

أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية: دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس

## The Impact of Supply Chain Integration in Raising the Competitiveness of Economic Institutions in International Markets: the Khenteur Foundation in Sidi Bel Abbas as a Case Study

قازي أول مُجَدِّ شكري<sup>1</sup>، زرادنة مُجَدِّ<sup>2</sup>، بن جبارة سعاد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، mohammed.kazi\_aoual@univ-sba.dz

<sup>2</sup> جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، zeradnamohamed6146@gmail.com

<sup>3</sup> جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، souadbendjebara@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/14

تاريخ القبول: 2022/06/11

تاريخ الاستلام: 2021/05/20

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، ولهذا الغرض تم تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، حيث تم توزيع استمارة استبيان بحجم 68 مفردة وتحليلها ببرنامج spss.v22.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، وهي نتيجة تؤكد أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإدارة سلسلة الإمداد والعمل على تحقيق التكامل الداخلي والخارجي بين مختلف الأطراف ذات الصلة كلما ساهم ذلك في الرفع من تنافسياتها دولياً.

الكلمات المفتاحية: تكامل سلسلة الإمداد، التنافسية الدولية، المؤسسات الاقتصادية، الأسواق الدولية.

تصنيف JEL: M16، M15، F23

### Abstract:

The following study aims to determine the impact of supply chain integration in increasing the competitiveness of economic institutions in international markets. For this purpose, the study was applied to one of the Algerian enterprises that is active at the international level. A questionnaire form of 68 individuals was distributed and analyzed in the spss.v22 program.

As a result, the study found a positive effect of supply chain integration in raising the competitiveness of enterprises in international markets. It is a result that confirms that the greater the interest of economic enterprises in managing the supply chain and working to achieve internal and external integration between the various relevant parties, the more this will contribute to raising their international competitiveness.

Keys words: Supply Chain Integration, International Competitiveness, Economic Enterprises, International Markets.

JEL classification codes: F23; M15; M16

المؤلف المرسل: مُجَدِّ شكري قازي أول، الإيميل: mohammed.kazi\_aoual@univ-sba.dz

## تمهيد:

إن البيئة التنافسية التي أضحت تواجهها المؤسسات اليوم قد تغيرت بشكل كبير وأصبحت تتضمن معطيات جديدة من بينها تخفيض التعريفات الجمركية أو حتى ازالتها في بعض الأحيان، أيضا تحسين خدمات النقل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التصنيع العالمي مما أفضى إلى عوامة المنتجات وزيادة ديناميكية الأسواق، الأمر الذي أدى إلى توفر المنتجات للعملاء في جميع أنحاء العالم وبوتيرة أسرع، والنتيجة تمتع العملاء بإمكانيات أكبر للوصول إلى المزيد من السلع والخدمات وبالتالي تكاثر الخيارات المتاحة لهم.

إن المعطيات السابقة جعلت المؤسسات الاقتصادية تعيد حساباتها وتتبنى نظرة عالمية لأعمالها وأنشطتها وتتجه نحو استحداث أساليب جديدة في إدارتها واستراتيجيتها التسويقية ولعل إدارة سلسلة الإمداد أبرزها وأهمها. من هذا المنطلق، دأبت المؤسسات على زيادة التركيز على إعادة هندسة العمليات التجارية الداخلية، والعمل بشكل أكثر تعاونا وتكاملا مع الشركاء والموردين والعملاء من أجل دمج خطط الإنتاج والتسويق بشكل أفضل عبر سلسلة الإمداد كوسيلة لخفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والتقديم السريع لها، بالإضافة إلى التركيز على فهم التغيرات في طلبات العملاء ومحاولة الاستجابة لها بشكل مناسب.

وفي سياق هذا المشهد العالمي المتغير لبيئة التسويق الدولي، فإن الهدف العام من هذه الدراسة هو تحليل أهمية تكامل مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد من موردين وعمالء، وإدارات وتحديد كيفية تنظيم وإدارة سلسلة الإمداد بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المستهدفة، ذلك أن نجاح المؤسسات في غزو الأسواق الدولية يرتبط بشكل مباشر بالقدرة على المنافسة ومواجهة مختلف القوى التنافسية التي تفرضها بيئة الأعمال الدولية.

## إشكالية الدراسة:

أصبح البحث عن ميزة تنافسية والدفاع عنها مصدر قلق لكل مؤسسة تتجه نحو الأسواق الدولية؛ فلم يعد من المقبول افتراض أن المنتجات الجيدة ستبيع نفسها، وأن نجاح اليوم سوف يستمر إلى الغد. وعليه تتناول إشكالية الدراسة مدى مساهمة تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات دوليا، وقد تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

– ما مدى تأثير تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية دوليا؟

## تساؤلات الدراسة:

– هل لتكامل سلسلة الإمداد تأثيرا على تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية؟

– هل يؤثر التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية؟

– هل لتكامل الموردين في سلسلة الإمداد تأثيرا في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية؟

– هل لتكامل العملاء في سلسلة الإمداد تأثيرا في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية؟

## فرضيات الدراسة:

في ظل محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحديد أهمية ودور تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية المستهدفة، تم تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، وقد تم اعتماد الفرضيات الاجرائية (الاحصائية) التالية:

– الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر تكامل سلسلة الإمداد تأثيرا ذا دلالة احصائية في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

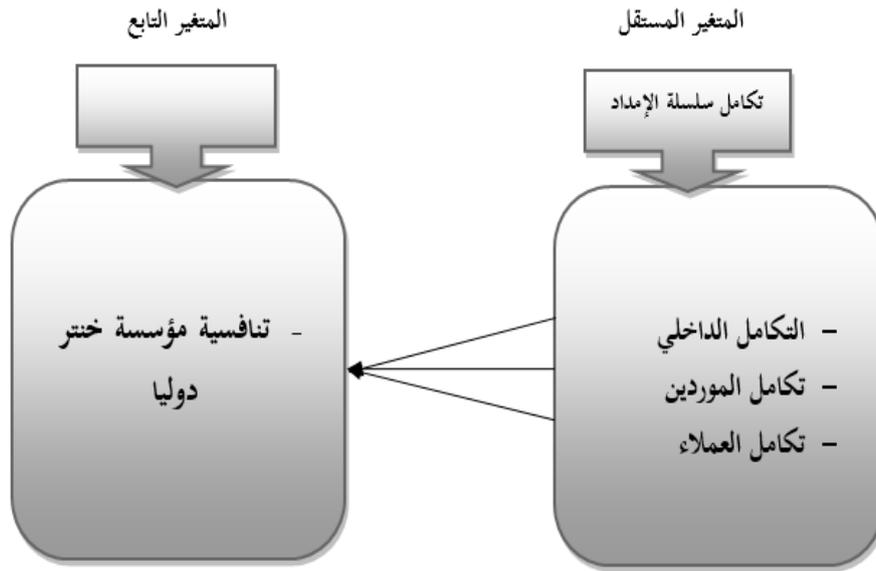
– الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة ومنفصلة تأثيرا ذا دلالة احصائية في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يؤثر التكامل الداخلي في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$
- يؤثر تكامل الموردين في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$
- يؤثر تكامل العملاء في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$

نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة والفرضيات المعتمدة في الدراسة الحالية، تم صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

### الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

### أهداف الدراسة:

- تقديم خلفية نظرية حول تكامل سلسلة الإمداد والتنافسية الدولية.
- تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين تكامل سلسلة الإمداد وتنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية.
- توضيح أهمية تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق المستهدفة وتحقيق النجاح التجاري دوليا.

### أهمية الدراسة:

تكمن مساهمة هذه الدراسة في تكامل سلسلة الإمداد مع العملاء، الموردين والتكامل الداخلي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، وذلك من خلال اقتراح إطار عملي لاستخدامه، وتطويره كأداة قياس للمديرين لتحديد آثار التكامل في سلسلة الإمداد على التنافسية الدولية.

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال مراجعة الأدب النظري حول الظاهرة المدروسة بجمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر والمراجع كالكتب والمقالات والدوريات، وأيضا تحليل الدراسات السابقة ومحاولة حصر أهم الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الدولية وقد تم جمع وتحليل البيانات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي spss.v22.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (Karimi & Rafiee, 2014): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسة إدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (شراكة الموردين، علاقات العملاء، تبادل المعلومات، مشاركة المعلومات) على الأداء التنظيمي (الأداء السوقي، الأداء المالي، رضا العملاء) والميزة التنافسية (السعر/ التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة). تم تطبيق الدراسة على مؤسسة Pump Iran مع عينة بحجم 483 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة الإمداد لها تأثير مباشر على الأداء المالي والتسويقي للمؤسسة، كما أن ممارسات SCM لها تأثير على الجوانب المختلفة للميزة التنافسية.

دراسة (Uwamahoro, 2018): تناولت الدراسة تكامل سلسلة الإمداد بأبعادها الثلاثة (التكامل الداخلي، تكامل العملاء، تكامل الموردين) ومدى تأثيرها على الأداء، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بحجم 258 مفردة تم توزيعها على 580 شركة مسجلة في مجلس التنمية في رواندا، وقد تم قياس علاقة الارتباط وفق معامل بيرسون بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد كمتغير مستقل والأداء كمتغير ثابت، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط بين (SCI) والأداء، وأن التكامل الداخلي وتكامل العملاء يرتبطان بقوة بتحسين الأداء مقارنة بتكامل الموردين.

دراسة (Pakurár, Haddad, Nagy, Popp, & Oláh, 2019): هدفت الدراسة إلى فحص تأثير تكامل سلسلة الإمداد والرقابة الداخلية على الأداء المالي في القطاع المصرفي الأردني، تمثلت أبعاد تكامل سلسلة الإمداد في التكامل الخارجي (تكامل العملاء وتكامل الموردين) والتكامل الداخلي، شملت الدراسة 249 موظفاً في القطاع المصرفي الأردني، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير بشكل كبير لتكامل سلسلة الإمداد والرقابة الداخلية على الأداء المالي بهذا الترتيب: التكامل الداخلي، تكامل الموردين، تكامل العملاء، الرقابة الداخلية.

من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة تم استخلاص النقاط التالية:

- تناولت الدراسات السابقة تطبيقات مختلفة لتكامل سلسلة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية من حيث أهميتها في تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، التكلفة، الوقت، المرونة)، أو من حيث تأثيرها على الأداء المؤسسي؛
- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أهمية تبني إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية كتوجه إداري جديد يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- مكنت الدراسات السابقة الباحثين من تحديد الإطار المنهجي للدراسة الحالية، وذلك من خلال تحديد أهم الأبعاد التي تنطوي عليها تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي، تكامل الموردين، تكامل العملاء)؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول الدراسة على المستوى الدولي، وذلك من خلال تحليل وقياس مدى تأثير أبعاد تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية المؤسسات الاقتصادية دولياً.
- من حيث بيئة الدراسة، تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر، في حين أن الدراسات السابقة جرت في كل من إيران، رواندا، الأردن.
- أما من حيث الفترة الزمنية، فيلاحظ أن جميع الدراسات السابقة حديثة نوعاً ما، 2014، 2018، 2019، وهي لا تختلف كثيراً عن الدراسة الحالية 2021.

**1- تكامل سلسلة الإمداد:**

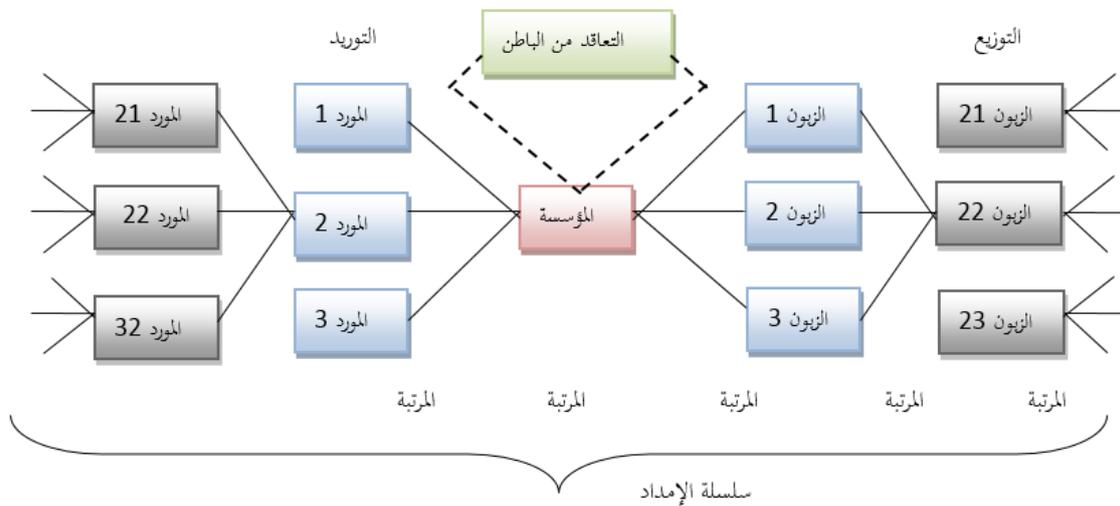
**1-1- مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:** تعرف إدارة سلسلة الإمداد بأنها "الإطار النظري الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المؤسسة

والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها" (محمد أحمد، 2008).

كما تعرف بأنها التخطيط والتحكم في العمليات التجارية من موردي المواد الخام إلى العميل النهائي، والتي تربط بين الشركاء من أجل تلبية احتياجات العميل النهائي بالشكل الصحيح (Harrison & Van Hoek, 2008). وفق هذا التعريف فإن إدارة سلسلة الإمداد تبدأ بتحديد الاحتياجات من المادة الأولية ومن ثم الإنتاج حسب الجودة المطلوبة وفي الأخير توزيع المنتج إلى العميل المستهدف في المكان والزمان المناسبين وبالتكلفة المقبولة. كما قدم دوغلاس لامبرت تعريفا لسلسلة الإمداد بقوله أنها نموذج أعمال متكامل يأخذ وجهة نظر قائمة على العمليات حول كيفية عمل جميع الوظائف معاً وكيفية ارتباط الأعمال بمورديها وعملائها. كما يركز إطار العمل الذي تم تطويره على إيجاد المستوى المناسب من الشراكة مع العملاء والموردين وإنشاء فرق متعددة الوظائف تتخذ القرارات بناءً على نظرة شاملة للعمل (Kane, 2008).

وبهذا فسلسلة الإمداد تعني تكامل مجموعة من الشركاء بهدف العمل على مقابلة احتياجات العملاء النهائيين بما يحقق ولائهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية تدنية التكاليف وتعظيم العائد المالي. بناء على ما سبق يمكن القول أن سلسلة الإمداد عبارة عن نموذج متسلسل للأنشطة المنظمة حول مجموعة من المؤسسات الغرض منها هو وضع منتج أو خدمة تحت تصرف العميل في ظل ظروف مثلى من حيث الكمية، الوقت، المكان، تشتت هذه المؤسسات في هدف واحد وهو خلق قيمة في المنتج أو الخدمة المقدمة إلى العميل، وهي موضحة في الشكل الموالي.

### الشكل رقم 2: نموذج لسلسلة الإمداد



المصدر: (أقسام و لعرج مجاهد، 2015)

يوضح النموذج السابق آلية عمل سلسلة الإمداد؛ إذ تتضمن سلسلة الإمداد مجموعة من الخطوات لتقديم منتج أو خدمة للعميل تبدأ من مورد المورد وتنتهي إلى الزبون النهائي، تشمل الخطوات نقل المواد الخام وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع، ونقل هذه المنتجات، وتوزيعها على المستخدم النهائي. تشمل الكيانات المشاركة في سلسلة التوريد المنتجين والبائعين والمستودعات وشركات النقل ومراكز التوزيع وتجار التجزئة.

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

### 2-1 -وظائف إدارة سلسلة الإمداد: في إطار تحديد أهم العناصر أو الوظائف التي تنطوي عليها إدارة سلسلة الإمداد،

قدم المنتدى العالمي لسلسلة الإمداد (*GSCF: Global Supply Chain Forum*) ثمانية وظائف تشتمل عليها إدارة سلسلة الإمداد، هذه الوظائف تتمثل في (Sabbaghi, 2004):

- إدارة علاقات العملاء: يمثل هيكلًا للآلية التي يتم بها تطوير وتوطيد العلاقة مع العملاء، من خلال تحديد العملاء المستهدفين، تحديد احتياجاتهم، تفضيلاتهم، أنماط الشراء لديهم وغيرها.
- إدارة خدمة العملاء: حيث يتم من خلالها توفير وإتاحة المعلومات للعملاء والتي تتعلق بتاريخ الشحن، مكان توفر المنتج، تكلفة الحصول على المنتج... الخ، فهي تعبر عن المعلومات المتبادلة بين المؤسسة والعميل؛
- إدارة الطلب: حيث يسمح بتحقيق الموازنة بين متطلبات العملاء وقدرات المؤسسة الإنتاجية والتسويقية، وذلك من خلال التنبؤ بالطلب، توقيت الإنتاج والتوزيع، توقيت الحصول على المادة الأولية؛
- إدارة الطلبات: حيث يعمل على توفير التكامل بين جميع القطاعات مثل النقل والتمويل والتسويق وغيرها، بما يحقق تلبية متطلبات العملاء بالحالة الصحيحة؛
- إدارة تدفق المنتج: حيث تتطلب إدارة تدفق المنتج الحفاظ على المرونة المعمول بها مما يسمح بتوفير المنتجات إلى أماكن الطلب؛
- إدارة علاقات الموردين: يحدد كيفية تفاعل المؤسسة مع مورديها. على غرار إدارة علاقات العملاء، فإن إدارة الشراكة مطلوبة لتطوير العلاقات الرئيسية مع الموردين الأساسيين، مما قد يوفر ميزة تنافسية؛
- تطوير المنتجات وتسويقها: يوفر تطوير منتجات جديدة من خلال دمج العملاء والموردين من أجل تقليل الوقت اللازم للتسويق. يعتبر تطوير منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب مفتاحًا لنجاح المؤسسة؛
- إدارة المبيعات: توفر مكونًا مهمًا للميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة. مما يسمح لها بمراقبة تحسينات الإنتاج وتحديد المشاريع القيمة المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات.

وفي إطار عمل سلسلة الإمداد بنجاح تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى دمج الوظائف السابقة بين الأطراف ذات العلاقة مع تبسيط العمليات المشتركة بينها، وذلك بهدف تلبية التكاليف وتحسين الجودة وتسريع عمليات الإنتاج والتوزيع، وتحقيق أكبر قدر من التعاون والتنسيق بين الشركاء من أجل خلق والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق المستهدف.

### 3-1 -تكامل سلسلة الإمداد:

يعبر التكامل في سلسلة الإمداد عن ربط المؤسسة لعملياتها الداخلية بالموردين والعملاء الخارجيين، كما يعتمد التكامل على دمج المهارات التكميلية والأهداف المتوافقة مما يساعد على تقليل التكلفة وتحسين الاستجابة ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء وبالتالي البقاء والقدرة على المنافسة.

ويعرف تكامل سلسلة الإمداد بأنه الدرجة التي تتعاون فيها المؤسسة بشكل استراتيجي مع شركائها في سلسلة الإمداد وإدارة العمليات داخل المؤسسات وفيما بينها من أجل تحقيق تدفقات فعالة للمنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات وذلك بهدف توفير أقصى قيمة للعملاء، من خلال مشاركة المعلومات والتخطيط والتنسيق والتحكم في المواد والأجزاء والسلع النهائية على المستويات الثلاثة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Mozafari & Tafazzoli, 2012).

ويتضمن تكامل سلسلة الإمداد كل من تكامل الموردين، تكامل العملاء والتكامل الداخلي كما يلي: (Pakurár,

Haddad, Nagy, Popp, & Oláh, 2019, pp. 4-5)

تكامل الموردین: وهي عملية تنظيمية للمؤسسات التي تشترك في الشراء والتوريد المادي، من خلال تطبيق المعرفة التشغيلية والمالية من أجل توليد المنافع المتبادلة لتحقيق تدفق فعال للمواد داخل شبكة الموردین.

**تكامل العملاء:** يقصد بتكامل العملاء تضمين آراء العملاء في عملية الإنتاج بهدف إنتاج منتجات محددة وفقاً لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم وبذلك يزيد رضاهم، كما أن المعرفة الواضحة لأهداف المؤسسة واستراتيجيتها يمكن أن يقلل من عدم اليقين في أذهان العملاء.

**التكامل الداخلي:** يقصد بالتكامل الداخلي التكامل بين الإدارات والعمليات داخل المؤسسة بهدف تلبية احتياجات العملاء، فهو يعبر عن التنسيق بين الإدارات والوظائف من خلال إنشاء نظام متكامل من أجل تلبية توقعات العملاء وكذلك تعزيز الأداء. وتحقيق التكامل الداخلي بين إدارة التسويق والخدمات اللوجستية يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل وفعالية أكبر بين الأقسام ويظهر ذلك في تقليل دورة الإنتاج وتحسين إدارة التخزين بالإضافة إلى زيادة مستويات توفر المنتج والتحسينات في إدارة الطلبات وأوقات التسليم النهائي (Harrison & Van Hoek, 2008, p. 236).

وبهذا ومن أجل تحقيق الفعالية في سلسلة الإمداد يتطلب ذلك تحقيق التكامل الداخلي من خلال تنسيق العلاقات والروابط بين مختلف الإدارات والأقسام، أيضاً توطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية من موردين وعملاء والعمل على تحقيق التعاون والتشارك من أجل تلبية متطلبات العملاء بالجودة والتكلفة المناسبة وفي المكان والزمان المناسبين.

## 2- تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية:

### 1-2- مفهوم التنافسية الدولية:

أصبحت التنافسية الدولية أكثر من أي وقت مضى ضرورة اقتصادية. هذه الحتمية فرضت نفسها تدريجياً كحقيقة لا مفر منها لكل مؤسسة تدخل السوق الأجنبي. إنها جزء من عملية تدويل دائمة تفرض إنشاء المؤسسات للقيمة الاستثنائية لعملائها ومساهمتها وموظفيها.

ويشير مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة دولياً بأنها القدرة الآنية والمستقبلية، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لأصحاب المشاريع لتصميم وإنتاج وتسويق المنتجات في بيئاتهم الخاصة التي تشكل صفاتها السعرية وغير السعرية حزمة أكثر جاذبية من تلك الخاصة بالمنافسين في الخارج أو في الأسواق المحلية (Bradly , 2005).

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية إذا كان بإمكانها بيع منتجاتها وخدماتها وتحقيق ربح في الأسواق المحلية التي تشهد منافسة أجنبية، أو في الأسواق الخارجية التي تعرف منافسة دولية مختلفة. وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التنافسية الدولية (مغمولي، 2016):

■ **التنافسية المستقلة:** والتي تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة؛ وكون أن هذه الأخيرة لديها معرفة جيدة ببيئتها التسويقية والخبرة الكافية مما يمنحها القدرة على التكيف والمواجهة بشكل أقوى، وبالمقابل فإن المؤسسات الأجنبية التي تدخل السوق سوف تقوم باستغلال نقاط قوتها للسيطرة على السوق والتموضع في مركز القيادة.

■ **التنافسية المنتشرة:** المنافسة في البيئة الأجنبية تمنح المؤسسات الدولية إمكانية تطوير نشاطاتها المرتقبة وذلك نتيجة تساوي الفرص والتحديات بفعل آثار العولمة الاقتصادية وسياسة تحرير التجارة بين الدول.

ومن منظور تحقيق التميز والتفرد والتفوق في الأسواق الدولية، يرتبط مفهوم التنافسية بـ (خير الله ناصر بن عبد الله و خير الله ناصر بن عبد الله، 2020):

- امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية مميزة؛
- تقديم عرض جديد مع القدرة على البيع بسعر منخفض (المنافسة على أساس السعر)؛

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

- حيابة المؤسسة على عنصر التكنولوجيا؛
  - بيع المنتجات في الأسواق الخارجية، وزيادة حصتها السوقية؛
  - التفوق على المنتجات والخدمات الأجنبية المنافسة في الأسواق الخارجية.
- يقع الجزء الأكبر من تحدي التنافسية بالنسبة للمؤسسة في الاستجابة بفعالية للبيئة الدولية الصعبة، لذا تحتاج المؤسسات إلى تطوير مجموعة من القدرات في مجالات الإدارة والتسويق وتحديثها باستمرار بمرور الوقت. تعتمد ترجمة هذه الاستراتيجية إلى نجاح على وجود خمسة مكونات أساسية تتمثل في: (Radu & Catanent, 2019)
- وجود مهمة تعكس التزامًا جادًا بأنشطة الأعمال الدولية؛
  - القدرة على تحديد احتياجات المستهلكين والفرص والتكيف معها بسرعة؛
  - القدرة على فهم سلوك المستهلك في مختلف البلدان؛
  - القدرة على إنتاج وتطوير منتجات تنافسية عالية الجودة؛
  - برامج وإمكانيات جيدة لفحص الأسواق والمواقع المحتملة.
- بناء على ما سبق يمكن القول أن قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق الدولية تنبع من قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء الدوليين بشكل أفضل من المنافسين سواء من حيث الجودة أو السعر أو السرعة في تقديمها، وبالتالي المحافظة على حصتها في السوق أو زيادتها.
- وبشكل عام تمثل التنافسية الدولية للمؤسسة أدائها طويل المدى ونموها وفق ثلاثة معايير: التكلفة والجودة والوقت، هذه العوامل ترتبط بشكل مباشر باحتياجات وبتفضيلات المستهلك الأجنبي.

### 2-1- متطلبات تحقيق التنافسية الدولية:

- التحدي الرئيسي للمؤسسات في الوقت الحالي هو الاستفادة من الأسواق والموارد الجديدة مع ضرورة مواجهة المنافسة العالمية الشديدة والمتنامية، وذلك ما يتطلب تحليل متغيرات البيئة الدولية ومدى توافقها مع قدرات المؤسسة ومواردها.
- وبطبيعة الحال تختلف البيئة الدولية عن المحلية في مصادر الميزة التنافسية، فعندما تتموقع المؤسسات في بيئات مختلفة فإن قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لا تعتمد فقط على مخزونها الداخلي من الموارد والقدرات، وإنما أيضا على ظروف البيئة الجديدة بمعنى مدى توافر الموارد داخل البلدان المستهدفة.
- وتتمثل أهم متطلبات تحقيق التنافسية في الأسواق الدولية ما يلي (U.C., 2008) :
- تكلفة عمالة منخفضة، توافر المواد الخام بالإضافة إلى البنية التحتية الجيدة؛
  - طبيعة الطلب على المنتج في البلد الأصلي، ذلك أن مثل هذا العامل من شأنه أن يساهم في خلق طلب دولي على المنتج بفعل المعلومات حول جودة المنتج وسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية والتي يتم تداولها فيما بين المستهلكين عبر البلدان؛
  - كذلك من بين العوامل التي تساعد في اكتساب ميزة تنافسية دوليا براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى مدى توفرها على قوى عاملة مؤهلة، أيضا العنصر التكنولوجي؛
  - السياسات الحكومية المشجعة للمؤسسة على إقامة مشاريع استثمارية دولية.
- إن العوامل السابقة قد تساهم في تحقيق تنافسية المؤسسة دوليا، إلا أنه عند انتقال المؤسسة من السوق المحلي إلى السوق الدولي قد تتغير وضعيتها التنافسية، فتنافسية المؤسسة في السوق المحلية لا يعني قدرتها على المنافسة في السوق الأجنبي وهذا نتيجة لما يسمى بأثر الانعكاس والذي يعمل على تغيير تنافسية المؤسسات من سوق لآخر إما بالسلب أو الإيجاب وذلك حسب طبيعة السوق المستهدف (فرحات، 2010).

وهنا يمكن القول أنه في سياق الأعمال الدولية ولكي تتنافس مؤسسة ما يجب أن تقوم بإدارة مواردها وقدراتها، بحيث يجب أن تتلقى القوى العاملة تدريباً جيداً، كما أن اتباع نهج إداري قوي سيؤدي إلى الجودة والإنتاجية، أيضا من بين العوامل المهمة أن تحصل المؤسسات على التفوق في مجال تقنية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية وبناء سمعة جيدة. كذلك تحتاج

المؤسسات أيضا إلى إدراك متغيرات البيئة المحلية المستهدفة ومدى توفرها على الموارد والقدرات وظروف السوق وسياسة الحكومة المتبعة، مع ضرورة تحليل بيئة الصناعة وتحديد العوامل الأساسية في تعزيز المركز التنافسي. إن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الناشئة عن منافسيها في الأسواق الخارجية تتطلب كلا من التأثير والفعالية، التأثير على المنافسين والفعالية في مواجهة المنافسة الحتمية، ومن المهم القدرة على الإنتاج والتصدير والتوزيع وعرض المنتجات في السوق الدولية، وبطبيعة الحال فإن السياسات والاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسات أو الحكومات في الدول المضيفة مهمة للغاية وذات تأثير كبير على نشاط المؤسسة هناك.

### 3- الدراسة التطبيقية:

#### 3-1 منهجية الدراسة التطبيقية:

**التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** مؤسسة خنتر لمركبات السيارات (KCE: Khenteur Composant Automobile)، تأسست سنة 1973م على يد السيد "خنتر علي"، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 2400م<sup>2</sup> مقرها في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس، الجزائر، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار جزائري، وعدد عمال بـ 84 عامل، تنشط المؤسسة على نطاق محلي ودولي، حيث تقوم باستيراد المادة الأولية من عدة دول أهمها الصين، فرنسا بلجيكا والمانيا، أما عن الأسواق الدولية المستهدفة فهي أسواق كل من المغرب، تونس وأيضا السوق الفرنسية.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري وموظفي مؤسسة "خنتر"، حيث بلغ مجتمع الدراسة 84 مدير وموظف، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع الموظفين؛ إذ تم توزيع استبيان بحجم المجتمع (84 مفردة) وتم استرجاع 73 استبيان وبعد فحصها تم استبعاد 5 لعدم صلاحيتها للتحليل وبالتالي أصبحت العينة بحجم 68 مفردة.

**صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):** يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أن الاستبيان سوف يقيس ما أعد لقياسه، ولهذا الغرض تم قياس الصدق الظاهري للأداة، بالإضافة إلى قياس ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا-كرونباخ.

- **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأستاذة المحكمين، وذلك بهدف التأكد من مدى تناسق العبارات ووضوحها للمختبرين، وقد تم تعديل وتصحيح الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة.
- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات الأداة الدرجة التي تحقق فيها أداة البحث نفس النتائج في حال إعادة تكرار الاختبار على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة؛ بمعنى استقرار النتائج، ويكون ذلك من خلال حساب معامل  $\alpha$  كرونباخ، فإذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر أو تساوي (60%) يعتبر مقبولا وكلما زادت النسبة عن 60% كلما كان ثبات الاستبيان قوي. النتائج موضحة في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم 1: نتائج معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	
0.900	05	التكامل الداخلي	المحور الأول: تكامل سلسلة الإمداد
0.850	05	تكامل الموردين	
0.907	05	تكامل العملاء	
0.905	-	-	أبعاد المحور الأول مجتمعة
0.917	08	التنافسية الدولية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

يتضح من خلال جدول قياس ثبات الأداة أن جميع معاملات الثبات عالية، بالنسبة للمحور الأول بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.905، وأن أعلى قيمة ضمن هذا المحور سجلها بعد تكامل العملاء بـ 0.907، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.917، وبالنظر إلى جميع القيم نلاحظ أنها قيم ثبات مرتفعة ودالة احصائيا مما يعني إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### 3-2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على وجود تأثير لتكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، وقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي.

**H0:** لا يؤثر تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

**H1:** يؤثر تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تكامل سلسلة الإمداد كمتغير مستقل وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع، النتائج تظهر في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم 2: نتائج معامل ألفا كرونباخ

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية						المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	3.96	1.66	243.735	0.787	0.887	تكامل سلسلة الإمداد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل الارتباط 0.887 وهي قيمة موجبة ومعنوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.787$ )، مما يعني أن 78.7% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية تعود إلى تأثير تكامل سلسلة الإمداد، أما الباقي (21.3%) فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 243.735 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "يؤثر تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية"، ورفض الفرضية الصفرية.

#### الجدول رقم 3: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في

##### الأسواق الدولية

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية						المتغير	
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.018	1.99	66	2.346	-	0.240	0.323	الثابت
0.000	1.99	66	15.612	0.887	0.059	0.919	تكامل سلسلة الإمداد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن لتكامل سلسلة الإمداد تأثيراً في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية وهو ما تأكده قيمة T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة.

ويمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

$$Y = A + BX$$

حيث:

- Y: (المتغير التابع) "تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي"
  - X: (المتغير المستقل) "تكامل سلسلة الإمداد"
  - A: الحد الثابت، معلمة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y (المسافة بين الصفر وتقاطع خط الانحدار مع المحور Y)؛
  - B: معلمة ميل خط الانحدار، وتعني معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير قيمة المتغير X بوحدة واحدة.
- وبناء على معطيات الجدول رقم 03، ونموذج معادلة الانحدار السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 0.323 + 0.919X$$

تكامل سلسلة الإمداد = 0.323 + 0.919 = تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي

الفرضية الرئيسية الثانية:

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير لأبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة ومنفصلة في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية ولاختبار الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد كمتغير مستقل، وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم 4: نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
أبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة	0.888	0.789	79.716	3.64	2.72	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.888 وهي قيمة موجبة ومرتفعة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.789$ )، مما يعني أن 78.9% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير أبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة، أما الباقي فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 79.716 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.72، ومستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير لأبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

الجدول رقم 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة في تنافسية مؤسسة خنتر في

### الأسواق الدولية

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	0.309	0.245	-	2.259	-	-	0.013
التكامل الداخلي	0.377	0.093	0.392	4.029	64	1.99	0.000
تكامل الموردين	0.256	0.106	0.259	2.425	64	1.99	0.018
تكامل العملاء	0.287	0.087	0.317	3.312	64	1.99	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن لأبعاد تكامل سلسلة الإمداد مجتمعة تأثيراً في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، وهو ما تأكده قيم T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بالنسبة لكل بعد من أبعاد تكامل سلسلة الإمداد، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة. وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار المتعدد وفق المعادلة التالية:

$$Y = 0.309 + 0.377X_1 + 0.256X_2 + 0.287X_3$$

حيث:

- Y: تمثل تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية؛

- X1: التكامل الداخلي؛

- X2: تكامل الموردين؛

- X3: تكامل العملاء.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود تأثير للتكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، وقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي.

**H0:** لا يؤثر التكامل الداخلي في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

**H1:** يؤثر التكامل الداخلي في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكامل الداخلي كمتغير مستقل وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع، النتائج تظهر في الجدول الموالي.

### الجدول رقم 6: نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية						المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	3.96	1.66	141.148	0.681	0.825	التكامل الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول السابق، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.825 مما يعني قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.681$ )، مما يعني أن 68.1% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير التكامل الداخلي في سلسلة الإمداد، أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 141.148 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يؤثر التكامل الداخلي في سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي.

#### الجدول رقم 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التكامل الداخلي في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية							المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.011	1.99	66	2.623	-	0.240	0.736	الثابت
0.000	1.99	66	11.881	0.825	0.067	0.793	التكامل الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن للتكامل الداخلي تأثيراً في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية وهو ما تأكده قيمة T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

$$\text{التكامل الداخلي} = 0.793 + 0.736 \times \text{تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي}$$

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود تأثير لتكامل الموردين في سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، وقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي.

H0: لا يؤثر تكامل الموردين في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

H1: يؤثر تكامل الموردين في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تكامل الموردين كمتغير مستقل وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع، النتائج تظهر في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم 8: نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية						المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	3.96	1.66	130.293	0.664	0.815	تكامل الموردين

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

بناء على نتائج الجدول السابق، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.815 وهي قيمة موجبة ومعنوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.664$ )، مما يعني أن 66.4% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير تكامل الموردين في سلسلة الإمداد، أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 130.293 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يؤثر تكامل الموردين في سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي.

الجدول رقم 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة علاقات الموردين في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية							المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.008	1.99	66	2.726	-	0.288	0.784	الثابت
0.000	1.99	66	11.415	0.815	0.070	0.805	تكامل الموردين

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن لتكامل الموردين تأثيراً في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية وهو ما تأكده قيمة T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

$$\text{تكامل الموردين} = 0.784 + 0.805 \times \text{تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي}$$

### • الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود تأثير لتكامل العملاء في سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، وقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي.

**H0:** لا يؤثر تكامل العملاء في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

**H1:** يؤثر تكامل العملاء في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تكامل العملاء كمتغير مستقل وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع، النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم 10: نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية						المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	3.96	1.66	119.283	0.664	0.802	تكامل العملاء

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول السابق بلغت قيمة معامل الارتباط 0.802 وهي قيمة موجبة ومعنوية، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.644$ )، مما يعني أن 64.4% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير تكامل العملاء في سلسلة الإمداد، أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 119.283 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بأن "يؤثر تكامل العملاء في سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي، ورفض فرضية العدم.

### الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكامل العملاء في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية							المتغير
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.000	1.99	66	4.419	-	0.265	1.173	الثابت
0.000	1.99	66	10.922	0.802	0.067	0.727	تكامل العملاء

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.v22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن لتكامل العملاء تأثيراً في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية وهو ما تأكده قيمة T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة. وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

$$\text{تكامل العملاء} = 1.173 + 0.727 \times \text{تنافسية مؤسسة خنتر في السوق الدولي}$$

### الخلاصة:

تناولت الدراسة بالتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين تكامل سلسلة الإمداد وتنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، ومن خلال تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي تبين وجود علاقة تأثير ذات اتجاه إيجابي بين تكامل سلسلة الإمداد وتنافسية المؤسسة محل الدراسة في الأسواق الدولية، كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن ابرازها فيما يلي:

- ✓ يعد أسلوب إدارة سلسلة الإمداد من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الأعمال والتسويق، وذات أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات ذات التوجه العالمي؛
- ✓ إن تبني أسلوب إدارة سلسلة الإمداد من قبل المؤسسات الاقتصادية وإدارتها بكفاءة وفعالية من خلال توطيد العلاقات مع الشركاء الموردين والعملاء له دور كبير في تحقيق تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية؛
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين تكامل سلسلة الإمداد وتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية وهو ما يمكن تفسيره على أنه كلما زاد اهتمام مؤسسة خنتر بإدارة سلسلة الإمداد والعمل على تحسين العلاقات مع مختلف الأطراف ذات الصلة كلما ساهم في الرفع من تنافسياتها دولياً؛

## عنوان المقال: أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية...

✓ من نتائج تحليل الانحدار البسيط تبين وجود تأثير معنوي لتكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، حيث تبين أن ما نسبته 78.7% من الاختلافات المفسرة لتنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية تعود إلى تأثير تكامل سلسلة الإمداد؛

✓ أيضا تبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير لأبعاد تكامل سلسلة الإمداد في تنافسية مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، حيث كان الأثر الأكبر للتكامل الداخلي بنسبة 68.1%، وهو ما يمكن تفسيره على أن التعاون والتنسيق بين الإدارات والوظائف في المؤسسة له أثر على زيادة وتحسين تنافسية المؤسسة دوليا.

### الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

✓ ضرورة أن تولي مؤسسات الأعمال الدولية أهمية كبرى لإدارة سلسلة الإمداد ضمن استراتيجيتها الدولية، والسعي نحو

تحقيق التكامل والتعاون بين الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد؛

✓ زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة العلاقات مع الموردين، بهدف تأمين متطلبات العملية الإنتاجية في الوقت

المناسب وبالجودة والتكلفة المناسبة؛

زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة العلاقات مع العملاء على نحو أكبر، لما لها من دور في تحقيق التفوق التنافسي من خلال

الفهم الدقيق لاحتياجاتهم وتلبيةها على أكمل وجه.

## الهوامش والمراجع:

1. Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The Impact of SupplyChain Integration and Internal Control on Financial Performance in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability Review*, 11, 1-10.
2. Bradly , F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th ed.). England: Parson Education Limited.
3. Harrison, A., & Van Hoek, R. (2008). *Logestics Management and Strategy Competing through the supply chain* (3rd ed.). England: Pearson Education.
4. Kane, D. (2008). A Global View of Supply Chain Management. *Business Review*, 10(2), 31.
5. Karimi, E., & Rafiee, M. (2014). Analyzing The Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities Case Study: Iran Pumps Company. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 1-15.
6. Mozafari, M., & Tafazzoli, S. (2012). Integration in supply chain management. In R. Z. Farahani, S. Rezapour, & L. Kardar (Eds.), *Supply chain sunstainability and raw material management: concepts and processes* (p. 38). USA: IGI Global.
7. Radu, C., & Catanent, A. (2019). *Firm's International Competitiveness*. Retrieved December 22, 2020, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.546.8922&rep=rep1&type=pdf>
8. Sabbaghi, A. (2004). Global supply chain strategy and global competitiveness. *International Business ans economics research journal*, 3(7), 68.
9. U.C., M. (2008). *International Marketing Management Text and Cases*. New Delhi India: SAGE Pubications.
10. Uwamahoro, A. (2018). Effects of Supply Chain Integration on Performance: An Analysis of Manufacturing Firms in Rwanda. *East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*.
11. حسان محمد أحمد. (2008). *ادارة سلاسل الامداد*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
12. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، و فايزة خير الله ناصر بن عبد الله. (2020). أثر مكونات المزيج التسويقي على القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 16(23).
13. عمر أقاسم، و نسيمه لعرج مجاهد. (2015). دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس اداء وفعالية سلسلة الامداد. *مجلة الابدحاث اقصادية وادارية*, 9(2)، 200.
14. غول فرحات. (2010). *حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة. المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول اتلعربية*. الشلف، الملتقى الدولي الرابع: جامعة حسيبة بن بوعلي.
15. نسرين مغمولي. (2016). دور الذكاء الاقصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسا الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة. بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية: جامعة محمد خيضر.