

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Med Boudiaf - de M'sila  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

رقم التسجيل:

الموضوع:

أثر كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير  
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إشراف الأستاذ:

أ. د. سعودي بلقاسم.

إعداد الطالبة:

نورة قويدري.

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Med Boudiaf -de M'sila  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

رقم التسجيل:

الموضوع:

## أثر كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير .

تخصص : إدارة أعمال المؤسسات

إعداد الطالبة:

نورة قويدري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
سعودي بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا
زريق عمر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا
بومعروف إلياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01	مناقشا
بحيري قادة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

سيّدنا: محمّد صلّى الله عليه وسلّم ...

الحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا البحث

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير

إلى الأستاذ الدكتور : سعودي بلقاسم الذي أشرف على هذا العمل

والذي لم يبخل عليا بالإرشاد والتوجيه في إعداد بحثي هذا.

دون أن أنسى لجنة المناقشة الموقرة على وقتهم الثمين وجهدهم الذي قدموه

خلال المناقشة، فقد أثبتوا أنهم خبراء حقيقيون في مجال دراستي، وقد قدموا لي توجيهات

قيمة ومهمة تساعدني على تطوير بحثي والارتقاء به إلى مستويات عالية.

كما لا يفوتني أن أتقدم أيضا بالشكر والامتنان لكل أساتذة قسم: علوم التسيير

والذين أكنّ لهم كل التقدير والاحترام ..

و لا أنسى زملاء الدفعة كل باسمه في

قسم : علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

شكرا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع سواء من قريب أو من بعيد

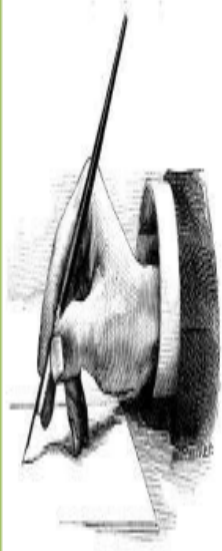
# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى الوالدين العزيزين اطل الله في عمرهما  
إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون،  
إلى من أمرنا الله ببرھما، إلى من بذلا الكثير،  
وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات

أمي وأبي الغاليان

إلى زينة حياتي وبهجتها، إلى الابتسامات  
التي تغدق عليّ الأمل ابنتي المدلّلة " إيناس "  
إلى الإخوة والأخوات  
إلى الأهل والأقارب والأحباب  
إلى كل الزملاء الذين رافقوني  
في مشواري الدراسي  
إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة جهدي

# فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	مقدمة

### الفصل الأول: مدخل لدراسة إدارة سلسلة الإمداد.

12	تمهيد
13	المبحث الأول: الإطار العام لإدارة سلسلة الإمداد
13	المطلب الأول: أساسيات ومفاهيم حول الإمداد
13	الفرع الأول: مدخل عام للإمداد
16	الفرع الثاني: استخدامات الإمداد
17	المطلب الثاني: إدارة سلسلة الإمداد
17	الفرع الأول: ماهية إدارة سلسلة الإمداد
30	الفرع الثاني: تنظيم إدارة سلسلة الإمداد
34	الفرع الثالث: الاتجاهات المعاصرة لإدارة سلسلة الإمداد
37	المبحث الثاني: تقنيات إدارة سلسلة الإمداد (مبادئ وشروط):
37	المطلب الأول: مبادئ إدارة سلسلة الإمداد
40	المطلب الثاني: شروط إدارة سلسلة الإمداد
42	المبحث الثالث: توصيف أنشطة إدارة سلسلة الإمداد
42	المطلب الأول: الأنشطة الأساسية
43	المطلب الثاني: الأنشطة المساعدة
45	المطلب الثالث: الإمداد العكسي
47	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: أداء نظام مراقبة التسيير

49	تمهيد
----	-------

50	.....المبحث الأول: الأداء المؤسسي.....
50	.....المطلب الأول: ماهية الأداء.....
50	.....الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهمية دراسته.....
53	.....الفرع الثاني: أنواع الأداء.....
54	.....المطلب الثاني: جوانب تخص الأداء.....
54	.....الفرع الأول: مكونات الأداء.....
56	.....الفرع الثاني: مؤشرات الأداء.....
56	.....الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.....
58	.....المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير.....
58	.....المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير.....
58	.....الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير.....
58	.....الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير.....
59	.....المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير وأنواعها.....
59	.....الفرع الأول: خطوات مراقبة التسيير.....
61	.....الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير.....
64	.....المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.....
64	.....الفرع الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.....
71	.....الفرع الثاني: أدوات الرقابة الحديثة.....
80	.....المبحث الثالث: تقييم أداء سلسلة الإمداد.....
81	.....المطلب الأول: تقييم أداء سلسلة الإمداد باستخدام أدوات مراقبة التسيير.....
81	.....الفرع الأول: استخدام لوحة القيادة لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....
82	.....الفرع الثاني : استخدام الموازنات التقديرية لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....
84	.....الفرع الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....
84	.....المطلب الثاني :استخدام الأساليب الكمية لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....
85	.....الفرع الأول: استخدام البرمجة بالأهداف لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....
85	.....الفرع الثاني: استخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP لتقييم أداء سلسلة الإمداد.....

93	.....خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي - عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
95	..... تمهيد .....
96	.....المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
96	.....المطلب الأول: منهجية الدراسة .....
97	.....المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات .....
97	.....أولا : مصادر جمع المعلومات.....
97	.....ثانيا : أدوات جمع البيانات.....
100	.....المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة .....
100	.....المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.....
100	.....أولا : صدق وثبات الاستمارة.....
111	.....ثانيا :الصورة النهائية للاستمارة.....
112	.....المطلب الثاني: الدراسة الميدانية الأساسية.....
112	.....أولا : حدود الدراسة.....
113	.....ثانيا: وصف مجتمع الدراسة.....
129	.....المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية للبيانات.....
129	.....أولا: الكشف عن نوع توزيع عينة الدراسة.....
131	.....ثانيا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
133	.....ثالثا: التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور الاستمارة.....
156	.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
156	.....اختبار الفرضية العامة.....
157	.....المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
158	.....المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثاني.....
159	.....المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
160	.....المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
161	.....المطلب الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.....

162	..... خلاصة
164	..... خاتمة
169	..... قائمة المراجع
179	..... الملاحق
179	..... الملحق رقم 01 : استبيان
184	..... الملحق رقم 02 : واجهة تطبيقات SPSS لدراسة العينة
190	..... الملحق رقم 03 : مراسلات إجراءات التريص مرسله لمؤسسات محل الدراسة
194	..... الملحق رقم 04 : قائمة المحكمين

ملخص

فهرس الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
01	عناصر سلاسل الإمداد	22
02	فوائد وعقبات التحسينات في سلسلة التوريد	28
03	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	55
04	مقياس الأفضلية لـ SAATY	88
05	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	102
06	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	103
07	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	104
08	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع	105
09	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس	106
10	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	108
11	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات Alpha	109
12	يوضح درجة الثبات لمعامل Cronbach Alpha	109
13	يبين قيمة معامل Cronbach Alpha للاستمارة	110

111	يبين أجزاء الاستمارة	14
113	يوضح وصف لمجتمع الدراسة (المؤسسات محل الدراسة)	15
129	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة	16
130	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	17
131	يوضح عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	18
133	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	19
136	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	20
140	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	21
147	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	22
151	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	23
156	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية العامة	24
157	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى	25
158	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الثانية	26
159	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الثالثة	27
160	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الرابعة	28
161	يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الخامسة	29

### فهرس الأشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
32	الهيكل التنظيمي التقليدي للإمداد	01
33	الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل	02
51	أداء المؤسسة	03

83	اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط	04
92	التطور الزمني للتيارات الفكرية لقياس أداء سلسلة الإمداد في المؤسسة	05
115	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة LAIT	06
118	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقال + ALGAL	07
122	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن المسيلة	08
127	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج	09

# مقدمة



## تمهيد:

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد من أهم العمليات التي تؤثر على أداء المؤسسات الصناعية، حيث أنها تشمل جميع الأنشطة التي تتعلق بتوفير المواد والخدمات اللازمة للإنتاج والتسويق والتوزيع، ومن أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في إدارة سلسلة الإمداد، يجب على المؤسسات الصناعية أن تتبنى استراتيجيات فعّالة لتحسين أداء سلسلة الإمداد، ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات الصناعية تواجه تحديات في إدارة سلسلة الإمداد، مما يؤثر على أداء نظام مراقبة التسيير.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة سلاسل الإمداد من الأشكال الحديثة للإدارة التي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المؤسسة، حيث أن الاهتمام بأنشطة سلاسل الإمداد لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات، ونهاية الستينيات عندما بدأت تكلفة هاته الأنشطة تتضخم في حين أن التسيير الجيد والعقلاني للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في استعمال مواردها بطريقة رشيدة، لكفاءة أداء نظام مراقبة التسيير الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، و ضمان متابعة الأهداف المحددة، باعتبار أن هذا النظام يؤدي إلى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف من طرف الإدارة العليا. والتنسيق بين مختلف مراكز المسؤوليات بغرض تحقيق أداء هذا النظام ودعم مركزه التنافسي وزيادة أرباح المؤسسة من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف المترتبة عن ذلك.

وعلى هذا الأساس ولكبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع خطوط منتجاتها وأسواقها وصعوبة مراقبة عملياتها المختلفة، زاد الاهتمام أكثر بسلاسل الإمداد في هذه السنوات في مجال إدارة الأعمال، خاصة من حيث مفهومها وأهميتها وممارساتها في المنظمات المعاصرة، التي أصبحت تمثل نواة الأساس في هذه المؤسسات التي تهدف

إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال كفاءة إدارة سلاسل الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير.

وعلى ضوء ما سبق واعتبار أن أنشطة الإمداد تحتل جزء معتبر من تكلفة المنتج والخدمات وضمان توفير المرونة والاستجابة السريعة لحاجة مختلف الأطراف، أصبح تبني خدمات متكاملة وأنشطة إمداد متجانسة أشد ضرورة في المؤسسات.

ومن خلال ذلك يتمثل الإشكال الذي نعمل على معالجته من خلال دراستنا هاته

في السؤال المحوري التالي:

**ما أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في مؤسسات الصناعة الجزائرية؟**

ويقودنا هذا التساؤل المحوري الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية؟

2. كيف يمكن تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد لتعزيز أداء نظام مراقبة التسيير؟

3. ما هي العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية؟

**ثانيا: فرضيات البحث:**

انطلاقا من التساؤلات المطروحة أعلاه وللإجابة عليها عمدنا إلى طرح الفرضية

التالية:

**الفرضية العامة:**

**كفاءة إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجابياً على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.**

هذه الفرضية العامة تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية. هذا يعني أن تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد سيؤدي إلى تحسين أداء نظام مراقبة التسيير

يمكن تحديد بعض الفرضيات الجزئية التي تؤيد هذه الفرضية العامة، آملين في تحقيق أهداف الدراسة وهي مرتبة كآآآي :

1. تساعد كفاءة إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجابياً على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

2. تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى تعزيز أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

3. العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأداء نظام مراقبة التسيير تشمل:

• جودة المعلومات

• كفاءة العمليات

• تحسين العلاقات مع الموردين

• تحسين جودة المنتجات.

4. تساعد سلاسل الإمداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وتقديم المشورة للمسيرين

5. تساعد سلاسل الإمداد المؤسسة على السيطرة على التعقيدات التي قد تطرأ عليها

**ثالثاً: أهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يذكر منها:

- تحديد تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

- تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأداء نظام مراقبة التسيير.

- تقديم توصيات لتحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد لتعزيز أداء نظام مراقبة التسيير.
- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بسلاسل الإمداد ونظام مراقبة التسيير.
- إبراز أهمية التسيير الجيد لأنشطة سلاسل الإمداد.
- تشخيص أنشطة سلسلة الإمداد الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (مجموعة من مؤسسات الصناعة بالجزائر).

#### رابعاً: أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث لأهمية الموضوع، وذلك للاعتبارات التالية:
- تحديد تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير.
  - تقديم توصيات لتحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد لتعزيز أداء نظام مراقبة التسيير.
  - مساهمة في تطوير أداء المؤسسات الصناعية من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد.
  - توضيح مدى أهمية أنشطة سلسلة الإمداد ودورها في تحقيق ما يحتاجه الزبون بأقل تكلفة وأقل وقت وأعلى جودة ممكنة.
  - فتح المجال إلى الباحثين الآخرين للتعمق أكثر في مجال دراسة إدارة أنشطة الإمداد.

#### خامساً: مبررات اختيار الموضوع:

- نظراً لأهمية هذا الموضوع، توجد عدة دوافع لاختاره:
- اعتباره في سياق اهتماماتي.
  - دراسة مفهوم إدارة سلسلة الإمداد لدفع المسيرين إلى التركيز عليها، لتحقيق الأداء المراد الوصول إليه.

#### سادساً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: تعتمد الدراسة في جانبها الميداني على مجموعة من مؤسسات الصناعة الجزائرية بولاية المسيلة وقسنطينة وبرج بوعريريج.

الحضنة LAIT----- المسيلة

ألقال + ALGAL----- المسيلة

مطاحن الحضنة----- المسيلة

كوندور----- برج بوعريريج

\_ **الحدود الزمنية:** تمتد الحدود الزمنية للدراسة الى الفترة الممتدة بين سنتي (2018\_2024).

\_ **الحدود الموضوعية:** تحاول الدراسة الإلمام بمختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بإدارة سلسلة الامداد وأثر كفاءتها على أداء نظام مراقبة التسيير في مؤسسات الصناعة الجزائرية.

**سابعا: منهج البحث:**

بناء على طبيعة الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم حقيقة الدور الذي تلعبه كفاءة العملية الامدادية في المؤسسات الصناعية الإلكترونية ، وكذا سيتم استخدام طريقة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر لمعرفة واقع الاهتمام بكفاءة العملية الامدادية، وجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع المسؤولين في المؤسسات الصناعية، وما مدى تأثيرها على أداء نظام مراقبة التسيير، وما هو دورها في خلق القيمة للعميل. وفي الاخير تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

**ثامنا: تقسيمات البحث:**

يحتوي هذا البحث على مقدمة عامة تتضمن التقديم المنهجي لمشكلة البحث وفرضياته ومبررات اختيار هذا الموضوع، مع عرض أهمية الدراسة وأهدافها والمنهج الذي أعتمد.

وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث: **الفصل الأول** للإطار النظري والذي جاء بعنوان **مدخل لدراسة إدارة سلسلة** ، قسم بدوره لثلاث مباحث جاءت

كالتالي المبحث الأول كان للإطار العام لإدارة سلسلة الإمداد، والثاني خصصته لتقنيات إدارة سلسلة الإمداد ثالثا وأخيرا توصيف أنشطة إدارة سلسلة الإمداد وختمت الفصل بخلاصة تلخص ما تناولته في الفصل.

أما الفصل الثاني فتم التطرق ل: أداء نظام مراقبة التسيير والذي قسم بدوره كذلك لثلاث مباحث ، حيث خصصت المبحث الأول للأداء المؤسسي، وفي الثاني تناولت نظام مراقبة التسيير، ثالثا وأخيرا خصصت المبحث لتقييم أداء سلسلة الإمداد.

أما الفصل الثالث وهو الجانب التطبيقي والذي يشكل دراسة حالة لمجموعة من مؤسسات الصناعة بالجزائر، حيث تم اختيار مؤسسات بولايي المسيلة وبرج بوعريريج، حيث قسمت الفصل لثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة، تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة ومصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات، والمبحث الثاني خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة، تناولت في المطلب الأول الدراسة الاستطلاعية، ومطلب ثاني تناولت الدراسة الميدانية (حدود الدراسة ووصف مجتمع الدراسة) وفي المطلب الثالث والذي تم فيه المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيرا المبحث الثالث والأخير والذي خصص لاختبار فرضيات الدراسة .

لينتهي هذا البحث في الأخير بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، ومجموعة اقتراحات وتوصيات وكذا الملاحق .

تاسعا: الدراسات السابقة للموضوع:

1. "PınarKoç Baban", Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry, for the degree of Doctor of Philosophy in Engineering, the College of Engineering, Mathematics and Physical Sciences University of Exeter, June 2013 .

هذا البحث عبارة عن دراسة استكشافية للعلاقة بين اثنين من مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد (SCM) بهدف تعزيز فهم مدى توفير بنية السلسلة، وكيف أن هذه العلاقة بين هذه المفاهيم تساهم في جودة سلسلة الإمداد.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن النتائج المرجوة لسلسلة الإمداد يمكن تحديدها وتحقيقها عن طريق تصميم وإدارة ملائمة لقاعدة العرض.

2. **JOSEF PETER HELMUT OEHMEN, Managing Supply Chain Risks The Example of Successful Sourcing from China , for the degree of Doctor of Sciences, Dipl.-Ing., Technical University of Munich MBA, Collège des Ingénieurs, Paris, 2009 .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية إمداد إدارة المخاطر في سلسلة المصادر العالمية، وتطوير أساليب محددة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد. ومخاطر سلسلة التوريد، وتدابير التخفيف منها.

وخلصت هذه الدراسة إلى تحديد دور SCRM؛ تطوير تحسينات عملية ل SCRM ، تحديد سلسلة التوريد الهامة للمخاطر المتعلقة بالصين . ووضع تدابير التخفيف من هذه المخاطر.

3. **Ashish A. Thatte ,Competitive Advantage of a Firmthrough Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Submitted as partial fulfillment of the requirements forthe Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management, The University of Toledo, May 2007.**

يدرس هذا البحث تأثير مختلف الممارسات الخارجية للمنظمة، وممارسات التصنيع النمطية-داخل المنظمة-على استجابة سلسلة التوريد SCM. وخلص هذا البحث إلى أن علاقة استجابة سلسلة الإمداد مع تدابير الميزة التنافسية يستلزم توفير المزيد من البصيرة.

4. **lahcen BLAHA, Management de la Supply Chain et Planification Avancée .**

إدارة سلسلة الإمداد والتخطيط المتقدم، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير العمليات والإنتاج، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة سلسلة الإمداد وعلى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التخطيط لسلسلة الإمداد وتصميم شبكة الإمداد في المؤسسة بهدف تحسين أداء الأنظمة الصناعية.

وخلصت هذه الدراسة، إلى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة، هو النظام الفعال اليوم لأنه ساهم في إيجاد حلول لإدارة سلسلة الإمداد SCM وان نظم التخطيط المتقدم هي أنظمة مكتملة لها.

## 5. The Impact of Logistics Management on Customer Satisfaction Case study on Pacific International Lines-Jordan

فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن، وهل هناك أبعاد لذلك.

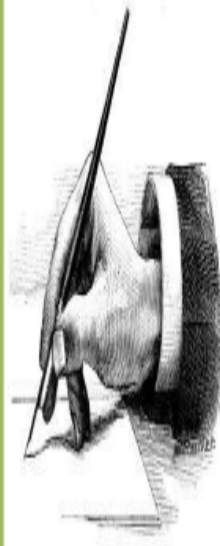
وخلصت هذه الدراسة إلى أن الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية، وان الجودة العالية نسبيا تحقق الرضا العالي لدى العملاء، وبالتالي تحقيق موقع ريادي ومتميز للمؤسسة.

➤ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة-. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التموّج السوقي الذي يجمع بين تخفيض التكلفة ورفع معدل الجودة، عن طريق تركيزها على أنشطة الإمداد. وخلصت الدراسة إلى أن أنشطة الإمداد تتبع نفس المسار أي أنها تعمل من دون تخطيط مسبق أو هدف واضح حتى صارت تمثل مصدر فقد للشركة.

# الفصل الأول

مدخل لدراسة  
إدارة سلسلة الإمداد



**تمهيد:**

تؤثر عملية الإمدادات على كل نشاط بشري بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإمداد في السنوات الأخيرة إلا أن هذا المفهوم مازال غامضا إلى حد كبير حيث لم يتم التوصل بعد إلى تعريف واضح ومحدد وشامل لمفهوم الإمداد، لذا تعتبر إدارة الإمداد من أحدث فروع العلوم الإدارية التي تشمل منظومة متكاملة من الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها كعمليات الشراء، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف، التوزيع، خدمة العملاء، جدولة الطلبات، والنقل...

ومن مهام إدارة الإمداد التنسيق والتكامل بين هذا الأنشطة لتوفير مخرجات ومدخلات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب، بالإضافة إلى دورها في خدمة العملاء مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة الأرباح.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث يعالج المبحث الأول مسائل الإمداد وأساسياته كوظيفة وصولا إلى إدارة سلاسل الإمداد، والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تقنيات سلاسل الامداد، والمبحث الثالث يتناول توصيف لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد.

**المبحث الأول: الإطار العام لإدارة سلسلة الإمداد:**

نظرا لاتساع الفاصل الزمني والمكاني بين أماكن الإنتاج وأماكن تخزين المنتجات وأماكن إتاحتها للعملاء وأماكن الحصول عليها واستخدامها، أصبح الإمداد بمثابة لوحة قيادة على مستوى المؤسسات وزادت أهمية إدارة الإمداد ليظهر في الأخير عدة مفاهيم وأنواع تبعا لزيادة مجالاته.

**المطلب الأول: أساسيات ومفاهيم حول الإمداد:**

إدارة سلسلة الإمداد هي بلا شك واحدة من طرق الإدارة الجديدة البارزة التي نمت جيدا وتطورت بسرعة في جميع المجالات و في جميع أنحاء العالم، حيث غيرت شكل العلاقة مع العملاء والموردين باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكيل سلسلة الإمداد.

**الفرع الأول: مدخل عام للإمداد:****أولا: لمحة تاريخية عن الإمداد:**

ظهر الإمداد كمصطلح بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية فكانت الأساطيل الإمدادية عبارة عن مجموعة من السفن تسمح بالمحافظة على قوة بحرية قادرة على المواجهة والمحافظة على الملكية المادية والمعلوماتية فكانت روسيا وبولونيا وصولا إلى نابليون بونابارت السابقون إلى الإمداد كفكرة عسكرية، فكان الإمداد مجموعة من الرسائل الضرورية كقوة عسكرية لخوض معركة مستمرة. (1)

**ثانيا. مفهوم الإمداد:**

يشير مفهوم الإمداد إلى: " أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي يحتاج إليها المشروع ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق"(2).

1 Librairie Chapelot: **Lehartier Cne-les services de l'arière à la grande armée en 1806-1807,paris.p125.**

2 نهال فريد مصطفى: إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص17.

كما يعرف الإمداد أيضا على أنه: " كافة الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتحرك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى أسواقها"<sup>(1)</sup>

وقد عرف كل من J.Colin, H.Mathé, D.Tixier الإمداد على أنه هو: " العملية الإستراتيجية للمؤسسة التي تنظم وتدعم أنشطتها، وعلى هذا النحو تحدد وتدير التدفقات المتعلقة بالمواد والمعلومات، سواء الداخلية أو الخارجية، من المنبع إلى المصب"<sup>(2)</sup>

### ثالثا.. أهداف الإمداد:

يعتبر الإمداد من بين أهم الوظائف التي تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق أهدافها، ومن بين أهداف الإمداد ما يلي:

**1. الجودة:** يقوم مسؤول الإمداد بالرقابة على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد، وذلك من خلال:

- وضع المواصفات كاملة المستوى للجودة؛
- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية؛
- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى؛

- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.<sup>(3)</sup>

**2. الشراء بالكميات المناسبة:** تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب،

1 محمد أحمد حسان: إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص4.

2 J.Colin, H.Mathé, D.Tixier : **La Logistique d'entreprise**, 2ème edition, Paris, 1996, P05.

3 حنفي عبد الغفار، صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 1998، ص38.

إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي التخزين والطلب والظروف المالية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

**3. الشراء في الوقت المناسب:** ويقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات التي تتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج.<sup>(2)</sup>

**4. اختيار المورد المناسب:** تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين وذلك فإن التحليل يعتمد على الأسلوب الذي من خلاله الكشف عن أهم خصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.<sup>(3)</sup>

**رابعا: أهمية الإمداد:** تعتبر وظيفة الإمداد من أهم وظائف المنظمات الحديثة، ذلك لأن قيمة المواد المشتراة والمخزنة تمثل نسبة كبيرة من رأس مال هذه الشركات والمنظمات، أيضا لان الإمداد يعتبر وسيلة أساسية لتنظيم التدفقات المادية والمعلوماتية للمنظمة، من هنا تظهر جليا أهمية الإمداد الذي يستند إلى منطلق توفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وللعميل المناسب.<sup>(4)</sup>

**خامسا: دور الإمداد:** يعرف الإمداد بالعملية المسؤولة عن تنمية وإدارة نظام التمويل الكلي للمنظمة بمكوناتها الداخلية والخارجية، وعلى المستوى التشغيلي فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من الشراء والتوريد، بالإضافة إلى امتلاكه للعديد من نواحي التركيز الاستراتيجي.

ومنه يتمثل دور الإمداد في التنسيق والربط بين مختلف الأنشطة الخاصة بالمداد ( التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين،...) الذي ينجر عنه ضمان التدفقات المادية

1 التجارة واللوجستيك، أهداف الإمداد، من الموقع: <https://commerce-logistique.alafdal.net/t18-topic> تم التصفح بتاريخ : 2024/05/22 على الساعة 14:00 مساء

2 حنفي عبد الغفار، صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 105.

3 المرجع نفسه: ص 158.

4 حنفي عبد الغفار: إدارة المواد والإمداد "المشتريات والمخازن"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 11.

والمعلوماتية للمؤسسة، فوظيفة الإمداد هي لوحة القيادة، كما يتمثل دورها في أخذ معالجة كل الطلبات الصادرة عن مختلف المصالح (الوظائف) في المؤسسة، والمشرف على وظيفة الإمداد يعمل على الربط بين مختلف هياكل المؤسسة بغية ضمان تنسيق وتوفيق بين مختلف هذه الوظائف.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: استخدامات الإمداد:

1. **الإمداد كوظيفة إنتاجية:** يلعب الإمداد دورا هاما في سيرورة وظائف المؤسسة حيث يمكننا القول أنها مسؤولة عن الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المؤسسة بالإضافة إلى تخزينها.<sup>(2)</sup>

2. **الإمداد كبرنامج:** يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي ينظر إلى وظيفة الإمداد كبرنامج متكامل وفي ظل أي نمط تنظيمي يتم إعطاء أهمية كبرى لوظيفة الإمداد حيث تلعب الوظائف الرئيسية دورا هاما في تنفيذ برنامج الإمداد ويتم تقييم جميع القرارات الوظيفية وفقا لمدى مساهمتها في إنجاح نظام الإمداد.

3. **الإمداد كمصفوفة:** هو عبارة عن وسط بين الهيكل التنظيمي كوظيفة وبرنامج الإمداد ويتطلب جهودا تنسيقية كبيرة للربط بين الأنشطة الأفقية ويكون المدير المسؤول الأول الملتزم بالتنفيذ في ظل القيود المحددة للوقت والتكلفة والكمية والجودة أيضا.<sup>(3)</sup>

#### 4. التحول إلى إدارة الإمداد:

مع نهاية عقد الثمانينات أصبحت تكلفة المواد المشتراة تمثل في المتوسط نحو 60% من تكلفة البضاعة المباعة، ومن هنا تزايد إدراك تأثير نشاط الشراء والتخزين على أداء المؤسسة وربحيتها منظورا وواضحا، وبدأت المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا في استخدام المزيد من الأنظمة المتقدمة مثل: دوائر الجودة

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص60.

2 Bourbonnais R et Usunier J.C: **Prévision des ventes-théorie et pratique-**, collection gestion 3ème edition economica, Paris, P68.

3 Bourbonnais R et Usunier J.C: **Prévision des ventes-théorie et pratique**, P70.

والشراء اللحظي والتحسين المستمر، والشراء الإلكتروني، مما أدى إلى مزيد من الإدراك للدور الحاسم لوظيفة الإمداد، وبالتالي توافر الحافز لإحداث مزيد من التغيير والتطوير، في ضوء هذه التطورات بدأ المديرون والمسؤولون في مجال الإمداد يدركون أهمية الحاجة لتوفير نوعين من المواد التنظيمية:

- فريق من الأفراد يتولون إدارة النواحي التشغيلية والتكتيكية لإدارة المشتريات والمواد(منسقوا المواد)؛
- مديروا الإمدادات والذين يتولون مسؤولية تطوير النواحي السياسية والإجرائية للوظيفة.

وفي حين يضطلع الفئة الأولى، منسقوا المواد بمسؤولية تجهيز أوامر الشراء في ضوء السياسات العامة والاتفاقات، ضمان استمرار العمليات الإنتاجية وكذلك تخفيض حجم المخزون، في المقابل يشارك مديروا الإمداد في أنشطة تطوير المنتجات الحديثة، اختيار الموردين، إدارة التكاليف، إعداد اتفاقات المشاركة مع الموردين والتحالفات الإستراتيجية، ومختلف الاتفاقات طويلة الأجل، وفي المؤسسات الأكثر تقدماً، فإن مديرو الإمداد يلعبون دوراً أكثر إيجابية في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: إدارة سلسلة الإمداد:

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق.

1 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص22،23.

الفرع الأول: ماهية إدارة سلسلة الإمداد:

أولاً: مفهوم سلسلة الإمداد:

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة، إلا أنه على الجانب المقابل لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها للأسواق.

ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء.

وقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها.<sup>(1)</sup> ومن هنا يمكن تعريف إدارة الإمداد على أساس هي الوظيفة المختصة بالتنسيق بين الأنشطة الخاصة بتخطيط الاحتياجات، واختيار مصادر التوريد لتحديد المناسب منها، والشراء، وتحريك ونقل المواد، وتخزينها، والرقابة عليها بطريقة مثلى وتؤدي إلى أداء خدمة مسبقة إلى المستهلك بأقل تكلفة.<sup>(2)</sup>

1 د. محمد أحمد حسان: إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 38، 39.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار الحنفي: إدارة المشتريات والمخازن - من الناحية العلمية والعملية -، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 15.

كما يقصد بإدارة سلسلة الإمداد بأنها: "هي التي تختص بإدارة جميع الأنشطة اللازمة لتحريك المواد الخام والنصف مصنعة والمنتجات تامة الصنع من وإلى المشروع".<sup>(1)</sup>

### ثانياً: وظيفة الإمداد:

المزايا الناتجة عن مفهوم تكاملية إدارة الإمداد: يلاحظ أن المنظمات التي تأخذ بفكرة ومفهوم إدارة الإمداد المتكاملة تتمتع بالعديد من المزايا منها:

#### 1. المساءلة الدقيقة **Better Accountability**:

يتم من خلال مركزية السلطة والمسؤولية لكل الأنشطة الخاصة بالمواد والإمداد مما يؤدي إلى المساءلة عن مدى تحقق الأهداف -حيث تتم معالجة كل المسائل أو المشاكل الخاصة بالأنشطة الفرعية من خلال التنسيق الذي يتم من مركز واحد مما يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات المباشرة ويساعد هذا بالتالي في تقييم الأداء الخاص بإدارة.

#### 2. التنسيق الجيد **Better Coordination**:

يتحقق هذا من خلال تركيز أو وجود مدير مركزي مسؤول عن إدارة المواد وعن مختلف الوظائف والأنشطة الخاصة بتلك الإدارة والذي ينتج عنه تعاون أفضل ومساندة في إنجاز الوظائف والأنشطة.

ولا شك انه ينتج عن ذلك أن المسؤولين عن تلك الأقسام الفرعية التابعة لإدارة المواد ينتهجون مدخلا ينادي بضرورة التشاور في حل المشاكل الخاصة بالمواد مما يخلق جوا من الثقة وعلاقات أقوى بين مسؤولي تلك الأقسام ومدير الإدارة.

#### 3. تحقيق مستوى أداء أفضل **Better Performance**:

طالما أن كل الأنشطة والوظائف ذات علاقة ترابطية ومتكاملة تنظيمياً فأى احتياجات من المواد يمكن الكشف عنها من خلال التخطيط الجيد-وتهتم إدارة المشتريات

1 عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 16،17.

بمستويات المخزون وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالشراء في الوقت المناسب من خلال تتبع مستويات المخزون والرقابة الفعالة.

ولا شك أن ذلك يتطلب قرارات سديدة ينتج عنها تدنية التكلفة، وتحسين معدل دوران المخزون، وتخفيض عدد مرات نفاذ المخزون، وتخفيض فترة التوريد إذا تطلب الأمر ذلك وتخفيض الأعمال الكتابية، كل هذا ينعكس في مستوى انجازي ملائم.

#### 4. إمكانية استخدام أنظمة الحاسبات:

حيث يترتب على مركزية وظيفة المواد والإمداد إمكانية تصميم نظام لتجميع وتحليل البيانات مركزيا ولا شك أن هذا يساعد في تجميع وتحليل المعلومات مما يساعد في اتخاذ القرارات الفعالة وهو ما يمكن تحقيقه في ظل إدارة المواد والإمداد المتكاملة.

#### 5. المزايا الإضافية:

يترتب على تكاملية إدارة المواد خلق روح الفريق ما ينتج عنه تعاون وتنسيق فعال وارتفاع الروح المعنوية لأعضاء هذا الفريق-ويؤدي بالتالي إلى إمكانية النمو والتطور في ظل التكاملية للأنشطة- حيث لا ينظر أي فرد إلى الوظيفة التي يمارسها فقط وإنما تأثيرها على الوظائف الأخرى وتأثير تلك الوظائف على وظيفته، يتضح مما سبق أن الأمر يتطلب وجود سياسة واضحة للمنظمة فيما يتعلق بإدارة الإمداد.<sup>(1)</sup>

#### ثالثا: تطور سلسلة الإمداد: (2)

حققت سلسلة الإمداد مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين.

ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل الإمداد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين،

1 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص ص16،18 .

2 ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة سلاسل التوريد -مدخل تحليلي-، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، 2006، ص ص7-8 .

وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو اثنين إلى إثني عشر حلقة ونظام توريد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط العاملين بالورق بصورة على مستوى كل الحلقات معا، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

وتمثلت وظيفة سلسلة الإمداد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل ، وبحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة ، وتباعا ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا ، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً إلى العميل ، ومن ثم فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء .

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت" ، وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross - Docking) ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة ، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة وذلك لإعادة تخزينها ونقلها ، مباشرة إلى نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزن ، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفض من الوقت والأموال .

وبمعنى آخر فإن البضائع الواردة دون تخزينها بالمنشأة Cross - Docking هي البضائع الواردة من المورد إلى المخزن وغير محمله على وسائل نقل المورد ولكنها محملة على شاحنات خارجية والذي به يتجنب تخزينها بالمخازن .

كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت وكذلك التكنولوجيات المتقدمة الأخرى مثل وحدة حفظ المخزون (الحاوية) والتي يتم فيها الفحص بدقة من خلال الأدوات الإلكترونية ، حيث تستخدم مع الأجزاء الأوتوماتية من سلسلة الإمداد وتمكن وحدة حفظ المخزون

من إتمام عملية التخزين الإلكتروني كما أنها تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت .

فالمجموعة الواحدة من شاحنات وحدات حفظ المخزون (الحاويات) تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر من تسهيلات الشحن عبر الإنترنت - المحتويات غير محملة - والتخزين وإعادة التوزيع يتم في دفعات أو شحنات أصغر إلى شاحنات أكبر مسافرة للخارج ومنتظرة على الجانب الآخر من الشحن وكل ذلك يتم عبر الإنترنت ، وعندما تكتمل العملية من حيث الوقت فإن شاحنات وحدات حفظ المخزون المسافرة للخارج Outbound SKU Trucks تترك مخازن التاجر أو التجار ، وسلسلة التوريد تتطور بسرعة حيث أصبحت أقل خطية وأقل اعتمادا على الورق والبشر .

رابعا: عناصر إدارة سلسلة الإمداد: يمكن تلخيص عناصر سلاسل الإمداد في الجدول التالي:

الجدول(01): عناصر سلاسل الإمداد (1)

العناصر	المهام
1- المشترون	- تعريف الموردين بالمراجع حسب جودة خدماتهم و سلعهم؛ - اختيار سياسة للتغليف (تغليف عدد المواد المطلوبة في العدد الكلي من الصناديق الكرتونية، أو في الصفائح الأكثر ملائمة)؛ - تقديم الطلبية في الوقت والساعة.
2- المكلفون بتعريف المواد	- التنبؤ بالطلبات والاحتياجات.
3- المكلفون بالتجهيز	- تكييف حجم الصناديق الكرتونية مع عدد وحجم المواد؛

1 بن عاتق عمر: النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة إمداد المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص 27-28 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكيف حجم الصناديق الكرتونية مع طريقة النقل (برية، بحرية،...)</li> <li>- تحديد طرق الفتح السريعة للصناديق الكرتونية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يكون قادرا على تلبية الطلبات بصفة مرنة؛</li> <li>- الحرص على جودة المنتجات؛</li> <li>- الإنتاج في الوقت.</li> </ul>	<p><b>4- الإنتاج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسية للتغليف قيد التشغيل؛</li> <li>- تحديد القوائم دون تعارضات من أجل تخفيض المستردات.</li> </ul>	<p><b>5- التجار</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوزيع في الوقت؛</li> <li>- التوزيع بأحسن الحالات.</li> </ul>	<p><b>6-الموزعون والناقلون</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق مجموعة التدفقات مع قيودها الخاصة.</li> </ul>	<p><b>7- سلسلة الإمداد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة السلع المستقبلية؛</li> <li>- إحكام الجرد؛</li> <li>- الحرص على جودة التحضير والإعداد؛</li> <li>- إعدادها في الوقت.</li> </ul>	<p><b>8- أمين المخازن</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقل وتحويل المعلومات بصفة صحيحة؛</li> <li>- وضع نظام تعريفي آلي شامل؛</li> <li>- تحديد لوحات القيادة المناسبة.</li> </ul>	<p><b>9- الإعلام الآلي</b></p>

المصدر: بن عاتق عمر: النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة إمداد المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم.

#### خامسا: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي

ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة ، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد، على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل ، وخالصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد .

وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

- تخفيض تكلفة التوريد؛

- تحسين الربح الحدي للمنتج؛

- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات)؛

- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد). (1)

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: (2)

1 ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة سلاسل التوريد -مدخل تحليلي-، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، 2006، ص ص11-14 .

2 ممدوح عبد العزيز: الإدارة و الاقتصاد، ادارة الاعمال : الادارة : الادارة: المفهوم والاهمية والاهداف والمبادئ : عبر الموقع: <https://almerja.com/more.php?idm=45630>.

**1. العملاء:**

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

**2. التكلفة:**

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة.

والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

**3. القيمة السوقية:**

أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

**4. التكاليف الرأسمالية:**

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

**5. الوفورات الرأسمالية :**

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

كما يؤدي الفهم الأكثر وضوحاً لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض الفوائد والنتائج منها: (1)

**الأولى:** مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة سلاسل التوريد المبدئية ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الشركات عموماً في تحقيق أهدافها، ففي دراسة تمت عن طريق Deloitte Consulting أظهرت أن 91% من المنتجين في أمريكا الشمالية صنفوا إدارة سلسلة التوريد كشيء حيوي وضروري جداً لنجاح الشركات (على الرغم من أن 2% فقط قالوا أن سلاسل التوريد الحالية لديهم تمثل تصنيف عالمي) .

1 ممدوح عبد العزيز، الإدارة و الاقتصاد : ادارة الاعمال : الادارة : الادارة: المفهوم والاهمية والاهداف والمبادئ :

عبر الموقع: <https://almerja.com/more.php?idm=45630>

**الثانية** : سلاسل التوريد المبدئية هي الأكثر احتمالاً أو الأكثر حاجة لتلقى الدعم والمساندة حينما يعبر الآخرون المنظمة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد .

**الثالثة** : العمل عبر الإدارات الوظيفية Cross- Functional هو طبيعة إدارة سلسلة التوريد لطلب المساندة الوظيفية وذلك قبل أن تستطيع الشركات خلق سلاسل التوريد المصنفة عالمياً .

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلي :

1. العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق ؛
2. اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق ؛
3. شكل من أشكال تجارة الشركاء ؛
4. تحقيق الاتصال بصورة أفضل ؛
5. تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين .

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1. الحاجة إلى تحسين العمليات ؛
2. رفع مستويات الشراء الخارجي ؛
3. تخفيض تكاليف النقل ؛
4. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية ؛
5. زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة ؛
6. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون . (1)

1 ممدوح عبد العزيز، الإدارة و الاقتصاد : إدارة الأعمال : الإدارة : الإدارة: المفهوم والاهمية والاهداف والمبادئ : عبر الموقع: <https://almerja.com/more.php?idm=45630> .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة في سلسلة التوريد وذلك كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (2) فوائد وعقبات التحسينات في سلسلة التوريد (1)

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
* كبر حجم المخزون	- تخفيض حجم المخزون، تكرار أكثر للطلب ، البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن.	- تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.	- زيادة تكاليف الطلب؛ - زيادة تكاليف المورد.
* طول فترات التوريد	- إلغاء بعض المراحل الوسيطة ؛ - التخزين الضروري لنضج المنتج.	- سرعة الاستجابة ؛ - سرعة الاستجابة .	- من المحتمل عدم جدواها - من المحتمل تشبع الوظائف .
* كبر عدد الأجزاء	- التصميم القياسي.	- الاحتفاظ ببعض الأجزاء. - الطلب صغير الحجم .	- درجة تنوع أقل .
* التكلفة والجودة	- الشراء الخارجي .	- تخفيض التكلفة ؛ - رفع درجة الجودة ؛ - التركيز على العمليات	- عدم القدرة على الرقابة .
* القابلية للتغيير	- فترات توريد أقل ؛ - تنبؤ أفضل ؛ - تخفيض التغيير في المنتج والخدمة.	- قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض .	- تغير أقل .

المصدر : ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة سلاسل التوريد -مدخل تحليلي

سادسا: دور إدارة سلاسل الإمداد:

تتسم أنشطة إدارة سلاسل الإمداد بخاصيتين رئيسيتين هما:

- التعامل مع أنشطة ذات تأثير أكبر على نجاح المنظمة؛
- الترابط والتكامل مع أنشطة المنظمة الرئيسية الأخرى؛

وعلى وجه التحديد، فإن إدارة سلاسل الإمداد تتضمن بالإضافة إلى أنشطة الإمداد،

الأنشطة الرئيسية التالية:

- الانخراط المبكر في فرق الشراء وذلك في أنشطة تقييم المنتجات الجديدة وتحديد مواصفات المواد الهمة واستخدام فرق العمل الوظيفية؛
- الانخراط المبكر للموردين وذلك في الأنشطة السابق ذكرها في الفقرة السابقة؛
- المشاركة الفعالة في فرق العمل الوظيفية، وخاصة فيما يتعلق بتأهيل واختيار الموردين؛
- المشاركة الفعالة في اتفاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية مع الموردين، لتنمية المنافع المشتركة مع الموردين في سلسلة الإمداد وفي الرقابة على الجودة والتكاليف؛
- التحديد المستمر للفرص والتهديدات في بيئة الإمداد الخاصة بالمنظمة؛
- المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية للحصول على الاحتياجات من المواد الهامة؛
- متابعة التحسين المستمر في سلسلة الإمداد؛
- المشاركة الفعالة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

بالإضافة إلى هذا، لإدارة سلاسل الإمداد تأثير مهم في السعي وراء اقتناء ميزة

تنافسية، حيث أن التسيير الجيد لسلاسل الإمداد هو بالنسبة للمؤسسة كمورد للميزة التنافسية على مستوى التكاليف وكذلك على مستوى القيمة.

على مستوى التكاليف، نعتقد في الغالب انه يجب تحقيق مستوى كبير من

المبيعات من أجل تخفيض التكاليف، والذي يسمح بتحقيق ما يسمى باقتصاد السلم

والاستفادة من تأثير منحى التجربة، بحيث يجب معرفة أن إدارة سلاسل الإمداد تتيح إمكانيات كبيرة وعديدة من أجل رفع الفعالية والإنتاجية المساهمة في تخفيض التكاليف. في الوقت الحاضر لا يوجد إلا الأسعار التي تبين الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات منافسيها، حيث أن المستهلكين يشترون المنتجات التي يظنون أن لها القدرة على إشباع حاجاتهم الخاصة، وهذا ما يفرض على المؤسسات تطوير إستراتيجية تركز على القيمة المضافة، والذي يتطلب تحليل وتقطيع السوق لان للمستهلكين طلبات مختلفة في حاجة لإشباعها.

ونلاحظ أن السوق يصبح حساس أكثر فأكثر إلى الخدمات المعروضة، وقد طرح هذا التغيير تحديات لوظيفة الإمداد لأنه، وتبعاً للتقارب الكبير للمنتجات، والاختلاف المرتكز أساساً على التكنولوجيا المستعملة غير كافي، ويمكن اعتبار الإمداد بمثابة العنصر الرابط بين السوق ووظائف المؤسسة، من تسيير المواد الأولية إلى التوزيع النهائي.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: تنظيم إدارة سلسلة الإمداد:

يعتمد مدخل النظام المتكامل للإمداد على أن المشروع نفسه يعتبر نظام كلي داخلي ويتكون من مجموع أنظمة فرعية وهي المكونة للنشاط الكلي للمشروع، ومن داخل هذا النظام الكلي يمكن تصميم المكونات الأساسية لنظام إدارة الإمداد، وجدير بالذكر أيضاً أن أي مشروع لا يعمل في فراغ ولكن من داخل بيئة معينة وعلى ذلك فيجب أخذ عنصر البيئة في الحسبان.<sup>(2)</sup>

1 ثابت عبد لرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص60.

2 عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص28.

**أولاً: أهمية تنظيم سلاسل الإمداد:**

إن كفاءة وفعالية نظام الإمداد تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف الإمداد تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة الإمداد تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط الإمداد.<sup>(1)</sup>

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة الإمداد، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية، ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة سلاسل الإمداد.<sup>(2)</sup>

**ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة سلاسل الإمداد:**

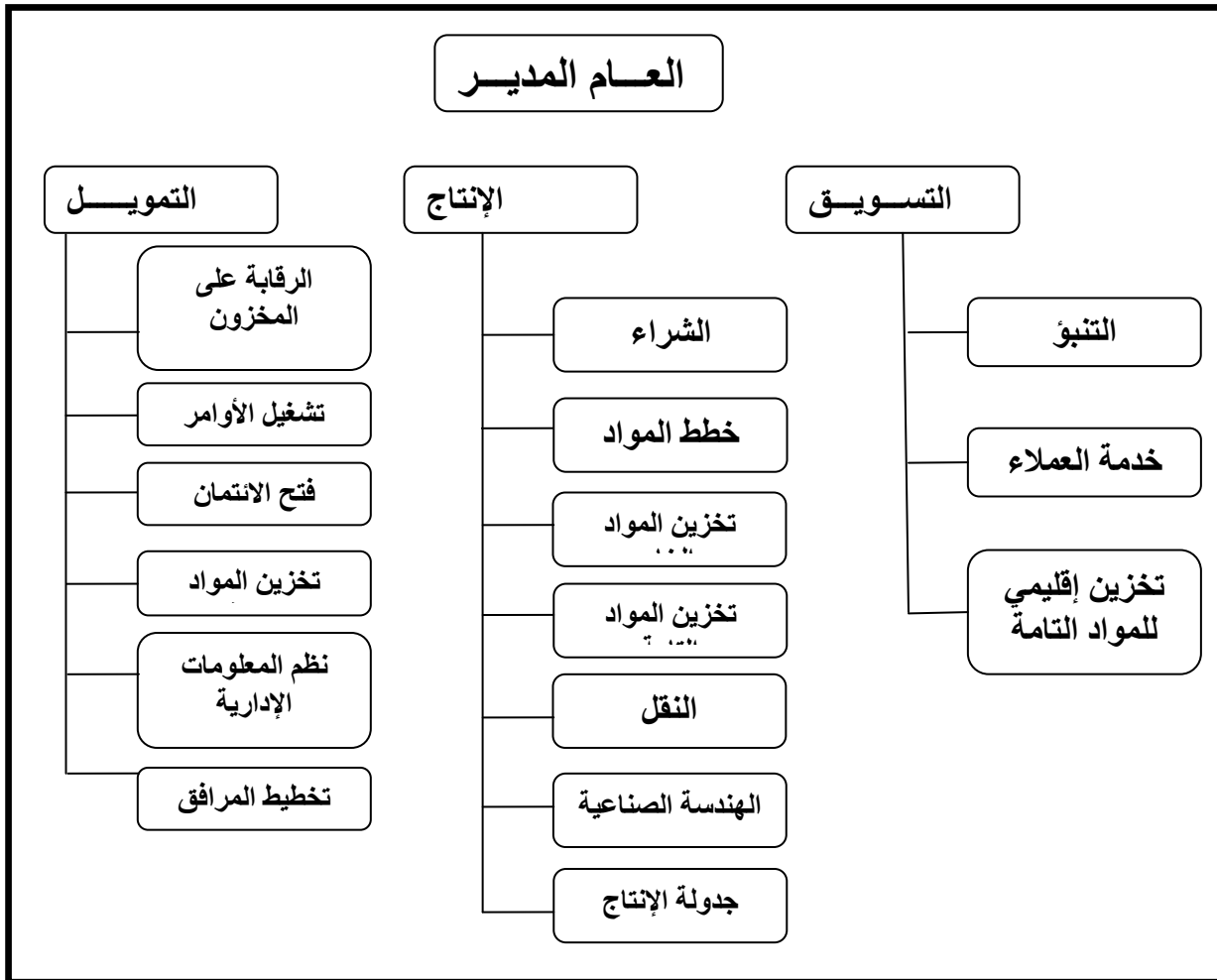
لقد عرف التنظيم الإمدادي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في:

1 نهال فريد مصطفى: إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص278.

2 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد : إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص24.

**المرحلة الأولى:** هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف سلاسل الإمداد ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة الإمدادية في الخارطة التنظيمية،<sup>(1)</sup> وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور سلاسل الإمداد كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان الإمداد مشتتا بين وظائف المؤسسة . والشكل الموالي يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي التقليدي للإمداد.



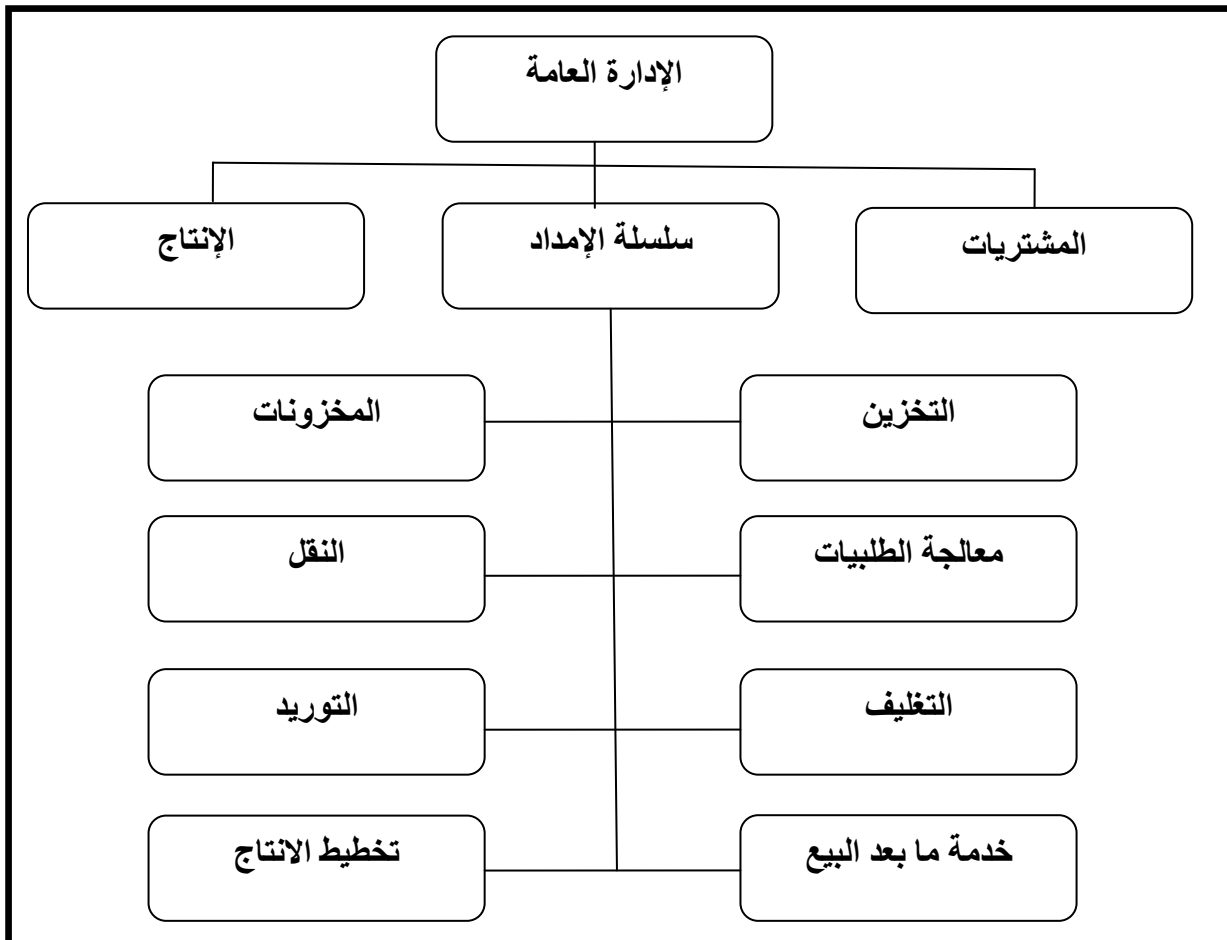
المصدر : نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد: إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص330.

1 نهال، فريد مصطفى: المرجع السابق ، ص 329 .

المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن أنشطة سلاسل الإمداد، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة، ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و بيرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي، ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة،<sup>(1)</sup> والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

شكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



المصدر: رونالد إتش، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، نرجع سابق، ص 768

1 رونالد إتش: إدارة اللوجستيات ، تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة: تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية. 2006 ، ص 768.

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية، وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 2

الفرع الثالث : الاتجاهات المعاصرة لإدارة سلسلة الإمداد:

**1. تنفيذ الإمداد من خلال الطرف الثالث Third ParTy:**

تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول 'المورد أو المنتج' والطرف الثاني 'المستهلك'، حيث يجدر الإشارة، للتفريق، إلى المقاوله من الباطن، حيث يعتبر تنفيذ الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من المقاوله من الباطن، لأن الطرف الثالث يمارس مهاماً متعددة ويقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف الإمدادية، إضافة أنه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف مستهدفاً خفض التكاليف الكلية للإمداد بالنسبة للمورد وتحسن الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطي نشاط المقاوله من الباطن إنتاج وتوريد إما منتج واحد أو وظيفة واحد، كما نجد عمليات الإخراج التي تعبر عن توكيل الأنشطة وإدارتها إلى مورد أو مقدمي الخدمات خارجي للقيام بها.

وتستند فكرة اللجوء لطرف ثالث إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات، وهذا ما أدى، في العقد الأخير من القرن الماضي، إلى زيادة في تقديم الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث، حيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية ويركز مقدمي الخدمات الإمدادية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.

2. إدارة سلسلة الإمداد الخضراء: تشمل جميع الممارسات الصديقة للبيئة وتحقق لها الميزة التنافسية ولها تأثير إيجابي على أدائها، ومدراء سلسلة الإمداد لهم دور مهم في تنفيذ المبادرات الصديقة للبيئة، فضلا على أنهم معنيون بتنفيذ القرارات المتعلقة بالمشتريات والتخلص من المواد الضارة وعليهم مسؤولية تدفق المواد بأكملها من خلال سلسلة الإمداد التي لها تأثير كبير على الأداء البيئي، وقد أوضح (Rha2010) بان سلسلة الإمداد الخضراء تشير إلى مواعاة المؤسسات للأداء البيئي مع المشاركين وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق منظور إدارة البيئة وتحسين الأداء البيئي بإضفاء الطابع المؤسسي على تخضير المؤسسات المختلفة والشروع في اتخاذ تدابير جديدة وتطوير التقنيات والعمليات والمنتجات.

وبين (Bown et al 20010) أن عمليات سلسلة الإمداد الخضراء تنقسم إلى قسمين:

- تخضير عملية الإمداد: وتشمل عمليات ونشاطات سلسلة الإمداد التي تتضمن تجهيز المواد الأولية وفق الاعتبارات البيئية والتي من شأنها أن تقلل الآثار البيئية.
- التجهيز الأخضر وفق الإنتاج: ويشمل التغييرات في المواد الأولية التي تقوم بتجهيزها سلسلة الإمداد للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

3. إدارة سلسلة الإمداد الالكترونية: تعتبر بمثابة توحيد امثل لتكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال وتوزيع امثل للمنتجات والمعلومات من المجهزين إلى الزبائن بأسلوب فعال ومنظم، وتتضمن هذه الإدارة كل الوسائل والأنظمة والعلاقات التي تهدف إلى التحسين المستمر وتكامل عمليات المؤسسة لتصميم المنتج والتنبؤ بالمبيعات والشراء وإدارة المخزون والتصنيع وإدارة الطلب والإمدادات المادية والتوزيع،<sup>(2)</sup>

4. إدارة سلسلة الإمداد الافتراضية: أشار (Schroeder2000) بشكل واضح إلى أن السلسلة الافتراضية تتكون على الأقل من مؤسسة واحدة تقوم بتنسيق كل أنشطة السلسلة

1 أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 ، ص ص 39،38.

2 المرجع نفسه: ص 39.

ويؤكد الباحث أن هذه السلاسل يمكن أن تنشأ بشكل كفو باستخدام الحاسوب والانترنت وكذلك الاتصال السريع والدخول على الزبائن والمجهزين والمتعاقدين، ويصنف أيضا أن التطور التقني سيؤدي إلى ظهور المؤسسات الافتراضية بشكل اكبر.

وفي السياق ذاته نظرا (Heizer & Render 2001) إليها على أنها مؤسسات افتراضية وقد فسروا ذلك على أساس أن السلسلة اليوم هي عبارة عن شبكة من المؤسسات الشريكة، وضمن السلسلة الافتراضية فان هذه المؤسسات تمتلك حدودا تنظيمية مرنة ومتحركة بشكل يسمح لها بإنشاء مؤسسة متميزة لمقابلة التغير في طلب السوق.<sup>(1)</sup>

---

2 أكرم احمد الطويل : المرجع السابق، ص 41.

**المبحث الثاني: تقنيات إدارة سلسلة الإمداد (مبادئ وشروط):**

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم إدارة سلاسل الإمداد، والتي تساعد بدورها في تطوير سلاسل إمداد فعالة وقادرة على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، وسنحاول أن نذكر بعضها في المطلب الموالي.

**المطلب الأول: مبادئ إدارة سلسلة التوريد:**

تتحرك عديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية.

هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر. (1)

**المبدأ الأول:** تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة.

**المبدأ الثاني:** إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء

**المبدأ الثالث:** إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد ، محققا دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد

**المبدأ الرابع:** تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد

**المبدأ الخامس:** إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.

2 إدارة سلسلة التوريد، المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد من الموقع:

<https://mail.almerja.com/more.php?idm=49677>. تم التصفح بتاريخ: ماي 2024 .

**المبدأ السادس :** تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتحددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات

**المبدأ السابع:** تنبى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية.

وفيما يلي سوف نتطرق لكل مبدأ: (1)

**المبدأ الأول :تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة:**

تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة ، وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية.

**المبدأ الثاني :إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء:**

هذا المنهج لتصميم شبكة نظم الإمداد - يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول - والملائم لشريحة محددة ، ويستخدم في عديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي ، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد للأفراد ، والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج.

**المبدأ الثالث :إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد ،محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد:**

يعتمد التنبؤ على سلسلة زمنية ، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة

2 عبد العزيز رفاعي، ممدوح: إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي ، مصر، جامعة عين شمس، 2006، ص38.

ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به ، والتنبؤ الذاتي المعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية Demand Planning معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب (CFPP) Cross Functional Planning Process . Software (DPS) .  
**المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد:**

تستطيع كل الطرق التقليدية أن تحقق تقدماً ما في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب.  
 أما إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل فيتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة ، وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين ، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.

**المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات:** المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات.

ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والافتناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية.<sup>(1)</sup>

2 عبد العزيز رفاعي، ممدوح: إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي ، مصر، جامعة عين شمس، 2006، ص38.

**المبدأ السادس:** تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات: مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات، فإن عديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة.

فعدد من الشركات وجدت نفسها ضحية لنظم التحول الجديدة التي وضعتها تحت التطبيق ، لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات ، ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصورة قابلة للتطبيق ، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالمياً.

**المبدأ السابع:** تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم الشركات تنتظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية: أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط اكتمال الأمر، أي اكتماله وتسعيه، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات.

ثانياً: يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثاني:** شروط إدارة سلسلة الإمداد:

يجب أن تركز استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على علاقات الأعمال والتي تنتصف

بما يلي:

1 وائل الجراحي: إدارة سلسلة الإمدادات، جامعة الدمام، تعليم عن بعد، ص ص 7، 10.

1. الأجل الطويل؛
2. التعاون ؛
3. إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة؛
4. البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات؛
5. النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص؛
6. ولكنه مدير علاقات حيث يركز على كل من العلاقات الداخلية والخارجية ؛
7. السعي لاستغلال تكنولوجيات المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد . كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية هي:

### 1. رضاء العميل :

- يعتبر رضاء العملاء نتيجة ائبة مرغوبة لإستراتيجية إدارة سلسلة التوريد ، والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدرة الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المناسب أو قدر ا على توصيل المنتجات إلى العملاء في إطار الوقت المتفق عليه.
2. **المخزون :** الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة ، بالإضافة إلى ذلك هناك غالباً مخازن أو مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد ، ومما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل لرأس المال ، ويفضل تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد.
  3. **المرونة :** المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وفي حالة المنتج الذي يعتمد على عملية التصنيع فإن المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك استجابة للتغيرات في الطلب ، وفي سلسلة التوريد فإن المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التي يتدفق منها المخزون.<sup>(1)</sup>

1 وائل الجراحي: إدارة سلسلة الإمدادات، جامعة الدمام، تعليم عن بعد، ص(12-13).

**المبحث الثالث: توصيف أنشطة إدارة سلسلة الإمداد:**

تقوم وظيفة الإمداد على مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنافسية المؤسسة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوبة حيث أن المفهوم الشامل لإدارة الإمداد يوضح أنها تتضمن هاته الأنشطة التي منها ما يختص بكيفية توفير مستلزمات الإنتاج المطلوبة بالجودة المناسبة والسعر والوقت وأيضا بالكمية المناسبة.

وهناك أنشطة خاصة بحركة المواد وهي تلك المهام الخاصة بالنقل ومناولة المواد والاستلام والتخزين، وقد يطلق على هذه المهام أيضا إدارة المواد، وتعتبر إدارة المواد امتداد للنشاط الخاص بتوفير مستلزمات الإنتاج (أي الشراء)، وأيضا هناك الأنشطة الخاصة بكيفية توفير السلع والمنتجات التامة الصنع للعملاء او المستهلك في الوقت والمكان المناسب لهم.<sup>(1)</sup>

تتكون أنشطة سلاسل الإمداد من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة (داعمة) بالإضافة إلى الإمداد العكسي، سنقوم بشرحها كآآتي:

**المطلب الأول: الأنشطة الأساسية:**

تعد أنشطة النقل، والحفاظ على المخزون، وتلبية الطلبات الأنشطة الرئيسية لنظام الإمداد والتوزيع لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا على تكلفة النظام ككل، ولأنها تعد حرجة في نجاح أو فشل النظام ككل.

**1. نشاط النقل:**

يعد نشاط النقل أهم مكون في نظام الإمداد والتوزيع حيث تمثل تكلفته في المتوسط حوالي 1/3 إلى 2/3 تكلفة النظام ككل، وهو نشاط هام لأنه لا يمكن لأي منظمة أعمال حديثة أن تعمل دون أن تدبر أمر نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مواقعها إلى مواقع الإنتاج، وكذلك نقل المنتج النهائي لها من مكان الإنتاج إلى مواقع

1 عبد الغفار الحنفي، سمية قرياقص: مرجع سابق، ص21.

الاستهلاك، وعدم توافر هذا النشاط معناه إما توقف المنظمة عن الإنتاج أو عدم قدرة المنظمة على بيع منتجاتها.

## 2. الاحتفاظ بالمخزون:

من النادر أن تتم عملية توفير ما يحتاجه المستهلك أو المشتري بصورة فورية وبغرض توفير مستوى معقول من توافر المنتج لمواجهة الطالب عليه في أي لحظة فإنه لا بد من الاحتفاظ بقدر معين من المخزون كحلقة توازن بين العرض والطلب، وبنفس المنطق لا يمكن أن تتوفر المواد ومستلزمات الإنتاج من مصادرها مباشرة إلى عملية الإنتاج ومن هنا فلا بد من الاحتفاظ بقدر من المخزون من هذه المواد والمستلزمات.

ويتضمن نشاط الاحتفاظ بالمخزون ضرورة الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأدنى مع ضرورة توافر المنتج، أو المواد ومستلزمات الإنتاج للعملية الإنتاجية بصورة مناسبة.

## 3. تلبية الطلبات:

تعد تكلفة هذا النشاط تكلفة محدودة إذا ما قورنت بتكلفة نشايط النقل والتخزين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النشاط يعد نشاطا رئيسيا في نظام الإمداد، وتعود أهمية هذا النشاط إلى ضرورة توافر المنتج أو مستلزمات الإنتاج في الوقت الملائم للمستهلك أو لمراكز الإنتاج، كذلك فإن هذا النشاط يعد النشاط الرئيسي الأول الذي تبدأ منه إما عملية خدمة التوزيع أو عملية الحصول على المواد ومستلزمات الإنتاج.

## المطلب الثاني: الأنشطة المساعدة:

على الرغم من أن أنشطة النقل والتخزين وتلبية الطلبات هي الأنشطة الرئيسية التي تؤثر على درجة توافر وجودة (حالة) وتكلفة المنتجات أو الخدمات إلا أن هناك بعض الأنشطة الفرعية الأخرى والتي تعمل على تدعيم هذه الأنشطة الرئيسية، ومن أهم هاته الأنشطة نذكر:

### 1) نشاط إدارة المخازن: يتضمن ذلك النشاط إدارة المساحة اللازمة للاحتفاظ

بالمخزون ويتضمن التعامل مع بعض المشاكل الخاصة بالمخازن مثل اختيار مواقعها

المناسبة وحجم المساحة الخاصة بالمخازن والتنظيم الداخلي للمخازن وتصميم الأرفف وأماكن التخزين داخل المخازن، وتصميم مناطق الاستلام والشحن داخل المخازن.

**(2) نشاط إدارة المواد:** إن هذا النشاط هو نشاط مكتمل ومدعم لنشاط إدارة المخازن، وكذلك هو نشاط يدعم ويكمل نشاط الاحتفاظ بالمخزون، وهو ذلك النشاط الذي يهتم بحركة وانتقال السلع بين مراكز التخزين المختلفة مثل حركة السلع بين المخازن التي توجد بالقرب من مراكز الإنتاج إلى تلك المخازن التي توجد بالقرب من مراكز الاستهلاك، والواقع أن هناك عددا من المشاكل الهامة لنشاط إدارة المواد أهمها مشكلة اختيار معدات المناولة، وتصميم الإجراءات الخاصة بتنفيذ الطلبات التي ترد إلى المنظمة داخل المخازن أو مشكلة توازن محل العمل.

**(3) نشاط التغليف الوقائي:** إن احد الأهداف الرئيسية لنظام الإمداد والتوزيع أن يتم نقل المنتج من مكان لآخر مع تعرضه لأقل درجة من التلف أثناء عملية المناولة والشحن والنقل والتفريغ ولتحقيق ذلك فإنه يكون من الضروري تزويد المنتجات أثناء شحنها وتحركها وتفريغها بذلك الغلاف الحماي والذي يحمي المنتجات من التعرض للتلف.

**(4) الحصول على المواد ومستلزمات الإنتاج(الشراء):** يهتم بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج من حيث تحديد مواقع مصادر التوريد الملائمة، والكميات التي يتم الحصول عليها، والتوقيت الملائم للشراء، والشكل(الجودة والمواصفات)الذي ينبغي أن تكون عليه هذه المواد والمستلزمات عند الشراء، وينبغي أن نفرق بين نشاط الاستحواذ على المواد وبين نشاط الشراء فالنشاط الأخير يتضمن العديد من التفاصيل المتعلقة بعملية الشراء(مثل نشاط التفاوض، ونشاط ترتيب وتقييم المصادر...الخ).

**(5) جدولة المنتج:** إذا كانت عملية الحصول على مستلزمات الإنتاج تتعلق بجانب إمداد المؤسسة الصناعية بما تحتاجه من مواد ومستلزمات فإن جدولة المنتج تتعلق بجانب التوزيع الخاص بمنتجات المؤسسة، فهذا الجانب يهتم أساسا بعملية تحديد نوعيات

وكمية كل نوع من هذه الأنواع والتي لا بد من إنتاجها، وكذلك تحديد أين ومتى يتم إنتاجها.

**(6) الاحتفاظ بالمعلومات:** لا يمكن لأي نظام إمداد أن ينجح وان يعمل بكفاءة دون توافر معلومات لدى الإدارة المسؤولة عنه حول مستويات الأداء والتكلفة للأنشطة التي يتكون منها النظام، فمثل هذه المعلومات تفيد في عمليتي التخطيط والرقابة فالاحتفاظ بمعلومات عن موقع المستهلكين، وحجم المبيعات في كل موقع، وإشكال الشحن، ومستويات المخزون لا شك تساعد الإدارة على متابعة وتخطيط أنشطة نظام الإمداد.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: الإمداد العكسي:**

يمثل التعامل مع السلع التي تعاد وكذلك التصرف في العادم والخردة، جزءا من عملية أكبر تعرف بأنها الإمدادات العكسية، وهي أحد المكونات الهامة للإمدادات، يمكن أن يعيد المشترون العناصر إلى البائع بسبب عيوب في المنتج أو قدم المنتج أو أخطاء في الشحن أو للاستبدال أو لأي سبب آخر، وتمر السلع المعادة خلال الطريق الخطأ في شارع له اتجاه واحد بسبب الغالبية العظمى لتدفق شحنات المنتجات في اتجاه واحد، وتكون معظم نظم الإمدادات ضعيفة الإعداد لتتأول حركة المنتج في القناة العكسية.

في الكثير من الصناعات التي يعيد فيها العملاء المنتجات لإصلاحها طبقا للضمان أو استبدال أجزاء أو إعادة التصنيع أو إعادة الدوران تكون تكاليف الإمدادات العكسية مرتفعة بالنسبة إلى تكاليف الإمدادات للأمام، فيمكن أن تكلف حركة المنتج للخلف من المستهلك إلى المنتج من خمس إلى تسع مرات أكثر من حركة نفس المنتج من المنتج إلى المستهلك، وعادة لا يمكن نقل المنتجات المعادة أو تخزينها أو مناولتها بنفس السهولة مثل السلع الأصلية مما ينتج عنه تكاليف أعلى لكل وحدة.

كما تمل الإمدادات العكسية أيضا إلغاء المواد العادم أو التخلص منها من عمليات الإنتاج، أو التوزيع أو التخلص، فإذا لم يكن ممكنا استخدام المواد العادم في إنتاج

1 عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص: مرجع سابق، ص ص 24،26 .

منتجات أخرى يجب التخلص منها بطريقة ما، وأيا كان المنتج الثانوي يجب أن تتناولها عملية الإمدادات وتقلها وتخزنها بكفاءة وفعالية فإذا كان من الممكن إعادة استخدام المنتجات الثانوية أو إعادة دورانها فنتول الإمدادات نقلها إلى مواقع إعادة التصنيع أو إعادة التشغيل وعادة ما تكلف المؤسسة مصادر خارجية كأطراف ثالثة بتأدية هذه الأنشطة.

وتعد الإمدادات العكسية بأن تصبح أكثر أهمية مع زيادة طلب العملاء على سياسات العائد المرنة، والمتساهلة، ومع زيادة أهمية إعادة الدوران والأمور البيئية.<sup>(1)</sup>

### 01. دور الإمداد العكسي:

يظهر دور الإمداد العكسي عندما يشتري عميل مثلا آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها من ثم يصبح لدى العميل آلة تالفة في المخزن فيرسلها إلى مركز المرتجعات ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة للتعرف عليها في قواعد البيانات التي توضح بدورها بأن الآلة قد تم إرجاعها وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع فيتم إرجاعها إلى الصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة وأخيرا تعود الآلة إلى مركز المرتجعات ليفحصها الصانع في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها المقصودة ليقوم بإصلاحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في السوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف.<sup>(2)</sup>

1 جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، تعريب سرور علي إبراهيم سرور: مرجع سابق، ص ص.72،73.

2 لعرج مجاهد نسيمية: دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2010/2011، ص81.

## خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بإدارة سلاسل الإمداد يعتبر أمر جيد ويساعد العديد من المؤسسات على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها، إذ إنه لم يعد هناك شك بأن وصول المؤسسة لأهدافها سألفة الذكر وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها حيث تساهم إدارة سلاسل الإمداد في خلق هذه الميزة من خلال الخدمات التي تقدمها والمنافع التي تحققها للزبون.

كما تعد سلاسل الإمداد احد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها من اجل ربطها بمحيطها لبلوغ الزبائن المستهدفين.

وبما أن المؤسسة تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من اجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسات التجارية والصناعية وحتى الخدماتية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مما يوصلنا الى ضرورة وجود نظام مراقبة تسيير كفؤ ومتكامل من أجل تقييم أداء سلاسل الامداد لضمان وصول المؤسسة للأهداف المرجوة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني لهذه الدراسة.

# الفصل الثاني

أداء نظام مراقبة  
التسيير



## تمهيد:

شهدت المؤسسات انخفاضاً في ولاء العملاء إلى جانب الضغط المتزايد لتقديم منتجات وخدمات وتجارب عملاء ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، هذا التلاقي للظروف جعل من الأهمية الفائقة على المؤسسات السعي للتخطيط لتغيرات غير معروفة بشكل غير محدود، والتخفيف من الاضطرابات والمخاطر قبل أن تصبح قضايا، في وقت لم تعد فيه البيانات قادرة على التنبؤ بدقة الطلب الحالي والمستقبلي، حيث أن الرؤية والوصول الفوري إلى أحدث المعلومات بات أمراً ضرورياً لسلسلة الامداد ومرونتها. ومن حيث أن مراقبة التسيير تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة، تكمن في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالتحكم في التسيير وتقديم النصائح والإرشادات اللازمة لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم مراقبة التسيير والأدوات الكيفية والكمية المستعملة فيها.

### المبحث الأول: الأداء المؤسسي:

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: ماهية الأداء:

في هذا المطلب سوف نتطرق لمفهوم الأداء المؤسسي، والفلسفة التي يقوم عليها وكذا أهمية دراسته موضحة في الفرع الموالي.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهمية دراسته:

#### أولا: مفهوم الأداء:

يعود أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية Performance فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة<sup>(1)</sup>، ويتضح معنى الأداء من خلال المفاهيم التالية:

يعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>(2)</sup>.

1 عبد الكريم سهام، عثمانى أمينة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص553.

2 بو خرص رمضان، بوضياف نوال: تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص548.

وهناك من يعرف الأداء بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، ويشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين:

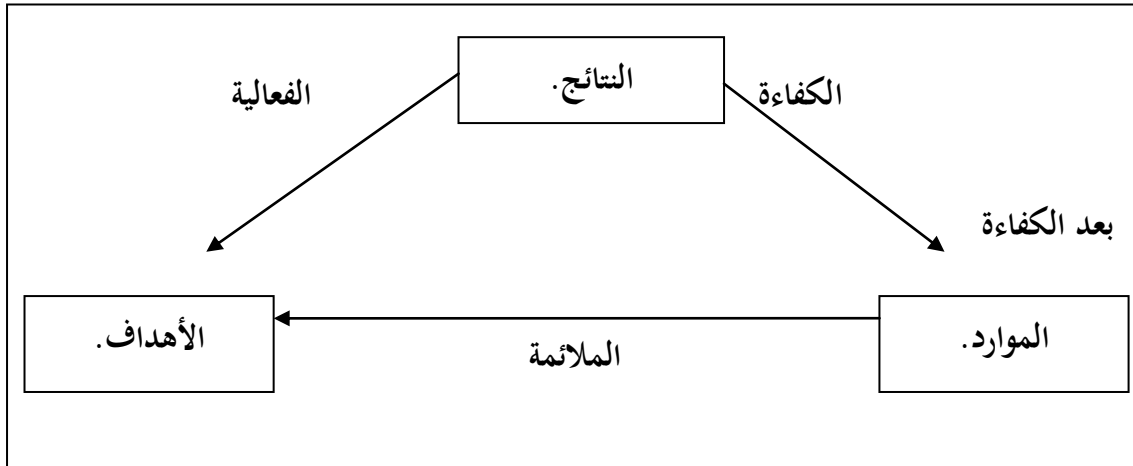
• الأهداف؛

• النظام في حالة الحركة لتحقيق الأهداف.

بينما يرى Bartoli بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر: النتائج-الموارد-الأهداف، بعد الفاعلية-بعد الموازنة.

والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): أداء المؤسسة. (1)



SOURCE : Hélène Loning : le contrôle de gestion, Dunod, 3<sup>é</sup>dition.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها. (2)

1 عبد الغفار الحنفي، رسمية قرياقص: مرجع سابق، ص ص 24،26 .

2Hélène Loning : le contrôle de gestion, Dunod, 3<sup>é</sup>dition, France, 2008, P06.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء في ما يلي:<sup>(1)</sup>

**01. الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:

- **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.

- يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.

- **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.

- **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

- أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة

الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة؛

- أن تكون الأهداف مرتبة ومنتسلسلة؛

- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

**02. الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد

المالية، الموارد المادية.

- **الموارد المالية:** هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

- **الموارد البشرية:** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

- **الموارد المادية:** تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي.

1 عبد الملك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001 ، ص87.

## ثانيا: أهمية دراسة الأداء:

إن التركيز على دراسة الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام من قبل كتاب الإدارة عامة، وتولي منظمات الأعمال دراسة الأداء أهمية كبيرة يمكن أن ينظر إليها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: (1)

1. **الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويعود ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة.
2. **الناحية التجريبية:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث إدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
3. **الناحية الإدارية:** تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسته للأداء ونتائجه، والتحويلات والتغيرات التي تجري من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

## الفرع الثاني: أنواع الأداء:

1. **بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، ينتج توليفة من الأداءات التالية (2):**
- ☞ **الأداء التجاري:** ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن؛

☞ .

1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2007، ص ص478-479.

2 بن ثامر كلثوم، وآخرون: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص401.

☞ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة؛

☞ **الأداء التموييني:** يتمثل في كفاءة وفعالية وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب؛

☞ **الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد؛

☞ **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها.

**المطلب الثاني: جوانب تخص الأداء:**

**الفرع الأول: مكونات الأداء:**

تمثل كل من الكفاءة والفعالية معايير لقياس نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، لذا سنحاول التطرق لهما من خلال تعريفهما وإبراز علاقتها بأداء المؤسسة:

**01.الفعالية هي :** قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.<sup>(1)</sup>

1 أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري: القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01 ، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2007 ،ص 121 .

02. وتعرف الكفاءة على أنها: استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها و يمكن التعبير عنها بالإنتاجية، و كذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية، حيث يمكن شرح العلاقة بين الأداء والفعالية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة. (1)

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل الشيء بأفضل طريقة.	فعل أفضل شيء.	فعل الشيء بطريقة أفضل.	المفهوم
{ متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كمي	المدى

1 بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال: بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 - 11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص423 .

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء:

تتمثل المؤشرات الأكثر قياسا للأداء في: (1)

1. **الربحية:** تعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للأداء الحالي، وتعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون لاستثماراتهم في المؤسسة؛
2. **التكلفة:** أي تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، وأداء المؤسسة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف؛
3. **الإنتاجية:** أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتعتبر أحسن مؤشر لأداء المؤسسة؛
4. **الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء:

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، لذا فإن هناك مجموعة من العوامل لها تأثير على أداء المؤسسة نذكر منها: (2)

- 1 - **ثقافة المؤسسة:** حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد، كما أن عليها أن تتفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة، لأن

1 زويد زهرة، بوكروش محمد: أساليب الأداء الفعال، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص142.

2 عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية: دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص ص258-259.

مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات، وعليه فتقافة المؤسسة هي مهد الأداء.

**(2) الرؤية:** إذا ما أصبح المسير يملك كل الخصائص التي تتطلبها الرؤية أصبح بإمكان المؤسسة أن تضمن أداء متميزا على المدى الطويل، لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث روح الإرادة وخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المؤسسة.

**(3) الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:** لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو، وعليه فإن هذه الأهمية تتجلى من خلال توضيح علاقة الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالأداء.

• **فوائد تطبيق أو تبني تسيير الأداء:**

يمكن أن يعود تطبيق تسيير الأداء بالفائدة على كل من الرؤساء، المرؤوسين والمؤسسة، إذا طبقت عملية تسيير الأداء بطريقة ملائمة واستثمرت الوقت وأنشأت علاقات تعاونية، فيمكنها أن تقضي على العديد من مظاهر القلق الإداري لدى المدراء أو الرؤساء المباشرين، فهي تعمل على:

أ -التقليل من الحاجة للتدخل في كل شيء.

ب -توفير الوقت.

## المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير:

إن الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التحكم الجيد والسير في المسار الصحيح.

**المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير:**

**الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير:**

مراقبة التسيير هي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الأوامر، الرقابة. ويرى البعض أنها: "نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها"<sup>(1)</sup>.

وحسب "Dearden Anthony" فإن مراقبة التسيير هي: "المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(2)</sup>.

يعرفها GERVAIS Michel على أنها " الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيريون أن الموارد التي تم الحصول عليها يتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستخدمة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(3)</sup>

في حين تعتبر عند كل من H.ARNAULD و V.VIGNON و A.GERMALIS " جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة " <sup>(4)</sup>

1 Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 5° eme édition Dunod, Paris, 2001, p15.

2 سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر، ص 12.

3 Michel Gervais, contrôle de gestion, 'Economica', Paris, 2009, 9eme Edition, 12

4 A.Germalis, " contrôle de gestion en action" édition l'ajon, 1992, p 10.

## الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير:

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

- **تحليل الانحرافات :** التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري؛ و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية؛
- **تحقيق الفعالية:** و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ، و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين ، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة ؛
- **الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛**
- **تحقيق الفاعلية :** يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه ؛
- **تحقيق الملاءمة :** أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف<sup>(1)</sup>.

1 بومزار مسون، زروالية: مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك ، INC، بن عكنون،

**المطلب الثاني : خطوات مراقبة التسيير وأنواعها :**

**الفرع الأول : خطوات مراقبة التسيير :**

تشمل مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة و التي يمكن تجميعها في 4

مراحل أساسية هي:<sup>(1)</sup>

**1.التخطيط :** نجد في هذه المرحلة مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها حيث يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ويقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات بالكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، و بعدها يساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية و بعدها يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط والذي يتراوح من 3 إلى 5 سنوات، و هذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير والذي يكون أقل من سنة حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ومن الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

**2.التنفيذ :** بعدما تم التخطيط يشرع في تنفيذه وهذا انطلاقا من الاختيارات الاستراتيجية، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها لتطبيقها في الميدان وعلى أرض الواقع و تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

**3.المتابعة و التحليل :** يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله.

1 سعاد عقون، سعاد عقون: نظام مراقبة التسيير ، أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، ماجستير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2002، ص 74-75.

4. **الإجراءات التصحيحية:** تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع إلى مرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسط الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة.

وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة و غايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها.

وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات أو تقديم توصيات ولا يمكن بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعليم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة، و منه تستطيع القول أنه يجب احترام كل هذه المراحل واستغلال نظام مراقبة التسيير وإلا لن تستطيع الوصول إلى الهدف المنشود .

### الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير:

**01: أنواع مراقبة التسيير:** يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها:

الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار.

**1.1. من حيث الزمن:** إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي، سواء قبل التنفيذ أو

أثناء التنفيذ أو بعده و نجد :

أ- **المراقبة القبليّة (السابقة) :** من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة

يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز

العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج

المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي

تعرق العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبئية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل .

ب- **المراقبة الآنية ( المتزامنة )** : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أنه سيتم إنجازه بالموصفات المطلوبة، و هذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات (1).

ج- **المراقبة البعدية (اللاحقة)** : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعا أو شهرا أو أيام محددة ، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة تعني برصد النتائج و إبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها و الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي (2).

### 2.1. من حيث التنظيم : هناك ثلاثة أنواع حسب هذا النوع :

أ- **المراقبة المفاجئة** : وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، و ذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و سير أعمالهم وفق الخطة المسطرة .

ب- **المراقبة الدورية** : وتكون على شكل دورات ( أسبوعية، شهرية، ... ) و تكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية .

ج- **المراقبة المستمرة**: تكون طوال أيام السنة (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء (3).

1 فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990، ص244.

2 عادل حسن و علي الشريف و محمد فريد الصحن: تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ص396.

3 هاج عبد الرحمان: أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012 - 201، ص28.

### 3.1. من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير هما:

أ- **المراقبة الداخلية:** وهي المراقبة الذاتية أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي؛

- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط؛

- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي؛

- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

ب- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات (1).

### 4.1.. من حيث الشمولية: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- **المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل، وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر... الخ.

ب- **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشكل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج- **المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلال هذا النوع يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها : معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة معدل الإنتاجية ، معدل

1 هاج عبد الرحمان: أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة)، المرجع السابق، ص29.

العائد من الاستثمار، و يهدف هذا النوع من المراقبة لمعرفة إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا (1)

**5.1. من حيث طريقة المراقبة :** حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة :

أ- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الانجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الانجازات و الأهداف .

ب- الرقابة بطريقة الحواجز: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب و لكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير .

**المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير :**

**الفرع الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير:**

**01)).. نظم المعلومات:**

أ- مفهوم نظم المعلومات : يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة (2)

وحتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبتث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من ظهور الحاسبات الآلية واستخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين

1 عادل حسن و علي الشريف و محمد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره، ص 389 .

2 صونيا محمد الكبرى: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1997، ص ص 11-14.

والتشغيل، وظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال .

**ب - خصائص المعلومات:** كما ذكرنا فان المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفض من عدم التأكد، و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

**أولاً - الدقة:** قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير و قد يعتقد مستخدمها أن معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد أنها دقيقة و يستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص .

**ثانياً - الشكل:** قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.

**ثالثاً - التكرار:** يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و إنتاجها.

**رابعاً - المدى:** شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.

**خامسا-الارتباط:** قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها .

**سادسا-الكمال:** توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين **سابعا-التوقيت:** المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.

**ثامنا-النشأة:** قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.

**تاسعا-الفترة الزمنية:** قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة<sup>(1)</sup>

**02)..المحاسبة العامة:**

**أ- مفهوم المحاسبة العامة :**

هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المظبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة .

**ب- أهداف المحاسبة العامة:**

تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

☞ معرفة نتائج النشاط ؛

☞ معرفة مدى تطور الذمة؛

☞ تزويد المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة؛

☞ تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

1 محمد القيومي محمد: نظم المعلومات الحاسبية في المنشأة المالية، المكتب الجامعي، دینوقراط الأرابطة، 1998/999، ص 34.

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي و بالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، و كل الهيئات الأخرى) ؛
- تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات) ؛
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.

نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، والملحقات).

بكل عناية أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال، وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع<sup>(1)</sup>

### ج - المبادئ المحاسبية :

تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية.

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما:

- مبدأ استمرارية النشاط ؛
- مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية ؛

1 محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994، ص 14.

- مبدأ استقرارية الوحدة النقدية ؛
- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية ؛
- مبدأ الحيطة و الحذر؛
- مبدأ القيد المزدوج؛
- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية.

#### د- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى :

- تسجيل ومعاملة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة
- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية؛
  - مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب؛
  - مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية والتخطيط؛
  - عملية التحليل المالي للأوضاع ونتائج المؤسسات؛
  - مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.

#### هـ- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير :

كما أشرفنا فان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة (1)

1 د خيرت ضيف: الميزانيات التقديرية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر ، 1981، ص 15.

**03)).. المحاسبة التحليلية:****أ - مفهوم المحاسبة التحليلية :**

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة ،كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة (1)

**ب - أهداف المحاسبة التحليلية:**

تتجلى أهداف المحاسبة التحليلية فيما يلي: (2)

**أولاً-تحديد تكلفة الإنتاج:** و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

**ثانياً-ضبط رقابة التكاليف:**

: المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط و رقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة وتحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف.

1 ناصر داداي عدون: المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص 8

2 بومزار مسون، زروالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك ، INC بن عكنون، 1999، ص 29.

**ثالثا-إمكانية تقييم المخزونات :**

أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات: 34، 33، 35، 36.

**رابعا-مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات :**

وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

**خامسا-اختيار أفضل بديل:**

تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، و يتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها.

**سادسا-قياس النتائج التحليلية :**

لمعرفة التكاليف وسعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدا إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة. (1)

**سابعا-إكمال المحاسبة العامة :** عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتجات، والاستثمارات التي تمولها، والأعباء غير المعتبرة، وكذلك العناصر الإضافية.

**ج -علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير :** تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي

1 بومزار مسون، زروالية، مرجع سابق، ص 29.

تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف ( النفقات. )؛
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية ؛
- قياس مردوديات التصنيع ؛
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة ؛
- التقديرات ( التنبؤات ) بتبني سياسة معينة.

هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة. و على ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

- 1- الأقسام المختلفة الخاصة بالإنتاج وتسمى بمراكز الإنتاج ؛
- 2- الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات وتسمى بمراكز الخدمات ؛
- 3- أقسام المحاسبة العامة ويتفرع عنها قسم المحاسبة التحليلية، ويلاحظ بأن قسم التكاليف هو من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات والإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا لإعداد الكشوف والتقارير، ويقوم بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام الأخرى نرى كل قسم مسؤول عن مراقبة قسمه فقط.

### الفرع الثاني : أدوات الرقابة الحديثة:

#### 1- التحليل المالي:

أ- مفهوم التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا

نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالباً يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:

☞ معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية:

- مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي؛

- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.

☞ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلاً حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها (1).

**ب - أهداف التحليل المالي:**

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:

**أولاً- الرقابة :**

معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من

1 د أبو الفتوح علي فضالة: التحليل المالي و ادارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999، ص ص

نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، وبالتالي اكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، وعلى أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية.

### ثانيا - اتخاذ القرارات المالية :

تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض، ويصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد، وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة.

ومنه فإن وضع أي برنامج متوازن من طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة ..

### ثالثا - إعلام الغير :

يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية ، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحر.

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، و ذلك بتوفير بيانات محاسبية و مالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، وبالتالي التخطيط للسياسات المالية<sup>(1)</sup>

1 ناصر دادي عدون: تحليل مالي، دار البعث، قسنطنة 1988، ص 11.

## 2-الميزانية التقديرية:

## أ-مفهوم الميزانية التقديرية:

هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم<sup>(1)</sup>.

و للميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية :

## أولا -وظيفة التخطيط :

وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة<sup>(2)</sup>.

## ثانيا-وظيفة التنسيق :

وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد

1 Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960.,p05.

2 د خيرت ضيف: مرجع سابق، ص ص 08 - 13.

الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلا لابد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها<sup>(1)</sup>

### ثالثا-وظيفة الرقابة :

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعة مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي<sup>(2)</sup>

#### ب- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية:

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات التقديرية والوقت اللازم لذلك.

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا

على الوجه الآتي:

- إعلان السياسة العامة للمؤسسة ؛
  - إعداد التقديرات ؛
  - مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها ؛
  - المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية .
- وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها.

1 نفس المرجع.

2 نفس المرجع .

### أولاً - إعلان السياسة العامة للمؤسسة:

تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات وعلى ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار.

ونظراً لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل على

الاحتفاظ بسريتها

### ثانياً - إعداد التقديرات:

يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولاً عنها مسترشداً في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعية، ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة الإدارة العليا.

ويلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة

التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات.

وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لإعداد كشوف كل نوع من

التقديرات بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.

### ثالثاً - المراجعة و التنسيق :

تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين

الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان

تنفيذها عملياً، وقد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات

جديدة بعد استشارة المختصين، فإذا بقيت بعض المشاكل فإنه ينبغي عرضها على لجنة

الميزانية التقديرية لدراستها واتخاذ قرار بشأنها.

وفي خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات والقوائم الإجمالية، ومنها الميزانية العمومية التقديرية وحساب الأرباح و الخسائر التقديرية.

#### رابعاً - المصادقة النهائية :

يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة وبداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة وبالخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية<sup>(1)</sup>

### 3- لوحة القيادة:

#### أ- مفهوم لوحة القيادة:

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

**تعريف « Norbert Guedj :**  لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>(2)</sup>

#### ب -أنواع لوحة القيادة :

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد

الأشكال التالية :

1 د خيرت ضيف: مرجع سابق، ص ص 21.22.

2 Nguedj, " le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285

### أولا - لوحة قيادة الاستغلال ( الوظيفية ) :

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم و تتوفر إلى:

☞ **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل تكاليف ( أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ).

☞ **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية ( عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... الخ. )

☞ **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات ، حالات العطب، الصيانة... الخ. )

☞ **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة ( أرصدة مختلف الحسابات، الديون... الخ.)

### ثانيا - لوحة قيادة التسيير :

وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

ج - أهداف لوحة القيادة : من بين أهداف لوحة القيادة نجد:

### أولا - لوحة القيادة أداة رقابة و مقارنة:

وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

## ثانيا -لوحة القيادة أداة حوار وتشاور :

إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

## ثالثا -لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز :

تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم زيادة في الأجر، علاوات...الخ<sup>(1)</sup>

## رابعا -لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار :

تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا .

1 Claude Alazard et Sabine Separi , " **contrôle de gestion** " épreuve n 07, DECF, 3eme édition , ED Dunod, 1996, p 333.

## المبحث الثالث: تقييم أداء سلسلة الإمداد:

تشكل وظائف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، والوصول إلى تحقيق أرباح من خلال التنسيق بين مختلف وظائفها، وقياس مدى الارتباط والمرونة التي تكتسبها ، من بين هذه الوظائف نجد وظيفة الإمداد؛ و التي تتضمن مجموعة الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم وتفعيل الأنشطة التي تضمن تدفق المواد والمنتجات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها، مما يحقق رضا العملاء، وتكون ذات قيمة في نظرهم<sup>(1)</sup>

تركز وظيفة الإمداد من خلال أنشطتها على تحقيق أداء يتوافق والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث يتم ربط مؤشرات قياس الأداء لأنشطة الإمداد بإستراتيجية المؤسسة؛ من خلال عمليات التنبؤ، ومنه يتم قياس الانحراف عن النتائج ومحاولة تصحيح الفجوة.

يتطلب تحقيق أداء جيد لإدارة سلسلة الإمداد وجود نسبة ضئيلة لفجوة الأداء، حيث كلما كان التركيز كبيرا على التنبؤ بتحقيق نتائج تتطابق و ما تم الحصول عليه، كلما كان ذلك مناسباً للمؤسسة لتحقيق أهدافها .

يتم هذا المبدأ من خلال التعرف على خصائص سلسلة الإمداد ونوع الأداء المناسب لها، حيث يتم تقييم أنشطة الإمداد من خلال مجموعة معايير مرجعية لتقييم الأداء.

يتم تفعيل عملية الرقابة في سلسلة الإمداد من خلال مجموعة إجراءات وأدوات حتى تسهل عملية قياس وتقييم الأداء؛ والذي يُمكن بدوره من إعطاء صورة حقيقية عن وضعية سلسلة الإمداد ومدى نجاعتها وفعاليتها على مستوى المؤسسة مقارنة بباقي

1 عقبة مخنان: تسيير العملية الإمدادية ( فك، نقل، تركيب ) في المؤسسات البترولية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 03 ، بتصرف.

الوظائف، لذلك يمكن صياغة أسس يتبعها المسير ليؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

**المطلب الأول: تقييم أداء سلسلة الإمداد باستخدام أدوات مراقبة التسيير:**

في مراكز البحث يقوم الباحثون بتحديد تعريف للأداء من خلال عدد المكامن المكتشفة، كذلك بالنسبة للمديريات العامة التي تعرف نفس الأداء على أنه كمية الموارد المالية المحصلة من المؤسسة، هذان المفهومان يجعلان منه مفهوم مركب<sup>(1)</sup> يختلف تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات من مؤسسة لأخرى، حسب طبيعة نشاطها (إنتاجية، خدمية، تسويقية) وذلك بإتباع مناهج ومقاربات مختلفة منها ما هو مرتبط بالمشورات المالية وغير المالية كلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، ومنها المتعلقة بالمشورات النوعية، واستخدام طرق الاستبيان، وتحليل النتائج ببرامج إحصائية SPSS مثلا ، ومنها المرتبط بالبرمجة الرياضية ذات المتغيرات المتعددة .

**الفرع الأول: استخدام لوحة القيادة لتقييم أداء سلسلة الإمداد:**

تستخدم بعض المؤسسات البترولية من أجل تقييم أدائها مؤشرات تتم صياغتها حسب طبيعة الأنشطة المراد قياس أدائها إلا أن غالبيتها تركز على استخدام لوحة القيادة، والتي تتميز بأنها تكون لفترة زمنية قصيرة عادة ( شهرية) لتعطي تصورات بالنسبة للمسير ومتخذ القرار في المؤسسة عن طبيعة الأداء ومحاولة تحسينه واقتراح حلول ممكنة، ويمكن عرض بعض من المؤشرات المستخدمة والمصنفة إلى مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية.

**1. المؤشرات الكمية :** تعطي قيم عددية لتحقيق مختلف المبيعات، والتي تضم:

**1.1. مؤشرات الحجم :** تم استخدام المؤشرات التالية:

**1.1.1. حجم المبيعات :** تمثل الكمية المنتجة بسعر معطى خلال فترة زمنية معينة ،

ويقاس أداؤها بالعلاقة التالية : الأداء = المحقق - المتوقع؛

1 Kouame Yao Aymar, "La Performance Organisationnelle Des Entreprises Petrolières De Cote D'ivoire : Cas De La Petroci", Bachelor : Gestion Petrolière, 2009/2010, P 03.

2.1.1. رقم الأعمال : تمثل الكمية المباعة x سعر الوحدة؛ ويقاس الأداء بالفارق بين رقم الأعمال المحقق ورقم الأعمال المتوقع؛

3.1.1. الحصة السوقية : هو مؤشر للمحيط، يسمح بتحديد وضعية المؤسسة بالنسبة للمنافسين والتي تمثل علاقة عدد الزبائن برقم الأعمال خلال فترة زمنية معينة. و التي يمكن حسابها حسب العلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات الوحدة} / \text{المبيعات الإجمالية للوحدات المعنية.}$$

2.1. مؤشرات الربحية : تتضمن ما يلي:

1.2.1. الفائدة ( الربح ) : تمثل الفرق بين المداخل الكلية والمصاريف الكلية خلال فترة زمنية معينة ؛

2.2.1. مردودية رؤوس الأموال المستثمرة : تمثل مردودية كل من السلع والخدمات، الاستثمار المخزن، النقل، الإنتاج، الأموال المستثمرة لإنتاج السلع أو الخدمات.

2. المؤشرات النوعية : تتمثل في صورة المؤسسة، رضا الزبائن و القدرة على التأقلم (التكيف مع تغيرات المحيط)

الفرع الثاني : استخدام الموازنات التقديرية لتقييم أداء سلسلة الإمداد: (1)

يتم اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويشمل ذلك الموازنات المعدة من طرف المسؤولين التنفيذيين وكذا الموازنات الختامية المعدة من طرف مدير إدارة الموازنات، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- دراسة الموازنات.

- عرض الموازنات ومناقشتها.

- تعديل الموازنات.

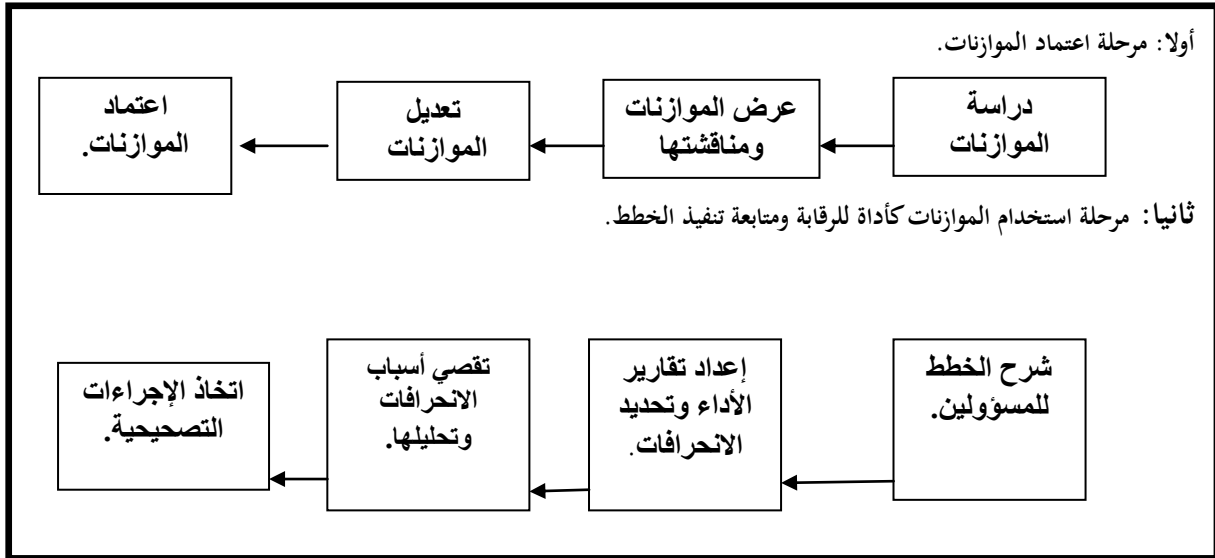
- اعتماد الموازنات.

1 بوخرص رمضان، بوضياف نوال: تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص548.

مرحلة استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط: بعد إعداد الموازنات من قبل المسؤولين التنفيذيين واعتمادها من قبل الإدارة العليا، يجري العمل على تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات، والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعية وعليه تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- شرح الخطط للمرؤوسين.
  - إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات.
  - تقصي أسباب الانحرافات وتحليلها.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- حيث يمكن تمثيل هذه المرحلة كالآتي:

الشكل رقم (04): اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط .



المصدر: محمد سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 48

### الفرع الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة الإمداد:

يمكن تطبيق هذه المقاربة من خلال محاورها الأربعة ( المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو ) لقياس أداء المؤسسات البترولية، وكذا يمكن استخدامها لتقييم أداء وظائف الإمداد، والتي تكون غالبا على المؤسسات البترولية الإنتاجية؛ لإعطاء صورة واضحة ودقيقة لوضعية أداء المؤسسة، خاصة مات علق بمحور العمليات الداخلية؛ والتي تستخدم لفترة زمنية طويلة نوعا ما ( أكثر من سنة )، فهي بذلك أداة إستراتيجية لقياس و تقييم الأداء، كما أن تطبيق هذه الأداة في قياس أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية يكون بنفس طريقة تطبيقها في باقي المجالات، مع اختلاف المؤشرات المكونة لكل محور؛ والتي تتلاءم وطبيعة الأنشطة الإمدادية المراد تقييمها.

### المطلب الثاني : استخدام الأساليب الكمية لتقييم أداء سلسلة الإمداد:

يُقصد بتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسة بأنه " : التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، وكذا مراقبة مدى إتباع مبادئ الأمثلية أثناء سير العملية الإنتاجية من جهة، و قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد بالتنسيق بين مختلف الوظائف فيما بينها، و احترام قوانين سير العملية الإنتاجية من جهة أخرى " ، مما يسمح بتشخيص المشاكل التي تعترضها، و وضع خطط وحلول بديلة ممكنة<sup>(1)</sup> .

توجد معايير ونماذج مختلفة لتقييم أداء سلسلة الإمداد حسب الأنشطة المكونة لسلسلة الإمداد، فمنها المقاييس بطاقة الأداء ، SCOR النوعية و الكمية، وحسب عملية التقييم إن كانت خارجية أو داخلية، مثل نموذج المتوازن، ولا يتوقف قياس أداء سلسلة الإمداد انطلاقا من الأنشطة المكونة لها وطبيعة عملية التقييم على معيار أو نموذج

1 بلمقدم مصطفى وآخرون: أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، ص 05 ، بتصرف.

معين، فقد تستخدم عدة أدوات وأساليب لاتخاذ القرار استنادا لعامل الخبرة، والتي تتمثل في : أسلوب التحليل الهرمي AHP ، نموذج البرمجة بالأهداف، نموذج ستة سيقما ... الخ ، والشكل رقم 10.1 يوضح تطور أدوات قياس أداء سلسلة الإمداد منذ سنة 1980 .

### الفرع الأول: استخدام البرمجة بالأهداف لتقييم أداء سلسلة الإمداد:

تُعتبر البرمجة بالأهداف من بين النماذج القرارية التي يمكن أن تبين للمسير كيفية التصرف أمام مسألة قرار من خلال تحديد التصرف الأمثل الواجب إتباعه والمعروف بالحل المثالي، هي عبارة عن منهجية رياضية مرنة وواقعية ، موجهة بالأساس لمعالجة المسائل ذات القرارات المعقدة، و التي تتضمن الأخذ بعين الاعتبار لعدة أهداف إضافة للكثير من المتغيرات والقيود، حيث تهتم بالبحث عن الحل الذي يصغر قدر الإمكان المجموع المطلق للانحرافات بالنسبة للقيم المستهدفة (1) ترتكز الصياغة الرياضية لنموذج البرمجة بالأهداف بشكل عام على المراحل التالية:

- أخذ بعين الاعتبار جميع الأهداف المختلفة التي يتم من خلالها اختيار الحل المناسب للمسألة؛
- تحديد القيم المستهدفة أو مستويات الطموح المراد تحقيقها بالنسبة لكل هدف على حدة؛
- إعطاء أولوية (قوى) لهذه الأهداف حسب أهميتها؛
- تحديد الانحرافات الموجبة أو السالبة بالنسبة لهذه القيم المستهدفة؛
- تصغير المجموع المرجح لهذه الانحرافات (2) .

1 أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمية: دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2015 ، ص 12 ، بتصرف.  
2 أنيسة بن رمضان، بومدين محمد رشيد: البرمجة الخطية بالأهداف كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد02، 2011، ص 177.

وتكون الصياغة الرياضية لها كما يلي:

$$SGP \begin{cases} \min (Z) = \sum_{i=1}^p (\delta_i^+ + \delta_i^-) \\ \text{subject to} \begin{cases} \sum a_{ij} x_j - \delta_i^+ + \delta_i^- = b_i \\ cx \leq c \\ x_j \leq 0 \quad (j = 1, 2, 3 \dots n) \\ \delta_i^+ \text{ et } \delta_i^- \geq 0 \quad (i = 1, 2, 3 \dots p) \end{cases} \end{cases}$$

$b_i$  : القيمة المستهدفة المراد الوصول اليها للهدف رقم 1 ( $i=1,2,\dots,p$ ) ؛

$x_j$  : متغير القرار، حيث ( $j=1,2,\dots,n$ ) ؛

$a_{ij}$  : معاملات التكنولوجيا المتعلق بمتغيرات القرار؛

$C_x$  : مصفوفة المعاملات المتعلقة بقيود النموذج؛

$C$  : شعاع الموارد المتاحة؛

$\square_i^+$  : الانحراف الإيجابي عن المستوى المستهدف  $b_i$  المحدد للهدف  $i$  ؛

$\square_i^-$  : الانحراف السلبي عن المستوى المستهدف  $b_i$  المحدد للهدف  $i$  ؛

**الفرع الثاني: استخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP لتقييم أداء سلسلة الإمداد:**

تستخدم الأساليب الكمية مثل : بحوث العمليات، البرمجة ونظرية الشبكات،

أساليب اتخاذ القرار، من أجل حل إشكالية معينة، والتي تعتمد بالأساس على القياس

والمعالجة الكمية لدراسة مشكل اتخاذ القرار في مجال التسيير، أي أن عملية القياس من

خلال التعبير الكمي عن الشيء المراد قياسه انطلاقا من بيانات ومعلومات مرتبط

بالإشكالية المراد البحث فيها يكون من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالأساليب

الكمية المساعدة على اتخاذ القرار تعتمد على المزج بين الأدوات الرياضية من جهة،

والقدرة الشخصية للمسير من جهة أخرى ، بهدف تعظيم العائد وتدنئة التكاليف عن طريق

طرح البدائل، وصياغة الأهداف ومدى تأثيرها بالعوامل والمتغيرات للقيام بعملية تقييم

مناسبة.

من بين الأدوات الكمية الرياضية المستخدمة عند تقييم أداء سلسلة الإمداد نجد أسلوب التحليل الهرمي AHP والذي يُعد مقارنة تحليلية متعددة المعايير؛ يُساعد المسير على اتخاذ القرار المناسب في ما يخص متابعة، وتحليل نتائج وضعية سلسلة الإمداد، وبالتالي تحسين أدائها مستقبلا، خصوصا أن عمليات تقييم الأداء في المقاربات الحديثة تعتمد على التنبؤ ووضع تقديرات مستقبلية من أجل تقييم أدائها.

يعتمد أسلوب التحليل الهرمي AHP بالأساس على حسابات مركبة، وعلاقات رياضية أساسها المصفوفات، ويستخدم في عدة مجالات منها : تخطيط النقل، ترشيد الطاقة، التحليل المقارن لعمليات الإمداد، تخصيص الموارد لتسيير المنتجات ... الخ . طبقت هذه الطريقة من طرف الأستاذ Saaty Thomas سنة 1970 وسمحت بحل مشكل معقد في نظام هرمي منسق في عدة مستويات (1) .

تتضمن هذه المقاربة مشكل لقرار بواسطة هيكل هرمي لعلاقات متبادلة بين عناصر المشكلة، لتستخدم بعدها المقارنات الثنائية للعناصر الهرمية وتحديد الأعمال ذات الأولوية (2) حيث يُعرف هذا الأسلوب على أنه :منهج تحليلي متعدد المعايير للمساعدة على اتخاذ القرار، والذي يعتمد على حسابات رياضية مركبة للمصفوفات الجبرية (3) تركز الطريقة على المقارنة الثنائية لمختلف الخصائص، ابتداء من صياغة المصفوفة المربعة؛ بتقييم الأهمية المرجعية لخاصية بالنسبة إلى أخرى، باستعمال سلم وضعه الباحث saaty .

1 Rakotoarivelo Jean Baptiste ، **ANALYSE COMPARATIVE DE METHODES MULTICRITERES D'AIDE A LA DECISION POUR LESECTEUR FINANCIER**، Rapport de recherche IRIT، Universite Paul Sabatier De Toulouse، 2015، P 02.

2 Abdelkader Hammami، **MODELISATION TECHNICO-ECONOMIQUE D'UNE CHAINE LOGISTIQUE DANS UNE ENTREPRISE RESEAU**، These du grade de Philosophiae Doctor Ph.D. Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France, 2003, p86.

3 Rakotoarivelo Jean Baptiste ، idem.

وتتضمن أربع خطوات أساسية ، للوصول إلى حل المشكلة بطريقة صحيحة، كما

يلي:

- البناء الهرمي من خلال تعريف المشكلة والمعايير المؤثرة عليها والبدائل المقترحة؛
- المقارنة الثنائية بين المعايير الفرعية والمعايير الرئيسية كل على حدة، ومن ثم وزنها النسبة للهدف، وتكون المقارنة بأخذ المتوسط الهندسي لكل مقارنة بين معيارين، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مقياس الأفضلية لـ SAATY

الحكم (التعريف)	درجة الأهمية
أهمية متساوية (متعادلة)	1
أهمية قليلة	3
أهمية كبيرة	5
أهمية كبيرة جدا	7
أهمية مطلقة	9
درجات بينية بين الأحكام	2، 4، 6، 8
توضيح سيطرة عنصر ثان مقارنة بالأول	القيم المعكوسة

المصدر : أحمد علي احمد الراشد، تقييم فرص مشاركة القطاع الخاص في انجاز وتطوير عمليات أعمال موانئ العراق باستخدام عملية التحليل الهرمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد - 28المجلد السابع، 2011 ، ص.118

- التحقق من نسبة التوافق المطلوبة لنجاح المقارنة الثنائية والتي تضمن عدم تناقض الآراء والتي لا يجب أن تتعدى 10 في المائة (1) ؛
- استخدام أوزان المعايير لترتيب الأولويات فيما بينها بعد التأكد من سلامة التوافق (2).

1 ibid، P09 – 12.

2، عبادي محمد، فيصل شياد: استخدام أسلوب التحليل الهرمي لاختيار المواقع المثلى للتموين، بتاريخ http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03.pdf: من موقع 2016/06/28

تُستخدم طريقة AHP مع مراعاة ثلاث مستويات ( البيئة، أهداف المؤسسة، مجالات الأنشطة) مشتركة في مجموعة معايير مختلفة، وتسمح كذلك بتحديد البديل الأكثر أهمية، تطبيق أسلوب التحليل الهرمي AHP يتم عبر عدة مراحل من خلال تحديد الهدف و الإشكالية.

والتي تمر بالمراحل التالية:

10. القيام بالمقارنة الثنائية للمعايير الفرعية بالنسبة لعدد المعايير المدروسة؛	1. صياغة هيكل هرمي للمشروع؛
11. صياغة جدول المقارنة النهائي للمعايير الفرعية؛	2. القيام بالمقارنة الثنائية للمعايير حسب الهدف؛
12. تحديد أداء القيمة المرجعية لكل معيار فرعي بالنسبة لقيمة المعايير؛	3. صياغة مصفوفة الحكم المقارنة؛
13. حساب التجميع؛	4. حساب شعاع الأولوية ؛
14. القيام بالمقارنة الثنائية للبدائل المدروسة؛	5. تحديد قيمة المؤشر العشوائي IA ؛
15. صياغة الجدول النهائي للبدائل؛	6. حساب متوسط القيمة ل MAX ؛
16. تحديد أداء القيم المرجعية لكل بديل بالنسبة للتجميع؛	7. حساب مؤشر التماسك IC ؛
17. حساب التجميع النهائي، شرح القرار النهائي.	8. حساب نسبة التماسك RC ؛
	9. صياغة جدول المقارنة النهائي للمعايير؛

ترتكز طريقة التحليل الهرمي على مصفوفة الحكم، والتي هي تمثيل عددي للعلاقة بين عنصرين ( مقارنة ثنائية ) مشتركين، وتسمح بتقييم الأهمية المرتبطة بعنصر مقابل عنصر آخر وفق الخطوات التالية : (1)

- مقارنة الأهمية المرتبطة بكل العناصر لنفس المستوى الهرمي (بشكل ثنائي) بالنسبة للعنصر في المستوى الأعلى؛
  - في كل مقارنة نختار المعيار الأكثر أهمية من خلال الحكم على الثنائية، ولقياس تحديد الأهمية بين عنصرين نستخدم سلم عددي من 1 إلى 9 كما هو موضح في الجدول رقم ( ) حيث أن القيم المعطاة 1 إلى 9 تكون حسب العمود والسطر في مصفوفة الحكم، ويكون شكلها العام
- $$A = [a_{ij}]_{1 \leq i \leq n, 1 \leq j \leq n}$$
- حيث  $a_{ij} = X$  إذا كان  $i$  له أفضلية على  $j$  و  $a_{ji} = 1/X$  إذا كان  $j$  له أفضلية على  $i$ .
- تلي خطوة بناء مصفوفة الحكم الخطوات التالية:
- تحديد مصفوفة جديدة حيث يساوي كل عنصر جديد إلى قسمة العنصر القديم على مجموع عناصر العمود المقابل له؛
  - حساب شعاع الأولوية  $P$  حيث يمثل كل عنصر فيه متوسط قيم سطر مصفوفة الحكم الجديدة -  $P$  حساب شعاع الأولوية المقابل له؛
  - حساب جداء مصفوفة الحكم  $A$  في شعاع الأولوية من الشكل  $A \times P$  ؛
  - حساب  $\lambda_i$  حيث تمثل كل قيمة خاصة قسمة العنصر رقم 1 من الجداء  $A \times P$  على نفس العنصر من شعاع الأولوية  $P$  ؛
  - حساب  $\lambda_{MAX}$  : تمثل متوسط القيمة الخاصة المحسوبة في الخطوة السابقة وذلك حسب عدد المعايير أو البدائل  $\lambda_i$  ؛
  - تحديد قيمة المؤشر العشوائي (IA= Indices Aléatoires) حيث قام SAATY بصياغة سلم أو مؤشرات عشوائية IA للحكم العشوائي لعدد معين من العينة المدروسة، تمثل هذه القيمة متوسط مؤشرات محسوبة لمختلف أحجام المصفوفة التريعية.

- وهذا ما يوضحه السلم الموالي:

1	1	1	1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
5	4	3	2	1	0										
1	1.	1	1.	1	1.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	I
.	57	.	48	.	49	.	.	.	.	.	.	.	.	.	A
5		5		5		4	4	3	2	1	9	5			
9		6		1		5	1	2	4	2	0	8			

Source : Ali Erbas and Raif Parlakkaya, *The Use Of Analytic Hierarchy Process In The Balanced Scorecard An Approach in a Hotel Firm. Business and Management Review Vol. 2(2), April, 2012, p35,*

- حساب مؤشر التماسك ( IC = Indices de Cohérence ) وبحسب بدلالة  $\lambda$ MAX وحجم العينة ويسمح بتحسين تثبيت النتائج، حيث يقوم صاحب القرار في حالة الشك أو إعطاء حكم ناقص لمقارنة بعض العناصر .حيث :

$$IC = \frac{\lambda \text{MAX} - n}{n-1}$$

حساب نسبة التماسك ( RC = Ratio de Cohérence ) والتي تمثل حاصل قسمة مؤشر التماسك للمصفوفة المرافقة للحكم من صاحب القرار والمؤشر العشوائي IA لمصفوفة نفس الأبعاد.

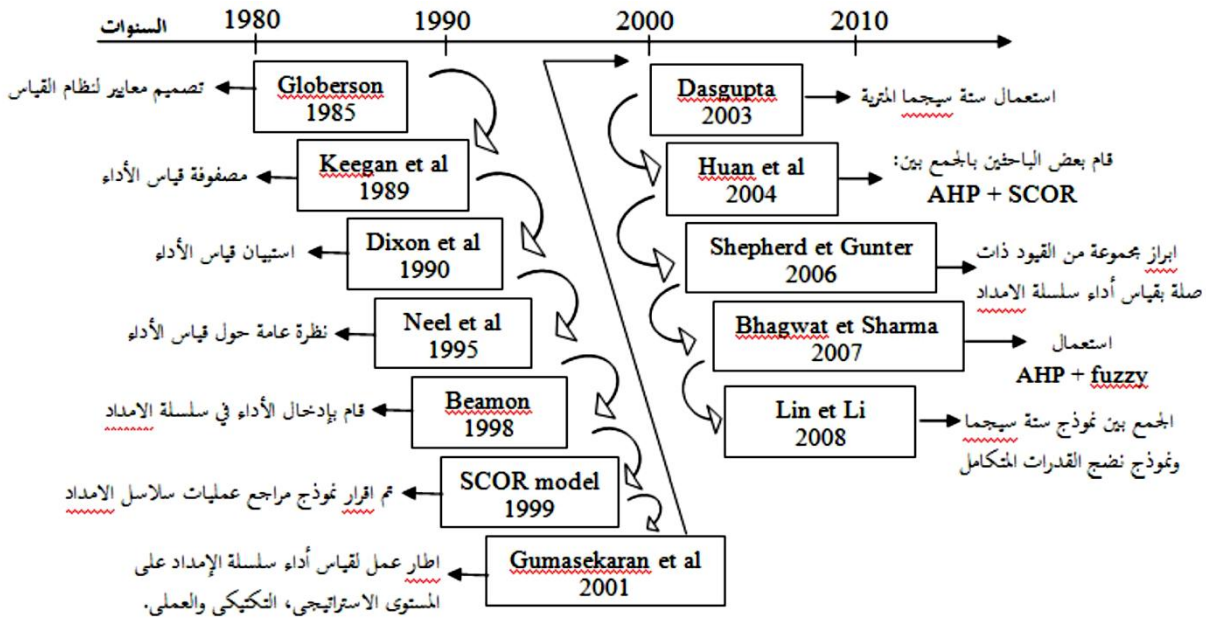
وتحسب بالعلاقة التالية :  $RC=IC/IA$  وتفسر النتائج بأنه إذا كان  $RC \geq 10\%$  فإن المصفوفة المعنية كافية للتماسك ( متماسكة ) ، أما إذا تجاوزت القيمة % 10 ، فإن المصفوفة تتطلب مراجعة (1)

بعد ذلك يتم تجميع النتائج النهائية للمقارنة للمعايير الرئيسية والفرعية من أجل تحديد أداء القيم المرجعية المحصل عليها انطلاقا من أعمدة شعاع الأولوية، لتتم بعد ذلك وبنفس الخطوات السابقة تحديد أداء البدائل والنتيجة النهائية مع إعطاء تفسيرات للنتائج و شرح القرار النهائي.

1 Ibid, pp 09 – 12.

لتسهيل عملية القيام بالعمليات الحسابية لمختلف النسب من خلال المقارنة الثنائية للمعايير والبدائل، يمكن استخدام بعض البرامج والأنظمة الخبيرة كبرنامج EXPERT CHOICE V 9.5/2000 الذي يتضمن مجموعة من الخصائص تسمح بإدخال مختلف القيم المستخدمة عند المقارنة الثنائية وتعتمد مخرجاته بالأساس على نسب الأولوية، مؤشر التماسك، نسب الأداء وعرض هذه النتائج وفق منحنيات بيانية مختلفة تكون حسب حاجة المستخدم إليها.

### الشكل رقم 05 : التطور الزمني للتيارات الفكرية لقياس أداء سلسلة الإمداد في المؤسسة



المصدر : أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمية: دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2015 ،

## خلاصة:

مراقبة التسيير تعني قيادة الأداء؛ والتي تعتبر حلقة وصل بين مراقب التسيير ومتخذي القرار في المؤسسة، حيث أنه ومن خلال الأدوات والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء سواء التقليدية أو الحديثة، مالية أو غير مالية، حيث تتم بناء على النتائج المحصل عليها اتخاذ القرار المناسب من المسير بتصحيح وتحسين أداء المؤسسة مستقبلا.

يسمح قياس أداء المؤسسة بتحديد وتشخيص الحالة الاقتصادية والمالية و كذلك من حيث التنافسية، حيث أن صياغة مؤشرات تتلاءم وطبيعة أنشطة المؤسسة سيعطي صورة واضحة ودقيقة عن ماهية أداء المؤسسة والرفع من نسبة تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرغوبة، ومنه تحقيق نمو للمؤسسة مع ضمان البقاء والاستمرارية. لضمان انسياب السلع والخدمات من نقطة إلى نقطة أخرى، نجد أن وظيفة الإمداد قد أصبحت وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية و الخدمية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، النقل والتوزيع، وكذلك تدفق المعلومات من خلال استخدام الموارد البشرية، المالية والمادية المتاحة للمؤسسة، كما أعطى مفهوم قياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد مدى أهمية المناهج والمقاربات المستخدمة في مدى فعالية و استغلال الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة في مختلف أنشطة سلسلة الإمداد المكونة لها، كما أن صياغة مؤشرات قياس الأداء تتطلب دراسة عميقة ومعرفة بوضعية المؤسسة حتى تسمح بتشخيص دقيق لمختلف الأنشطة

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

عرض وتحليل نتائج الدراسة



**تمهيد:**

تكلمة للجانب النظري نحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية والتي هي بمثابة محاولة للإجابة على الإشكالية العامة واختبار فرضيات الدراسة ميدانيا وعرض وتحليل نتائجها، ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة وولاية برج بوعريريج، حيث تم التناول في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها بدءا من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة، في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة.

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:**

من خلال هذا المبحث سوف نبرز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع وتقديم مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة:**

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة وتحليل مختلف الأبعاد والنتائج المتوصل إليها، وكذا الإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات المطروحة، وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها ، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف من المواقف، ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى (1) .

لهذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، لاستقصاء الحلول والتفسيرات، استنادا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (2).

1 محمود البياتي وآخرون: منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص32.

2 عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

**المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات:****أولاً : مصادر جمع المعلومات:**

تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات الجامعية، إضافة إلى الملتقيات العلمية، وبعض المواقع الالكترونية وقواعد البيانات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة، أما فيما يخص الجانب الميداني للمؤسسات الصناعية محل الدراسة فتمثلت المصادر في مختلف أدوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، ومختلف الوثائق المستلمة من المؤسسات بالإضافة إلى المواقع الالكترونية لتلك المؤسسات.

**ثانياً : أدوات جمع البيانات:**

اعتمدنا كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية الاستمارة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على عبارات الاستمارة، كما تم الاعتماد أيضاً على عنصر الملاحظة بالأخص أثناء إجراء المقابلة وذلك بالتنقل بين مختلف المصالح الإدارية للمؤسسات محل الدراسة، وهذا للحصول على كل المعلومات اللازمة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة بهدف الاستفادة منها في تفسير وتحليل مختلف عبارات الاستمارة.

**01..المقابلة:**

تم اللجوء إلى هذه الأداة إضافة إلى بتلف الأدوات الأخرى لجمع المعلومات اللازمة التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق العبارات التي تحتويها الاستمارة، وتكملة لها أجرينا الكثير من المقابلات مع إطارات ومختلف رؤساء المصالح بالمؤسسات محل الدراسة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة حول النظام الإنتاجي المتبع وأخرى تخص مختلف المؤشرات النوعية للأداء التي تعتمد عليها في تحسينه، وهذا من أجل الحصول على إجابات دقيقة تساعد في عملية تفسير وتحليل المعطيات، بالإضافة إلى

أن هذه الأداة تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة بحيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات التي تدور حول آرائه ومعتقداته. (1)

### 02..الملاحظة:

تم استعمال أسلوب أو الأداة المتمثلة في الملاحظة من أجل الحصول على مختلف المعلومات التي تغيب لها وثائق تحويها، ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة حول أداء العمليات الإنتاجية داخل المصانع أو الورشات وكيفية سير المواد بينها، وكذا طريقة استغلال الوقت المتاح للإنتاج...الخ، وتعرف هذه الأداة بأنها عملية يستفيد منها العقل في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بموضوع الدراسة في بعض المواقف الواقعية في الحياة الميدانية بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة. (2)

### 03..السجلات والوثائق الإدارية:

تم الاستناد على الوثائق والسجلات الإدارية للمؤسسات محل الدراسة من أجل تدعيم الدراسة الميدانية، وإثراء الموضوع من جهة ودعم أقوال المسؤولين خلال المقابلة من جهة أخرى، وكذا جمع البيانات حول متغيرات الدراسة لتسهيل عملية التحليل.

### 04..الاستمارة:

تم استعمال هذه الأداة والمتمثلة في الاستمارة من أجل جمع معلومات أكثر موضوعية حول موضوع الدراسة من المؤسسات الصناعية محل الدراسة، فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول

1 عبد الله محمد الشريف: **مناهج البحث العلمي**، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، ط1 ، 1996، ص129.

2 ميرفت علي خفاجة وآخرون: **أسس ومبادئ البحث العلمي**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1 ، 2002 ، ص143 ،

موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (1)

والهدف الرئيسي من اعتمادنا على الاستمارة تمثل في:

أ. محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بسلاسل الإمداد ونظام مراقبة التسيير.

ب. إبراز أهمية التسيير الجيد لأنشطة سلاسل الإمداد.

ت. تشخيص أنشطة سلسلة الإمداد الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (مجموعة من مؤسسات الصناعة بالجزائر).

ث. زيادة الاهتمام بتسيير العملية الامتدادية، لضمان حصة سوقية كبيرة

### 05.. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات

والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساولاتها، وفيما يلي

أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- أساليب الإحصاء الوصفي وتضمنت:

المتوسط الحسابي - والتكرارات - النسب المئوية - الانحرافات المعيارية.

- معامل ارتباط بيرسون.

- معامل ألفا كرومباخ.

- معامل الالتواء ومعامل التفلطح.

- اختبار One-Sample T-Test.

1 رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص182.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة:**

نحاول من خلال هذا العنصر عرض وتحليل بيانات الدراسة المجمعّة من الاستمارة وفق لما يلي:

**المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية:**

بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة بصورتها الأولية وإخضاعها للتحليل المنطقي من قبل المشرف تحكم الاستبانة من طرف المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها في ضوء هذا التحليل ننتقل إلى الخطوة التالية في تصميم الاستمارة وهي التجريب الأولي للاستمارة أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية.

تحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة للباحث حيث يقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها، والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعضها (1).

كما يتبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الاطلاع على ظروف وصعوبات الميدان، وكذا تمكيننا من التمهيد للدراسة الأساسية، حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي شملت مجموعة من المؤسسات الصناعية في الفترة الممتدة:

**من 01 جانفي 2024 إلى 30 مارس 2024**

**أولا : صدق وثبات الاستمارة:**

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي ينبغي على الباحث أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف

1 امطانيوس نايف مخائيل: بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص106.

فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المباشر على البحث وبعض الخبراء الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على كجهاات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء (1).

### 01..الصدق الظاهري للاستمارة : يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى

قياس الاستمارة للغرض الذي وضعت من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستمارة المتغير ، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستمارة من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها، ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله. "(2)

ومن أجل التأكد من ذلك تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين من

جامعات مختلفة ، للتأكد من إمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات

التي أباها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة والتي تمحورت حول دقة وسلامة

الصياغة اللغوية لفقرات الاستمارة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه لكي تصبح في الأخير

بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

### 02..صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستمارة : بعدما تمت صياغة الاستمارة في

شكلها الأولي قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية للاستمارة على عينة ضمت ( 160

فردا)، وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات

الاستمارة والصدق البنائي لمحاور الاستمارة) والثبات كما يلي:

#### أ. صدق الاتساق الداخلي : وفقا لمعامل ارتباط بيرسون :

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون

إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس مفهوم (متغير) معين

1 مصطفى طويطي: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان، تطبيقات عملية على برنامج SPSS ، دار النشر

الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص141.

2 صفوت فرج، القياس النفسي: مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر ،ط6، 2007، ص239.

بوضوح<sup>(1)</sup> فعندما يتم حساب معامل الارتباط بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين ( - 1 ) و ( + 1 )، ولا تكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إذا فاقت أو تساوت مع تلك المجدولة عند مستويات الخطأ 0.05 و 0.01<sup>(2)</sup>.

وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة برنامج SPSS V26 الذي يوفر الكثير من الجهد والوقت ويعطي نتائج أكثر دقة بمستوى ثقة محدد من طرفنا % 95 أي بمستوى دلالة (الخطأ) 0.05 نتائج مبينة في الجداول التالية:

**الجدول رقم ( 05 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**

العدد	Sig. ( bilatérale )	ارتباط بيرسون Correlation de Pearson	الفقرة
160	0.000	0.728**	س 01
160	0.000	0.730**	س 02
160	0.000	0.768**	س 03
160	0.000	0.799**	س 04
160	0.000	0.807**	س 05
160	0.000	0.734**	س 06
160	0.000	0.837**	س 07
** دال إحصائيا أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أنّ: عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة

1 حياة مصطفى صغير: أثر نظم دعم القرار في ترشيد قرار الافتراض، دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق، سوريا، كانون الثاني 2012، ص24.

2 عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام SPSS ، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص13.

احصائياً، إذ ان قيمة sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ 0.05 الذي اعتمدناه، حيث نجد ان قيم r الظاهرة أعلاه طردية وقوية والتي هي محصورة بين أعلى قيمة 0.837 لدى العبارة رقم 07 وأقل قيمة 0.728 لدى العبارة رقم 07 ومنه نستطيع القول أن عبارات المحور الأول المتعلقة بـ : مدى مساعدة سلاسل الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات- متسقة وصادقة.

الجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العدد	Sig. ( bilatérale )	ارتباط بيرسون Correlation de Pearson	الفقرة
160	0.000	0.839**	س 08
160	0.000	0.717**	س 09
160	0.000	0.879**	س 10
160	0.000	0.812**	س 11
160	0.000	0.831**	س 12
160	0.000	0.818**	س 13
** دال إحصائياً أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة احصائياً، إذ ان قيمة sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ 0.05 الذي اعتمدناه، حيث نجد ان قيم r

الظاهرة أعلاه طردية وقوية والتي هي محصورة بين أعلى قيمة 0.879 لدى العبارة رقم 10 وأقل قيمة 0.717 لدى العبارة رقم 09 ومنه نستطيع القول أن عبارات المحور الثاني المتعلق بـ: **كيفية تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسة عن طريق سلاسل الامداد - متسقة وصادقة.**

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

العدد	Sig. ( bilatérale )	ارتباط بيرسون Correlation de Pearson	الفقرة
160	0.000	0.676**	س 14
160	0.000	0.685**	س 15
160	0.000	0.686**	س 16
160	0.000	0.659**	س 17
160	0.000	0.681**	س 18
160	0.000	0.728**	س 19
160	0.000	0.671**	س 20
160	0.000	0.744**	س 21
160	0.000	0.703**	س 22
160	0.000	0.704**	س 23
160	0.000	0.750**	س 24
160	0.000	0.718**	س 25
160	0.000	0.731**	س 26
160	0.000	0.761**	س 27
160	0.000	0.668**	س 28
160	0.000	0.795**	س 29
160	0.000	0.734**	س 30
160	0.000	0.764**	س 31

160	0.000	0.692**	س 32
** دال إحصائيا أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تمتاز عبارات المحور الثالث بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة احصائيا، إذ أن قيمة sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05 الذي اعتمدها، حيث نجد أن قيم r الظاهرة أعلاه طردية وقوية والتي هي محصورة بين أعلى قيمة 0.795 لدى العبارة رقم 29 وأقل قيمة 0.659 لدى العبارة رقم 17 ومنه فإن عبارات المحور الثالث-المتعلق بإدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام- متسقة وصادقة.

الجدول رقم ( 08 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

العدد	Sig. ( bilatérale )	ارتباط بيرسون Correlation de Pearson	الفقرة
160	0.000	0.795**	س 33
160	0.000	0.850**	س 34
160	0.000	0.818**	س 35
160	0.000	0.831**	س 36
160	0.000	0.857**	س 37
160	0.000	0.767**	س 38
** دال إحصائيا أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الارتباطات الثنائية الميينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الرابع تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة احصائياً.

إذ أن قيمة sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05 الذي اعتمدناه، حيث نجد أن قيم r الظاهرة أعلاه طردية وقوية والتي هي محصورة بين أعلى قيمة 0.857 لدى العبارة رقم 37 وأقل قيمة 0.767 لدى العبارة رقم 38 ومنه نستطيع القول أن عبارات المحور الرابع المتعلقة ب:

تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف وتقديم المشورة للمسيرين - متسقة وصادقة.

الجدول رقم (09) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس

العدد	Sig. ( bilatérale )	ارتباط بيرسون Correlation de Pearson	الفقرة
160	0.000	0.727**	س 39
160	0.000	0.673**	س 40
160	0.000	0.756**	س 41
160	0.000	0.817**	س 42
160	0.000	0.799**	س 43
160	0.000	0.832**	س 44
160	0.000	0.857**	س 45
160	0.000	0.812**	س 46
160	0.000	0.814**	س 47
160	0.000	0.654**	س 48

س 49	0.742**	0.000	160
س 50	0.775**	0.000	160
س 51	0.800**	0.000	160
** دال إحصائيا أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الخامس تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ 0.05 الذي اعتمدها، حيث نجد أن قيم r الظاهرة أعلاه طردية وقوية والتي هي محصورة بين أعلى قيمة 0.857 لدى العبارة رقم 45 وأقل قيمة 0.654 لدى العبارة رقم 48 ومنه نستطيع القول أن عبارات المحور الخامس المتعلقة ب: السيطرة على التعقيدات التي قد تطرأ على سلاسل الامداد - صادقة ومتسقة.

ب. صدق الاتساق البنائي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 10 ) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة :

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =			أبعاد ومحاور الاستبيان
N	Sig	Pearson Correlation	
160	0.000	1	المحور 01: تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.
160	0.000	0.733**	المحور 02: سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا
160	0.000	0.724**	المحور 03: تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام
160	0.000	0.578**	المحور 04: تساعد سلسلة الامداد على تحديد الاجراءات التي تتحكم في التكاليف
160	0.000	0.747**	المحور 05: تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: محاور الاستبيان المعدة للإجابة عن إشكالية الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة طردية وقوية، ومنه محاور وابعاد الاستبيان متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### 03. ثبات الاستمارة:

يقصد به أن يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف ، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة ، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استمارة الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ ، الذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، العينة، والجدول الموالي يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل Cronbach Alpha

#### جدول رقم ( 11 ) يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات Alpha

قيمة Alpha	دلالة Alpha
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسن
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتارة

المصدر : Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss ,Edition PERSON : 2009, p 53

#### جدول رقم: (12) يوضح درجة الثبات لمعامل Cronbach Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
0.925	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (13) يبين قيمة معامل Cronbach Alpha للاستمارة :

محاور الاستمارة	معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	نتيجة الاختبار
المحور 01: تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.	0.914	07	ثابت
المحور 02: سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا	0.912	06	ثابت
المحور 03: تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام	0.898	19	ثابت
المحور 04: تساعد سلسلة الامداد على تحديد الاجراءات التي تتحكم في التكاليف	0.921	06	ثابت
المحور 05: تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام	0.898	13	ثابت
قاعدة: إذا كانت قيمة الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرومباخ لكل محور مرتفعة حيث أن القيمة الاجمالية لعبارات المحور الأول المتعلق بتحسين التدفق المادي للمؤسسات محل الدراسة عن طريق سلاسل الامداد بلغت 0.914 وأن القيمة الاجمالية لجميع عبارات المحور الثاني المتعلقة بإمكانية سلاسل الامداد على تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسات محل الدراسة بلغت 0.912، وأن القيمة الاجمالية لعبارات المحور الثالث المتعلقة بشمولية سلاسل الامداد على إدارة العرض والطلب وسعيها للحصول على المواد الخام بلغت 0.898، في حين أن القيمة الاجمالية لجميع عبارات المحور الرابع المتعلقة

بمساعدة سلاسل الامداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف بلغت 0.921، وأن القيمة الاجمالية لعبارات المحور الخامس المتعلقة بمدى تمكن سلاسل الامداد في تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بلغت 0.898.

وبناء على ما سبق يظهر لنا بصورة جلية مدى ثبات الأداة حيث أن - معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة - وهذا لأن كل معاملات ألفا كرومباخ تقترب من الواحد وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان في الجانب الميداني للدراسة.

ثانيا : الصورة النهائية للاستمارة : بناء على الخطوات سابقة الذكر تتكون الصورة النهائية للأداة من الأجزاء مقسمة كما يلي:

جدول رقم (14) : يبين أجزاء الاستمارة

الجزء الأول:		ويحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية للفئة المستهدفة والتي تشمل:	
البيانات الشخصية		(السن، الأقدمية (الخبرة)، المستوى العلمي، الوظيفة)	
المحور الأول	07 عبارات	تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات	
المحور الثاني	06 عبارات	سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا	
الجزء الثاني:	المحور الثالث	19 عبارة	تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام
عبارات قياس متغيرات الدراسة	المحور الرابع	06 عبارات	تساعد سلسلة الامداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف
	المحور الخامس	13 عبارة	تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أسس نظرية ونتائج الدراسة الاستطلاعية

**المطلب الثاني: الدراسة الميدانية الأساسية:**

بعد إعداد الاستمارة الموضحة في الملاحق تم توزيعها على المؤسسات محل الدراسة لإجراء الدراسة الأساسية وبعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم تطبيقها على العينة المستهدفة، حيث قمنا بتوزيع ما يقارب 200 استمارة على المؤسسات محل الدراسة، وتم استرجاع 160 استمارة وهذا بعد فحصها بشكل جيد للتأكد من أنها كلها صالحة للتحليل، و40 استمارة أخرى لم تسترجع لعدم اكتمال ملئها وضياعها. وبالتالي تأكيد صحة المعلومات والحقائق التي نحن بصدد دراستها والبحث فيها، وفي هذا الصدد اتبعنا الإجراءات التالية:

**أولاً: حدود الدراسة:**

**01.. المجال المكاني:** تم اختيار ولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة.

**02.المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة ولتؤكد أن تنفي فرضيات الدراسة، عموماً استغرقت هذه الفترة أكثر من خمسة أشهر، قسمت على المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** استغرقت هذه المرحلة حوالي الشهر من بداية شهر جوان 2024 إلى غاية نهايته تم خلالها إعداد الاستبيان متمثلة في صياغة الأسئلة وتحكيمه عند مجموعة من أساتذة في التخصص.

**المرحلة الثانية:** تمت خلال هذه المرحلة عملية الاتصال بمديري المؤسسات محل التبرص التي ستنتم فيها الدراسة الميدانية والتي كانت عبارة عن مقابلات واتصالات مع العديد من اطارات المؤسسات بولاية برج بوعريريج والمسيلة والدراسة الاستطلاعية للتعرف أكثر على موقع كل مؤسسة، علماً أن هاته المرحلة استغرقت منا مدة 15 يوم أي من بداية شهر جويلية 2024 إلى غاية منتصفه.

**المرحلة الثالثة:** دامت هاته المرحلة حوالي الشهرين من منتصف شهر جويلية 2024 الى غاية منتصف شهر سبتمبر 2024 وتم خلالها توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة، وكذا مقابلة مجموعة من إطارات هاته المؤسسات.

**المرحلة الرابعة:** وفيها بدأت عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أن تتفي فرضيات الدراسة، واستغرقت حوالي عشرين يوم.

**ثانيا: وصف مجتمع الدراسة:**

**جدول رقم (15) يوضح وصف لمجتمع الدراسة (المؤسسات محل الدراسة)**

اسم المؤسسة	المقر	تاريخ التأسيس	عدد العمال	المنتجات
الحضنة LAIT	المسيلة	2000	647	الحليب ومشتقاته
أقال + ALGAL	المسيلة	2007	470	تحويل الالمنيوم
مطاحن الحضنة	المسيلة	1997	250	الفريئة ، السميد.....الخ
كوندور	برج بوعريريج	2002	5035	الأجهزة الالكترونية، الكهرومنزلية، الإعلام الآلي، الطاقة الشمسية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسات محل الدراسة

يحتوي الجدول السابق على مجموعة المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة والتي تتوعت من حيث النشاط وكذا تاريخ الإنشاء، والمنطقة الصناعية بحيث نجد أن كل من مؤسسة الحضنة وأقال ومطاحن الحضنة يتواجدون بالمسيلة إضافة إلى مؤسسة كوندور المتواجدة بولاية برج بوعريريج.

**أولا.. نبذة مختصرة عن مؤسسة الحضنة LAIT:**

هي شركة ذات مسؤولية محدودة عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست في 15/12/1998 برأسمال 6000.000 دج حيث تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة .

### 1.1..منتجات المؤسسة :

بالإضافة إلى أكياس الحليب بنوعيه ( العادي +البقرة ) واللبن والرائب تتمثل

منتجات المؤسسة الأخرى

فيما يلي:

أ /المنتجات الموضوعة في القارورة :

- ياغورت 1 لتر ML 250 .
- ياغورت بالفواكه 1 لتر ML250 .
- لبن 1 لتر .
- حليب 1 لتر .

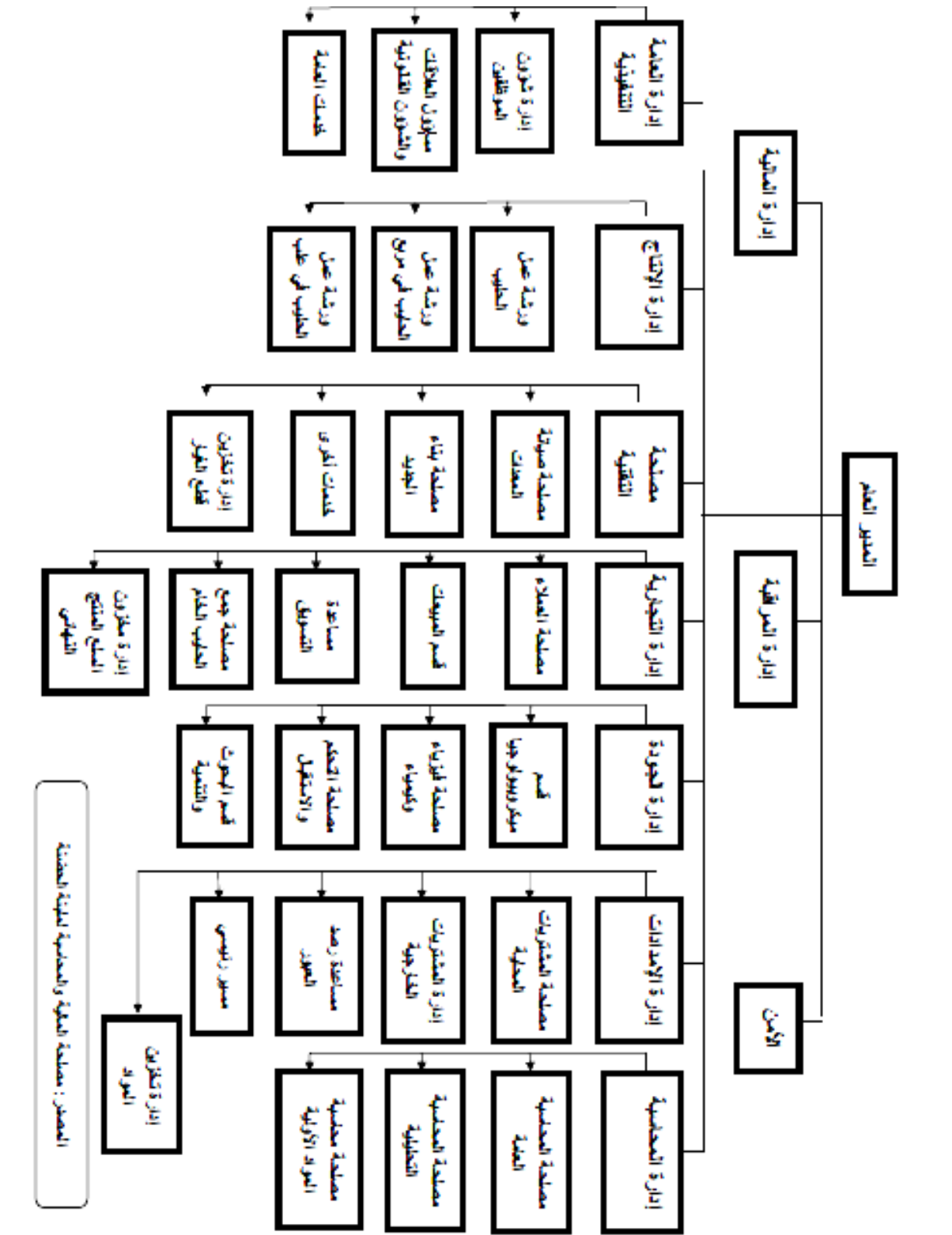
ب /المنتجات الموضوعة في العلب:

- كرام ديسار بالشكولاتة.
- كرام ديسار مزدوجة.
- كرام ديسار بالكراميل.
- ياغورت طبيعي 110 غ.
- ياغورت موجه لمرضى السكري ( لايت).
- الجبن 50 غ.

### 2.1.. المتعاملون مع المؤسسة:

- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد :مسحوق الحليب، معطر، فواكه، أغلفة، خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234
- زبائن الجملة 998 زبون.
- جامعي الحليب 47 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع ( الجزائر، عنابة ) بالإضافة إلى مركز الأم بالمسيلة.

3.1..الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (1).



الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة LAIT

1 معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة .

وسوف نتطرق إلى شرح بعض المصالح فيما يلي:

### 01..المدير العام:

يتراأس المدير العام الهرم السلطوي وهو المسؤول الأول حيث تتمثل مهامه فيما

يلي:

- التصرف باسم الوحدة وتمثيلها أما القضاء في جميع النشاطات.
- ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين في الوحدة.
- توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تراس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام الوحدة.

### 02..مصلحة الإنتاج ( الورشات):

وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية وفقاً

للبرنامج المسطر وتحتوي على:

- ملبنة الحليب : تهتم بتحضير مادة الحليب.
- ملبنة مختلفة : تهتم بعملية تصنيع " الياغورت " بمختلف الأحجام والأنواع.

### 03..إدارة الجودة ( مصلحة نوعية) :

- التحليل الميكرو بيولوجي.
- التحليل البيو شيمي (تحليل الماء)
- توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير.
- مراقبة معايير النظافة.

### 04..المصلحة التقنية:

- قسم الميكانيك : وتسهر على صيانة العتاد وآلات المؤسسة.
- قسم الكهرباء : وتسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

**05..المصلحة التجارية :**

- تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.
- استلام طلبات الزبائن وانجاز وصلات التحميل والفواتير.
- تسيير المواد التامة الصنع.

**ثانيا.. نبذة مختصرة عن مؤسسة أغال + ALGAL:****01..مقر المؤسسة :**

ومقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية علي بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة، وهي منظمة الاعمال الوحيدة علي المستوي الوطني ، ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية .

أنشئت هذه الوحدة بعد ما وقعت الجزائر عقد شراكة مع منظمة أعمال يابانية وهي JAPANCITON وذلك في سنة 1983 وانطلقت الاشغال في سنة 1983/03/01 ، و تتربع علي مساحة كلية قدرها 12.3 هكتار ، ذات رأس مال قدره 900.000.000 دج و بعد مرور 32 شهرا من الانجاز باشرت منظمة الاعمال أول عملية إنتاج لها في 1985/03/19 ، وقد بلغت تكاليف المشروع حوالي 12.165.000 ين ياباني ، و تضم المنظمة حاليا 280 عامل بما فيهم الاطارات وأعاون التحكم والتنفيذ و توزعهم علي الشكل التالي:

- إطارات 17.85% .
- أعاون تحكم 11.42% .
- أعاون التنفيذ 70.71% .

و يقدر الانتاج الفعلي للوحدة بـ 10.000 طن سنويا.



وسوف نتطرق إلى شرح بعض المصالح فيما يلي:

**1.2.. مدير الوحدة :** يوجد بالوحدة مدير يتولى إدارتها ويشرف على التسيير الحسن والمستمر والمنظم، وبعد هذا المدير هو المسؤول الأول والأخير على ضمان استمرار العمل.

**2.2.. الأمانة :** حيث تشرف على تنظيم الوثائق والاتصالات الخاصة بالمدير.

**3.2..المستشار القانوني:** يختص هذا المستشار بالقضايا العالقة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية وينسق بين المحاكم والمؤسسة في حالة وجود نزاع.

**4.2.. مساعد لأمن الصناعي والبيئة :** حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا ويقوم بمراقبة حركة دخول وخروج الزبائن أو العمال أو الآلات وكذلك مراقبة خروج البضائع المباعة.

**5.2..الإعلام الآلي :** يقوم بمراقبة وصيانة الأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي وكاميرات المراقبة ووضع برامج أسس التسيير.

**6.2..مصلحة مراقبة النوعية:** يتمثل دور المصلحة في تنظيم وصيانة وكذا تطوير نظام الجودة (النوعية) داخل المؤسسة.

**7.2..دائرة المستخدمين:** ويوجد على رأسها رئيس دائرة يشرف على إدارة المؤسسة والتطوير البشري والهيكلية المهنية للعمال، ولرئيس المصلحة إدارات يشرفون على تسيير شؤون العاملين وأجور العمال ومتابعة حركة العمال داخل المؤسسة، تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين والمكونين؛

- مصلحة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية.

**8.2.. دائرة المحاسبة:** يوجد بها رئيس دائرة، والإطارات الذين يباشرون مهامهم المحاسبية والتدقيق في العمليات المالية والمحاسبية وحركة الأموال التي تقوم بها المؤسسة.

- مصلحة المحاسبة والمالية؛
- مصلحة المالية.

**9.2.. دائرة الإدارة العامة :**

- مصلحة تسيير شؤون الإدارة العامة؛
  - يقوم رئيس المصلحة بتسيير كل الشؤون المتعلقة بالإدارة العامة.
- 10.2.. دائرة التموين :** تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة ، ورئيس مصلحة ، وكذلك رئيس خلية تعتبر إدارة التموين بمثابة الوسيط بين الوحدة والأسواق المحلية والخارجية ، ودورها يتمثل في تزويد الوحدة بكل ما تحتاجه من سلع ومواد أولية وقطع غيار الآلات لازمة للقيام بعملية الإنتاج وتضم مصلحة الشراء.

**11.2.. دائرة التجارة:** تعتبر دائرة التجارة من الأقسام الرئيسية المكونة للوحدة وتلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسة وهي تتكون من أربعة أقسام:

- مصلحة البيع؛
- مصلحة الرزم والإرسال؛
- مصلحة البرمجة ومتابعة الإنتاج.

**12.2.. دائرة المعادن:** توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التدوير : وظيفتها تدوير سبائك الألمنيوم \* lango \*
- مصلحة تصحيح القوالب : تقوم هذه المصلحة بمعالجة القوالب من الشوائب بعد استخدامها في إنتاج صفائح الألمنيوم؛
- مصلحة البثق : وظيفتها ضغط الاسطوانات وتسخين السلاكة من أجل إنتاج المجنبات.

### 13.2.. دائرة الصيانة : توجد بها المصالح التالية :

- مصلحة الميكانيك؛
- مصلحة الكهرباء؛
- مصلحة مكتب الدراسات.

### 14.2.. دائرة معالجة السطوح : توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التغطية : وظيفتها تلوين وتغطية الألمنيوم وذلك باللونين الفضي والبرونزي لأجل مقاومة الصدأ ولتسهيل عملية تلوين الألمنيوم بالألوان الأخرى.
- مصلحة معالجة المياه : تقوم هذه المصلحة بتحليل المياه ومعالجتها معالجة جيدة قبل إدخالها في عمليات التذويب والتبريد للألمنيوم.
- مصلحة الطلاء : تقوم هذه المصلحة بتلوين الألمنيوم بمختلف الألوان طبقا لمعايير مدروسة قبل بيعه وإرساله إلى مصلحة التغليف التي تقوم بتغليفه .

### 15.2..وحدة التجارة والبيع: الغرض منها هو تقريب المنتج والمساهمة في توزيعه على كامل الأسواق المحلية.

### ثالثا.. نبذة مختصرة عن مؤسسة مطاحن الحضنة :

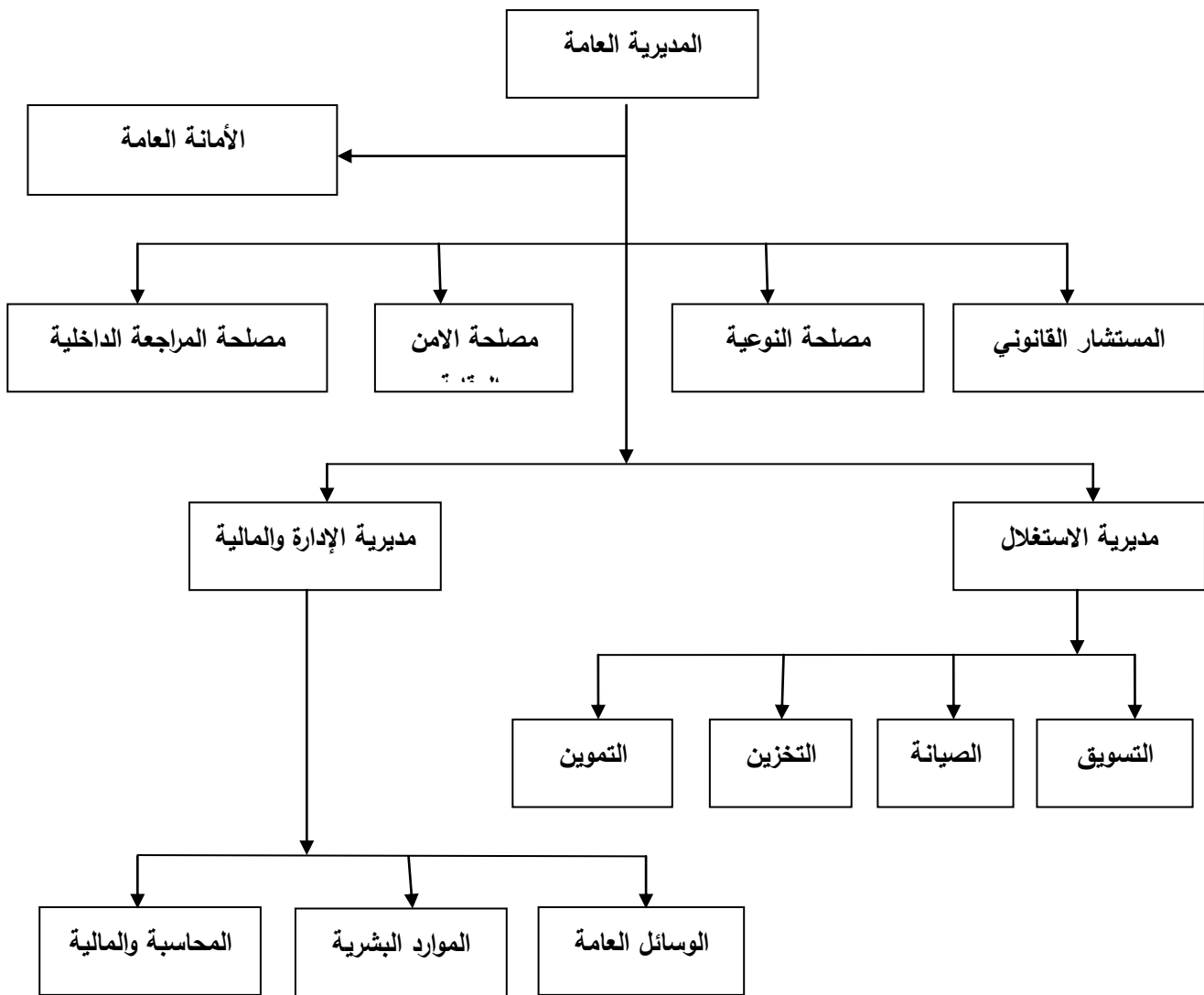
#### 01. تعريف شركة مطاحن الحضنة :

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة سنة 1981، و في أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة ( مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27/09/97) و مبلغ المساهمة 60.000.000 دج و قد بلغ رأسمالها 1.449.460.000 دج .

ابتداء من جانفي 2016 تم تحويل شركة مطاحن الحضنة إلى شركة تابعة لشركة حبوب قسنطينة و تم بذلك تغيير لاسمها من مؤسسة مطاحن الحضنة إلى المركب الصناعي التجاري الحضنة.

وتنقسم الشركة إلى قسمين قسم قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهلي و تم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج فقد كانت 100طن ليوم لكل من المسمدة و المطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية غولفيتو بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن /يوم<sup>(1)</sup>.

## 02..الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة-المسيلة :



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن المسيلة

1 معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة .

## 1.2..المديرية العامة:

✓ يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
- التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع.
- التنسيق بين الوحدة و المؤسسة الأم.

تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

- ✓ الأمانة العامة: تابعة للمدير العام و تقوم بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- ✓ مكتب مساعد الأمن و الرقابة: و مهمته حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، الرقابة، و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة.
- ✓ المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني و هو مكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء، كانت بين الشركة و زبائنها أو مورديها أو داخل المؤسسة.
- ✓ المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام بمراجعة الحسابات.
- ✓ مساعد مكلف بال نوعية: مكلف بمراقبة الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت تخص الكمية، التغليف أو الجودة.
- ✓ تشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال و مديرية الإدارة و المالية:

## 2.2..مديرية الاستغلال:

- تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، و تنقسم إلى خمسة مصالح :

## أ. مصلحة التموين:

هذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال و تنقسم إلى نوعين هما:

- فرع التغيير و شراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب و تعبير النوعية.

- فرع المشتريات: وهذا الفرع الخاص بتسجيل كل عمليات شراء.

## ب. مصلحة الصيانة:

مهمتها إصلاح الأعطاب الخاصة بآلات الإنتاج، و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا/24 سا .

## ج. مصلحة الإنتاج :

مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها.

## د. مصلحة تسيير المخزونات:

تتمثل بتخزين المواد الأولية والمنتجات دورها الرئيسي هو تسجيل حركة التخزين والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب فرع تسيير مخزونات الأكياس وفرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

هـ. مصلحة التسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع و تصريف المنتج و تنقسم إلى فرعين هما: فرع التوزيع و فرع المبيعات.

3.2..مديرية الإدارة و المالية: ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينهما، وتمثل في:

أ. مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتتفرع هذه المصلحة إلى فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة والمحاسبة والمبيعات.

ب. مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث فروع و هي:

✓ فرع تسير المستخدمين.

✓ فرع الأجور.

✓ فرع الخدمات الاجتماعية.

ج. مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات و الوسائل العامة داخل المؤسسة.

### 03.. موقع الوحدة:

تقع شركة مطاحن الحضنة على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعريريج على أطراف المدينة، يحدها غربا الطريق الوطني، وشرقا مساحات زراعية، أما شمالا هي بمحاذاة مجمع سكني حيث يسكن الكثير من عمال المؤسسة، وجنوبا فتحدها مساحة خالية.

وما يمكن الإشارة إليه أن الوحدة تبعد حوالي 3 كلم عن مصدر التوريد المتمثل في الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها بالمسيلة المتموقع في المنطقة الصناعية جنوب الولاية المتمثل في الممول الرئيسي و الوحيد في المنطقة.

**04..موقع قنوات التوزيع:**

قنوات التوزيع المستغلة من طرف الوحدة التابعة لمطاحن الحضنة في مجالها هي عبارة عن بنايات مستأجرة، ماعدا واحدة و هي نقطة البيع رقم 32 المتموقعة في وسط الولاية و مساحتها تقدر بـ 40 متر مربع، و ما يمكن الإشارة إليه هو أن جميع نقاط البيع الخاصة بالوحدة تقع في وسط المدن كما يلي:

1. نقطة بيع المعاضيد: مساحتها 40 متر مربع مستأجرة بموجب العقد رقم 2006/12.
2. نقطة بيع الديس: مساحتها 40 متر مربع مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1568.
3. نقطة بيع اشبيليا: مساحتها 58 متر مربع مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/3710.
4. نقطة بيع أولاد عدي: مساحتها 32 متر مربع مستأجرة بموجب العقد رقم 2005/1738.
5. نقطة بيع عين الخضراء: مساحتها 54 متر مربع مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1840.
6. نقطة بيع برهوم: مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب عقد ايجار.

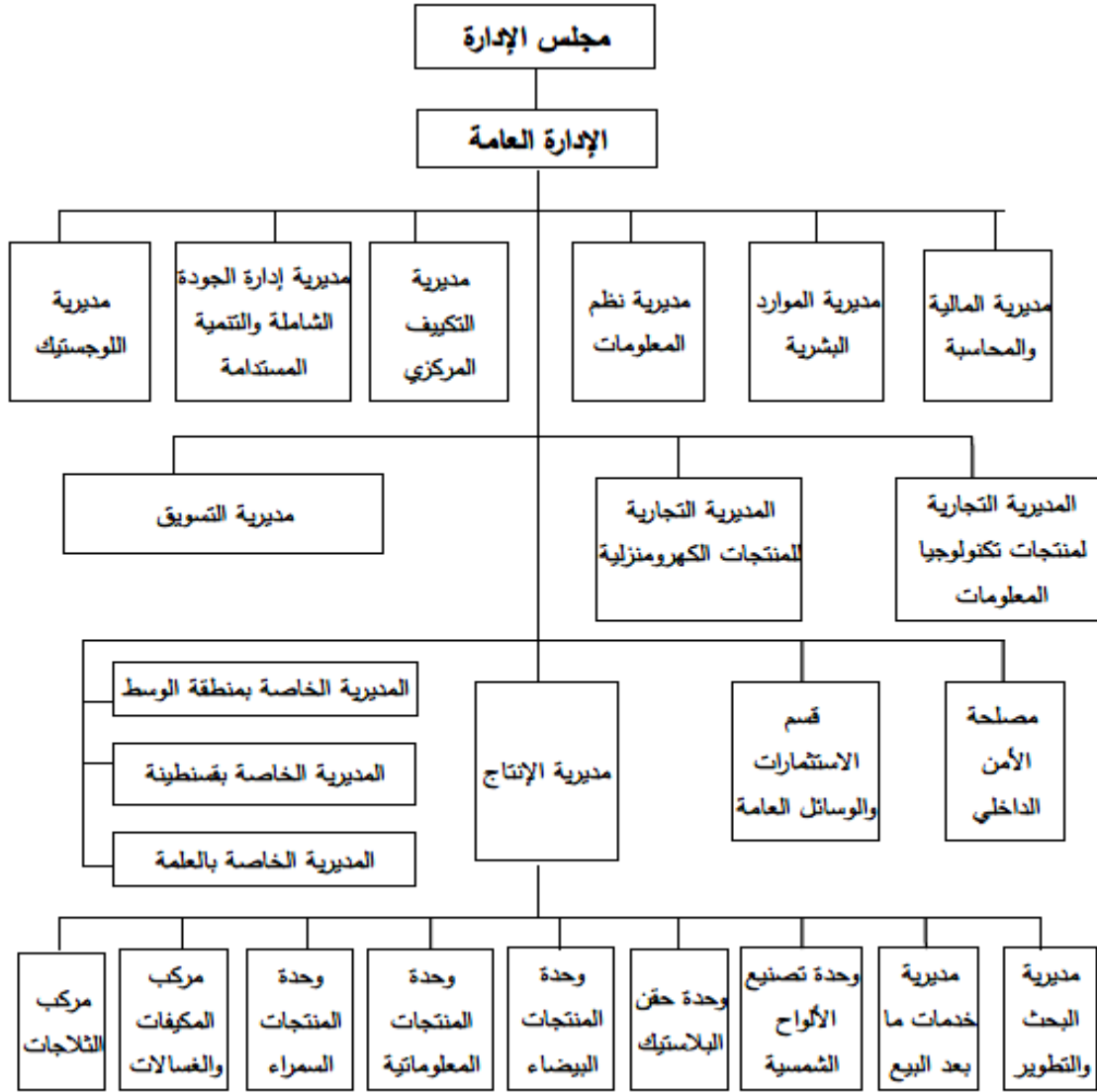
رابعا.. نبذة مختصرة عن مؤسسة كوندور :

**01..تعريف مؤسسة كوندور:**

كوندور هي شركة جزائرية تابعة لمجموعة بن حمادي متخصص في الصناعات الالكترونية ، يقع مقرها في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج شعارها الرسمي " انطلق " ، تأسست سنة 1998 وتعد شركة خاصة شكلها القانوني شركة مساهمة أما الشركة الأم هي مجموعة بن حمادي اختصاص صناعات إلكترونية من منتجاتها الأجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية ، مناطق الخدمة لها هي أربعة دول (الجزائر - تونس - السودان - الأردن ) و مالكةا هو عبد الرحمان بن حمادي الذي يعتبر رئيس مدير عام للمؤسسة و من صناعاتها "معدات الاستخدام المنزلي - مكيفات الهواء - معدات

الاتصالات الفضائية - ثلاجات - فرن كهربائي - مدافئ - تلفزيونات - هواتف نقالة وألواح الإلكترونيات و أجهزة الكمبيوتر".

## 02..الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور: (1).



المصدر: وثائق المؤسسة.

## الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج

يتم تقسيم العمل والترتيب الإداري لأدوار مصالح وفروع المؤسسة ليتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، ولقد عرف الهيكل التنظيمي تطورا من سنة إلى أخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، وهذه التغييرات في الهيكل

1 معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة .

تكون من طرف المدير العام مع إشراك مدراء الوحدات ومدير الموارد البشرية والهيكل المعمول به حالياً مقسم كالتالي:

- المديرية العامة.
- مديرية الجودة و السلامة و البيئة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- مديرية التجارة.
- مديرية التسويق.
- المديرية التقنية.
- مديرية المشتريات.
- مديرية اللوجيستيك.
- مديرية خدمات ما بعد البيع وقد استحدثت ما بعد البيع منذ فترة ليست ببعيدة، حيث تعمل هذه المديرية على:

✓ تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن الأعطاب الحاصلة في منتجات المؤسسة.

✓ تسيير و ممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

✓ تحليل ومعالجة شكاوي الزبائن وتوجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات.

هذا فيما يخض المؤسسات محل الدراسة أما مجتمع الدراسة فتمثل في الإداريين والإطارات داخل كل مؤسسة، وتم اختيار فئة الإداريين باعتبارها الفئة المسؤولة بصفة أولية وأساسية عن إحداث مختلف التحسينات، وتبني أي نظام جديد يساعد المؤسسة على

تحسين أدائها، وبالرغم من كل الصعوبات التي واجهتني في الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وكذا الحصول على المعلومات والسجلات الإدارية المساعدة.

قمنا بتحديد عينة الدراسة على النحو التالي:

**جدول رقم (16) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة**

الاستثمارات الضائعة	الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة	اسم المؤسسة
	النسبة %	العدد		
8	84 %	42	50	الحضنة LAIT
12	76 %	38	50	ألفال + ALGAL
15	70 %	35	50	مطاحن الحضنة
5	90 %	45	50	كوندور
40	80 %	160	200	المجموع

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم تطبيقها على العينة المستهدفة حيث قمنا بتوزيع ما يقارب 200 استمارة على المؤسسات محل الدراسة، تم استرجاع 160 استمارة وهذا بعد فحصها بشكل جيد للتأكد من أنها كلها صالحة للتحليل، و 40 استمارة أخرى لم تسترجع لعدم اكتمال ملئها وضياعها.

**المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات:**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 26 بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة بدل المعالجة اليدوية حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج.

**أولاً: الكشف عن نوع توزيع عينة الدراسة:**

يمكن الكشف عن اعتدالية أي توزيع من خلال حساب معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis) بحيث يمكننا هاذين المعاملين من التأكد بأن متغير يتبع توزيع طبيعي أو لا.

ونائج التوزيع في الجدول التالي:

جدول رقم (17) : يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

نتيجة الاختبار	معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	محاور الاستمارة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.315	-0.762	المحور 01: تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.
يتبع التوزيع الطبيعي	0.619	-0.907	المحور 02: سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا
يتبع التوزيع الطبيعي	0.629	-0.779	المحور 03: تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.086	-0.577	المحور 04: تساعد سلسلة الامداد على تحديد الاجراءات التي تتحكم في التكاليف
يتبع التوزيع الطبيعي	0.435	-0.833	المحور 05: تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام
قاعدة التحكم على التوزيع الطبيعي: تشير بعض الدراسات إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح ما بين [3، -3] ومعامل التفلطح بين [7، -7] <sup>(1)</sup> بينما تشير دراسات أخرى إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1، -1] ومعامل التفلطح بين [3، -3] <sup>(2)</sup>			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1 عبد الكريم بوحفص: الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام spss، مرجع سابق، ص 95.

2 ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، الجزائر، ص 167 .

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1، -1] وقيم معامل التفلطح محصورة ضمن نفس المجال أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

سوف نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية انطلاقاً من متغيرات: السن، الأقدمية (الخبرة)، المستوى العلمي، والجدول الموالي يبين التكرارات والنسب المئوية التي تعبر عن خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (18) يوضح عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الاجابات	البيانات الشخصية
21.9 %	35	أقل من 30 سنوات	السن
62.5 %	100	من 30-50 سنة	
15.6 %	25	أكثر من 50 سنة	
100 %	160		المجموع
14.3 %	23	أقل من 05 سنوات	الأقدمية (الخبرة)
51.3 %	82	من 05-10 سنوات	
34.4 %	55	أكثر من 10 سنوات	
100 %	160		المجموع
1.9 %	03	مدير	الوظيفة
43.1 %	69	إطار سامي	
35 %	56	عون إداري	
20 %	32	أخرى	
100 %	160		المجموع
25.6 %	41	ثانوي	المستوى العلمي

جامعي	86	53.7%
دراسات عليا	23	14.4%
أخرى	10	6.3%
المجموع	160	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات في الجدول يتضح أن:

**01.. توزيع العينة حسب السن:** تبين لنا من أفراد العينة أن 62.5% تتراوح أعمارهم من 30 الى 50 سنة و 21.9% أعمارهم أقل من 30 سنة في حين أن 15.6% تفوق أعمارهم 50 سنة، وعليه نلاحظ أن الشباب يمثلون أكبر نسبة من أفراد العينة الذي يعتبر أكثر سن يكون فيه الموظف ذو حماس وإنتاجية عالية وكذا يمتاز بالالتزام، كما تدل النتائج على التنوع في متوسطات أعمار العينة قيد الدراسة ما يضمن لنا التعرف على الآراء المختلفة حول كفاءة إدارة سلسلة الامداد على أداء نظام مراقبة التسيير.

**02.. توزيع العينة حسب الأقدمية (الخبرة):** تبين نتائج الدراسة أن 51.3% من أفراد العينة يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات وهذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي وتنوع خبرات أفراد العينة وكذا يعكس المهارات المتنوعة التي تمتاز بها كل مؤسسة.

**03.. توزيع العينة حسب الوظيفة:** من خلال النتائج يتبين لنا أن الأعوان الإدارية تصل نسبتهم الى 35% بينما نجد أن 43.1% من أفراد العينة إطارات ومكلفين برئاسة مصالح في المؤسسة، في حين نجد أن المدراء تصل نسبتهم لـ 1.9% يعملون على الاشراف على المصالح المختلفة وتوجيه المؤسسات نحو الموضوع المطروح في الدراسة.

**04.. توزيع العينة حسب المستوى العلمي:** من النتائج أعلاه يتضح أن 53.7% من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي فيما نجد 25.6% لهم مستوى ثانوي ونسبة 14.4% قاموا بدراسات عليا، وهذا يعكس التنوع في المستوى التعليمي لأفراد العينة مما

يساهم في تفاعلهم مع موضوع الدراسة واستناد إجاباتهم على خلفيتهم العلمية ومستواهم العلمي.

### ثالثاً: التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور الاستمارة:

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستمارة كما يلي:

#### 01.. المحور الأول: تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات:

يتكون هذا المحور من 07 عبارات نحاول من خلالها إبراز مدى مساعدة إدارة سلاسل الامداد على تحسين التدفق المادي في المؤسسات قيد الدراسة، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سنحلل هذا المحور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (19): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي Mean	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	الانحراف المعياري Std. Deviation	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة Mean Difference	قيمة T-Test	Significan Sig	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
س 1	5.33	85.28	1.584	5.325	42.515	0.000	درجة عالية
س 2	5.11	81.76	1.435	5.106	45.025	0.000	درجة عالية
س 3	5.27	84.32	1.537	5.269	43.370	0.000	درجة عالية
س 4	5.09	81.44	1.640	5.094	39.869	0.000	درجة عالية
س 5	5.32	85.12	1.494	5.319	45.041	0.000	درجة عالية
س 6	5.33	85.28	1.573	5.331	42.869	0.000	درجة عالية
س 7	5.23	83.68	1.766	5.225	37.424	0.000	درجة عالية
الاتجاه العام لأفراد العينة	5.24	83.68	1.575	5.238	42.301	0.000	درجة عالية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان بلغ 5.24 بانحراف معياري قدر ب 1.575 ما يعكس تقارب وانسجام في إجابات العينة.

ويتضح من الجدول أعلاه وجود درجة عالية في إجابات مفردات العينة قيد الدراسة، ومنه يمكننا القول أن درجة الموافقة على مساعدة سلاسل الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات هي درجة عالية بنسبة 83.68% كما بلغت قيمة T المحسوبة 42.301 والتي هي قيمة دالة احصائيا بالمقارنة مع قيم sig التي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وسنوضح بالاعتماد على الجدول أعلاه ترتيب عبارات المحور الأول من حيث متوسط درجة الموافقة كالآتي:

جاءت العبارة رقم 6 والخاصة بأن المؤسسة تهتم بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد من قبل الجهة الطالبة لها، والعبارة رقم 1 الخاصة بأن المؤسسة تهتم بإمداد الأقسام والورشات بالمواد التي تحتاج لها في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر ب 5.33 وانحرافين معياريين قدرا ب 1.573 و 1.584 على التوالي، مما يشير الى تقارب آراء أفراد العينة.

وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 42.869 و 42.515 على التوالي وهي قيم دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 85.28% حول أن المؤسسة تهتم بصفة خاصة بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد كما تهتم بإمداد الأقسام والورشات بالمواد التي تحتاج لها.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 5 والخاصة بأنه توجد علاقة تعاون مهمة بين ادارة المخازن وبعض الاقسام والورشات تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 5.32 وانحراف معياري قدر ب 1.494 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.041

وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %85.12 حول علاقة التعاون الموجودة بين إدارة المخازن وبعض الأقسام والورشات ومدى أهميتها بالمؤسسات محل الدراسة.

في حين جاءت العبارة رقم 3 الخاصة باختيار الموقع المناسب للمخزن الذي يؤدي إلى التخفيض في التكاليف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 5.27 وانحراف معياري قدر ب 1.537 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 43.370 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %84.32 حول أهمية اختيار الموقع المناسب للمخزن الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

كما جاءت العبارة رقم 7 الخاصة بأن تدفق المعلومات في المؤسسة يساعد على اتخاذ القرار المناسب في عمليات الإنتاج والتمويل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 5.23 وانحراف معياري قدر ب 1.766 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 37.424 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %83.68 حول أن تدفق المعلومات في المؤسسات قيد الدراسة يساعد في اتخاذ القرار المناسب في عمليات الإنتاج والتمويل.

في حين جاءت العبارة رقم 2 الخاصة بأن المؤسسة تعتمد على اجراءات معينة في عملية توصيف التدفقات المادية بمتوسط حسابي بلغ 5.11 وانحراف معياري قدر ب 1.435 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.025 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية

وموافقون بنسبة %81.76 حول أن المؤسسة تعتمد على إجراءات معينة في عملية توصيف التدفقات المادية.

وفي المرتبة الأخيرة عبر %81.44 من أفراد العينة على موافقتهم على أنه يتم توفير معلومات واحصاءات تساعد الإدارة في وضع خططها بمتوسط حسابي بلغ 5.09 وانحراف معياري قدر ب 1.640 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 39.869 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

02. المحور الثاني: سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا:

يتكون هذا المحور من 06 عبارات نحاول من خلالها إبراز كيف يمكن لسلاسل الامداد أن تؤدي الى تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسات المعنية بالدراسة، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سنحلل هذا المحور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني :

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	Significan	قيمة	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي %	المتوسط الحسابي	العبارة
	Sig	T-Test	Mean Difference	Std. Deviation		Mean	
درجة عالية	0.000	43.449	5.063	1.474	80.96	5.06	س 8
درجة عالية	0.000	37.589	4.994	1.680	79.84	4.99	س 9

س 10	5.44	87.04	1.524	5.444	45.170	0.000	درجة عالية
س 11	5.68	90.88	1.477	5.681	48.663	0.000	درجة عالية
س 12	5.41	86.56	1.611	5.413	42.491	0.000	درجة عالية
س 13	5.50	88.00	1.401	5.500	49.664	0.000	درجة عالية
الاتجاه العام لأفراد العينة	5.34	83.84	1.527	5.349	44.504	0.000	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتراوح المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان بلغ 5.34 بانحراف معياري قدر ب 1.527 ما يعكس تقارب وانسجام في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه وجود تباين كبير في إجابات مفردات العينة قيد الدراسة، ومنه يمكننا القول أن درجة الموافقة على إمكانية سلاسل الامداد أن تؤدي الى تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسات المعنية بالدراسة هي درجة عالية بنسبة **83.84%**.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.504 والتي هي قيمة دالة احصائيا بالمقارنة مع قيم sig التي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وسنوضح بالاعتماد على الجدول أعلاه ترتيب عبارات المحور الثاني من حيث متوسط درجة الموافقة كآآتي:

جاءت العبارة رقم 11 والخاصة بأنه تتوفر عملية المراقبة بالأقسام والورشات لضمان سلامة المنتج. في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر ب 5.68 وانحراف معياري قدر ب 1.477 مما يشير الى تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 48.663 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %90.88 حول أنه تتوفر عملية المراقبة بالأقسام والورشات لضمان سلامة المنتج .

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 13 والخاصة بأن المؤسسة تهتم بتحسين جودة المنتجات واختبار فترة الصلاحية تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 5.50 وانحراف معياري قدر ب 1.401 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 49.664 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %88.00 حول مدى الاهتمام بتحسين جودة المنتجات واختبار فترة الصلاحية بالمؤسسات محل الدراسة.

في حين جاءت العبارة رقم 10 الخاصة بقيام المؤسسة بمراقبة خط الإنتاج في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 5.44 وانحراف معياري قدر ب 1.524 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.170 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون %87.04 حول قيام المؤسسة بمراقبة خط الإنتاج.

كما جاءت العبارة رقم 12 الخاصة بأن المؤسسة تعمل على توكيد جودة المنتج النهائي طبقا للمواصفات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 5.41 وانحراف معياري قدر ب 1.611 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 42.491 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 86.56% حول أن المؤسسات قيد الدراسة تعمل على توكيد جودة المنتج النهائي طبقا للمواصفات المعمول بها.

في حين جاءت العبارة رقم 8 الخاصة بأن عملية فحص المواد الخام الداخلة في عملية التصنيع تتم من طرف المؤسسات محل الدراسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 5.06 وانحراف معياري قدر ب 1.474 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 43.449 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80.96% حول أن المؤسسة تقوم بعملية فحص المواد الخام الداخلة في عملية التصنيع.

وفي المرتبة الأخيرة عبر 79.84% من أفراد العينة على موافقتهم على أن المؤسسة تعمل على تقليل احتمالات تلف وفساد الغذاء بمتوسط حسابي بلغ 4.99 وانحراف معياري قدر ب 1.680 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول إن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 37.589 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

03. المحور الثالث: تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد

الخام:

يتكون هذا المحور من 19 عبارة نحاول من خلالها إبراز أن سلاسل الامداد تشمل إدارة العرض والطلب وكذا الحصول على المواد الخام، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سنحلل هذا المحور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (21) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث:

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو عبارة	Signifi can	قيمة	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي %	المتوسط الحسابي	العبارة
	Sig	T-Test	Mean Difference	Std. Deviation		Mean	
درجة عالية	0.000	39.914	4.875	1.545	78.08	4.88	س 14
درجة عالية	0.000	41.342	5.050	1.545	80.80	5.05	س 15
درجة عالية	0.000	41.591	5.094	1.549	81.44	5.09	س 16
درجة عالية	0.000	43.990	5.244	1.508	83.84	5.24	س 17
درجة عالية	0.000	47.792	5.219	1.981	83.52	5.22	س 18
درجة عالية	0.000	42.682	5.200	1.541	83.20	5.20	س 19
درجة عالية	0.000	45.771	5.275	1.458	84.48	5.28	س 20
درجة عالية	0.000	38.548	4.938	1.620	79.04	4.94	س 21
درجة عالية	0.000	43.700	5.081	1.471	81.28	5.08	س 22
درجة عالية	0.000	49.326	5.394	1.383	86.24	5.39	س 23
درجة عالية	0.000	48.434	5.350	1.397	85.60	5.35	س 24
درجة عالية	0.000	42.330	5.194	1.552	83.04	5.19	س 25
درجة عالية	0.000	43.462	5.263	1.532	84.16	5.26	س 26
درجة عالية	0.000	48.946	5.225	1.350	83.68	5.23	س 27
درجة عالية	0.000	43.834	5.056	1.459	80.96	5.06	س 28
درجة عالية	0.000	51.173	5.388	1.332	86.24	5.39	س 29
درجة عالية	0.000	43.486	5.269	1.533	84.32	5.27	س 30
درجة عالية	0.000	45.884	5.331	1.470	85.28	5.33	س 31
درجة عالية	0.000	52.683	5.544	1.331	88.64	5.54	س 32
درجة عالية	0.000	44.994	5.210	1.503	83.36	5.21	الاتجاه العام لأفراد العينة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان بلغ 5.21 بانحراف معياري قدر ب 1.503 ما يعكس تقارب وانسجام في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه وجود تباين كبير في إجابات مفردات العينة قيد الدراسة، ومنه يمكننا القول أن درجة الموافقة على أن سلاسل الامداد تشمل إدارة العرض والطلب وكذا الحصول على المواد الخام هي درجة عالية بنسبة 83.36% كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.994 والتي هي قيمة دالة احصائيا بالمقارنة مع قيم sig التي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وسنوضح بالاعتماد على الجدول أعلاه ترتيب عبارات المحور الثالث من حيث متوسط درجة الموافقة كآآتي:

جاءت العبارة رقم 32 والخاصة بأنه المؤسسة تعمل على استقطاب زبائن جدد في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر ب 5.54 وانحراف معياري قدر ب 1.331 مما يشير الى تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 52.683 وهي قيمة دالة احصائيا. كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 88.64% حول أن المؤسسة تعمل على استقطاب زبائن جدد.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 29 والخاصة بحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات منفعة والعبارة رقم 23 المتمثلة في حرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في الوقت المناسب تأتيان في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 5.39 و وانحرافين معياريين قدرا ب 1.332 و 1.383 على التوالي ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 51.173 و 49.326 على التوالي ، وهي قيم دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 86.24% حول حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات

منفعة وكذا حرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في الوقت المناسب .

في حين جاءت العبارة رقم 24 الخاصة حرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 5.35 وانحراف معياري قدر بـ 1.397 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 48.434 وهي قيمة دالة احصائيا .

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون 85.60% حول حرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب .

كما جاءت العبارة رقم 31 الخاصة بأن أغلب الزبائن يميلون الى البحث عن منتجات جديدة باستمرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 5.33 وانحراف معياري قدر بـ 1.470 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.884 وهي قيمة دالة احصائيا .

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 85.28% حول أن أغلب الزبائن يميلون الى البحث عن منتجات جديدة باستمرار .

في حين جاءت العبارة رقم 20 الخاصة بأنه توجد ثقة عالية ومتبادلة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 5.28 وانحراف معياري قدر بـ 1.458 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.771 وهي قيمة دالة احصائيا .

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 84.48% حول أنه توجد ثقة عالية ومتبادلة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين، وفي المرتبة السادسة عبر 84.32% من أفراد العينة على موافقتهم على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة بمتوسط حسابي بلغ 5.27 وانحراف معياري قدر بـ 1.533 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول إن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 43.486 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

كما جاءت العبارة رقم 26 والخاصة بأنه يتم العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون. في الترتيب السابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 5.26 وانحراف معياري قدر بـ 1.532 مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t بـ 43.462 وهي قيمة دالة احصائيا. كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 84.16% حول أنه يتم العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون .

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 17 والخاصة بإمكانية توفر بوليصة تأمين لدى المورد لما يتم توريده تآتيان في المرتبة الثامن بمتوسط حسابي بلغ 5.24 وانحراف معياري قدر بـ 1.508 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 43.990 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 83.84% حول إمكانية توفر بوليصة تأمين لدى المورد لما يتم توريده.

في حين جاءت العبارة رقم 27 الخاصة بعملية تقديم المؤسسة منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 5.23 وانحراف معياري قدر بـ 1.350 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 48.946 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون 83.68% حول عملية تقديم المؤسسة منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته.

كما جاءت العبارة رقم 18 الخاصة بأن المؤسسة تستخدم أنظمة التوريد الالكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 5.22 وانحراف معياري قدر بـ 1.981 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 47.792 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 83.52% حول أن المؤسسة تستخدم أنظمة التوريد الالكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية .

في حين جاءت العبارة رقم 19 الخاصة بأن المؤسسة تسعى دائما لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد للابتعاد عن المخزون العالي في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 5.20 وانحراف معياري قدر بـ 1.541 ما يدل على تقارب آراء

أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 42.682 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %83.20 حول أن المؤسسة تسعى دائما لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد للابتعاد عن المخزون العالي، وفي المرتبة الثانية عشر عبر %83.04 من أفراد العينة على موافقتهم على وجود تكامل كفاء بين المؤسسة والوسطاء والموزعين. بمتوسط حسابي بلغ 5.19 وانحراف معياري قدر بـ 1.552 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 42.330 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

كما جاءت العبارة رقم 16 الخاصة بأنه تتوفر لدى المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين المورد في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 5.09 وانحراف معياري قدر بـ 1.549 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 41.591 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %81.44 حول أنه تتوفر لدى المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين المورد.

في حين جاءت العبارة رقم 22 الخاصة بأنه تتوفر لدى المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 5.08 وانحراف معياري قدر بـ 1.471 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ،

وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 43.700 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 81.28 % حول أن المؤسسة تتوفر على قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين، وفي المرتبة الخامسة عشر عبر 80.96% من أفراد العينة على موافقتهم على أنه تتوفر لدى المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين والزبون بمتوسط حسابي بلغ 5.06 وانحراف معياري قدر بـ 1.459 ، ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 43.834 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

كما جاءت العبارة رقم 15 الخاصة بالتزام المورد بعلاقة بعيدة الامد مع المؤسسة في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 5.05 وانحراف معياري قدر بـ 1.545 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 41.342 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80.80% حول التزام المورد بعلاقة بعيدة الامد مع المؤسسة.

في حين جاءت العبارة رقم 21 الخاصة بأنه يتم تشارك النجاح والمكتسبات بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 4.94 وانحراف معياري قدر بـ 1.620 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 38.548 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 79.04% حول أنه يتم تشارك النجاح والمكتسبات بين المؤسسة والوسطاء والموزعين ، وفي المرتبة الثامنة عشر عبر 78.08% من أفراد العينة على موافقتهم على أن المورد والمؤسسة يتشاركون في الرؤية المستقبلية والعمل معا بمتوسط حسابي بلغ 4.88 وانحراف معياري قدر بـ 1.545 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 39.914 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

04. المحور الرابع: تساعد سلسلة الامداد على تحديد الاجراءات التي تتحكم في التكاليف:

يتكون هذا المحور من 06 عبارات نحاول من خلالها إبراز أن سلاسل الامداد تساعد في تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سنحلل هذا المحور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	Significan	قيمة	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي %	المتوسط الحسابي	العبارة
			Mean Difference			Std. Deviation	
درجة عالية	0.000	40.260	4.913	1.543	78.56	4.91	س 33
درجة عالية	0.000	45.542	5.019	1.394	80.32	5.02	س 34
درجة عالية	0.000	40.801	5.031	1.560	80.48	5.03	س 35
درجة عالية	0.000	44.649	5.288	1.498	84.64	5.29	س 36

س 37	5.12	81.92	1.611	5.119	40.187	0.000	درجة عالية
س 38	5.18	82.88	1.517	5.181	43.212	0.000	درجة عالية
الاتجاه العام لأفراد العينة	5.09	81.44	1.520	5.091	42.441	0.000	درجة عالية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتراوح المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان بلغ 5.09 بانحراف معياري قدر ب 1.520 ما يعكس تقارب وانسجام في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه وجود تباين كبير في إجابات مفردات العينة قيد الدراسة، ومنه يمكننا القول أن درجة الموافقة على أن سلاسل الامداد تساعد في تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف هي درجة عالية بنسبة 81.44 % كما بلغت قيمة T المحسوبة 42.441 والتي هي قيمة دالة احصائيا.

بالمقارنة مع قيم sig التي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وسنوضح بالاعتماد على الجدول أعلاه ترتيب عبارات المحور الرابع من حيث متوسط درجة الموافقة كالاتي:

جاءت العبارة رقم 36 والخاصة بأن عملية التخزين تتم في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتقليل تكاليف الإنتاج في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر ب 5.29 وانحراف معياري قدر ب 1.498 مما يشير الى تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 44.649 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 84.64% حول أن عملية التخزين تتم في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتقليل تكاليف الإنتاج .

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 38 والخاصة باهتمام المؤسسة بعمليات التحسين والتطوير لتخفيض معدل ضياع الوقت تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 5.18 و وانحراف معياري قدر بـ 1.517 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 43.212 وهي قيم دالة احصائياً.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 82.88% حول اهتمام المؤسسة بعمليات التحسين والتطوير لتخفيض معدل ضياع الوقت.

في حين جاءت العبارة رقم 37 الخاصة بأن عملية التخزين تتم في أماكن قريبة من جهة التسليم لتقليل تكاليف التوزيع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 5.12 وانحراف معياري قدر بـ 1.611 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 40.187 وهي قيمة دالة احصائياً.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون 81.92% حول أن عملية التخزين تتم في أماكن قريبة من جهة التسليم لتقليل تكاليف التوزيع.

كما جاءت العبارة رقم 35 الخاصة بأن المؤسسة تستعين بأحدث الوسائل التكنولوجية التي من شأنها تقليل نسبة التالف في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 5.03 وانحراف معياري قدر بـ 1.560 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة  $t$  المحسوبة 40.801 وهي قيمة دالة احصائياً.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80.48% حول أن المؤسسة تستعين بأحدث الوسائل التكنولوجية التي من شأنها تقليل نسبة التالف .

في حين جاءت العبارة رقم 34 الخاصة بأن المؤسسة تقوم بتقديم المنتجات بشكل يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 5.02 وانحراف معياري قدر بـ 1.394 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.542 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80.32% حول أن المؤسسة تقوم بتقديم المنتجات بشكل يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية، وفي المرتبة السادسة عبر 78.56% من أفراد العينة على موافقتهم على أن المؤسسة تقدم منتجاتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين بمتوسط حسابي بلغ 4.91 وانحراف معياري قدر بـ 1.543 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 40.260 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات أفراد العينة إيجابية.

#### 05..المحور الخامس: تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا

#### تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام:

يتكون هذا المحور من 13 عبارة نحاول من خلالها إبراز أن سلاسل الامداد تعمل على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سنحلل هذا المحور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس:

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	Signifi	قيمة	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	العبارة
	can					T-Test	
درجة عالية	<b>0.000</b>	40.117	4.938	1.557	<b>79.04</b>	4.94	س 39
درجة عالية	<b>0.000</b>	43.525	4.938	1.435	<b>79.04</b>	4.94	س 40
درجة عالية	<b>0.000</b>	44.265	5.213	1.490	<b>83.36</b>	5.21	س 41
درجة عالية	<b>0.000</b>	44.445	5.300	1.508	<b>84.80</b>	5.30	س 42
درجة عالية	<b>0.000</b>	45.253	5.381	1.504	<b>86.08</b>	5.38	س 43
درجة عالية	<b>0.000</b>	42.022	5.369	1.616	<b>85.92</b>	5.37	س 44
درجة عالية	<b>0.000</b>	40.414	5.206	1.630	<b>83.36</b>	5.21	س 45
درجة عالية	<b>0.000</b>	45.108	5.275	1.479	<b>84.48</b>	5.28	س 46
درجة عالية	<b>0.000</b>	44.100	5.119	1.468	<b>81.92</b>	5.12	س 47
درجة عالية	<b>0.000</b>	47.736	5.300	1.404	<b>84.80</b>	5.30	س 48
درجة عالية	<b>0.000</b>	43.192	5.281	1.547	<b>84.48</b>	5.28	س 49
درجة عالية	<b>0.000</b>	47.585	5.300	1.409	<b>84.80</b>	5.30	س 50
درجة عالية	<b>0.000</b>	45.728	5.219	1.444	<b>83.52</b>	5.22	س 51
درجة عالية	<b>0.000</b>	<b>44.114</b>	<b>5.218</b>	<b>1.499</b>	<b>83.36</b>	<b>5.21</b>	الاتجاه العام لأفراد العينة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان بلغ 5.24 بانحراف معياري قدر ب 1.575 ما يعكس تقارب وانسجام في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه وجود تباين كبير في إجابات مفردات العينة قيد الدراسة، ومنه يمكننا القول أن درجة الموافقة على إبراز أن سلاسل الامداد تعمل على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام هي درجة عالية بنسبة 83.36% كما بلغت قيمة T المحسوبة 42.301 والتي هي قيمة دالة احصائيا بالمقارنة مع قيم sig التي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وسنوضح بالاعتماد على الجدول أعلاه ترتيب عبارات المحور الأول من حيث متوسط درجة الموافقة كآآتي:

جاءت العبارة رقم 43 والخاصة بأنه المحاسبة التحليلية تمكن المؤسسة من تقييم المخزونات في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر ب 5.38 وانحراف معياري قدر ب 1.504 مما يشير الى تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.253 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 86.08% حول أن المحاسبة التحليلية تمكن المؤسسة من تقييم المخزونات ، في حين جاءت العبارة رقم 44 الخاصة بأن المحاسبة التحليلية تسمح بقياس مردوديات الانتاج في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 5.37 وانحراف معياري قدر ب 1.616 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 42.022 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون 85.92% كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 42

والخاصة بأن المحاسبة التحليلية تعمل على تخفيض تكلفة الانتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج والعبارة رقم 48 المتمثلة في أنه يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار والعبارة رقم 50 الخاصة بأن الموازنات التقديرية تعمل على وضع البرامج الزمنية للتنفيذ تأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 5.30 و انحراف معياري قدر ب 1.508 و 1.404 و 1.409 على التوالي ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 44.445 و 47.736 و 47.585 على التوالي وهي قيم دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %84.80 حول أن المحاسبة التحليلية تعمل على تخفيض تكلفة الانتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج وأنه يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار كما أن الموازنات التقديرية تعمل على وضع البرامج الزمنية للتنفيذ .

في حين جاءت العبارة رقم 46 الخاصة بأنه تتم عملية اعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية بواسطة التحليل المالية والعبارة رقم 49 المتمثلة في أن مناقشة التقديرات والمصادقة عليها تتم من طرف المسؤول مباشرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 5.28 و انحراف معياري قدر ب 1.479 و 1.547 على التوالي ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.108 و 43.192 وهي قيم دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون %84.48 حول أنه تتم عملية اعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية بواسطة التحليل المالية وأن مناقشة التقديرات والمصادقة عليها تتم من طرف المسؤول مباشرة.

كما جاءت العبارة رقم 51 الخاصة بأن لوحة القيادة تساعد على معرفة المعلومات الضرورية في أقرب وقت ممكن في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 5.22 وانحراف معياري قدر ب 1.444 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 45.728 وهي قيمة دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %83.52 حول أن لوحة القيادة تساعد على معرفة المعلومات الضرورية في أقرب وقت ممكن، في حين جاءت العبارة رقم 41 الخاصة بأنه المحاسبة العامة تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (موردين، زبائن، مساهمين...) بالبيانات اللازمة والعبارة رقم 45 المتمثلة في أن التحليل المالي يمكن المؤسسة من معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 5.21 وانحراف معياري قدر ب 1.490 و 1.630 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة ، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 44.265 و 40.414 وهي قيم دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %83.36 حول أن المحاسبة العامة تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (موردين، زبائن، مساهمين...) بالبيانات اللازمة وأن التحليل المالي يمكن المؤسسة من معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية، وفي المرتبة السابعة عبر %81.92 من أفراد العينة على موافقتهم على أن التحليلي المالي يعمل على الكشف عن المركز المالي للمؤسسة. بمتوسط حسابي بلغ 5.12 وانحراف معياري قدر ب 1.468 ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول إن

درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 44.100 وهي قيمة دالة احصائيا، كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن العبارة رقم 39 والخاصة بأن نظام المعلومات يقوم بتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والعبارة رقم 40 المتمثلة في أن نظام نظم المعلومات يعمل على خلق منتجات جديدة. تأتيان في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.94 وانحرافين معياريين قدر ب 1.557 و1.435 على التوالي ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة، وحسب معيار ليكارت يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية بقيمة t المحسوبة 40.117 و43.525 على التوالي وهي قيم دالة احصائيا.

كما أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعكس أن معظم إجابات افراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة %79.04 حول أن نظام المعلومات يقوم بتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات، في حين أن نظام نظم المعلومات يعمل على خلق منتجات جديدة.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية الرئيسية والفرعية، والحكم عليها بالقبول أو الرفض الإحصائي وذلك باستخدام معاملات الارتباط وتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

• تقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة، إذا كانت القيمة المحسوبة أقل

من القيمة الجدولية، والقيمة المحسوبة أكبر من 0.05.

• ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر

من القيمة الجدولية، والقيمة المحسوبة أقل من 0.05.

### اختبار الفرضية العامة:

كفاءة إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجابياً على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية العامة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في كون تحقيق الأداء الذي يهدف إليه نظام مراقبة التسيير هو محصلة لأداء وكفاءة أنشطة الإمداد في المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في كون تحقيق الأداء الذي يهدف إليه نظام مراقبة التسيير هو محصلة لأداء وكفاءة أنشطة الإمداد في المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة.

### جدول رقم (24) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية العامة :

القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	Mean Difference X الفرق بين ( $\mu=3$ ) و	الانحراف المعياري Ecart t	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بالمحور الأول
دال	0.000	159	54.388	5.238	1.218	5.238	160	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغت 5.238 بانحراف معياري قدر ب 1.218 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والفرق بينهما موجب بمقدار 2.238 وهذا ما يدل على أن تحقيق الأداء الذي يهدف إليه نظام مراقبة التسيير هو محصلة الأداء وكفاءة أنشطة الإمداد في المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة، وأن نتائج إجابات العينة دالة احصائياً حيث قيمة T المحسوبة بلغت 4.388 وقيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة بمعنى: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في كون تحقيق الأداء الذي يهدف إليه نظام مراقبة التسيير هو محصلة لأداء وكفاءة أنشطة الإمداد في المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة.**

**المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتمثلة فيما يلي:**

- تساعد كفاءة إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجابياً على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى

⇒ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساعد سلاسل الإمداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.

⇒ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساعد سلاسل الإمداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.

**جدول رقم (25) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى :**

نتيجة	B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط	Sig	F المحسوبة
قبول	0.948	0.701	0.771	0.000	3.704

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط 0.771 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.701، وعلى العموم هناك تأثير جد قوي لسلاسل الامداد على التدفق المادي للمؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 3.704 وهي أكبر من القيمة الجدولية ودالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه وفقا لقاعدة القرار الاحصائي الموضحة سابقا نرفض الفرضية الصفرية ونقر بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلاسل الامداد وتحسين التدفق المادي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: المتمثلة فيما يلي:

- تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى تعزيز أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تؤدي سلاسل الامداد إلى تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤدي سلاسل الامداد إلى تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسة.

جدول رقم (26) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الثانية :

نتيجة	B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	F المحسوبة
قبول	1.077	0.704	0.839	0.000	3.749

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط 0.839 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.704، وعلى العموم هناك تأثير

جد قوي للسلاسل الامداد على تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 3.749 وهي أكبر من القيمة الجدولية ودالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه وفقا لقاعدة القرار الاحصائي الموضحة سابقا نرفض الفرضية الصفرية ونقر بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلاسل الامداد وتحسين مواصفات المنتجات عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: المتمثلة فيما يلي:

- العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأداء نظام مراقبة التسيير تشمل:

- جودة المعلومات
- كفاءة العمليات
- تحسين العلاقات مع الموردين
- تحسين جودة المنتجات.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

⇒ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تشمل سلاسل الامداد إدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام.

⇒ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تشمل سلاسل الامداد إدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام.

جدول رقم (27) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الثالثة :

نتيجة	B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	F المحسوبة
قبول	0.996	0.458	0.676	0.000	3.326

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط 0.676 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.458، وعلى العموم هناك تأثير جد قوي للسلاسل الامداد على إدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 3.326 وهي أكبر من القيمة الجدولية ودالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه وفقا لقاعدة القرار الاحصائي الموضحة سابقا نرفض الفرضية الصفرية ونقر بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلاسل الامداد وإدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: المتمثلة فيما يلي :

- تساعد سلاسل الإمداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وتقديم المشورة للمسيرين.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

⇒ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساعد سلاسل الامداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وتقديم المشورة للمسيرين.

⇒ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساعد سلاسل الامداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وتقديم المشورة للمسيرين.

جدول رقم (28) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الرابعة :

نتيجة	B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	F المحسوبة
قبول	0.985	0.633	0.795	0.000	2.210

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط 0.795 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.633، وعلى العموم هناك تأثير جد قوي للسلاسل الامداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 2.210 وهي أكبر من القيمة الجدولية ودالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه وفقاً لقاعدة القرار الاحصائي الموضحة سابقاً نرفض الفرضية الصفرية ونقر بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلاسل الامداد وتحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

المطلب الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : المتمثلة فيما يلي :

- تساعد سلاسل الإمداد المؤسسة على السيطرة على التعقيدات التي قد تطرأ عليها.

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

⇒ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساعد سلاسل الامداد على السيطرة على التعقيدات التي تطرأ عليها.

⇒ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساعد سلاسل الامداد على السيطرة على التعقيدات التي تطرأ عليها.

جدول رقم (29) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الخامسة :

نتيجة	B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	F المحسوبة
قبول	05.42	0.528	0.727	0.000	1.672

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.26 وبيانات الاستمارة

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط 0.727 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.528، وعلى العموم هناك تأثير جد قوي للسلاسل الامداد على السيطرة على التعقيدات التي تطرأ عليها، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت 1.672 وهي أكبر من القيمة الجدولية ودالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه وفقا لقاعدة القرار الاحصائي الموضحة سابقا نرفض الفرضية الصفرية ونقر بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلاسل الامداد و السيطرة على التعقيدات التي تطرأ عليها عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### خلاصة

من أجل دراسة أثر كفاءة إدارة سلسلة الامداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية سلطنا الضوء على عينة من هاته المؤسسات، حيث تناولنا في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، بداية بمجتمع الدراسة وخصائص أفرادها، بالإضافة الى الأدوات المستعملة في هاته الدراسة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليلها حيث تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من الاستبيان، من المحور الأول الذي حاولنا من خلاله إبراز مساعدة سلاسل الإمداد على تحسين التدفق المادي للمؤسسات.

وبعدها من خلال المحور الثاني حاولنا من خلاله تبين أن سلسلة الإمداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في المؤسسة، وصولاً للمحور الثالث الذي حاولنا من خلاله تأكيد أن سلسلة الإمداد تشمل إدارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام، ويليه المحور الرابع الذي حاولنا من خلاله إبراز مساعدة سلاسل الإمداد على تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف، وتقديم المشورة للمسيرين، ليأتي في الأخير المحور الخامس الذي حاولنا من خلاله إبراز مساعدة سلاسل الإمداد المؤسسة على السيطرة على التعقيدات التي قد تطرأ عليها، وسنتطرق للنتائج المتوصل إليها ومختلف الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها الدراسة لنا من خلال خاتمتنا.



# خاتمة



يعتبر موضوع كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وأثرها أداء نظام مراقبة التسيير من المواضيع المهمة التي تخص مجال تسيير المؤسسات والإدارة، ففي ظل التطورات المتلاحقة تسعى المؤسسة لاكتساب نظام مراقبة تسيير فعال الذي يضمن لها الاستمرارية وتحقيق مختلف الاهداف المسطرة ورفع مستوى أداء الافراد لتحسين الخدمات المقدمة، ومن هنا يجب أن يتوفر هذا النظام على مجموعة من الآليات والأدوات التي تعمل على اكتشاف مواطن الاختلالات والانحرافات ومحاولة تصحيحها ووضع خطط تنبؤية من اجل مواجهة المشاكل المختلفة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة والوصول إلى الأهداف المخطط لها، وهذا ما تم التطرق اليه في الجانب النظري.

في حين تم تخصيص الجانب التطبيقي لإسقاط الموضوع على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك لقياس فاعلية وتأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير، وعليه ومن خلال كل ما سبق توصلنا في هذه الدراسة للنتائج التالية:

#### - النتائج النظرية:

دراسة تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية قد تؤدي إلى النتائج النظرية التالية:

1. **تحسين جودة المعلومات:** كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة المعلومات في نظام مراقبة التسيير، مما يسمح للمسؤولين بالاتخاذ قرارات أفضل.
2. **زيادة كفاءة العمليات:** كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات في نظام مراقبة التسيير، مما يقلل من التكاليف ويحسن الجودة.
3. **تحسين العلاقات مع الموردين:** كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تحسين العلاقات مع الموردين، مما يسمح للمؤسسات بالحصول على مواد عالية الجودة بأسعار تنافسية.

4. **تحسين أداء نظام مراقبة التسيير**: كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء نظام مراقبة التسيير، مما يسمح للمؤسسات بالتحكم بشكل أفضل في العمليات والاتجارات.

5. **تحسين القدرة على التنافس**: كفاءة إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تؤدي إلى تحسين القدرة على التنافس للمؤسسات الصناعية، مما يسمح لها بالحفاظ على مكانتها في السوق . هذه النتائج النظرية يمكن أن تساعد في فهم تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية.

#### - النتائج التطبيقية:

دراسة تأثير كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية قد تؤدي إلى النتائج التطبيقية التالية:

1. **تحسين أداء الإنتاج**: يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين أداء الإنتاج من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد، مما يسمح لها بالزيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف
2. **تقليل التكاليف**: يمكن للمؤسسات الصناعية تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد، مما يسمح لها بالتحكم بشكل أفضل في التكاليف والزيادة في الربحية
3. **تحسين جودة المنتجات**: يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين جودة المنتجات من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد، مما يسمح لها بالزيادة في رضا العملاء وتحسين سمعتها
4. **تحسين القدرة على الاستجابة**: يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد، مما يسمح لها بالتحكم بشكل أفضل في العمليات والاتجارات
5. **تحسين العلاقات مع الموردين**: يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين العلاقات مع الموردين من خلال تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد، مما يسمح لها بالحصول على مواد عالية الجودة بأسعار تنافسية .

## - التوصيات :

☞ يجب على المؤسسات الصناعية تحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد من خلال تطبيق تقنيات الإدارة الحديثة.

☞ يجب على المؤسسات الصناعية تحسين العلاقات مع الموردين من خلال تطبيق استراتيجيات الشراء الفعالة.

☞ يجب على المؤسسات الصناعية تحسين جودة المنتجات من خلال تطبيق تقنيات الجودة الحديثة.

☞ يجب على المؤسسات الصناعية تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق من خلال تطبيق استراتيجيات التخطيط والتحكم.

## - الاقتراحات:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات

التالية:

☞ **تطبيق تقنيات الإدارة الحديثة** : يجب على المؤسسات الصناعية تطبيق تقنيات الإدارة الحديثة مثل إدارة سلسلة الإمداد، وإدارة الجودة، وإدارة التكلفة، لتحسين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد.

☞ **تحسين العلاقات مع الموردين** : يجب على المؤسسات الصناعية تحسين العلاقات مع الموردين من خلال تطبيق استراتيجيات الشراء الفعالة، مثل الشراء الإلكتروني، والشراء المباشر.

☞ **تطبيق تقنيات الجودة الحديثة** : يجب على المؤسسات الصناعية تطبيق تقنيات الجودة الحديثة مثل نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، ونظام إدارة الجودة الشاملة TQM.

👉 تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق :يجب على المؤسسات الصناعية تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق من خلال تطبيق استراتيجيات التخطيط والتحكم، مثل تخطيط الإنتاج، وتخطيط التوريد.

👉 توفير التدريب والتعليم :يجب على المؤسسات الصناعية توفير التدريب والتعليم للموظفين لتحسين مهاراتهم في إدارة سلسلة الإمداد.

👉 تطبيق تقنيات المعلومات الحديثة :يجب على المؤسسات الصناعية تطبيق تقنيات المعلومات الحديثة مثل نظام إدارة سلسلة الإمداد ERP ، ونظام إدارة الجودة EQMS.

👉 تحسين التواصل مع العملاء :يجب على المؤسسات الصناعية تحسين التواصل مع العملاء من خلال تطبيق استراتيجيات خدمة العملاء الفعالة .

#### - آفاق الدراسة:

بما أن موضوع مراقبة التسيير ومدى تأثير كفاءة سلاسل الامداد في تحقيق الأداء الأمثل له موضوع واسع وبالغ الأهمية، والذي قمنا بدراسة جانب منه والمتمثل في مفهومه وآلياته وعلاقته بسلاسل الامداد وتحسين مستوى الأداء المقدم، ومع ذلك كان من غير الإمكان الإلمام بجميع جوانب وأبعاد الموضوع ومن أجل لفت أنظار المهتمين بالبحث العلمي في مجال التسيير إلى تناول هذا الموضوع، وذلك للتعرف على علاقته بمتغيرات أخرى يمكن أن تشكل إشكاليات لدراسات مستقبلية ومنها:

✓ واقع مراقبة التسيير في المؤسسات ومعوقات تطبيقه.

✓ دور نظام معلومات إدارة سلسلة الامداد في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.

✓ المساهمة في تحسين تخطيط الإنتاج باستعمال نظام مراقبة التسيير في بيئة

إنتاجية ملائمة

# قائمة المراجع



## المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب:

1. أبو الفتوح علي فضالة، " التحليل المالي و ادارة الأموال " دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999،
2. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 ،
3. امطانيوس نايف مخائيل، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005
5. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
6. جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، تعريب سرور علي إبراهيم سرور
7. حنفي عبد الغفار: إدارة المواد والإمداد" المشتريات والمخازن"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. حنفي عبد الغفار، صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر
9. خيرت ضيف، الميزانيات التقديرية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر ، 1981،
10. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008 ، ص182 .

11. رونالد إتش، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة: تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية. 2006
12. صفوت فرج، القياس النفسي، ط6، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 2007.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار الحنفي: إدارة المشتريات والمخازن- من الناحية العلمية والعملية-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
14. صونيا محمد الكبرى، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1997
15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2007
16. عادل حسن و علي الشريف و محمد فريد الصحن، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت
17. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
18. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام SPSS ، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013
19. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، ط1، 1996
20. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998
21. فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان : " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990،

22. محمد أحمد حسان: إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
23. محمد القيومي محمد، "نظم المعلومات الحاسوبية في المنشأة المالية" المكتب الجامعي، ديقوقراط الأرابطة، 1998/999
24. محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994،
25. محمود البياتي وآخرون، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
26. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، تطبيقات عملية على برنامج SPSS، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.
27. ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة سلاسل التوريد -مدخل تحليلي-، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2006
28. ميرفت علي خفاجة وآخرون، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002
29. ناصر دادي عدون، "تحليل مالي" دار البعث، قسنطينة، 1988
30. ناصر دادي عدون، "المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير" الجزء الثاني، قسنطينة، 1988
31. نهال فريد مصطفى: إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011
32. نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن -إدارة المشتريات -النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008
33. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد: إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005
34. وائل الجرايحي: إدارة سلسلة الإمدادات، جامعة الدمام، تعليم عن بعد

35. وائل محمد صبحي ادريس وآخرون: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009

ثانيا : الرسائل والأطروحات الجامعية :

36. بومزار مسون، زرروالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك، INC، بن عكنون، 1999

37. حياة مصطفى صغيور، أثر نظم دعم القرار في ترشيد قرار الافتراض" دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق، سوريا، كانون الثاني 2012.

38. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، ماجستير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2002.

39. عقبة مخنان، تسيير العملية الإمدادية ( فك، نقل، تركيب ) في المؤسسات البترولية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

40. لعرج مجاهد نسيمية: دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2011/2010

41. هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012

ثالثا: المجالات العلمية :

42. أنيسة بن رمضان، بومدين محمد رشيد، البرمجة الخطية بالأهداف كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011
43. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري: القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2007
44. أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمة، دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2015
45. عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001

رابعا: الملتقيات العلمية :

46. بلمقدم مصطفى وآخرون، أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي سعيدة
47. بن ثامر كلثوم، وآخرون: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 - 11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج 1
48. بو خرص رمضان، بوضياف نوال: تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 -

- 11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر،  
جامعة المسيلة، ج 1
49. بوخرص رمضان، بوضياف نوال: تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية،  
أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11  
نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر،  
جامعة المسيلة، ج 1
50. زويد زهرة، بوكرش محمد: أساليب الأداء الفعال، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء  
وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر  
السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج 1
51. سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء  
المنظمات، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية  
المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات  
الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج 1
52. عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية: دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس  
أداء المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية  
المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات  
الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج 1
53. عبد الكريم سهام، عثمانى أمينة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين  
أداء المؤسسات الاقتصادية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في  
ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات  
والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج 1،

المراجع باللغة الأجنبية :

54. A.Germalis," contrôle de gestion en action" édition l'ayoussier, 1992,
55. Abdelkader Hammami, MODELISATION TECHNICO-ECONOMIQUE D'UNE CHAINE LOGISTIQUE DANS UNE ENTREPRISE RESEAU, These du grade de Philosophiae Doctor Ph.D. Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France, 2003,
56. Antony managerial," contrôle systeme" edition hourwood, 1976, p10 .
57. Cloude Alazard, Sabine Separi, Contrôle de gestion, 5° eme édition Dunod, Paris, 2001,
58. Entony Managerial, " contrôle systeme", edition wood, 1997
59. KOUAME YAO AYMAR, LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PETROLIERES DE COTE D'IVOIRE : CAS DE LA PETROCI, Bachelor : Gestion Petroliere, 2009/2010,
60. Rakotoarivelo Jean Baptiste « ANALYSE COMPARATIVE DE METHODES MULTICRITERES D'AIDE A LA DECISION POUR LESECTEUR FINANCIER» Rapport de recherche IRIT« Université Paul Sabatier De Toulouse» 2015« P 02.
61. Rakotoarivelo Jean Baptiste « idem.
62. Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960,.
63. Bourbonnais R et Usunier J.C: Prévision des ventes-théorie et pratique-, clllection gestion 3éme édition economica, Paris
64. Claude Alazard et Sabine Separi ," contrôle de gestion" épreuve n 07, DECF, 3eme édition , ED Dunod, 1996,
65. J.Colin, H.Mathé, D.Tixier : La Logistique d'enterprise, 2éme édition, Paris, 1996,
66. Librairie Chapelot: Lehartier Cne-les services de l'arière à la grande armée en 1806-1807,paris.
67. Nguedj," le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995,

مواقع الأنترنت :

68. عبادي محمد، فيصل شياد، استخدام أسلوب التحليل الهرمي لاختيار المواقع

المثلى للتموين، بتاريخ 2016/06/28، من موقع :

<http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03.pdf>

69. ممدوح عبد العزيز، الإدارة و الاقتصاد : ادارة الاعمال : الادارة : الادارة: المفهوم

والاهمية والاهداف والمبادئ : عبر الموقع:

<https://almerja.com/more.php?idm=45630>

70. ممدوح عبد العزيز، الإدارة و الاقتصاد : ادارة الاعمال : الادارة : الادارة: المفهوم

والاهمية والاهداف والمبادئ : عبر الموقع:

<https://almerja.com/more.php?idm=45630>

71. ممدوح عبد العزيز، الإدارة و الاقتصاد : ادارة الاعمال : الادارة : الادارة:

المفهوم والاهمية والاهداف والمبادئ : عبر الموقع:

<https://almerja.com/more.php?idm=45630>

72. التجارة ولوجيستيك ، أهداف الإمداد، من الموقع:

<https://commerce-logistique.alafdal.net/t18-topic>

# الملاحق



المحلق رقم 01 :

استبيان في إطار تحضير أطروحة دكتوراه.

سيدي/سيدتي:

في إطار تحضير رسالة دكتوراه بعنوان: "أثر كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية"، وضعنا بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يمثل أحد الجوانب الهامة للبحث، أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث بوضع إشارة ( X ) في الخانة المعبرة عن رأيكم. وليكن في علمكم أن هذا الاستبيان مستخدم لغرض بحث علمي بحت. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

إعداد: قويدري نورة.

أسئلة الاستبيان:

البيانات الشخصية:

1- السن:

أقل من 30 سنوات  من 30-50 سنة  أكثر من 50 سنة

2- الأقدمية (الخبرة):

أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3- الوظيفة:

مدير  إطار سامي  عون إداري  أخرى

حدد: .....

4- المستوى العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

حدد: .....

المحور 01: تساعد سلسلة الامداد على تحسين التدفق المادي للمؤسساتنا.

الرقم	البيان	لا اوافق بشدة ..... اوافق بشدة						
		01	02	03	04	05	06	07
01	تهتم المؤسسة بإمداد الأقسام و الورشات بالمواد التي تحتاج لها.							
02	تعتمد المؤسسة اجراءات معينة في عملية توصيف التدفقات المادية .							
03	الموقع المناسب للمخزن يؤدي إلى التخفيض في التكاليف.							
04	يتم توفير معلومات و احصاءات تساعد الادارة في وضع خططها.							
05	توجد علاقة تعاون مهمة بين ادارة المخازن وبعض الاقسام والورشات.							
06	تهتم مؤسستكم بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد من قبل الجهة الطالبة لها.							
07	يساعد تدفق المعلومات في مؤسستكم على اتخاذ القرار المناسب في عمليات الانتاج والتموين.							

المحور 02: سلسلة الامداد تؤدي إلى تحسين مواصفات المنتجات في مؤسساتنا.

الرقم	البيان	لا اوافق بشدة ..... اوافق بشدة						
		01	02	03	04	05	06	07
08	تتم عملية فحص المواد الخام الداخلة في عملية التصنيع من طرفكم.							
09	تعمل المؤسسة على تقليل احتمالات تلف وفساد الغذاء.							
10	تقوم المؤسسة بمراقبة خط الانتاج.							
11	تتوفر عملية المراقبة بالأقسام والورشات لضمان سلامة المنتج.							

							تعمل المؤسسة على توكيد جودة المنتج النهائي طبقا للمواصفات.	12
							تهتم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات واختبار فترة الصلاحية.	13

المحور 03: تشمل سلسلة الامداد ادارة العرض والطلب والحصول على المواد الخام.								
الرقم							البيانات	
لا اوافق بشدة ..... اوافق بشدة							أوافق بشدة	
07	06	05	04	03	02	01		
							يتشارك المورد والمؤسسة في الرؤية المستقبلية والعمل معا.	14
							يلتزم المورد بعلاقة بعيدة الامد مع المؤسسة.	15
							تتوفر لديكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المؤسسة والمورد..	16
							تتوفر لدى المورد بوليصة تأمين لما يتم توريده.	17
							تستخدم المؤسسة أنظمة التوريد الالكترونية من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	18
							تسعى المؤسسة دائما لادخال التحسينات في أنشطة التوريد للابتعاد عن المخزون العالي.	19
							توجد ثقة عالية ومتبادلة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	20
							يتم تشارك النجاح والمكتسبات بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	21
							تتوفر لديكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	22
							تحرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في الوقت المناسب.	23
							تحرص المؤسسة والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب.	24
							يوجد تكامل كفاء بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	25

							26	يتم العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون.
							27	تقدم المؤسسة منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته.
							28	توفر لديكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المؤسسة والزبون.
							29	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات منفعة.
							30	تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة
							31	يميل اغلب الزبائن الى البحث عن منتجات جديدة باستمرار.
							32	تعمل مؤسستكم على استقطاب زبائن جدد.

المحور 04: تساعد سلسلة الامداد على تحديد الاجراءات التي تتحكم في التكاليف.

لا اوافق بشدة							أوافق بشدة							البيانات	الرقم				
0	06	05	04	03	02	01	0	06	05	04	03	02	01						
																	33	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين.	
																		34	تقوم المؤسسة بتقديم المنتجات بشكل يقلل من احتمال ترتب تكاليف اضافية.
																		35	تستعين المؤسسة بأحدث الوسائل التكنولوجية التي من شأنها تقليل نسبة التالف.
																		36	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتقليل تكاليف الانتاج.
																		37	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة التسليم لتقليل تكاليف التوزيع.
																		38	تهتم المؤسسة بعمليات التحسين والتطوير لتخفيض معدل ضياع الوقت.

المحور 05: تعمل سلسلة الامداد على تحقيق أداء نظام مراقبة التسيير وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بتنسيق عملها مع أدوات هذا النظام..							الرقم	البيان
أوافق بشدة	.....	لا اوافق بشدة	01	02	03	04		
							39	يقوم نظام المعلومات بتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات.
							40	يعمل نظام نظم المعلومات على خلق منتجات جديدة.
							41	تزود المحاسبة العامة كل من يتعامل مع المؤسسة (موردين، زبائن، مساهمين...) بالبيانات اللازمة.
							42	تعمل المحاسبة التحليلية على تخفيض تكلفة الانتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج.
							43	تمكنكم المحاسبة التحليلية من تقييم المخزونات.
							44	تسمح لكم المحاسبة التحليلية بقياس مردوديات الانتاج.
							45	يمكنكم التحليل المالي من معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية.
							46	يتم اعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية بواسطة التحليل المالي.
							47	يعمل التحليلي المالي لديكم على الكشف عن المركز المالي للمؤسسة.
							48	يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الاسعار.
							49	يتم مناقشة التقديرات والمصادقة عليها من طرف المسؤول مباشرة.
							50	تعمل الموازنات التقديرية على وضع البرامج الزمنية للتنفيذ.
							51	تساعدكم لوحة القيادة على معرفة المعلومات الضرورية في أقرب وقت ممكن.



### Statistics

الأول\_ المحور

N	Valid	160
	Missing	0
Mean		5.2384
Std. Deviation		1.21828
Percentiles	25	4.4286
	50	5.4286
	75	6.0000

### Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.925	5

### Statistics

		الأول_ المحور	الثاني_ المحور	الثالث_ المحور	الرابع_ المحور	الخامس_ المحور
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0
Skewness		-.762-	-.907-	-.779-	-.577-	-.833-
Std. Error of Skewness		.192	.192	.192	.192	.192
Kurtosis		.315	.619	.629	-.086-	.435
Std. Error of Kurtosis		.381	.381	.381	.381	.381

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأول_ المحور	20.8688	17.672	.775	.914
الثاني_ المحور	20.7582	17.350	.791	.912
الثالث_ المحور	20.8973	18.199	.872	.898
الرابع_ المحور	21.0155	17.706	.747	.921
الخامس_ المحور	20.8889	17.402	.861	.898

### Correlations

		الأول_ المحور	الثاني_ المحور	الثالث_ المحور	الرابع_ المحور	الخامس_ المحور
الأول_ المحور	Pearson Correlation	1	.733**	.724**	.578**	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160
الثاني_ المحور	Pearson Correlation	.733**	1	.757**	.633**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160

الثالث_ المحور	Pearson Correlation	.724**	.757**	1	.747**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	160	160	160	160	160
الرابع_ المحور	Pearson Correlation	.578**	.633**	.747**	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	160	160	160	160	160
الخامس_ المحور	Pearson Correlation	.747**	.706**	.829**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	160	160	160	160	160

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

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	35	21.9	21.9	21.9
	سنة 50 إلى 30 من	100	62.5	62.5	84.4
	سنة 50 من أكثر	25	15.6	15.6	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

		الأقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	23	14.4	14.4	14.4
	سنوات 10 إلى 05 من	82	51.3	51.3	65.6
	سنوات 10 من أكثر	55	34.4	34.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مدير	3	1.9	1.9	1.9
	سامي إطار	69	43.1	43.1	45.0
	إداري عون	56	35.0	35.0	80.0
	أخرى	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

		المستوى		Cumulative Percent
		Frequency	Percent	
Valid	ثانوي	41	25.6	25.6
	جامعي	86	53.8	79.4
	عليا دراسات	23	14.4	93.8
	أخرى	10	6.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1	42.515	159	.000	5.325	5.08	5.57
س2	45.025	159	.000	5.106	4.88	5.33
س3	43.370	159	.000	5.269	5.03	5.51
س4	39.290	159	.000	5.094	4.84	5.35
س5	45.041	159	.000	5.319	5.09	5.55
س6	42.869	159	.000	5.331	5.09	5.58
س7	37.424	159	.000	5.225	4.95	5.50

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س8	43.449	159	.000	5.063	4.83	5.29
س9	37.589	159	.000	4.994	4.73	5.26
س10	45.170	159	.000	5.444	5.21	5.68
س11	48.663	159	.000	5.681	5.45	5.91
س12	42.491	159	.000	5.413	5.16	5.66
س13	49.664	159	.000	5.500	5.28	5.72

### One-Sample Test

Test Value = 0

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	

					Lower	Upper
س14	39.914	159	.000	4.875	4.63	5.12
س15	41.342	159	.000	5.050	4.81	5.29
س16	41.591	159	.000	5.094	4.85	5.34
س17	43.990	159	.000	5.244	5.01	5.48
س18	47.792	159	.000	5.219	5.00	5.43
س19	42.682	159	.000	5.200	4.96	5.44
س20	45.771	159	.000	5.275	5.05	5.50
س21	38.548	159	.000	4.938	4.68	5.19
س22	43.700	159	.000	5.081	4.85	5.31
س23	49.326	159	.000	5.394	5.18	5.61
س24	48.434	159	.000	5.350	5.13	5.57
س25	42.330	159	.000	5.194	4.95	5.44
س26	43.462	159	.000	5.263	5.02	5.50
س27	48.946	159	.000	5.225	5.01	5.44
س28	43.834	159	.000	5.056	4.83	5.28
س29	51.173	159	.000	5.388	5.18	5.60
س30	43.486	159	.000	5.269	5.03	5.51
س31	45.884	159	.000	5.331	5.10	5.56
س32	52.683	159	.000	5.544	5.34	5.75

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س33	40.260	159	.000	4.913	4.67	5.15
س34	45.542	159	.000	5.019	4.80	5.24
س35	40.801	159	.000	5.031	4.79	5.27
س36	44.649	159	.000	5.288	5.05	5.52
س37	40.187	159	.000	5.119	4.87	5.37
س38	43.212	159	.000	5.181	4.94	5.42

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س39	40.117	159	.000	4.938	4.69	5.18
س40	43.525	159	.000	4.938	4.71	5.16

## قائمة الملاحق

س41	44.265	159	.000	5.213	4.98	5.45
س42	44.455	159	.000	5.300	5.06	5.54
س43	45.253	159	.000	5.381	5.15	5.62
س44	42.022	159	.000	5.369	5.12	5.62
س45	40.414	159	.000	5.206	4.95	5.46
س46	45.108	159	.000	5.275	5.04	5.51
س47	44.100	159	.000	5.119	4.89	5.35
س48	47.736	159	.000	5.300	5.08	5.52
س49	43.192	159	.000	5.281	5.04	5.52
س50	47.585	159	.000	5.300	5.08	5.52
س51	45.728	159	.000	5.219	4.99	5.44



02.. مؤسسة أقال + ALGAL بولاية المسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Mohamed BOUDIAF M'sila  
Faculté des sciences économiques, commerciales  
et science de gestion  
Vice-doyen en charge de la post-Graduation et de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في 2024/07/02

الرقم : 2024/ 212

إلى السيد : مدير مؤسسة أقال

- المسيلة -

الموضوع : مساعدة الطالب لإجراء التربص الميداني

في إطار دمج العلاقة في ميدان البحث العلمي بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية و الخدمية و الإدارات العمومية فإنه يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم مساعدة الباحثة المذكورة أدناه على إتمام جانبها التطبيقي مع تأكيد التزامها على استخدام البيانات المحصل عليها فقط في مجال بحثها في إطار تحضيرها لأطروحة الدكتوراه و المقال العلمي للدكتوراه .

تقبلوا فائق الاحترام .

قسم : علوم التسيير

تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

الإسم واللقب : قويدري نورة

مسجل بالسنة : العاشرة دكتوراه طور الثالث

موضوع الأطروحة : اثر كفاءة إدارة سلسلة الامداد على اداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية

دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

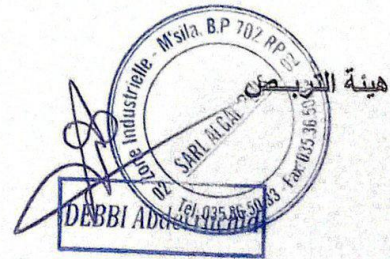
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فانيسية كادري

مدرسة كادري

مدرسة كادري



03.. مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*République algérienne démocratique et populaire*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

Université de Mohamed BOUDIAB M'sila  
Faculté des sciences économiques, commerciales  
et science de gestion  
Vice-doyen en charge de la post-Graduation et de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2024/07/02

الرقم: 2024/ 212

إلى السيد : مدير مؤسسة مطاحن الحضنة

-المسيلة -

الموضوع : مساعدة الطالب لإجراء التبرص الميداني

في إطار دمج العلاقة في ميدان البحث العلمي بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية والخدمية و الإدارات العمومية فإنه يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم مساعدة الباحثة المذكورة أدناه على إتمام جانبها التطبيقي مع تأكيد التزامها على استخدام البيانات المحصل عليها فقط في مجال بحثها في إطار تحضيرها لأطروحة الدكتوراه والمقال العلمي للدكتوراه .  
تقبلوا فائق الاحترام .

قسم : علوم التسيير

تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

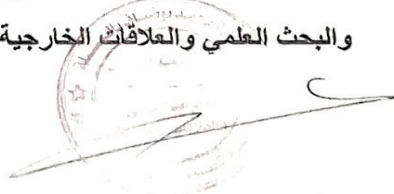
الإسم واللقب : قويدري نورة

مسجل بالسنة : العاشرة دكتوراه طور الثالث

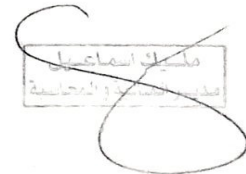
موضوع الأطروحة : اثر كفاءة إدارة سلسلة الامداد على اداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية  
-دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



هيئة التبرص



04.. مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Mohamed BOUDIAF M'sila  
Faculté des sciences économiques, commerciales  
et science de gestion  
Vice-doyen en charge de la post-Graduation et de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نباية العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2024/07/02

الرقم: 21/ 2024

إلى السيد : مدير مؤسسة كوندور

-برج بوعريرج -

**الموضوع :** مساعدة الطالب لإجراء التربص الميداني

في إطار دمج العلاقة في ميدان البحث العلمي بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية والخدمية و الإدارات العمومية فإنه يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم مساعدة الباحثة المذكورة أدناه على إتمام جانبها التطبيقي مع تأكيد التزامها على استخدام البيانات المحصل عليها فقط في مجال بحثها في إطار تحضيرها لأطروحة الدكتوراه والمقال العلمي للدكتوراه .

تقبلوا فائق الاحترام .

قسم : علوم التسيير

تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

الإسم واللقب : قويدري نورة

مسجل بالسنة : العاشرة دكتوراه طور الثالث

موضوع الأطروحة : اثر كفاءة إدارة سلسلة الامداد على اداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية

دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فانب عميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
أ. د. عز الدين عبد الرووف

هيئة التربص

CHEBIK M'sila  
Research Association

avis favorable

le 18/07/2024

الملحق رقم 04 : قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
جامعة محمد بوضياف المسيلة	المحاسبة	أ.د سعودي بلقاسم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	علوم التسيير	أ. تاهمي نادية
جامعة محمد بوضياف المسيلة	علوم التسيير	أ. الباهي مصطفى
جامعة زيان عاشور بالجلفة	العلوم الاقتصادية	أ. د ضيف أحمد
جامعة محمد بوضياف المسيلة	مالية ومحاسبة	أ.د شريط صلاح الدين

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر كفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، ولهذا الغرض تم تطبيق الدراسة على بعض المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الوطني بولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، حيث تم توزيع استمارة استبيان بحجم 160 سؤال وتحليلها ببرنامج v26.spss .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكفاءة إدارة سلسلة الإمداد على أداء نظام مراقبة التسيير في هاته المؤسسات الاقتصادية، وهي نتيجة تؤكد أن إدارة سلسلة الإمداد تسهم في زيادة كفاءة المؤسسات التي بدورها تؤدي إلى رفع الأرباح وخفض التكاليف، كما تعزز التعاون بين الأطراف بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم عمليات الشراء والنقل .

**الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة الإمداد - المؤسسات الاقتصادية - نظام مراقبة التسيير**

### **Abstract:**

The study aims to determine the impact of supply chain management efficiency on the performance of the management control system in economic institutions. For this purpose, the study was applied to some Algerian institutions operating at the national level in the states of M'Sila and Bordj Bou Arreridj, where a questionnaire of 160 questions was distributed and analyzed using the v26.spss program.

The results of the study showed that there is a positive impact of supply chain management efficiency on the performance of the management control system in these economic institutions. This result confirms that supply chain management contributes to increasing the efficiency of institutions, which in turn leads to increasing profits and reducing costs. It also enhances cooperation between parties in a better way to achieve common goals and organize purchasing and transportation operations.

**Keywords: Supply Chain Management - Economic Institutions - Management Control System.**