

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: نور الدين ملياني

تحت عنوان

أثر سلسلة التوريد على الأداء

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زريق عمر	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	رئيسا
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَاحِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النسل الآية 19

الحمد لله ربّي العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير والعرفان للأستاذ الدكتور بعبيطيش شعبان، اعترافاً
بفضله وعلمه ولما بذله من توجيه و آراء سديدة، ولما غمرني به من علم غزير و خلق فاضل نبيل أثناء

فترة إشرافه على هذا البحث

كما أسجل بكل الإعزاز والتقدير واسمى آيات الشكر لكل من درنا وساعدنا من أساتذة وإداريين

بقسم التسيير

و الشكر موصول لكل من أمدي يد العون من قريب أو

بعيد

نورالدين ملياني

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بتوفيق من الله عز وجل إلى من اقترنت
طاعتها بطاعة الرحمان والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما، وإلى من رباني جدتي رحمها
الله وجدي أطال الله عمره ، إلى كافة
أفراد عائلتي الكريمة، إخوة وأخوات، أعمام وأخوال، عمات وخالات إلى زوج الأخت
يوسف غنايمي، إلى زملائي صالح ، عزرو، وفاء .. وإلى كل أصدقائي الأعزاء واحدا واحدا ..

الفهرس



الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	إهداء
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	
10	المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد.
10	المطلب الأول: مفاهيم وأهمية سلسلة التوريد.
10	أولاً- مفهوم سلسلة التوريد.
12	ثانياً- مفهوم إدارة سلسلة التوريد.
14	ثالثاً- أهمية إدارة سلسلة التوريد.
15	المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة سلسلة التوريد.
15	أولاً- أهداف إدارة سلسلة التوريد.
15	ثانياً- عناصر إدارة سلسلة التوريد.
17	المطلب الثالث: مبادئ إدارة سلسلة التوريد.
21	المبحث الثاني: وظائف إدارة سلسلة التوريد.
21	المطلب الأول: الوظائف الأساسية.
21	أولاً- خدمة العميل.
21	ثانياً- نظام المعلومات.
22	ثالثاً- وظيفة التخزين.
23	رابعاً- وظيفة النقل.
24	خامساً- التوزيع المادي.
24	المطلب الثاني: الوظائف الداعمة.
24	أولاً- التنبؤ بالطلب.
25	ثانياً- وظيفة المناولة.
25	ثالثاً- وظيفة الشراء.
26	رابعاً- وظيفة التعبئة والتغليف.
27	المطلب الثالث: وظيفة الإمداد العكسي.
27	أولاً- تعريف الإمداد العكسي.
27	ثانياً- دور الإمداد العكسي.
28	المبحث الثالث: الأداء
28	المطلب الأول: التوجهات المفاهيمية للأداء.
28	أولاً- تعريف الأداء

29	ثانيا - مفهوم الكفاءة والفعالية.
30	ثالثا - دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية.
31	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء.
31	أولا - التصنيف حسب معيار البيئة.
32	ثانيا - التصنيف حسب معيار الزمن.
34	ثالثا - التصنيف حسب معيار الشمولية.
35	رابعا - التصنيف حسب المعيار الوظيفي.
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة	
38	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
38	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحنونة.
38	أولا - نشأة المؤسسة.
40	ثانيا - وظائف المؤسسة.
40	المطلب الثاني: دور وأهداف المؤسسة المستقبلية في التنمية الاقتصادية.
40	أولا - دور المؤسسة المستقبلية.
41	ثانيا - أهداف المؤسسة المستقبلية.
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
42	أولا - قسم التنظيم والتسيير الداخلي.
42	ثانيا - قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.
45	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.
45	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
45	أولا - تحديد عينة الدراسة.
45	ثانيا - وصف أداة الدراسة.
46	ثالثا - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
49	رابعا - الخصائص السيكومترية للاستبيان.
55	المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
56	أولا - الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل.
62	ثانيا الإحصاء الوصفي للمتغير التابع.
63	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج.
63	المطلب الأول: الارتباط بين سلسلة التوريد والأداء.
63	أولا: مصفوفة الارتباط.
64	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
64	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية.
66	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.
67	ثالثا: النموذج النهائي للدراسة.
69	خاتمة.

72	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.
	ملخص.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	محاوير الاستبيان	1
46	خصائص مجتمع الدراسة	2
49	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	3
50	معامل ارتباط لفقرات المحور الأول	4
51	معامل ارتباط لفقرات المحور الثاني	5
52	معامل ارتباط لفقرات المحور الثالث	6
52	معامل ارتباط لفقرات المحور الرابع	7
53	معامل ارتباط لفقرات المحور الخامس	8
54	معامل ارتباط لفقرات المحور السادس	9
54	معامل ارتباط لفقرات المحور السابع	10
55	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)	11
55	درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	12
56	الإحصاء الوصفي للمحور الأول	13
57	الإحصاء الوصفي للمحور الثاني	14
58	الإحصاء الوصفي للمحور الثالث	15
59	الإحصاء الوصفي للمحور الرابع	16
60	الإحصاء الوصفي للمحور الخامس	17
61	الإحصاء الوصفي للمحور السادس	18
62	الإحصاء الوصفي للمحور السابع	19
63	مصفوفة الارتباط	20
65	تحليل الانحدار المتعدد	21
66	معاملات الانحدار	22
66	اختبار الفرضيات الفرعية	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسييلة	1
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	4
48	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	5



مقدمة

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالتغير والمنافسة، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد عنصرا هاما في كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف إجماعها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي من خلاله تحقيق ما ترغب المؤسسة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المؤسسة وعملائها، ذلك أن سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، هي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي نجاز الأشياء الصحيحة.

إن سلسلة التوريد هي الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دورا في تحسين الأداء، وبما أن تفاعل المؤسسة مع البيئة يعد شرطا أساسيا لبقائها ووجودها، وإن الاستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات.

وبما أن الغاية من سلسلة التوريد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة المؤسسة الرئيسية، بدءا من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين، وصولا إلى تقديم المنتج إلى الزبون النهائي.

ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييرا جذريا في إدارة نماذج الأعمال الحديثة، وقد أشار هذا التغيير إلى المؤسسات العاملة بصورة فردية إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفعالية سلسلة التوريد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهها استراتيجيا لسلسلة التوريد.

وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة التوريد، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر سلسلة التوريد على الأداء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وعليه فإنه تتبلور لنا إشكالية لهذه الدراسة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما مدى تأثير سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟

وتتفرع تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير تقسيم العملاء في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تأثير إعداد شبكة نظم الإمداد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تأثير إدراك إشارات السوق في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تأثير تحقيق التميز في المنتج في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تأثير إدارة مصدر السلسلة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تأثير تطوير سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا باقتراح فرضية عامة للدراسة وستة فرضيات فرعية للبحث من أجل طرحها للمناقشة واختيار مدى صحتها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة

مطاحن الحضنة

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقسيم العملاء في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعداد شبكة نظم الإمداد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك إشارات السوق في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحقيق التميز في المنتج في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة مصدر السلسلة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ وجود نقص في الدراسات حول موضوع سلسلة التوريد وتطبيقاتها في المؤسسات العامة والخاصة.
- ✓ تعتبر سلسلة التوريد الفعالة هي المحرك للإنتاجية وامتلاكها يكون مصدر قوة، كما أنها تعتبر من أحسن الطرق التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها.
- ✓ أهمية سلسلة التوريد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين المؤسسات من العمل بفاعلية.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع سلسلة التوريد والتي اقتصر في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي.
- ✓ تكمن أهمية دراستنا في ما تعيشه المؤسسات الجزائرية، وذلك بانتقالها من الطرق التقليدية، إلى التركيز على أحدث الطرق ومواكبة التطور الحاصل مثل سلسلة التوريد، وهي أحد مصادر الأساسية لتحسين الأداء.
- ✓ إن أهمية هذه الدراسة تشمل البعد التطبيقي ويضاف إليه البعد الأكاديمي من خلال عرض نتائج العملية الإحصائية بمجمل متغيرات الدراسة من أجل تهيئة مدركات المدراء ومسؤولي المؤسسات لاستيعاب أهمية سلسلة التوريد في تحسين الأداء.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تقديم إطار مفاهيمي لسلسلة التوريد، الأداء.
- ✓ التعرف على مدى استخدام مبادئ سلسلة التوريد وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر الركيزة الأساسية.
- ✓ التعرف على مدى التطابق بين واقع سلسلة التوريد في مؤسسة مطاحن الحضنة مع الاطار النظري في هذا المجال .
- ✓ تحديد اثر سلسلة التوريد في تحسين الأداء في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- ✓ معرفة مكانة سلسلة التوريد في استراتيجيات التنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعنوان: "أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، الشموط ومحمد سالم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.

هدفت الدراسة إلى: فحص أثر نوع علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين في سلسلة التوريد، من خلال دراسة علاقة الموردين بالشركات المبحوثة، وقد أجريت الدراسة في الأردن على 418 منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها 200 منظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، ومرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة).

الدراسة الثانية بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية"، دراسة ميدانية، أبو الرجال، الحسين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد، ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من 48 منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع 48 استبانة على مديري تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة للداخل، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة للداخل والقيمة المحسوسة للمنتج، والولاء للزبون، الأداء السوقي، الأداء المالي.

الدراسة الثالثة بعنوان: "تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن"، إسحاق محمود الشعار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، والمتغير التابع الأداء المالي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها 89 منظمة صناعية و58 منظمة خدمية، ولتحقيق وتوصلت الدراسة إلى:

- أن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.
- أن استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية.
- أن الشركات الخدمية رغم إدراكها الجيد لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد.
- عدم وجود فروقات لأثر استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.

الدراسة الرابعة بعنوان: "مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية- دراسة ميدانية"،
الحوري، سليمان، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 1، الأردن، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجال الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في مرونة المنتج، الحجم، التسليم، التوريد، الاستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، ونظم المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم 64 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد عال في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك قدرة التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية، إضافة إلى قدرتها على تقليص دورة المنتجات الجديدة، بينما بلغ ادنى مستوى للمرونة في مرونة المنتج، حيث تبين أن تلك الشركات تمتلك القدرة على إنتاج منتجات ذات مزايا وخيارات وأحجام وألوان مختلفة تعمل على تلبية المواصفات الخاصة لكل زبون.

6- مساهمة الدراسة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذا البحث أكثر شمولاً، بحيث تناولنا التأصيل النظري لسلسلة التوريد وأحطنا بمعظم جوانبه وقمنا بالتفصيل في وظائفها، إضافة إلى التأصيل النظري لمفهوم الأداء والإحاطة كذلك بمعظم جوانبه، ومحاولة الدمج بين الطرفين من خلال التطرق إلى دور سلسلة التوريد في تحسين الأداء وهذا تم بدراسة مدى تأثير تطبيق مبادئ سلسلة التوريد في المؤسسة على الأداء وفيما يلي أهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية:

- **على الصعيد النظري:** تتميز الدراسة الحالية بكونها سلطت الضوء على جملة من المفاهيم حديثة النشأة في الدراسات العربية، كما أن هذه الدراسة اعتمدت في تحديد أبعاد كل متغير على حدى.
- **الصعيد الميداني:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من أجل إبراز أهمية الموضوع حتى يتماشى مع الدراسة الميدانية.

7- منهج الدراسة:

للاوصول إلى الإجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات سيتم اعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة وذلك حتى يتسنى لنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها للدراسة وذلك بجمع المعلومات النظرية والميدانية ذات العلاقة بموضوع البحث.

8- هيكل البحث:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين كل فصل تضمن مجموعة من المباحث كما يلي:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري لسلسلة التوريد والأداء، مفهوم، خصائص، أهداف، أهمية، وأبعاد.

الفصل الثاني: قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع مطاحن الحضنة، بولاية مسيلة وذلك من خلال التطرق إلى سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء.

9- حدود الدراسة:

أ- المجال الزمني:

امتدت فترة الدراسة بالنسبة للجانب النظري من نهاية شهر أكتوبر إلى غاية نهاية شهر مارس أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد امتدت الزيارات الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من نهاية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أبريل 2018 ولكن بصفة متقطعة حسب متطلبات الدراسة وذلك بقصد إجراء الدراسة وصياغة بنود الاستبيان وتوزيعه في صيغته أولية قبل تثبيت محاوره وعباراته مع المحكمين.

وبعد ذلك قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان في نسختها النهائية بعد التعديل عليها من منتصف شهر أبريل 2018 إلى نهايته.

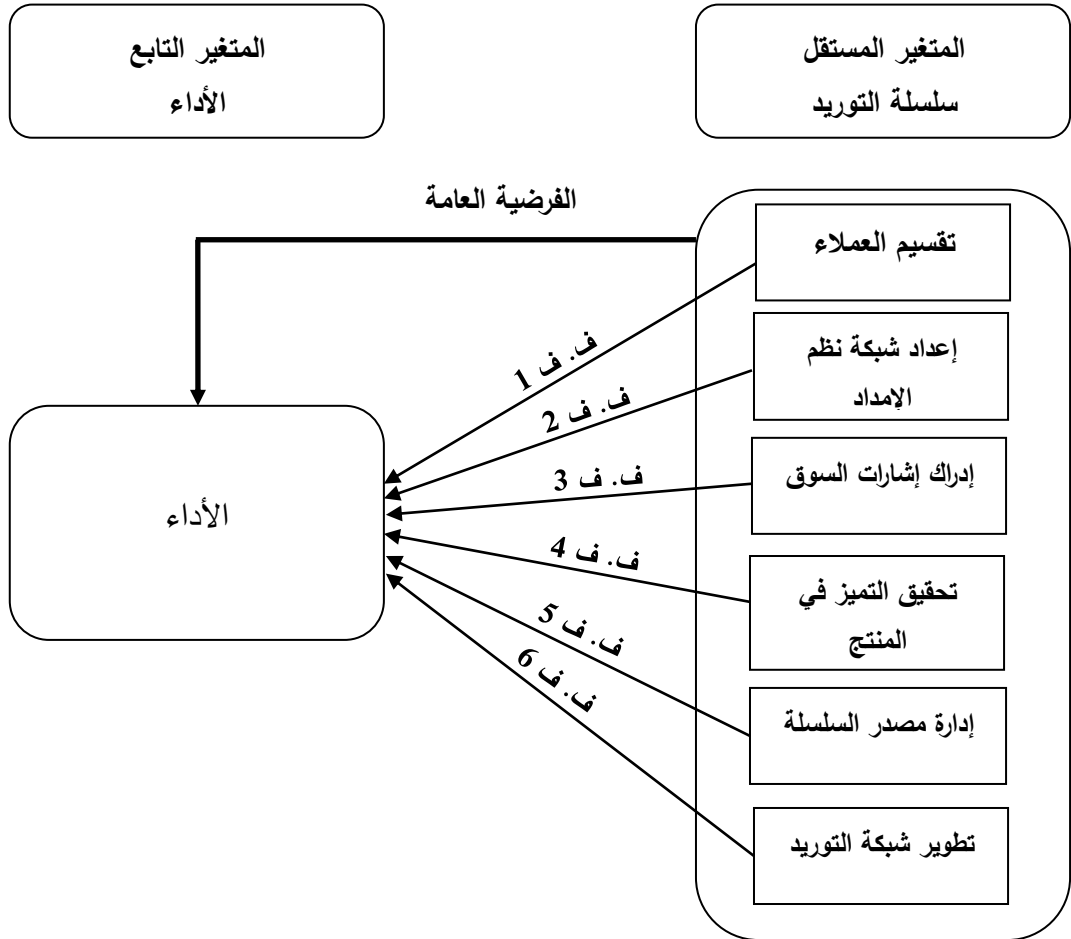
وبعد استرجاع استمارات المملوءة قمنا بتفريغها في برنامج SPSS الحزمة الإحصائية وقمنا كذلك وكمرحلة الأخير بتحليل النتائج التفريغ، وقد استغرقت منا هذه العملية مدة أسبوعين أي من الأسبوع الأول من بداية أبريل إلى غاية الأسبوع الأول من شهر ماي وزيادة على عملية الإخراج والطبعة.

ب- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في ولاية المسيلة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

10- نموذج الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج

لِلدراسة التالي:





الإطار النظري لسلسة التوريد والأداء

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة سلسلة التوريد.

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا المحور على مفهوم وأهمية سلسلة التوريد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة التوريد.

المطلب الأول: مفاهيم وأهمية سلسلة التوريد.

أولاً- مفهوم سلسلة التوريد:

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف، سنولي مجموعة منها فيما يلي:

نجد في تعريف لـ "راوو" P. Rao لسلسلة التوريد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين.¹

وفي تعريف لـ "كيوي ومادو" Kuei, H, & Madue, N، لسلسلة التوريد رأى أنها شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات.²

وقد عرف معهد إدارة التكلفة "Institut of Management Accounting" سلاسل التوريد على أنها عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة.³

¹ - Rao, P. "Greening the Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", International Journal of Operation & Production Management, Vol 22, N° 6, 2002, p.633

² - Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No.7, 2002, p. 889.

³- Arthur Andersen, Institute of Management Accounting, "Implementing "Integrated Supply Chain Management For Competitive Advantage", Statement on Management Accounting Statement, No. 411, August 1999,P.4.

ويعرف ممدوح عبد العزيز رفاعي، سلسلة التوريد على أنها تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.¹

- تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات.
- تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيرا خدمة العميل.

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

*- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة).

*- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة.

ويعرف Alexandre K. Samii سلسلة التوريد على أنها:

"متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل - معالجة المبيعات Sales processing، الإنتاج Production، إدارة المخزون inventory management، توريد المواد Material supply، التوزيع distribution، الشراء procurement، التخمين forecasting، وخدمة الزبون customer service، ومجالات أخرى متعددة".²

وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في:³

- تدفقات المواد Material flows.
- تدفقات المالية Financial flows.
- تدفقات المعلومات Information flows.

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة "وسيطية" ومنتجات

¹ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006، ص46.

1- Alescandre K. Samii , Stratégie logistique , Supply chain management ,dunod, paris, 2001, P15.

2-Ibid, P19.

تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى.

ثانياً - مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

هناك عدة تعاريف سنولي بعضها منها: ¹

عرف "Sohal, A & al" إدارة سلسلة التوريد " بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات".¹

وفي تعريف لـ "Ruddeg, M & et al" لإدارة سلسلة التوريد بأنها شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات.²

ويعرف "Alexandre K. Samii" إدارة سلسلة التوريد على أنها:³

"مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة".⁴

ويرى كذلك أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجاً من العلم والفن، وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل: ⁵

- القوة، والمستوى المرتفع لالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة التوريد المبدئية.

¹ - Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, "Supply Chain Management in Australian Manufacturing - Two Case Studies ", Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, Issue. 1-2,2002, p.97.

² -Ruddeg M., Klingenberg, N., & Kronhumn, K., "Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic Marketplaces", Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13,: No.8, 2002, p. 597.

³ - Alexandre K. Samii, Op.Cit, p.15.

⁴ - Ibid, p.15.

⁵ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين " مثل التدبير، البيئة، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيرا التوزيع".

- دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع.

*- العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومصطلح "الإدارة" في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد.

وفي تعريف لـ: "David Ross"، فقد عرف إدارة سلسلة التوريد بأنها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل.¹

وبوضح هذا التعريف تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة هي:

- إدارة سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية.
- إدارة سلسلة التوريد كتركيز على المورد (إدارة سلسلة التوريد).
- إدارة سلسلة التوريد كإدارة شبكة الأعمال بالمنشآت والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.

وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء

¹ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة.

ثالثاً - أهمية إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول الذي 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 بالطرق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وبذلك فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

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

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستوى 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 - مارك داي وآخرون، تر: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص- ص 217-219.

المطلب الثاني: أهداف وعناصر سلسلة التوريد.

أولاً- أهداف إدارة سلسلة التوريد:

هناك عدة أهداف رئيسية لإدارة سلسلة التوريد نذكر أهمها:¹

- 1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- 2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
- 3- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- 4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- 5- التركيز في إدارة سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام.
- 6- إدارة سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإنّ إدارة سلسلة التوريد الفعّالة تمكّن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

ثانياً- عناصر إدارة سلسلة التوريد:

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي:²

¹ - محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص37.

² - عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

1- الخطة: تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة. والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

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

ب- **التنبؤ:** أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

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

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

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

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

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

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

ج- **الموقع:** أي تحديد مواقع التسهيلات.

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

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

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

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

- التكويد.

- اكمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

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

المطلب الثالث: مبادئ سلسلة التوريد.

لسلسلة التوريد سبع مبادئ هي:¹

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

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء - إلى مجموعات وفقا للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع - الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء.

¹ - D. L. Anderson, F. E. Britt, and D. Fvere, (1997), "The Seven Principles of Supply Chain Management", Supply Chain Management Review, Issue. Spring. p. 12.

والتساؤل الآن هل تستطيع المؤسسة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم ؟

ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة، يمكن المؤسسة من تطوير محفظة الخدمات لديها وجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. واليوم يتحول المنتج المتقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي والتحليل العائلي لقياس المزايا المتعارضة للعميل والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة.

فالمنتج المتطور هو الذي يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لدية وبينى قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا للمبيعات ووفقا لاحتياجات التجار، ويلبى أوامر التوريد ويستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم

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

تأخذ المؤسسات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد.

وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد - يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول - والملائم لشريحة محددة، يستخدم 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 أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

المبدأ الثالث: إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققا دقة

التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد:

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به، ذلك أن التوجه الوظيفي لعديد من المؤسسات يحقق بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالمؤسسة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد يبني المنتجين أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل.

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدما في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، خلايا التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب (JITP) والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

ذلك أنه في إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة، وهنا قد تتجم 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 (SKU) وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتي.

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

المنتج ليس لديه - وذلك بصورة تقليدية - 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 والافتتاع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج

النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والامتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة / الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية.

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 (وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات) فإن عديد من المؤسسات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالمؤسسة، مؤسسة واحدة هي التي وضعت إيرادات سنة كاملة من أجل الاستخدام الواسع للبرمجيات والخدمات الخاصة بها في عملياتها على مستوى الولايات المتحدة ككل عام 2002.

فعديد من المؤسسات 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: تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم المؤسسات تنظر نحو الداخل وتطبق أى عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة فى سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية:

أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط اكتمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق، أى اكتماله وتسعيه، والفائورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن يرتبط بسلسلة التوريد كقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضاً نظره الأداء من ناحية العميل أيضاً.

ثانياً: يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين - الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أئنة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

المبحث الثاني: وظائف إدارة شبكات التوريد.

تتم أنشطة التوريد الأساسية في خدمة العملاء التي تمثل جوهر الميزة التنافسية ومركز مخرجات نظام المعلومات وتدققها في كل الاتجاهات، وظيفة التخزين التي تمثل حلقة وصل بين المدخلات والمخرجات النظام ووظيفة النقل والتوزيع التي لا يمكن فصل مضمونها عن محتوى التوريد.

المطلب الأول: الوظائف الأساسية.

أولاً - خدمة العميل:

يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل المؤسسة من خلالها مع المستهلك أما شخصياً أو خلال الاتصال غير المباشر وهذه الأنشطة يتم تصميمها وأدائها بناء على هدفين رئيسيين هما:¹

- رضا العميل.

- تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

وهذا التعريف يشمل كل الموظفين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء في تقديم خدمة.

ثانياً - نظام المعلومات: لعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجيستية عن غيرها والتي كانت تتم قبل ظهور

هذا المفهوم أمرين:

الأمر الأول أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم، أما الأمر الثاني فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات. كما ازداد دور أهمية المعلومات يوماً بعد يوم في ظل البيئة الحديثة المركزة على التنافسية والعولمة حيث ساهمت في خلق وتطوير نظم الإنتاج القائمة على ميزة الوقت في ظل أقصى دورة حياة منتج.

ويعتبر نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من المواد المادية، البشرية، غير مادية البيانات

وإجراءات تسمح بجميع تشغيل (معالجة)، تخزين اتصال المعلومات في أشكال مختلفة في المؤسسة".²

1- لرح مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الاقتصاد، الجزائر، 2010، ص61.

2 - Robert Reix , systeme d'information et management des organisations, 4^{ème} édition , paris , Vuibert, 2002, p75.

إن نظام المعلومات يعتبر بمثابة الجهاز العصبي لنقل وتحضير المعلومات اللازمة للإدارة وهو يعمل بتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) عن طريق عملية المعالجة.

إن نظام المعلومات المتعلق بوظيفة التوريد تصمم لغرض تخطيط وتنفيذ برامج الإمداد وتزويد المؤسسة بالبيانات التي تسهل أداء أنشطة التوريد وتحتاج أنظمة المعلومات هذه إلى أخصائي في إدارة الإمداد ليعمل كوسيط بين وظائف الإمداد ووظيفة التشغيل الآلي للبيانات كما يحتاج في عمله إلى مساعدة وتنسيق من أخصائي الوظائف الأخرى لتعريف احتياجات العمليات وتحويلها إلى معلومة ضمن اللغة التي يفهمها الحاسوب.¹

ثالثاً - وظيفة التخزين:

يعتبر التخزين من الوظائف الهامة في المؤسسات والتي تؤثر إلى حد بعيد على نجاح أو فشل الأهداف الإنتاجية والتسويقية لتلك المؤسسات، وتتضمن هذه الوظيفة أنشطة كثيرة، كما أنها تقوم بتخزين السلع وفق الشروط المناسبة، ويعتبر جوهر التخزين الذي يقوم أصلاً على تأمين العملاء لما يحتاجونه من مواد أولية أو سلع في الأوقات والأوضاع المناسبة لهم وفق رغباتهم.

يعرف التخزين على أنه: " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل للتدفق المادي".²

أما وظيفة التخزين فتشير إلى ذلك الجزء من نام الإمداد الذي يهتم بعملية تخزين المنتجات المختلفة (المواد الخام والأجزاء والقطع والمواد تحت التشغيل والسلع تامة الصنع).³

¹ - Position Classification Flysheet For Logistics Management Series, GS-0346, TS-78, United States Office Of Personnel Management (January 1987), p13.

² - علي كساب، دروس تسيير المحزونات، جامعة الجزائر، 2001.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008، ص473.

كما نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية:¹

- استقبال المواد الخام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن.
- حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها.
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة.
- تدنية التقادم الفني للأصناف، وحفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها.
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.
- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة.
- المساعدة في تحقيق أرصدة المخزون بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

رابعاً - وظيفة النقل:

إن وظيفة النقل هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المنشأة وما بين الأسواق لذلك فإن حجم الإنفاق على خدمات النقل والشحن يمثل أكبر نسبة إنفاق في مجال اللوجستيات.

المقصود بالمصطلح النقل هو الشحن، وهو كل أشكال انتقال المنتجات من موقع الإنتاج إلى كافة أنواع ومواقع التخزين ومراكز التوزيع التابعة للمؤسسة وإلى مخازن ومواقع العملاء (الوسطاء والمشترون) سواء كانت هذه التقلبات في نطاق محدود أو في نطاق واسع جغرافياً.²

إن أي مؤسسة لا تستطيع أن تمارس نشاطها الإنتاجي إلا إذا استطاعت أن تدبر أمر نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مواقعها إلى مواقع الإنتاج وكذلك نقل منتجها النهائي من مكان الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك، فهي بذلك تضمن استمرارية التمويل وبالتالي استمرارية الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة

¹ - عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، 1998، ص203.

² - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 1995، ص564.

أخرى توفر السلع لعملائها في الوقت والمكان المناسبين، بما يجعلها تحقق منفعة زمانية ومكانية في آن واحد.

خامسا- التوزيع المادي:

عرف التوزيع عدة تعاريف نذكر أبرزها ما يلي:

حسب Yves Chirouze: " التوزيع هو مجموع النشاطات المحققة من طرف المنتج مع أو بدون تدخل هيئات وسطية أخرى انطلاقا من لحظة كون المنتجات التامة الصنع جاهزة للتصريف إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي وجاهزة للاستهلاك في المكان الوقت المناسبين بالكميات الملائمة لأذواق وحاجيات المستهلكين".¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية التوزيع هي مجموعة من النشاطات التي تضمن وصول السلع إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت والكميات المناسبة.

المطلب الثاني: الوظائف الداعمة.

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة التوريد سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها ويمكن حصرها في وظيفة الشراء التي تمثل أساس مدخلات نظام الإمداد، ووظيفة التنبؤ بالطلب كمدخل لتخطيط هذه الأنشطة، ووظيفة المناولة التي تعتبر محور أداء نشاط التخزين ووظيفة التعبئة والتغليف التي تلي عملية الإنتاج وتعمل على رفع قيمة المنتج.

أولا- التنبؤ بالطلب: يرى الأستاذ هنري فايول أن قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هو جوهر الإدارة²، ويمكن تعريف التنبؤ كمنهج علمي يساعد متخذي القرارات الاقتصادية وغير الاقتصادية في اتخاذ قراراتهم المستقبلية (والتخطيط المستقبلي).³

¹ - Chirouze, Y, *Le marketing*, tome2, édition OPU, p29.

² - محمد عبيدات، هاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص184.

³ - محمد شوقي محمد، التنبؤ "الأساس والمناهج والخطوات والشروط"، التنبؤ - السلاسل الزمنية - منتديات الإحصائيون العرب / www.google.ae . 14:30 2018-04-07 horizon des ventes/prévision

أو هو استقراء أو استقصاء ما يمكن أن يحدث في المستقبل للظاهرة من خلال حوادث الماضي المتكررة.¹

ثانياً - وظيفة المناولة: يقتضي سد الفجوة بين مكان الإنتاج وأماكن الاستهلاك تحريك السلع بين منشآت التوزيع بوساطة وسائل النقل أو تخزينها في مخازن قريبة من الأسواق، تقتضي عمليات النقل والتخزين هذه ضرورة توفر عمليات المناولة.

تنطوي المناولة على تحريك كميات صغيرة من المنتجات والمواد لمسافات قصيرة، بعكس نشاط النقل الذي يتعلق بتحريك كميات كبيرة نسبياً ولمسافات طويلة، يأخذ نشاط المناولة مكانه عادة داخل المصانع أو المخازن وكذلك بين وسائل النقل.²

"وهي بكلمات أخرى تحريك الكميات المطلوبة بأسرع ما يمكن إلى المكان المناسب بأقل تكلفة ممكنة".³

وتعرف على أنها "الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها".⁴ ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن عملية المناولة لا تقتصر على نقل المواد المشتراة أو السلع التامة الصنع أو الحركة الداخلية للمخزون حيث تتم عمليات مناولة أخرى داخل الوحدات الإنتاجية لأغراض التصنيع.

ثالثاً - وظيفة الشراء: إن عملية الشراء ما هي إلا استجابة لطلب الزبائن، أو لحاجة تولدت لدى الزبائن، غايتها تتحقق باستقبال المواد المشتراة، والتخزين، وأخيراً باستهلاكها من طرف السباق اللاحق (عملية الإنتاج أو الاستهلاك النهائي من طرف المستهلك النهائي).⁵

¹ - محمد شوقي محمد، مرجع سابق.

² - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2000، ص 357-358.

³ - علي الشرفاوي، إدارة المخازن، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص 189.

⁴ - عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 203.

⁵ - Jean-Pierre Beruzard et Daniel Fromentin, Gestion Pratique de la chaine logistique, Ed Breal, France, 1998, p10.

ويمكن تعريف كذلك وظيفة الشراء بالوظيفة المسؤولة على امتلاك السلع أو الخدمات الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، ويكون هذا الامتلاك بالجودة المطلوبة، والكميات المحددة، وفي الوقت المناسب وبالتكلفة الكلية الأدنى وفي الشروط المناسبة للخدمة والأمن.¹

رابعاً- وظيفة التعبئة والتغليف:

لقد أصبح التغليف والتعبئة اليوم يحتل مكانة مهمة في المؤسسة بماله من أهمية مجال التسويق، مما استوجب على المسؤولين في المؤسسات الاهتمام أكثر فأكثر به باعتباره رجل بيع صامت لها، لذا فعلى المؤسسة أن تولي اهتمام أكثر بهذا النشاط فالمستهلك لا يرضى بالمنتجات إلا إذا جذبته جودة غلافها، هناك عدة تعاريف للتعبئة والتغليف غير أنها تنصب في قالب واحد، ونجد منها:

عرف محمد فريد الصحن أن التغليف يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي، ويعتبر التغليف في كثير من السلع جزء أساسي من السلعة ذاتها، حيث أن الغلاف المميز يزيد من قيمة السلع في ذهن المستهلك.²

أمّا محمود صادق بازعة فيقول في كتابه إدارة التسويق: " يشمل التغليف كل من تصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي".³

والغلاف هو: " الصورة المرئية للسلعة، وهو الرمز الذي يحكم عليه المستهلك قبل أن يحكم على السلعة، فعن طريقه يمكن للمستهلك أن يكشف ما بداخله، ويمكن للغلاف أن يقول للمستهلك إذا كانت السلعة بدرجة عالية أو منخفضة من الجودة، وإذا كانت هي التي يريدونها فعلاً".⁴

أما التعبئة فهي:

"الغلاف أو الإناء الذي يحتوي على السلعة".⁵

¹- Gérard. B, Olivier BRUEL, Alain. G, Michel.G, Christian. V, Management Industriel et Logistique, 3^{ème} édition economica, Paris, 2001, p.521.

²- محمد فريد الصحن، إلتسويق، دار الجامعية، 1999، مصر، ص269.

³- محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر، 1978، ص267.

⁴- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، دار الجامعان، مصر، 1986، ص244.

⁵- محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين الشمس، ص160.

"عبارة عن عبوة تحتوي على المنتج، المخصصة والموجهة لوحدة بيع بالتجزئة، مثل: القارورات،

العلب..."¹

"التعبئة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بمفهوم استخدام الغلاف للمنتج"².

المطلب الثالث: وظيفة الإمداد العكسي.

من السهل التفكير في أنشطة التوريد كإدارة التدفق المنتجات من نقطة الحصول عليها إلى العملاء إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من المؤسسات لا يمكن إغفالها.

أولاً - تعريف الإمداد العكسي:

عادة ما يتم تعريف الإمداد في اتجاهين:

الاتجاه الأول: ويركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، **الاتجاه الثاني:** ويشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي ويأتي الإمداد العكسي ليضيف اتجاهها ثالثاً للإمداد فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق وعوامل التعبئة³، ويتعدى الإمداد العكسي هذه الأخيرة كثيراً فهو يشمل كذلك الفضلات التي يجب التخلص منها وبصفة أكر عقلانية (إما بإعادة تصنيعها، أو برميها في أماكنها محافظة على البيئة)⁴.

ثانياً - دور الإمداد العكسي:

يظهر دورها عندما يشتري العميل آلة معينة من التاجر التجزئة ثم يجدها تالفة فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها من ثم يصبح لدى العميل آلة تالفة في المخزن فيرسلها غلى مركز المرتجعات ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة للتعرف عليها في قواعد البيانات مركز المرتجعات فتوضح قاعدة البيانات بأن الآلة قد تم إرجاعها وتتشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها إلى الصانع الأصلي ليقوم

¹- bertrand.j.P, Techniques commerciales et marketing, Berti édition, 1994, P109.

²- Kolter.F et Dubois, Marketing management, 8^{ème} édition, 1995, p45.

³- خبراء المؤسسة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، ص83.

⁴ - Yves P, Logistique –Production, Distribution, Soutien, Op-cit. P.587.

التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة، وأخيرا تعود الآلة إلى مركز المرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها هي المقصودة ليقوم بإصلاحها. وإرسالها مرة أخرى للبيع في السوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف.

المبحث الثالث: الأداء.

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وإذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة للإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء، وذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنعرض على تصنيفها ونختم بكشف اللبس بينها وبين مفهوم الإنتاجية الواسع الانتشار في الوسط العلمي.

المطلب الأول: التوجهات المفاهيمية للأداء.

أولاً- تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".¹

ويعرفها Jean Yves: "على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".² ويظهر من التعريفين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة وبالتالي ربط

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، دار نشر غير مذكورة، مصر، 2002، ص415.

² - Jean Yves Saulquin, "Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20.

الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية، في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المؤسسة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالترديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن خلال التعريفين يمكن استنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.¹

ثانيا - مفهوم الكفاءة والفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.²

1- تعريف الكفاءة:

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"، كذلك تعرف الكفاءة على أنها:

"الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى

¹ - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 20.

² - أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 415.

بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات¹، من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساساً باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تدفع إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقداً للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

2- تعريف الفعالية:

تعرف الفعالية: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"²، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق/ الإنجاز المخطط.

ثالثاً - دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية:

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة والفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط ومحاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئياً فهم متغيراتها الرئيسية.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"³.

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا

¹ - علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص6.

² - أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص5.

³ - ناصر المنصور كاسر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص2.

نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط، وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما، إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية، فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، وهذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير والتي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية والكفاءة على أما جسم واحد لا ينفصل. ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتم الآخر " فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة أم الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"¹، وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو "البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمو دائم"².

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء.

يمكن تصنيف الأداء حسب معايير محددة هي:³

أولاً- التصنيف حسب معيار البيئة:

أ- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين...

والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

1 - Cohen.E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.

2 - Fernandez. A, " Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'organisation, Paris, 2000, p41.

³ -مرغيش عبد الحليم، مصدر سبق ذكره، ص22.

ب- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

ثانيا - التصنيف حسب معيار الزمن:

1- الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير يصبح الأداء في هذه الحالة

متعلقا بما يلي:¹

* الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

* الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بالأعمال وهي نسبة = المخرجات / المدخلات.

* الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد

ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

¹ - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم: منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص.ص 58-60.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

. طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد.

. معدل دوران العمال Turn – Over.

. الغيابات والتأخرات.

2 - الأداء في المدى المتوسط:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

أ- **التكيف:** ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

ب- **النمو (Croissance):** وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة ومؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية وظهر ما يسمى Made In Japan.

3- الأداء في المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال. إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحياناً والمندمجة أحياناً أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك ويظهر هذا جلياً في العلامات الكبرى مثل:

ثالثاً - التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعيارى الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.¹

1- الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

2- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.

إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك ولا بد على نجاح المؤسسة ككل.

رابعاً- التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية.

1-أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقلالات

2- أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً وذلك ببث روح المساهمة بدل فكرة العامل الأجير.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة
مطاحن الحزمة بامسيلة

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص.

تتشط مؤسسة المركب الصناعي الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية، ولهذا فهي تسعى دائما إلى تحقيق الأفضلية وبلوغ مكانة مرموقة بين المؤسسات الاقتصادية، وسنخرج في هذا المبحث عن نشأتها وأهدافها ودورها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة.

أولاً- نشأة المؤسسة:

شركة مطاحن الحضنة هي شركة تابعة لمؤسسة الرياض بسطيف، تأسست في 01/01/1983 طبقا لإصلاحيات الخاصة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، وبدأ بناؤها سنة 1980، وتم تشغيلها أول مرة سنة 1982، أما بداية العمل الفعلية كانت سنة 1983 من شهر ماي.

تقع وحدة مطاحن الحضنة، الرياض سابقا بالمسلة على بعد حوالي 2 كم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي، على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة في شكل مساهمة في 01 أكتوبر 1997 ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج، وقد بلغ رأس مالها 479.000.000 دج وتتربع على مساحة 30755 م²، حيث أنها كانت تقدر الطاقة الإنتاجية في بداية نشاطها يوميا بـ 2000 قنطار /يوميا، تتوزع على 1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين، وتتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد:

أ- القسم الأول:

يتكون من مسمدة ومطحنة (مسمدة للسميد ومطحنة للفرينة)، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "BUHER"، وتاريخ بداية الاستغلال لها هو في سنة 1982م وقدرة استعمالها 3000 قنطار يوميا، وتكلفة إنجازها الإجمالية 22.091.548.055 دج.

ب- القسم الثاني:

يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFETO" بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101 دج، وتاريخ بداية استغلالها 1993م، وطاقة إنتاجها 4000 قنطار/ يوميا.

والسنة الماضية في 24 ماي 2016 تم دمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات الاقتصادية ش.ذ. أ. المسماة على التوالي:

- ✓ مطاحن سيدي راشد قسنطينة.
- ✓ مطاحن مرمورة قالمة.
- ✓ مطاحن سيتورال سكيكدة.
- ✓ مطاحن حروش سكيكدة.
- ✓ مطاحن سييوس عنابة.
- ✓ مطاحن الحضنة المسيلة.

من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مطاحن ابن هارون قسنطينة، وتم تغيير اسم مطاحن الحضنة إلى المركب الصناعي التجاري الحضنة فرع قسنطينة.

ثانياً - وظائف المؤسسة:

للمؤسسة وظيفتان الأولى إدارية والثانية إنتاجية، فالوظيفة الإدارية هي غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه... الخ).
- ضمان السير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم... الخ).
- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية... الخ).

أما الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكس.

المطلب الثاني: دور وأهداف المؤسسة المستقبلية في التنمية الاقتصادية.

أولاً- دور المؤسسة المستقبلية:

تلعب دورا اقتصاديا هاما وفعالا خاصا على المستوى المحلي بحيث تغطي نسبة معتبرة من الطلب على منتجاتها، ونلمس مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية الوطنية من خلال التعرف على حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، ومدى قدرتها على تعويض المستوردات من هذه المنتجات التي تمون السوق المحلية.

يبرز دور هذه الوحدة في الاقتصاد الوطني بشكل خاص في زيادة الطلب على منتجاتها ونظرا للإمكانيات الحالية له وتحسن نوعية المنتجات، فإن قدراته الإنتاجية تزيد من تقليص الطلب على هذه المنتجات من الخارج وهذا ما يوفر رأس مال كبير من العملة الصعبة ومصاريف الأعباء الضخمة.

ثانياً- أهداف المؤسسة المستقبلية:

إن للمؤسسة أهداف مستقبلية تسعى إلى تحقيقها من أهمها:

- ✓ تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- ✓ زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- ✓ التسيير الأحسن للمواد البشرية للمؤسسة.
- ✓ تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- ✓ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- ✓ المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- ✓ خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- ✓ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- ✓ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وجودة عالية.
- ✓ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...إلخ.
- ✓ الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.
- ✓ زيادة القدرة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة في آفاق 2018.
- ✓ ترقية المنتج بما يتوافق مع المواصفات العالمية (ISO).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتكون المؤسسة من المديرية العامة وهي تضم المدير الذي مهمته الأساسية التنسيق بين مختلف

المصالح المتواجدة بالوحدة والمسؤول عنها ولهذا أوكلت بعدة مهام:

- تعتبر الواجهة الأولى للمؤسسة.

- التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح.

- الربط بين جميع الدوائر.

وترتبط المديرية العامة بقسمين هما: قسم التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكل للوحدة"، قسم الإشراف

على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.

أولاً - قسم التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكل للوحدة":

1. المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
2. مساعدة مكلف بالأمن والرقابة: مهمته المحافظة على سلامة المؤسسة ومراقبة حركة المخزونات ووسائل النقل للمؤسسة.
3. مستشار قانوني: مهمته مساعدة المدير العام من الناحية القانونية والتكفل بكل المنازعات الخارجية من طرف «الموردين والزبائن» أو الداخلية التي تكون داخل المؤسسة.
4. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة مكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
5. مساعد مكلف بالتنوع: مكلف بنوعية الإنتاج والجودة ووفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية (التغليف والكمية) أو المعايير الإنتاجية.

ثانياً - قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

1. مديرية الاستغلال: وتنقسم هذه المديرية إلى خمسة فروع هي: مصلحة التموين، مصلحة الصيانة، مصلحة الإنتاج، مصلحة تسيير المخزونات، مصلحة التسويق.
- أ- مصلحة التموين: مهمتها توفير المادة الأولية اللازمة لدورة الاستغلال ومراقبتها وإعداد تقدير المواد وتحديد مصدرها.
- ب- مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة وإصلاح الآلات وتشغيلها 24/24 ساعة وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع الإلكترونيكوميكانيك والكهرباء: مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة آلات الطحن والشاحنات.
- ج- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، وهي تعد من أبرز المهام في المؤسسة فهي التي تحقق الهدف الذي تأسست المؤسسة من أجله وهي تتفرع إلى:
 - فرع محاسبة المواد.
 - فرع الطحن والإنتاج.
 - فرع التوضيب والشحن.

د- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد وتتفرع إلى:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.
- فرع تسيير المخزون.
- فرع تخزين قطع الغيار.

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

3. **مديرية الإدارة والمالية:** مهمتها إدارة المصالح والتنسيق بينهما.

أ- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري وتتفرع إلى:

- فرع المالية الصندوق.
- فرع المحاسبة العامة.
- فرع محاسبة المبيعات.
- فرع المحاسبات.

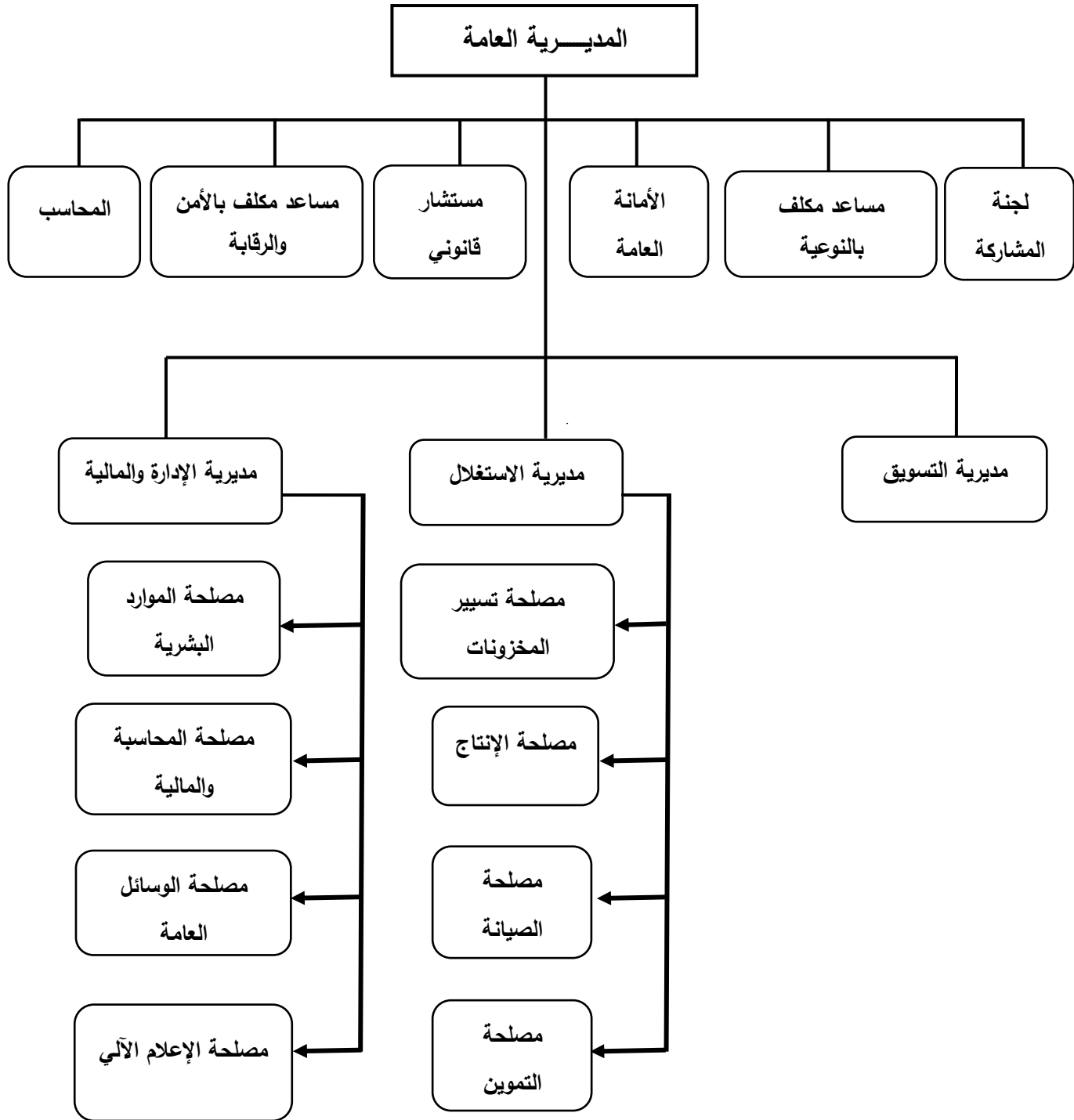
ب- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة في الإنتاج وتتفرع إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الأجور.
- فرع الخدمات الاجتماعية.

ج- **مصلحة الوسائل العامة:** ومن مهامها متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة، والمتابعة الميدانية للاستثمارات.

د- **مكتب الإعلام الآلي:** ويهتم بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة



المصدر: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة استهدف الإداريين للمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة المسيلة كعينة للدراسة.

أولاً- تحديد عينة الدراسة:

يعد تحديد حجم العينة المناسب من أهم القرارات الصعبة لدى الطالب للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج، بما أن مجتمع الدراسة كبير ولا يمكن إجراء عملية مسح شاملة، لذا لجانا إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهي مكونة من 47 مفردة، حيث تم توزيع 51 استبياناً، واسترجاع العدد نفسه أي 47 استبياناً أي بنسبة 92%.

ثانياً- وصف أداة الدراسة:

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبانة تم الاستعانة ببرنامج SPSS.22 لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج بغية إعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المحصل عليها بالاعتماد في التحليل على بعض الأدوات منها:

- النسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة المستجيبين على أسئلة الاستبيان.
- تحليل التباين لإيجاد العلاقة بين بعض المتغيرات الدراسية واختبار قبول أو عدم قبول الفرضيات الدراسية.

أقسام الاستبيان: يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من 46 سؤالاً مقسمة إلى محاور، المحور التابع

(الأداء) ومحور المتغير المستقل (سلسلة التوريد) وقسمناه إلى ستة محاور وهي:

الجدول رقم (1): يمثل محاور الاستبيان.

الرمز	المحور	العبارات
X1	- المحور الأول: تقسيم العملاء	من 1 إلى 7
X2	- المحور الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد .	من 8 إلى 12
X3	- المحور الثالث: إدراك إشارات السوق،	من 13 إلى 18
X4	- المحور الرابع: تحقيق التميز في المنتج .	من 19 إلى 25
X5	- المحور الخامس: إدارة مصدر السلسلة.	من 26 إلى 30
X6	- المحور السادس: تطوير سلسلة التوريد.	من 31 إلى 36
Y	- المحور التابع: الأداء.	من 37 إلى 46

وقد اشتمل هذا الاستبيان أيضاً على البيانات الشخصية للموظفين من حيث، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2): خصائص مجتمع الدراسة.

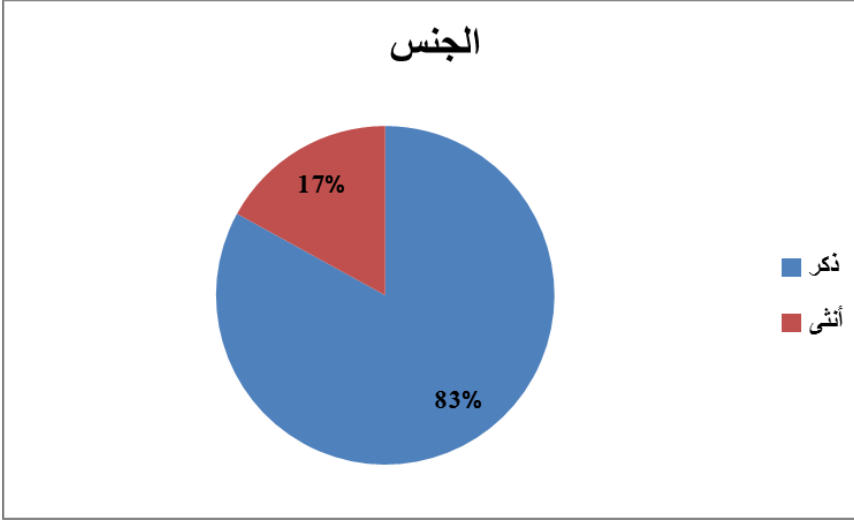
المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	39	83
	أنثى	8	17
العمر	من 18 إلى 30 سنة	14	29.8
	من 31 سنة إلى 40 سنة	23	48.9
	من 41 سنة إلى 55 سنة	10	21.3
	المجموع	47	100
المؤهل التعليمي	أقل من الثانوي	0	0
	ثانوي	3	6.4
	ليسانس	30	63.8
	ماستر	14	29.8
	دراسات عليا	0	0
	المجموع	47	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	36.2
	من 5 إلى 10 سنوات	25	53.2
	من 11 إلى 15 سنة	5	10.6
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

1- بالنسبة للجنس: نرى تفوق العنصر الذكري حيث أن أغلب أفراد العينة من العنصر الذكري

بنسبة 83% والعنصر الأنثوي بنسبة 17%

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

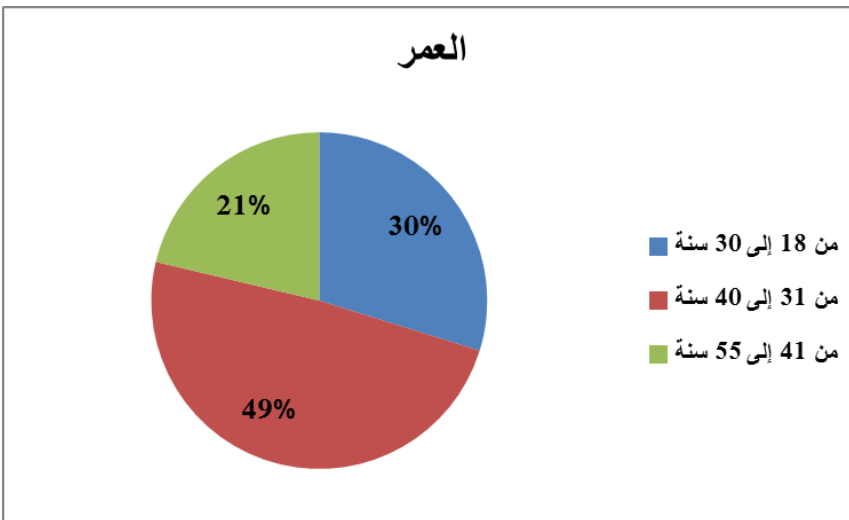


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2).

2- بالنسبة للعمر:

توزعت أفراد عينة الدراسة حسب الجدول أعلاه على ثلاث فئات عمرية وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية (من 31 إلى 40 سنة)، بنسبة 48.9% تليها الفئة الأولى (من 18 إلى 30 سنة) ثم الثالثة (من 41 إلى 55 سنة) بنسبة متتالية 29.8% و 21.3%، تدل هذه النتيجة إلى التنوع في متوسط أعمار مجتمع الدراسة، مع ارتفاع الأعمار نسبياً مما يدل على توفر عامل الخبرة.

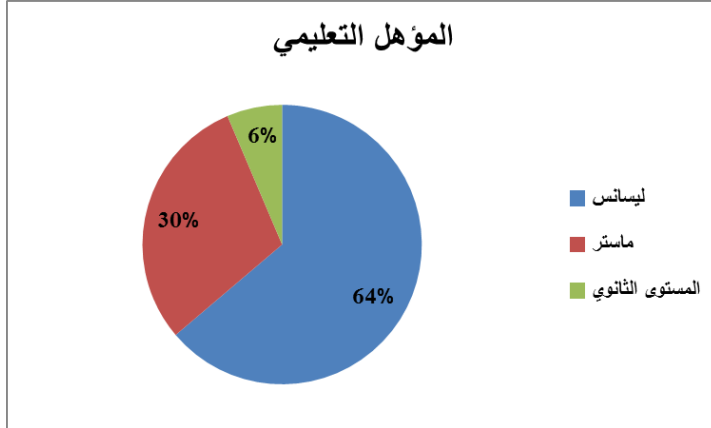
الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2).

3- بالنسبة للمؤهل التعليمي: من خلال الجدول أعلاه نجد ان افراد العينة توزعت حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن معظم الأفراد حاصلين على شهادات جامعية ليسانس وماستر 63.8 %، 29.8 % بنسب متتالية، أما الباقي بنسبة 6.4 % من الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية لمعظم الأفراد لديها شهادات ليسانس وماستر.

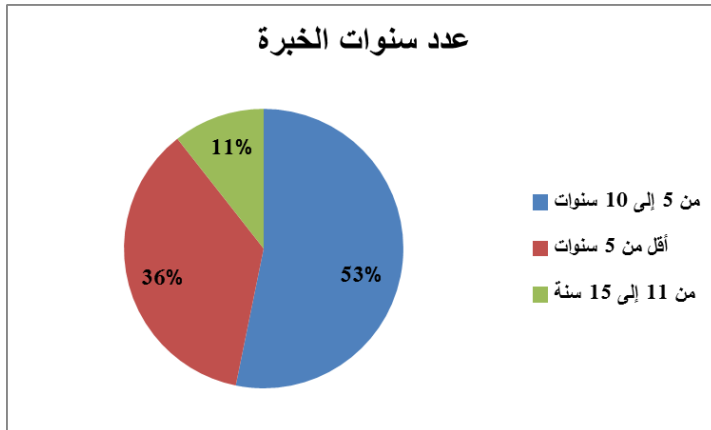
الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2).

4- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة لدى الأفراد فإننا نجد 53.2% عند الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (من 5 إلى 10 سنوات) وقد احتلت أكبر نسبة، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) فقد حددت نسبته 36.2%، في حين نجد الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 15 سنة) فقد حددت نسبتهم 10.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن عينة الدراسة مستوى خبرتها مرتفع نسبيا مما يعني أن إطارات المؤسسة لديها الخبرة.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2).

رابعاً: الخصائص السيكومترية للاستبيان.

1- اختبار الثبات:

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صلاحية المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث رجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي.

- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا Chronbach`s Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار بمعنى لو تكررت عمليات القياس الواحدة لظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقسي آرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، ثم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبيان. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما هي في الجدول.

الجدول رقم(3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

عدد العبارات	معامل الثبات α
46	0.781

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج SPSS.V22

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة الإجمالية 78.1% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% ولقد اكتفينا بالثبات لإجمالي للعبارات مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي ثابتة وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام

الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من، خلال الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

أ-الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف

الدراسة قمنا بعرضها على ثلاثة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل

محور وقد أعاد المحكمين الأداة بعد إعطاء آرائهم وملاحظاتهم، ثم إعادة الاستبيان بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي الاتساق الداخلي:

يتم حساب الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وقد تبين أنها جميعا دالة إحصائية عند 0.05 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(4): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور x1.

الدالة الإحصائية	القيمة (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
دال	,002	,443**	تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجاتهم.
دال	,000	,490**	تقوم المؤسسة بتطوير محفظة الخدمات لديها وجعلها أكثر تكيفا مع شرائح مختلفة.
دال	,000	,491**	يمكن للمؤسسة أن تنتج مجموعة من المنتجات بحيث كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء.
دال	,000	,654**	تحديد الاختلافات الفردية لكل قطاع.
دال	,002	,448**	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع لاحتياجات ورغبات المستهلكين داخل كل قطاع.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ما عدا العبارتين رقم

A2 و A7 فهي غير دالة وبالتالي يتم حذفها من الأداة.

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور x2

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارة
دال	,001	,481**	تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون.
دال	,000	,590**	تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل.
دال	,000	,594**	تصمم المؤسسة شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء.
دال	,000	,532**	تسعى المؤسسة إلى تصميم نظام فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات.
دال	,011	,370*	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة التوريد.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ومنه نعتبر فقرات المحور صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور استراتيجية الانكماش الدرجة

الكلية للمحور x3

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبرة
دال	,006	,393**	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب.
دال	,000	,741**	تقوم المؤسسة بوضع بدائل إستراتيجية حول الأحداث المستقبلية في السوق.
دال	,000	,580**	لدى المؤسسة القدرة على تحديد احتياجاتها في المدى القريب والمتوسط.
دال	,000	,608**	تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها في المستقبل من العاملين والموارد.
دال	,000	,665**	تحلل المؤسسة وتدرس المعلومات الواردة إليها من السوق وتستغلها.
دال	,000	,690**	للمؤسسة القدرة على معرفة السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ومنه نعتبر فقرات المحور صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(7): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية

للمحور x4

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبرة
دال	,000	,527**	تحقق المؤسسة و تحافظ على مستويات أداء متفوقة.
دال	,019	,341*	المؤسسة تلبي احتياجات وتوقعات المستهلكين.
دال	,002	,441**	مناسبة المخرجات لطلبات العملاء.
دال	,007	,385**	تتميز أسعار منتجات المؤسسة بالتنافسية.
دال	,010	,374**	تحقق المؤسسة مستويات ابتكار عالية.
دال	,001	,465**	منتجات المؤسسة أكثر جودة مقارنة بمثيلاتها.
دال	,011	,367*	تحقق المؤسسة تكاليف إنتاج أقل مقارنة بمثيلاتها.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ومنه نعتبر فقرات المحور صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور x5

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سييرمان للارتباط	العبرة
دال	,000	,528**	تسعى المؤسسة إلى خلق التفاعل بين الموردين والعملاء.
دال	,002	,441**	تمتلك المؤسسة مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها بشكل كبير.
دال	,000	,627**	المؤسسة قادرة على استعمال خبراتها من أجل تطوير أنشطة سلسلة التوريد بأقل التكاليف.
دال	,003	,430**	تملك المؤسسة مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة التوريد.
دال	,092	,248	تتبع المؤسسة سلسلة توريد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ومنه نعتبر فقرات المحور صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور x6

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سيبرمان للارتباط	العبارة
دال	,000	,592**	تتبنى المؤسسة سلسلة توريد ذات كفاءة و فعالية.
دال	,000	,585**	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة بها.
دال	,000	,560**	تستغل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتطوير سلسلة التوريد.
دال	,000	,631**	تتبع المؤسسة نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.
دال	,008	,380**	تتميز سلسلة توريد المؤسسة بالمرونة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ما عدا العبارة رقم F5 فهي غير دالة وبالتالي يتم حذفها من الأداة.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين بن كل فقرة من فقرات محور y

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سيبرمان للارتباط	العبارة
دال	,026	,325*	مقدرة إدارة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.
دال	,004	,414**	تكاليف تسويق المؤسسة أقل من منافسيها.
دال	,000	,548**	زيادة إعداد المشتريين لمنتجات المؤسسة بشكل أكثر من منافسيها.
دال	,000	,580**	زيادة قدرة المؤسسة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية.
دال	,000	,504**	تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية.
دال	,000	,665**	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية.
دال	,020	,338*	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات المؤسسة.
دال	,000	,569**	تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن كل العبارات تملك ارتباطا دالا مع محورها ما عدا العبارتين رقم G2 و G6 فهي غير دالة و بالتالي يتم حذفها من الأداة.

3- اختبار طبيعية البيانات اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

سنعرض اختبار (كولمجروف-سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي أن ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام العبارات المعملية.

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف).

البعد	Sig
المتغير المستقل	,200
المتغير التابع	,052

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من المتغير التابع والمستقل أكبر من 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$) هذا يدل اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية.

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

يتناول الطالب في هذا الجزء للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة، حيث تقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة حيث نقوم بالاستعانة بالجدول رقم 12 لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل.

قام الطالب باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدى، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فاذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة فيكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط اقل من المحايد، فان ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1- الإحصاء الوصفي لبعده تقسيم العملاء:

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لمحور: تقسيم العملاء.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,32899	4,0213	تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجاتهم.
4	موافق	,42906	3,8936	تقوم المؤسسة بتطوير محفظة الخدمات لديها و جعلها اكثر تكيفا مع شرائح مختلفة.
5	موافق	,56000	3,7660	يمكن للمؤسسة أن تنتج مجموعة من المنتجات بحيث كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء.
3	موافق	,68619	3,9149	تحديد الاختلافات الفردية لكل قطاع.
2	موافق	,53117	4,0213	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع لاحتياجات ورغبات المستهلكين داخل كل قطاع.
//	موافق	,28758	3,9234	إجمالي محور: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري قدره (0.287) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجاتهم) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.328) وكانت اقل العبارات في درجة الموافق العبارة الثالثة (يمكن للمؤسسة أن تنتج مجموعة من المنتجات بحيث كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري قدره (0.56) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام اكثر بتتويج منتجاتها لخدمة جميع الشرائح.

2- الإحصاء الوصفي لبعدها إعداده شبكة نظم الإمداد:

جدول رقم (14): الإحصاء الوصفي لمحور: إعداده شبكة نظم الإمداد.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,76944	3,8723	تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون.
4	موافق	,58741	3,7872	تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل.
3	موافق	,64735	3,8085	تصمم المؤسسة شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء.
2	موافق	,63131	3,8478	تسعى المؤسسة إلى تصميم نظام فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات.
5	موافق	,77184	3,7234	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة التوريد.
	موافق	,34378	3,8085	إجمالي محور: إعداده شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة.

المصدر: من إعداده الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.343) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.769) وكانت أقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الخامسة (تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري قدره (0.771) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالاستخدام الأكثر فعالية وكفاءة للأصول من خلال سلسلة التوريد.

3- الإحصاء لبعء إدراك إشارات السوق:

جدول رقم (15): الإحصاء الوصفي لمحور إدراك إشارات السوق.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,64735	3,8085	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب
4	موافق	,76401	3,6383	تقوم المؤسسة بوضع بدائل إستراتيجية حول الأحداث المستقبلية في السوق.
2	موافق	,80528	3,7021	لدى المؤسسة القدرة على تحديد احتياجاتها في المدى القريب والمتوسط.
5	موافق	,79836	3,5957	تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها في المستقبل من العاملين والموارد.
3	موافق	,67326	3,6383	تحلل المؤسسة و تدرس المعلومات الواردة إليها من السوق و تستغلها.
	موافق	,50985	3,8511	للمؤسسة القدرة على معرفة السوق.
		,42876	3,7057	إجمالي محور: إدراك إشارات السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.428) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.647) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الرابعة (تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها في المستقبل من العاملين والموارد) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري قدره (0.798) لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر على تقدير احتياجاتها المستقبلية من العمال والموارد.

4-الإحصاء لبعء تحقيق التميز في المنتج:

جدول رقم (16): الإحصاء الوصفي لمحور: تحقيق التميز في المنتج.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	,48090	3,8298	تحقق المؤسسة وتحافظ على مستويات أداء متفوقة.
2	موافق	,60449	3,9362	المؤسسة تلبي احتياجات وتوقعات المستهلكين.
3	موافق	,60449	3,9362	مناسبة المخرجات لطلبات العملاء.
1	موافق	,50985	4,1489	تتميز أسعار منتجات المؤسسة بالتنافسية.
6	موافق	,77184	3,7234	تحقق المؤسسة مستويات ابتكار عالية.
7	موافق	,74625	3,5532	منتجات المؤسسة أكثر جودة مقارنة بمنتجاتها.
4	موافق	,62480	3,8511	تحقق المؤسسة تكاليف إنتاج أقل مقارنة بمنتجاتها.
	موافق	,25536	3,8541	إجمالي محور: تحقيق التميز في المنتج.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.255) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تتميز أسعار منتجات المؤسسة بالتنافسية) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.509) وكانت أقل العبارات في درجة الموافقة العبارة السادسة (منتجات المؤسسة أكثر جودة مقارنة بمنتجاتها) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري قدره (0.746) لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما لجودة منتجاتها مقارنة بمنتجاتها في السوق.

5- الإحصاء لبعء إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية.

جدول رقم (17): الإحصاء الوصفي لمحور: إدارة مصدر السلسلة.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	,93992	3,8298	تسعى المؤسسة إلى خلق التفاعل بين الموردين والعملاء.
5	موافق	,74934	3,7021	تمتلك المؤسسة مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها بشكل كبير.
1	موافق	,77543	3,9149	المؤسسة قادرة على استعمال خبراتها من أجل تطوير أنشطة سلسلة التوريد بأقل التكاليف.
2	موافق	,47704	3,8936	تملك المؤسسة مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة التوريد.
3	موافق	,69089	3,8511	تتبع المؤسسة سلسلة توريد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.
	موافق	,33787	3,8383	إجمالي محور: إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.337) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (المؤسسة قادرة على استعمال خبراتها من أجل تطوير أنشطة سلسلة التوريد بأقل التكاليف) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.775) وكانت أقل العبارات في درجة الموافقة العبارة السادسة (تمتلك المؤسسة مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها بشكل كبير) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري قدره (0.749) لذا يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بإدارة تكاليفها والتحكم بها.

6- الإحصاء لبعده: تطوير سلسلة التوريد:

جدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لمحور: تطوير سلسلة التوريد.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	,82738	3,5745	تتبنى المؤسسة سلسلة توريد ذات كفاءة وفعالية.
1	موافق	,74128	3,8085	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة بها.
4	موافق	,89814	3,6170	تستغل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتطوير سلسلة التوريد.
3	موافق	,79196	3,6383	تتبع المؤسسة نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.
2	موافق	,66636	3,7660	تتميز سلسلة توريد المؤسسة بالمرونة.
	موافق	,43869	3,6809	إجمالي محور: تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.438) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة بها) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.741) وكانت أقل العبارات في درجة الموافقة العبارة السادسة (تتبنى المؤسسة سلسلة توريد ذات كفاءة و فعالية) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري قدره (0.827) لذا يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بسلسلة التوريد الخاصة بها.

ثانيا- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: الأداء.

جدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لمحو: الأداء.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	موافق	,58346	3,9149	مقدرة إدارة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.
8	موافق	,61960	3,9149	تكاليف تسويق المؤسسة أقل من منافسيها.
6	موافق	,64232	3,9787	زيادة إعداد المشتريين لمنتجات المؤسسة بشكل أكثر من منافسيها
3	موافق	,68010	4,1915	زيادة قدرة المؤسسة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية.
5	موافق	,53117	3,9787	تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية.
4	موافق	,60754	4,0213	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية.
2	موافق	,49512	4,1915	ايجاد مستخدمين جدد لمنتجات المؤسسة.
1	موافق بشدة	,52856	4,3617	تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.
	موافق	,30929	4,0691	إجمالي محور الأداء.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.309) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثامنة (تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين) متوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.528) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الثانية (تكاليف تسويق المؤسسة اقل من منافسيها بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.619) لذا يجب على المؤسسة أن تخفض من تكاليف التسويق الخاصة بها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المطلب الأول: الارتباط بين سلسلة التوريد والأداء.

أولاً: مصفوفة الارتباط.

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد سلسلة التوريد والأداء والجدول التالي يبين مختلف الخطية بين المتغيرات.

الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباط.

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
x1	1	,628**	,515**	,603**	,650**	,640**	,701**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	253	253	253	253	253	253	253
x2	,628**	1	,630**	,783**	,667**	,709**	,735**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	253	253	253	253	253	253	253
x3	,515**	,630**	1	,730**	,555**	,579**	,648**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	253	253	253	253	253	253	253
x4	,603**	,783**	,730**	1	,670**	,631**	,728**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	253	253	253	253	253	253	253
x5	,650**	,667**	,555**	,670**	1	,643**	,701**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	253	253	253	253	253	253	253
x6	,640**	,709**	,579**	,631**	,643**	1	,805**
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	253	253	253	253	253	253	253
y	,701**	,735**	,648**	,728**	,701**	,805**	1
معامل الارتباط							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	253	253	253	253	253	253	253

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف أبعاد سلسلة التوريد والأداء وكانت حسب الترتيب التنازلي التالي:

- بلغ معامل الارتباط بين تطوير سلسلة التوريد و الأداء (0.805) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بينهما و كانت اكبر قيمة بينهما مما يؤكد أهمية تطوير سلسلة

التوريد في تحسين الأداء .

- قدر معامل الارتباط بين إعدادات شبكة نظم الإمداد والأداء (**0.735)، عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) إذ يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بينهما.

- بلغ معامل الارتباط بين تحقيق التميز في المنتج والأداء (0.728) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بينهما

- بلغ معامل الارتباط بين تقسيم العملاء والأداء (0.701) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بينهما مما يؤكد أهمية تقسيم العملاء في تحسين الأداء

- بلغ معامل الارتباط بين إدارة مصدر السلسلة والأداء (0.701) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بينهما

- قدر معامل الارتباط بين إدراك إشارات السوق والأداء (0.648)، عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وكانت أضعف قيمة بينهما.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

H1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

H0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقسيم العملاء في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعدادات شبكة نظم الإمداد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك إشارات السوق في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحقيق التميز في المنتج في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة مصدر السلسلة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة .

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم اللجوء إلى استخدام الانحدار المتعدد عن طريق برنامج الـ SPSS وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (21): تحليل الانحدار المتعدد.

Modèle	R	R-deux	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,584 ^a	,341	2,629	6	,438	3,456	,008 ^b
Résidus			5,072	40	,127		
Total			7,702	46			

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن قيمة sig أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة . كما أن معامل الارتباط كان قويا ومساويا لـ 0.711 وأن معامل التحديد ($R^2 = 0.341$) وهذا يعني أن أبعاد سلسلة التوريد قد فسرت 34% من التباين في تحسين الأداء.

النتيجة: وجود علاقة أثر بين سلسلة التوريد والأداء في مؤسسة مطاحن الحضنة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد تحقق الفرضية الرئيسية سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها بالاعتماد على الجدول

الموالي:

جدول رقم (22): معاملات الانحدار.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,233	,504		4,431	,000
X1	,251	,119	,341	2,117	,041
X2	,284	,185	,362	2,229	,033
X3	-,135	,183	-,164	-,735	,467
X4	-,205	,195	-,255	-1,050	,300
X5	,015	,123	,019	,120	,905
X6	,257	,115	,348	2,230	,031

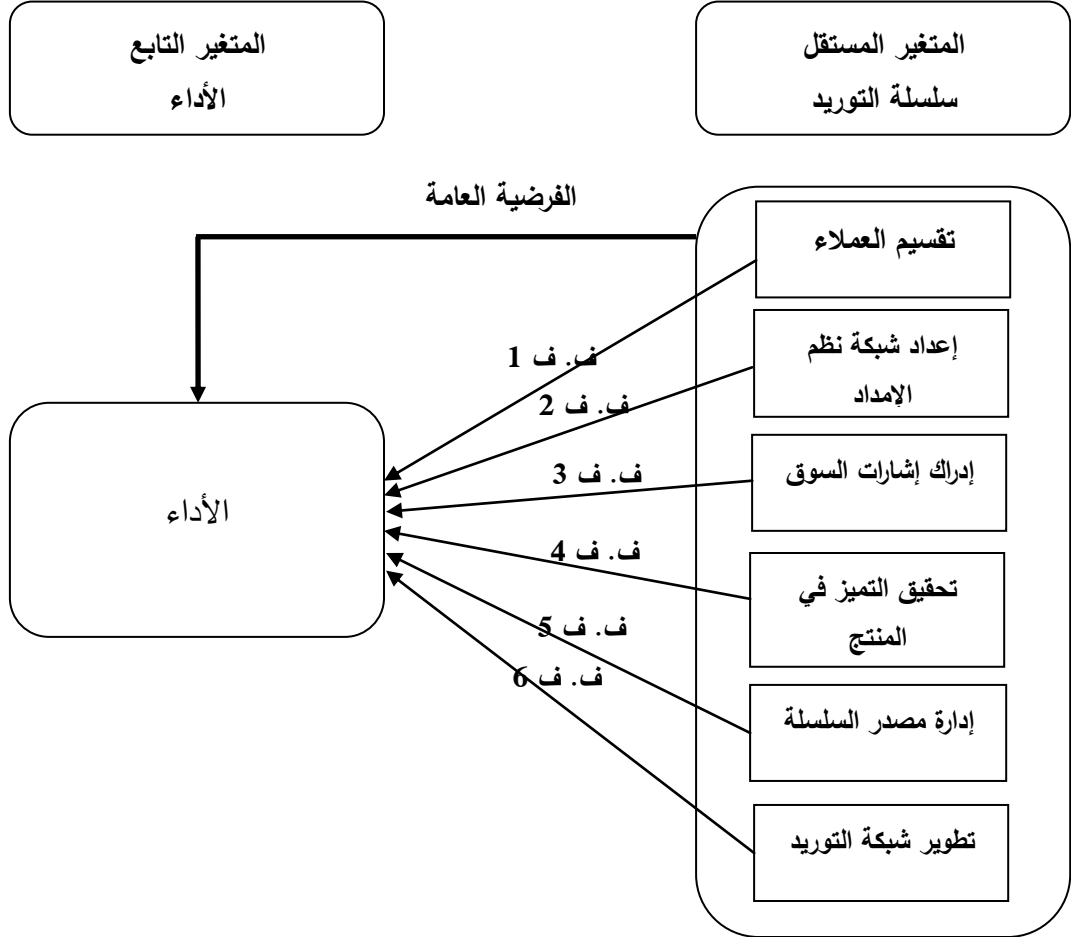
لاختبار الفرضيات الفرعية نعتمد على نفس القاعدة السابقة وهي قيمة الإحصائية sig وعليه يمكن

تلخيص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

جدول رقم (23): اختبار الفرضيات الفرعية.

القرار	قيمة sig	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	,041	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقسيم العملاء في اختيار في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة .
قبول الفرضية	,033	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعداد شبكة نظم الإمداد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
رفض الفرضية	,467	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك إشارات السوق في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
رفض الفرضية	,300	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحقيق التميز في المنتج في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
رفض الفرضية	,905	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة مصدر السلسلة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.
قبول الفرضية	,031	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير سلسلة التوريد في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة.

ثالثا- النموذج النهائي للدراسة:



خاتمة



في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الثاني لإجابات عينة الدراسة، هذا الفصل الذي تناول مجمل النتائج التي توصلنا إليها، كإجابة عن الإشكالية والأسئلة المتفرعة عنها والتي تم طرحها في هذه الدراسة، وعلى ضوء تلك النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمنا عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة في الاستبانة بما يلي:

النتائج:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين أبعاد سلسلة التوريد وتحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ($R=0.584$) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي، وكانت قيمة معامل التحديد مساوية ($R\text{-deux}=0.341$) وهذا يعني أن أبعاد سلسلة التوريد قد فسرت 34.1 بالمائة من التباين في الأداء.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة اثر معنوي لبعد تقسيم العملاء في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكد إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجاتهم .

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة أثر معنوي لبعد إعداد شبكة نظم الإمداد في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكد إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة تسعى لتصميم نظام فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة اثر معنوي لبعد تطوير سلسلة التوريد في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكد إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة تسعى للتحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة بها.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة اثر معنوي لبعد إدراك إشارات السوق في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكد إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تقوم المؤسسة بوضع بدائل استراتيجية حول الأحداث المستقبلية في السوق.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة أثر معنوي لبعد تحقيق التميز في المنتج في

تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكدته إجابات عينة الدراسة على ان منتجات المؤسسة اقل جودة مقارنة بمثيلاتها.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة اثر معنوي لبعدها إدارة مصدر السلسلة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو ما تؤكدته إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تمتلك مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها.

التوصيات:

أخيرا نوصي بما يلي:

- 1- أن المؤسسات الراغبة في امتلاك مزايا تنافسية عليها أن تواجه كل ما يطرأ في مجال التنافس العالمي، ومن ثم البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها لاقتناص الفرص التي تتيحها وتحدي التهديدات التي تبرزها.
- 2- أن يتيقن مدير المؤسسة أن القدرة على امتلاك سلسلة التوريد وإدارتها وتكوينها ثروة تنظيمية تسهم في تحسين الأداء.
- 3- ضرورة الاهتمام بالأنشطة الداخلية والرفع من أداء أنشطة القيمة، خاصة أنشطة التوريد.
- 4- إن بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق مرهون برضا العميل على منتجاتها وخدماتها لهذا لا بد من العمل المستمر على تطوير أدائها.
- 5- يجب على المؤسسة إعطاء اهتمام أكثر لتسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها بشكل أكبر.
- 6- يجب على المؤسسة أن تستغل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتطوير سلسلة التوريد.
- 7- يجب على المؤسسة خفض تكاليف التسويق .
- 8- المؤسسة رفع جودة منتجاتها .
- 9- على المؤسسة أن تقوم بوضع بدائل استراتيجية حول الأحداث المستقبلية في السوق.
- 10- على المؤسسة أن تسعى إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة التوريد.
- 11- يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير محفظة الخدمات لديها وجعلها أكثر تكيفا مع شرائح مختلفة.

قائمة المصادر والمراجع



I. قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

- 1) علي كساب، دروس تسيير المحزونات، جامعة الجزائر، 2001.
- 2) محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008 .
- 3) عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، 1998.
- 4) محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، سنة 1995 .
- 5) محمد عبيدات، هاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة، 2003 .
- 6) هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان(الأردن)، 2000 .
- 7) علي الشرفاوي، إدارة المخازن، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث .
- 8) عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 9) محمد فريد الصحن، التسويق، دار الجامعية، 1999 .
- 10) صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية، دار الجامعان، مصر، 1986 .
- 11) محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين الشمس .
- 12) خبراء المؤسسة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجيستي.
- 13) احمد سيد مصطفى، إدارة البشر(الأصول والمهارات)، دار نشر غير مذكورة، مصر، 2002.
- 14) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

- (15) أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية، مصر، 1999 .
- (16) ناصر المنصور كاسر ، " إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000 .
- (17) جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988 .

ثانيا - أطروحات الدكتوراه:

- (1) مارك داي وآخرون، تر: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- (2) مارك داي وآخرون، ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- (3) علي عبد الله ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 .
- (4) محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004.

ثالثا - رسائل الماجستير:

- (1) لعرج مجاهد نسيم، دور ادارة سلسلة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الاساليب الكمية، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية الاقتصاد، الجزائر، 2010 .

رابعا - المجلات:

- (1) عبد المليك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- (2) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006 .

III. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) the Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", International Journal of Operation & Production Management, Vol 22, N° 6, 2002
- 2) Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No.7, 2002.
- 3) Institute Of Management Accounting, "Implementing "Integrated Supply Chain Management For Competitive Advantage", Statement on Management Accounting Statement, No. 411, August 1999.
- 4) Alescandre k.samii ,strategie logistique , supply chain management, dunod, paris, 2001
- 5) Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, "Supply Chain Management in Australian Manufacturing - Two Case Studies ", Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, Issue. 1-2,2002.
- 6) 1-Rudderg M., Klingenberg, N., & Kronhumn, K., "Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic Marketplaces", Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13, : No.8, 2002.
- 7) Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000.
- 8) Fernandez. A," Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation , Paris, 2000.
- 9) Robert Reix , système d'information et management des organisations, 4éme édition , paris , Vuibert, 2002.
- 10) Position Classification Flysheet For Logistics Management Series, GS-0346, TS-78, United States Office Of Personnel Management (January 1987).

- 11) D. L. Anderson, F. E. Britt, and D. Fvere, (1997), "The Seven Principles of Supply Chain Management", Supply Chain Management Review, Issue. Spring.
- 12) Jean-Pierre Beruzard et Daniel Fromentin, Gestion Pratique de la chaine logistique, Ed Breal, France, 1998.
- 13) Gérard. B, Olivier BRUEL, Alain. G, Michel.G, Christian. V, Management Industriel et Logistique, 3éme édition economica, Paris, 2001.
- 14) bertrand.j.P, Techniques commerciales et marketing, Berti édition, 1994.
- 15) Kolter.F et Dubois, Marketing management, 8éme édition, 1995.
- 16) Jean Yves saulquin ,"Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000.

IV. المراجع الإلكترونية:

- 1) محمد شوقي محمد، التنبؤ "الأساس والمناهج والخطوات والشروط"، التنبؤ - السلاسل الزمنية - منتديات الإحصائيون العرب [www.google.ae/ prévision](http://www.google.ae/prévision) 14:30 2018-04-07 .horizon des ventes/

الملاحق

بيان بأسماء المحكمين

مكان العمل	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر أ	تمار توفيق
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر ب	زاوش رضا
جامعة المسييلة	أستاذ مساعد أ	زريق عمر

جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الإنتاج والتمويل

أثر سلسلة التوريد على الأداء

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

تحية طيبة ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار القيام بدراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، والتي يتمحور موضوعها حول: "أثر سلسلة التوريد على الأداء في المؤسسة" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة، لذا يرجى منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية. وفي الأخير تقبلوا مني كل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2018/2017

ضع علامة X في الإجابة الصحيحة

البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الخبرة العملية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

3- العمر: من 18 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 55

4- المؤهل العلمي: أقل من الثانوي ثانوي ليسانس

ماجستير دراسات عليا

المحور الأول: تقسيم العملاء

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء الى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجاتهم.					
2	تقسيم العملاء على أساس شرائح يسمح بخدمتهم بشكل أفضل					
3	تقوم المؤسسة بتطوير محفظة الخدمات لديها وجعلها اكثر تكيفا مع شرائح مختلفة					
4	يمكن للمؤسسة ان تنتج مجموعة من المنتجات بحيث كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء.					
5	تحديد الاختلافات الفردية لكل قطاع.					
6	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع لاحتياجات ورغبات المستهلكين داخل كل قطاع					
7	تسعى المؤسسة إلى تصميم أفضل مزيج تسويقي مناسب مع احتياجات المستهلكين في كل قطاع					

المحور الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تسعى المؤسسة إلى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون.					
9	تسعى المؤسسة الى تصميم شبكة نظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل					
10	تصمم المؤسسة شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء					
11	تسعى المؤسسة الى تصميم نظام فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات .					
12	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة التوريد					

المحور الثالث: إدراك إشارات السوق.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب					
14	تقوم المؤسسة بوضع بدائل إستراتيجية حول الأحداث المستقبلية في السوق					
15	لدى المؤسسة القدرة على تحديد احتياجاتها في المدى القريب والمتوسط					
16	تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها في المستقبل من العاملين والموارد					
17	تحلل المؤسسة وتدرس المعلومات الواردة إليها من السوق وتستغلها					
18	للمؤسسة القدرة على معرفة السوق					

المحور الرابع: تحقيق التميز في المنتج

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تحقق المؤسسة وتحافظ على مستويات أداء متفوقة					
20	المؤسسة تلبي احتياجات وتوقعات المستهلكين					
21	مناسبة المخرجات لطلبات العملاء					
22	تتميز أسعار منتجات المؤسسة بالتنافسية					
23	تحقق المؤسسة مستويات ابتكار عالية					
24	منتجات المؤسسة أكثر جودة مقارنة بمثيلاتها					
25	تحقق المؤسسة تكاليف إنتاج أقل مقارنة بمثيلاتها					

المحور الخامس: إدارة مصدر السلسلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تسعى المؤسسة إلى خلق التفاعل بين الموردين والعملاء .					
27	تمتلك المؤسسة مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية والتحكم فيها بشكل كبير					
28	المؤسسة قادرة على استعمال خبراتها من اجل تطوير أنشطة سلسلة التوريد باقل التكاليف					
29	تملك المؤسسة مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة التوريد					
30	تتبع المؤسسة سلسلة توريد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات .					

المحور السادس: تطوير سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تتبنى المؤسسة سلسلة توريد ذات كفاءة وفعالية					
32	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة بها					
33	تستغل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتطوير سلسلة التوريد					
34	تتبع المؤسسة نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة					
35	تتوفر ادارة سلسلة التوريد على خبرات وكفاءات مبدعة					
36	تتميز سلسلة توريد المؤسسة بالمرونة					

المحور السابع: الأداء

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	مقدرة إدارة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة					
38	زيادة أرباح المؤسسة بشكل أكثر من منافسيها					
39	تكاليف تسويق المؤسسة أقل من منافسيها					
40	زيادة اعداد المشترين لمنتجات المؤسسة بشكل أكثر من منافسيها					
41	زيادة قدرة المؤسسة في استخدام مواردها يؤدي الى زيادة الربحية					
42	زيادة الاسواق المستهدفة لمنتجات المؤسسة					
43	تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية					
44	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية					
45	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات المؤسسة					
46	تسعى المؤسسة الى كسب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر سلسلة التوريد بإبعادها المختلفة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة ، و لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة قدرها 47 شخص من الإداريين بالمؤسسة و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة اثر معنوي بين سلسلة التوريد بأبعادها المعتمدة في الدراسة وتحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

وجاء بعد إعداد شبكة نظم الإمداد الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء ثم بعد لتطوير سلسلة التوريد وأخيرا بعد تقسيم العملاء.

الكلمات المفتاحية: سلاسل التوريد، الإمداد، الأداء.

Abstract:

The study aimed at clarifying the impact of the supply chain in its various dimensions in improving the performance of the incubator mills. To achieve this objective, the questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of 47 managers. Between the supply chain with its dimensions in the study and improving the performance of the incubator mills company.

After the network preparation of the most influential supply systems in performance improvement came after the development of the supply chain and finally after the customer division.

Keywords: Supply Chain, Supply Chain, Performance.