



العنوان

تأثير التكامل مع المتعاملين على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص : استراتيجية وتسويق

الدكتور المشرف:
د. مير أحمد.

إعداد الطالبة:
مهداوي زوليخة

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ مساعد (أ) جامعة المسيلة	الأستاذ عبد المطلب ببيصار
مناقشا	أستاذ مساعد (أ) جامعة المسيلة	الأستاذ: نور الدين نوي
مشرفا	أستاذ مساعد (أ) جامعة المسيلة	الأستاذ: أحمد مير





شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على هذا التوفيق، وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "لَا يَشْكُرُ
اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" رَوَاهُ أَحْمَدُ (7755)، وَأَبُو دَاوُدَ (4198)
أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور: **د. مير أحمد** " على
كرم إشرافه على هذه المذكرة، فلم أجد منه إلا رحابة صدر وطول صبر ودماثة خلق،
وسداد رأي، وتيسير كل صعب كان عليّ خانقاً، فله الشكر مجدداً على فضله
المتجدد.

كما أشكر كل من أطربي وساعدني أو شجعني على الوصول إلى مثل هذا العمل
البسيط، بدايةً بأساتذة القسم

كما لا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هاته المذكرة.
وإلى كل من ساعدني ميدانياً في كتابة وإخراج هذه المذكرة
وأخير أسأل الله تعالى المزيد من التوفيق والهداية "وقل رب زدني علماً"، "والله يقول
الحق وهو يهدي السبيل".



فهرست المحدثین

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
شكر وعرهان الإهداء	
المقدمة.	أ
إشكالية الدراسة	أ
فرضيات الدراسة.	أ
أهمية الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ب
منهجية الدراسة.	ب
حدود الدراسة	ج
هيكل الدراسة	ج
الدراسات السابقة.	ج
الفصل الاول: التكامل الداخلي والخارجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة.	
تمهيد	06
المبحث الاول: : التكامل الداخلي	07
المطلب الاول: علاقة وظيفة اللوجستيات بوظيفة التسويق	07
المطلب الثاني: علاقة وظيفة اللوجستيات بوظيفة الانتاج	09
المطلب الثالث: : علاقة وظيفة اللوجستيات بوظيفة المالية	11
المطلب الرابع: علاقة وظيفة اللوجستيات بالجوانب التنظيمية والادارية والموارد البشرية	12
المطلب الخامس: مكانة وظيفة اللوجستيات في الهيكل التنظيمي	12
المبحث الثاني: التكامل الخارجي	13
المطلب الاول: : تعريف التكامل الخارجي	13
المطلب الثاني: : التكامل بين المؤسسة والموردين	13
المطلب الثالث: أهمية العلاقة بين المؤسسة والزبائن	22
المطلب الرابع: مستويات العلاقة بين المؤسسة والزبائن	27
المطلب الخامس: نوعية الزبائن الذين تريداهم المؤسسة حقا	28

29	المطلب السادس: الاتصال بالزبائن
30	البحث الثالث : اداء المؤسسة
30	المطلب الاول:تعريف اداء المؤسسة
34	المطلب الثاني:مكونات اداء المؤسسة
36	المطلب الثالث:ابعاد اداء المؤسسة
37	المطلب الرابع:مؤشرات قياس اداء المؤسسة
38	المطلب الخامس:أهمية عملية تقييم اداء المؤسسة
41	المطلب السادس: مراقبة وتقييم الاداء المؤسسي
42	الخلاصة.
45	تمهيد
46	الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة
46	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة
46	المطلب الاول:: بطاقة فنية حول المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة
52	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وافاقها المستقبلية
52	المطلب الرابع:تقديم مصلحك المستخدمين والهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية
56	المبحث الثاني:الاستبيان
56	المطلب الاول:تصميم الاستبيان
57	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
58	المطلب الثالث: الأساليب التحليل الإحصائي
58	المطلب الرابع: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها
61	المبحث الثالث:اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
62	المطلب الاول:إختبار الفرضية الأولى
65	المطلب الثاني:إختبار الفرضية الفرعية الثانية
68	المطلب الثالث:إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
71	المطلب الرابع:: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة
89	المطلب الخامس:مناقشة فرضيات الدراسة
90	خلاصة
92	الخاتمة
92	نتائج وتوصيات الدراسة

فهرس المحتويات

93	أفاق الدراسة
//	فهرس الجداول والاشكال .والملاحق
//	قائمة المراجع

فهرست الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال والملحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول / الشكل / الملحق	رقم الجدول
أولا / الجداول		
56	يوضح اختبار أقسام الاستبيان	01
57	يوضح سلم ريكرت الخماسي	02
57	يوضح درجة معامل ألفا كرونباخ	03
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	05
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07
61	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل	08
61	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي	09
63	يبين التكامل الداخلي	10
65	يوضح توزيع ستيودنت للتكامل الداخلي	11
65	يوضح التكامل الخارجي	12
68	يوضح توزيع ستيودنت للتكامل الخارجي	13
68	يوضح أداء المؤسسة	14
71	يوضح توزيع ستيودنت لأداء المؤسسة	15
72	يوضح اختبار تأثير عامل الجنس على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	16
73	يوضح اختبار تأثير عامل العمر على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	17
74	يوضح اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	18
75	يوضح اختبار تأثير عامل الوظيفة على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	19
76	يوضح اختبار تأثير عامل الدخل على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	20
77	يوضح اختبار تأثير عامل الموقع على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	21
78	يوضح اختبار تأثير عامل الجنس على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	22
79	يوضح اختبار تأثير عامل العمر على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	23
80	يوضح اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	24
81	يوضح اختبار تأثير عامل الوظيفة على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	25
82	يوضح اختبار تأثير عامل الدخل على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	26
83	يوضح اختبار تأثير عامل الموقع الجغرافي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة	27

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

	بالمسيلة	
84	يوضح تأثير عامل الجنس على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	28
85	يوضح تأثير عامل العمر على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	29
86	يوضح تأثير عامل المستوى التنظيمي على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	30
87	يوضح تأثير عامل الوظيفة على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	31
88	يوضح تأثير عامل لدخل على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	32
89	يوضح تأثير عامل الموقع الجغرافي على أداء المؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	33
	ثانيا/قائمة الأشكال	
51	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	01
54	يوضح مصلحة الموارد البشرية بالمسيلة	02
64	يوضح منحني خط هنري لمحور التكامل الداخلي بالمسيلة	03
67	يوضح منحني خط هنري لمحور التكامل الخارجي بالمسيلة	04
70	يوضح منحني خط هنري لمحور أداء المؤسسة بالمسيلة	05
	ثالثا/قائمة الملاحق	
//	استمارة الاستبيان	01
//	قطاعات مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة	02
//	منتجات مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	03

مَدَد

إن التحولات الهائلة في الآونة الأخيرة في النظم الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية وانتشارها في جوانب الحياة كان لها تأثير على المنظمات (عمليات الإنتاج، التوزيع...) ونتيجة لهذه التغيرات المتسارعة التي نتجت عن المنافسة الشديدة لابد لإدارة المنظمات أن تلعب دورا حيويا وبارزا في رسم الصورة المثالية للحفاظ على العلاقات مع الموردين والزبائن هذه التطورات المستمرة المصحوبة بتجدد مستمر لحاجات العملاء فرضت على منظمات الأعمال أن تتكيف لتلبي تلك الحاجات المتجددة وتسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وبقاء المنظمات في ميدان الأعمال وتعزيز الروابط بين الأنشطة الداخلية والخارجية وتوصيل المنتجات والخدمات وبالتالي بقاء واستمرار المنظمة.

إن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور متكامل ومتجانس يسهل عملية تدفق المواد والمنتجات التامة بين الموردين المؤسسة و الزبائن وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع المختلفة، وان هذه الأنشطة اللوجستية تسمح بتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات الزبائن وذلك يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية .

مما سبق، يظهر أن تكامل المؤسسات مع المتعاملين سواء الموردون أو الزبائن يمكن أن يحسن أداء كل المتعاونين . وبتطبيق فكرة التكامل على المؤسسة يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير التكامل الداخلي والخارجي على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة؟

الإشكاليات الفرعية:

-هل التكامل الداخلي له تأثير على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة؟

-هل التكامل الخارجي له تأثير على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

الفرضية العامة:

يؤثر التكامل الداخلي والخارجي إيجابيا على مؤسسة مطاحن الحضنة مع متعاملاتها على أداءها.

الفرضيات الفرعية:

-التكامل الداخلي له تأثير على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة.

-التكامل الخارجي له تأثير على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة.

أهمية الدراسة

إن نجاح المؤسسات بمختلف المؤشرات والنماذج المساعدة في قياس وتأثير التكامل الداخلي والخارجي مما يؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة ولا يحقق ذلك إلا بتوفير مقاييس أداء فعالة.

أهداف الدراسة:

- نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي.
- إلقاء نظرة حقيقية عن واقع التكامل مع المتعاملين وتأثيره على أداء المؤسسة بصفة عامة وعلى مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بصفة خاصة.
- الإلمام بأهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع أداء المؤسسة والتكامل مع المتعاملين.
- التعرف على آراء مسؤولي مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة حول تطبيق ممارسات التكامل مع المتعاملين وتأثيره على الأداء.

منهجية الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث وذلك إن المنهج الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بإسناد البيانات المجمعة حولها ثم الوصول إلى أسباب والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتصميم حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة والتحكم في هذه العوامل والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة حالة وذلك بقيامها باختيار مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة للدراسة الميدانية .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل في الجوانب التي تتضمنها الدراسة أو المجال البشري الذي أجريت عليه الدراسة حيث اقتصرنا على إطار مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود المكانية: جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهي فرع من فروع المؤسسة الصناعية والحبوب ومشتقاتها رياض سطيف وذلك من خلال محاولة تشخيص واقع التكامل داخل مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

هيكل الدراسة:

من اجل دراسة هذا الموضوع يتم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل النظري والفصل التطبيقي، حيث تطرقنا في الأول إلى تأثير التكامل الداخلي والخارجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة وينقسم إلى هذا الفصل ثلاث مباحث هي: التكامل الداخلي والتكامل الخارجي، أداء المؤسسة، أما الفصل الثاني تضمن دراسة ميدانية حول مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الدراسات السابقة:

1- دراسة زينة مصطفى محمود حمد، اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي، ماجستير 2013، جامعة الشرق الأوسط. تمثلت نتائجها في:

- ترجع البدايات الأولى لإدارة سلسلة التوريد إلى برنامج الاستجابة السريعة لدى المنظمات الصناعية.
- تتكون إدارة سلسلة التوريد من شركات متعاونة لتعزيز الوضع الاستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

2 -تركي دهماني البرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، ماجستير 2012، جامعة الشرق الأوسط .
تمثل النتائج:

تأثير إدارة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وذلك من وجهة نظر المدراء في الإدارات العليا وقد كان وهذا التأثير بالمستوى المرتفع وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين، تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مع أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وذلك من وجهة نظر المدراء في الإدارات العليا إذ بينت النتائج أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وان تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام لان ذلك من شأنه الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كل الأطراف.

الفصل الأول

أصبحت اللوجستيات في العشرينات الأخيرة بمثابة لوحة القيادة على مستوى المؤسسات فمع استمرار التطور والتقدم الاقتصادي وظهور اللوجستيات كوظيفة مهمة في وظائف المؤسسة في السنوات القليلة الماضية فقد زادت أهمية إدارة اللوجستيات لتحقيق التكامل بينهم و العلاقات المتبادلة مع الموردين والمؤسسة والمؤسسة وزبائنها وجعل عملية الاتصال بينهم لتدفق المعلومات والبيانات التي يحتاجها كل من الموردين والمؤسسة، الزبائن وان التنسيق بين الهيكل التنظيمي لوظائف المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة لتكون المؤسسة قادرة المنافسة والتوسع في السوق وبالتالي تحسين الاداء وزيادة ربحية المؤسسة من جهة وبقاء واستمرارها من جهة أخرى.

المبحث الأول: التكامل الداخلي

تسعى المؤسسات إلى تنسيق جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بها، ويتعين عليها إن تعمل على الابتكار واستحداث الهيكل التنظيمي الذي يهيئ الأجواء لتحقيق التنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة ويمكن الإشارة إلى تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة ومكانة وظيفة اللوجستيات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: علاقة وظيفة التسويق بوظيفة اللوجستيات

قبل أن نتطرق إلى علاقة التسويق باللوجستيات نعرف ما معنى التكامل الداخلي حيث يمثل نظام التدفقات التكامل داخل المؤسسة والجدير بالملاحظة وجود علاقات بين الوظائف المختلفة للمؤسسة يساعد على تحسين العلاقات التبادلية ما بين الفعاليات والأنشطة الأخرى مثل تقليل المخزون.

التعريف الأول: التسويق يهدف إلى تحقيق غرض الحصول على الطلب ونتيجة جهود الترويج التي يقوم بها نشاط التسويق.¹

التعريف الثاني: إن التسويق هو عملية التخطيط والتسعير والترويج للبضائع لخلق التبادل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويختص التسويق بوضع المنتجات، ويعتبر التسويق من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة وذلك نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في خلق مكانة للمؤسسة في السوق وجعلها تحافظ على هذه المكانة والاستمرار في تحسينها.²

التعريف الثالث: ويهتم مفهوم التسويق ويدور حول التعرف على احتياجات الزبائن ثم توجه كافة موارد المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات.³

التعريف الرابع: وتختص وظيفة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج أو الفكرة أو توزيع أو ترويج من أجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل

1- محمد حسان: **دالة الامداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون ذكر السنة، ص104.

2- علوش غنية: **التسويق والإمداد**، دراسة حالة مجمع رونو للسيارات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011، ص 8.

3- نهال فريد المصطفى وجمال العبد: **إدارة الإمداد**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 90.

من الأفراد والمؤسسات، ويهدف إلى الاستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر وتشمل بناء علاقات بعيدة المدى بين المؤسسة وزبائنها.

إن خلق القيمة الزمنية والمكانية يحتاج إلى الاستعانة بأنشطة اللوجستيات، وتقوم بتخصيص الموارد المتاحة وتغيير التخصيص تبعاً لتغيير شروط السوق، إن نشاط اللوجستيات يقوم بتوفير المنتج المناسب والوقت المناسب والتكلفة.¹

وتوضح الترابط والعلاقة بين اللوجستيات والتسويق والتقاطع يتم من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف التسويق ومن بينها مايلي:

- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضاً خطط التسويق المختلفة؛
- معلومات عن الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة وخاصة إذ كان البعض منهم يعتبر مورداً لبعض أصناف المواد والمنتجات؛
- تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
- أيضاً تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياستها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد وبالأسعار والتكلفة المناسبة.²
- وان التكامل يؤدي إلى تخفيض نفقات التسويق وان التنسيق إذا كان تنسيقاً سليماً يؤدي إلى التكامل بين وظيفة التسويق ووظيفة اللوجستيات.³

1- كريمة كندري: دور الإمداد في تحسين التنافسية، دراسة حالة مطاحن الاوراس، وحدة أريس، مذكرة ماستر في الاقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 8-9.

2- حواس فاتح: النقل والإمداد، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل sntr، وحدة بائنة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بائنة، 2010-2011، ص 31-32.

3- احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني: التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 106.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة اللوجستيات ووظيفة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج والعمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر في مباشرة التصنيع ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة.¹

ان توسع مفهوم الإنتاج إلى المفهوم الأوسع ولأشمل وهو مفهوم العمليات لا يشمل فقط عمليات التصنيع المرتبطة بالإنتاج وعلى إنتاج السلع المادية بين ما هناك ارتباطا كبيرا بين عمليات إنتاج السلع وعمليات نقلها وتخزينها مما جعل نشاط الإنتاج واللوجستيات يتداخلان.²

إن إدارة اللوجستيات تتحمل مسؤولية استلام المواد الخام والأولية أو تحويلها إلى مواد مصنعة فهي إذا تهم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة والتسليم في للسلع المادية وهنا تدخل مهام إدارة اللوجستيات فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية، وهنا يبرز شكل واضح مدى أهمية نشاط اللوجستيات بالنسبة لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيات فهي بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخيرة ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيات في منظور وظيفة الإنتاج أن تمد إدارة اللوجستيات بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين و ثم تحقيق كفاءة الوظيفتين معا.³

فلا بد من التنسيق بين توقيت الانتهاء من عمليات التصنيع وتشغيل المنتجات التامة وبين معدلات التخزين من ناحية وبين أحجام الطلبات ومعدلات الشحن وتوقيتها من ناحية أخرى، وانخفاض كفاءة الربط والتنسيق في هذا المجال الحيوي من نشاط المؤسسة.⁴

1- حواس فاتح: النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل sntr، وحدة بائنة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص 33.

2 - محمد حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 106.

3- كريمة كيندري: دور الإمداد في تحسين التنافسية، دراسة حالة مطاحن الاوراس، وحدة أريس، مذكرة ماستر في الاقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص ص 8-9.

4- نهال فريد المصطفى وجلال العبد: إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص 92.

من المهم أن يحدث التنسيق بين وظيفة اللوجستيات ووظيفة الإنتاج ويمكن الإنتاج في وقت الطلبات فقط إذا كان ذلك يؤدي إلى الإنتاج بكميات أقل يعني زيادة في تكلفة الإنتاج وإذا لابد من التنسيق بين نشاطي الإنتاج واللوجستيات بشكل يضمن أقل تكلفة ممكنة.¹

إن تزايد الأهمية لوظيفة اللوجستيات داخل المؤسسة يتطلب إعادة جمع وتنظيم بعض الأنشطة التي كانت تعتبر حتى وقت متزايد ضمن مسؤوليات إدارة الإنتاج فتهتم هذه الأخيرة أساسا بصنع المنتج مع تقليل تكاليف وذلك عن طريق ممارسة المسؤوليات المرتبطة بتخطيط الطاقة الإنتاجية والرقابة على الجودة والجدولة.

إن أنشطة الإنتاج تهتم بالحصول على المواد الخام بالجودة المناسبة السعر المناسب كما تهتم بتتابع عمليات الإنتاج والفترة الزمنية اللازمة، أما أنشطة اللوجستيات تهتم بمصادر تدفق المواد الأولية وعمليات التوزيع والتوريد والترابط بين الوظيفتين يؤدي إلى إتمام عملية التنسيق بدرجة مرتفعة من الكفاءة.²

إن طريقة من الطرق لتعاون المستمر بين وظيفة اللوجستيات ووظيفة الإنتاج وتبادل المعلومات والبيانات فعلى إدارة الإنتاج أن تمد إدارة اللوجستيات بالمعلومات والبيانات مخطط وبرنامج الإنتاج بدقة وأيضا تخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط والصعوبات في استخدام بعض أنواع المواد وعدم كفاءتها وأن تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية ويجب على إدارة اللوجستيات أن تخطر إدارة الإنتاج بالمعلومات عن:

- مواعيد ورود الطلبات واحتمالات التأخير.
- التطور الفني والتكنولوجي في صناعة المواد ومستلزمات الإنتاج التي تحتاجها العملة الإنتاجية.
- المواد البديلة والجديدة التي تظهر في الأسواق.³

المطلب الثالث: علاقة وظيفة اللوجستيات ووظيفة المالية

إن أي مؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها وذلك مما يحقق أقل تكلفة ممكنة وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط الإدارة المالية وهي وظيفة تهدف غالى تحديد القدر اللازم

1- محمد حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 107.

2- نهال فريد المصطفى: إدارة المواد والإمداد (إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 21-23.

3 عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجمعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 26-27.

ولتمويل العمليات التجارية أيضا ولكي تتحقق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لابد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.¹

إن علاقة الإدارة المالية واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المتخصصة لعملية الشراء والتي يجب على وظيفة اللوجستيات أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المالية فهناك أيضا:

- معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الفائض.
- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير.
- معلومات عن المواد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المخالفة (نقل، تخزين).
- أما إدارة اللوجستيات فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:
- أي تغييرات في كمية الشراء الحالية أو المتوقعة حتى يمكن مواجهة هذه التغيرات.
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن مواجهة في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلب من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المالية والفنية والبشرية.
- إستراتيجية وقواعد ربحية الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
- تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة.²

إن أهداف إدارة اللوجستيات و أهمية التنسيق الدائم بين الإدارتين حتى تكون إدارة اللوجستيات على علم بالموارد المتاحة وبممكن تخصيصها لاتفاق على الأنشطة المختلفة أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات

1- كريمة كيندري: دور الإمداد في تحسين التنافسية، دراسة حالة مطاحن الاوراس، وحدة أريس، مذكرة ماستر في الاقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص ص 12-13.

2- حواس فاتح: النقل والإمداد، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل SNTR، وحدة باتنة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص ص 34-35.

تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيات والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى تمكن اخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية.¹

المطلب الرابع: علاقة وظيفة اللوجستيات بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

أن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيات حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيات وتكمن هذه العلاقة في:

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - الاختصاصات والعلاقة التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - نوع الوحدات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها.
 - أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
 - أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة.
- كذلك يعتمد اللوجستيات على موارد بشرية ذات مهارة عالية.²

المطلب الخامس: مكانة اللوجستيات في الهيكل التنظيمي:

إن التطور الذي طرا على اللوجستيات جعله إدارة مهمة داخل المؤسسة ووجودها كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منها متكامل مع باقي الوظائف.

1- كريمة كيندري: دور الإمداد في تحسين التنافسية، دراسة حالة مطاحن الاوراس، وحدة أريس، مذكرة ماستر في الاقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص 13.

2- حواس فاتح: النقل والإمداد، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل SNTR، وحدة باتنة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات، مرجع سابق، ص 35.

المبحث الثاني: التكامل الخارجي

إن المؤسسة تحقق تقدم متميز في مجال المنافسة والربحية وأصبح للزبون قوة داعمة في الحركة التبادلية لمعرفة ماذا تريد كل من المؤسسة والزبون وتحقيق الثروة الجديدة للمؤسسة كما يمكنها من تحقيق القيمة في مواهب الزبائن وخبراتهم ومعارفهم وطرق العمل وعلاقاتها مع محيطها والولاء لربائتها.

وتتضمن لمختلف هذه العلاقات الايجابية مع الزبائن والموردين والاحتفاظ بهذه العلاقات وبناء شبكة العلاقات وأن العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والزبائن، في ظل توجه المؤسسة نحوه ونتيجة اعتباره أصلاً من أصول المؤسسة.

المطلب الأول: التكامل الخارجي

يهدف إلى تحسين التدفقات المختلفة من الموردين إلى المؤسسة (المدخلات) مثل حركة المواد الأولية والتدفقات من المؤسسة إلى الزبائن (المخرجات) وإيصال المنتجات إلى الزبائن والعلاقات بين الموردين والمؤسسة والزبائن.¹

المطلب الثاني: التكامل بين المؤسسة والموردين

إن تنمية علاقات متميزة مع الموردين والحفاظ على هذه العلاقات تساعد على مواجهة الظروف غير المتدفقة وتحتاج المؤنة الى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة الزيادة المفاجئة في الإنتاج.

أولاً: تعريف علاقات الموردين:

تبحث المؤسسات عموماً عن الفرص لبناء علاقاتها مع الموردين تصلح لكل زمان ومكان لكي تبني المؤسسة علاقة من نوع معين، فلا بد للمؤسسات من تحديد العوامل التي تساعد على صنع واتخاذ القرارات ذات الصلة يشكل العلاقة المستقبلية وبناء العلاقة مع الموردين من خلال التركيز على العمليات المستخدمة في الإنتاج وتغطية أداء المنتج واستخدام تصاميم تحقق التكامل لمدة أطول.

1- عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (دائرة سلاسل التوريد)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 259.

ثانياً: بناء العلاقة على المصلحة المتبادلة مع الموردين

ونعرف شكل العلاقة على أنها مجموعة أو جملة من الروابط التي تتشارك في خصائص عامة متشابهة لتعزيز التكامل.

إن التكامل الذي يحدث بين المؤسسة والموردين كوحدة واحدة وتوريد المؤسسة من مصادر مختلفة من خلال الارتباط أو رسم علاقات طويلة الأمد مع الموردين والتنسيق المنظم والرؤية المشتركة يزيد من قرب المؤسسة إلى العلاقة التكاملية مع الموردين.¹

إن تقييم حجم التدفقات بين المؤسسة والموردين الذي يشمل مواد الخام وتحليل حجم التدفقات الداخلية لكن المؤسسة وإن هيكل تدفقات المواد يستحق بذل الجهود في التحليل والتصنيع.²

إن توطيد العلاقات بين المؤسسة والموردين عن طريق التبادل يساعد المؤسسة على مواجهة الكثير من الظروف الطارئة والغير متوقعة وإن المحددات والاعتبارات التي يتوقف عليها الاختيار الأمثل والقرار الذي تركز عليه هذه المحددات في:

1- العلاقات مع الموردين:

من المحاور الهامة المحددة لقرار الصنع والرغبة في تكوين علاقات ثابتة وقوية مع الموردين فإن فكرت المؤسسة في إجراء بعض أو مجموعة من مستلزمات الإنتاج من مورد ما إلى إنتاجها داخلياً والتي أثّر على القدرة التفاوضية مع الموردين وذلك بالنسبة للمواد الخام والأصناف الأخرى التي يتعثر شراؤها من الموردين.³

ويتمثل في تنمية العلاقات المتميزة مع الموردين والحفاظ على هذه العلاقات وتحتاج المؤسسة إلى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة زيادة مفاجئة في الإنتاج ويتوقف الأمر في هذه الحالة على رغبة وقدرة الموردين على تعديل جداول التشغيل الخاصة به ومن الضروري تجاوز المورد مع المؤسسة واستجابته لها.¹

1 - شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلسلة التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، دار الشراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، صص 43-46.

2- طاهر حسين: إدارة التوريد والتخزين بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية في مدينة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 213.

3- صلاح عبد الباقي وآخرون: إدارة المواد والإمدادات من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، 2000، صص 92-93.

2- الحفاظ على العلاقات بين الموردين والمؤسسة

الشيء الذي يساعد الموردين في وضع المطلوب والدقة في تحديد مواصفات الجودة ويمكنه من تدفق المواد الأولية إلى المؤسسة وهذا ما يساعدها في اختيار الموردين ذو الكفاءة العالية من حيث جودة تزويدهم بالمواد وانتظامها وخبرة التعامل معهم ينتج عن ذلك تحسين العلاقة بالموردين من تجنب النزاعات بين المؤسسة والموردين.²

• اختيار مصدر التوريد

تكمن الوظيفة في تحديد مصادر التوريد المناسبة ولغرض نجاحها بصورة تامة لابد من إجراء البحث والتفتيش المستمر عن المصادر لتوريد والقيام بالمفاضلة لان تقسيم ومراقبة أداء مصادر التوريد بالإضافة إلى تطوير الأساليب المناسبة مع الموردين تعكس من الأمور ذات الأهمية البالغة.³

• التوريد من المصادر

وتعتبر من أساسيات التعامل مع الموردين وهي أساس بناء العلاقة بين المؤسسة والموردين ولها 3 أشكال:

أ- المصدر الوحيد

لا تتوفر في العادة لهذا النمط من المصادر بدائل وتعتبر علاقة شراكة نتيجة طبيعية للتعامل مع مثل هذه المواقف نظراً لأنه المصدر الوحيد لمكونات المنتج والمواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج.⁴

إن الاعتماد على مصدر واحد يكون عندما تخشى إدارة المواد من عدم تجانس المفردات المشتراة إذا ما تم استيفائها عن طريق موردين متعددين.

تميل المؤسسات إلى التعامل مع مورد واحد إذا كان يتمتع بشهرة وثبت التزامه من حيث الجودة وحسن التعامل والحصول على معاملة متميزة من المورد وخفض تكلفة الشراء وتكاليف الاتصال بالمورد.⁵

1 - جلال العبد ونهال فريد المصطفى: إدارة الإمداد، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 96.

2 - عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 39.

3 - عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع سابق، ص 262.

4 - شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مراجع سابق، ص 31.

5 - محمد حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 147- 148.

ب- المصدر المنفرد:

التزويد من المصادر تحصل المؤسسة في العادة على عقود طويلة الأمد نسبيا ومن بين مجموعة من الموردين تنشأ علاقات شراكة للمؤسسة ما يمكن من توجيه مصادر لتحسين العمليات وبخصوص المؤسسة فإن المصدر المنفرد يعد من المصادر التي تؤدي إلى حركات أعمال وتخفيض تكلفة عمليات الإنتاج.¹

يتم اختيار مورد من بين مجموعة من الموردين بالذات لتزويد أحد الأصناف وإعطاء هذا المورد تسهيلات أو ميزات دون المصادر (الموردين) الأخرى لتزويد المؤسسة.²

ج- المصدر المتعدد:

هو من أنواع التزويد من المصادر ومن خلاله يتم التزويد من أكثر من مصدر وإذا تناسب حصص هؤلاء الموردين ماديا مع أدائهم بمعنى انه كلما تحسن أداء المورد فيما يخص الأسعار والجودة ، وكلما زادت حصته.³

تلجأ المؤسسة إلى تنويع مصادر أو تحدد المصادر بحيث يحاول كل من الموردين إرضاء المؤسسة من خلال الاهتمام بالجودة ، وصول المواد في الوقت المحدد ، وتفكر المؤسسة في الاعتماد على المصادر المتعددة لأسباب موضوعية، والاعتماد على أكثر من مورد يقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة عندما لا يفي مورد معين بتعهداته، وان المؤسسة تقوم بتوزيع طلبات شراء المواد من المصادر المتاحة بالتساوي.⁴

إن المؤسسة لا تزال ملتزمة بالتعامل مع مورد معين بل عدة موردين في توريد المفردات المحددة في الطلبية ويجري البحث عن مصدر آخر بديل يكون التزاما في توريد احتياجات المؤسسة وان التعامل مع الموردين هي الزيادة في الأسعار وزيادة التوريد.⁵

-
- 1- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلسلة التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مرجع سابق، ص32.
 - 2- عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص95.
 - 3- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مراجع سابق، ص32.
 - 4- محمود حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص148-149.
 - 5- عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع سابق، ص263.

د- الاختيار المناسب للموردين:

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، وذلك فإن تحليل ينصب على أسلوب الذي من خلاله الكشف عن أهم الخصائص والمواصفات للمواد المطلوبة للحصول عليها لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.¹

إن إقامة علاقات متبادلة مستمرة مابين المؤسسة والموردين والتي تمتاز بالخصائص التالية:

- علاقات متبادلة وثيقة جدا على عدد ما محدود من الموردين.
- علاقات متبادلة مستديمة على الأمد الطويل مع عدد من الموردين.
- تأسيس علاقات متبادلة مستقلة بمفهوم علاقة المورد.²

3-مراحل اختيار المورد الأمثل:

تستند ابتداء على التكلفة وان الموردين لديهم القدرة لتلبية المتطلبات الوظيفية وتقليل المخزون وخفض مدة التوريد لفرض جعل المؤسسة أكثر فاعلية وكفاءة يتوجب على المؤسسة من تحقيق التكامل وان من الممكن أن تقرر المؤسسة من استخدامها مع المورد الذي يتم فعلا الشراء منه.³

تتخذ القرارات التي بموجبها أن تختار المؤسسة الموردين الذين سوف تتعامل معهم مستقبلا أن تجد المؤسسة نفسها بحاجة للإجابة عن جملة من الأسئلة لاتخاذ القرار المناسب حول توجهها لاختيار مورد معين أم لا كفضايا الجودة، التكاليف، ولغايات اتخاذ قرار الاختيار من بين الموردين فإن المؤسسة تحدد الأسبقيات التنافسية لتطوير قائمة معايير الأداء التي تستخدمها لاختيار المورد الملائم فضلا عن المعايير اللازمة للبدا بعلاقات مع الموردين كاسم التوريد في الوقت المحدد.⁴

1- عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، ص105.

2- عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع سابق، ص262.

3- عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع نفسه، ص281.

4- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مراجع سابق، ص32.

إن تسهيل نظام الشراء حسب الطلب عن طريق تنمية العلاقات الدائمة وطويلة الأجل مع عدد من الموردين المقربين، والهدف هو انجاز نوع من الاتفاقيات الشرائية القوية والثابتة والتي يترتب عليها توريد للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج بشكل لا يحدث فيه أي نوع من الاضطرابات بين الموردين والمؤسسة.¹

إن القرارات ذات الصلة من أي مورد تشتري المواد ويتوجب دراسة عدد من العوامل مثل وفرة التوريد، أداء الموردين في التوريد وجودتهم، وقد توجه المؤسسة بعض المنافسين في كافة المجالات مما تجعل وظيفة العمليات المتميزة تعود إلى المورد الذي يتصف بالتمايز ونوضح ذلك في 3 مراحل:

المرحلة الأولى تقييم الموردين:

تعتبر تقييم الموردين المرحلة الأولى في عملية التقييم حيث تهدف إلى إيجاد الموردين ذو القدرات الكبيرة الذين سيصبحون لاحقاً موردين رئيسيين للمؤسسة.²

لا يوجد آلية أو طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين وان عملية التقييم من أهم الجوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم وتهدف كذلك إلى إعادة اكتشاف الموردين المحترفين وتحتاج هذه العملية تطوير جملة من المعايير التي تتضمن عملية تفاوض معينة للقياس تعتمد على حاجات المؤسسة نظراً لأهمية عملية اختيار الموردين.

المرحلة الثانية تطوير الموردين:

يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الأنشطة المختلفة للمؤسسة، إذ أنه عند اكتشاف إن مثل هذا المورد يمتلك القدرات والمتطلبات اللازمة للاستمرار معه من خلال العلاقات المستقبلية، الجودة، التوصيل، تبادل المعلومات، فان المنظمة تسهل على تطوير ذلك المورد من خلال الأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع أنشطة مختلفة للمؤسسة.³

إن المؤسسة ترغب بالتعامل مع المورد المعني وإمكانية التكامل معه داخل نظام المؤسسة، إذ تقوم إدارة المشتريات بالتأكد من أن المورد يمتلك تفسير في المواد، والتوريد ومن الممكن أن يشمل مرحلة التطوير ابتداء من التدريب والمساعدة والإنتاج إلى التبادل وإرسال المعلومات.

1- محمد حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 131.

2 - عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع سابق، ص 29

3- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مراجع سابق، ص 33-34.

المرحلة الثالثة المفاوضات:

تعتمد عملية اختيار المورد على الاستراتيجيات المتبعة وعملية التفاوض والمقصود باستراتيجيات التفاوض هي المداخل التي يستخدمها مسؤول الشراء في تطوير العلاقات التعاقدية مع الموردين.¹

وان عملية المفاوضات تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية اختيار الموردين وان الاستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة مع أولئك الموردين التي عادة تأخذ شكلا من الأشكال منها، الأسعار المعتمدة، التكلفة، وهناك أبعاد واسعة قد تتطلبها عمليات التفاوض مثل مستويات الجودة، أوقات لانجاز مختلف العمليات.²

4- إصدار أمر التوريد:

بعد أن يتم الاختيار الأنسب من بين الموردين فان الإجراء التالي يتضمن اصدرا أمر الشراء وإرساله إلى المورد ويعتبر أمر الشراء ارتباطا تعاقدى ملزم لكل من المؤسسة والمورد.

ويطلق على أمر التوريد بأمر الشراء ولا شك أن أمر الشراء هو أهم نموذج من النماذج المستخدمة في عملية الشراء مثل توريد الأصناف المطلوبة مقابل التزام المؤسسة التي تدفع قيمة الأصناف حسب الشروط الواردة في أمر التوريد والتي غالبا ما تكون بعد إتمام التوريد.

وعموما لا يوجد شكل محدد لأمر الشراء وهو يختلف في تصميمه وبعض التفاصيل من مؤسسة لأخرى غير أن هناك بيانات أساسية يجب أن يتضمنها أمر الشراء بحيث يحتوي وبوضوح تام جميع البيانات اللازمة التي تمنع التباين بين المورد والمؤسسة.³

5- بناء ورسم العلاقات مع الموردين:

إن الأبعاد التي تفرضها متطلبات العلاقة نفسها لكي يتمكن لها الاستمرار لان تصبح علاقة ناجحة وطويلة الأمد وتتمثل فيما يلي:

- 1- عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلاسل التوريد)، مرجع سابق، ص290.
- 2- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مراجع سابق، ص34.
- 3- عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص131.

أ- فحص التوريد:

يتضمن فحص ما تم توريد جملة من الأساليب مثل فحص هوية المنتج، المراجعة وما يتطلب من المؤسسة لان تبني علاقات من نوع معين اعتمادا على طريقة الفحص مع توافر الضبط الإحصائي للجودة ن ثم بناء الثقة المتبادلة من خلال آليات سلوكية (تصرفات) يمارسها الطرفان بناء الثقة واستمرارها على الأمد البعيد

ب- التدريب:

تفرض متطلبات لتغيير وخصوصا التكنولوجيا على مختلف المؤسسات أن تلم بالطرق الحديثة للتصنيع وذلك من خلال تدريب العاملين وعلى مختلف المستويات الوظيفية وإعداد البرامج وتحديد متطلبات التدريب وتحليل حاجات

المؤسسة التدريبية بحسب جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية لضمان بقائها في ميدان المنافسة.

ج- فرق العمل:

تشكل فرق العمل متعددة الوظائف في العديد من المجالات مثل تصميم المنتجات وتقسيم العمليات وأنظمة الجودة وإجراء لقاءات واجتماعات بين الطرفين وذلك من اجل الفهم المتبادل والمشارك للعمليات وأنشطة الطرفين.

د-شهادات الموردين:

بعد بدء المورد لعمليات التوريد فان الخطوة اللاحقة تتعلق بمنحه الشهادة وتوصف هذه العملية من خلال معايير مثل موافقة المورد والمؤسسة على المواصفات التي تم تطويرها، وذلك من خلال فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار مواصفات التصميم والتجميع والالتزام بالفحوصات التي يجريها الطرفان أو أحدهما.¹

هـ-تقدير الموردين:

تقوم المؤسسات بتحديد التقديرات ذات الصلة بآراء مورد بها من أجل الحصول على نتائج موضوعية تساعد في الحكم على آدائهم من أجل التأكيد على عملية الاتصال الكاملة الواضحة مع أولئك الموردين فيما يخص الأداء في مجالات الجودة، وتعمل المؤسسة على شراء أدوات من العلاقة معهم وجميع الموردين فضلا عن

1- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مرجع سابق، ص35-36.

قدرة المؤسسة على تصميم ووضع مقاييس تقدير الموردين درجات معينة لهم تتعلق بآدائهم مثل المورد المقبول وغير المقبول والاستثنائي والمميز.

و- تمييز الموردين:

يعتبر التقدير والاهتمام الذي تقدمه المنظمة لمورديها من المحفزات الهامة للتأكيد على ان مورديها ملتزمين اتجاهها كشركاء سواء في آدائهم أو بحسب الجودة ويفترض أن تكون تلك المحفزات من خلال معاملة الموردين ووضعهم بالمورد الأفضل أو المتميز.¹

6- أشكال العلاقات الموردين:

إن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تعاملها مع الموردين فان شكل العلاقة يتمثل في:

أ- المفاوضات:

تمهد الطريق عموماً للمفاوضات مع الموردين من المؤسسة وان تلك المفاوضات تنشأ نتيجة للتوجه التنافسي الشديد بين الموردين، إن تخضع تلك المفاوضات لما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الثاني ويعتمد ذلك على قوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف وهل تعتمد المفاوضات على علاقات من نوع المكسب والخسارة أو أنها تعتمد على علاقات من نوع الكسب المتبادل وتمتاز هذه العلاقة (التفاوض) باحتوائها على مميزات قصيرة المدى بفترات متقطعة يشتملها المشاركون بالسلسلة على أنها التزامات بعيدة المدى.²

وان المؤسسة تحاول أن تخفض أسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطاً معينة للحصول على الأسعار المدروسة تحديد الجودة وتقديمها.³

1- شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مرجع نفسه، ص 37.

2- تركي دهمان البرازي: أثر إدارة سلسلة التوريد في أداء المنظمة، دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الأسواق الكويت للأوراق المالية، تخصص الإدارة مذكرة شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص35.

3- تركي دهمان البرازي: أثر إدارة سلسلة التوريد في أداء المنظمة، مرجع نفسه، ص35.

هناك جملة من العناصر إذا توفرت مجتمعة تؤلف ما يسمى بعلاقة الشراكة بين المؤسسة والمورد فان مفهوم التقارب يتوسط تلك العناصر ونلاحظ أن تلك العناصر تنقسم إلى قسمين: الأول يتعلق بالاتجاهات أما القسم الثاني يشمل الجوانب المتعلقة بالسلوك والأفعال يفترض أن يساهم كل طرف كشريك والقدرات اللازمة والمتاحة لديه.

وان العناصر الأساسية لعلاقة الشراكة يمكن إنجازها بالثقة المتبادلة والولاء ومن خلال تبادلها تعمل المؤسسات على تقارب العلاقات من خلال الاتصال المتكرر.¹

ج - التعاون:

يعني أن المؤسسة والمورد يعملان معا عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدرته، وقد تختلف علاقة التعاون من علاقة الشراكة إذ أن أهم ما يميز النوعية عدم وجود أصول يتم تكريسها من خلال علاقة التعاون والالتزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والاداري بقدرات المورد للمؤسسة والتطوير والتعاون من خلال التوجه التعاوني في العلاقات فان المورد يكون قد اكتسب مهارة تكرار الاعمال وان التوجه التعاوني يعني لعلاقات الموردين ان المؤسسة تشارك مع مورديها بالمعلومات وبمرونة عالية فيما يخص العلاقة المستقبلية.

المطلب الثالث: أهمية العلاقة بين المؤسسة والزبائن

إن كثافة العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والزبائن على أساس أن كل الطرفين يتعاونان من خلال أشكال مختلفة من العلاقات المتبادلة بمستويات مختلفة من حيث قوة العلاقات وجودتها ومستوى التقارب من أجل معرفة من وكيف يمكن استخدامها والفرق بين عدة أشكال من العلاقات داخل علاقة الشراكة اعتمادا على قوة التقارب والاعتماد المتبادل بين المؤسسات والالتزام لتعكس التنسيق والتكامل.²

1 شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مرجع سابق، ص، 36-37.

2 شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلاسل التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، مرجع سابق، ص، 36-37.

أولاً: التكامل بين المؤسسة والزبائن

يمكن للمؤسسة أن تحقق تقدم متميز في مجال المنافسة والربحية وأصبح قوة داعمة للزبائن في حركة تبادلية لمعرفة ماذا يريد كل طرف من الآخر وهذا ما يحقق الثروة الجديدة للمؤسسة كما يمكنها من تحقيق القيمة في مواهب الزبائن وخبراتهم ومعارفهم، طرق عملها وثقافتها، نظم معلوماتها، كذلك في علاقاتها مع محيطها وولاء زبائنهم.

إن المؤسسات تسعى جاهدة لكسب ولاء الزبائن وبناء العلاقات طويلة الأمد معهم وهذه العلاقات أصبحت في ضوء خبرة المؤسسة تقوم على حقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقاً للربح بالنسبة للمؤسسة هو الزبون الذي يرتبطون به وهذا ما أدى إلى ظهور وتطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات تساوي العلاقات مع الزبائن والمؤسسة.

ثانياً: مفهوم العلاقات بين الزبائن والمؤسسة

العلاقة بين المؤسسة والزبائن هي السيطرة على جميع الخطوات من إنتاج المنتج إلى أن يصل إلى الزبائن.¹

وان العلاقات بين المؤسسة والزبائن هي مجموعة من الوسائل والعمليات والأنظمة والهياكل التنظيمية التي تعمل على مساعدة المؤسسة في تعزيز معرفتها بالزبون وتعمل على مساعدتها في تسيير علاقاتها بزبائنهم وتقديم أفضل مستوى من خلال كل قنوات الاتصال والتركيز على مشاركة المعلومات بين الزبائن والمؤسسة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الجديدة.²

1- أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني: التوزيع مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص106.

2- ذنايب مصعب: إدارة علاقات مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية مؤسسة نجمة للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، جوان 2011، ص55.

إن تكامل المؤسسة والزبائن يدير العمليات المشتركة بينهما وتحقيق الأهداف بفعالية وتدفقات للمنتجات والمعلومات وتدفقات المالية والقرارات وتوفير القيمة إلى تحقيق الأهداف فانه يولد الثقة المتبادلة وتقاسم المعلومات والملفات والمخاطر.¹

أصبح العلاقات مع الزبائن المصدر ذو القيمة الأكبر للمؤسسة وهذه العلاقات التي أصبحت في ضوء المعرفة وخبرة المؤسسات تقوم على حقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة لما هو الذي يرتبط بها بعلاقات طويلة الأمد ولهذا كان على المؤسسات تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات.²

إن تحقيق علاقات قوية مع الزبائن يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية بين المؤسسة والزبائن أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالزبائن والاستحواذ عليهم يساعد المؤسسة على تحقيق الربح.³

يعد مفهوم الزبون العنصر الجامع في بناء سمعة ومكانة المؤسسة ولذا كان من الجدير أن مؤسسة تسعى لاكتساب حصة سوقية والسيطرة على منافسيها أن تولي كل اهتمامها في كيفية بناء علاقات وطيدة ومتناسكة بينها وبين زبائنها والذي يمكنها من تحقيق التميز والتنافس الذي يجعل منها دوما في الريادة.⁴

وبعد أي نشاط تقوم به المؤسسة فإنها تحتاج إلى تصنيف مدى تحقيقها للأهداف، وكذلك خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.⁵

ثالثا: تعريف العلاقة بين الزبون والمؤسسة:

1-Mark barratt , Ruth barrat :exploring internal and external supply chain linkages evidence from the field, journal of operations management 29/2010-p 515.

2- ذنايب مصعب:إدارة علاقات مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية لمؤسسة نجمة للاتصالات، مرجع سابق، ص35.

3- ممدوح عبد العزيز رفاعي:إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص13.

4- فتية افریس: دور نظم المعلومات التسويقية في بناء علاقات مع الزبون ، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص استراتيجيات وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 40 .

5 - ذنايب مصعب:ادارة علاقات مع الزبائن ودورها في تنمية الرأس مال الفكري ، دراسة تطبيقية ،مؤسسة نجمة للاتصالات ، مرجع سابق ،ص:63 .

إن إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ المال، فهي مجرد عملية تجارية، في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تعتمد على ركنين أساسيين هما:

● سير المعلومة في الاتجاهين، الزبون والمؤسسة.

● معالجة هذه المعلومة من الطرفين.¹

أصبحت المؤسسات المعاصرة تنظر الى الزبون بوصفه كشريك حقيقي وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين وان أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات راقية ومتميزة لاتساع حاجات الزبائن ورغباتهم وصولا إلى مستوى اسعاده.

وتعتد صياغة بناء العلاقات مع الزبائن على الأساس المنطقي البسيط و الزبون يكون قادرا على تلبية الاحتياجات بكفاءة اكبر وتعد هذه الموضه في الزبون العنصر الأساسي ادارة العلاقات مع الزبائن ولغرض تحقيق الميزة التنافسية يستوجب أن تكون المؤسسة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة لزبائنها وللبدا بدورة إقامة علاقات مع الزبائن فان المؤسسة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها وليتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم والسلع التي يستخدمونها ويفضلونها ، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين المؤسسة وزبائنها وعلى هذا الأساس يمكن التفاعل المؤسسة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقات بالزبون ويمكنها من الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبون عن طريق أدوات تمكن الزبون من خلال المقابلات والملاحظة.²

وعرفت أيضا زبائنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقدم المعلومات وتركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر.

1- فتيحة افريس :دور المعلومات التسويقية في بناء علاقات مع الزبون ، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إستراتيجية وتسويق، مرجع سابق ، ص 43 .

2-تركي دهمان البرازي :اثر ادارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال تخصص ادارة ، 2012 ، ص ص 36-37 .

وعرفت أيضا أنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المؤسسة نحو هدف بنا علاقات مبرجة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي.¹

ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للإحداث الواقعية، ومن خلال ذلك تسعى المؤسسات ما أمكن إلى بناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل باعتباره مدر للمداخيل، خاصة مع ظهور تكنولوجيات جديدة وطرق تسويقية جديدة، تجارة المواقع الالكترونية، ووفرة كبيرة في وسائل معالجة المعلومات، وان بناء العلاقات مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات، وفي هذا الصدد فان نظام ادارة العلاقات مع الزبون تهدف من خلاله المؤسسة الى خلق الزبائن نظرا لاهمية الاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات حقيقة معهم عندما يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة وزبائنها في الاتجاهين ومعالجتها جيدا من الطرفين لتحليل محتوى التبادل.²

إن التكامل مع المؤسسة والزبائن هو دمج عناصر العلاقات وقد تكون عناصر مادية (تدفقات المنتجات، مالية) من الزبائن الى المؤسسة وتدفقات المعلومات أدخلت مجموعة متنوعة واسعة من التطبيقات والربط والتنسيق بين عناصر التكامل والعمليات المختلفة بين المؤسسة والزبائن والتركيز على الاتصال وكفاءة العلاقة للمعادلات الموجهة والربط بين حركات تدفقات المختلفة المادية والمالية ويمكن التبادل للمعلومات عن طريق دعم نظم المعلومات ومساعدة المؤسسة للحصول مباشرة على المعلومات من الزبائن وتقليل الاعتماد على التنبؤ.³

إن تكامل المؤسسة مع الزبائن يكسر الحواجز ويولد التعاون من أجل الوفاء بمتطلبات الزبائن وأوامرهم والتدفقات المختلفة والتعرف ان تم الوفاء بها وهذا يدعو الى التكامل بين المؤسسة والزبائن والانشطة ومهام العمل معا، وتقاسم المعلومات والحفاظ على التنسيق والتناسب بين المؤسسة وبنيتها الخارجية (علاقات الزبائن).⁴

1- فتية افريس: دور نظم المعلومات التسويقية في بناء علاقات مع الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة، مرجع سابق، ص: 44.

2- منتوري عيسى وداودي الشيخ: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 368.

3- Haoze chain and others: defining and operationalizing supply chain process, integration, journal of business logitics, vol 30, No 1, 2009, pp59-60.

4 -Mark Barrett, Ruth barrat: opcit p 516.

ان تبادل المعلومات والتخطيط المشترك المباشر والمساعدة على تكامل المؤسسة والزبائن وفهم أفضل لمتطلباتهم وأن أفضل الزبائن هم الزبائن ذات للعلاقات مع المؤسسة طويلة الامد وان تنبؤ الطلب مما يسمح للمؤسسة بتوفير أفضل نوعية للمنتجات وأقل تكلفة وأكثر مرونة ويؤدي ذلك الى التحسين المالي للمؤسسة.¹

1 -Mark barratt , ruth barrat : opcit, p 518

المطلب الرابع: مستويات العلاقة مع المؤسسة والزبون

تتراوح العلاقة بين المؤسسة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة او منعدمة اطلاقا وتتوزع بأنها الصفقة مستويات هي:¹

1- العلاقة الاولى والاساسية: مايربط المؤسسة بالزبون هي عملية البيع لا أكثر اذ يقوم البائع بانهاء الصفقة مع الزبون وهنا ينتهي كل الاتصال.

2- العلاقة القائمة على ردود الفعل: يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعية بالتشجيع على الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.

3- العلاقة القائمة على امكانية المحاسبة وتحمل المسؤولية: يحاول البائع الاتصال بالزبون من أجل معرفة ماذا كان قد استجاب لوقعاته ويطلب منه تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد اجراءها على المنتج.

4- استمرارية الاتصال بعد البيع: وتعتبر هذه العلاقة من الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في متابعة زبائنها من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم والاجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النوع من العلاقات بخلق زبون راض على استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة

5- المشاركة: أصبح الزبون يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك، ولا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه وتعتمد كل الوسائل والاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون الوفي.

إن تكامل المؤسسة والزبون هو محاولة جعل الاشياء بسيطة مع الزبائن على العديد من الخطوات والتعاون حول تبادل المعلومات والشراكة لذلك تكامل العمليات مع الزبائن هدفه القضاء على غير الضروريات في سلسلة القيمة.²

ان العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والزبائن في ظل التوجه لمؤسسات اليوم والقائمة على التوجه نحو الزبون ونتيجة اعتبار الزبون من أصول المؤسسة وان التدفقات المختلفة من ذات الاتجاه الواحد من المؤسسة الى الزبون ق حل محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المؤسسة الى الزبون ومن الزبون الى المؤسسة، وان المؤسسات

1- فتيحة افريس: دور نظم المعلومات التسويقية في بناء العلاقات مع الزبائن ، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة ، مرجع سابق ، ص ص 45-46 .

2-Haoze chain and others :opcit ,p66.

التي انتقلت من التوجه بالمنتج الى التوجه بالزبون أصبح يطلق عليها تسميات منها المؤسسات التي تدار بالزبائن.¹

ان عملية العلاقات بين المؤسسة والزبائن تنطوي على مجموعة الزبائن الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة والقيام بدراسة وتحليل بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على باب تقلب المبيعات ومحاولة تجنبها لذلك يمثل هذا النشاط أول الأنشطة التي تعمل بإدارة المؤسسة على التنسيق.

ان عملية الاتصالات التي تتميز بالسرعة والكفاءة وبالمساعدة على إمداد الزبائن بكفاءة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات كما يساعد أيضا على تدفق أوامر الزبائن الى المؤسسة.²

المطلب الخامس: نوعية الزبائن الذين تريدهم المؤسسة حقا

بدءا بفهم الزبائن خاصة هؤلاء الذين يعتبرون الأكبر ربحا حتى يومنا هذا بأن الكثير من المؤسسات لا تفهم فعلا منهم زبائنهم.

أولاً: الزبائن الذين يحققون أكبر ربحية بالنسبة للمؤسسة

إن الأسلوب السليم للتوجه أكثر على الربحية هو اختيار مجموعة أو مجموعات الزبائن الذين ترغب في خدمتهم ثم تقرر تلبية احتياجات هؤلاء الزبائن بطريقة سليمة ومسيرة بشكل يجعلهم يتعاملون مع المؤسسة.³

ثانياً: تقسيم الزبائن إلى مجموعات

يعني وضع الزبائن المتشابهين داخل مجموعة واحدة معينة وأية مؤسسة يمكنها تحقيق نجاح باهر إذا اقتصر تعاملها على مجموعة أو أكثر من المجموعات الهامة بشكل حاسم ويمكن إجراء هذا التقسيم بطرق عديدة وحسب عدد مرات الشراء، وان الطرق التي تتسم بأنها أسهل الأساليب والتقسيم يتمثل في التمييز بين الأفراد طبقا لاحتياجاتهم المختلفة وطبقا للمنتجات.⁴

1- ذنايب مصعب: إدارة علاقات الزبائن ودورها في تنمية الرأس المال الفكري ، دراسة تحليلية مؤسسة نجمة للاتصالات ، مرجع سابق ، ص: 32 .

2- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والامداد ، مرجع سابق ، ص 143 .

3- عبد الرحمان توفيق ، الإدارة بالعملاء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1998 ، مصر ، ص ص 62-63.

4- عبد الرحمان توفيق ، الإدارة بالعملاء ، مرجع نفسه ، ص 65.

إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:

إن نشاط الرقابة على المخزون من خلال الموازنة بين احتياجات الزبائن وبين امكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير انتاجها خاصة أن عنصر الطلب يتميز انما بالتقلب لذلك تنطوي عملية ادارة الطلب على محاولة تحديد الأنواع التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتاريخ الطلب وذلك حتى تتمكن المؤسسة من التوفيق بين معدلات المنتج ومستويات الطلب.¹

المطلب السادس: الاتصال بالزبائن

يزداد احتياج زبون اليوم الى الحصول على ما يريده هو صورة خاصة ولذلك فان ستكون للمؤسسات التي تستطيع أن تعرف كيفية توفر ذلك وان الاتصال بالزبائن يمثل نقطة الالتقاء بين احتياج الزبون المتزايد الى السرعة أو القيمة أو كليهما أو احتياج الزبون المتزايد الى الوصول لحل فريد أي اكتشاف شريحة جديدة من الزبائن.²

أولاً: تنفيذ أوامر الزبائن

تعمل جميع المؤسسات على تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل خلال التصنيع بحيث يتم تنفيذ أوامر الزبائن في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف، ويلاحظ أنه كلما ارتفعت كفاءة الانضباط كلما ساعد ذلك على دقة تنفيذ الزبائن.³

ثانياً: المعلومات التي تتدفق على المؤسسات

إن المعلومات إلى تحتاجها المؤسسة للاتصال بالزبائن كما يسهل على الزبائن الاتصال بالمؤسسة وتتمثل في:

1- البيانات التي يتم جمعها بصورة رسمية: المعلومات المستقاة من الدراسات وبطاقات التي تستهدف التوصل إلى رأي الزبون.

1- نهال فريد المصطفى: إدارة المواد والإمداد ، مرجع سابق ، ص 144 .

2 - عبد الرحمان توفيق: الادارة بالعملاء ، مرجع سابق، ص 83 .

3- نهال فريد مصطفى: إدارة المواد والإمداد ، مرجع سابق ، ص 144.

2- اتصالات الزبائن التي تتلقاها المؤسسة: يقصد بها المعلومات المستقاة مما يتقدم به الزبون من طلبات الإنتاج أو استمارات الطلبات ، والبيانات يتم جمعها أثناء ممارسة العمل .

3- الاتصالات العفوية من جانب الزبائن : وهي المعلومات المنتقاة من خلال مقابلات تجري مع الزبون ويشمل هذا النوع من اللقاءات مقابلة الزبون.¹

يمكن القول أن إدارة علاقات الزبون نظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر وأكثر من الزبائن وهو مجموعة من التصميم والأجهزة والبرمجيات التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة إلى تطبيق برامج خاصة تسمح من الخوض في التسويق متعدد نقاط الاتصال ذو العلاقة مع الزبون ويهدف إلى اقدمية علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون وتسمح للمؤسسة باستغلال طول أمد هذه العلاقات من أجل خلق القيمة كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المؤسسة والزبائن خاصة من أجل خلق أكبر قيمة للمؤسسة واعتبار العلاقات المؤسساتية بمحيطها وفي شبكة علاقاتها وجودة العلاقات مع الزبائن.²

وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والنفسية والبشرية لإدارة العلاقات من نوع جديد مع الزبون وهدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون والقدرة على الحوار المستمر مع الزبون باستعماله تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على بقاء اتصال دائم مع الزبون.³

المبحث الثالث تحسين أداء المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

يعرف بأنه "مجموعة من النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي بها تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعية.

وكذلك عرف بأنه "القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات".

- 1- عبد الرحمان توفيق : الإدارة بالعملاء ، مرجع سابق، ص 113 .
- 2- ذنايب مصعب: إدارة علاقات مع الزبون ودورها في تنمية رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لمؤسسة نجمة للاتصالات ، مرجع سابق ، ص 58 .
- 3- فتيحة افريس: دور نظم المعلومات التسويقية في بناء العلاقات مع الزبائن ، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة ، مرجع سابق ، ص 44.

وهو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وحدد الأداء من خلال منظورين يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للمؤسسة، أما الجانب الثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.¹

وعرف بأنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق الأهداف المحددة لتعكس توجهات المؤسسة".²

ويقصد به "المخرجات الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذلك فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المؤسسات". وهذا التعريف يربط بين أوجه النشاط بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.³

كذلك بأنه "درجة إنجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد ويشمل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

وعرف كذلك بأنه "المسؤوليات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام على الوجه المطلوب والتي باستطاعة العامل الكفو المدرب القيام بها، ويتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل". ويشير الأداء "إلى درجة تحقيق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة".

وأنه "تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".

1- زينة مصطفى محمود حمد: أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 28-29.

2- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات ببانتة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 50.

3- أمال نمر حسن صيام: تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 40.

ويعني "الناتج التي يحققها الموظف في المؤسسة".¹

يستخدم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال فهو يستعمل في موضوع أداء الاقتصاديات والمجتمعات، وفي مواضيع الموارد البشرية وما يتعلق بالكفاءات والمجهودات المبذولة... ولكل من الاستعمالات معنى وهدف وطرق تقييم وتحديد على المتطرق إليها التميز فيما بينهما، فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية، التقليل من التكاليف، الوقت.... الخ.²

ويشير تعريف الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقوم على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ومن ثم هذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وتنجز في أسواقها المستهدفة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكاليف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب كما يجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بالكفاءة والفعالية.³

ويعرف أداء المؤسسة على أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

وكذلك أنه "المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

وان التعريفان يتفقان أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع.

1- تركي دهمان البرازي: أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في أسواق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 38-40.

2- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 11.

3- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات ببانتة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 50-51.

وتعتبر بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها وبكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.¹

وعرفه 'دراكر' على أنه " قدرة المؤسسة وقابليتها على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.²

فحسب 'كهامكووم' وضع تعريف للأداء بأنه " مركز مسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة...)، وتعني الفعالية الإنتاجية حيث يحقق هذا المركز للأهداف التي سبق وأن سطرها.

أما 'فلورينوا' فعبر عن تعريف الأداء من خلال التعريفين الآتين:

التعريف الأول: لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الشائبة (قيمة-تكلفة) بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها.

أما التعريف الثاني: لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها بمنافسيها في القطاع أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك بمعنى أقل هدر للموارد.³

وعرف بأنه انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

1- أسماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، 2012، ص ص28-29.

2- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص ص217-218.

3- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، مرجع سابق، ص12.

4- فلاح حسن عداي الحسني: إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص221.

عرف كذلك أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام وظيفته حيث يعبر الأداء الشيء الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".¹

ويعني "النتائج العلمية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".²

المطلب الثاني: مكونات أداء المؤسسة

أولاً: الفعالية

هي "أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ويجدر الإشارة من جهة أخرى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم تقاس فاعلية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة".

وهي "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".³

تمثل القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة ويمكن القول أنها قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق الأهداف المحددة، ومدى الوصول إلى الأهداف.

ثانياً: الكفاءة:

تعني "قدرة على تدنية الفائض في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ماهو

1- باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص49.

2- الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص27.

3- الشيخ الداوي: تحليل الأسس لمفهوم الأداء، مرجع سابق، صص 219-220.

مقدار المدخلات والموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات والهدف لتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف".¹

وتعرف على أنها "إدارة مردودية المؤسسة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة المدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية".

وهي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" هي "لاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".²

يعتبر التعريفين الفعالية والكفاءة متلازمان لبعضهما البعض لا يجب أن يستخدمها بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي انجاز العمل الشيء الصحيح وهكذا فإن التعريفان يكمل كل منهما الآخر.³

يعد كل من الكفاءة والفعالية من المقاييس الأساسية في قياس لأداء المؤسسات أو النشاطات التي تنجزها.

بالرغم من أهمية المصطلحين بالنسبة للمؤسسات وتلازم وجودهما إلا أنهما مصطلحان غير قابلين أو الترادف.

تتعلق الفاعلية بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف في حين تتعلق الكفاءة باستعمال الموارد لتحقيق المخرجات.

1- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 50-51.

2- الشيخ الداوي: تحليل لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 219-220.

3- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 50-51.

الكفاءة مؤشر من مؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية أحيانا ومن ثم فإن تعريف الفاعلية أوسع من تعريف الكفاءة.¹

المطلب الثالث: أبعاد أداء المؤسسة

هناك 4 أبعاد تمثل الأداء الشامل هي:

أولاً: البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.²

ثانياً: البعد التنظيمي: يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن المتعلق بالفعالية التنظيمية.³

إن الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.⁴

ثالثاً: البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

رابعاً: البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.⁵

-
- 1- أسماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 13-14.
 - 2- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 52.
 - 3- الشيخ الداوي: تحليل لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 217-218.
 - 4- أمال نمر حسن صيام: تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع سابق، ص 42.
 - 5- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 52.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس أداء المؤسسة

يعتبر معدل العائد على حقوق المساهمين من انسب المقاييس لأداء أغراض البحث، حيث يتم إرجاع أرباح المؤسسة لهذا الاستثمار.¹

يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة عند ما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها وتعيين المساهمين من موردين وموزعين ومدراء وغيرهم، تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء، مؤشرات تعتبر قابلة للقياس وتظهر عوامل النجاح الهامة كالخطيط والرقابة والتقييم وإدارة التغيير والاتصالات والتحسين وتخصيص الموارد والتركيز طويل الأجل وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى.²

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأصلية غير الربحية وعدد من المؤشرات تعطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية وتتضمن تسيير التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف.
- مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.³

1- احمد سعيد وقطب حسانين: التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمؤسسة، مجلة التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد1، يناير 2009، ص24.

2- بومدين يوسف: المرونة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر الملتقى العلمي الرابع، مداخلة بعنوان إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر3، بدون ذكر السنة.

3- أمال نمر صيام: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، مرجع سابق، ص ص51-52.

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.¹

تتعدد وجهات النظر نحو تحديد الأداء وطرق قياسه من النظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلاؤم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق باحثون آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها كما تهتم إدارات بعض المؤسسات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها.²

المطلب الخامس: أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها:

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.
 - حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - المساعدة في التحقيق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
 - تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
- تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتغيرة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المؤسسة.³

أولاً: تصنيف أداء المؤسسة

تختلف تقسيمات الأداء حسب معايير الحاجة الخاصة لدراسة الأداء ومن أهم المعايير لدراسة الأداء:

- 1- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 53.
- 2- أسماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 31-32.
- 3- أمال نمر صيام: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع سابق، ص 45.

1- معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء خارجي وأداء داخلي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات المؤسسة بسبب التحسين في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية:

يمكن تقسيمه إلى أداء الكلي وأداء الجزئي:

- **الأداء الكلي:** يوجد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده وتحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الفرعية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

ثانياً: تحسين أداء المؤسسة

تعريف أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات أو تحقيق التكامل بين تكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية (الجودة، الإنتاجية وتكنولوجيا، التكلفة) وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار.¹

1- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص53.

2- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع نفسه، ص54.

ومن بين المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (داخلي/خارجي).

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

1- خطوات تحسين الأداء:

• تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدرتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

• البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك ليؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات لتحسين وتطوير الأداء.³

• اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار وطريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم طرق الملائمة لتجاوز وعادة ماتكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم

1-أمال نمر صيام:تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع سابق، ص48.

2-مؤمن شرف الدين:دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص53-54.

3-أمال نمر صيام:تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع سابق، ص48.

تشكيل إجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي وصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذًا بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

2- التطبيق:

يعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.¹

المطلب السادس: مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب ان يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير وتطوير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب ولذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.²

1-أمال نمر صيام:تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع سابق، ص ص48-49.

2-أمال نمر صيام:تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، مرجع نفسه، ص ص49-50.

تعتبر وظيفة اللوجستيات من أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وظائف كوحدة متكاملة مع باقي الوحدات داخل المؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الوحدات الأخرى أو حتى عن أهداف المؤسسة ككل وأهمية العلاقات المتبادلة بين الموردين والمؤسسة وتبادل المعلومات والبيانات بشكل مستمر كما تساهم في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسات.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناولنا فيه التكامل الداخلي والخارجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد تأثير التكامل الداخلي والخارجي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة، والذي سنتطرق فيه أيضا إلى تقديم عرض لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة التابعة للمؤسسة الأم (رياض سطيف) وإبراز مهام مصالحها و هيكلها التنظيمي، إلى تحليل أسئلة الاستبيان بعدها تفسير النتائج.

المبحث الأول: التعريف بوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولاً: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة ب تاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ

1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

1- القسم الأول:

يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "Buhler" بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

2- القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfetto" قوليפטو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

ثانياً: قدرات الشركة:

1- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن 5.500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.

- قدرة الانتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).
- طاقة الحمولة للمواد الأولية ، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي : السميد 199.283 قنطار ، الدقيق 209.629 قنطار ، بقايا الطحن 189.004 قنطار ، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 = 1.256.752.274.58 دج
- 2-2 وظائف الشركة:

* الوظيفة الإدارية :

- وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات ، الاتصالات ، التوجيه إلخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية ، التسجيلات ، التقييم إلخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات ، التموين ، صيانة التجهيزات ، الإنتاج ، تسيير الملفات التقنية إلخ)

* الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها .
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي إلخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1 - رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تنوزع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

1 - الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءاً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

4 - المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

5 - مكتب مساعد الأمن و الوقاية : ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثانياً : قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1 - مديرية الاستغلال : وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي :

أ- مصلحة التموين : ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج .

ب- مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم نظم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ- مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

ب- مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .

- فرع الطحن والإنتاج .

- فرع الشحن والتوظيف .

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح .

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات .

فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات .

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات : تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية ، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- فرع استقبال وتخزين الحبوب .

- فرع تسيير مخزونات الأكياس .

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

2 - مديرية التسويق : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة و المالية : وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

1/3 - مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبة المبيعات .

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين .

- فرع الخدمات الاجتماعية .

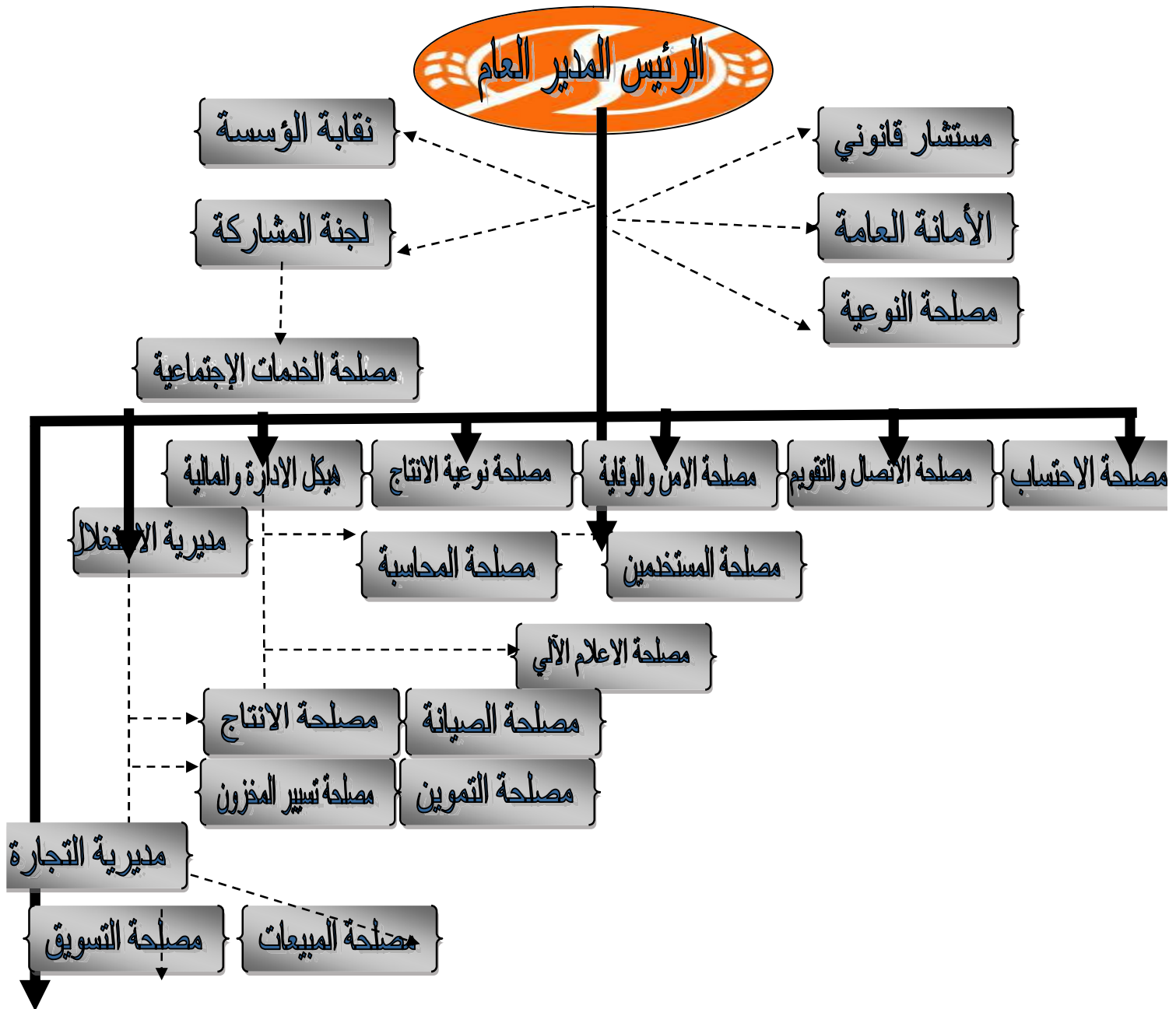
3/3 - مصلحة الوسائل العامة : ومن مهامها :

متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة .

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

دراسة حالة مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: مؤسسة مطاحن الحصنة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة .
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها .

المطلب الرابع: تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية) والهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

(1) - محضر تنصيب:

- فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني.

(2) - مقرر التعيين:

- يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام

(3) - تكوين الملف الخاص، بالموظف

" " حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية."

- حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" و بعدها يدخل في الأقدمية

4- التكفل برتبة العميل:

- وتكون من حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (2-1) حالية ومن (10-1) قديمة.

(5) وضع التكفل بأجور العمال:

- حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

(6)تكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية

(7)تكفل بوضع ملفات التقاعد .

شكل 02: يبين الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية



المصدر: مؤسسة مطاحن الحضنة (وظائف المؤسسة).

رئيس مصلحة: يمثل دوره أساسا في الإشراف على المصلحة.

مهامه تتمثل:

- *- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)
- *- استقبال شكاوى العمال .
- *- متابعة التقويم اليومي للعمال.
- *- الاهتمام بتشغيل الشباب.
- *- المصادقة على القرارات (الاستقالة ، التوظيف، نهاية العقد)
- 2- رئيس فرع المستخدمين : دوره أساس في توجيه العمال والإشراف عليهم .

- وتتمثل مهامه في :

- مراقبة حضور العمال.
- تنظيم ملفات المداولة .
- مراقبة إمضاء المداومة.
- مراقبة العطل السنوية والطارئة
- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية) .
- مراقبة رخص الغيابات .
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.
- معاينة التوظيف.
- تسوية التجديد في العقود.
- الإمضاء على الاستقالات.
- متابعة الحركية العمالية.

-تسوية التحويلات.

-مراقبة التجهيزات .

-تسوية التقاعد والشؤون الاجتماعية.

-التعامل مع العمال (التعامل المباشر).

المبحث الثاني: الاستبيان.

المطلب الأول:تصميم الاستبيان

قمنا بتصميم وتطوير الاستبيان لأغراض الدراسة الميدانية إذ قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين القسم الأول البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل، الموقع الجغرافي) ومعرفة الدلالة الإحصائية على الفرضيات أما بالنسبة إلى القسم الثاني فهناك ثلاث محاور، المحور الأول التكامل الداخلي والمحور الثاني التكامل الخارجي يضم عبارات حول الزبائن وعبارات حول الموردين والمحور الثالث أداء المؤسسة يضم عبارات حول الأداء المالي وعبارات حول التكاليف وعبارات حول جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم(01):يوضح أقسام ومحاور الاستبيان

أقسام الاستمارة	عنوان القسم	محاور كل الأقسام		عدد العبارات
		عنوان المحور		
قسم 1	البيانات الشخصية	1/6	البيانات الشخصية	6
قسم 2	المحور الأول	7/12	التكامل الداخلي	6
	المحور الثاني	13/30	التكامل الخارجي	19
	المحور الثالث	31/47	أداء المؤسسة	17
مجموع	/	/	/	48

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان¹

بعدها حددنا أقسام وبنود الاستبيان اعتمدنا في طبيعة الإجابة عن الاستبيان المحتملة لايطارات وحدة مطاحن الحضنة على سلم ليكرت خماسي الأبعاد.

الجدول رقم (02) سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار صلاحية ثبات الاستبيان هناك عدة مؤشرات إحصائية تستخدم لهذا الغرض ولكن الأكثر استعمالا هو الفا كرومباخ الذي يستخدم لاختبار درجة ثبات الاستبيان ومدى اتساقه الداخلي معنى درجة الفا كرومباخ هو إننا في حال قمنا بتوزيع الاستبيان في ظروف مماثلة مرة أخرى فإننا نتحصل على نفس الاجابات لدرجة المحسوبة لالفا.

والجدول التالي سنوضح فيه درجة قيم الفا كرومباخ حسب كل محور من محاور الاستبيان

والجدول رقم (03) درجة قيم الفا كرومباخ حسب محاور الاستبيان

المحاور	الفا كرومباخ
المحور الأول	0,706%
المحور الثاني	0,885%
المحور الثالث	0,920%

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03) وجمع القيم تقع في المدى المرتفع قيم الفا تنحصر بين 0,7_0,9 وإنا قيم الفا كرومباخ اكبر من 0,6 في جميع المحاور هو الحد الأدنى المطلوب ويمكن القول ان عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

_التكرارات والنسب المئوية:

لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.

_ **المتوسط الحسابي:** يساعد الباحث على معرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة المدروسة ، كما يساعد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

_ **الانحراف المعياري:** يستخدم هذا الأسلوب للتعرف على مدى انحراف أو تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان عن المتوسط الحسابي فاقتراب قيمة الانحراف المعياري من صفر تدل على تمركز وعدم التشتت لإجابات المستجوب والعكس صحيح.

_ **معامل الارتباط الفا كرومباخ:** يستخدم هذا المعامل كما سبق وشرنا له للتعرف على درجة ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.

_ اختبار T لعينة واحدة للتحقق من:

*التكامل الداخلي والخارجي لوحدة مطاحن الحضنة.

*تأثير التكامل الداخلي والخارجي لوحدة مطاحن الحضنة.

_ اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

_ **اختبار ستودنت:** الذي يستخدم لاختبار العينة الاحادية التي تتبع التوزيع الطبيعي.

_ **اختبار خط هنري:** للتأكد من ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: التعرف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها

_ **التعرف بعينة الدراسة:** تعرف العينة على انها جزء من المجتمع المراد دراسته تكون ممثلة في اغلب الاحيان بخصوصيات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل، الموقع الجغرافي.

اما عينة دراستنا فيمكن تعريفها كما يلي تتمثل في نسبة إطارات مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة وتم المسح الشامل لكافة الإطارات وتم توزيع 30 استمارة استبيان حيث استرجعت 27 استمارة استبيان و3 منها لم تسترجع.

_ **طبيعة مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وان افراد العينة من الفئة العمرية من 20 سنة فما فوق كما شمل مجتمع الدراسة واما بالنسبة الى المستوى التعليمي لافراد العينة فقد حدد بمستوى ثانوي إلى مستوى جامعي وشهادات اخرى كما شمل مجتمع الدراسة الجنسين الذكر والأنثى كذلك الموقع الجغرافي والوظيفة، الدخل.

طريقه اختبار العينة: لاختبار العينة القصدية للإطارات مؤسسة مطاحن الحضنة للدراسة المتمثلة في التكامل مع المتعاملين على اداء المؤسسة.

وصف خصائص العينة حسب البيانات الشخصية

وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

الجدول رقم(04) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	55,6%
انثى	12	44,4%
المجموع	27	100%

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول رقم(04) نلاحظ أن نسبة الذكور كانت 55,6% والعدد المعبر عنه هو 15 اما للإناث فالنسبة تقدر ب 44,4% والعدد المعبر عنه هو 12.

وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

العمر	من 20الى 30	من 31الى 40	من 41الى 50	من 51فما فوق	المجموع
التكرار	10	11	4	2	27
النسبة	37%	40,7%	14,4%	7,4%	100%

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول نلاحظ ان نسبة العمر من 20الى 30تقدر ب34 % والعدد المعبر عنه هو 10.وان نسبة العمر من 31الى 40 تقدر ب40,7% والعدد المعبر عنه هو 11. اما نسبة العمر من 41الى 50تقدر ب14,4% والعدد المعبر عنه هو 4. اما بالنسبة للعمر من 51 فما فوق تقدر ب74% والعدد المعبر عنه هو 2.

وصف خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06) توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس	ماجستير	الدكتوراه	شهادات اخرى	المجموع
التكرار	4	13	1	1	8	27
النسبة	%14,8	%48,1	%3,7	%3,7	%29,6	%100

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول رقم(06) نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي ثانوي تقدر ب %14,8 والعدد المعبر عنه هو 4. أما بالنسبة لشهادة ليسانس تقدر ب %48,1 والعدد المعبر عنه هو 13. أما بالنسبة للماجستير تقدر ب %3,7 والعدد المعبر عنه هو 1. أما بالنسبة الى الدكتوراه تقدر ب %3,7 والعدد المعبر عنه هو 1، أما بالنسبة الى شهادات أخرى تقدر ب %29,6 والعدد المعبر عنه هو 8.

وصف خصائص العينة من حيث متغير الوظيفة:

الجدول رقم(07) توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	عون اداري	متصرف اداري	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	وظيفة اخرى	المجموع
التكرار	5	5	8	2	1	6	27
النسبة	%18,5	%18,5	%29,6	%7,4	%3,4	%22,2	100
المثوية							

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول رقم(07) نلاحظ ان نسبة وظيفة عون اداري قدرت ب %18,5 و ان العدد المعبر عنه هو 5. أما بالنسبة الى متصرف اداري قدرت ب %18,5 والعدد المعبر عنه هو 5. فكانت نسبة رئيس مصلحة قدرت ب %29,6 والعدد المعبر عنه هو 8. أما بالنسبة الى نائب المدير فقد قدرت النسبة ب %7,4 والعدد المعبر عنه هو 2. أما بالنسبة الى مدير تقدر ب %3,7 والعدد المعبر عنه هو 1. أما بالنسبة الى وظيفة اخرى فالنسبة تقدر ب %22,2 والعدد المعبر عنه هو 6.

وصف خصائص العينة من حيث متغير الدخل:

الجدول رقم (08) توزيع افراد العينة حسب متغير الدخل:

الدخل	من 1 الى 4 مليون	من 4 الى 5 مليون	من 5 مليون فما فوق	المجموع
التكرار	14	10	3	27
النسبة المئوية	51,9%	37%	11,1%	100%

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول رقم (08) نلاحظ ان الدخل من 1 الى 4 مليون يقدر بـ 51,9% والعدد المعبر عنه هو 14. اما بالنسبة للدخل من 4 الى 5 مليون تقدر بـ 37% والعدد المعبر عنه هو 10. اما بالنسبة الى الدخل من 5 مليون فما فوق تقدر بـ 11,1% والعدد المعبر عنه هو 3.

وصف خصائص العينة من حيث متغير الموقع الجغرافي:

الجدول رقم (09) توزيع افراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي:

الموقع الجغرافي	داخل الولاية	الولايات المجاورة	خارج الولاية	المجموع
التكرار	22	3	2	27
النسبة المئوية	81,5%	11,1%	7,4%	100%

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الملاحظة للجدول رقم (09) نلاحظ ان نسبة الموقع الجغرافي داخل الولاية يقدر بـ 81,5% والعدد المعبر عنه هو 22. اما بالنسبة الى الولايات المجاورة تقدر بـ 11,1% والعدد المعبر عنه هو 3. اما بالنسبة الى خارج الولاية تقدر بـ 7,4% والعدد المعبر عنه هو 2.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها باستخدام برنامج الاحصائي SPSS ومختلف الاختبارات الإحصائية التي من شأنها أن تثبت صحة الفرضيات الموجهة H1 ، اما نفيها وبالتالي صحة الفرضيات العدمية H0.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

H1: لا يوجد تأثير للتكامل مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H0: لا يوجد تأثير للتكامل مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ولتحقيق من صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد تأثير للتكامل الداخلي مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H0: لا يوجد تأثير للتكامل الداخلي مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1: يوجد تأثير للتكامل الخارجي مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H0: لا يوجد تأثير للتكامل الخارجي مع المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ على أداء مؤسسة مطاحن وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1: يوجد تأثير للأداء ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H0: لا يوجد تأثير للأداء ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم(10): يوضح المحور الأول (التكامل الداخلي).

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	الدلالة الإحصائية
01	3,7407	0,81300	0,00	3	دالة
02	3,7407	0,71407	0,00	2	دالة
03	3,2222	0,84732	0,00	5	دالة
04	3,1111	0,84732	0,00	6	دالة
05	3,7778	0,75107	0,00	1	دالة
06	3,6667	1,07417	0,00	4	دالة

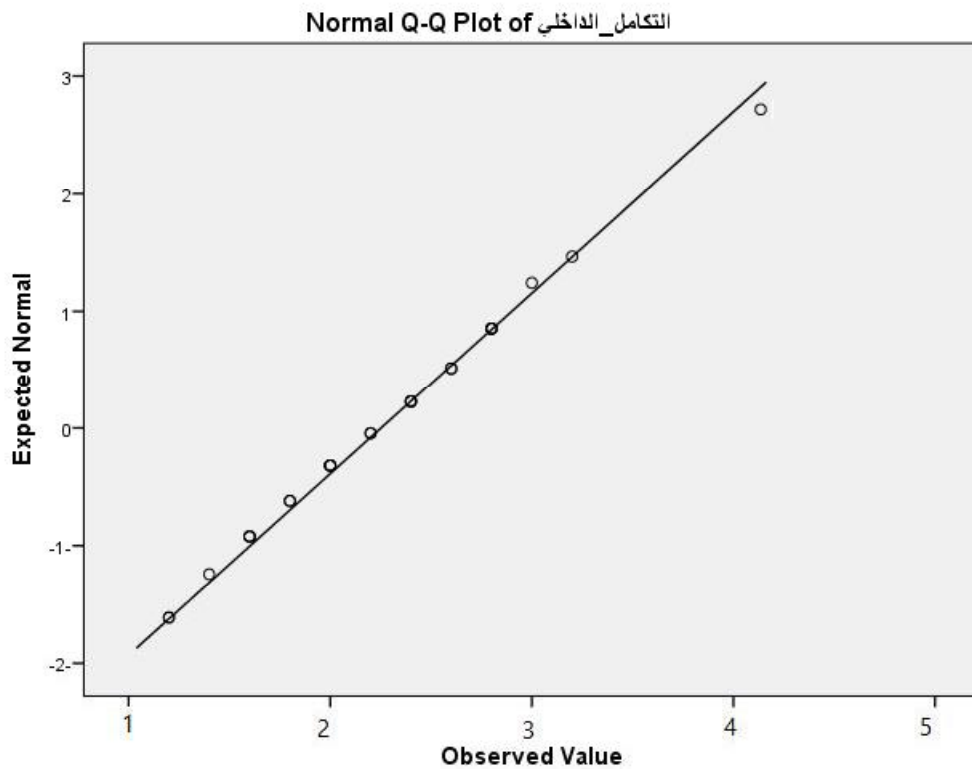
المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) إن العبارة رقم(05) تأتي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,7778، وإن العبارة رقم (02) تأتي في الرتبة 2 بمتوسط حسابي قدر ب 3,7407 أما بالنسبة إلى العبارة رقم(01) فأخذت الرتبة 3 بمتوسط حساب يقدر 3,7407 ورتبت على أساس الانحراف المعياري الأصغر أما العبارة رقم (06) فجاءت في الرتبة رقم 4 بمتوسط حسابي ب 3,6667 أما بالنسبة للعبارة رقم 3 جاءت في الرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر ب 3,2222 أما للعبارة رقم 4 جاءت في الرتبة 6 بمتوسط حسابي قدر ب 3,1111. ومن ذلك نستنتج ان المتوسط الحسابي للتكامل الداخلي لإجابات الأفراد بين قيم 3 و 4 حسب سلم ريكرت الخماسي (محايد وموافق).

كما ان قيم الانحراف المعياري كلما اقتربت من الصفر يدل على تركز إجابات العينة المدروسة للتكامل الداخلي، فكلما ابتعدنا عن الصفر زاد تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، فيمكن القول أن هناك تركز حول متوسط إجابات أفراد العينة للتكامل الداخلي.

اختبار طبيعية للتكامل الداخلي: لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع لتوزيع طبيعي حتى ننتقل الى اختبار "ستيوذنت" نقوم باستخدام توزيع Q-Q Plot أو ما يعرف بتوزيع هنري كما هو موضح في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(03): منحنى خط هنري لمحور التكامل الداخلي.



المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل رقم (03) أن هناك اقتراب للسحابة من خط درجة (هنري) وهذا يؤكد فكرة أن المتغيرة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعية قد تحقق يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

الجدول رقم (11): توزيع ستيودنت لمحور التكامل الداخلي

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	فرق المتوسطات	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inferieur	Superieur
التكامل الداخلي	29,27	26	0,000	18,25	16,97	19,54

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

ما يهمنا في هذا الجدول بالدرجة الأولى قيمة $0,000 \text{ sig}$ كما نلاحظ أن القيمة أقل من $0,05$ وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العديمة H_0 : لا يوجد تكامل داخلي بمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ونقبل الفرضية:

H_1 : يوجد تأثير التكامل الداخلي بمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهذا معناه وجود فرق دال إحصائي بين المتوسط الفعلي و المتوسط النظري.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (12): يوضح المحور الثاني (التكامل الخارجي)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الرتبة	الدلالة الإحصائية
01	3,1852	1,0755	0,00	13	دالة
02	2,8178	0,8786	0,00	18	دالة
03	2,7073	0,7783	0,00	19	دالة
04	3,1481	0,6015	0,00	14	دالة
05	3,1111	0,8006	0,00	15	دالة
06	3,1852	0,7862	0,00	12	دالة
07	2,8519	0,8182	0,00	17	دالة

08	2,8889	0,6405	0,00	16	دالة
09	3,8519	0,6623	0,00	2	دالة
10	3,9630	0,5175	0,00	1	دالة
11	3,7778	0,6979	0,00	3	دالة
12	3,6296	0,9666	0,00	4	دالة
13	3,2963	0,9120	0,00	11	دالة
14	3,2593	0,8130	0,00	9	دالة
15	3,4444	0,8473	0,00	5	دالة
16	3,4074	0,8439	0,00	7	دالة
17	3,2593	0,7112	0,00	8	دالة
18	3,2593	0,8590	0,00	10	دالة
19	3,4444	0,9740	0,00	6	دالة

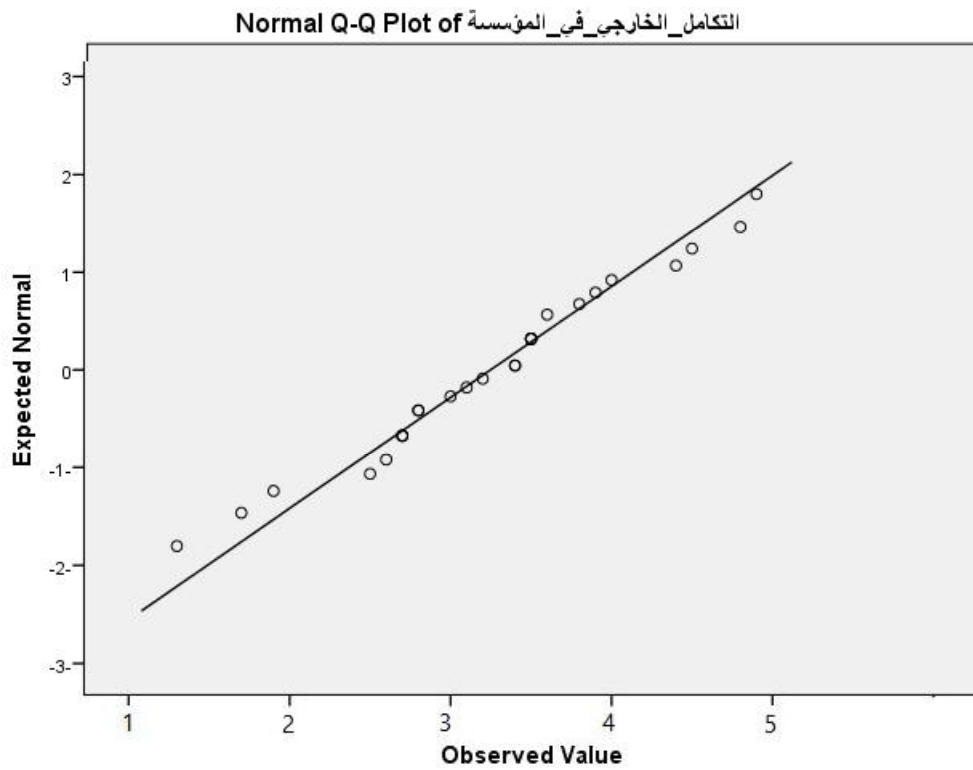
المصدر: من الاعتماد الطالبة على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن العبارة رقم (10) جاءت في الرتبة 1 بمتوسط حسابي 3,9630 اما العبارة رقم (09) جاءت في الرتبة 2 بمتوسط حسابي 3,8519 اما العبارة رقم (11) جاءت في الرتبة 3 بمتوسط حسابي 3,7778، أما بالنسبة للعبارة رقم (12) جاءت في الرتبة 4 بمتوسط حسابي 3,6296، اما العبارة رقم (15) جاءت في الرتبة 5 بمتوسط حسابي 3,4444، اما العبارة رقم (19) جاءت في الرتبة 6 بمتوسط حسابي 3,4444، ورتبت على أساس الانحراف المعياري الأصغر، اما العبارة رقم (16) جاءت في الرتبة 7 بمتوسط حسابي 3,4074، اما العبارة رقم (17) جاءت في الرتبة 8 بمتوسط حسابي 3,4074، اما العبارة رقم (14) جاءت في الرتبة 9 بمتوسط حسابي 3,4074، اما العبارة رقم (18) جاءت في الرتبة 10 بمتوسط حسابي 3,4074، اما العبارة رقم (13) جاءت في الرتبة 11 بمتوسط حسابي 3,4074، اما العبارة رقم (06) جاءت في الرتبة 12 بمتوسط حسابي 3,1852، اما بالنسبة للعبارة رقم (01) جاءت في الرتبة 13 بمتوسط حسابي 3,1852، اما العبارة رقم (04) جاءت في الرتبة 14، اما بالنسبة الى العبارة رقم (05) جاءت في الرتبة 15، بمتوسط حسابي 3,1111 اما بالنسبة للعبارة رقم (08) جاءت في الرتبة 16 بمتوسط حسابي 2,8889، اما بالنسبة الى العبارة رقم (07) جاءت في الرتبة 17 بمتوسط حسابي 2,8519 ، اما العبارة رقم (02) جاءت في الرتبة 18 بمتوسط حسابي 2,8178، اما العبارة

رقم (03) جاءت في الرتبة 19، بمتوسط حسابي 2,7073، ونلاحظ أن إجابات الأفراد محصور بين قيم 4 و 2 حسب سلم ريكرت الخماسي (غير موافق ومحايد وموافق). كما أن قيم الانحراف المعياري كلما اقتربت من الصفر يدل على تركز إجابات العينة المدروسة التكامل الخارجي، فكلما ابتعدنا عن الصفر زاد تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، فيمكن القول أن هناك تركز حول متوسط إجابات أفراد العينة.

- اختبار الطبيعية للتكامل الخارجي: لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع لتوزيع طبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار "ستودنت" نقوم باستخدام توزيع Q-Q plot أو ما يعرف بتوزيع خط هنري في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (04): منحنى Q-Q plot للمتغيرة التكامل الخارجي



المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من الشكل رقم (04) أن هناك اقتراب للسحابة من درجة خط هنري مما يدعم فكرة أن المتغيرة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعية قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

الجدول رقم (13): توزيع ستودنت التكامل الخارجي

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	فرق المتوسطات	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inferieur	Superieur
التكامل الخارجي	35,12	26	0,000	59,48	56,00	62,96

spss المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات

ما يهمنا في هذا الجدول بالدرجة الأولى هو قيمة 0,000 Sig، فكما نلاحظ أن القيمة أقل من 0,05 وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العديمة H0: لا يوجد تكامل خارجي بمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ونقبل الفرضية H1: يوجد تأثير للتكامل الخارجي بمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة، وهذا معناه وجود فرق دال إحصائيا بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم(14): يوضح المحور الثالث أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الرتبة	الدلالة الإحصائية
01	4,1481	0,6623	0,00	1	دالة
02	4,1111	0,5773	0,00	2	دالة
03	4,1111	0,6979	0,00	3	دالة
04	4,1111	0,7510	0,00	4	دالة
05	3,5926	0,7472	0,00	5	دالة
06	3,5556	0,8915	0,00	11	دالة
07	3,3704	0,7916	0,00	16	دالة
08	3,4070	0,8883	0,00	15	دالة
09	3,2593	0,9443	0,00	22	دالة

10	3,3333	0,8320	0,00	17	دالة
11	3,5185	0,8024	0,00	13	دالة
12	3,5926	0,9306	0,00	10	دالة
13	3,2963	0,8024	0,00	14	دالة
14	3,2963	0,7753	0,00	18	دالة
15	3,5926	0,9928	0,00	19	دالة
16	3,5185	0,8182	0,00	23	دالة
17	3,5926	0,8493	0,00	6	دالة
18	3,5185	0,8024	0,00	12	دالة
19	3,2963	0,9306	0,00	9	دالة
20	3,5185	0,8024	0,00	8	دالة
21	3,2963	0,7753	0,00	20	دالة
22	3,2963	0,9928	0,00	21	دالة
23	3,1481	0,8182	0,00	24	دالة
24	3,5926	0,8493	0,00	7	دالة

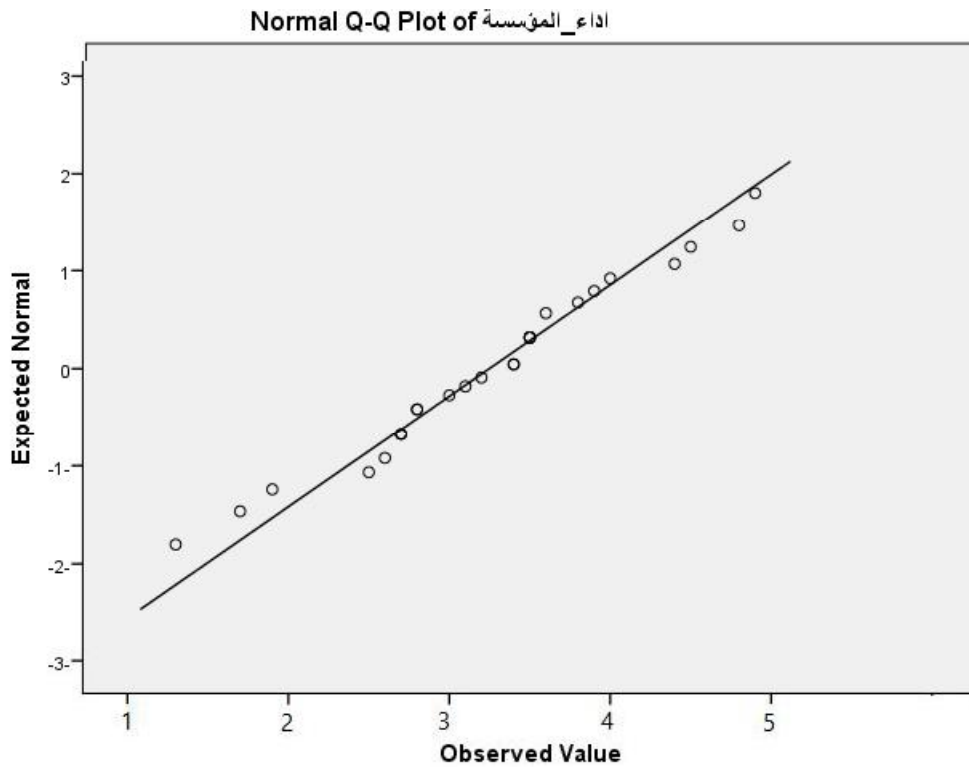
المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ ان العبارة رقم (01) جاءت في الرتبة 1 بمتوسط حسابي 4,1481، ان العبارة رقم (02) جاءت في الرتبة 2 بمتوسط حسابي 4,1111، اما العبارة رقم (03) جاءت في الرتبة 3 بمتوسط حسابي 4,1111 اما العبارة رقم (04) جاءت في الرتبة 4 بمتوسط حسابي 4,1111، حيث رتبت حسب الانحراف المعياري اما العبارة رقم(05) جاءت في الرتبة 5، بمتوسط حسابي 3,5926 اما العبارة رقم (17) جاءت في الرتبة 6 بمتوسط حسابي 3,5926 والعبارة رقم(07) بمتوسط حسابي 3,3407 اما العبارة رقم(20) جاءت في الرتبة 8 بمتوسط حسابي 3,5926 والعبارة رقم (19) جاءت في الرتبة 9 بمتوسط حسابي 3,5185، والعبارة رقم(12) جاءت في الرتبة 10 بمتوسط حسابي 3,5185 ،اما العبارة رقم (11) جاءت في الرتبة رقم (13) بمتوسط حسابي 3,5926 والعبارة رقم (13) جاءت في الرتبة (14) بمتوسط حسابي 3,2963 والعبارة رقم (08) جاءت في الرتبة 15 بمتوسط حسابي 3,4070، اما العبارة رقم (07) جاءت في الرتبة 16 بمتوسط حسابي 3,3704 والعبارة رقم

(10) جاءت في الرتبة 17 بمتوسط حسابي 3,3333 اما العبارة رقم(14) جاءت في الرتبة 18 بمتوسط حسابي 3,5185 اما العبارة رقم(15) جاءت في الرتبة 19 بمتوسط حسابي 3,5185، اما العبارة رقم(21) جاءت في الرتبة 20 بمتوسط حسابي 3,5185 اما العبارة رقم(22) جاءت في الرتبة 21 بمتوسط حسابي 3,2963 اما العبارة رقم 23 جاءت في الرتبة 24 بمتوسط حسابي 3,1481. ان إجابات أفراد عينة الدراسة محصور بين قيم 3 و5 حسب سلم ريكرت الخماسي (محايد وموافق وموافق بشدة). كما ان قيم الانحراف المعياري كلما اقتربت من الصفر يدل على تركز إجابات العينة المدروسة، فكلما ابتعدنا عن الصفر زاد تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، فيمكن القول أن هناك تركز حول متوسط إجابات أفراد العينة التكامل الداخلي.

- اختبار الطبيعية لأداء المؤسسة: لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع لتوزيع طبيعي، و حتى ننتقل الى اختبار ستودنت " نقوم باستخدام توزيع Q-Q plot أو ما يعرف بتوزيع خط هنري في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(05):منحنى Q-Q plot لمحور أداء المؤسسة



المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل رقم (05): أن هناك اقتراب للسحابة من درجة خط هنري مما يدعم فكرة أن المتغيرة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعية قد تحقق فانه يمكن اختبارها معلما باستخدام توزيع ستودنت.

الجدول رقم (15):توزيع ستودنت لمتغيرة أداء المؤسسة

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	T الحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	فرق المتوسطات	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inferieur	Superieur
أداء المؤسسة	32,780	26	0,000	57,96	54,32	61,59

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

ما يهمنا في هذا الجدول بالدرجة الأولى هو قيمة 0,000 Sig، فكما نلاحظ أن القيمة أقل من $\alpha=0,05$ وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للأداء في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة ونقبل الفرضية H_1 : يوجد تأثير للأداء في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة، وهذا معناه وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري.

المطلب الرابع: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لمعرفة تأثير عناصر محاور الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية على فرضيات الدراسة وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى H_0 : لا يوجد تأثير للتكامل الداخلي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة H_1 : يوجد تأثير للتكامل الداخلي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة سنحاول معرفة مدى دلالة البيانات العامة على الفرضية الأولى وعليه سنحاول تفسير دلالات كل متغير من المتغيرات العامة على التكامل الداخلي.

1- متغير الجنس: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الجنس على التكامل الداخلي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الجنس على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (16): اختبار تأثير عامل الجنس على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الجنس
0,097	2,372	21,519	3	64,338	Intergruppes
		9,071	23	208,627	Intergruppes
			26	273,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,097 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الجنس على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

1- متغير العمر: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل العمر على التكامل الداخلي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل العمر على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (17): اختبار تأثير عامل العمر على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل العمر
0,073	1,024	23,519	3	63,558	Intergruppes
		7,259	23	201,661	Intergruppes
			26	265,219	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,073 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل العمر على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة H(a)0 ورفض الفرضية H(a)1.

2- متغير المستوى التعليمي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل العمر على التكامل الداخلي. H(a)0: لا يوجد تأثير لعامل العمر على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (18): اختبار تأثير المستوى التعليمي على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل المستوى التعليمي
0,235	1,507	14,686	4	58,743	Intergruppes
		9,747	22	214,442	Intergruppes
			26	273,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,235 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل المستوى التعليمي على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة H(a)0 ورفض الفرضية H(a)1.

4- متغير الوظيفة: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الوظيفة على التكامل الداخلي.

H(a)0: لا يوجد تأثير لعامل الوظيفة على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (19): اختبار تأثير الوظيفة على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الوظيفة
0,364	1,573	11,770	5	58,852	Intergroupes
		10,206	21	214,333	Intergroupes
			26	273,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,364 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الوظيفة على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

2- متغير الدخل: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الدخل على التكامل الداخلي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (20): اختبار تأثير الدخل على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة

بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الدخل
0,228	1,573	15,831	2	31,661	Intergroupes
		10,063	24	241,524	Intergroupes
			26	273,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,228 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الدخل على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

6- متغير الموقع الجغرافي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الموقع الجغرافي على التكامل الداخلي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على التكامل الداخلي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (21): اختبار تأثير الموقع الجغرافي على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الموقع الجغرافي
0,16	4,946	39,865	2	79,731	Intergruppes
		8,061	24	193,455	Intergruppes
			26	273,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,16 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الموقع الجغرافي على التكامل الداخلي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H0$: لا يوجد تأثير للتكامل الخارجي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

$H1$: يوجد تأثير للتكامل الخارجي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

سنحاول معرفة مدى دلالة البيانات العامة على الفرضية الأولى وعليه سنحاول تفسير دلالة كل متغير من المتغيرات العامة على التكامل الخارجي.

1- متغير الجنس: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الجنس على التكامل الخارجي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الجنس على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (22): اختبار تأثير عامل الجنس على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الجنس
0,410	1,001	17,519	3	64,338	Intergruppes
		7,012	23	200,627	Intergruppes
			26	265,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,410 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الجنس على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

2- متغير العمر: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل العمر على التكامل الخارجي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل العمر على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (23): اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل العمر
0,097	1,001	77,454	3	232,363	Intergruppes
		77,408	23	1780,377	Intergruppes
			26	2012,741	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,097 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الجنس على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

3- متغير المستوى التعليمي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل المستوى التعليمي على التكامل الخارجي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل المستوى التعليمي على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (25): اختبار تأثير عامل الوظيفة على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
تأثير عامل المستوى التعليمي	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	386,298	4	96,575	1,306	0,298
Intergruppes	1626,442	22	73,929		
المجموع	2012,741	26			

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,298 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل المستوى التعليمي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

4- متغير الوظيفة: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الوظيفة على التكامل الخارجي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الوظيفة على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (25): اختبار تأثير الوظيفة على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الوظيفة
0,630	0,700	57,481	5	287,407	Intergroupes
		82,159	21	1725,333	Intergroupes
			26	2010,741	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,630 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الوظيفة على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

5- متغير الدخل: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الدخل على التكامل الخارجي.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا

باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (26): اختبار تأثير الدخل على التكامل الخارجي مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الدخل
0,313	1,219	92,837	2	185,674	Intergruppes
		76,128	24	1827,067	Intergruppes
			26	2012,741	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,313 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الدخل على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة H(a)0 ورفض الفرضية H(a)1.

6- متغير الموقع الجغرافي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الموقع الجغرافي على التكامل الخارجي.

H(a)0: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على التكامل الخارجي وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (27): اختبار تأثير الموقع الجغرافي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الموقع الجغرافي
0,154	2,026	145,370	2	290,741	Intergroupes
		71,750	24	1722,00	Intergroupes
			26	2012,741	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,154 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الموقع الجغرافي على التكامل الخارجي لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة $H0$: لا يوجد تأثير لأداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة $H1$:

يوجد تأثير لأداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

سنحاول معرفة مدى دلالة البيانات العامة على الفرضية الأولى وعليه سنحاول تفسير دلالة كل متغير من المتغيرات العامة على أداء المؤسسة.

1- متغير الجنس: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الجنس على أداء المؤسسة. $H(a)0$: لا

يوجد تأثير لعامل الجنس على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام

.ANOVA

الجدول رقم (28): اختبار تأثير عامل الجنس على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الجنس
0,797	0,340	81,550	3	63,338	Intergruppes
		6,071	23	201,627	Intergruppes
			26	266,185	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,797 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الجنس على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة H(a)0 ورفض الفرضية H(a)1.

2- متغير العمر: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل العمر على أداء المؤسسة. H(a)0 : لا يوجد تأثير لعامل العمر على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام .ANOVA

الجدول رقم (29): اختبار تأثير عامل العمر على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل العمر
0,003	0,340	31,068	3	93,204	Intergruppes
		91,381	23	2101,759	Intergruppes
			26	2194,963	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,003 أقل من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل العمر على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه رفض الفرضية العديمة H(a)0 وقبول الفرضية H(a)1.

1- متغير المستوى التعليمي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل العمر على أداء المؤسسة.

H(a)0: لا يوجد تأثير لعامل العمر على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام

.ANOVA

الجدول رقم (30): اختبار تأثير المستوى التعليمي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل المستوى التعليمي
0,005	0,459	42,258	4	169,030	Intergruppes
		92,088	22	2025,933	Intergruppes
			26	2194,963	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,005 أقل من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل المستوى التعليمي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه رفض الفرضية العدمية $H(a)0$ وقبول الفرضية $H(a)1$.

4- متغير الوظيفة:

سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الوظيفة على أداء المؤسسة.

$H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الوظيفة على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام ANOVA.

الجدول رقم (31): اختبار تأثير الوظيفة على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الوظيفة
0,821	0,432	40,918	5	204,588	Intergroupes
		94,780	21	1990,375	Intergroupes
			26	2194,936	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,821 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الوظيفة على أداء المؤسسة لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العدمية $H(a)0$ ورفض الفرضية $H(a)1$.

1- متغير الدخل: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الدخل على أداء المؤسسة. $H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام

.ANOVA

الجدول رقم (32): اختبار تأثير الدخل على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الدخل
0,011	0.430	37,984	2	75,968	Intergroupes
		88,291	24	2118,995	Intergroupes
			26	2194,963	Total

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,011 أقل من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الدخل على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه رفض الفرضية العدمية $H(a)0$ وقبول الفرضية $H(a)1$.

6- متغير الموقع الجغرافي: سنحاول في هذا العنصر اختبار مدى تأثير عامل الموقع الجغرافي على أداء المؤسسة $H(a)0$: لا يوجد تأثير لعامل الدخل على أداء المؤسسة وللاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام .ANOVA

الجدول رقم (33) : اختبار تأثير الموقع الجغرافي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ANOVA					
الدلالة	F	Carré moyen	درجة الحرية	Somme des carrés	تأثير عامل الموقع الجغرافي
0,357	1,074	90,171	2	180,342	Intergroupes
		83,943	24	2014,621	Intergroupes
			26	2194,963	المجموع

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig هي 0,357 أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$ وبالتالي فلا يمكننا الاستدلال على وجود تأثير لعامل الموقع الجغرافي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا معناه قبول الفرضية العديمة H(a)0 ورفض الفرضية

المطلب الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة

على ضوء النتائج المتحصل عليها من التحليل توصلنا الى:

يؤثر التكامل الداخلي والخارجي على أداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة كما بيناه من خلال اختبارنا للفرضيات الفرعية للدراسة.

حيث اكدت لنا الدراسة انه يوجد تأثير للتكامل الداخلي على مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وان هناك تأثير للتكامل الخارجي على مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وبينت الدراسة انه يوجد تأثير لأداء على مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ومنه نستنتج انه يوجد تأثير للتكامل مع المتعاملين على اداء مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة والتي كان الهدف منها التعرف على تأثير التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على أداء المؤسسة حيث إن أكدت النتائج إن التكامل الداخلي والخارجي له دور في تحسين أداء المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة:

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة يمكن القول بان التكامل الداخلي والخارجي اعتبر جزء بالغ الأهمية بالنسبة إلى المؤسسات مما يسمح لها بالتكيف مع التوقعات الحالية والمستقبلية والتنسيق بين الوظائف الداخلية للمؤسسة وذلك لضمان استمرارية وهذا ما تبين لنا في الدراسة الميدانية لمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك لتحقيق جودة عالية وتقليل التكاليف الإجمالية لأنشطة المختلفة لها وهذا ما يؤدي إلى تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الموردين والمؤسسة والزبائن من أجل الوصول إلى تحقيق الأرباح بأداء الكفاءة والفعالية والقدرة على بلوغ الأهداف المسطرة حيث يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل والمتغيرات في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نهائية في الوصول إلى أداء جيد وعملية تقييمه ومساعدة المسيرين في اختيار المعايير المناسبة وتحديد عوامل نجاح مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك ما بينته لنا الدراسة الميدانية بتأثير التكامل الداخلي بين الوظائف المختلفة لها والتكامل الخارجي بينها وبين متعاملاتها .

نتائج وتوصيات الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لمذكرتنا استخلصنا مجموعة من النتائج والتوصيات سنحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- لا يمكن للمؤسسة أن تنجح و تحقق نسب أداء عالية إن لم تركز جهودها على خلق التناسق والانسجام بين مختلف وظائفها الداخلية، فهذه الأخيرة تخلق للمؤسسة الجو الملائم لممارسة نشاطاتها على أحسن ما يرام، كما أن على المؤسسة عدم إهمال تكاملها مع محيطها الاقتصادي الخارجي خاصة زبائنها ومورديها ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية عبر استخدام أداة الاستبيان التي مكنتنا من جمع المعلومات وتحليلها واختبار فرضيات دراستنا واستخلاص نتائجها عبر برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

- ما استنتجناه كذلك من هذه الدراسة سواء من الجانب النظري أو التطبيقي هو أن للأداء في المؤسسة أهمية بالغة يجب على أي مسير التركيز عليها، و ذلك من خلال البحث عن أهم العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المؤسسة كالبحت على كيفية خلق الانسجام بين الوظائف الداخلية للمؤسسة و إيجاد احسن السبل للتكامل مع العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

أما ما يمكن أن نوصي به مسؤولي المؤسسات و خاصة مسؤولي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة هو مواصلة العمل بجدية في خلق ذلك التكامل الداخلي و الخارجي لزيادة أداء المؤسسة، فالدراسة التي قمنا بها

أثبتت أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتكامل الداخلي و الخارجي و لكن يجب عليها مواصلة العمل بأكثر جدية حتى توسع حصتها السوقية المحلية و الوطنية.

آفاق الدراسة:

- واقع تطبيق الطرق الحديثة للتسيير في مراقبة التكامل الداخلي و الخارجي في المؤسسة.
- وظيفة التسويق كنموذج للتحقيق التكامل الداخلي و الخارجي في المؤسسة الاقتصادية.
- الوظيفة اللوجيستية و دورها في تحقيق استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

كتب:

1. احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني: التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
2. جلال العبد ونهال فريد المصطفى: إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. شوقي ناجي جواد وآخرون: إدارة سلسلة التوريد (علاقات الموردين مدخل إداري)، دار الشراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2008.
4. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010.
5. عبد الرحمان توفيق ، الإدارة بالعملاء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، 1998.
6. عبد الستار محمد العلي: الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (دارة سلاسل التوريد)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
7. عبد الغفار حنفي وآخرون :أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر.
8. عبد الغفار حنفي وآخرون: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. فلاح حسن عداي الحسني: إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006.
10. محمد حسان: دارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر السنة.
11. ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

12. ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر.

13. نihal فريد المصطفى وجمال العبد: إدارة الإمداد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002

14. نihal فريد المصطفى: إدارة المواد والإمداد (إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

مذكرات:

15. أمل نمر حسن صيام: تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

16. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

17. تركي دهمان البرازي: أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال تخصص إدارة، 2012.

18. تركي دهمان البرازي: أثر إدارة سلسلة التوريد في أداء المنظمة، دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الأسواق الكويت للأوراق المالية، تخصص الإدارة مذكرة شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

19. حواس فاتح: النقل والإمداد، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل sntr، وحدة باتنة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011.

20. ذنايب مصعب: إدارة علاقات مع الزبون ودورها في تنمية الرأس المال الفكري، دراسة تحليلية مؤسسة نجمة للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، جوان 2011.

21. سماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، 2012.

22. الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

23. علواش غنية: التسويق والإمداد، دراسة حالة مجمع رونو للسيارات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011.

24. فتيحة افريس: دور نظم المعلومات التسويقية في بناء علاقات مع الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إستراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

25. كريمة كندري: دور الإمداد في تحسين التنافسية، دراسة حالة مطاحن لأوراس، وحدة أريس، مذكرة ماستر في الاقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010.

26. مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

27. احمد سعيد وقطب حسانين: التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمؤسسة، مجلة التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد1، يناير 2009.

28. بومدين يوسف: المرونة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر الملتقى العلمي الرابع، مداخلة بعنوان إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر3، بدون ذكر السنة.

صلاح عبد الباقي وآخرون: إدارة المواد والإمدادات من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، 2000.

29. طاهر حسين: إدارة التوريد والتخزين بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية في مدينة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد 3، 2011.

30. منتوري عيسى وداودي الشيخ: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 7، 2010،

مراجع باللغة الأجنبية:

31. Haoze chain and others: defining and operationalizing supply chain process, integration, journal of business logistcs, vol 30, No 1, 2009.

32. Mark barratt , Ruth barrat :exploring internal and external supply chain linkages evidence from the field, journal of operations management 29/2010-

املا حَف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ