



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات
بعنوان

قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات
(دراسة ميدانية بشركة نفطال CLP – سعيدة -)

تحت إشراف الأستاذ:
- مزيان عبدالقادر

من إعداد الطالب :
- لحسين محمد الصغير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:		
رئيسا	جامعة سعيدة "الدكتور مولاي الطاهر"	الدكتور / عبد الله نور الدين
مشرفا ومقررا	جامعة سعيدة "الدكتور مولاي الطاهر"	الدكتور / مزياني عبد القادر
مناقشا	جامعة سعيدة "الدكتور مولاي الطاهر"	الدكتور / بدري عبد المجيد

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات
بعنوان

قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات
(دراسة ميدانية بشركة نفطال CLP – سعيدة –)

تحت إشراف الأستاذ:
- مزيان عبدالقادر

من إعداد الطالب :
- لحسين محمد الصغير

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة الشكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي بيض لهما طرقاً تمكّنهما من إنجاز هذا الموضوع بحثي
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف مثلاً لعلوم العطاء والتواضع
مزيان عبدالقادر، والذي يخل علي بتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة لإنجاز هذه المذكرة فله مني
كل العرفان وصادق الشكر.
إلكافة أساتذة العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
وبالأخص أساتذة قسم العلوم التجارية
الذين تكونون على أيديهم مخرلاً لمسارياً الجامعي
وأيضاً أتقدم بالشكر الكلمنقدماتي لمساعدة مناجلاً إنجاز مذكرتي
كلمنعمالاً المكتبة والزلاء الذين شاركوا بعناء البحث العلمي وتبادل المعلومات فيما بيننا.

الإهداء

المحمد لله ولا إله إلا الله صاحب الفضل العظيم على نهاية هذا العمل المتواضع الذي أهدي من خلاله ثمار جهدي ونهاية مشواري الدراسي إلى منبع الحنان أمي التي نورت دعواتها دربي إلى التي أحبا أكثر من قرّة عيني أمي الغالية والمحمد الله الذي قدرني وبلغت غايتها -أطال الله في عمرك- إلى الأب الذي أعطاني الحياة لأعيشها معطياً لي نصيحة العيش وقت النجاح والفشل أطال الله في عمره.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أعزّ أصدقائي

إلى الذي شاركني فرحة نهاية مشواري

إلى كل طلبة العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات

محمد الصغير

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة شبكة الإمداد على أداء مؤسسة نفضال CLP سعيدة ، و للتأكد من صحة الفرضيات تم تصميم استبيان ، حيث تم توزيعه على أفراد العينة بالمؤسسة CLP المتكونة من 50 عامل ، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS 20 ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بإدارة شبكة الإمداد من قبل المؤسسة محل الدراسة ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة شبكة الإمداد بأبعادها (العلاقة على مع العملاء ، العلاقة مع الموردين ، العلاقة مع الوسطاء والزبائن) على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة شبكة الامداد، أداء المؤسسة، CLP.

Summary:

This study aims to identify the impact of the management of the supply network on the performance of a SAIDA CLP Foundation, and to ensure the authenticity of the hypotheses, a questionnaire was designed, as it was distributed to the members of the sample of the CLP consisting of 50 workers, and the results were analyzed by relying on the SPSS 20 program, and reached The study to the existence of a great interest in managing the supply network by the institution under study, and the study also showed the existence of a statistically significant effect to manage the supply network with its dimensions (the relationship with customers, the relationship with suppliers, the relationship with brokers and customers) on the Foundation's performance.

Keywords: supply network management, Foundation Performance, CLP.

الفهرس

.....	كلمة الشكر وتقدير
.....	الإهداء
..... I.....	الملخص:
..... III.....	قائمة الجداول
..... IV.....	قائمة الأشكال
..... V.....	قائمة الملاحق
..... أ.....	المقدمة
..... 1.....	الفصل الأول: ماهية شبكة الإمداد
..... 1.....	تمهيد
..... 1.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول شبكة الإمداد
..... 2.....	المطلب الأول: تعريف وأهمية شبكة الإمداد في المؤسسة
..... 4.....	المطلب الثاني: أنواع شبكة الإمداد في المؤسسة
..... 6.....	المطلب الثالث: ممارسات إدارة شبكة الإمداد
..... 9.....	المبحث الثاني: أدوات قياس أداء شبكة الإمداد
..... 10.....	المطلب الأول: أدوات القياس
..... 13.....	المطلب الثاني: تقييم أداء شبكات الإمداد
..... 15.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بشركة نفضال CLP - سعيدة -
..... 16.....	تمهيد:
..... 17.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفضال
..... 17.....	المطلب الأول: نشأة شركة نفضال ومهامها وتجسيدياتها.
..... 19.....	المطلب الثاني: تنظيم شركة نفضال ووسائلها

.....21.....	المطلب الثالث: موقع شركة نفضال سعيدة وهيكلها التنظيمي.
.....27.....	المطلب الرابع: أهداف ومهام المؤسسة
.....28.....	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة
.....28.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
.....29.....	المطلب الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة في الدراسة.
.....33.....	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
.....33.....	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
.....46.....	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات
.....50.....	خلاصة:
.....52.....	خاتمة:
.....54.....	قائمة المراجع
.....57.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج توزيع عينة الاستبيان	38
02	مقياس درجات ليكرت الخماسي	40
03	معامل الثبات	41
04	معامل الصدق	41
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	44
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	46
09	اختبار التوزيع الطبيعي	47
10	اجابات افراد العينة حول عبارات العلاقة مع الموردين	48
11	أجابات الافراد حول عبارات العلاقة مع العملاء	50
12	اجابات الافراد حول عبارات العلاقة مع الوسطاء والزيائن	52
13	اجابات الافراد حول عبارات اداء المؤسسة	53
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	55
15	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	56
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	57
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	58

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الهيكل التنظيمي للشركة	01
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
46	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
51	استبيان الخاص بالدراسة	01
57	مخرجات SPSS	02
75	اتفاقية التربص	03

المقدمة

توطئة:

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالتغير والمنافسة، حيث تمثل العمليات الخاصة بشبكة الإمداد عنصر هاماً في كفاءة وفعالية أداء المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه الشبكة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل المؤسسات، وإن التنفيذ الجيد لسلسلة التوريد يعتبر عاملاً رئيساً لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وخاصة الهدف الربحي، حيث تؤدي فعالية إدارة شبكة الإمداد وتكاملها إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

تواجه المؤسسات الاقتصادية ؛ تحديات بخصوص تسيير أنشطة الإمداد نتيجة ضغوطات المنافسة من جهة، وتأثير التكاليف من جهة أخرى، بهدف تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم؛ مما يحتم عليها بناء وصياغة إستراتيجيات تضمن لها تحقيق أهدافها ومواجهة تحديات البيئة التنافسية والعوامل المحيطة بها إضافة إلى تركيبة وتعقيد شبكة الإمداد التي تضم في أنشطتها الأساسية عمليات الشراء، التخزين، النقل والتوزيع؛ إضافة إلى الأنشطة المدعمة كالصيانة، الإيواء والفندقة، نظام المعلومات

إن تحسين جودة خدمات الإمداد هو الضمان الرئيسي لتحقيق الامتياز لهذه الخدمات، ومن ثم إضافة القيمة الحقيقية للعملاء (زيادة مستوى رضاهم)، وزيادة الربحية للمؤسسة. مع العلم أن الخصائص التي تنفرد بها الخدمة سواء كانت إمدادية أو غيرها، أو في منظمات هادفة للربح أو منظمات غير هادفة إلى الربح، بالمقارنة مع السلع المادية تمثل أحد الأسباب الأخرى التي قد تفسر الصعوبات التي اعترضت كل المحاولات المبكرة بغرض قياس وتقييم جودة الخدمة، ومن ثم الارتقاء بمستواها.

وبالرغم من هذه الصعوبات وغيرها فإن المحاولات البحثية الجادة للتوصل إلى نماذج عملية وعلمية لقياس وتقييم جودة الخدمة بصفة عامة وفقاً لمعايير وأدوات موضوعية

وواقعية لم تتوقف. وترجع هذه الاستمرارية في هذه المحاولات إلى الوعي المتنامي والاهتمام المتزايد بين الباحثين والممارسين على حد سواء بجودة الخدمة، وذلك لتأثيرها على كل من الكفاءة الإنتاجية، والعائد على الاستثمار والربحية، ورضا العاملين من خلال التمايز في الأداء والعناية بالعميل.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي لدراستنا نطرح جملة من الأسئلة الفرعية والتي سنحاول للإجابة عليها من خلال فصول هذا البحث:

- ما المقصود بشبكة الإمداد وما هي أنواعها؟

- ما هي أدوات قياس شبكة الإمداد؟

2- الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تم إدراج مجموعة من الفرضيات التي نهدف لاختبارها على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء على أداء المؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الوسطاء والزبائن على أداء المؤسسة؛

3- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في ما ضوء تضمنته مشكلة البحث إلى ما يلي:
- تسليط الضوء على موضوع قياس أداء شبكة الإمداد وأنواعها وذلك من خلال الفصل التطبيقي؛
 - تحديد الأدوات والمناهج النظرية المستخدمة لتقييم أداء شبكة الإمداد؛
 - محاولة تطبيق الدراسة على المؤسسة البترولية وتشخيص واقع الأداء لديها؛
 - تشخيص وضعية سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية نظرا لخصوصيتها ؛
 - محاولة إبراز أثر إدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة ؛

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونه امتثل الإطار الشامل لإدارة شبكة الإمداد وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية ، إذ تعتبر شبكة الإمداد الجيدة مصدرا لرضا العملاء واكتساب ثقة الموردين والوسطاء بأسلوب علمي حديث يكفل تحقيق عدة أهداف من بينها زيادة كفاءة أداء المؤسسة .

5- مبررات اختيار الموضوع:

لقد كان اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب، أهمها:

- الميول والرغبة الملحة في الإطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال هذه الدراسة؛
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع قياس أداء شبكة الإمداد ، وتأثيره على أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- طبيعة تخصصنا المتمثل في تسويق الخدمات والذي يولي اهتماما كبير لهذا النوع من المواضيع المطروحة؛

-تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يخص موضوع قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات من أجل إتمام الدراسة في نفس الموضوع وفي جوانب مختلفة؛

6- حدود الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات ، من خلال تشخيص أثر إدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة ، وتجلت حدود هذه الدراسة في ما يلي:

-الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للدراسة في شركة نפטال CLP، بولاية سعيدة .

-الحدود الزمانية : تحددت الفترة الزمنية لموضوع الدراسة في الفترة ما بين 14 ماي 2023 و 23 ماي 2023.

7- الدراسات السابقة:

7-1- عبارة عن مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة وتسيير المنظمات بعنوان: "نحو مقارنة تسييرية لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية" لعقبة مخنان ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2016/2017

حيث حاول من خلال مذكرته التعرف على مدى استجابة مقاربات تقييم الأداء في تطبيقها على سلسلة الإمداد بالمؤسسات البترولية.¹

الإشكالية: ما مدى استجابة مقاربات تقييم الأداء في تطبيقها على سلسلة الامداد بالمؤسسات البترولية؟

¹عقبة مخنان ، "نحو مقارنة تسييرية لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية" ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة وتسيير المنظمات ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2016-2017 .

الأهداف:

- تهدف هذه الدراسة في ما ضوء تضمنته مشكلة البحث إلى ما يلي:
- 1- تحديد الادوات والمناهج النظرية المستخدمة لتقييم أداء سلسلة الإمداد
 - 2- محاولة تطبيق الدراسة على المؤسسات البترولية وتشخيص واقع الأداء لديها؛
 - 3- إستخدام أحد الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار لمعالجة مشكل مرجعية تقييم الأداء الخاصة بسلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية، مما يسمح للمؤسسة وضع أسس علمية في نظرها عند شروعا بوضع تقديرات مستقبلية؛
 - 4- تشخيص وضعية سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية نظرا لخصوصيتها

النتائج:

بينت النتائج المتحصل عليها من تطبيق لوحة القيادة أن نسبة تحقيق الأداء الإيجابي كانت 48.13% أما الأداء السلبي فقدّر بحوالي 51.87%. بينما أسلوب التحليل الهرمي ساهم في دمج المعايير الكمية والنوعية ضمن مصفوفة القرار؛ التي تسمح لمسؤول المؤسسة بتقييم الأداء وإعطاء بدائل لمحاور التقييم ومؤشراتها من أجل التحسين نظراً لمرونتها

- 7-2- عبارة عن مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، بعنوان: " دور البرمجة الخطية بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد - دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان - " لمجاهد لعرج نسيمة ، جامعة تلمسان ، 2016/2017¹

¹ بن سبع الياس ، استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، بحوث عمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2018/2019 ، ص 05.

حيث حاولت من خلال مذكرتها التعرف على دور البرمجة الخطية بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد - دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان

الإشكالية:

ما هو دور البرمجة الخطية بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد - دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT تلمسان؟

الأهداف:

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لإدارة المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد وهذا باستخدام البرمجة بالأهداف واختبار مدى فعالية النموذج المقترح في التخفيف من المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد في مؤسسة جيبلي الوحدة الفرعية منصوره تلمسان.

النتائج:

تمكنت الباحثة من الخروج بنتيجة هامة . أن استعمال البرمجة بالأهداف في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد له دور هام في تحقيق مزايا تنافسية وزيادة مرونة سلسلة الإمداد، وهذا بفضل تحليل الحساسية الذي يدعم القرارات.

7-3- عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص، نقل وإمداد دولي بعنوان: "تسيير عمليات النقل في الامداد " للطالبتين: عبداللاوي رفيعة ، شريقي زوبيدة ، جامعة مستغانم، 2021/2020

حيث حاولت الطالبتين من خلال مذكرتهما التعرف على دور تسيير عمليات النقل في الامداد بالمؤسسة

الإشكالية:

ما هو دور تسيير عمليات النقل في الإمداد داخل المؤسسة ؟

الأهداف:

- محاولة إبراز أهمية عملية النقل في الإمداد، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف النقل.
- محاولة الاهتمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والنقل.

النتائج:

- يبرز المفهوم الحديث للإمداد تعقد نشاطاته و صعوبة التحكم فيه و في تدفق المعلومات علق امتداد سلاسل

الإمداد

- تشكل تكلفة النقل نسبة كبيرة من تكاليف الإمداد
- أرضية الإمداد هي الوجه الأكثر تقدما لمكاملة الخدمات اللوجستية وتحسين الأداء.

7-4- عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال بعنوان: "إدارة

سلسلة الامداد وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة" -دراسة حالة شركة فرويتال كوكاكولا SPA -الجزائر ، لمحمد سعيد الرحماني وتوفيق بن جداه ، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2018/2019.¹

الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استخدام مبادئ سلسلة التوريد ومعرفة مكانة وأهمية إدارة سلسلة التوريد في الإستراتيجية التسويقية ؟

¹ دردازي أمال ، أثر سلسلة التوريد على أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020-2021 ، ص 03.

الأهداف:

هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى مدى استخدام مبادئ سلسلة التوريد ومعرفة مكانة وأهمية إدارة سلسلة التوريد في الإستراتيجية التسويقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان.

النتائج:

ومن النتائج المتوصل إليها أن الإدارة الفعالية لسلاسل التوريد تمكن المؤسسة من رصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، بالإضافة إلى أن الإستراتيجية التسويقية التي تبنى على أساس إمكانيات المتاحة والمعلومات الواردة من خلال إدارة سلسلة الإمداد هي إستراتيجية ناجحة وتحفز المركز التنافسي للمؤسسة، ويعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيط بشكل صحيح واستراتيجي، وان بناء الإستراتيجية مروراً بمختلف مراحلها أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من خدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي تحتاج إليها العملاء.

**The impact of supply chain management practices on –5–7
competitive advantage and organizational performance, Li, S.,
Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan , 2006¹**

حيث حاول الباحث من خلال دراسته معرفة أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي ، تم جمع البيانات من 196 منظمة .

الإشكالية:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي ؟

الأهداف:

¹مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 33 العدد 02 ، سنة 2020 ، ص 621.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خمسة أبعاد أساسية لممارسة SCM (المورد الاستراتيجي ، الشراكة ، علاقات العمل ، مستوى مشاركات المعلومات ، جودة مشاركات المعلومات) واختبار العلاقة بين ممارسات SCM والميزة التنافسية والأداء التنظيمي

النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة يمكن أن تؤدي المستويات العليا SCM إلى تعزيز التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي و أيضا يمكن للميزة التنافسية أن يكون لها تأثير إيجابي مباشر.

**A study of supply chain management paractices :An -6-7
impirical investigation on consumer goods industry in Malaysia .**

**Sukati I...Hamid.A.B.A..Baharun .R...Tat..H.H..&..Said .F
.2011.¹**

حيث حاول الباحث من خلال دراسته معرفة مدى استجابة سلسلة الامداد والتحقيق في علاقتها مع الميزة التنافسية ، من خلال توزيع استبيان على 200 مدير من المؤسسات الاستهلاكية الصناعية في ماليزيا.

الإشكالية:

هل يوجد علاقة بين سلسلة الامداد والميزة التنافسية؟

الأهداف:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد SCM واستجابة سلسلة الإمداد SCR والتحقيق في علاقتها مع الميزة التنافسية .

النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة المتوصل إليها إلى أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تتعلق بالاستجابة لسلسلة الإمداد وان استجابة سلسلة الإمداد مرتبطة بالميزة التنافسية، كما أن تحديد

¹المرجع نفسه ، ص 622.

العمل النهائي في السوقاليوم من خلال نجاح أو فشل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد أي الحصول على المنتج المناسب بالسعر والوقتوالجودة فهي مفتاح البقاء في السوق .
مما سبق نتأكد على أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة إلا انه هناك أوجه اختلاف، وتتمثل فيما يلي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- تضمنت الدراسة منهج واحد وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- اقتصرت هذه الدراسة على عينة واحدة فقط من العاملين لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت مصادر أولية ومصادر ثانوية (الاستبيان) وذلك من اجل جمعالبيانات بدقة اكبر ، أما الدراسات السابقة وظفت بعض الأساليب الكمية (أساليب بحوث العمليات ،البرمجة الخطية) .
- نشير فقط أن الدراسات السابقة ساعدتنا كثيرا على تكوين فكرة واضحة عن ماهية الإمداد ، قياس شبكة الإمداد ، الأساليب الوصفية الإحصائية المستخدمة في الدراسة ودراستنا ما هي إلا تكملة للدراسات السابقة.

8- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحليل المعلومات التي لها علاقةبالموضوع و تلخيصها كما تم تدعيمه بدراسة حالة ميدانية.

9- صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا لهذه الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها:

-قلة وانعدام المراجع التي تناولت موضوع قياس أداء شبكة الإمداد؛

-قصر فترة التريص؛

-قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛

10- هيكل الدراسة:

يعالج موضوع البحث قياس أداء شبكة الإمداد والتي تضمن فصلين:
خصص الفصل الأول للجانب النظري الذي يتكون من ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في
المبحث الأول إلى مفهوم شبكة الإمداد أهميتها وأنواعها ، أما المبحث الثاني الذي تناولنا
فيه أدوات قياس أداء شبكة الإمداد وأخير المبحث الثالث الذي يتضمن الدراسات السابقة .
أما بالنسبة للفصل الثاني يحتوي على الجزء التطبيقي حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري
على الجزء الميداني ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما
المبحث الثاني وضحنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وفي المبحث الثالث
قمنا بتحليل أسئلة الاستمارة، ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات.

الفصل الأول:

ماهية شبكة الإمداد

تمهيد

يعتبر موضوع إمدادنا لمواضيع الهامة والحديثة حيث لم يبدأ الاهتمام بها إلا أثناء الحرب العالمية الثانية أينت
متطبيقه في المجال العسكري وهذا بتوفير متطلبات الحروب المحار بين زيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بط
ريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يترنأ أيضا بالتنظيم.

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمن
ة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول شبكة الإمداد

لمعرفة ماهية الإمداد وجب التعمق في مفهومه الذي يتطور عبر الزمن بالإضافة إلى التطرق وتوضيح إلى أهداف الإمداد وأهميته ومختلف أنواعه ووصولاً إلى علاقته بالوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية شبكة الإمداد في المؤسسة

أولاً: تعريف شبكة الإمداد

نتطرق إلى مفهوم الإمداد في ما يلي:

على الرغم من وجود اتفاق مشترك حول تعاريف مصطلح الإمداد، إلا أنه يمكن

إعطاء بعض التعاريف التي رأينا أنها أكثر وضوحاً وشمالية، سيتم ذكر منها ما يلي:

حسب بعض الجمعيات: حسب الرابطة الأمريكية للتسويق "هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"¹

أما جمعية التقييس الفرنسية (Afnor) فقد عرفت "الإمداد من خلال خمسة أبعاد متكاملة ومنقسمة فيما بينها وتتمثل في التموين، الشراء، والإمداد الداعم لعملية الإنتاج، خدمة ما بعد البيع، والإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها"²

وعرفه مجلس إدارة الإمداد (CLM) على أنه "ذلك الجزء من أنشطة الإمداد، فهو يتعلق بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفعال لمخزون المنتجات وإدارة المعلومات المتعلقة بهذه الوظائف من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك من أجل إشباع الاحتياجات"¹

¹AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a traves les Définitions, Ecole Superieure de gestion, Marrakech, 2005, P1.

²Gillespaché, Thierry Sauvage, La Logistique- enjeux stratigique, 3eme Edition, Vuibert, 2004,P8.

تعريف " (balou) أنه الوظيفة التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وفي ظروف ملائمة وبمشاركة الجميع داخل المؤسسة"²

وحسب الخبير هيسكت Heskette.L.James الإمداد على أنه: " هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المناسبين"³

ويعرف مفهوم إدارة شبكة الإمداد على أنه: "الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد و المعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عمليات التوريد، والإنتاج، والتوزيع في آن واحد، وهذا بإشراك العملاء و الموردین في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة "⁴

فمن خلال هذا التعريف، نستنتج أن إدارة شبكة الإمداد تعمل على دمج أنشطة الإمداد داخل نظام واحد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا بالتعاون مع الموردين و العملاء عن طريق تبادل المعلومات و العمل على سرعة انتقالها من أجل تنسيق تدفقات المواد الداخلية والخارجية، من أجل رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك وتخفيض التكاليف . كما يعرف أيضا مفهوم إدارة شبكة الإمداد على أنه: "الشبكة التي تسعى لضبط العمليات الاقتصادية للمؤسسة مع احتياجات زبائنها"⁵

¹ نجاة بحدادة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 73.

²Vincent Girard, Gestion de la production des flux, 3ème édition, France,2003, P83.

³Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply Chain management, DUNOD, Paris, 2008, P11

⁴ M. ABDELKADER, et d'autre, " La logistique des produits alimentaires Étude de cas d'un grand groupe distributeur ", op-cite, p 25.

⁵M.Damien, "Transport et Logistique", éd Dunod, Paris 2001, p163

ثانياً: أهمية شبكة الإمداد

لقد ازدادت أهمية إدارة شبكة الإمداد في الآونة الأخيرة واكتسبت أهمية خاصة لدى معظم المنظمات لعوامل عديدة أهمها:¹

- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة حيث تؤدي شبكة الإمداد الفعالة إلى العديد من المزايا التنافسية قصيرة وطويلة الأجل، إذ تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية، وتقليل المخزون والوقت، وخفض تكلفة النقل، أما المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها فهي زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية، والربح لكل طرف وعضو في الشبكة.
- ضمان التدفق الغير منقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسة وبأقل التكاليف.
- الاحتفاظ بمخزون الأمان و التحسين المستمر للجودة.
- ربط علاقات متينة داخل المؤسسة ، البحث وتطوير الموردين المحتملين.
- تسهيل إنسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية .
- يؤدي الإمداد إلى إيجاد قيمة للمستهلكين و الموردين الذين يكونون على علاقة بالمؤسسة .
- مساعدة المؤسسة على الاستخدام الكفاء للإمكانيات المتاحة .
- مساعدة المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- خلق قيمة ذات دلالة لدى العميل.

المطلب الثاني: أنواع شبكة الإمداد في المؤسسة

¹محمد أحمد حسان إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص18.

يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للإمداد و هذا حسب اختلاف طبيعتها و أهدافها:

1

- إمداد التموين :

يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع و المراكز الإنتاجية .

- إمداد التموين العام :

يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية و الإدارات (مستلزمات المكاتب)

- إمداد الإنتاج:

يهتم بجلب مختلف المواد و المركبات الضرورية لعملية الإنتاج و تخطيط الإنتاج.

- إمداد التوزيع:

يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد و السلع من قبل الموزعين و يتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة.

- إمداد العسكري:

يهتم بتوفير المؤنات و العتاد الحربي للجنود في ميادين المعارك .

- إمداد الدعم:

ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى ميادين أخرى مثل : ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة، و يقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد .

- إمداد او نشاط خدمة ما بعد البيع:

¹Yves Primor . Logistique –production–distribution–soutien. op cit .page 04.

يقترَب مفهوم هذا الإمداد من الإمداد الداعم غير أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى الأسواق بيع المنتجات و تستعمل غالبا "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط .

- الإمداد العكسي:

يهتم هذا الإمداد بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين و المتمثلة في المواد المستردة ، غير مباعة، او المرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة شبكة الإمداد

إن الإدارة الفعالة للممارسة شبكة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة غدارة مجموعة من أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة أنشطة متناسقة و متكاملة ، وتتكون ممارسات إدارة شبكة الإمداد من الأنشطة التالية:(إدارة العلاقة مع الموردين ، إدارة العلاقة مع العملاء ، ممارسات الإمداد الداخلي ومشاركة المعلومات)¹

1- إدارة العلاقة مع الموردين:

الخطوة الأولى في إدارة شبكة الامداد يحدد فيها الموردين الأساسيين التي تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل امكانياتهم وتؤكد الشراكة الاستراتيجية مع المورد على الارتباط المباشر طويل الأمد ، كما يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة ، ثم التنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة

¹ مومني عبدالقادر ، تريش محمد ، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة ،soitex ، المجلد 23 العدد02 سنة 2020 ، ص 623

كما أن الهدف الأخير لإدارة شبكة الإمداد يتمثل في تنمية علاقات متميزة مع الموردين والحفاظ عليها ، وتساعد هذه العلاقات على مواجهة أوضاع غير متوقعة مثلا قد تحتاج المؤسسة إلى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة زيادة مفاجئة في الإنتاج.

2- إدارة العلاقة مع العملاء:

يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق الرضا العالي للزبائن فضلا عن الحد من خطر الفشل وتمت دراسة العلاقة مع العملاء على نطاق واسع في البحوث الأكاديمية لأنها تعتبر عنصرا أساسيا ومهم في إدارة شبكة الإمداد الناجحة ، تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بالتخطيط والتنفيذ وتقييم العلاقات الناجحة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين من المنبع إلى المصب أي من المؤسسة إلى العميل النهائي ، كما تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات ، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء ومشاركتهم بكافة المعلومات حول أسعار المنتج وخصائصه ، لذا على المؤسسة أن تضمن تلبية متطلبات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات ويتم هذا بتوفرها على نظام المعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات ، عرفها **swilt** على أنها منهج لفهم سلوك الزبائن من خلال الاتصالات المكثفة معه لتحسين الأداء والمتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه في حين يعطيها صبغة استراتيجية بحيث تهتم المؤسسة بخلق قيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن ، مريحة وطويلة الأمد ، وتزويدها بفرص تحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل.¹

3- ممارسات الإمداد الداخلي:

¹المرجع نفسه ، ص 624

في ظل ممارسات إدارة شبكة الإمداد لابد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق ، يعرف الإمداد الداخلي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير المواد الأولية والأجزاء لمراكز التشغيل والتجميع في الوقت المحدد ، والكمية المطلوبة بأقل الأسعار ، ويضاف لتلك الأنشطة نشاط آخر يهتم بمراقبة حركة المنتجات التامة الصنع إلى المخازن ، حيث يعتبر علاقة وصل بين الإمداد الفوقي والإمداد التحتي والشيء الذي يدعم ذلك هو عنصر السيطرة والرقابة ، حيث يجب على إدارة الإنتاج أن تهتم بمراقبة حركة تدفق المنتجات نصف المصنعة بين مراحل الإنتاج المختلفة بنظامي دائرة التموين الذي يخضع لمتغيرات بيئية خارجية والمتمثل في ظروف السوق وما يحيط بها من عدم اليقين.

4- مشاركة المعلومات:

وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين إلى العملاء ، تختلف المعلومات المشتركة من إستراتيجية إلى تكتيكية وذلك خلال إشراك كل الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته ، وهذا يساهم في تقييم الأداء عناصر شبكة الإمداد بما توفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء شبكة الإمداد مما يؤثر إيجابيا في جودة المنتج ، فالمؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات بالتوقيت المناسب ودقة وكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفاذي ردود الأفعال الانتهازية وضرورة الاندماج في مجموعة القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الامدادية وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج باتجاه مورديها وباتجاه عملائها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة

المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد أو العميل ، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو انتاج قيمة للمستهلك النهائي¹

المبحث الثاني: أدوات قياس أداء شبكة الإمداد

¹المرجع نفسه ، ص 625.

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وسوف نتعرض فيما يلي إلى النماذج المختلفة في قياس الخدمة الإمدادية.

المطلب الأول: أدوات القياس

1- نموذج النتائج والعمليات:¹

ويركز هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على مكونات الخدمة والتي تتمثل في النتائج والعمليات. وينظر للنتائج على أنها تحقيق أو عدم تحقيق الهدف النهائي من الخدمة التي يسعى إليها طالب هذه الخدمة أو الزبون. أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدمي الخدمة والمستفيد الفعلي منها، أي أن قياس جودة الخدمة لا بد وأن ينصب على أداء الخدمة فنياً اللازم لإنجازها، وعلى التفاعل والعلاقة مع طالب الخدمة عند تقديم هذه الخدمة. بالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل، إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذو أهمية من حيث التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة، وذلك لسببين رئيسيين:

- إن هذا النموذج يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة (عمليات التشغيل وعمليات تسليم الخدمة) بدلاً من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.
- إنه لم يقدم مقياساً محدداً يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة.

2- نموذج ابعاد وعناصر جودة الخدمة:²

¹مجلة الدراسية العدد 125 للعدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، جوان 2012، ص 126

²المرجع نفسه، ص 127.

في ظل هذا النموذج يمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تتطوي عليها هذه الجودة. وبالرغم من وجهة ومنطقية هذا المدخل، وترحيب العديد من الباحثين به في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مقبول لقياس جودة الخدمة، فإن عدم انتشاره يرجع إلى عدة أسباب، نذكر من بينها:

- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- التركيز على الجانب النظري والأكاديمي مع افتقار التطبيق الواقعي لأفكار هذا المدخل. وبالرغم من أوجه القصور السابقة في هذا المدخل فإنه ساهم بشكل ملموس وفعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة، حيث إنه أبرز أهمية الأبعاد والعناصر لجودة الخدمة في عملية القياس والتقييم، وساهم في تحديد بعض هذه الأبعاد والعناصر المقبولة لجودة الخدمة.

3- نموذج الفجوة بين النتائج والتوقعات:¹

إن المفاهيم التي توصلت إليها الدراسات والبحوث السابقة أجمعت على أن قضية جودة الخدمة الإمدادية تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد والمعايير، ولا يمكن تحديده أو قياسه باستخدام مقياس فردي .

ففي عام 1985 تمكن Parasuraman وزملائه من تلخيص أبعاد أو معايير جودة خدمة شبكات الإمداد في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات، وأطلق على هذه الأبعاد نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة، واشتملت هذه الأبعاد الخمسة على ما يلي :

- الجوانب الملموسة:

¹المرجع نفسه ، ص 128.

وتضم التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين في مصلحة الإمداد .

- **الثقة والاعتمادية** : وتتمثل في المقدرة على أداء الخدمة وفقا للوعود المقدمة وذلك على النحو الذي يمكن الاعتماد عليها وبدقة (خالية من الأخطاء)

- **الاستجابة** : وتعكس استعداد مسيري شبكات الإمداد لتقديم الخدمة بسرعة ومرونة كبيرة للزبائن

- **الضمان** : ويعكس معرفة وخبرة رجال الإمداد، وقدرتهم على كسب ثقة الزبائن

- **التعاطف** : ويعكس العناية بالزبائن، والاهتمام الشخصي بكل زبون.

ولزيادة الفهم المعمق لنموذج SERVQUAL في قياس جودة الخدمة فإننا سوف نتطرق إلى

محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس وتقييم جودة

الخدمة العامة. إن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما النتائج والتوقعات،

وذلك لقياس خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالمستفيد من الخدمة

(الزبون)، وبالاثنتين معا. وتتلخص هذه الفجوات في التالي:

الفجوة 1: وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة الممتازة ونتائج الإدارة

في منظمة الخدمة لتوقعات العملاء.

الفجوة 2: وتنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة شبكات الإمداد لمواصفات الخدمة

المقدمة للعملاء، وبين إدراكاتهم للخدمة الممتازة لتوقعات العملاء .

الفجوة 3: وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء لا تتطابق مع ما

تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات.

الفجوة 4: وتظهر بسبب اختلاف مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن عن ما يتم

الإعلان عنه أو ما يقدم من وعود للعملاء حول الخدمة.

الفجوة 5: وتعتبر المحور الرئيسي لمقياس جودة الخدمة حيث تركز على الاختلاف بين ادراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة.

المطلب الثاني: تقييم أداء شبكات الإمداد

إن تقييم أداء شبكة الإمداد يهدف إلى مقارنة الخطط الموضوعة مسبقا مع النشاط الفعلي للشبكة؛ وتعتمد عملية الرقابة على الأداء بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية.

فتقييم أداء شبكة الإمداد يرتكز أساسا على التفكير في تقييم كل نشاط على حدى وتحديد التكلفة الخاصة به ، حيث يتم اعتبار أن كل نشاط في المؤسسة هو عملية إنتاجية لها مخرجات قابلة للقياس - عدد الطلبات هي مخرجات نشاط معالجة الطلبات - يمكن حساب تكاليف الموارد الخاصة به ، وتقييم أدائه من حيث التكلفة ، المدة و الجودة ؛ وبعد ذلك يتم مقارنة أداء كل نشاط مع نفس النشاط في المؤسسات الأخرى المنافسة .

ويتم تقييم أداء شبكة الإمداد ممن خلال الارتكاز على ثلاثة معايير أساسية تتمثل في:¹

-معدل الخدمة:

إن العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها تمثل تعهد بتوفير احتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين؛ لهذا لا بد من احترام والحفاظ على تلك العلاقة من أجل إعطاء صورة جيدة

¹M. ABDELKADER, et d'autre, " La logistique des produits alimentaires Étude de cas d'un grand groupe distributeur", op-cite, p 63-64.

للمؤسسة اتجاه العملاء.

ويعتبر معدل الخدمة [معدل الخدمة = كمية المنتجات الموزعة في الوقت المحدد / الكمية المطلوبة (%)] المؤشر الأول لقياس كفاءة أداء نشاط الإمداد ، فهو بهذا يعد الهدف الأساسي الذي تسعى وراءه كل مؤسسة تطبق إدارة شبكة الإمداد. كما يعتبر أيضا معدل الخدمة أداة تسيير تسمح للمؤسسة بتحديد موقعها اتجاه المنافسين، وتطلعاتها.

- الآجال:

ويعتبر مؤشر لابد من التحكم فيه حيث ينقسم إلى وقت الإستجابة الذي يمثل الوقت ما بين تقديم الطلبية والتسلم الفعلي لهذه الطلبية ، ووقت العبور الذي يمثل الوقت الذي تستغرقه عناصر المدخلات من أجل عبور النشاط لتخرج فيما بعد على شكل عناصر المخرجات.

- قدرة النظام:

ويشير إلى قدرة نظام الإمداد على توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمنتجات اللازمة لتشغيل ، وأيضا القدرة على تقليل معدلات الخطأ في نقل وتوزيع المواد والمنتجات .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بشركة نفضال CLP

- سعيدة -

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني ومن خلال الدراسة التطبيقية على مستوى شركة نפטال سعيدة .

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال

سننظر في هذا المبحث إلى نشأة شركة نפטال ، ومهامها ، ثم إلى موقع وتاريخ شركة نפטال سعيدة ومنتجاتها.

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها وتجسيدها.

أولا: نشأة شركة نפטال

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هذه التحويلات التي لحقت مؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن ثم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلت هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

- تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما:

- نפט (NAFT): هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

- ال (AL): إشارة إلى الجزائر (Algérie).

- إذن نפטال تعني نفط الجزائر.

ثانياً: مهامها

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وابتداءً من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثل في :

- جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.
- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).
- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة ك: (Produit) White spirite.
- الإطارات المطاطية.
- غاز البترول كوقود سيرغاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

ثالثاً: تجسيدها

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود (سير غاز) يعتبر أحد الأهداف التي تصبو عليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلاً لقد تم هذا الهدف ميدانياً تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

- 44 مركز للتحويل.
- 3 محطات لاستغلال الوقود.
- 22 محطة في طريق الإنجاز.
- 20 محطة مبرمجة.

22000 سيارة حولت إلى استعمال استهلاك غاز البنترول المميع "سير غاز" هو مهم جداً لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، وقد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية وكذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حالياً هذا الوقود نقطة بيع البنزين "سيسان" الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الروبية وتحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) وجرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) وكذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

المطلب الثاني: تنظيم شركة نפטال ووسائلها

أولاً: تنظيمها

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع والمتتبع لنشاطات مؤسسة نפטال يجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من:

-04 وحدات صيانة.

-04 وحدات مبنائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

-04 مديريات مركزية.

-08 مديريات عملية.

-01 وحدة الإعلام الآلي.

ثانيا: وسائلها

تمول البلاد بما يقارب 7,6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51% استهلاك وطني للطاقة النهائية، وتحتوي بصفة عامة على:

-67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant، المطاط Pneumatique.

- قدرة التخزين الحالي لنشاط التوزيع هي:

- وقود (Carburant): 585000 م³

- وقود الطائرات (Carburant et aviation marine): 155000 م³

- GPL في قارورات : 3800000 من B13

- البوتان سائل (Vrac): 5000 طن

- الزيت: 38000 طن

- قدرة الإنتاج للغاز البترولي المميع (GPL): قدرات الإنتاج للإنتاج للغاز البترولي المميع GPL هي:

- قدرات التعبئة GPL: 1.195.000 طن سنويا.

- مقسمة إلى : 06 وحدات تابعة لنפטال مينائية : 135.000 طن

- 10 وحدات داخلية : 267.000 طن

- 59 مستودع لتخزين GPL

- 76 محطة خدمات منها 901 محطة خاصة.

- 3250 وسيلة نقل وتوزيع و1750 وسيلة نقل كرافعات.
- 380 كم من الانابيب المتعددة الإنتاج ومن GPL: 80 % من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية المسوقة عبر المحطات.
- المخطط الحالي لتوزيع المواد البترولية متخصصة للعرض في شرق البلاد ، وبالنسبة للوقود في غرب البلاد و GPL والزيوت ، التموين يتم عن طريق مراكز التميين الآتية:

- سكيكة: an/T 15.277.000

- آرزيو: an/T 2.500.000

- الجزائر العاصمة: an/T 2.700.000

- حاسي مسعود: a/T 1.200.000

ومن أجل التموين GPL والوقود يتطلب النقل المكثف لانتاج من منبع الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك وذلك من أجل تدعيم السوق وتحقيق التوازن الجهوي بين الطلب والعرض وتتلقى المواد البترولية العديد من عمليات النقل : نقل بحري ، عن طريق الأنابيب ، سكك حديدية ، نقل بري (طرقا) نפטال تمول بصفة مستمرة بالقرب من الشركات العمومية.¹

المطلب الثالث: موقع شركة نפטال سعيدة وهيكلها التنظيمي.

أولا: موقع شركة نפטال (CLP) بسعيدة

شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعام في التمويل وتوزيع المنتجات البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية) وجنوبا خط السكة

¹المصدر ، جريدة نפטال : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية لسنة 2001

الحديدة الرابط بين المحمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه

المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE 3200 م³

- المساحة المغطاة للإدارة 800 م³

- الهاتف: 048.43.35.97

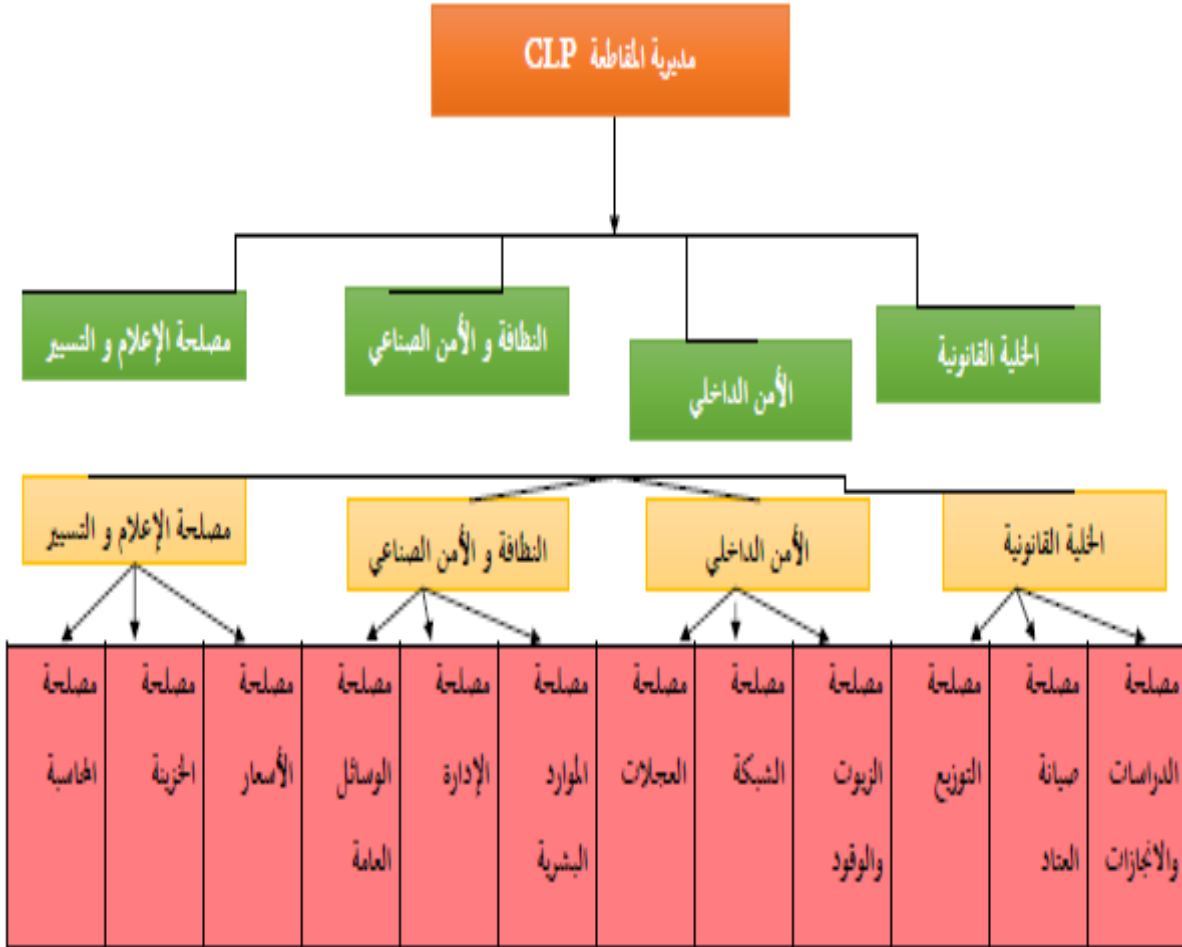
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فيما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحتواء الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال التغييرات الاقتصادية السريعة، خاصة في مجال المحروقات، وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع المناطق للتراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا¹.

¹المصدر: معلومات من المؤسسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



ثالثا: الدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المؤسسة

مديرية المقاطعة CLP:

الرئيس المدير العام هو المكلف السياسة والتوجيهات العامة للشركة العامة إضافة إلى

التنسيق الرابط بين مختلف الوحدات في المؤسسة والعمال على التسيير والتخطيط

الإستراتيجية.

الأمانة العامة:

يمثلها أمين الشركة يقوم بالمراسلة وترتيب الوثائق لوصول الإرسال وهو يساعد المدير على تأدية المهام.

مصلحة الإعلام والتسيير:

تقوم بجمع المعلومات من إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياجات السنوية ومتابعة التحقيقات البشرية هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب ومجموع وللمؤشرات الاقتصادية لتسيير ويمكننا اعتبارها تلك المعلومات.

الدائرة التقنية:

مصلحة الدراسات والانجازات: هذه المساحة تضع مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع وذلك من قبل الدراسات والإنشاءات الجديدة وعمليات التوسع وتجديد التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة والثابتة.

مصلحة صيانة العتاد:

هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات والعتاد من اجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين والتوزيع بطرق الإيصال.

مصلحة التوزيع:

تضع كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات وتقسّم إلى ثلاث مستويات.

دائرة الإدارة والوسائل :

مصلحة الوسائل العامة:

تسير أنشطة النقل والمستخدمين والصيانة السكن...وهي مكلفة بتحقيق الرغبات والاحتياجات المادية للمستخدمين وتسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق نظافة أماكن التسيير الحسن للسكن الوظيفي وضمان شراء وتوزيع بدلات العمل.

مصلحة الإدارة:

تهتم بتسيير ملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات والعطل وأوراق تسجيل الحضور وتسيير ومراقبة المنح العائلية والملفات والمصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة والمؤقتة.

مصلحة الموارد البشرية:

تقوم بمراقبة وتسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، المخططات السنوية للتكوين وتطبيق قوانين التمهين

دائرة المالية والمحاسبة:

مصلحة الميزانية والأسعار:

مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع والتعاون

مسؤولي الأقسام ورؤساء المراكز:

مصلحة الخزينة:

مهمتها تتمثل في مراقبة المداخل، رفض الشيكات التي هي بدون رصيد ومراقبة المخرجات.

مصلحة المحاسبة:

بعد مراقبة الشيكات والصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات ووصول

التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي من أجل التسجيل ثم تسحب الأعباء (مستخدمي

الأشغال) متبوعة باستثمارات الممولين والناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج والمالية.

دائرة التسويق:

يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات

البتروولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

مصلحة الزبون والعجلات:

مصلحة الزبون من مهامها

- ضمان التموين والتسويق للزبون والمواد الخاصة على التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع الزيوت المستعملة وضمان تسويقها.

- وضع بنك المعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

مصلحة العجلات من مهامها:

- تحديد سياسة التسويق للعجلات.
- ضمان تموين تسويق العجلات على مستوى التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد وضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.
- مصلحة الوقود من مهامها:
- ضمان التموين والتسويق للوقود في المنطقة.
- إعداد وإتباع خطط التموين.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

مصلحة الشبكات :

يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديد...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنايات الأساسية¹.

¹ - المصدر معلومات من المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف ومهام المؤسسة

أولاً: أهداف المؤسسة

من خلال مزاولو الشركة يتضح انه لديها هدف مزدوج في متابعة مهمة التوزيع للمنتجات البترولية، وعليه فالخطط الأساسية التي تتحملها نפטال تتمثل في:

- تطوير وإعادة النظر في هياكل التخزين.
- الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتجهيز، حماية البيئة والأمن الصناعي.
- تطوير وتمديد الخدمات التي تقدمها المحطات الموجودة في شبكتها.
- تجديد وسائل النقل البري.
- الترويج بالمنتجات الخاصة مثل البنزين بأنواعه.

ثانياً: مهام المؤسسة

تتمثل مهام وحدة نפטال في ثلاث نقاط أساسية:

التوزيع: حيث يتم توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة.

التخزين: تخزين المنتجات وتسويقها.

الصيانة: لمختلف آلات ومعدات الوحدة.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة

تقتضي كل دراسة إطار منهجي للوصول إلى نتائج مقبولة وتعتبر على الواقع الحقيقي، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة المتمثلة في قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات تم تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة والأداة المستعملة في جمع بيانات عينة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

بغيةً منا في وضع الأسس الإحصائية العملية التي تمكننا من جمع البيانات وإخضاعها للتحليل واختبار فرضيات الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص مدى تأثير إدارة شبكة الإمداد على أداء مؤسسة نפטال سعيدة ، وعلى غرار المنهج الذي خصص للجانب النظري، فإن للدراسة بعد ميداني تطبيقي تم دراسته من خلال تحليل واستقراء بيانات الاستبيان، كما أننا حاولنا من خلال هذا المنهج ضبط أبعاد إشكالية الدراسة بطرق إحصائية من خلال حشد رؤى أفراد مجتمع الدراسة .

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يراد إسقاط البحث عليهم وتعميم نتائج الدراسة عليهم فنظراً لطبيعة إشكاليتنا وأهدافها، تم إسقاط بحثنا على عمال مؤسسة نפטال (GPL) سعيدة ، من رؤساء المصالح والدوائر ، وأعاون تسيير، رؤساء المكاتب ، عمال

مهنيين

ثالثا: عينة الدراسة

تعتبر العينة من أهم المحاور التي ستخدمها الباحث خلال بحثه، واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، وعليه فقد كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، وقد تمثلت في عمال مؤسسة نפטال بسعيدة والتي تمثل 50 عامل والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	60	النسخ الموزعة
90%	54	النسخ المسترجعة
7%	4	النسخ المرفوضة
83%	50	النسخ المعتمدة

المطلب الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة في الدراسة.

أولا: أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

تم التقصي والبحث من أجل اختيار الأداة المناسبة لاستخدامها في الدراسة من أجل جمع البيانات، فوجدنا عدة

أدوات من بينها المقابلة والملاحظة والاستبيان ، ومن أجل اختيار الأداة المناسبة يجب اختيارها بناء على طبيعة الدراسة و عامل الزمن والتكاليف وغيرها من المتغيرات الأخرى ، فوجدنا أن الاستبيان هو الأنسب لهذه الدراسة، وهو إحدى الأدوات التي تستعمل لجمع

البيانات وهو يستعمل في الدراسات التي تود استكشاف حقائق أو استطلاعات الرأي العام . حيث تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبيان وتم تقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

يضم الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الوظيفة .

القسم الثاني: محاور الدراسة

حيث يتكون من محورين ، المحور الأول يمثل في إدارة شبكة الإمداد والمحور الثاني مخصص لأداء المؤسسة .

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وللإجابة علنا لأسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياتهم تقريغ الاستثمارات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS.v.20 ، المتعارف عليه ولكونه الملائم لمثل هذه الدراسات وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

1. النسب المؤوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسطات الحسابية لمعرفة تقييم العينة للمتغيرات.
 3. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 4. اختبار التوزيع الطبيعي.
 5. معامل الارتباط
 6. اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة
- كما تجدر الإشارة أنه تم إعداد الأسئلة وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان ، حيث يحدد الاتجاه العام لعينة الدراسة حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح.

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1-1.80	-2.60 1.81	2.61-3.40	-4.20 3.41	4.21-5	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	الاتجاهات

ثالثا: فحص صدق وثبات أداة الدراسة

1 - ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار نتائجها أو تقاربها في حال إعادة تطبيقها بعد مدة في نفس الظروف وبنفس الشروط لعدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ولجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية والوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات تم إخضاعها إلى معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يُحدد 0.60 كحد أدنى لقبول الأداة، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03) : معامل الثبات لمحاور الدراسة

القسم الثاني	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الاول	21	0.96
المحور الثاني	12	0.91
المجموع	33	0.964

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الفقرات في هذا القسم هي 27 فقرة وأن ألفا كرونباخ لهذا القسم هي 0.964 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن القسم الثاني يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة

2 - صدق أداة الدراسة:

لكي تكون الأداة صالحة للقياس لابد أن تكون تقيس السمة المراد قياسها، وفي هذه الدراسة التي أجريناها سيتم الاعتماد على طريقة الجذر التربيعي لألفا كرونباخ وهي كما يلي:

جدول رقم (04) : معامل الصدق لمحاور الدراسة

القسم الثاني	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الاول	21	0.97
المحور الثاني	12	0.95
المجموع	33	0.98

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.98 وهذا يدل على صدق الأداة لما وضعت من أجله

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بغرض إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها والوصول إلى استنتاجات من شأنها إثراء موضوع الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

- البيانات الشخصية

خصص القسم الأول من الاستبيان إلى البيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تمحورت حول كل من الجنس، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي والخبرة، حيث كانت تكرر ونسب الردود على النحو التالي:

جدول رقم(05): توزيع العينة حسب الجنس

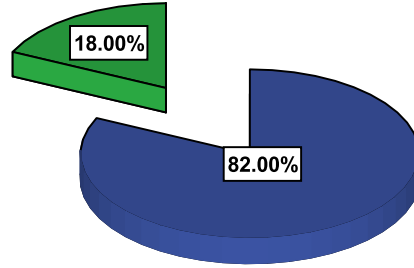
النسبة	التكرارات	الفئات
82%	41	ذكر
18%	09	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 82 % أما الباقي هم إناث حيث بلغت نسبتهم 18%، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة .

الجنس

■ ذكر
■ أنثى



الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم(06): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

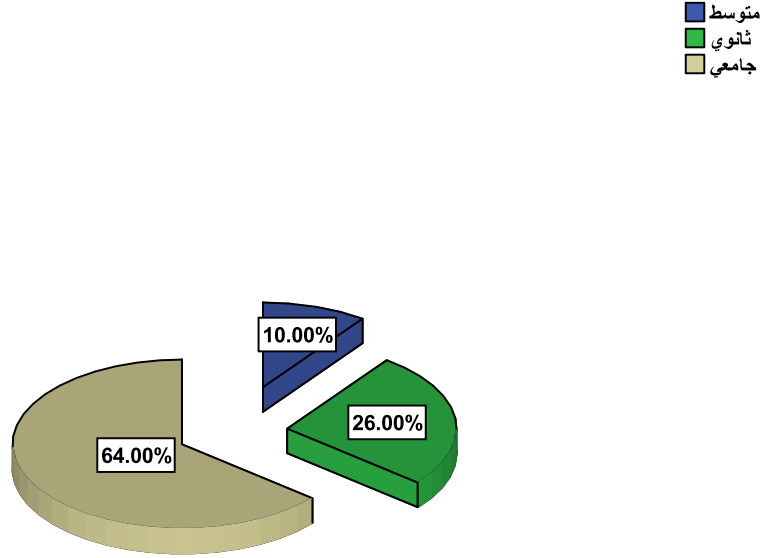
النسبة	التكرارات	الفئات
10%	05	متوسط
26%	13	ثانوي
64%	32	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نصف أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم 64% في حين بلغت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي 26% ، أما الباقي من مجموع أفراد العينة لديهم مستوى متوسط المهني ونسبتهم 10% ، منه نلاحظ أن المؤسسة

تهتم بالعمال الذين لديهم شهادات جامعية بنسبة أكبر، أي أنها تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة .

المستوى التعليمي



الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

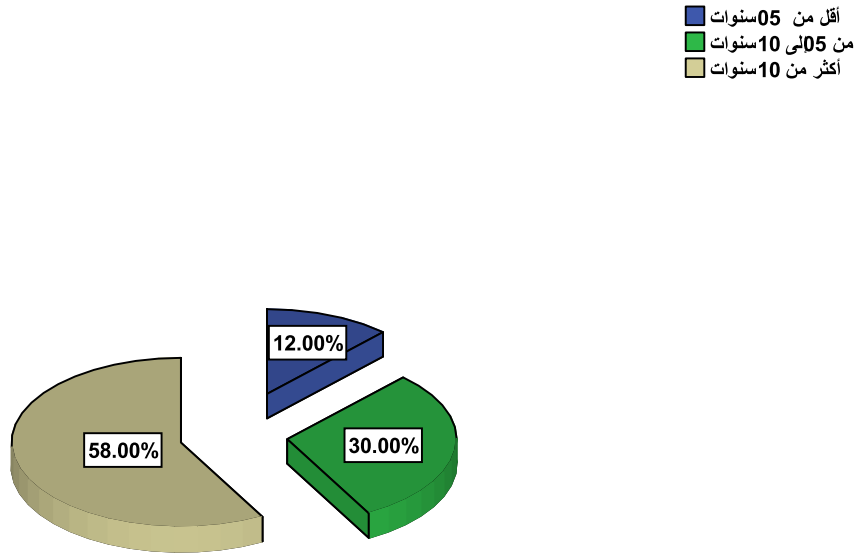
جدول رقم(07): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	الفئات
%12	06	أقل من 05 سنوات
%30	15	من 05 إلى 10 سنوات
%58	29	أكثر من 10 سنوات
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بلغت نسبتهم 58% تليها الفئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 30% وفي الأخير نجد فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (أقل من 05 سنوات) وبنسبة 12% ، حيث أنه كلما زادت الخبرة المهنية للموظفين زادت نسبة تفاعلهم مع المؤسسة و تحسن مستوى أدائهم لذا تسعى المؤسسة للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

سنوات الخبرة



الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الوظيفة

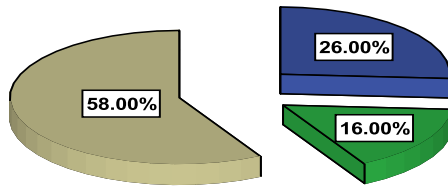
الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إطار	29	58%
عون تحكم	08	16%
عون تنفيذ	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة يشغلون منصب إطار وهم يمثلون أكثر من نصف إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الذين لهم رتبة تنفيذ 26% ، أما باقي أفراد العينة يشغلون منصب عون تحكم وبلغت نسبتهم 16% وهذا يعود إلى سياسة التوظيف في المؤسسة حيث أنها تسعى لتوظيف عمال ذوي كفاءات .

المركز الوظيفي

■ عون تنفيذي
■ عون تحكم
■ إطار



الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجروف - سيمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قيمة sig	قيمة Z	متغيرات الدراسة
0.178	1.100	إدارة شبكة الإمداد
0.320	0.956	أداء المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الاحتمالية (sig) لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة شبكة الإمداد

البعد الأول: العلاقة مع الموردين

جدول رقم(10): إجابات أفراد العينة حول عبارات العلاقة مع الموردين

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	موافق	0.785	3.42	توجد قنوات اتصال بين مؤسستكم و الموردين.	01
1	موافق	0.713	3.68	يقدم المورد خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة.	02
5	موافق	0.706	3.54	تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع	03
2	موافق	0.717	3.66	لدى المؤسسة القدرة على دفع مستحقاتها للموردين في الموعد	04
6	موافق	0.813	3.46	تتوافر لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين.	05
3	موافق	0.895	3.66	تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين	06
4	موافق	0.895	3.66	ضمان سرية المعلومات المشتركة والشفافية ووضوح بين الموردين والمؤسسة.	07
	مرتفع	0.644	3.58	الاتجاه العام لبعد العلاقة مع الموردين	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (العلاقة مع الموردين) مرتفع مما يبرر بأن المؤسسة لديها علاقة وطيدة مع مورديها ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام له بـ 3.58 والانحراف المعياري قدر بـ 0.644 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن يقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 02 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.713 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 01 جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري قدر بـ 0.785 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه توجد قنوات اتصال بين المؤسسة و الموردين.

البعد الثاني: العلاقة مع العملاء

جدول رقم(11): إجابات أفراد العينة حول عبارات العلاقة مع العملاء

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	محايد	0.756	3.14	تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على اذواقهم ورغباتهم والعمل على اشباعها.	01
6	محايد	0.784	3.28	يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والعملاء .	02
3	موافق	0.953	3.50	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة لارضاء واشباع حاجات العملاء .	03
2	موافق	0.906	3.58	تعمل المؤسسة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة.	04
5	محايد	0.741	3.32	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها .	05
4	موافق	0.857	3.40	تعمل المؤسسة تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء .	06
1	موافق	0.895	3.66	تشارك المؤسسة عملائها في عملية التسعير .	07
متوسط		0.683	3.38	الاتجاه العام لبعد العلاقة مع العملاء	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (العلاقة مع العملاء) متوسط ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام له بـ 3.38 والانحراف المعياري قدر بـ 0.683 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين

أجمعوا على أن المؤسسة تشارك عملائها في عملية التسعير وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 07 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.683 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 01 جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة محايد و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.14 وانحراف معياري قدر بـ 0.756 والتي نقول بأنه تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على أذواقهم ورغباتهم والعمل على إشباعها حيث مالت آراء إجابات المستجوبين على هذه الفقرة إلى التحفظ والحياد ، وعلى العموم وحسب الاتجاه العام لهذا البعد نستنتج بأن المؤسسة تربطها علاقة وطيدة بعملائها.

البعد الثالث: العلاقة مع الوسطاء والموزعين

جدول رقم(12): إجابات أفراد العينة حول عبارات الوسطاء والموزعين

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	موافق	0.995	3.52	يتم التعاون وتكامل بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.	01
6	موافق	0.909	3.50	هناك ثقة قوية و تقارب بين مؤسستكم والموزعين.	02
7	موافق	0.859	3.42	يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	03
4	موافق	0.835	3.58	تتقاسم المؤسسة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين.	04
1	موافق	0.833	3.86	تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين.	05
3	موافق	0.895	3.66	يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين.	06
2	موافق	0.710	3.84	تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسب.	07
	مرتفع	0.697	3.62	الاتجاه العام لبعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (العلاقة مع العملاء والموزعين) مرتفع ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام له بـ 3.62 والانحراف المعياري قدر

بـ 0.697 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن المؤسسة تتوافر على برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 05 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.833 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 03 جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري قدر بـ 0.859 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين ، وبناء على الاتجاه العام لفقرات هذا البعد نستنتج بأن المؤسسة تولى أهمية بالغة لعملية التوزيع لتتمكن من إيصال المنتجات في الوقت والمكان المناسب حيث تربطها علاقة وطيدة بين الوسطاء والموزعين .

المحور الثاني: أداء المؤسسة

جدول رقم(13): إجابات أفراد العينة حول عبارات أداء المؤسسة

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	0.790	3.78	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة.	01
8	محايد	0.948	3.28	يوجد تعاون بين كافة الأقسام والإدارات داخل المؤسسة.	02
3	موافق	0.808	3.60	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة.	03
6	محايد	0.953	3.30	مستوى استعمال التكنولوجيا عالي داخل المؤسسة..	04
10	محايد	1.050	3.14	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في أرباحها الصافية سنويا..	05
5	محايد	1.048	3.38	هناك انخفاض مستمر في معدل المنتجات	06

				المعابة والتالفة.	
07	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب.	3.82	0.800	موافق	1
08	تهتم المؤسسة بعمليات الإبداع والابتكار.	2.88	1.118	محايد	11
09	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين بالمؤسسة.	3.24	0.960	محايد	9
10	تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الأولية المحلية التي تدخل في عملية الإنتاج.	3.60	0.808	موافق	4
11	يتم تدريب وتكوين وإعداد الجيد للعاملين.	3.30	0.953	محايد	7
12	تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقيات للعاملين.	2.88	1.118	محايد	12
الاتجاه العام لمحور أداء المؤسسة		3.38	0.668	متوسط	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (أداء المؤسسة) متوسط ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام له بـ 3.38 والانحراف المعياري قدر بـ 0.668 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 07 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.800 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 12 جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة محايد و بمتوسط حسابي قدر بـ 2.88 وانحراف معياري قدر بـ 1.118 والتي تقول بأنه تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقيات للعاملين ، حيث مالت آراء إجابات المستجوبين على هذه الفقرة إلى التحفظ والحياد .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ، حيث سنقوم بتحليل ومناقشة الفرضية

الرئيسية والتي تنقسم إلى ثلاثة فرضيات فرعية:

أولاً: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة.

جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
إدارة شبكة الإمداد	0.755	0.686	0.470	6.725	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين إدارة شبكة الإمداد وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.725 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.686 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث فسر متغير المستقل (إدارة شبكة الإمداد) 47 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.75 أي أن زيادة الاهتمام بإدارة شبكة الإمداد داخل المؤسسة بوحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في أداء المؤسسة بمقدار 0.755 وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة.

ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.75 \text{ إدارة شبكة الامداد} + 0.720$$

ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية

1- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العلاقة مع الموردين	0.695	0.670	0.449	6.253	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين العلاقة مع الموردين وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.253 وبقية احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.670 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث فسر متغير المستقل (العلاقة مع الموردين) 44 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) ، وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة.

ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.69 \text{ العلاقة مع الموردين} + 0.899$$

2- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع العملاء على أداء المؤسسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع العملاء على أداء المؤسسة.

جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العلاقة مع العملاء	0.642	0.656	0.431	6.027	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين العلاقة مع العملاء وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.027 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.656 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث فسر متغير المستقل (العلاقة مع العملاء) 43 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) ، وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع العملاء على أداء المؤسسة.

ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.64 \text{ العلاقة مع العملاء} + 1.212$$

3- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المؤسسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المؤسسة.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العلاقة مع الوسطاء والموزعين	0.506	0.528	0.279	4.307	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين العلاقة مع الوسطاء والموزعين وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.307 وقيمة احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.528 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث فسر متغير المستقل (العلاقة مع الوسطاء والموزعين) 27 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) ، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المؤسسة.

ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.50 \text{ العلاقة مع الوسطاء والموزعين} + 1.549$$

وتشكل معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.43x_1 + 0.37x_2 + 0.36x_3 + 0.632$$

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل والمسمى بالدارسة الميدانية تطبيق محتوى ومضمون الدارسة النظرية على أرض الميدان للتعرف على مدى تأثير شبكة الإمداد على أداء المؤسسة ، حيث تم فيه عرض وتعريف بنوع من التفصيل العينة التي استهدفتها الدارسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في حين تم إخضاع هذه الأخيرة للاختبارات المناسبة بغرض تحويلها إلى معلومات تمكنا من تفسير النتائج المتحصل عليها.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة شبكة الإمداد كأحد الأساليب الإدارية الجديدة تبين أن تطبيقه في المؤسسة الصناعية ينتج عنه عدة مزايا تساعد في تحقيق هدف مسعى الإمداد والمتمثل في خدمة العملاء، والتي بدورها تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما تجلى لنا أن إدارة شبكة الإمداد تعمل على دمج أنشطة الإمداد داخل نظام واحد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ، وهذا بالتعاون مع الموردين و العملاء عن طريق تبادل المعلومات و العمل على سرعة انتقالها من أجل تنسيق تدفقات المواد الداخلية والخارجية ، من أجل رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك وتخفيض التكاليف .

لقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية ، حيث قمنا بدراسة أثر إدارة شبكة الإمداد على أداء المؤسسة الاقتصادية ، وسعياً منا للإجابة على إشكالية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية، كما وضعت فرضيات لاختبار مدى صحتها، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- تفتقر المؤسسة لقاعدة بيانات تمكنها من التواصل مع العملاء؛
- تفتقر المؤسسة إلى نظام الترقيات والحوافز الخاص بعمالها؛
- بالرغم من التطور التكنولوجي إلا أن مستوى استعمال التكنولوجيا في المؤسسة منخفض؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء على أداء المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المؤسسة؛
- التوصيات:

في ظل النتائج المتوصل إليها تمكنا من استنباط بعض التوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة تثبيت قاعدة بيانات تمكن المؤسسات من التواصل مع زبائنها بطريقة سريعة والتعرف على احتياجاتهم؛

- تعزيز المؤسسات بنظام ترقيات وحوافز خاص بعمالها ، مما يساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة و تطوير أدائها؛
- ضرورة الرفع من استعمال التكنولوجيا في المؤسسات وخاصة المتعلقة بإدارة شبكة الإمداد؛
- زيادة التعامل مع الوسطاء والموزعين لحل مشكلات العملاء وتلبية طلبياتهم؛
- التأكيد على أهمية موضوع إدارة شبكة الإمداد ، وضرورة قيام المؤسسات بإدراجه ضمن مخططات مصلحة البحث والتطوير؛
- ضرورة توظيف متخصصين في مجال الإمداد، إلى جانب تكوين العاملين في هذا المجال بغرض تحسين أداء المؤسسات والوقوف على النقائص المتعلقة بإدارة شبكة الإمداد؛
- البحث عن نقاط القوة والضعف المتعلقة بشبكة الإمداد لدى المؤسسات ؛
- توطيد العلاقة مع العملاء ، وذلك من خلال التعرف على رغباتهم وتحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها ؛
- التقييم الدوري لعمليات لمستوى رضا العملاء، كون العلاقة مع العملاء في تغير؛

قائمة المراجع

والمصادر

أ- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. بن سبع الياس ، استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، بحوث عمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2019/2018 .
2. دردازي أمال ، أثر سلسلة التوريد على أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2021-2020
3. عقبة محنان ، "نحو مقارنة تسييرية لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية" ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة وتسيير المنظمات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017-2016 .
4. مجلة الدراسية العدد 125 للعدد الاقتصادي ، جامعة الاغواط ، جوان 2012 .
5. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 33 العدد 02 ، سنة 2020.
6. محمد أحمد حسان إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .
7. مومني عبدالقادر ، تربش محمد ، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة ، soitex ، المجلد 23 العدد 02 سنة .
8. نجاه بحدادة ، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2012 .

ب- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a traves les Définitions, Ecole Superieure de gestion, Marrakech, 2005.
2. Gilles paché, Thiery Sauvage, La Logistique- enjeux strategique, 3eme Edition, Vuibet, 2004 .

3. M. ABDELKADER, et d'autre, " La logistique des produits alimentaires Étude de cas d'un grand groupe distributeur", op-cite.
4. M. ABDELKADER, et d'autre, " La logistique des produits alimentaires Étude de cas d'un grand groupe distributeur ", op-cite.
5. M.Damien, "Transport et Logistique", éd Dunod, Paris 2001.
6. Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply Chain management, DUNOD, Paris, 2008.
7. Vincent Girard, Gestion de la production des flux, 3ème édition, France, 2003.
8. Yves Primor . Logistique –production–distribution–soutien. op cit .

الملاحق

الملحق 1: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسات

تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخى العامل، اختي العاملة في اطار تحضير مذكرة الماستر تخصص تسويق خدمات بجامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة - وبهدف دراسة اثر إدارة شبكة الامداد على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة نفطال)، ونظرا لدرائتكم وخبرتكم في مجال عملكم نضع بين ايديكم هذه الاستمارة الخاصة بالاستبيان ونرجوا منكم التكرم بملئها وابداء رايكم السديد فيما شملته اسئلة من دون استثناء، ارجو من حضرتكم التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رايكم حسب الواقع التي تعيشه في العمل.

مع العلم بان هذه المعلومات لن تستعمل الا لاغراض في البحث وفي اطار هذه الدراسة.

وفي الاخير، تقبلو مني فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معي.

القسم الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

ثانوي

ليسانس

متوسط

أخرى

3. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4. المركز الوظيفي:

عون منفذ

عون تحكم

إطار

قائمة الملاحق

المحور الأول: إدارة شبكة الامداد

البعد الأول: العلاقة مع الموردين

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد قنوات اتصال بين مؤسستكم و الموردين.					
02	يقدم الموردین خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة.					
03	تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردین حول طرق الدفع					
04	لدى المؤسسة القدرة على دفع مستحقاتها للموردين في الموعد					
05	تتوافر لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين.					
06	تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الاجل مع الموردین					
07	ضمان سرية المعلومات المشتركة والشفافية ووضوح بين الموردین والمؤسسة.					

البعد الثاني: العلاقة مع العملاء

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على اذواقهم ورغباتهم والعمل على اشباعها.					
02	يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والعملاء .					
03	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة لارضاء واشباع حاجات العملاء .					
04	تعمل المؤسسة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة.					
05	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها .					
06	تعمل المؤسسة تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء .					
07	تشارك المؤسسة عملائها في عملية التسعير .					

البعد الثالث: العلاقة مع الوسطاء والموزعين

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم التعاون وتكامل بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.					
02	هناك ثقة قوية و تقارب بين مؤسستكم والموزعين.					
03	يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.					
04	تتقاسم المؤسسة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين. بسرعة.					
05	تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين.					
06	يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين.					
07	تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسب.					

المحور الثاني: أداء المؤسسة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	معايير تقييم الاداء واضحة ومفهومة.					
02	يوجد تعاون بين كافة الاقسام والادارات داخل المؤسسة.					
03	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير اداء المؤسسة.					
04	مستوى استعمال التكنولوجيا عالي داخل المؤسسة..					
05	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في ارباحها الصافية سنويا..					
06	هناك انخفاض مستمر في معدل المنتجات المعيبة والتالفة.					
07	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب.					
08	تهتم المؤسسة بعمليات الابداع والابتكار.					
09	هناك تزايد مستمر في انتاجية العاملين بالمؤسسة.					
10	تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الاولية المحلية التي تدخل في عملية الانتاج.					
11	يتم تدريب وتكوين واعداد الجيد للعاملين.					

12	تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقيات للعاملين.
----	--

الملحق 2: مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	41	82.0	82.0	82.0
أنثى	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	6	12.0	12.0	12.0
من 05 إلى 10 سنوات	15	30.0	30.0	42.0
أكثر من 10 سنوات	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	5	10.0	10.0	10.0
ثانوي	13	26.0	26.0	36.0
جامعي	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذي	13	26.0	26.0	26.0
عون تحكم	8	16.0	16.0	42.0
إطار	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توجد قنوات اتصال بين مؤسستكم و الموردين.	50	3.42	.785
يقدم المورد خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة.	50	3.68	.713
تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع	50	3.54	.706
لدى المؤسسة القدرة على دفع مستحقاتها للموردين في الموعد	50	3.66	.717
تتوافر لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين.	50	3.46	.813
تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الاجل مع الموردين	50	3.66	.895
ضمان سرية المعلومات المشتركة والشفافية ووضوح بين	50	3.66	.895
N valide (listwise)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العلاقة مع العملاء	0		
تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على انواقهم ورغباتهم والعمل على اشباعها.	50	3.14	.756
يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والعملاء .	50	3.28	.784
تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة لارضاء واشباع حاجات العملاء .	50	3.50	.953
تعمل المؤسسة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة.	50	3.58	.906
تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها .	50	3.32	.741
تعمل المؤسسة تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء .	50	3.40	.857
تشارك المؤسسة عملائها في عملية التسعير .	50	3.66	.895
N valide (listwise)	0		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العلاقة مع الوسطاء والموزعين	0		
يتم التعاون وتكامل بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.	50	3.52	.995
هناك ثقة قوية و تقارب بين مؤسستكم والموزعين.	50	3.50	.909
يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	50	3.42	.859
تتفاسم المؤسسة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين.بسرعة.	50	3.58	.835
تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين.	50	3.86	.833
يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين.	50	3.66	.895
تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسب.	50	3.84	.710
N valide (listwise)	0		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اداء المؤسسة	0		
معايير تقييم الاداء واضحة ومفهومة.	50	3.78	.790
يوجد تعاون بين كافة الاقسام والادارات داخل المؤسسة.	50	3.28	.948
يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير اداء المؤسسة.	50	3.60	.808
مستوى استعمال التكنولوجيا عالي داخل المؤسسة.	50	3.30	.953
تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في ارباحها الصافية سنويا..	50	3.14	1.050
هناك انخفاض مستمر في معدل المنتجات المعيبة والتالفة.	50	3.38	1.048
تسعى المؤسسة الى تقديم منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب.	50	3.82	.800
تهتم المؤسسة بعمليات الابداع والابتكار.	50	2.88	1.118

هناك تزايد مستمر في انتاجية العاملين بالمؤسسة.	50	3.24	.960
تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الاولية المحلية التي تدخل في عملية الانتاج.	50	3.60	.808
يتم تدريب وتكوين واعداد الجيد للعاملين.	50	3.30	.953
تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقيات للعاملين.	50	2.88	1.118
N valide (listwise)	0		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.964	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.960	21

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,692	,414		1,670	,102
	العلاقة_الموردين	,432	,156	,417	2,765	,008
	العلاقة_العملاء	,377	,179	,386	2,110	,040
	العلاقة_الوسطاء	,366	,159	,337	1,226	,022

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,212	,367		3,302	,002
	العلاقة العملاء	,642	,106	,656	6,027	,000

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,899	,403		2,231	,030
	العلاقة الموردين	,695	,111	,670	6,253	,000

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,549	,433		3,580	,001
	العلاقة الوسطاء	,506	,117	,528	4,305	,000

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء