجديدة وتحقيق وتعزيز الرغبة في تجربتها؛
- تركيز الجهود الترويجية أولا على الفئة التي تقبل على شراء المنتجات الجديدة، إذ أن انتشار فكرتها ونجاحها يؤدي إلى الإقبال عليها من الفئات الأخرى الأقل تحمسا لهذه المنتجات؛
- وجود هيكل تنظيمي مناسب للمنشأة، مع ضرورة توافر الدعم المتواصل من الإدارة التسويقية والإدارة العليا للمنشأة؛
- الاستحواذ على جزء من الأسواق مع تحديد دقيق وواضح للأسواق المستهدفة؛

- كلما زادت المزايا التي تقدمها المنتجات الجديدة سواء للمستهلك النهائي أو للمشتري الصناعي مقارنة بالمنتجات البديلة من حيث سهولة الاستعمال وإمكانية الاعتماد عليها، زاد قبول هذه المنتجات في الأسواق.

2.7 أسباب فشل المنتجات:

من بين الأمور التي تقف عائقاً في إقبال المنشآت على تطوير المنتجات الجديدة ارتفاع احتمالات ومعدلات الفشل، وهذا الأمر يمكن إرجاعه في النهاية إلى مجموعة من العوامل، منها (عابد، 2017، صفحة 37):

1.2.7 العوامل التسويقية: هناك الكثير من العوامل التسويقية التي تقف وراء فشل المنتجات الجديدة،

مثل:

- عدم كفاية التحليل السوقي: مثل المبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة، وعدم دراسة دوافع وعادات الشراء، والتقدير الخاطئ للاحتياجات الفعلية للأسواق، وقصور المنتجات الجديدة حيث تقتصر إلى الأداء الجيد، مما يؤدي إلى فشلها أمام المنتجات الأخرى.

- الفشل التسويقي: وذلك بسبب عدم توافر الاستعدادات التسويقية الكافية مثل اختيار قنوات التوزيع المناسبة، أو عدم التصميم الصحيح للرسائل الإعلانية، والخطأ في توقيت طرح المنتجات الجديدة للأسواق (سواء قبل الوقت المناسب أو بعد الوقت المناسب، وتحديد الأسعار غير المناسبة في حالة ارتفاع التكاليف أكثر من المتوقع وهذا قد يؤدي إلى انخفاض في حجم المبيعات).

2.2.7 العوامل غير التسويقية:

هناك الكثير من العوامل غير التسويقية التي تقف وراء فشل المنتجات الجديدة، ومن هذه العوامل:

- ظهور مشكلات إنتاجية مثل عدم إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى انتقال جزء من الطلب إلى المنافسين.
- عدم التوافق بين الأوضاع الاقتصادية ومستوى دخول المستهلكين من جهة، والمنتجات الجديدة، من جهة أخرى.
- عدم مطابقة المنتجات الجديدة لمواصفات أو قوانين الدولة.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

1. تعريف التنافسية:

- تعرف التنافسية على أنها قدرة المنشأة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية سواء من خلال تخفيض السعر أو الجودة المرتفعة...الخ.
- وقد جاء "بورتر" بفكرة مفادها أن التنافسية تنشئ أساسا قيمة استطاعت منشأة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة (porter, 1985, p. 08)
- كما يمكن تعريفها على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، وهذا ما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنشأة على الصعيد المحلي و العالمي ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (محمد، 2010، صفحة 62).
- على ضوء ما سبق يتبين أن مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة يعتمد على تميز المنشأة بمنتج يتسم بخصائص تختلف عن نظائره في السوق المحلي أو العالمي بالإضافة إلى قدرتها على خلق طلب جديد نتيجة لتقديم منفعة مبتكرة ومن ثم يمكنها زيادة نصيبها في السوق وزيادة ربحيتها والمحافظة عليها.

2. تعريف الميزة التنافسية

- تعددت المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، فقد عرفت بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (القريوتي، 2014، صفحة 32).
- ويرى (الفضل، 2012، صفحة 26) أن الميزة التنافسية هي قدرة المنشأة على تقديم قيمة متفردة للزبائن عبر تمايز أو تفرد نشاطات سلسلة القيمة مقارنة بالمنافسين حاليا وفي المستقبل.
- و تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المنشأة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لمنتجاتها أو لها كمنشأة، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم (عمران، 2012، صفحة 14).
- وتعرف الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد وصول المنشأة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر، بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (هاللي، 2009، صفحة 31).
- إن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تحققها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة (سعيداني، 2020، صفحة 19).

3. أهمية الميزة التنافسية:

- تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المنشآت، حيث بفضلها يتم تطوير المنشآت وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاهم نحو منتجات المنشآت، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر؛
 - وتلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في تحقيق النمو للمنشآت، وتعد إحدى نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنشأة واستقرار نشاطاتها، وتعد الميزة التنافسية مهمة للأسباب الآتية (عامر، 2016، صفحة 57)؛
 - تعطي المنشأة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، وتؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية؛
 - تجعل المنشأة تتفوق في الأداء وفيما تقدمه للزبائن؛
 - تسهم في تحقيق تأثير إيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنشأة لاستمرار التعامل وتطويره وتحسينه؛
 - إتاحة الفرصة للمنشأة لمتابعة التطور والنقد على المدى البعيد من خلال ما تتسم به الميزة التنافسية من استمرارية وتجدد؛
 - إعطاء حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنشأة كون الميزة التنافسية تستند على موارد المنشأة وقدرتها وجدارتها.
- ### 4. أسس عامة لبناء الميزة التنافسية:

توجد مجموعة من العوامل تساعد المنشأة في بناء الميزة التنافسية، وتساعد في المحافظة عليها، وهذه العوامل هي نتاج للكفاءات، كما أنها تتيح للمنشأة تمييز منتجاتها المعروضة، وتمكنها من تخفيض هياكل تكلفتها، وبالتالي تحقيق قيمة أكثر للزبون، وأهم هذه الأسس ما يأتي (سليمان ع.، 2017، صفحة 41):

1.4 التكلفة المنخفضة والكفاءة :

يؤدي تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين إلى زيادة حصة المنشأة في الأسواق، إذ يتطلب التنافس على أساس التكاليف تركيز الاهتمام على تخفيض جميع عناصر التكاليف مثل تكلفة العمل، والمواد، والتلف، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

وتتجسد الكفاءة في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت المنشأة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث تتميز تكاليف المنشأة بالانخفاض إذا كانت تتمتع بكفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية، علما أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنشأة، ويتطلب توفر القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة من جانب آخر، فإن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف.

وترتبط التكلفة بالتسويق ضمن عناصر المزيج التسويقي المختلفة وهي: المنتج والسعر والتوزيع والترويج. ولا شك أن المنتج بمواصفاته وأبعاده المختلفة يتطلب مستوى محددا من الموارد لتحقيق هذه المواصفات. كما أن السياسة السعرية تتأثر بالسوق المستهدفة عند اختيارها لسياسة الأسعار المنخفضة أو المرتفعة، ويترتب على ذلك

مستوى محددا من التكاليف تبعا للسياسة المتبعة، مما يحول عنصر التكلفة من هدف لإدارة الإنتاج إلى معطيات تحددها إدارة التسويق.

2.4 الجودة:

أصبحت الجودة من الاهتمامات الأولى والقيمة التي تركز المنشآت على تحقيقها، وهذا ما يوجب على المنشآت التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تطرح منتجات ذات جودة مناسبة للزبائن، إذ أن دعم سمعة المنشأة من خلال الجودة يمنحها فرصة تحديد السعر المناسب. ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

إن الاهتمام بتحقيق الجودة يتطلب الاهتمام بالتحديث، والذي يتم بموجبه تجديد المنتجات أو العمليات، إذ أن هناك نوعان رئيسان من تجديد المنتج وتجديد العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير العمليات لإنتاج المنتجات، و بذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

وتتضمن الجودة تصميم منتجات عالية الأداء وجودة المطابقة، وتركز جودة التصميم على تضمين المنتج خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء ومتانة أكبر، وتركز جودة التصميم على تحقيق السلامة والأمان في الاستخدام وتحقيق الجدوى الاقتصادية وغير ذلك من مضامين التطوير.

أما بالنسبة الجودة المطابقة فيتم تركيز الاهتمام على تلبية المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من إدارة العمليات ليحصل الزبائن على منتجات تتطابق مع الخصائص التي تم وضعها. وتعد الجودة أحد أهم المضامين الإنتاجية والتسويقية، وهي أحد الأولويات التسويقية التي يجب أن ينفذها الإنتاج في إطار قيود تسويقية، وقد عرفت الجودة بأنها أحسن طريقة للوصول إلى ذهن المستهلك وبناء صورة ذهنية إيجابية، وإذا كان التسويق يعطي الوعود التي يبني من خلالها الزبائن التوقعات، فإن الإنتاج يأتي كحلقة وصل بين الوعود والتوقعات المبنية لدى الزبائن، فالمنتج الذي يحقق قيمة أكبر للزبائن هو ذلك المنتج الذي يكون الفرق بين أدائه وتوقعات الزبون موجبة، مما يحقق زيادة في ولاء الزبائن وإمكانية توسع الحصة السوقية للمنشأة.

أما إذا كانت الفروق سلبية، فإن الإنتاج يكون قد أخفق في تنفيذ الوعود التسويقية وخيب آمال الزبائن، وقد يترتب على ذلك ضياع الجهود التسويقية في صورة تبذير للموارد، إضافة إلى التأثير المباشر على أرباح المنشأة ومبيعاتها، وكل ذلك يحدث بسبب عدم التنسيق بين الجهود التسويقية والإنتاجية. وترتبط الجودة بالتسويق من خلال السياسة السعرية، ومن الخطأ الاعتقاد بأن السعر مرتبط بالجودة، فالواقع أن الجودة مرتبطة بالسعر، لأن السعر بدوره يرتبط بالتكاليف، والتكلفة تسهم في تحديد مستوى جودة المنتج.

3.4 المرونة والاستجابة للمستهلك:

تسعى كل منشأة ناجحة إلى تحقيق الاستجابة الكافية للزبائن، ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه المنشأة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين من حيث تحديد وإشباع حاجات الزبائن، فمثلا عمل المنشأة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديدها يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

وتعرف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة المنتج، أو العمليات، أو الخدمات أو حجم الطلب، ويمكن التمييز بين:

- المرونة الساكنة (هي سرعة الاستجابة للتغيرات المتوقعة).
- مرونة ديناميكية (هي سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة).

وتتكون أسبقية المرونة من:

تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب أي تطوير قدرة المنشأة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون وتبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الإيذاء أو الزبونية التي تتجسد في القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج، إذ يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات الزبون.

مرونة الحجم: يقصد بها قدرة المنشأة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنشأة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة عند تخفيض معدل الإنتاج بدرجة كبيرة.

إن يمكن القول إن المرونة تشير إلى القدرة على تغيير الطاقة أو المخزون للتعامل مع مرونة الحجم والتذبذبات في الطلب، مع الإشارة إلى أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة تعني التحول من سوق البائع إلى سوق المشتري، وهذا يعني التحول من مرونة التكنولوجيا نحو مرونة السوق، علما أن مرونة التكنولوجيا تعني قيام المنشأة بتطوير منتجاتها وفق قدراتها التكنولوجية، ويشترى الزبون تلك المنتجات بالسعر الذي يعتمد على كلفة الإنتاج الكلية زائدا الربح. وعند تدني الأسعار بسبب المنافسة وتغير الأسواق فإن المنشأة لا يمكنها تطوير منتجات جديدة على الرغم من قدراتها التكنولوجية، حيث ستكون مكلفة بالنسبة للزبون، وفي مثل هذه الحالات يجب أن تتجه المنشأة نحو السوق لتحديد أدق لكلفة المنتج.

وفي جميع الأحوال يبدو دور محاسبة التكاليف ضروريا في مراحل التصميم والإنتاج، فالتوجه نحو مرونة السوق يعني الاهتمام بالنشاطات التي تتزامن مع تحقيق رضا الزبون، فضلا عن أن التحول من نظم الإنتاج الكبير إلى نظم الإيحاء الواسع حقق تغييرات جوهرية في ترتيب المناوبة بين المزايا التنافسية بصورة حولت اهتمام المنشآت الصناعية من التركيز على مزايا الكلفة إلى التركيز على المرونة بعد أن تغيرت

تفضيلات الزبون بشكل سريع وغير متوقع نحو منتجات ذات أسعار أقل وجودة عالية وتسليم أسرع وأكثر استجابة للحاجات المتغيرة.

4.4 التسليم (الوقت):

إن التنافس على أساس التسليم (الوقت) يتضمن ثلاثة جوانب وهي السرعة في التسليم (تقاس هذه السرعة بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلييته، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار ويمكن التحكم بهذه الفترة من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة، والتسليم في الوقت المحدد يقاس من خلال الالتزام بوقت التسليم المتفق عليه معبرا عنه بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالآوقات المحددة، والسرعة في التطوير تقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.

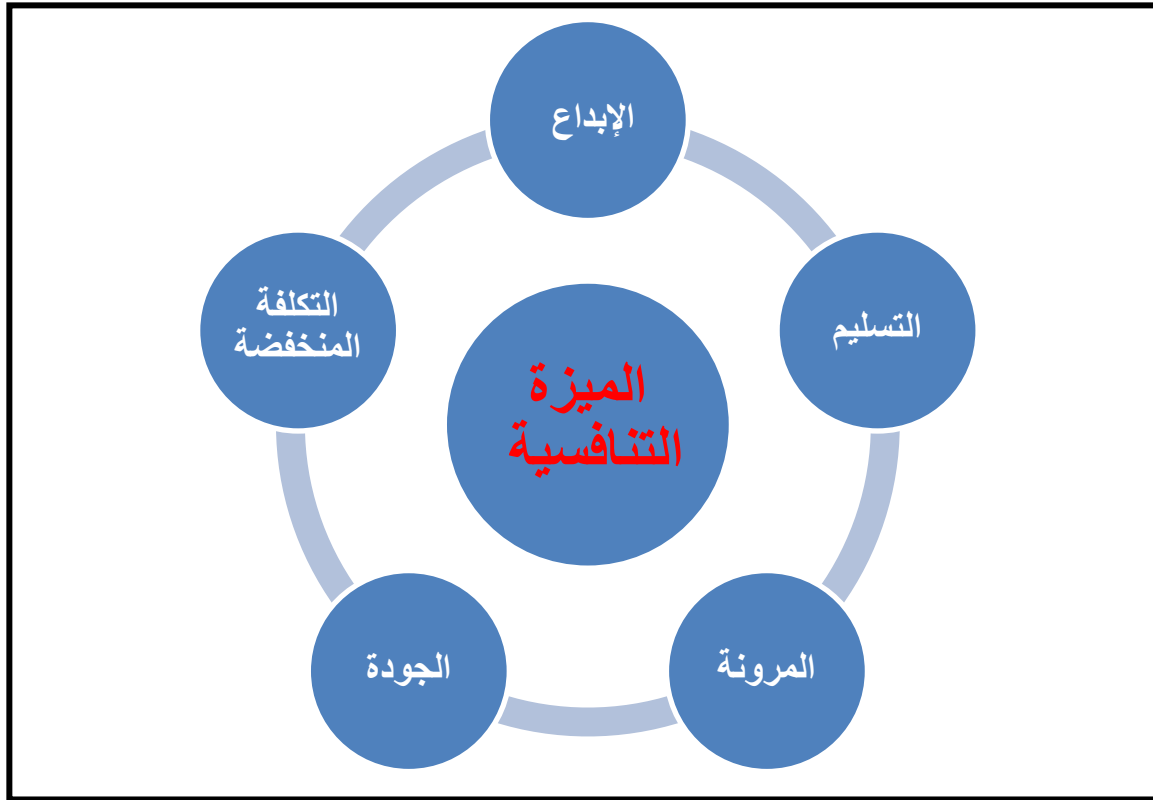
4.5 الإبداع:

يعد الإبداع أحد الأسبقيات التنافسية، وهو من هذه الأسبقيات التي أضيفت لاحقا، مع التأكيد على أن المنشآت التي تنافس من خلال الإبداع يجب أن تملك المقدرات الإستراتيجية التي تؤهلها لتطوير منتجات جديدة، وأن تكون قادرة على تطوير عمليات وتكنولوجيا جديدة ، وجميعها تهدف إلى تحقيق مخرجات ذات مواصفات تلبي احتياجات الزبائن بصورة أفضل مما يفعله المنافسون.

وتسهم الإبداعات في فتح أسواق جديدة للمنشآت، وتزيد من حصتها السوقية ومن أرباحها، كما أن المنشآت التي تستطيع أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال الإبداع في مجال تطوير منتجات وعمليات جديدة تكون قادرة على التفوق على المنافسين في الأسواق، ويمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن الإبداع يعني اختيار الأفكار الصحيحة وتنفيذها وترجمتها إلى منتجات وعمليات جديدة، وذلك من أجل تحسين ربحية المنشأة ونموها وتبقى الأفكار غير إبداعية إذا لم تتم ترجمتها بلغة السوق. وقد تم تصنيف الإبداع إلى:

إبداع تكنولوجي، وإبداع منتجات، وإبداع عمليات.

الشكل 3: يوضح أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش. (2009). إدارة المواد، الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

المبحث الثاني : ممارسات إدارة سلسلة التوريد

المطلب الأول : نشأة و مفهوم سلسلة التوريد.

1. نشأة سلسلة التوريد:

أصل مصطلح " الخدمات اللوجستية" يأتي من الكلمة اليونانية *logistikos* التي تعني فن التفكير والحساب، ظهرت اللوجستيات لأول مرة في السياق العسكري ، حيث لعب التوريد أثناء الحرب العالمية الثانية دور كبير في توزيع المؤن للجنود وقد كان شائع آنذاك أن أسباب النصر والهزيمة مرهون بدرجة التحكم في مستويات التموين، ومثال ذلك الهزيمة البريطانية في حرب الاستقلالية الأمريكية والتي تعزى أساسا إلى معاناة الجيوش البريطانية من ضعف الإمداد بالمستلزمات الحربية ، أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فتعود الجذور التاريخية لسلسلة التوريد إلى سنة (1785) باختراع " جيمس وات James Watt" للمحرك البخاري والذي تم استخدامه في وقت لاحق لتسهيل كفاءة حركة نقل البضائع في أوروبا.

و فيما يلي يمكن تقسيم مراحل ظهور وتطور سلسلة التوريد إلى :

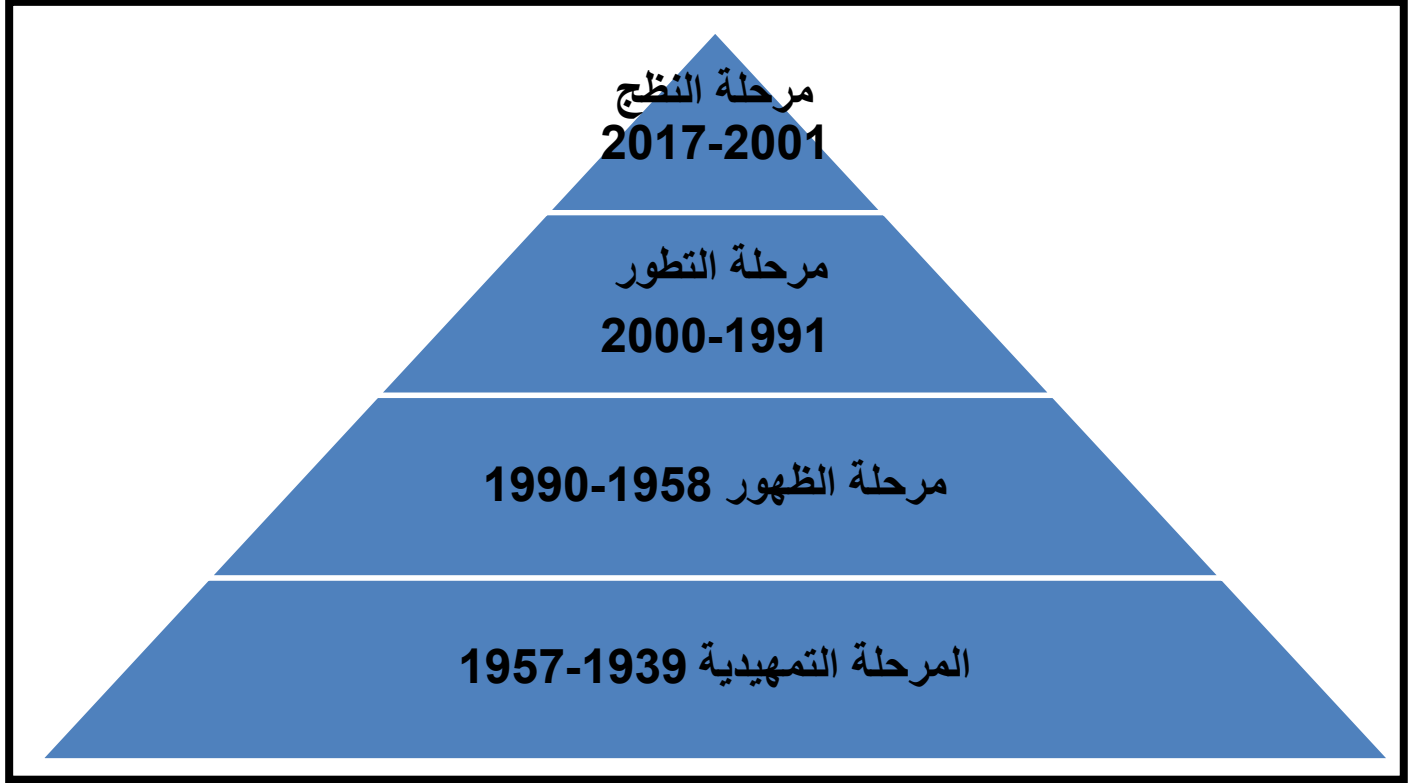
أ . المرحلة التمهيدية (1939-1957) : تميزت باستعمال مصطلح الإمداد (اللوجستيك) في الميدان العسكري والذي يركز على كفاءات وطرق النقل المادي للمستلزمات والمعدات الحربية والأفراد؛

ب . مرحلة الظهور (1958 - 1990) : نتيجة تعاظم حدة المنافسة وتنوع مجالاتها (السعر ، الجودة ،خدمات ما بعد البيع) ظهرت العديد من الأفكار في شكل مساهمات بهدف دراسة العلاقات مع الموردين والزبائن وسبل التحكم فيها ، من أجل تخفيض الأسعار خاصة تلك المتعلقة بتكاليف النقل والتخزين؛

ج . مرحلة التطور (1991- 2000) : تميزت هذه المرحلة بالفصل بين مفهومي الإمداد والتوريد باعتبار أن الإمداد يهتم بعمليات التموين والنقل والتوزيع ، في حين تهتم سلسلة التوريد بالإمداد بالإضافة إلى التدفقات الناشئة عن العلاقات بين أطراف ومكونات السلسلة؛

د . مرحلة النضوج (2001 - 2017): اهتمت هذه المرحلة بسبل إدارة علاقات مستدامة بين شركاء سلسلة التوريد عن طريق بناء شبكة متكاملة داخليا وخارجيا تعمل في إطار تعاون وتنسيق عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة ، مع الأخذ بالاعتبار ضرورة تقييم أداء السلسلة كمدخل لتحسين الأداء.

الشكل 4 : يوضح مراحل تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد



المصدر: من إعداد الطالب

2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

1.2 تعريف إدارة سلسلة التوريد:

حازت سلسلة التوريد على مجموعة من التعريفات المختلفة بسبب اختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين في هذا المجال، وفيما يلي سنعرض مجموعة من هذه التعاريف :

▪ تعرف سلسلة التوريد أنها : " شبكة من المنظمات (الموردين ، المصانع، الموزعين ، العملاء ، ومقدمي الخدمات اللوجستية ، وما إلى ذلك .. التي تشارك في تصنيع وتسليم وبيع المنتج للعميل (Dunod, 2017, p. 11).

▪ وعرف الوفد العام للغة الفرنسية بالجريدة الرسمية سلسلة التوريد أنها : " جميع العمليات اللازمة لتقديم المنتجات أو الخدمات (Dunod, 2017, p. 11) .

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

- كما أن سلسلة التوريد " تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة للحصول على المواد الأولية والأنشطة التي تهدف إلى إيصال المنتجات للزبائن عن طريق نظام التوزيع، إذ تتضمن التفاعل بين المجهزين والمنتجين والموزعين والزبائن " (طالب، 2011، صفحة 101)
- إدارة سلسلة التوريد هي " التكامل والتنسيق وتعظيم العائدات المرتبطة بتدفق المنتجات والمعلومات والأموال عبر تحويل المواد الأولية التي تمتلكها المؤسسة من الموردين إلى منتجات تباع إلى الزبائن في الوقت المناسب" (STAMBO, 2002, p. 16)
- إدارة سلسلة التوريد " عملية ذات طبيعة تنسيقية إستراتيجية بين الشركاء ذات غرض مزدوج يتعلق بتحسين أداء أفراد المؤسسة، وتحسين أداء أطراف كامل سلسلة التوريد" (الحواجرة، 2013، صفحة 87)
- إدارة سلسلة التوريد تنطوي على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية بالإضافة إلى توزيعها للزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق. (جواد، 2010، صفحة 72)
- أما بورتر فقد عرف سلسلة التوريد كالتالي : سلسلة التوريد هي القيمة التي من أجلها يكون المستهلكين جاهزين لدفع أي ثمن مقابل الحصول على المنتج المعروض ، وتخلق هذه القيمة من خلال الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة ".
- نلاحظ من خلال التعريف أن بوتر ربط بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة باعتبارهما نشاطين متكاملين ، وبين أن نجاح سلسلة التوريد يتوقف على تبني المؤسسة لمصطلح القيمة ومحاولة تطبيقه في جميع نشاطات سلسلة التوريد، أي أن تضيف المؤسسة قيمة للمنتج في كل خطوة من خطوات سلسلة التوريد حتى يصل إلى المستهلك النهائي . بحيث تسمح هذه القيمة للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية تؤدي بدورها إلى توسيع : زبائنها وكسب رضاهم وتعزيز تنافسيها وذلك من خلال تقديم منتجات بقيمة وبميزة تنافسية مختلفة أحسن من منافسيها في السوق يستعد من أجلها الزبون أن يدفع أي ثمن مقابل الحصول عليها .
- ويمكننا تعريف سلسلة التوريد بأنها القيمة التي من أجلها يكون المستهلكين جاهزين لدفع أي ثمن مقابل الحصول على المنتج المعروض ، من خلال :
- تحسين العلاقات مع الموردين
- دعم الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية لتقليل الهدر بالدرجة الأولى
- تحسين العلاقة مع الزبائن .

2.2 أهمية إدارة سلسلة التوريد بالمنشأة :

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولاً عنه، أما الأثر على المورد فربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف، ولكنه يشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

1.2.2 كسب العملاء :

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء وكسب ولائهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأنها ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه. (stone, 2011, p. 14)

2.2.2 تخفيض التكلفة:

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة _ من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الوفرة، والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي عن طريق زيادة الربحية، كما تضمن أيضاً شحن الكميات إلى الخارج بأقل الأسعار وذلك بتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشحن القادرة على ضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3.2.2 رفع القيمة السوقية:

أمثلة سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي: نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفء للأصول الثابتة إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة. (هاني، 2006، صفحة 92)

4.2.2 تدنيه التكاليف :

في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم فإن المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

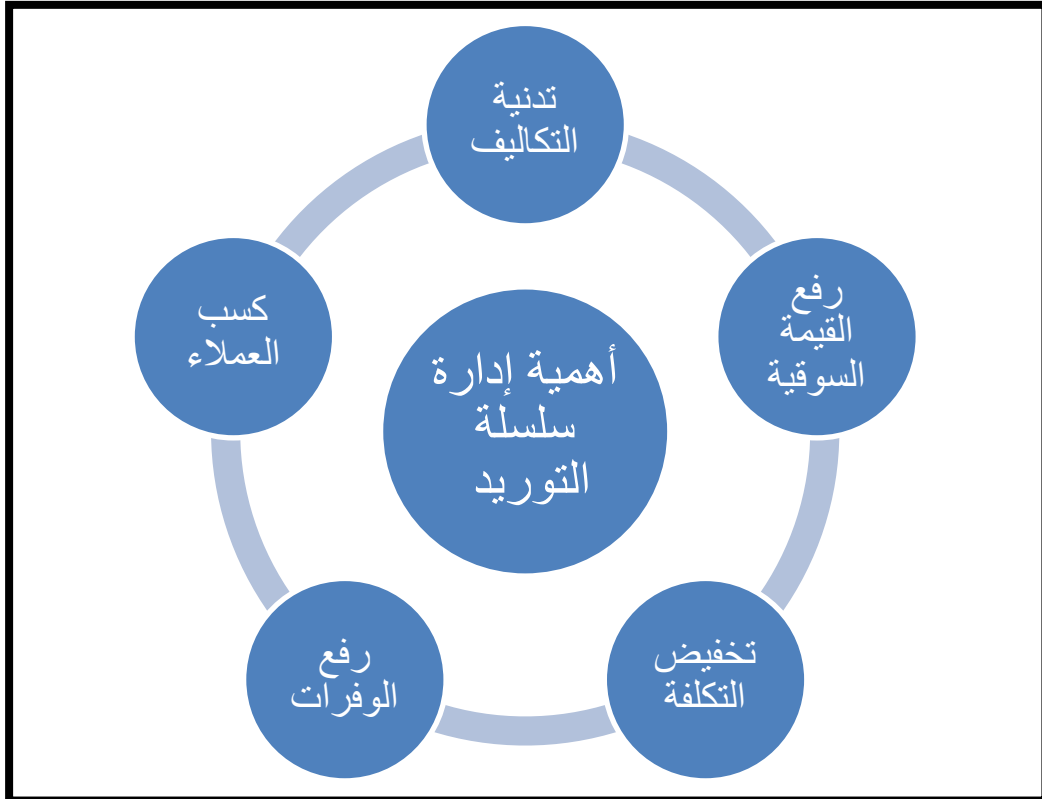
5.2.2 رفع الوفرة:

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

كما يؤدي الفهم الأكثر وضوحاً لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض **الفوائد والنتائج** منها (رفاعي، 2009، صفحة 46):

- مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة سلاسل التوريد المبدئية، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الشركات عموماً في تحقيق أهدافها، فالدراسات الحديثة أظهرت أن 91 من المنتجين في أمريكا الشمالية يرون أن إدارة سلسلة التوريد أمر حيوي وضروري جداً لنجاح الشركات؛
- العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق؛
- اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق؛
- تحقيق الاتصال بصورة أفضل؛
- تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين؛
- رفع مستويات الشراء الخارجي؛
- تخفيض تكاليف النقل.

الشكل 5 : يوضح أهمية إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة اقتصادية



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : ممارسات إدارة سلسلة التوريد

1. تصميم سلسلة التوريد

تسعى المنشأة جاهدة لتحسين سلسلة التوريد الخاصة بها ، و لتصل في النهاية إلى سلسلة توريد ذات فعالية يجب عليها أن تتبع مجموعة من المبادئ حتى تبني هذا النوع من السلاسل وتتمثل هذه المبادئ (منير، 2018، صفحة 12) في :

1.1 تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة :

اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة ، كأن تقوم بالتقسيم التقليدي للعملاء إلى مجموعات وفقا للصناعة ، والمنتج ، وقناة التوزيع ، أي تعطي المنشأة الفرصة لنفسها لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار معياري التكاليف والربحية.

2.1 تخصيص شبكة لإدارة سلسلة التوريد :

عند تصميم شبكة سلسلة التوريد يجب مراعاة ضرورة الموازنة بين متطلبات تقديم المنتج للزبائن والربحية المتأتبة لكل شريحة من الزبائن .

3.1 رصد تغيرات الطلب في السوق :

حيث يجب أن تضمن إدارة سلسلة التوريد من خلال مختلف أنشطتها وعملياتها إمكانية الكشف عن التغيرات الطارئة ، المحتملة الحدوث في أنماط الطلب الذي يؤدي إلى توقعات أكثر اتساقا تمكن المؤسسة من تخصيص مواردها بطريقة مثلى.

4.1 تحديد أقرب المنتجات للزبون :

فالمنشآت أصبحت تواجه تكاليف تخزين عالية إضافة إلى التكاليف المرتبطة بالانحرافات بين المحقق والمتوقع من الإنتاج، لذلك يجب على المؤسسة تأجيل إنتاج المنتجات ذات تاريخ استحقاق بعيد والتي يمكن توفيرها للزبون دون أن تستغرق وقت كبير .

5.1 بناء إستراتيجية لإدارة مصادر التموين:

من خلال العمل مع الموردين الرئيسيين للحد من التكاليف الإجمالية للمواد الأولية عن طريق خلق منافسة بينهم للحصول على أدنى سعر تموين ممكن .

6.1 بناء إستراتيجية توريد معتمدة على التكنولوجيا:

باعتبارها أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح إدارة سلسلة التوريد ، بشرط أن تتضمن رؤية واضحة لتدفق المنتجات والمعلومات ، وأن تساهم التكنولوجيا في تدعيم عملية اتخاذ القرار عبر مختلف المستويات.

7.1 تحديد مؤشرات قياس أداء قنوات التوريد:

اعتماد مؤشرات لقياس الأداء الحقيقي كتحديد الربحية لكل قناة توريد بحيث يساعد المؤسسة في عملية الرقابة على الأداء.

2. أنواع سلاسل التوريد:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من سلاسل التوريد تستطيع المؤسسة اختيار أحدهما (منير، 2018، صفحة 12.13)

1.2 سلسلة التوريد الفاعلة مرنة الاستجابة:

تتميز هذه السلسلة بقدرتها على الاستجابة و استيعاب لجميع التغييرات التي تحدث في السوق نتيجة تذبذب الطلب أو في حالة تصنيع عطل في التصنيع أو تأخر في عمليات التموين ، لذا يرتبط مفهوم هذا النوع من سلاسل التوريد بعملية التفاعل ما بين المنشآت والأسواق المختلفة ، من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة ، ويعتمد هذا النوع من سلاسل التوريد إلى مقدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق.

2.2 سلسلة التوريد الرشيق:

بدأ استخدام مصطلح " الرشيق Lean " مع مؤسسة Toyota لمساعدة المنشآت على تحقيق أهدافها في ظل استعمال أقل جهد بشري في أقل وقت وأدنى تكلفة ، فظهر ما يسمى بالإنتاج الرشيق والذي بموجبه تقوم المنشأة بالسعي نحو معرفة ما ينتظره الزبائن من المنتج النهائي ، ومن ثمة تحديد قيمة المنتج بالنسبة للزبون بحيث يتجنب هذا النوع من الإنتاج أي تأخير العملية الإنتاجية ، بحيث يهدف إلى تحسين النظام الإنتاجي باستمرار والبحث عن المشاكل وتحديدها ومن ثم حلها . وعليه فإن سلسلة التوريد الرشيق تركز على تدفق القيمة و إلغاء الفاقد أي يهدف هذا النوع من السلاسل إلى تقليل الفاقد ، والقيم الغير مضافة المتصلة بالوقت، العمالة، المخزون عبر سلسلة التوريد مما يمكن المؤسسات من توفير سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة ولكن مع التطورات التكنولوجية والتغييرات الحاصلة في الأسواق سواء على الصعيد المحلي أو الأجنبي ، تبنت المؤسسات توجهات حديثة لسلسلة التوريد قصد الاستجابة لمختلف هذه التغيرات ومحاولة مواكبتها لضمان استمرار نشاطها الاقتصادي وتتمثل هذه التوجهات في :

1.2.2 سلسلة التوريد العكسية (التوريد العكسي): وهي سلسلة من الأنشطة المتمثلة في جمع المنتجات

المستخدمة من الزبائن والمستعملين من أي مرحلة من مراحل سلسلة التوريد الأمامية ، إما للتخلص منها أو استيراد قيمتها (أي بإعادة تدويرها واستعمالها لأغراض أخرى ، بحيث تعالج هذه المواد كمدخلات صناعية لها قيمة بدلا من التخلص منها على شكل مهملات (kramchandami, 2018, p. 9)

2.2.2 سلسلة التوريد الإلكترونية : هي عبارة عن شبكة تتكون من الموردين ، المصنعين ، والموزعين

يستعملون التكنولوجيا لتحسين الأعمال التجارية ، وسرعة الأداء ، ورضا العملاء من أول مرحلة من مراحل سلسلة التوريد أي من شراء المواد الخام إلى غاية توصيل المنتجات والخدمات إلى المستهلك

النهائي ، لتحسين نشاط سلسلة التوريد وعادة ما تتكون سلسلة التوريد الإلكترونية من المؤسسة المصنعة والموزعة لمنتجاتها بنفسها دون الاعتماد على أي وسيط آخر مثال ذلك شركة Amazon بحيث تمتلك أكبر سلسلة توريد إلكترونية (maruan, 2019, p. 13)

3.2.2 إدارة سلسلة التوريد والشراكة:

تعتبر إدارة سلسلة التوريد عن مفهوم في غاية الأهمية لكل المنشآت الساعية إلى تحقيق جودة أفضل لمنتجاتها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا زبائنها ، ولكي تكون المنشأة أكثر نجاحا فإنها تسعى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ، ليس على حساب شركائها في سلسلة التوريد ولكن تسعى إلى جعل سلسلة التوريد بكاملها أكثر تنافسية أو ما يسمى بتحقيق المنافع للجميع ، من خلال ما توفره إدارة سلسلة التوريد من المعلومات اللازمة بسهولة ويسر عن طريق اتفاقات شراكة بين أعضاء السلسلة ، والأمر الأهم هو ما يتعلق بالشراكة الخارجية وأهمية قيام المنشأة بإقامة علاقات شراكة دائمة مع شركائها في سلسلة التوريد ، ويعد التجديد والإبداع والتعزيز في العلاقة بين الزبون والمورد من الأمور المهمة خصوصا وأن المورد أصبح شريكا مساهما مع المشتري في البحث والتطوير وضبط الجودة وغيرها من الأنشطة التي تنعكس على أداء سلسلة التوريد من خلال تفعيل دور كل شريك في السلسلة ، وبشكل تكاملي قائم على تحمل كل شريك جزء من المسؤولية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج حتى وصول السلعة إلى المستهلك النهائي (منير 2018, p. 20 ,

4.2.2 سلسلة التوريد الخضراء:

ويقصد بها إضافة المكون الأخضر إلى إدارة سلسلة التوريد والذي ينبع من زيادة الوعي البيئي وكذلك من دافع القدرة التنافسية للمؤسسات ، حيث أصبح الوعي البيئي واضح في جميع أنحاء سلسلة التوريد من التصميم الأخضر (التصميم والهندسة ، الشراء الأخضر) شراء المواد السليمة بيئيا) ، الإدارة البيئية الجيدة (الإنتاج قياس الأداء الداخلي ، التلوث والوقاية) ، التعبئة والتغليف الصديقة للبيئة ، إلى مختلف ممارسات نهاية عمر من إعادة الاستخدام ، إعادة التصنيع وإعادة التدوير .

ومثال ذلك شركة دولفين للطاقة التي ينطوي نشاطها على إنتاج ومعالجة الغاز الطبيعي المنتج من حقل الشمال القطري ومن ثم نقل الغاز المكرر بواسطة خط الأنابيب عبر المياه التابعة لدولة الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر إلى كل من دولة الإمارات وسلطنة عمان ، وتطبق هذه الشركة هذا النوع من سلسلة التوريد في مختلف عملياتها التشغيلية و تعاملها مع شركائها ، وانعكس ذلك ايجابيا على نشاطها كالتقليل من حجم النفايات ، استغلال المياه ، التخفيض من حجم الطاقة ... الخ.

5. عناصر إدارة سلسلة التوريد

1.5 الخطة (العمل):

تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة

وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي) رفاعي(2009, p. 73):

أ- العملاء : أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب التنبؤ : أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2.5 المصدر (الوسيط):

هو عملية اختبار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين ، وكذلك وضع العمليات المجمع لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3.5 الصنع:

ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة ونقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية. وتضم ثلاثة عناصر فرعية :

أ- التصميم: وهو دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج - الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

4.5 التسليم:

ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistiques أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات الوقت والخدمة التكلفة التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

1. الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية؛

2. تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات؛

3. التكويد؛

4. اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة؛

5. المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها؛

6. مراحل إدارة سلسلة التوريد

1.6 المرحلة الأولى : إدارة العلاقة مع الموردين

على المنشآت أن تتبنى إستراتيجية لها ضمن سلسلة التوريد لإدارة المواد والمستلزمات التي تطلبها العملية الإنتاجية ، والحصول عليها بالكمية والجودة المطلوبة وفيما يلي عرض لمجموعة من الاستراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تتبناها لضمان السير الحسن لسلسلة التوريد و بالطريقة المرغوبة (الستار، 2010، صفحة 286). و وضع إستراتيجية للعلاقات مع الموردين تمثل خطوة فاعلة لإدارة عملية الشراء و بين الاستراتيجيات نجد :

أ. إستراتيجية التفاوض مع الكثير من الموردين:

وهي الإستراتيجية الأمريكية التقليدية الأكثر شيوعا ، وتطبق المنشأة هذه الإستراتيجية حتى تزيد من التنافس بين الموردين لغرض تلبية طلب المشتري واحتياجاته بالعرض الذي يقدمه المورد على أنه أفضل من حيث العطاءات و التكلفة والتوريد وشروط الدفع وغيرها .

ويتنافس الموردون فيما بينهم بحيث يحاول كل واحد منهم الحصول على الطلب.

ب . إستراتيجية علاقات الشراكة :

إن استخدام إستراتيجية العدد المحدود من الموردين تؤدي إلى خلق قيمة لكل من البائع والمشتري ، بحيث تساعد المورد من الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة الذي يؤدي لتخفيض تكاليف الإنتاج ، كما تساعد المشتري من الاستفادة من التكاليف المنخفضة لإجراءات الشراء . إضافة إلى ذلك فإن العدد المحدود من الموردين يجعل كل منهم ملتزما التزاما كاملا اتجاه المشتري بخصوص شروط البيع .

وتتمثل أهمية هذه الإستراتيجية في بناء الثقة المتبادلة ما بين البائع والمشتري وأن الفائز بالصفقة غالبا ما تكون موارده ومنتجاته وكل شروط العملية الشرائية تتطابق مع احتياجات وإمكانيات المشتري وهذا ما يساعد في بناء اتصالات وثيقة ما بين المشتري والبائع من خلال توحيد أفكارهم في الميدان الصناعي، مما يؤدي في الأخير إلى تعميق الشراكة ما بينهم .

ج . إستراتيجية التكامل العمودي:

من الممكن أن تمتد المشتريات لتأخذ شكل التكامل العمودي . ويشير مفهوم التكامل العمودي إلى "تملك المنشأة مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين تغذي إحدهما الأخرى " القادر ، 2012، صفحة 19).

يعتبر التكامل الخلفي إستراتيجية تعتمد فيها المنشأة على سرقة وظيفة المورد الذي كانت تقتني منه حاجاتها ، بمعنى تستحوذ على منشأة أخرى كانت تؤدي وظائف معينة تقع قبل وظائف المنشأة المستحوذة ضمن الصناعة التي تنشط فيها مثل الاستحواذ على المورد .

مثال ذلك مؤسسة فورد الأمريكية لصناعة السيارات حيث قررت أن تقوم بإنتاج الراديو لسياراتها بنفسها أو كمجموعة Ferrero Group إحدى الشركات الرائدة في السوق في صناعة حلويات الشكولاتة ، فاستحوذت على مجموعة Otlan وهي الرائدة عالميا في توريد البندق. ومن خلال الاستحواذ على هذه الأخيرة استطاعت Ferrero بتحسين جودة منتجاتها وهي شكولاتة البندق التي تعطي طعما فريدا للعديد من منتجاتها ، مثل Ferrero, Nutella و Kinder Buenos, Rocher (Hattangadi, 2020).

أما التكامل الأمامي Forward Intégration هو إستراتيجية عمل تهتم بتوسيع أنشطة المؤسسة لتسمح لها بالتحكم في التوزيع المباشر لمنتجاتها بعد إنهاء العملية الإنتاجية ، بمعنى أن تستحوذ المؤسسة على مؤسسة أخرى تؤدي وظيفة التوزيع تلي مباشرة المؤسسة المستحوذة فتؤدي هذه الأخيرة وظيفة التوزيع بنفسها التي كانت تؤدي سابقا من طرف شركاء آخرين .

مثال ذلك شركة Dell التي قامت ببيع أجهزة الكمبيوتر عن طريق دخول المشتري مباشرة على الموقع وطلب جهاز الكمبيوتر بمواصفات معينة وتقوم بعملية توصيل المنتج من غير وسيط أو كشركة Amazon التي تعرض منتجاتها في متجرها الإلكتروني وتستقبل طلبات الشراء من زبائنها وتقوم بعملية التوصيل لهم دون تدخل أي وسيط توزيعي لمنتجاتها . (Dunod، 2017، صفحة 10)

د . إستراتيجية التحالف ما بين المشتري أو المورد:

هو مصطلح ياباني يشير إلى شبكة أعمال مكونة من شركات مختلفة ، فإنهم يعملون معا ولديهم علاقات وثيقة ، وأحيانا يأخذون حصصا صغيرة من الأسهم في بعضهم البعض ، بينما يظلون مستقلين من الناحية التشغيلية (LAMBERT، 2008، صفحة 5).

و- إستراتيجية تطوير المنظمات:

تستخدم المنشأة هذه الإستراتيجية متى تظهر الحاجة إلى الشراء يجري الاتفاق مع المورد أو الموردين وهذا يعني لا توجد تحالفات أو علاقات بعيدة الأمد مع موردين معينين بل تهدف إلى الحصول على مستلزماتها فقط. (الستار، 2010، صفحة 289)

2.6 المرحلة الثانية: إدارة عمليات الشراء

تعتبر هذه الإدارة مسئولة عن تخطيط وتنظيم وانجاز جميع الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد والسلع بالكميات والنوعيات التي تكفي لإشباع احتياجات جميع الأقسام في الوقت المناسب والمكان الملائم وبالسعر المناسب ومن مصادر الشراء الملائمة ، حتى تضمن المؤسسة توفير الطلب في أوقاته المحددة.

كما تهتم بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج وذلك من حيث تحديد مواقع ومصادر التوريد الملائمة ، والكميات التي سوف يتم الحصول عليها ، والتوقيت اللازم للشراء بالشكل والجودة المناسبة ، وهنا لابد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقا لدرجة أهمية كل منهم بالنسبة للمؤسسة ، ويمر التوريد عبر المراحل التالية :

- مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول منها على المواد المراد شراؤها ، حيث يتم إعداد قائمة بجميع المصادر المزمع التعامل معها ؛

- مرحلة جمع المعلومات والبيانات على مختلف مصادر التوريد وأهم الموردين في ذلك المجال ؛
- التفاوض مع مصادر الشراء واختيار أكثر المصادر المناسبة ، ومن أهم المعايير المعتمدة في تحليل الموردين مايلي :

- سعر المنتج : سعر المنتج ، سعر الكميات الكبيرة ، الخصم المتاح ؛
- نوعية المواد : كامتلاك المورد لتأكد النوعية مثل ISO9000 ؛
- التسليم : ماضي المجهز في تلبية التسليم ومواعيده ؛
- خدمات ما بعد البيع : كإمكانية استبدال الأجزاء المعيبة ، تعليمات الاستخدام ، تصليح المنتج ؛
- موقع المورد : تكاليف النقل ، زمن الاستجابة للطلب ؛
- مرونة التوريد : استجابة المورد للتغيرات التي تحصل في الطلب من حيث الكمية والنوعية والتصميم ؛
- الاستقرار المالي : مستوى أرباح المورد وديونه ؛
- القدرة التقنية: طاقة المجهز من البحث والتطوير ، التكنولوجيا التي يستعملها في التصنيع والنقل ؛
- مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع مصدر الشراء المختار ونتيجة لهذه التجربة يتم اتخاذ القرار إما بالاستمرار في ذلك المورد أو إعادة النظر في الأمر مروراً بالمراحل السابقة من جديد.

و في الواقع فإن كافة الدوائر والأقسام تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة رغم أنها من المهام المباشرة لإدارة المشتريات، التي لها المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد ، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى، من خلال الاتصالات المستمرة بها والاسترشاد بآراء العاملين فيها بهدف تحقيق التكامل والفهم المتبادل والاتفاق

على التفاصيل المتعلقة بالكميات والنوعيات لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى تحديد البدائل المتاحة لتوفير هذه الاحتياجات على المدى الطويل عن طريق اختيار أفضل الموردين والحفاظ على مصادر التمويل ورصد اتجاهات السوق للمساعدة في تطوير منتجات المؤسسة والحفاظ على توازن الجودة القيمة.

1.2.6 مراحل وأهداف إدارة عمليات الشراء :

أ - الشراء عند الحاجة :

وتعني الرجوع إلى المخازن والتحقق من الحاجة إلى المواد قبل تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة لها دائرة (الإنتاج وكذا تحديد مواصفات تلك المواد وتحديد أسعارها (العلونة، 2007، صفحة 15)

ب - الحصر والمفاضلة بين بدائل الموردين:

تعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة لتقييمهم و المفاضلة بينهم لاختيار أفضل المواصفات التي يستطيع هؤلاء الموردين تقديمها من حيث الجودة، السعر الكمية ، وإمكانية توفيرها في الوقت المناسب. كما يمكن الاعتماد على عدة عناصر الإجراء تلك المفاضلة . من بينها (منير، 2018، صفحة 2):

القدرة التصنيعية والفنية وتعني مقدرة المورد على صنع وتلبية المنتجات والمواد حسب المواصفات التي يحددها ويرغب بها المشتري.

ج - الاعتمادية:

وتعني مكانة المورد وقوته المالية ودرجة التزامه ووفائه تجاه المؤسسة. موقع المورد: حيث أن القرب من المورد يحقق السرعة في عمليات التوريد خاصة في الحالات الطارئة كما يساهم في التقليل من المصاريف وتكلفة الشراء. خدمات ما بعد البيع يتعلق الأمر ببعض المنتجات ذات الخصائص الفنية التي تستوجب استبدال احد أجزائها أو مكوناتها بعد فترة من الاستخدام، لذا يتوجب على المورد امتلاك المقدرة على ضمان وتقديم الخدمات ما بعد البيع.

د - مراقبة الترميمات: أي فحص ما تم توريده عن طريق المسح الشامل أو الفحص بالعينة بناء على طبيعة العلاقة بين الطرفين وتوافر ضبط الجودة والثقة المتبادلة.

هـ - مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين:

تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من الموردين والمشتريين بل وحتى بين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، والسرعة في الاستجابة لطلبات العميل النهائي

باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات ، و تبادل المعلومات لتقليل العوائق بين ، و تبادل المعلومات لتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد، وتحسين أداءها.

و. تقييم أداء وظيفة الشراء :

وهو الوقوف على مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها ضمن الهدف الكلي للمشروع، وكيفية قيامها بالمهام الموكلة إليها، استنادا إلى مجموعة من المعايير كمقياس كفاءة الإنجاز بمقارنة الانجاز الفعلي مع الانجاز المتوقع ومن ثم تشخيص الانحرافات بغية تصحيحها (شاويش، 2009، صفحة 115)

2.2.6 أهمية العلاقات مع الموردين:

تتجه معظم الشركات والمؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين والتفاعل المتداخل والنشط عن طريق علاقات التعاون والشراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تتجح هذه العلاقة لابد أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والرؤية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر من حيث نقاط القوة والضعف ، وحل المشكلات المشتركة مما يؤدي إلى ديمومة العلاقات طويلة الأمد متخذة الأشكال التالية (دهمان، 2015، صفحة 58):

. المفاوضات تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وان هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين وما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الآخر بحسب القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف فمن الطبيعي أن تحاول الشركة تخفيض أسعار الموردين ، في حين يمارس هذا الأخير ضغوطا معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يقدمها ويحددها. **الشراكة:** إن وجود علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد يعتمد على توافر عدة عناصر من بينها المشاركة بالنجاح والتعلم المشترك والمنفعة والثقة المتبادلة.

التعاون: ويعني أن الشركة تشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية بالطلب المستقبلي ، وفي المقابل يسمح هذا التعاون للشركة بزيارة مصانع الموردين واقتراح أساليب تحسين التوريد وفتح أبواب الابتكار وخفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والعمل يد بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته.

3.6 المرحلة الثالثة: إدارة أنشطة دعم العمليات الإنتاجية

1.3.6 وظيفة التخزين

1.1.3.6 مفهوم وأهمية وظيفة التخزين:

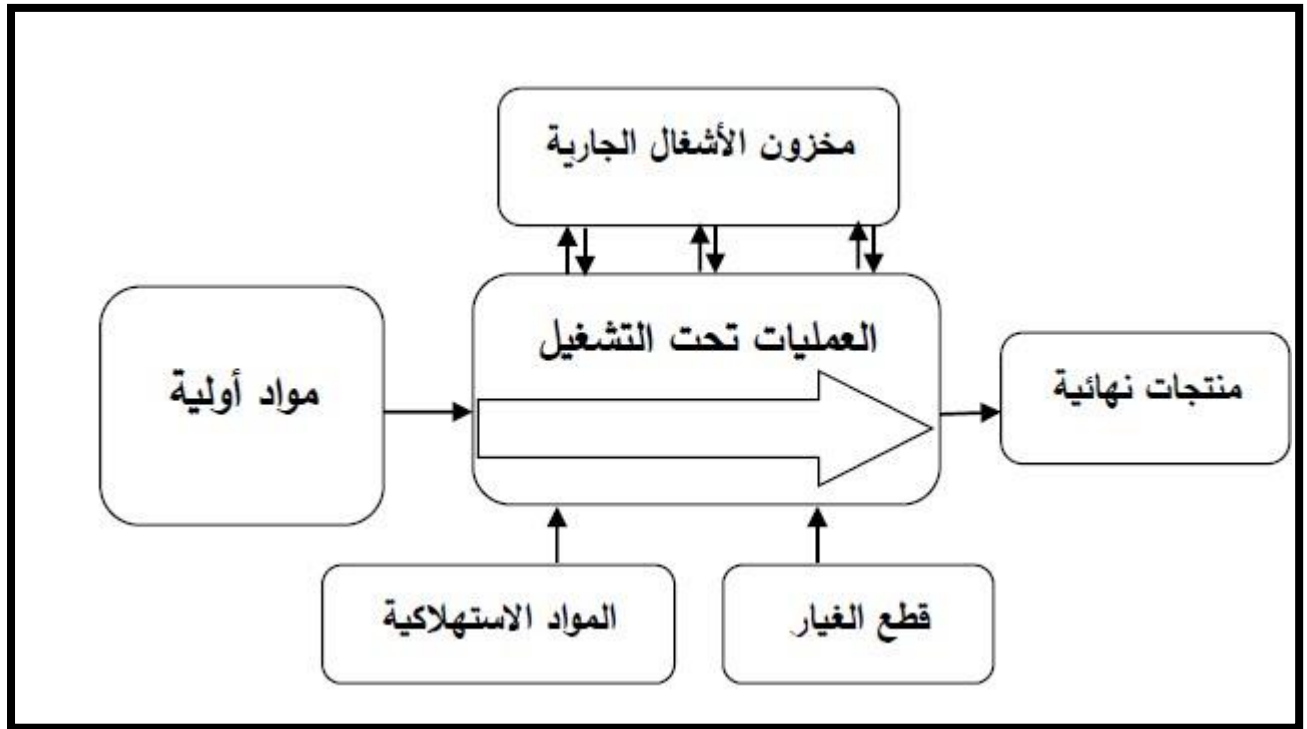
« التخزين هو عملية الاحتفاظ بالمواد الخام و الأجزاء والسلع الوسيطة و كذا الوحدات تحت التشغيل والمنتجات النهائية، مع العادية بها لفترة زمنية لحين الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن للأموال و بأقل تكلفة لأن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل (حنفي، 2002، صفحة 159)

لذا تكتسب وظيفة التخزين أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية فهي تؤثر تأثيرا كبيرا أو مباشر في العمليات الإنتاجية ذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها، و بالتالي المحافظة على الإمداد الدائم والمنظم ورشات التشغيل و لاشك أن إهمال هذه الوظيفة يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج عامة والنشاط التسويقي خاصة، لأنها تقوم باستقبال السلع النهائية و المحافظة عليها لحين تسويقها.

2.1.3.6 مركبات وأشكال المخزونات:

تتحمل إدارة المخزونات مسؤولية تدعيم العملية الإنتاجية من خلال توفير مختلف المستلزمات الضرورية لسير العملية الإنتاجية في مختلف مراحلها وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين أنواع من المخزونات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي (منير، 2018، صفحة 8):

الشكل 6 : يوضح أنواع المخزونات



1. المصدر: عزوز منير. (2018). اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات

الصناعية. المسيلة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،علوم التسيير جامعة المسيلة ،ص8

- أ- مواد خام: تستخدم لإنتاج منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- ب-منتجات نهائية: يمكن بيعها للزبون النهائي وتستخدم للتغطية الطلب غير المتنبأ به.
- ت-مخزون تحت التشغيل: وهي المواد المحولة جزئيا في انتظار التجميع النهائي.
- ث-مخزون المواد لغرض الاستهلاك: وهي المواد المساعدة التي تستخدم مرة واحدة كمواد التنظيف والتغليظ.
- ج- مواد الصيانة و الإصلاح وقطع الغيار: وهي ضرورية لديمومة سير العملية الإنتاجية.

3.1.3.6 تكاليف المخزون: ويمكن تبويبها على النحو التالي:

- تكاليف الحصول على المواد: وتشمل الرواتب، الفواتير ، نفقات مراجعة ومتابعة أوامر الشراء .
- تكاليف التخزين: مثل نفقات التدفئة والتبريد والإدارة، وتكاليف تجميد رأس المال، وتكاليف التلف والتأمين.
- تكاليف نفاذ المخزون: فبالإضافة إلى الخسائر التي تلحق المؤسسة نتيجة لتضييع فرصة البيع يأتي على عاتقها دفع التعويضات إلى زبائنهم بسبب التأخر في تسليم المنتجات حسب تاريخ التسليم. 4. الرقابة على المخزون: وتنقسم إلى ثلاث نظم هي (عليان، 2015، صفحة 40):
- نظام التخزين في وعائين مختلفين: حيث يقسم المخزون إلى مجموعتين منفصلتين في موقعين مختلفين ، يستخدم المخزون الأول حتى ينتهي حيث يعد ذلك إشارة تلقائية لإعادة التوريد، حينها يبدأ استخدام المخزون الثاني لمواجهة الطلب أثناء فترة إعادة التوريد للموقع الأول.
- النظام الدوري: من أكثر نظم الرقابة شيوعا واستخداما، ويسمى بنظام الرقابة الدورية المنتظمة، ويقوم على أساس إصدار أوامر توريد على فترات زمنية دورية، وكلما زاد عد هذه الفترات انخفضت الكمية المطلوبة والعكس صحيح.
- نظام الكمية الثابتة: يقوم هذا النظام على إصدار أوامر توريد بكميات ثابتة على فترات زمنية متغيرة وتتوقف الكمية المطلوبة على مقدار الكمية الاقتصادية للشراء .

4.1.3.6 طرق تقييم تكلفة المخزون : هناك عدة طرق من أشهرها:

- القادم أولا يخرج أولا (FIFO) : أي ما تم شراؤه أولا هو ما يتم بيعه أو استخدامه أولا لذلك فهي طريقة لا تعكس الأسعار الحقيقية في السوق.
- القادم أخيرا يخرج أولا (LIFO) :وهي عكس الطريقة الأولى حيث يباع أو يستخدم العنصر القادم أخيرا.
- متوسط التكلفة (Average Cost): ويتم تقييم المواد على أساس متوسط التكلفة لجميع العناصر .

2.3.6 وظيفة النقل

يمثل النقل احد الأنشطة اللوجيستية الرئيسية في أي منشأة صناعية لما يحققه من الربط بين أطراف متعددة، حيث يربط بين الموردين والمنشأة من جانب، وبين المنشأة وأسواقها من جانب آخر وبين المنشأة وفروعها بالإضافة إلى النقل الداخلي بين وحدات الإنتاج المختلفة للمنشأة، وهناك أربعة أنواع من النقل:

1.2.3.6 النقل البري : ويتم ذلك عن طريق (مصطفى، 2011، صفحة 161.151):

أ. السكة الحديدية :

تحتل مكانة مميزة في عمليات النقل خاصة في حالة البضائع ذات الأحجام الضخمة والطلبات المجمعة التي تكون محطة وصولها واحدة مع تكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بوسائل أخرى.

ب. الشاحنات:

وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الحمولة ومسافة النقل، يمكن امتلاكها أو التعاقد مع شركات أخرى للحصول على هذه الخدمة، وتتسم بالسرعة النسبية مع ارتفاع تكلفتها.

2.2.3.6 النقل الجوي:

ترجع أهمية استخدام النقل الجوي إلى انخفاض نسبة التلف والفاقد للشحنات المنقولة بالطائرة، إضافة إلى السرعة الفائقة مقارنة بالوسائل الأخرى رغم محدودية البضائع والأحجام. عند استعمال هذه الوسيلة زيادة على الارتفاع الباهظ للتكلفة .

3.2.3.6 النقل البحري:

أدى تحرير التجارة الدولية من قيودها مع التقدم التكنولوجي في صناعة المواصلات إلى تبوأ النقل البحري مكانة مرموقة وصاحب ذلك تغيرات سريعة في السفن لزيادة حمولتها وسرعتها لمواكبة . حجم العادل

4.2.3.6 النقل بالأنابيب:

يقتصر استخدام النقل بالأنابيب على نوع معين من المنتجات مثل منتجات البترول و الغاز، والبتروكيماويات والسلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية.

3.3.6 وظيفة المناولة

تشير عملية المناولة إلى عملية تحريك أو نقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لأخر وذلك استجابة الأوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو حركة المخزون الداخلية، وهذا يعني تفريغ مركبات النقل وتحميلها وتحريك المواد من وإلى المخزن مع معرفة مواقعها فيه. وتنقسم أنظمة المداولة إلى قسمين:

1.3.3.6 المناولة الميكانيكية (يدوية): يستخدم فيها وسائل مداولة آلية ونصف آلية تعتمد بشكل مباشر على الجهد البشري الذي يستخدم وسائل مداولة بسيطة منخفضة الثمن مناسبة للمواد الخفيفة والمخازن الضيقة أو القرية من مكان التشغيل.

2.3.3.6 المناولة الآلية : عادة ما تستخدم في المشاريع الكبيرة والمواد الثقيلة وتكون ذات كفاءة عالية نظرا لاستعمال المعدات بدلا من العمالة.

ويمكن تقييم كفاءة وفعالية نظام المداولة من خلال نسبة أو معدل الوقت المستغرق في المناولة منسوبا إلى الوقت المستغرق في الإنتاج أو من خلال حساب تكلفة نقل الوحدة بالإضافة إلى استخدام مؤشرات استغلال الأجهزة ومقارنته مع معدلات سابقة أو معدلات مؤسسة منافسة.

4.3.6 وظيفة التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المداولة، كما يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجيستيات ويتحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك، لذا لا بد من تصميمه بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت (مصطفى، 2011، صفحة 2).

من خلال ما سبق نستطيع القول أن التغليف هو النشاط الضروري لحماية المنتجات وسلامتها من التلف كما يضمن كفاءة وفعالية النقل والتخزين وعمليات التجزئة والاستهلاك فيحقق للزبون الأمان سواء في مرحلة الاستعمال أو ما بعد الاستعمال إذ لا يجب التخلص منه أن : يسبب أي آثار أو أضرار بيئية جانبية.

ومن خلال وظيفة التغليف تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق الأهداف التالية (منير، 2018، صفحة 3):

- **أهداف الحماية :** أي قدرة الغلاف على حماية المنتج والحفاظ على خصائصه خلال عملية التوزيع. أهداف التوزيع: إن قوة الغلاف وحجمه وشكله تعد من العوامل الرئيسية التي تحدد شكل ونوع أدوات المناولة ومعدات التخزين المطلوبة، فزيادة حجم الغلاف مثلا يعني زيادة الوحدات المنقولة من السلع وبالتالي تقليل عدد مرات النقل والمداولة المطلوبة لتحريك حجم معين من المنتجات؛
- **الأهداف الترويجية:** يستخدم كأداة أساسية لترويج المبيعات من خلال الرسائل التي يرعب المنتج في إرسالها المستهلكين كالأسعار والمزايا الخاصة بالسلعة، وبالإضافة إلى الرسالة الإعلانية للغلاف فانه يساعد على جذب أنظار واهتمامات المستهلكين وبالتالي فهو يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

4.6 المرحلة الثالثة : إدارة العلاقات مع الزبائن

إن تحقيق هدف الحفاظ وتنمية الزبائن يعد من أهم مبررات وجود إدارة سلسلة التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن التي يتمحور هدفها الرئيسي في استهداف اكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم عن طريق تلبية حاجياتهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة بالجودة والسعر المناسبين (طالب ث.، 2015، صفحة 3)

1.4.6 مفهوم العلاقات مع الزبائن: تسمح إدارة العلاقات مع الزبائن بالحصول على أفضل المعلومات عن قيم

الزبائن سلوكهم حاجاتهم و تفضيلاتهم ، وهذا من شأنه تحديد الزبائن المحتملين والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين وتوقع حاجاتهم وسلوكياتهم ، لذا عرفها الكاتب Swift على أنها "منهج لفهم سلوك الزبون من خلال

اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء المتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه وربحيته. (سليمان هـ، 2009، صفحة 46)

2.4.6 أشكال إدارة العلاقات مع الزبائن: تأخذ عدة أشكال وأنماط من بينها: أ. نظام إدارة علاقات الزبائن التشغيلية: يقوم هذا النظام على التفاعل المباشر مع الزبائن من خلال تدعيم المكاتب الأمامية مثل الموظفين ومراكز الاتصال.

3.4.6 نظام إدارة علاقات الزبائن التحليلية: يتم بناء هذا النظام على أساس النظام السابق ليقوم بجمع المعلومات عن شرائح الزبائن وسلوكهم باستخدام الأساليب الإحصائية وتجميع بيانات المبيعات والأرباح لاستعمالها الأغراض الإدارة والتقييم.

4.4.6 نظام إدارة علاقات الزبائن التعاونية: إن فلسفة المشاركة في إدارة العلاقات مع الزبائن الغرض منه هو تحسين مستويات الخدمة للعميل وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق وحدات البيع والتسويق والدعم الفني المتبادل.

5.4.6 التوزيع المادي للمنتجات: يساهم التوزيع في تقديم خدمة فعالة للزبون عن طريق تخزين المنتجات في أماكن ملائمة لشحنها للوسطاء وخلق المنفعة الزمنية فضلا عن توفير المدعة المكانية من خلال وظيفة النقل فإرضاء الزبون يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى إتاحة المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة أنشطة التوزيع المادي المختلفة.

ويعرف دافن سون Davidson القناة التوزيعية بأنها : " مجموعة من المؤسسات المترابطة لتسهيل عملية توفير المنتجات إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين" (آخرون، 2009، صفحة 96)، وتتضمن قناة التوزيع جميع الوكلاء والوسطاء المختلفين الذين يؤلفون جسرا بين المنتج والمستهلك، ويمكن أن نميز بين نوعين من التوزيع (إدريس، 2009، صفحة 41):

أ. **التوزيع المباشر:** يتم توزيع المنتجات عن طريق فروع البيع التي تمتلكها أو تديرها المؤسسة أو عن طريق مندوبي البيع التابعين لها .

ب. **التوزيع غير المباشر:** يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج والمستخدم النهائي.

ومن خلال التوزيع تهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

-تحقيق المنفعة من خلال تسهيل وصول المنتجات إلى المستهلكين وإشباع رغباتهم .

-ربط الوكلاء والوسطاء وتسهيل عملية التحكم في مختلف التدفقات المالية والمادية والمعلوماتية التي من شأنها أن تساعد إدارة سلسلة التوريد أن تحقق أهدافها.

-تقاسم الوسطاء مع المؤسسة بعض المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار فضلا عن التلف والضياع.

-إدارة الطلب عن طريق جهود البيع الشخصي، الإعلان والترويج.

6.4.6 التنبؤ بالطلب:

يعتبر التنبؤ بالطلب من الأمور المهمة والأساسية ضمن العملية التخطيطية في الإنتاج فهو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تهيئة المواد الأولية والتجهيزات وقوة العمل اللازمة للإنتاج ، ويمكن أن نعرف التنبؤ بالطلب على أنه تقدير الكميات المطلوبة من منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة خلال فترات مستقبلية اعتمادا على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة و إذا حصل خطأ في التقدير فإن هناك كلفة تترتب على ذلك الخطأ وتتناسب مع حجمه .

بعد حصول المؤسسة على كامل المستلزمات الإنتاجية تشرع في عملية الإنتاج للخروج في النهاية بمنتجات وخدمات تتلاءم واحتياجات عملائها وجداول توزيعها في الأسواق ، بحيث يجب أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة لتقلبات السوق .

7.4.6 إدارة المرتجعات:

تعتبر المرتجعات أحد أهم المكونات للسلاسل التوريد ، إذ يمكن أن يعيد المشترون العناصر إلى البائع بسبب العيوب في المنتج ، أو قدم المنتج ، أو للاستبدال أو لأي سبب آخر .

في كثير من الصناعات التي يعيد فيها العملاء المنتجات لإصلاحها أو استبدال أجزاء ، أو إعادة التصنيع . تكون تكاليف المرتجعات مرتفعة بالنسبة إلى سلاسل التوريد الأمامية .

وعادة لا يمكن نقل المنتجات المعادة ، أو تخزينها أو مناوالتها بنفس السهولة مثل الأصلية ، مما ينتج عن ذلك تكاليف أعلى ، إذ يجب على المؤسسة الاهتمام بإدارة تدفق المنتجات بصورة تضمن عدم زيادة تكلفته بل ترفع من ربحيتها و من مستوى خدمة عملائها.

5.6 المرحلة الرابعة: نظام معلومات سلسلة التوريد

يعرف نظام المعلومات على انه مجموعة مترابطة من المكونات التي تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والتحكم المساعدة للموردين والعاملين على حل المشكلات والإطلاع على المعلومات حول المنتج والخدمات التسويقية والأسعار ويمكن الإدارة من الاتصال مع الزبائن وإدارة الطلبات والاتصال مع الموردين وتبادل البيانات وطلبات الشراء لزيادة القدرة على متابعة عملية الإنتاج وحالة المستودعات لدى الموردين (وآخرون ع.، 2006، صفحة 47)

وعليه فإن استعمال نظم إدارة المعلومات يفيد إدارة الأعمال في تقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز الأعمال،

بالإضافة إلى المساعدة على توقع المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية (منير، 2018، صفحة 5)

المطلب الثالث : نماذج قياس أداء سلسلة التوريد

تمهيد:

توجد العديد من النماذج التي تسمح لنا بقياس أداء سلسلة التوريد ، وتختلف هذه النماذج في الأبعاد المعتمدة في كل منهم وفيما يلي سنعرض هذه النماذج (منير ، 2018، صفحة 46) كالتالي :

1.نموذج العمليات

و ينقسم هذا النموذج إلى ثلاث مؤشرات هي:

- مقاييس العلاقات مع الزبائن ؛
- مقاييس مواجهة أو إشباع الطلب ؛
- مقاييس العلاقات مع الموردين ؛

بحيث يهتم المؤشر الأول مقاييس العلاقات مع الزبائن والتي تركز على نسبة الطلبات التي تم تلبيتها بالشكل المناسب من حيث الكمية والنوعية و الوقت ، فهي بمثابة مدخل لمعرفة مدى رضا الزبون على المنتج والكيفية التي تم تقديمه بها ، أما بالنسبة لمقاييس إشباع الطلب والتي تستند إلى حساب نسب الطلبات والوقت اللازم لتلبيتها مع أخذ بالاعتبار تكاليف إنتاجها مستويات المخزون المسموح بها الأمر الذي يتيح قياس مدى قدرة المؤسسة على إشباع طلبات زبائننها ، وهو مايفيد في عملية اتخاذ القرار مستقبلا حول تقليص حجم الإنتاج أو خلق أسواق جديدة في مع حالة ما إذا كان الطلب منخفضا أو توسيع حجم الإنتاج وقنوات التوزيع عند ارتفاعه ، وأخيرا مقاييس العلاقات . الموردين فهي تقيس مدى وفاء الموردين بالتزاماتهم اتجاه المؤسسة من حيث الكميات الممونة ونسبة المعيب فيها وكذا فترة التموين بالمواد ، وهي مؤشرات مهمة لتقييم أداء الموردين ومدخلا للمفاضلة بينهم، وما يمكن ملاحظته هنا أن مقاييس هذا النموذج تركز بالأساس على العمليات المقترنة بتقديم المنتج إلى زبون انطلاقا بعمليات التموين مروراً بأنشطة التخزين والإنتاج والتوزيع، مما يضيف طابع التكامل بين هذه المقاييس.

جدول 1 : يوضح مقاييس كل بعد من أبعاد قياس ممارسات إدارة سلسلة التوريد

مقاييس العلاقات مع الزبائن	مقاييس مواجهة أو إشباع الطلب	مقاييس العلاقة مع الموردين
نسبة الطلبات التي تم تلبيتها في الوقت اللازم وبالشكل الصحيح مع رضا الزبون عن ذلك.	نسبة الطلبات المشحونة بشكل غير كامل، نسبة الطلبات التي شحنت في الوقت المحدد، الوقت اللازم لإشباع الطلب، نسبة المردودات، تكلفة الإنتاج، المخزون من المواد نصف المصنعة وتامة الصنع	نسبة الطلبات والشحنات الواردة في الوقت المحدد، فترة الانتظار، نسبة المعيب في الشحنة، المخزون من المواد المشتراة

المصدر : سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش. (2009). إدارة المواد، الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص22

2. نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد " SCOR "

يعرف نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد " The Supply Chain Operations Référence " بأنه:

منهجية وإطار مرّن لمساعدة المؤسسات على تحسين عمليات سلسلة التوريد داخليا وخارجيا من خلال تقييم أداء المؤسسة.

يساعد نموذج SCOR " المؤسسات في قياس فعالية سلسلة توريدها ، من خلال توضيح مسار عملها ومساعدتها على اختيار أفضل مصادر التوريد ، أفضل إنتاج ، أفضل تسليم ، كما يساعد المؤسسات على الفهم المعمق لمختلف الأنشطة المتعلقة بشراء المستلزمات الإنتاجية ، نشاط التصنيع ، وإدارة التوزيع وغيرها من النماذج التي تسمح لنا بقياس أداء سلسلة التوريد ، بحيث وقع اختيارنا على النموذج الأول وهو نموذج العمليات " لقياس أداء سلسلة توريد المؤسسة محل الدراسة.

يتشكل نموذج " SCOR " من (13) مقياس للأداء تتوزع على (05) فئات رئيسية (الموثوقية ، الاستجابة ، المرونة ، التكلفة ، كفاءة إدارة الأصول) ، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول 2 : يوضح الفئات الرئيسية لمقياس SCOR

الرقم	المقياس	المدلول	المؤشرات
1	الموثوقية	القدرة على أداء المهام حسب ما هو مخطط والتركيز على التنبؤ باستعمال مقاييس الكمية الصحيحة والنوعية الصحيحة والوقت المناسب	أداء التسليم
			معدلات الشحن
			أمثلة تلبية الطلبات
2	الاستجابة	سرعة تنفيذ مهام سلسلة التوريد والاستجابة إلى طلبات الزبائن في وقت وجيز	زمن الاستجابة للطلبات
3	المرونة	المواجهة المرنة للمؤثرات الخارجية والاستجابة السريعة لتغيرات السوق واستغلالها لكسب أو الحفاظ على الميزة التنافسية والقدرة على التكيف	زمن تلبية الطلبات
			مرونة الإنتاج
4	التكلفة	تشمل تكاليف تشغيل عمليات سلسلة التوريد (تكاليف العمالة، التكاليف المادية والإدارية، تكاليف النقل، تكلفة البضاعة المباعة) ..	تكلفة المنتجات المباعة
			التكلفة الإجمالية لإنتاج سلسلة التوريد
			القيمة المضافة للعمال
			تكلفة الضمان
5	كفاءة إدارة الأصول	القدرة من الاستفادة من الأصول بكفاءة من خلال تخفيض تكلفة المخزونات والاستعانة بمصادر خارجية....	تدفق النقود
			مؤشر التخزين
			تحول الأصول

1. المصدر : عزوز منير. (2018). اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية.

المسيلة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،علوم التسيير جامعة المسيلة،ص52

المبحث الثالث : العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة

تمهيد:

تشترك إدارة سلاسل التوريد كل من إدارة العلاقة مع الموردين و إدارة العلاقة مع العملاء و كذا التنسيق بين مختلف الأقسام المشاركة في العملية الإنتاجية فيما يسمى بالبيئة التعاونية من اجل مرحلة إعداد البرامج و الخطط اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة في وقت مبكر. الهدف هو النقاط وتصحيح أي شيء ممكن التأثيرات السلبية أو دون المثالية لسلسلة التوريد على أداء العرض من البداية إلى النهاية والتكلفة والخدمة والجودة قبل أن يكون هناك على نشاط الإطلاق أو ما بعد الإطلاق .

و من بين الأسئلة التي تطرح ما يلي :

- **الخطئة:** ما مدى دقة توقع العنصر الجديد ؟ ما هو تأثير سلسلة التوريد على عدم الدقة ؟
- **الشراء:** هل يتمتع موردونا بالمرونة للرد على التغيرات في الطلب ؟
- **التصنيع:** هل يجب أن ننتج المنتج الجديد داخل شبكتنا الداخلية الحالية ؟ أو يجب علينا الاستعانة بمصادر خارجية، إما في الاختصار أو على المدى الطويل مع زيادة حجم المنتج ؟
- **التسليم:** ما هي متطلبات الخدمة المتوقعة من قبل عملائنا وما هي شبكة التوزيع الحالية التي تم إعدادها لتلبية هم ؟

و هذا ما يدفع المنشأة إلى اعتماد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير منتجات جديدة نستعرض في ما يلي أهمية العناصر سابقة الذكر في تطوير المنتجات الجديدة :

المطلب الأول : علاقة إدارة العلاقة مع الزبائن بتطوير المنتجات الجديدة

هناك تغييرات كبيرة تحدث في الاقتصاديات الناشئة بسبب الشركات التي تفضل اختيار استراتيجيات تطوير المنتجات . ترتبط هذه الاستراتيجيات بالعوامل المتغيرة التي تتزامن مع سلوك السوق الذي يتغير بسرعة، لضمان ذلك يتم الحفاظ على العلاقة مع العملاء وممارستها مما يؤدي إلى إدارة علاقات العملاء بشكل جيد للشركات، تشير إلى أن التطوير منتج جديد وتنفيذ الاستراتيجيات مرتبطان بعميل جيد التي تساعدنا على فهم السوق ومتطلبات المستهلكين.

يعتقد أنه عند المرور باستراتيجيات السوق من المهم أن نفهم كفاءات الشركات وكيف تعكس التغييرات طلب شخص معين في السوق. على النقيض من ذلك، فإن إدارة علاقات العملاء هي النهج الإداري الجدير بالثقة يساعدنا على فهم العملاء ومطالبهم في السوق.

و عليه فان ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء تساهم بشكل كبير في تحسين التفاعل بين الشركات وعملائها، مما يعزز رضاهم وولائهم.

1. ممارسات ادارة العلاقات مع الزبائن (HILLETOFTH, 2011, p. 13)

1.1 جمع وتحليل البيانات:

يتم استخدام إدارة العلاقات مع العملاء لجمع معلومات العملاء، مثل تفضيلاتهم وسلوكياتهم، مما يساعد الشركات شاملة عن على تخصيص خدماتها ومنتجاتها بشكل أفضل؛

2.1 التواصل الفعال:

توفر إدارة العلاقات مع العملاء أدوات متعددة القنوات للتواصل العملاء، مما يسهل الوصول إليهم عبر البريد الإلكتروني، وسائل مع التواصل الاجتماعي، والمكالمات الهاتفية؛

3.1 أتمت العمليات:

تساعد في أتمتة المهام المتكررة مثل إرسال الاستبيانات و العروض الترويجية وتنبيهات المواعيد مما يزيد من كفاءة فرق المبيعات والتسويق؛

4.1 تخصيص تجربة العملاء:

من خلال تحليل البيانات، يمكن للشركات تقديم تجارب مخصصة لكل عميل، مما يعزز من ولائهم؛

5.1 تحسين خدمة العملاء:

توفر أدوات لدعم العملاء، مثل قواعد المعرفة وروبوتات المحادثة، مما يسهل تقديم الدعم الفوري.

تساعد هذه الممارسات الشركات على بناء علاقات قوية ومستدامة مع عملائها، مما يساهم في تحقيق أهدافهم التجارية.

2. خطوات التنسيق بين إدارة علاقات الزبائن مع تطوير المنتج:

1.2 تبادل المعلومات :

يجب أن يتم التعاون بشكل مستمر لتبادل المعلومات حول احتياجات العملاء وتوجهات السوق. يمكن أن تساعد البيانات التي تجمعها إدارة العلاقات مع الموردين في توجيه جهود البحث والتطوير نحو المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء.

2.2 تحليل البيانات :

استخدام أدوات التحليل المتاحة في إدارة العلاقات مع الموردين لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم. هذه المعلومات يمكن أن تكون أساسًا لتطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

3.2 تخصيص المنتجات:

يمكن لفريق تطوير المنتج استخدام ملاحظات العملاء المستندة إلى بيانات إدارة العلاقات مع العملاء لتخصيص المنتجات وتطوير ميزات جديدة تلبي احتياجات محددة.

4.2 تقييم الأداء :

بعد إطلاق منتج جديد يجب على فرق إدارة العلاقات مع العملاء جمع البيانات حول أداء المنتج في السوق وتحليلها، مما يوفر معلومات قيمة لفريق تطوير المنتج لتحسين المنتجات المستقبلية.

5.2 التعاون المستمر:

إنشاء قنوات تواصل منتظمة بين الفرق لضمان أن تكون جميع الأطراف على دراية بالتطورات والابتكارات الجديدة. هذا التنسيق يعزز من قدرة الشركات على تطوير منتجات تلبي توقعات العملاء وتحقيق النجاح في السوق.

3. مزايا التكامل بين إدارة علاقات العملاء و البحث والتطوير

1.3 فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم:

من خلال جمع وتحليل بيانات العملاء، يمكن للشركات تحديد ما يبحث عنه العملاء، مما يسهل تطوير منتجات جديدة تلبي تلك الاحتياجات؛

2.3 تعزيز الابتكار إدارة العلاقات مع الزبائن تشجع على الإبداع من خلال الاستماع لتعليقات العملاء واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة؛

3.3 تحسين تجربة العملاء :

من خلال تحسين التفاعل مع العملاء وتقديم خدمات مخصصة، يمكن أن تزيد الشركات من رضا العملاء وولائهم، مما يعزز نجاح المنتجات الجديدة في السوق؛

4.3 تحقيق القيمة:

تطوير المنتجات بناءً على معلومات دقيقة من العملاء يساعد في خلق قيمة مضافة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الحصة السوقية بالتالي، فإن إدارة العلاقات مع الزبائن ليست فقط أداة لتحسين الخدمة، بل هي عنصر أساسي في إستراتيجية تطوير المنتجات؛

5.3 تسريع عملية الابتكار:

التعاون يساهم في تسريع عملية تطوير المنتجات الجديدة، حيث يمكن فريق تطوير المنتج من الاستفادة من الملاحظات الفورية من العملاء لتعديل وتحسين المنتجات بسرعة؛

6.3 تحسين جودة المنتجات من خلال دمج ملاحظات العملاء في مرحلة التصميم والتطوير، يمكن تحسين جودة المنتجات النهائية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء؛

7.3 زيادة الكفاءة التشغيلية التكامل بين النظامين يساهم في تحسين تدفق المعلومات بين الفرق المختلفة، مما يقلل الأخطاء ويزيد من كفاءة العمليات؛

8.3 تعزيز الابتكار المستدام يساعد هذا التكامل في إنشاء حلقة تغذية راجعة مستمرة، مما يعزز الابتكار المستدام ويضمن أن المنتجات الجديدة تتماشى مع توقعات السوق.

المطلب الثاني : علاقة إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بتطوير منتج جديد

تعمل إدارة سلسلة التوريد على ضمان التنسيق بين مختلف هاته الأقسام لتجنب الهدر و تقليل التكاليف و إدارة الوقت اللازم لتشغيلها و محاولة محو أي خطأ أو تدخل قد يسبب عرقلة للعملية الإنتاجية أو إتلاف .

من خلال هذا المطلب سنستعرض أهمية كل قسم في تطوير منتج جديد .

1. إدارة المخزونات :

تحتفظ المؤسسات بالعديد من المواد تساعدنا في استمرار العملية الإنتاجية دون توقف حسب البرامج المخططة، الأمر الذي يستدعي وجود مخزون. وتظهر أهمية هذا المخزون في كونه يمثل أهم الأصول حيث يكون الجزء الأكبر من الأصول المتداولة وأيضا مجموع الأصول، كما يحقق مجموعة من المنافع حيث يمكن المؤسسة من المنافسة إضافة إلى الاستقرار نظرا لتوفيرها لمختلف الاحتياجات والمتطلبات من المواد والأدوات وغيرها وفقا لمعدلات الاستخدام أو الطلب. ويمكن تبين أهمية المخزون في النقاط التالية (LAMBERT، 2008، صفحة 9):

- يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة قد تصل في المؤسسات الصناعية إلى ما يزيد عن 50%؛
- نظرا للحجم الكبير الذي يمثله المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة، فإنه يؤثر على اقتصاديات المؤسسة حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسبة مرتفعة لا يمكن الاستهانة بها؛
- تستطيع مختلف الإدارات بالمؤسسة القيام بأعمالها ورسم خططها عندما تتوفر سياسة تخزينية واضحة وسليمة ومعدة على أسس علمية، حيث يعمل التخزين على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف إدارات المؤسسة؛
- عندما تكون هناك سياسة واضحة للمخزون مبنية على أسس علمية فإن هذا من شأنه تخفيض حجم الاستثمارات في موجودات المخازن إلى الحد الذي يسمح باستمرار العملية الإنتاجية، دون أن يكون هناك فائض في المخزون وبالتالي تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية وبين ما هو موجود في المخازن؛
- نظرا لارتباط إدارة المخزون بالإدارات الأخرى للمؤسسة فإن حجم المخزون وارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون يؤثر على التكاليف الكلية للإنتاج هذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة أسعار المنتجات النهائية، الأمر الذي يؤثر على استمرار الاحتفاظ بالزبائن؛
- نظرا لكون المخزون يمثل أقل الأصول سيولة فإن الأخطاء المتعلقة بإدارته لا يمكن معالجتها بسرعة، وسوء الإدارة إذا زاد عن حده في هذا المجال فقد يؤدي ذلك إلى نهاية المؤسسة؛
- يحقق المخزون عامل الأمان بالنسبة لعجلة الإنتاج في المؤسسة بالدوران، حيث يكفل المخزون أرصدة المواد والسلع وقطع الغيار التي تحقق هذا الأمان؛

- تزداد الأهمية النسبية في بعض المؤسسات لسلع أو مواد معينة تعتبر رئيسية وتدخل في معظم العمليات الإنتاجية مثل الاسمنت في مؤسسات البناء.

و عليه يمثل المخزون حجم كبير من حجم الأموال المستثمرة و أي خطأ في الحفظ سيعرقل عملية تطوير المنتج من خلال التكلفة الإجمالية - التأخير في التصنيع - سوء الحفظ - سوء التنسيق .. الخ

2. إدارة المبيعات :

يجب أن تشارك المبيعات وإدارة المنتجات في تطوير الأعمال لأنها تلعب أدوارا متكاملة في عملية تطوير المنتجات. فرق المبيعات مسئولة عن فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، في حين أن إدارة المنتج مسئولة عن تطوير المنتجات التي تلبي تلك الاحتياجات. يعد بناء علاقة قوية بين فرق إدارة المنتجات والمبيعات أمراً بالغ الأهمية لخلق قيمة مضاعفة لكل من الشركة والعملاء. فيما يلي بعض الأسباب :

1.2 فهم أفضل لاحتياجات العملاء :

غالبًا ما يكون فريق المبيعات هو نقطة الاتصال الأولى مع العملاء، لذلك لديهم فهم أفضل لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم. من خلال العمل عن كثب مع إدارة المنتج، يمكن لفريق المبيعات إيصال هذه الأفكار إلى فريق المنتج، الذي يمكنه استخدامها لتطوير منتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

2.2 تطوير منتجات أكثر استهدافاً:

من خلال التعاون مع فريق المبيعات، يمكن لإدارة المنتجات تحديد اتجاهات السوق وطلبات العملاء، والتي يمكن استخدامها لتطوير منتجات أكثر استهدافاً لقطاعات معينة من العملاء. هذا يمكن أن يزيد من احتمالية نجاح المنتج ورضا العملاء.

3.2 زيادة المبيعات:

يمكن أن تؤدي العلاقة القوية بين إدارة المنتج والمبيعات إلى زيادة المبيعات لأن فريق المبيعات يمكنه إيصال قيمة المنتج للعملاء بشكل أكثر فعالية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فهم أفضل للمنتج وفوائده، مما قد يزيد من احتمالية البيع.

4.2 تجربة العملاء المحسنة:

عندما تعمل إدارة المنتجات والمبيعات معاً، يمكن أن تخلق تجربة عملاء أكثر تماسكاً. يمكن أن يساعد هذا في بناء ولاء العملاء ورضاهم، مما قد يؤدي إلى تكرار الأعمال والتوصيات الشفهية الإيجابية.

بشكل عام، يعد بناء علاقة قوية بين إدارة المنتجات والمبيعات أمراً مهماً لأنه يساعد على ضمان تطوير المنتجات لتلبية احتياجات العملاء، وتسويقها بشكل فعال، وبيعها بنجاح. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات ورضا العملاء، مما يفيد كل من الأعمال والعملاء.

يجب أن تكون إدارة المبيعات والمنتجات شريكاً في تطوير الأعمال لأن لهما أدواراً متكاملة ضرورية لنجاح المنظمة. من خلال العمل معاً، يمكنهم تطوير منتجات تلبي احتياجات العملاء، وإنشاء استراتيجيات مبيعات أكثر استهدافاً، وزيادة رضا العملاء، وتوليد نمو في الإيرادات.

3. ادارة المشتريات (HILLETOFTH، 2011، صفحة 19):

لمواكبة متطلبات الأعمال التجارية، تواصل وظيفة المشتريات اعتماد مهام أكثر إستراتيجية توسع نطاق عملها قدرات تتجاوز مجرد الشراء. يسمح تحويل التركيز إلى ما تحتاجه الشركة لتحقيق أهدافها والنظر في عناصر مثل نوعية الموردين وموثوقيتهم والتفاعل مع مجالات أخرى في المؤسسة.

تتمثل إحدى الطرق التي يمكن بها لوظيفة الشراء أن تحقق قيمة إضافية في المشاركة في تطوير منتجات جديدة. في عملية تطوير المنتجات، يمكن لوظيفة الشراء تقييم المواد المقترحة للمنتجات الجديدة و بلدان المصادر المحتملة استناداً إلى عوامل مثل:

1.3 كمية المواد اللازمة:

ما إذا كانت بلدان المصدر المحتملة لديها اتفاقيات تجارة حرة مع الولايات المتحدة ومعدلات الرسوم الجمركية الخاصة بها بلدان المصدر المحتملة .

2.3 نهج الشراء في تطوير المنتجات الجديدة:

أفضل الشركات الممارسة تتطلب الشراء في وقت مبكر من عملية إنشاء المنتج في تحليل جديد لكيفية تعامل الشركات الأفضل أداءً مع الشراء عبر فئات المنتجات. ستوجه المشتريات الشركة إلى الخيارات التي تحقق فوائد طويلة الأجل من خلال تقديم رؤيتها الفريدة قبل اتخاذ قرارات إنشاء المنتجات.

سيقوم دور الشراء بتقييم المواد المقترحة للمنتجات الجديدة والبلدان التي يحتمل أن تستعين بمصادر في مرحلة تطوير المنتجات على أساس عوامل مثل كمية المواد المطلوبة ومعدلات الرسوم ذات الصلة بالبلدان التي يحتمل أن تستعين بمصادر.

في بعض الصناعات، قد يكون من الممكن لفرق تطوير المنتجات تعديل جوانب التصميم للاستفادة من مواد مماثلة بسعر أقل عموماً أو من موقع أكثر موثوقية للحصول على مصادر.

بعض الصناعات لديها معايير محددة لجودة المنتجات، سواء من السلطات التنظيمية أو العملاء، بالإضافة إلى التجارة العالمية اعتبارات. في مثل هذه الحالات، إدخال أفرقة الاستعانة بالمصادر في العملية في أقرب وقت ممكن فيما يتعلق بالمواد التعديلات مهمة. المنتجات المعقدة التي تصنعها هذه الصناعات والتي تتطلب مواد متخصصة، في على المدى القصير، ليست متاحة بسهولة. أي تعديلات مادية لاحقة في مرحلة الإنتاج ستؤدي إلى زيادة مباشرة وكذلك تأخيرات إطلاق المنتجات التي يمكن أن تؤثر على عائدات المنتجات.

4 إدارة النقل (HILLETOFTH، 2011، صفحة 21):

تبرز أهمية خدمة النقل في العناصر التالية:

- اختصار عامل الزمن و مواجهة التوسع الجغرافي خلق المنفعة الزمنية و المكانية)؛
 - تدعيم علاقات الترابط و التكامل الاقتصادي سواء بين الصناعات المختلفة داخل القطاع الواحد أو فيما بين القطاعات المختلفة؛
 - يعتبر عنصرا محددًا لاختيار موقع المؤسسة و وحداتها الإنتاجية فهو من العوامل المؤثرة في اتخاذ هذه القرارات؛
 - يساهم في قرارات تسعير المنتجات كون تكلفته تؤثر على تكلفة الإنتاج؛
 - يساهم في تحديد منافذ و أماكن التوزيع.
- #### 5 إدارة المناولة :

تهدف عملية المناولة إلى تحقيق العديد من الأهداف خلال تطوير منتج جديد :

- تقليل تكلفة مناولة المواد ؛
- تقليل تأخر أو توقف العملية الإنتاجية بتوفير المواد الأولية وجعلها على أهبة الاستعداد بالكمية؛ المناسبة والوقت المناسب؛
- تحسين معدل الإنتاج من خلال استغلال الطاقة القصوى للآلات؛
- توفير الأمن في مناولة المواد من خلال تحسين شروط العمل؛
- الاستفادة القصوى لأجهزة المناولة المادية؛
- منع الإضرار بالمواد المخزنة.

6. إدارة التغليف :

أصبح للمتغيرات التسويقية بصفتها عوامل مؤثرة دور أساسي ومهم في اتخاذ قرار الشراء , ومن هذه المتغيرات التسويقية الجد مؤثرة نجد تغليف المنتج في قلب هذه العملية لارتباطه بالعناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي , فالتغليف يحمي المنتج من التلف ويعطيه الشكل الذي يسوق عليه بالإضافة إلى ارتباطه بالسعر باعتباره جزء من تكاليف تطوير و إنتاج المنتج , ويعمل التغليف على تسهيل عملية الشحن , النقل , التخزين وهو بذلك يؤدي وظيفة التوزيع , والتغليف يقوم بكفاءة بدور الأنشطة الترويجية وبصمت من خلال التصميم الجذاب واللافت في الشكل واللون . وعليه التغليف المتميز هو الذي يؤدي هذه الوظائف ويؤثر على سلوك المستهلك في خطوط البيع ومن خلال آليات قراءة الغلاف وكذا الجوانب النفسية للمستهلك , كما أن الفضل الكبير في هذا التأثير يرجع لصورة التغليف من خلال إعداد تغليف يقرب المؤسسة من المستهلك فيلبي رغباته من المنتج وحسب متطلبات المستهلك في الشكل والحجم واللون والبيانات , ولهذا تعتبر عملية التغليف إحدى الركائز التي يبنى عليها المنتج المطور من بدايته إلى غاية عرضه على رفوف المحلات .

المطلب الثالث : علاقة إدارة العلاقات مع الموردين بتطوير المنتجات الجديدة

1. أهمية إدارة علاقات الموردين في تطوير المنتجات الجديدة (XIAO, 2019, p. 97)

1.1 تحسين التواصل والتعاون :

تساعد إدارة العلاقة مع الموردين في تعزيز التواصل بين فرق تطوير المنتجات الجديدة والموردين مما يسهل تبادل المعلومات والموارد. هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة المواد والخدمات المستخدمة في عملية التطوير

2.1 إدارة البيانات والمعلومات:

يمكن لإدارة العلاقات مع الموردين توفير بيانات دقيقة حول أداء الموردين، مما يساعد فرق تطوير المنتجات الجديدة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيار الموردين وتقييم أدائهم.

3.1 تسريع عمليات الابتكار:

من خلال العمل مع موردين موثوقين يمكن لفرق التطوير الوصول إلى تقنيات جديدة وابتكارات تساعد في تسريع تطوير المنتجات

4.1 تقليل التكاليف:

من خلال تحسين إدارة العلاقات مع الموردين، يمكن تقليل التكاليف المرتبطة بالمواد والخدمات، مما يساهم في تحسين ميزانية المشاريع.

5.1 تقييم المخاطر:

يمكن أن تساعد إدارة العلاقة مع الموردين في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالموردين، مما يمكن فرق التطوير من اتخاذ تدابير وقائية لضمان سير العمل بسلاسة.

تساهم هذه الجوانب في تحسين فعالية وكفاءة عملية تطوير المنتج الجديد مما يؤدي إلى نتائج أفضل في تطوير المنتجات.

2. ممارسات إدارة علاقات الموردين في عملية تطوير المنتجات

1.2 تحديد الأهداف المشتركة : يجب أن تتوافق أهداف إدارة العلاقات مع الموردين مع أهداف فرق البحث و التطوير لضمان تحقيق نتائج متكاملة.

2.2 تحسين التواصل: تعزيز قنوات الاتصال بين فرق تطوير المنتج والموردين لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال، مما يسهل التعاون في تطوير المنتجات.

3.2 تقييم أداء الموردين: استخدام معايير محددة لتقييم أداء الموردين مما يساعد في اختيار الموردين الأكثر كفاءة وموثوقية.

4.2 تبادل المعرفة : تشجيع تبادل المعرفة بين فرق تطوير المنتج والموردين، مما الخبرات والتقنيات الحديثة.

5.2 تحسين التواصل والتعاون:

تعزيز التواصل والتعاون بين فرق تطوير المنتج والموردين لتسهيل تبادل المعلومات والموارد

يساعد التعاون الوثيق في تحسين جودة المواد والخدمات المستخدمة في المشاريع.

6.2 إدارة البيانات والمعلومات:

توفر إدارة العلاقات مع الموردين بيانات دقيقة حول أداء الموردين لمساعدة فرق تطوير المنتجات الجديدة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيار الموردين وتقييم أدائهم

تحليل البيانات المستخرجة من إدارة العلاقات مع الموردين يساعد في تحسين استراتيجيات التعاون وتطوير المنتجات.

7.2 إدارة المخاطر: تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالموردين، مما يساعد في اتخاذ إجراءات وقائية لضمان سير العمل بسلاسة.

8.2 تخصيص الموارد: استخدام إدارة العلاقات مع الموردين لتخصيص الموارد بشكل أفضل، مما يضمن توافر المواد والخدمات اللازمة في الوقت المناسب.

9.2 التحليل المستمر: تحليل البيانات المستخرجة من إدارة العلاقات مع الموردين لتحسين استراتيجيات التعاون وتطوير المنتجات

10.2 تقليل التكاليف:

تحسين إدارة العلاقات مع الموردين يمكن أن يقلل التكاليف المرتبطة بالمواد والخدمات، مما يساهم في تحسين ميزانية المشاريع.

11.2 تسريع عمليات الابتكار:

- العمل مع موردين موثوقين يمكن أن يساعد عملية تطوير منتج جديد في الوصول إلى تقنيات جديدة وابتكارات تساعد في تسريع تطوير المنتجات
- تبادل المعرفة بين فرق تطوير المنتج والموردين يمكن أن يستفيد الجميع من الخبرات والتقنيات الحديثة
- تساهم هذه الممارسات في تعزيز كفاءة عملية تطوير المنتج الجديد ، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في تطوير المنتجات.

بشكل عام، تساهم إدارة العلاقات مع الموردين في تحسين فعالية وكفاءة إدارة عملية تطوير المنتج مما يؤدي إلى نتائج أفضل في تطوير المنتجات وابتكارات جديدة.

المبحث الرابع : الدراسات السابقة .

المطلب الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية

1. الدراسة الأولى باللغة العربية .

عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم التجارية،تخصص : تسويق صناعي، بعنوان دور سلسلة التوريد في الرفع من تنافسية المؤسسة، للطالبة : مديحه بوقموم، جامعة : فرحات عباس سطيف1، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سلسلة التوريد في الرفع من تنافسية المؤسسة محل الدراسة (مجمع شي علي) ، فتم استخدام المقابلة كأداة لتحقيق أهداف البحث بحيث تم توزيع استمارة الأسئلة على موظفي قسم التوريد للمؤسسة محل الدراسة ، وبعد تحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات توصلنا إلى : أن لسلسلة التوريد أثر على تنافسية مجمع شي علي.

1.1 الإشكالية:

كيف تؤثر سلسلة التوريد لمجمع شي علي بولاية سطيف على مستوى تنافسيته ؟

1.1 الأهداف:

تهدف هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى معرفة دور سلسلة التوريد في الرفع من تنافسية المؤسسة الصناعية،وذلك من خلال:

- التعمق في جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتعرف على كيفية تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية من خلال بناء سلسلة توريد فعالة ؛
- محاولة تقييم إلى أي مدى وصلت المؤسسة محل الدراسة في اعتماد سلسلة التوريد كأهم عامل لتحقيق أهدافها المسطرة بصفة عامة ودعم تنافسياتها بصفة خاصة كونه الموضوع المعالج في هذه الدراسة ؛
- توجيه اهتمام المؤسسة محل الدراسة نحو أهمية بناء سلسلة توريد فعالة لتعزيز تنافسياتها.

3.1 النتائج :

1.3.1 نتائج الدراسة النظرية:

- تلعب سلسلة التوريد دور مهم في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية ؛
- يعد التكامل بين المؤسسة ومورديها أهم عامل يزيد من فعالية سلسلة التوريد ؛
- يرتبط نجاح سلسلة توريد المؤسسة بنجاح العلاقات القائمة بين جميع أطراف السلسلة من موردين ، موزعين ، زبائن ، منافسينالخ ؛

- تقاس تنافسية المؤسسة الصناعية بالعديد من المؤشرات من بينها ، الجودة ، التحكم في التكاليف ، تحسين قدرات الإنتاج ... الخ ؛

من بين الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ؛ الكفاءة المتفوقة ، الجودة المتفوقة ، الإبداع المتفوق؛

2.3.1 نتائج الدراسة الميدانية:

- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتطوير المستمر لجودة منتجاتها كمدخل لتعزيز تنافسيتها ؛
- عدم وجود تكامل وتعاون بين المؤسسة محل الدراسة وبين مورديها كإشتراك في القيام ببعض الأنشطة والتي تعود بالنفع على الطرفين ؛
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معدات إنتاجية متطورة ، أكسبتها ميزة تنافسية عن باقي المتعاملين الناشطين في ميدان صناعة البلاستيك ؛
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مصادر توريد متعددة و مختلفة و هذا ما زاد من قدرة إنتاجها و التزامها اتجاه السياسات المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة تتناسب وأهدافها خاصة على المدى البعيد ؛
- هنالك أثر للعلاقات مع الموردين على تنافسية مجمع شي علي ؛
- هنالك أثر للقدرة التفاوضية مع الموردين على تنافسية مجمع شي علي ؛
- للتنوع في مصادر التوريد أثر صغير على تنافسية مجمع شي علي ؛
- لا يوجد هنالك أثر لمستوى التكامل على تنافسية مجمع شي علي ؛

2. الدراسة الثانية باللغة العربية

عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال، بعنوان اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، للطالب : محمد احمد حسين عساف، جامعة : الشرق الأوسط، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن.

كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الموردين والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن وقد وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الوسطاء والموزعين في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن.

1.2 الإشكالية:

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار ؟

2.2 الأهداف:

بناء على المشكلة المطروحة فان الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد التكامل مع الموردين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم في مجموعة شركات قعوار .
- بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة الجودة ، المرونة، التسليم في مجموعة شركات قعوار .
- بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد التكامل مع (الزبائن وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة الجودة، المرونة، التسليم في مجموعة شركات قعوار .

3.2 النتائج :

- أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.545)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.365 - 3.724)، وقد جاءت ميزة التسليم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.724)، يليها ميزة التكلفة بمتوسط حسابي (3.678). وفي المرتبة الثالثة جاءت ميزة الجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.413)، وأخيرا وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ميزة المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.365)
- تبين أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.
- كما تبين أن مستوى تحقيق ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة الكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن مجموعة شركة قعوار في الأردن تسعى لتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من التسليم لخدماتها بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على خفض تكلفة خدماتها للعملاء بالدرجة الثانية مع الأخذ بنظر الاعتبار ميزة الجودة والمرونة دون تأثيرهما على ميزتي التكلفة والتسليم، وهو ما يمكن تفسيره بأن الواقع الحالي الذي تواجهه مجموعة شركة قعوار في الأردن فيما يتعلق بسلاسل توريدها ينطوي على معدلات عالية من التقلبات والتغيرات في متطلبات العملاء وتحديات لضمان ما يكفي من التوريد، الأمر الذي يجعل المرونة في سلسلة التوريد حتمية جديدة، وفي الوقت ذاته، فإن الرقابة على تكاليف سلسلة التوريد يتطلب من الشركات في مجموعة قعوار في الأردن العمل أكثر في جعل مرونة سلسلة التوريد أكثر استجابة للتطورات والتغيرات البيئية.

3. الدراسة الثالثة باللغة العربية

عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة الإنتاج و التموين، بعنوان : اثر إدارة سلسلة التوريد على تنافسية المؤسسة، للطالب : السعيد خنصال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.

حيث تم التطرق إلى ماهية سلسلة التوريد ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة و كيفية قياس وتقييم سلسلة التوريد من خلال عرض أسس تقييم الفعالية ونماذج قياس الأداء. بالإضافة دراسة ميدانية بمؤسسة "رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية" تضمنت تشخيص واقع الإمداد وإدارة سلسلة التوريد فيها وأثره على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

1.3 الإشكالية:

كيف يمكن لإدارة سلسلة التوريد دعم استمرارية المؤسسة من خلال الإمداد و ما هو أثرها على تنافسية المؤسسة ؟

2.3 الأهداف:

- يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح دور سلسلة التوريد في تدعيم مركز المؤسسة وأثرها على تنافسياتها من خلال :
- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بسلسلة التوريد والتنافسية.

- محاولة إبراز السلسلة كأحد الدعائم الرئيسية للإستراتيجية التنافسية، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها في السوق.

- تحقيق مفهوم أن إدارة سلسلة الإمداد الحديثة هي أكثر بكثير من مجرد عمليات الشراء والنقل والتخزين، بل يمتد تأثيرها إلى التحكم في جودة المنتج والخدمة، تدنية التكاليف، وفي النهاية ربحية المؤسسة وبقائها في السوق بواسطة توفير قدرات تنافسية

3.3 النتائج :

في ظل ندرة معظم المواد الأولية محليا وعدم وجود بعضها الآخر استعانت المؤسسة بمصادر التموين الأجنبية، الأمر الذي أدى إلى معاناتها من مشاكل التأخر في التموين وارتفاع تكاليفه بالنظر إلى طبيعة العلاقة قصيرة الأجل مع الموردين وهو ما منع المؤسسة من الاستفادة من الوفورات في الحجم والسعر والجودة، فضلا عن ارتفاع تكاليف النقل والتأمين تزامنا مع الانخفاض المتواصل في قيمة الدينار الجزائري مقابل العملات الأجنبية.

ضرورة استخدام المؤسسة للنماذج العلمية في تسيير مخزونها من المواد الأولية وقطع الغيار ومعدات الصيانة، للقضاء على المشاكل المترتبة عن طول فترة التموين بالموازاة مع التصريف المستمر لمنتجاتها تامة الصنع بالإضافة إلى مختلف البضائع من أجل تحقيق مبيعات مستمرة تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الأصول الذي يؤدي بالمقابل إلى تحسين ربحيتها وضمان استمرارية عملياتها الإنتاجية.

على المؤسسة الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب إلى منهج الكفاءات والمناهج الإدارية الحديثة، عن طريق جلب اليد العاملة المؤهلة، إضافة إلى التكوين في كل المستويات الإدارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.

بالموازاة مع سياسة الدولة الرامية إلى بعث مشاريع التنمية، على المؤسسة استهداف أسواق جديدة بمنتجات جديدة اعتبارا لنشاطها الصناعي، أو توسيع قائمة البضائع التي تدخل ضمن نشاطها التجاري، مع التفكير في تحسين خدمة العميل، وتحقيق رغباته بضمان الجودة وتخفيض في السعر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. الدراسة الأولى باللغة الأجنبية

عبارة عن مقال علمي في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال، بعنوان اثر إدارة سلسلة التوريد أداء سلسلة التوريد ، منشور بالمجلة الأوروبية لإدارة الأعمال 150-165:9(15) ، للدكتور : فيصل المهدي ، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2017

هدف هذا المقال إلى دراسة أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمدادات على الإمدادات في القطاع الصناعي الأردني. تضمنت منهجية البحث اعتماد دراسة استقصائية كإستراتيجية بحثية والنهج الكمي، باستخدام استبيان ذاتي الإدارة، للوصول إلى النتائج الرئيسية للدراسة. تم جمع البيانات من المستجيبين مرة واحدة فقط ثم تم تحليل البيانات باستخدام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. و تم التوصل إلى أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الأردني

1.1 الإشكالية:

هل هناك أي تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد ؟

2.1 الأهداف:

- تقييم مستوى الوعي وفهم مفاهيم وممارسات إدارة سلسلة التوريد في السياق الأردني.
- دراسة أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في الأردن .
- المساهمة الأصلية في ميدان سلسلة التوريد بالأردن.
- تحفيز الباحثين إجراء مزيد من البحوث في المنطقة و الأردن بشكل خاص .

3.1 النتائج :

3.1.1 تأثير ممارسات شراكة الموردين الاستراتيجية على أداء سلسلة الإمدادات.

بينما يظهر تحليل الارتباط أهمية الارتباط الإيجابي بين المتغير وأداء سلسلة التوريد، تحليل الانحدار لا تدعم هذه العلاقة. يمكن أن تكون شراكة الموردين الاستراتيجيين ليست عاملاً مهماً بشكل عام.

2.3.1 تأثير ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء على أداء سلسلة التوريد.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء تؤثر بشكل إيجابي على أداء سلسلة التوريد و هذا يعني أن أي زيادة في إدارة علاقات العملاء ستزيد من أداء سلسلة التوريد.

3.3.1 تأثير ممارسات الإدارة الداخلية لسلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد.

النتائج أظهر أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤثر بشكل إيجابي على أداء سلسلة التوريد هذا يعني أن أي زيادة في ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء ستزيد من أداء سلسلة التوريد. واستناداً إلى النتائج المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن جميع المتغيرات الثلاثة تحتوي على بعض درجة التأثير على أداء سلسلة التوريد. ومع ذلك، ستكون هناك حاجة إلى اختبارات إضافية وجمع بيانات التوصل إلى نتيجة أكثر حزمًا بشأن ما إذا كانت الشراكة الإستراتيجية عاملاً مهماً في تحليل العرض أداء السلسلة.

2. الدراسة الثانية باللغة الأجنبية

عبارة عن مقال علمي في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال، بعنوان تحليل تأثير إدارة سلسلة التوريد الممارسات المتعلقة بالأداء التنظيمي من خلال الأولويات التنافسية، منشور بالمجلة العالمية لإدارة الأعمال (1)، 1-21، للدكتور: إبراهيم كريمي، 2022.

هدفت الدراسة الى تبيان تأثير اعتماد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة من خلال الأولويات التنافسية. و تم الاعتماد على جمع البيانات في هذا البحث عن طريق الاستبيان الذي يتضمن استبياناً شاملاً لإدارة سلسلة التوريد، المنظمة والأداء والأولويات التنافسية. طبقت الأوساط الإحصائية البحثية جميع موظفي Pump Iran على 483 موظفاً تم اختياره بطريقة عشوائية كأعضاء في العينة. توصلت الدراسة الى ان يمارس تأثير إدارة سلسلة التوريد في شركة المضخات الإيرانية، وفقاً للأولويات التنافسية.

1.2 الإشكالية:

هل توجد علاقة بين ممارسات المجلس الأعلى للإدارة، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي؟

2.2 الأهداف:

- توفير إرشادات مفيدة لقياس تنفيذ ممارسات الإدارة السليمة في المؤسسة ما و تيسير إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال.
- الاختبار التجريبي لإطار يحدد العلاقات بين ممارسات الإدارة السليمة الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.
- تقديم التعاريف والنظريات الكامنة وراء كل بعد من أبعاد ممارسات الإدارة السليمة.
- يناقش مفاهيم الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

3.2 النتائج:

- تتمتع المؤسسات ذات المستويات العالية من ممارسات SCM بمستويات عالية و ميزة التنافسية ؛
- تتمتع المؤسسات ذات المستوى العالي من ممارسات SCM بمستويات عالية والأداء التنظيمي ؛

- تفعل المؤسسات ذات المستويات العالية من الميزة التنافسية مستوى عال من الأداء التنظيمي.

3. الدراسة الثالثة باللغة الأجنبية

عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص : تسويق صناعي ، بعنوان : تسيير سلسلة التوريد بالمؤسسة الاقتصادية ، للطالب : طالب ربيعة ، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020.

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية سلسلة التوريد إذ تعد سلسلة التوريد وظيفة حيوية، وهي عنصر أساسي في انتظام أنشطة الشركة، ولكن أيضا ميزة تنافسية ينبغي أخذها في الاعتبار الحساب، يتم دمجها طوال حياة الشركة، ويركز على العملاء الرضا والمرونة وانخفاض التكاليف و تم اعتماد منهج قائم على بحث الدراسات الببليوغرافية والوثائقية الداخلية والخارجية، التي تركز على إدارة سلسلة التوريد "والبيانات المقدمة من شركة "لو ماغشال"

و توصلت الدراسة إلى أن لشركة مارشال نقاط قوة و ضعف في يتعلق بقدرة سلسلة التوريد على الادارة الفعالة لأنشطة الشركة .

1.3 الإشكالية :

إلى أي مدى إدارة سلسلة التوريد قادرة على ضمان الإدارة الفعالة لأنشطة الشركة ؟

2.3 الأهداف:

- متابعة العملية اللوجستية التي تسمح بتحقيق أهداف الشركة.
- إجراء تشخيص لسلسلة الخدمات اللوجستية للشركة للتخطيط تحسين.
- التشكيك في الأداء السليم للسلسلة اللوجستيات داخل شركة " لو مارشال"

3.3 النتائج:

- جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجزائر تلعب دورا أساسيا في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية والوطنية عن طريق تغذية السوق من خلال مجموعة متنوعة من منتجات "لو ماغشال".

- تمتلك شركة "لو ماغشال" قدرة إنتاجية هامة جدا، أي إنتاج الكميات المطلوبة ضمن الإطار الزمني المطلوب.

- وقت ونوعية التدخلات الصغيرة بناء على طلب العملاء ؛ معلومات تحول أولي سريع.
- عدم وجود اتفاقات مكتوبة مع بعض الموردين: الجداول الزمنية عمليات التسليم عشوائية، والعلاقات لفظية مما يخلق في بعض الحالات مشاكل تباطؤ أوقات التسليم من الموردين ؛

المطلب الثالث: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

1. أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تبيان أهمية سلسلة التوريد في المؤسسة الاقتصادية كما هدفت دراسة فراحي عبد الكريم التي هدفت الى تبيان العوائق التي تقف في وجه تطبيق سلسلة التوريد بالجزائر.
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من موظفين الإداريين باستثناء دراسة مديحة بوقوم التي ركزت على الجانب القيادي لمدير سلسلة التوريد .
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة مديحة بوقوم حيث استخدمت أداة المقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
- اختلفت دراسة طالب ربيعة عن دراستنا و بقية الدراسات في احتوائها على نصائح للمؤسسة و تحديد لنقاط القوة و الضعف بدقة .

2. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي :

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة المتمثلة في إستراتيجية البحث و التطوير.
- الدراسة الحالية لم تقتصر على أداة بحثية واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من الأدوات لضمان تشخيص الواقع بدقة، حيث شملت الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات بدقة أكبر .
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع تطوير المنتجات الجديدة وتعدد أدواتها بين استبيان و ملاحظة و مقابلة.

3. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات ، حيث حاولت ان توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي :

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصاً دراسة محمد احمد حسين.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات.

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة مديحة بوقموم في صياغة الجانب النظري.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه خلال الفصل السابق يمكن أن نستخلص أن المنشأة في بيئة تنافسية تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و المنافسة و النمو في السوق و من بين الاستراتيجيات المتبعة في اكتساب ميزة تنافسية تصميم المنتجات و إدخالها السوق و تطويرها باستمرار اعتمادا على رغبات الزبائن و دورة حياة المنتج .

هنا تكمن أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد من خلال إدارة العلاقة مع الموردين و إدارة العلاقة مع الزبائن و كذا التنسيق بين جميع مراحل العملية الإنتاجية .

هذا ما يمكن المنشأة من تقليل الهدر و تنظيم العمل و سرعة التطوير في ظل منافسة جديدة هذا ما يسهم كذلك في توفير المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج تقليل التكاليف المتعلقة بالجانب اللوجستي و الإمداد و تقليل الوقت و التكلفة اللازمة للإنتاج و العلاقة مع الزبون ما يوفر معلومات تخدم المنشأة مستقبلا في عمليات تطوير أخرى و كسب الولاء من خلال خدمات ما بعد البيع و هذا لا يتحقق إلا إذا كان إدارة سلسلة التوريد ذات أداء مقبول و منتظر و عليه تم التطرق إلى طرق قياس أداء إدارة سلسلة التوريد و هذا قصد تحسينها و اكتشاف الأخطاء و مكامن الخلل و النقص و هذا ما يصب في نجاح المنتج على المستوى غير التسويقي.

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة بالإضافة إلى توظيف الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية بمؤسسة

ملبنة المنبع بسعيدة

تمهيد الفصل التطبيقي :

من أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاط الجانب النظري مباشرة على مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لتنوع منتجاتها و دخولها للسوق بعدة منتجات منافسة لمنتجات مؤسسات كبيرة كملبنة حضنة و صومام و كذلك للتعرف على أهمية إدارة سلسلة التوريد و التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان إنجاح المنتجات المعروضة .

المبحث الأول : نظرة عامة حول ملبنة المنبع

المطلب الأول : نشأة و مراحل تطور ملبنة المنبع

1. نشأة ملبنة المنبع :

وحدة سعيدة " المنبع " تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللين. كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء ، فرندة ، البيض ، سيق ، المحمدية.

2. مراحل تطور ملبنة المنبع:

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران . و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية. أما في 12-12-1981- أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 35481 و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته. و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية:

- وحدة الإنتاج بوهران.
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.
- وحدة الإنتاج بمستغانم.
- وحدة الإنتاج بسعيدة.
- وحدة الإنتاج بمعسكر.
- وحدة الإنتاج بتيارت
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثاني : التعريف بملبنة المنبع

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-163 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT.
- الناحية الوسطى OROLAC.
- الناحية الغربية OROLAIT.

المطلب الثالث : وظائف وأهداف ملبنة المنبع

1. الوظائف:

- توزيع الحليب الخالي من الدسم يوميا على نقاط البيع الموضوعة ضمن مخططها.
- صناعة الحليب كامل الدسم و محاولة الاعتماد على التعليب.

2. الأهداف:

- صناعة مشتقات الحليب باختلاف أنواعها (ياغورت . جين . الزبدة . القشطة) استقبال المادة الأولية و المتمثلة في الحليب من الفلاحين و القيام بفحصه.
- مقاومة المنافسة الشديدة من المؤسسات التي تقوم بتوفير نفس المنتجات و البقاء في السوق.
- تحقيق قيمة سوقية أكبر من خلال استحداث نقاط بيع جديدة.
- تحقيق أكبر قدر من العائدات وبالتالي نمو رأس مال المؤسسة و هذا ما يسمح بالتوسع. تشجيع الفلاحين على بيع الحليب للمؤسسة بدل المؤسسات المنافسة و المحتكرة لهاته المادة.

المطلب الرابع : أقسام ونشاطات و الهيكل التنظيمي لمبنة المنبع.

1. أقسام و نشاطات ملبنة المنبع :

1.1 المديرية التقنية و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

1.1.1 مصلحة الإنتاج:

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

أ- ورشة التحضير: و يتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية " مسحوق الحليب " مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب. هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

ب-ورشة التعقيم: هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري .

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبين مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

2.1.1 مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة

التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

و نظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

3.1.1 المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

4.1.1 مصلحة تجميع و استقبال الحليب:

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر

2.1 مديرية المحاسبة والمالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، وبناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك.
- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة.

وما إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.

القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.

ب - المحاسبة التحليلية :

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3.1 الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ- تسيير المستخدمين

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

ب - مصلحة التكوين:

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسير هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4.1 مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إداريا .

ب - مصلحة البيع:

تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

ت - مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د - مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتها قضائيا .

و - مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو

قطع الغيار

5.1 مديرية التموين:

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غير ، الحليب . مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ . إذ تحصل على المادة الأولية الغير عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصطلحتين :

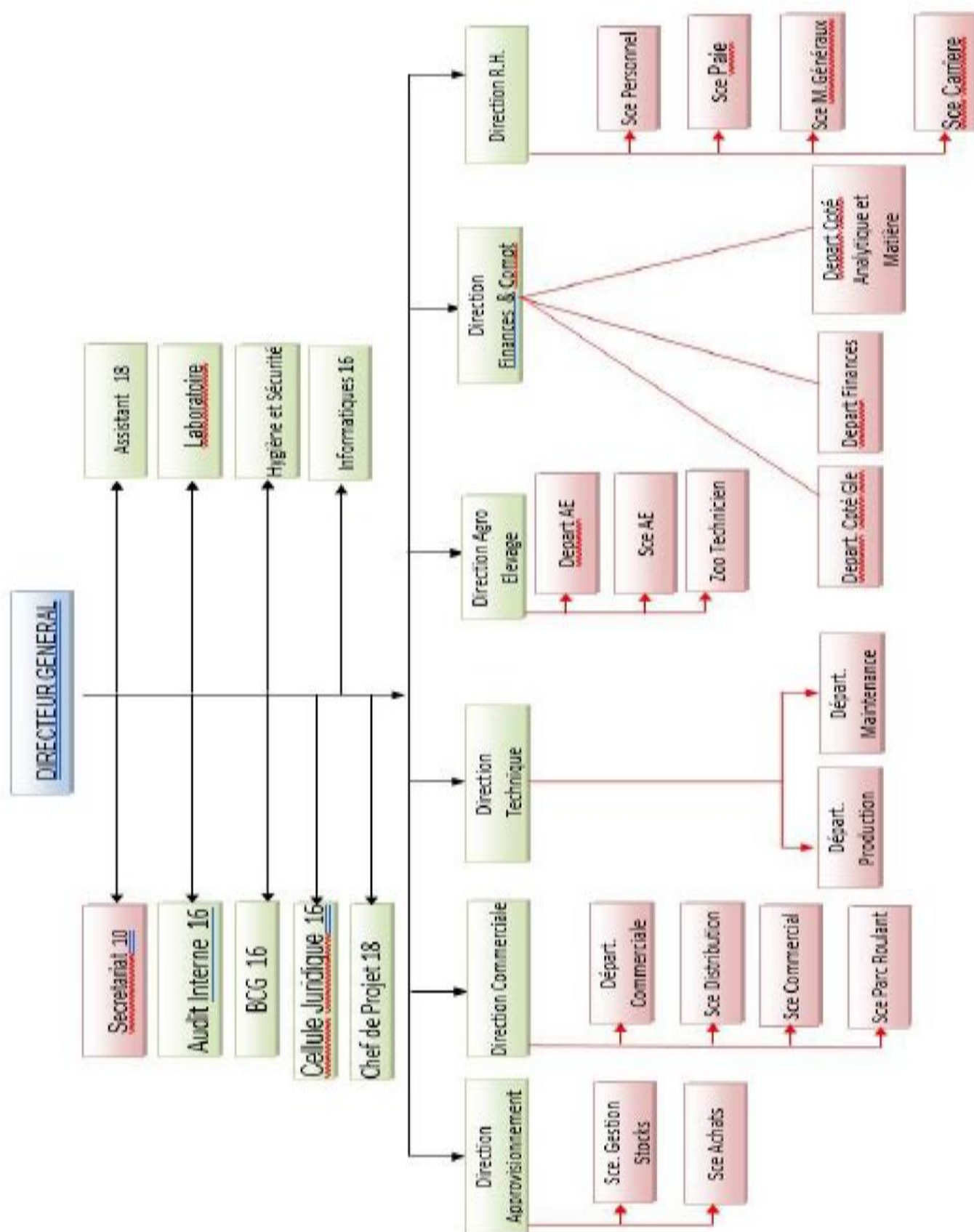
أ- مصلحة تسير المخزون:

تهتم بتسيير وإدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

ب- مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج .

2. الهيكل التنظيمي لمبنة المنبع.



المصدر : بيانات المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية لإدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تطوير المنتجات الجديدة، وستحاول من خلال هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء و الموظفين الإداريين.

2. عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 40 مدير و موظف .

وقد قمنا بتوزيع 40 استبانة على عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة المنبع ، ثم استرجاع 33 استبانة كانت كلها صالحة للدراسة أي ما نسبته 82.5 بالمائة من مجموع الاستبيانات الموزعة.

3. متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

أ- المتغير المستقل: و المتمثل في ممارسات إدارة سلسلة التوريد وله أبعاد وهي:

- إدارة العلاقات مع الموردين
- إدارة العلاقات مع الزبائن
- إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية

ب- المتغير التابع: ويتمثل في تطوير المنتجات الجديدة .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة ، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

حسبما تقضيك لدراسة . وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأداة المنهجية المتمثلة في الاستبانة اذ تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما و دقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث و أهداف الدراسة من جهة و الفرضيات و مؤشراتها من جهة ثانية. كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة و الملاحظة و المقابلات الشفوية مع موظفي المنشأة الإدارية من اجل اخذ فكرة عن تطلعات المؤسسة المستقبلية و كيفية التعامل مع المؤسسات المنافسة و هذا ما يصب في اثناء بحثنا .

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة، تمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي و هو مكون من جزئين رئيسيين لهدف من خلالهم التعرف على:

- الجزء الأول يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال المستوى التعليمي سنوات الخبرة في المؤسسة.

- الجزء الثاني تكون من محاور رئيسية تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات ، وكان مجموع العبارات المكونة للاستبانة 27 عبارة موزعة على محورين كالآتي:

المحور الأول: تضمن أسئلة حول إدارة سلسلة التوريد.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول تطوير المنتجات الجديدة.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان و قد تم استخدام مقياس (لكارت) خماسي الدرجات ، و هي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(1): يوضح مقياس لكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

و لتحديد طول الخلايا مقياس لكارت الخماسي الحدود الدنيا و العليا ، تم حساب المدى (5-1-4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/0.85) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية عليه، و سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (2): يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس لكارتر الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	من 4.21 الى 5.00	من 3.41 الى 4.20	من 2.61 الى 3.40	من 1.81 الى 2.60	من 1.00 الى 1.80

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية و ثبات أداة الدراسة

1. الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 26 (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences).

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية تحليل أسئلة الدراسة
- حساب معامل الارتباط (Pearson) و هذا للتحقق من فرضيات الدراسة .

2. ثبات أداة الدراسة

1.2 حساب معدل الثبات ألفا كرومباخ

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرومباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرومباخ ، و ذلك لقياس مستوى الثبات و الذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها ، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها ، و يستخدم هذا الاختبار لتحديد في ما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

المستجوبين على الأسئلة، و تكون أصغر قيمة مقبولة لألفا كرومباخ هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل ، و جاءت نتائجه كما في الجدول الموالي :

الجدول(3): يوضح معامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
27	0.895

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.895) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

2.2 حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل : إدارة سلسلة التوريد

تتمثل في ممارسات إدارة سلسلة التوريد: إدارة العلاقات مع الموردين - إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية - إدارة العلاقات مع العملاء .

الجدول(4): يوضح معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول من الاستبانة

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
إدارة العلاقات مع الموردين	5	0.691
إدارة العلاقات مع العملاء	5	0.830
إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية	10	0.848
المحور الأول: إدارة سلسلة التوريد	20	0.817

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جدا ، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.817

كما نلاحظ وجود اتساق بين أسئلة كل بعد على حدا:

- البعد الأول (إدارة العلاقات مع الموردين) = 0.691

- البعد الثاني (إدارة العلاقات مع العملاء) = 0.830

- البعد الثالث (إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية) = 0.848

و هي كلها ذات درجة ثبات عالية تفوق 0.6

المتغير المستقل : تطوير المنتجات الجديدة

و يتمثل في الإستراتيجية التنافسية المتمثلة في تطوير المنتجات الجديدة

الجدول(5): يوضح معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني من الاستبانة

عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
محور تطوير المنتجات الجديدة	7	0.836

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جدا ، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.836

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان و استخلاص النتائج

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح و خصائص المستجوبين وخلفياتهم ، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات و المعطيات الميدانية، حسبما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها ، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات و البيانات الشخصية للمستجوبين ، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية و من هذا المنطلق اشتملت استبانة هذه الدراسة سؤالين حول : المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.

1. توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل

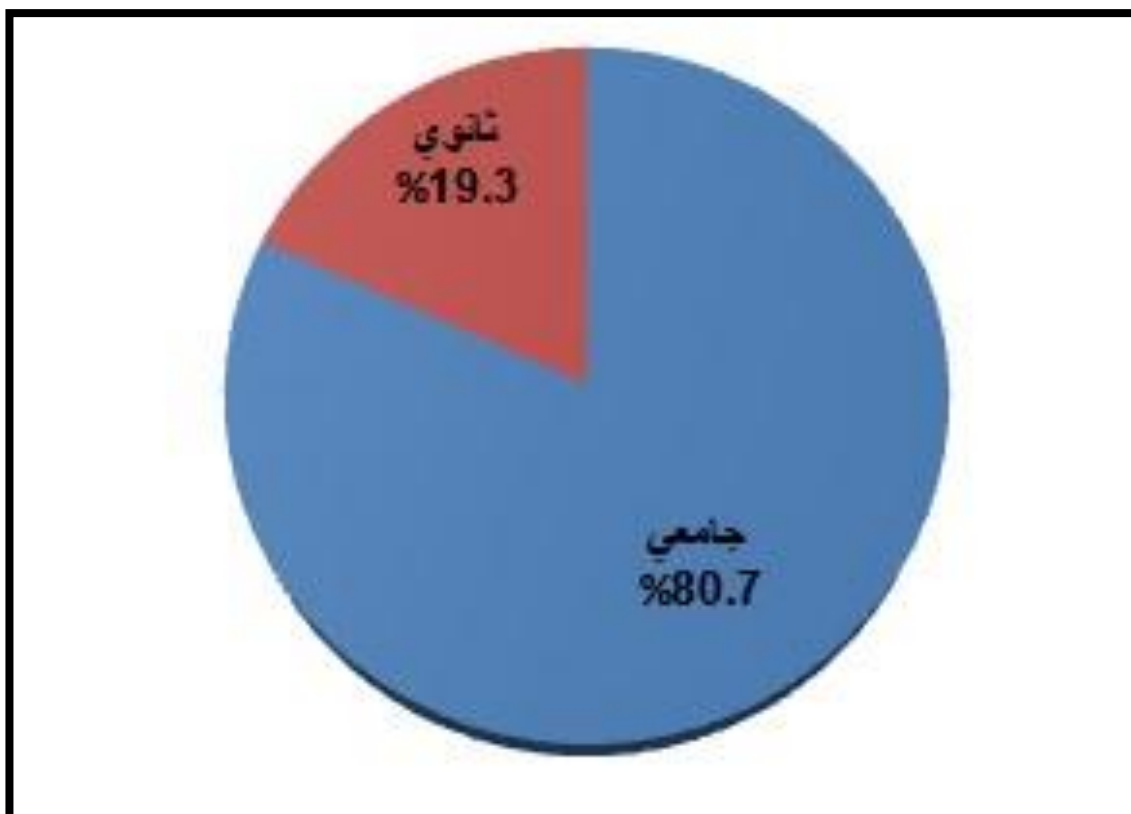
يؤثر المؤهل الدراسي بصفة كبيرة على درجة الوعي، حيث تناولت الدراسة خاصية المؤهل العلمي وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى ثلاثة فئات ، يحتل فيها فئة حاملي الشهادات الجامعية المرتبة الأولى بنسبة 80.7 بالمائة الفئة الأكثر مشاركة ، بينما قدرت نسبة المؤهل "ثانوي" 19.3 بالمائة، فيما كان مؤهل "متوسط" منعدم.

هذا ما يعكس المستوى العلمي المرتفع للمستجوبين مما وفر للبحث قابلية و استجابة كبيرتين نحو الاستبيان و المقدرة على استيعاب مضمون الأسئلة وكذلك حرص الإدارة العليا على توظيف الكفاءات حتى تضمن تطبيق الخطط بصفة سليمة.

ومنه نستخلص أن الإطار الإداري لمبنة المنبع هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية.

الشكل التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

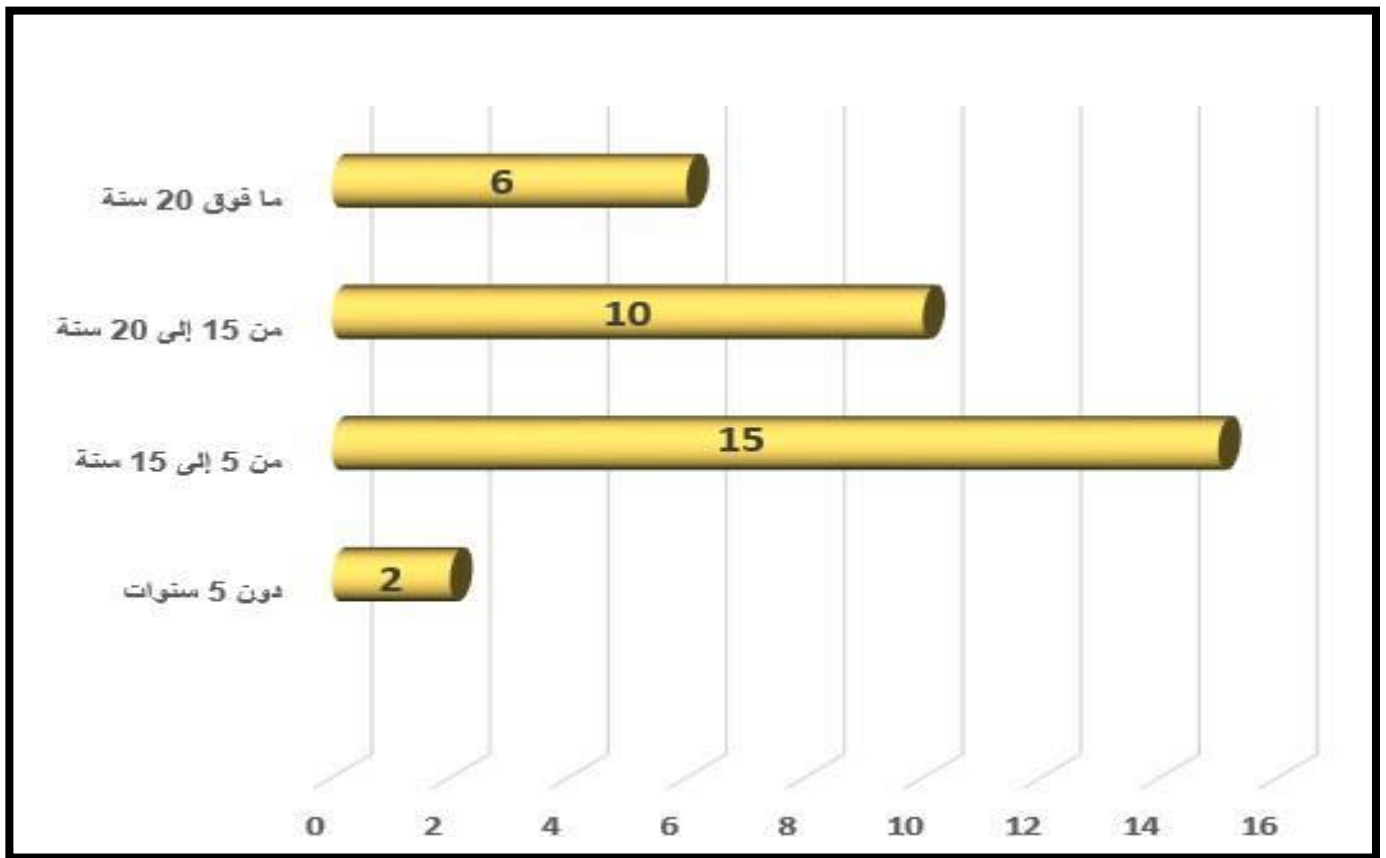


المصدر : من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

2. توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

من خلال الشكل يتضح بأن معظم المستجوبين كانت لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات و 15 سنة في مؤسسة ملبنة المنبع أي ما يعادل نسبة 45.5 بالمائة و كذلك تتراوح خبرة البعض الآخر من 15 إلى 20 سنة أي ما نسبته 30.3 بالمائة أما من تفوق خبرتهم 20 سنة فقد كانت نسبتهم 18.2% وهذا ما يعطي الإجابة على الاستبيان أكثر موضوعية فهم لهم نظرة واقعية من خلال ما عايشوه في المؤسسة أما الفئة الأخيرة فكانت خبرتهم تقل عن 5 سنوات أي ما يعادل 6.1%.

الشكل(2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

المطلب الثاني : تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة .

1. تحليل العبارات الخاصة بإدارة سلسلة التوريد بالاعتماد على مقياس النسبة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يخص درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على ارض الواقع ، مما يدل على أن ملبنة المنبع تحرص على التطبيق الأمثل لممارسات إدارة سلسلة التوريد و الاهتمام بالتنسيق بين جميع الأقسام .

الجدول(6): يوضح تحليل إجاب المستجوبين لعبارات محور إدارة سلسلة التوريد

ر. العبارة	العبارات	المقياس	م. بشدة	موافق	محايد	غ. موافق	غ.م. بشدة
1	تدفع المؤسسة استحقاقاتها المالية اتجاه الموردين في الوقت المحدد	النسبة	25.7	74.3	0	0	0
2	تقترح ملبنة المنبع استراتيجيات لتحسين العلاقة مع الموردين	النسبة	60	40	0	0	0
3	تؤثر العلاقة مع الموردين على جودة المنتجات المقدمة	النسبة	54.3	45.7	0	0	0
4	يلتزم الموردون بتلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المحدد	النسبة	51.4	48.6	0	0	0
5	يقترح الموردون أفكارا لتحسين العلاقة مع المؤسسة	النسبة	100	0	0	0	0
6	تنسق إدارة المخزونات مع مختلف اقسام المؤسسة	النسبة	31.4	37.1	31.4	0	0
7	تستعمل إدارة المخزونات استراتيجية لضمان عملها بكفاءة	النسبة	74.3	25.7	0	0	0
8	يتم اشراك إدارة المشتريات في عملية التخطيط لتطوير منتج جديد	النسبة	57.1	11.4	31.4	0	0
9	تعتمد إدارة المشتريات في عملياتها على التركيز احد معايير: تكلفة-جودة-التسليم	النسبة	57.1	42.9	0	0	0
10	تقدم إدارة المبيعات ملاحظات حول المنتج الموجه للاستهلاك	النسبة	68.6	31.4	0	0	0
11	تحدد إدارة المبيعات احتياجات العملاء بدقة	النسبة	65.7	2.9	31.4	0	0
12	تقوم إدارة النقل بالتنسيق بين الموردين و مختلف الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية	النسبة	68.6	31.4	0	0	0
13	تمتلك إدارة النقل استراتيجية لضمان تقليل	النسبة	100	0	0	0	0

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

						تكاليف النقل والحفاظ على جودة المواد	
0	0	0	37.1	62.9	النسبة	تعتمد المؤسسة على طريقة للتعبئة و التغليف تمكنها من تسهيل التوزيع وحمايته من التلف	14
0	0	31.4	14.3	54.3	النسبة	تسعى المؤسسة الى تحسين عملية التغليف لاعطاء قيمة للمنتج	15
0	0	0	31.4	68.6	النسبة	يتم اشراك العملاء في تطوير المنتجات الجديدة	16
0	0	0	65.7	34.3	النسبة	توجد قنوات اتصال تمكن المؤسسة من جلب معلومات عن العملاء	17
0	0	0	65.7	34.3	النسبة	نجاح المنتج يعتمد على ملاحظات العملاء	18
0	0	0	31.4	68.6	النسبة	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تطوير المنتجات لجلب عملاء جدد	19
0	0	0	0	100	النسبة	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العملاء - سعر - جودة - تسليم في الوقت	20

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

2. تحليل العبارات الخاصة بمحور تطوير المنتجات الجديدة بالاعتماد على مقياس النسبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق في ما يخص إستراتيجية تطوير منتج جديد في مؤسستهم و هذا ما يدل على أن هناك طرق يمكن إتباعها لتطوير منتج جديد و هذا ما يفيد دراستنا المعتمدة على هاته الفكرة. كما نلاحظ الحياد في السؤال المتعلق و درجة غير موافق مرتفعة في السؤال 6 و هذا ما يبين و بالاعتماد على المقابلة ان ملبنة المنبع تبذل مجهود في توفير المادة الأولية المتمثلة في الحليب الطازج في ظل المنافسة الشرسة من مؤسسة صومام و التي يبعد مخزن جمع الحليب عن مقر ملبنة المنبع بضع أمتار و هو ما يعطي الخيار للمورد في حال لم يحصل على صفقة جيدة ان يتوجه إلى مخزن جمع الحليب لمجمع صومام الذي يقبل جميع الواردات من الحليب مهما كانت حالته حسب تعليق موظفي ملبنة المنبع.

الجدول(7): يوضح تحليل إجابات المستجوبين لعبارات محور تطوير المنتجات الجديدة

ر. العبارة	العبارات	المقياس	م. بشدة	موافق	محايد	غ. موافق	غ.م. بشدة
1	منتجات ملبنة المنبع تلي جميع احتياجات الزبائن	النسبة	68.6	31.4	0	0	0
2	أسعار المنتجات تعكس قيمة المنتج	النسبة	0	68.6	31.4	0	0
3	هناك اقتراحات لتطوير منتجات جديدة	النسبة	0	0	68.6	31.4	0
4	هناك تعديلات قد تمكن المنتجات من ان تكون اكثر تنافسية في السوق	النسبة	0	34.3	34.3	31.4	0
5	تعتمد ملبنة المنبع على معايير يتحدد على اثرها قرار تطوير منتج جديد	النسبة	0	100	0	0	0
6	تتوفر ملبنة المنبع على جميع الموارد اللازمة لتطوير منتج جديد	النسبة	0	0	34.3	65.7	0
7	تتعاون جميع الفرق داخل المنشأة لتطوير منتج جديد	النسبة	100	0	0	0	0

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

3. تحليل العبارات الخاصة بإدارة سلسلة التوريد بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

لقد تحصل محور ممارسات إدارة سلسلة التوريد على متوسط حسابي قدره ب 4.58 و بانحراف معياري قدر ب 0.29254

وحسب ما ورد في مقياس لكارث الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن إدارة سلسلة التوريد بملبنة المنبع فعالة في ممارساتها وقد جاءت الإجابات على النحو التالي: وبعد إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و بعد إدارة العلاقات مع الموردين كانت الإجابات عليها بدرجة موافق و موافق بشدة و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على إعطاء أهمية بالغة للموردين و الامتناع عن الهدر الناتج عن الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية العمال و هذا ما ينعكس على جودة المنتجات وأداء المؤسسة بشكل عام.

إلا أن بعد بعد إدارة العلاقات مع العملاء و بالتحديد في العبارة * يتم إشراك العملاء في تطوير المنتجات الجديدة* كانت الإجابات عليها بدرجة غير موافق مما يدل على أن المؤسسة قد تكون غير حريصة على جانب إشراك الزبائن في عملية تطوير المنتج و قد يكون السبب في في إتباع إستراتيجية توفير الجودة و السعر المناسبين للمجتمع المعروف مسبقا و إتباع إستراتيجية دراسة المنتجات المنافسة .

الجدول(8): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة سلسلة التوريد

أسئلة المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تدفع المؤسسة استحقاقاتها المالية اتجاه الموردين في الوقت المحدد	4,2571	.44344	موافق بشدة
تقترح ملبنة المنبع استراتيجيات لتحسين العلاقة مع الموردين	4,6000	.49705	موافق بشدة
تؤثر العلاقة مع الموردين على جودة المنتجات المقدمة	4,5429	.50543	موافق بشدة
يلتزم الموردون بتلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المحدد	4,5143	.50709	موافق بشدة
يقترح الموردون أفكارا لتحسين العلاقة مع المؤسسة	5,0000	.00000	موافق بشدة
تنسق إدارة المخزونات مع مختلف اقسام المؤسسة	4,0000	.80440	موافق
تستعمل إدارة المخزونات استراتيجيات لضمان عملها بكفاءة	4,7429	.44344	موافق بشدة
يتم اشراك إدارة المشتريات في عملية التخطيط لتطوير منتج جديد	4,2571	.91853	موافق بشدة
تعتمد إدارة المشتريات في عملياتها على التركيز واحد معايير: تكلفة-جودة-التسليم	4,5714	.50210	موافق بشدة
تقدم إدارة المبيعات ملاحظات حول المنتج الموجه للاستهلاك	4,6857	.47101	موافق بشدة
تحدد إدارة المبيعات احتياجات العملاء بدقة	4,3429	.93755	موافق بشدة
تقوم إدارة النقل بالتنسيق بين الموردين ومختلف الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية	4,6857	.47101	موافق بشدة
تمتلك إدارة النقل استراتيجيات لضمان تقليل تكاليف النقل والحفاظ على	5,0000	.00000	موافق بشدة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

جودة المواد			
تعتمد المؤسسة على طريقة للتعبئة والتغليف تمكنها من تسهيل التوزيع و حمايته من التلف	4,6286	49024.	موافق بشدة
تسعى المؤسسة الى تحسين عملية التغليف لاعطاء قيمة للمنتج	4,2286	91026.	موافق بشدة
يتم اشراك العملاء في تطوير المنتجات الجديدة	2,6857	47101.	غير موافق
توجد قنوات اتصال تمكن المؤسسة من جلب معلومات عن العملاء	3,3429	48159.	محايد
نجاح المنتج يعتمد على ملاحظات العملاء	3,3429	48159.	محايد
تعتمد المؤسسة على استراتيجية تطوير المنتجات لجلب عملاء جدد	3,6857	47101.	محايد
تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العملاء	5,0000	0.0000	موافق بشدة
- سعر - جودة - تسليم في الوقت			
محور ممارسات إدارة سلسلة التوريد	4.5829	0.29254	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

4. تحليل العبارات الخاصة بمحور تطوير المنتجات الجديدة بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

لقد تحصل محور تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 3.39 و بانحراف معياري قدره 0.336 و حسب ما ورد في مقياس لكارتر الخماسي يتبين أن أفراد العينة وافقوا على محتوى هذا المحور مما يدل على أن مؤسسة المنبع باتت تتبع إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بأخر 5 سنوات في ظل اشتداد المنافسة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن مؤسسة ملبنة المنبع تتبنى استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة.

الجدول (9): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تطوير المنتجات الجديدة

أسئلة المحور الثاني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
منتجات ملبنة المنبع تلي جميع احتياجات الزبائن	47101.	4,6857	موافق بشدة
أسعار المنتجات تعكس قيمة المنتج	47101.	3,6857	محايد
هناك اقتراحات لتطوير منتجات جديدة	47101.	2,6857	غير موافق
هناك تعديلات قد تمكن المنتجات من ان تكون اكثر تنافسية في السوق	82197.	3,0286	محايد
تعتمد ملبنة المنبع على معايير يحدد على اثرها قرار تطوير منتج جديد	00000.	4,0000	موافق
تتوفر ملبنة المنبع على جميع الموارد اللازمة لتطوير منتج جديد	48159.	2,3429	غير موافق
تتعاون جميع الفرق داخل المنشأة لتطوير منتج جديد	00000.	5,0000	موافق بشدة
تطوير المنتجات الجديدة	0.33643	3.9327	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط برسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين.

كما اعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد من اجل البحث عن درجة التأثير للمتغيرات المستقلة على تطوير المنتجات الجديدة.

1. دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .

1.1 دراسة العلاقة بين إدارة العلاقات مع الموردين و تطوير المنتجات الجديدة:

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.510 الذي كان مستوى دلالتة sig-0.002 أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية و هذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة العلاقات مع الموردين و تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

الجدول (10): توضح معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين و تطوير المنتجات الجديدة

		ادارة العلاقات مع الموردين	تطوير منتج جديد
إدارة العلاقات مع الموردين	Pearson Correlation	1	,510**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	33	33
تطوير منتج	Pearson Correlation	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	33	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

2.1 دراسة العلاقة بين إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و تطوير المنتجات الجديدة

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.986 الذي كان مستوى دلالاته $\text{sig}=0.000$ أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية و هذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

الجدول (11) : توضح معامل الارتباط بين إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و تطوير المنتجات الجديدة

		تطوير منتج جديد	إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية
تطوير منتج جديد	Pearson Correlation	1	,986**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية	Pearson Correlation	,986**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

3.1 دراسة العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء و تطوير المنتجات الجديدة.

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.860 الذي كان مستوى دلالاته sig-0.000 أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية و هذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة العلاقات مع العملاء و تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

الجدول (12) : توضح معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع العملاء و تطوير المنتجات الجديدة.

		تطوير منتج جديد	ادارة العلاقات مع العملاء
ادارة العلاقات مع العملاء	Pearson Correlation	1	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
تطوير منتج جديد	Pearson Correlation	,860**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

4.1 دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.815 الذي كان مستوى دلالاته sig-0.000 أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية و هذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

الجدول (13): توضح معامل الارتباط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة

		تطوير منتج جديد	ممارسات ادارة سلسلة التوريد
تطوير منتج جديد	Pearson Correlation	1	,815**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
ممارسات ادارة سلسلة التوريد	Pearson Correlation	,815**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

2. دراسة وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع و اختبار صحة الفرضية الرئيسية باستعمال طريقة الانحدار المتعدد.

من أجل معرفة العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة والمتغيرات المستقلة المتمثلة في (إدارة العلاقات مع الموردين . إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية . إدارة العلاقات مع الزبائن) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول (14) والذي اعتبرت فيه متغيرات (إدارة العلاقات مع الموردين . إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية . إدارة العلاقات مع الزبائن) كمتغيرات مستقلة ومتغير تطوير المنتجات الجديدة كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (93.67) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 93.67 بالمائة من التباين الحاصل في تطوير المنتجات الجديدة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة و إدارة العلاقات مع الموردين بقيمة (0.481) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت إدارة العلاقات مع الموردين بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمقدار (0.481) وحدة و بافتراض أن قيمة 0.5 تعبر عن تأثير قوي فهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة أنه يوجد تأثير قوي العلاقات مع الموردين على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع .

وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بقيمة (0.662) دال إحصائيا فكلما تحسنت إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمقدار (0.662) وحدة ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة انه يوجد تأثير قوي لإدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع .

كما جاءت قيمة بيتا لمتغير إدارة العلاقات مع الزبائن بقيمة (0.588) دال إحصائيا فكلما تحسنت إدارة العلاقات مع الزبائن بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بقيمة (0.588) وحدة ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة انه يوجد تأثير قوي لإدارة العلاقات مع الزبائن على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع .

الجدول (14): نتائج الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة "ممارسات إدارة سلسلة التوريد" و تطوير المنتجات الجديدة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R2	F	Sig F	B	t	Sig (t)	VIF
تطوير المنتجات الجديدة	ادارة العلاقات مع الموردين	0.985	0.970	93.67	0.000	0.481	4.784	0.000	5.424
	ادارة الانشطة الداعمة للمعملية الانتاجية					0.662	5.181	0.000	5.424
	ادارة العلاقات مع الزبائن					0.588	6.432	0.000	5.424

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss الطبعة 26

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.523 + (0.481 * X1) + (0.662 * X2) + (0.588 * X3)$$

X1 إدارة العلاقات مع الموردين:

X2 إدارة الانشطة الداعمة للمعملية الانتاجية:

X3 ادارة العلاقات مع الزبائن:

من خلال تحليل جدول الانحدار المتعدد و بالاعتماد على نتائج التحليل يمكننا ان نستنتج على ان هناك تأثير لممارسات ادارة سلسلة التوريد (ادارة العلاقات مع الموردين . ادارة الانشطة الداعمة للمعملية الانتاجية . ادارة العلاقات مع الزبائن) على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع بتباين من ناحية قوة التأثير و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية و انه يوجد تاثير قوي لممارسات ادارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.

خلاصة الفصل التطبيقي:

أشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة ملبنة المنبع التي كان الهدف منها التعرف على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بتطوير المنتجات الجديدة، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا انه لا يمكن الاستغناء عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد في سبيل نجاح تطوير المنتجات .

ومن أجل تحليل البيانات قام الباحث بالاستعانة بمختلف الأساليب لغرض معرفة مدى ممارسات إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسة محل الدراسة ومدى الاهتمام بها من طرف الإدارة ومدى وعي الموظفين بإستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة و ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

وبعدما أكدنا صدق أداة الدراسة وثباتها، وكل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة وتحليل الفرضيات والإشكالية والخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تطوير المنتجات الجديدة في مؤسسة ملبنة المنبع و اثر لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة .

يلاحظ على المؤسسة أنها تهتم بالبحث عن سبل تحسين أدائها الإداري و تطوير منتجاتها من اجل تقديم منتجات ذات جودة بتكاليف اقل .

الخاتمة العامة

تطرقنا في موضوعنا إلى أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة تجارية صناعية، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بدور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تنافسية المؤسسة و إتباع إستراتيجية تطوير منتج جديد في ظل الانفتاح على السوق وتنامي المنافسة بين المؤسسة ومنافسيها.

وإثراء للموضوع عن طريق التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، في محاولة لتحديد ماهية سلسلة التوريد وتطوير مفهومها عبر الزمن وما يتعلق بها من أنشطة وأدوات إدارتها ، وتوجهاتها الحديثة إلى جانب التعريف بأسس تقييم فعاليتها ونماذج قياس أدائها، ثم الانتقال إلى تحديد ماهية التنافسية، مصادر اكتسابها و تطويرها، بالإضافة إلى إبراز كل ما له بالمنتج و تطوير و دورة حياته الذي يلعبه الإمداد كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، ثم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة بسبب أنها باتت تمارس إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالسنوات الماضية بالإضافة إلى أن ولاية سعيدة لا تتوفر على مؤسسات ضمن جو المنافسة فكلها مؤسسات حكومية أو احتكارية بالإضافة إلى كون المؤسسة تجارية و صناعية .

تعد إدارة سلسلة التوريد على مستوى العالم واحدة من استراتيجيات العمليات المشتركة للمؤسسات التي لديها ميزة تنافسية، وقد نمت مؤخرا لتصبح النهج المفاهيمي الرئيس في إدارة الأعمال. تمكن إستراتيجية سلاسل التوريد المؤسسات ت من تحقيق التوافق بين إستراتيجية الأعمال عموما وعمليات سلسلة التوريد الحالية، وذلك لبناء قاعدة القيمة، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت، لتحقيق التحسينات المطلوبة وخلق القيمة المستدامة و بالأخص في عملية تطوير المنتجات الجديدة. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال تحليل محور تطوير المنتجات الجديدة من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري تبين ان أفراد العينة وافقوا على محتوى هذا المحور و هذا بعد الحصول على متوسط حسابي قدره 3.39 و بانحراف معياري قدر بـ 0.336 و هذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن مؤسسة ملبنة المنبع تتبنى إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة.
- وجود تأثير متوسط لإدارة العلاقات مع الموردين على تطوير المنتجات الجديدة و هذا من خلال قيمة بيتا (0.481) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة ويعني ذلك أنه كلما تحسنت إدارة العلاقات مع الموردين بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمقدار (0.481) وحدة و هذا ما يتوافق مع الفرضية المطروحة و التي تقول انه يوجد تأثير قوي العلاقات مع الموردين على تطوير المنتجات الجديدة.

الخاتمة

- وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بقيمة (0.662) دال إحصائيا فكلما تحسنت إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمقدار (0.662) وحدة و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي للأول على الثاني هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تقول انه يوجد تأثير قوي لإدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية على تطوير المنتجات الجديدة.
 - كما جاءت قيمة بيتا لمتغير إدارة العلاقات مع الزبائن بقيمة (0.588) دال إحصائيا فكلما تحسنت إدارة العلاقات مع الزبائن بمقدار وحدة تحسن مستوى تطوير المنتجات الجديدة بقيمة (0.588) وحدة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تقول انه يوجد تأثير قوي لإدارة العلاقات مع الزبائن على تطوير المنتجات الجديدة.
 - بالاعتماد على نتائج التحليل يمكننا أن نستنتج على أن هناك تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد (إدارة العلاقات مع الموردين . إدارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية .إدارة العلاقات مع الزبائن) على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع بتباين من ناحية قوة التأثير و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية و انه يوجد تأثير قوي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة ملبنة المنبع.
 - و بناءا على الدراسة الميدانية و نتائجها لاحظنا وجود تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة و لكن توجد نقاط ضعف تستوجب التحسين بالأخص في إدارة العلاقات مع الموردين خصوصا مع تواجد منافسة شرسة في الحصول على المادة الأولية المتمثلة في الحليب الطازج و عليه نقدم للمؤسسة مجموعة من التوصيات :
 - تنويع مصادر الحصول على المادة الأولية .
 - إشراك الموردين في عملية التخطيط لإنتاج المنتجات الجديدة .
 - تسهيل عملية جمع الحليب من الموردين عن طريق استحداث مخازن في مختلف مناطق الولاية.
 - تقديم الدعم المادي و التقني للموردين في عملية جمع الحليب و الرعاية بالأبقار .
 - تقديم استثمارات لأصحاب المزارع من اجل الاستثمار في مجال إنتاج الحليب الطازج .
- كما نوصي المؤسسة باستحداث وظيفة ادارة الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية و هذا من اجل تسهيل عملية قياس أداءها و محاولة تنظيمها أكثر.
- أما بالنسبة لافاق الدراسة فلا بد من استكشاف دور القيادة في إدارة سلسلة التوريد ، و نأكد على اهمية هذا الموضوع من خلال ما لوحظ بمؤسسة المنبع و الاثر الواضح للقيادة على تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد و اهمية العنصر البشري في سلسلة التوريد .

قائمة المراجع

1. العلي محمد عبد الستار. (2010). الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات . الاردن.
2. القربوتي. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية . عمان: مجلة دراسات المجلد 41 , العدد 1.
3. الكيكي. (2010). هيكل تقانة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون. الموصل: مجلة تنمية الافدين, المجلد 3.
4. الوليد هلاي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. الجزائر: رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.
5. تركي دهمان. (2015). اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة. الكويت: رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الاوسط.
6. ثامر البكري , احمد هادي طالب. (2015). إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
7. جمال الجدين محمد المرسي, ثابت عبد الرحمان إدريس. (2009). ادارة عمليات الشراء و الامداد. الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. جمال محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
9. جواد. (2010). الإدارة الإستراتيجية. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
10. زكرياء احمد عزام وآخرون. (2009). مبادئ التسويق الحديث. عمان: دار المسيرة للنشر.
11. سحنون. (2017). دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم. بومرداس: رسالة ماجستير, جامعة بومرداس, الجزائر.
12. سليمان خالد عبيدات, مصطفى نجيب شاويش. (2009). إدارة المواد, الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. صالح. (2015). تأثير تطوير المنتجات في قرار الشراء. القادسية : مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. الكويت.
14. عابد. (2017). استراتيجية طرح منتج جديد لتحقيق ميزة تنافسية. مستغانم: رسالة ماجستير جامعة عبد الحميد بن باديس الجزائر.
15. عامر. (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. القدس: رسالة ماجستير, جامعة القدس, فلسطين.
16. عائشة؛ وقويح, خيرة سليمان. (2017). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية . الاردن: مجلة رماح لمبحوث والدراسات, الأردن, العدد 21 , ص 175.
17. عبد الحميد سعيداني. (2020). دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة التصديرية. الجزائر: رسالة ماجستير جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.
18. عبد الغفار حنفي. (2002). أساسيات إدارة الإمداد . مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر, مصر.
19. عزوز منير. (2018). اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. المسيلة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , علوم التسيير جامعة المسيلة .
20. علاء السامي وآخرون. (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
21. علاء فرحان طالب. (2011). استراتيجية العمليات و الاسبقيات التنافسية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن .
22. عمران. (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المنظمة. الجزائر: رسالة ماجستير, معيد العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير, الجزائر.
23. فوغالي. (2015). دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. بسكرة: رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر.
24. فوغالي. (2015). دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. بسكرة: رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر.

قائمة المراجع

25. كامل محمد الحواجرة. (2013). ممارسات سلسلة التوريد و دورها في الميزة التنافسية . عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
26. ممدوح عبد العزيز الرفاعي. (2006). اسبايات ادارة سلاسل التوريد. القاهرة : مجلة ادارة الاعمال .مصر.
27. ممدوح عبد العزيزرفاعي. (2009). إدارة سلاسل التوريد مدخل تحسين العمليات . مصر: كلية التجارة جامعة عين الشمس .
28. مهدي حسن زوليف، علي سليم العلاونة. (2007). إدارة الشراء و التخزين، الطبعة الأولى. عمان: دار اجنادين للنشر والإشهار، الأردن.
29. مؤيد؛ وغدير، إنعام الفضل. (2012). تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. الغري لمعموم الاقتصادية والإدارة، السنة الثامنة، العدد الثالث والعشرون، جامعة الكوفة.
30. نايف عليان. (2015). إدارة المخازن. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
31. نهال فريد مصطفى. (2011). إدارة الإمداد. الإسكندرية : دارالتعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
32. هاني. (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. عمان: ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان.
33. هشام سيد سليمان. (2009). إدارة العلاقات مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي. مصر: مجلة الأفاق الجديدة للدراسات التجارية، المجلد 22 ، العدد 3.
34. اسيا. (2015). دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية. المسيلة: رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية :

35. amit kramchandami .(2018) .reverse supply chain management .
36. Dunod .(2017) .SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .
37. james stone .(2009) .The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply .
38. james stone .(2011) .The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply Chains .Birmingham: Dissertation Phd in Business, Aston University.
39. maruan .(2019) .design od e-supply chain management .
40. micheal porter .avantage concurentiel .
41. STAMBO .(2002) .extranet use in supply chain management . lulea: university of technology.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبانة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير قمنا نحن الطلبة بإعداد بحث بعنوان دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة ولإثراء هذا البحث قمنا بإعداد هاته الإستبانة وعليه نرجوا منكم وضع علامة x في المكان الموافق لإجاباتكم. كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية

2024\2023

الملاحق

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 15 س ☐ بين 15 و 20 س ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المؤهل العلمي : ثانوي ☐ جامعي ☐

ر. العبارة	العبارات	م. بشدة	موافق	محايد	غ. موافق	غ.م. بشدة
1	تدفع المؤسسة استحقاقاتها المالية اتجاه الموردين في الوقت المحدد					
2	تقترح ملبنة المنبع استراتيجيات لتحسين العلاقة مع الموردين					
3	تؤثر العلاقة مع الموردين على جودة المنتجات المقدمة					
4	يلتزم الموردون بتلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المحدد					
5	يقترح الموردون أفكارا لتحسين العلاقة مع المؤسسة					
6	تنسق إدارة المخزونات مع مختلف اقسام المؤسسة					
7	تستعمل إدارة المخزونات استراتيجية لضمان عملها بكفاءة					
8	يتم اشراك إدارة المشتريات في عملية التخطيط لتطوير منتج جديد					
9	تعتمد إدارة المشتريات في عملياتها على التركيز احد معايير: تكلفة-جودة-التسليم					
10	تقدم إدارة المبيعات ملاحظات حول المنتج الموجه للاستهلاك					
11	تحدد إدارة المبيعات احتياجات العملاء بدقة					
12	تقوم إدارة النقل بالتنسيق بين الموردين ومختلف الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية					
13	تمتلك إدارة النقل استراتيجية لضمان تقليل تكاليف النقل والحفاظ على جودة المواد					
14	تعتمد المؤسسة على طريقة للتعبئة والتغليف تمكنها من تسهيل التوزيع وحمايته من التلف					
15	تسعى المؤسسة الى تحسين عملية التغليف لاعطاء قيمة للمنتج					
16	يتم اشراك العملاء في تطوير المنتجات الجديدة					
17	توجد قنوات اتصال تمكن المؤسسة من جلب معلومات عن العملاء					
18	نجاح المنتج يعتمد على ملاحظات العملاء					
19	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تطوير المنتجات لجلب عملاء جدد					
20	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العملاء - سعر - جودة - تسليم في الوقت					
21	منتجات ملبنة المنبع تلي جميع احتياجات الزبائن					
22	أسعار المنتجات تعكس قيمة المنتج					
23	هناك اقتراحات لتطوير منتجات جديدة					
24	هناك تعديلات قد تمكن المنتجات من ان تكون أكثر تنافسية في السوق					
25	تعتمد ملبنة المنبع على معايير يحدد على اثرها قرار تطوير منتج جديد					
26	تتوفر ملبنة المنبع على جميع الموارد اللازمة لتطوير منتج جديد					
27	تتعاون جميع الفرق داخل المنشأة لتطوير منتج جديد					