



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التموين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
بغنوان:

تأثير سلاسل التوريد على الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

تحت تأطير الأستاذ:

➤ د.نزعي

سعيدة -

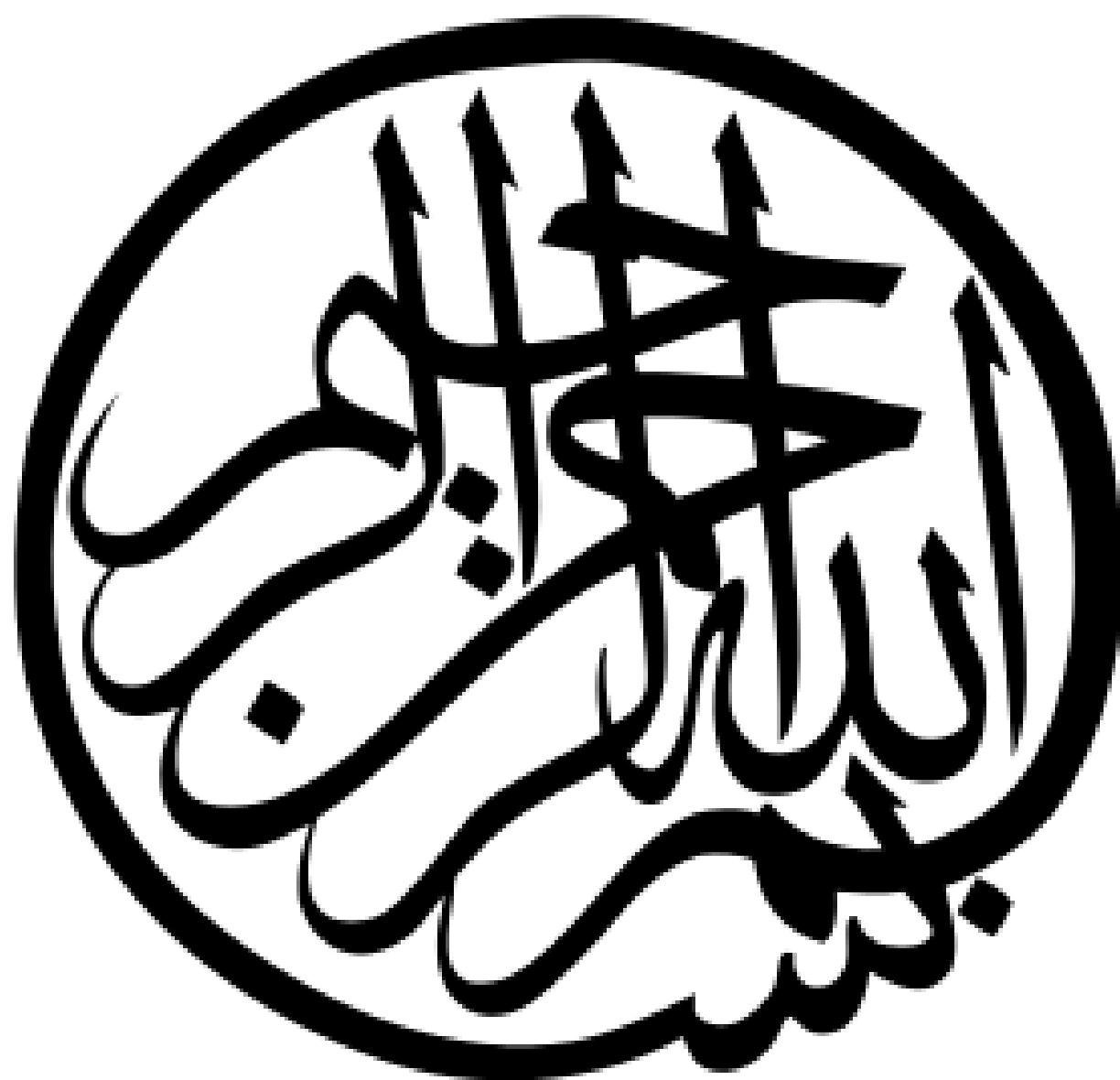
من إعداد الطالبين :

➤ بواب أحمد
➤ زقا محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة



السنة الجامعية: 2023/2022



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات الإقتصادية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة وتم استرجاع (40) استبيان، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم استخدام المنهج الوصفي والإستدلالي للدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة سلسلة التوريد تساهم في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

كما إن هنا كاثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة سلسلة التوريد عالقة مع الموردين، عالقة مع العملاء، عالقة مع الموزعين والوسطاء على أداء المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة سلسلة التوريد، الأداء، أبعاد إدارة سلسلة التوريد.

Résumé:

Cette étude visait à démontrer l'impact de la gestion de la chaîne d'approvisionnement sur la performance des institutions économiques, où le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire d'employés de l'institution et (40) questionnaires ont été récupérés et analysés par le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS), et les approches descriptives et inférentielles ont été utilisées pour l'étude.

Les résultats de l'étude ont indiqué que la gestion de la chaîne d'approvisionnement contribue à accroître l'efficacité et l'efficacité de la performance des institutions économiques.

Il existe également un effet statistiquement significatif des dimensions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la relation avec les fournisseurs, de la relation avec les clients, de la relation avec les distributeurs et les intermédiaires sur la performance de l'institution étudiée.

Les mots clés:

Gestion de la chaîne d'approvisionnement, performance, dimensions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement..

الإهداء

بسم الله ،

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال
وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام
على خير عباد الله سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم المبعوث رحمة للعالمين

أما بعد :

أهدي هذا العمل الذي هو ثمرة جهدي :

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب)،
أطال الله في عُمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

شكراً.

شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقنا لإخراجه إلى النور، وبموجب ذلك

نتوجه

بأن نخص بالشكر أستاذنا المشرف

على مذكرتنا الدكتور "نزعي عز الدين"

الذي أمدنا بتوجيهات العلمية القيمة وكان داعماً لنا

في المراحل الصعبة، فجزاه الله كل خير

وبارك الله في عمله وعمره

كما نشكر كل من له الفضل علينا ومن أسداناً معروفاً أو توجيهها أو

إرشاداً

فهرس :

الفهرس

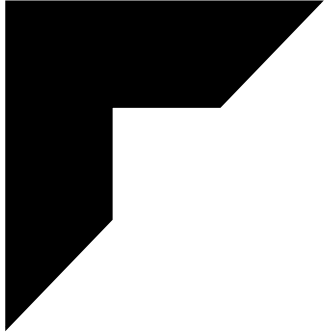
أ.....	مقدمة:
ب.....	إشكالية الدراسة:
ت.....	اهمية الدراسة:
ج.....	منهج الدراسة وأدواتها
1.....	الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات
1.....	تمهيد:
2.....	الدراسات السابقة
2.....	الدراسات العربية :
8.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية
10.....	الإطار النظري :
10.....	المبحث الأول مفاهيم الأساسية لإدارة سلسلة التوريد
10.....	المطلب الأول تعريف إدارة سلسلة التوريد
12.....	المطلب الثاني : خصائص إدارة سلسلة التوريد:
14.....	المطلب الثالث تطور إدارة سلاسل الإمداد:
16.....	المطلب الرابع أهمية و أهداف إدارة سلسلة التوريد وفوائدها

20	المطلب الخامس مبادئ و عناصر إدارة سلسلة التوريد و شروطها
34	المبحث الثاني الأداء
34	المطلب الأول ماهية حول الأداء:
36	المطلب الثاني : خصائص الأداء:
37	المطلب الثالث : مكونات الأداء:
38	المطلب الرابع أهمية وأهداف الأداء:
39	المطلب الخامس أنواع الأداء وعوامل المؤثرة فيه:
46	المطلب السادس: قياس الأداء
53	المبحث الثالث علاقة أبعاد إدارة سلسلة التوريد بالأداء:
53	المطلب الأول العلاقة مع الموردين والأداء:
54	المطلب الثاني : العلاقة مع العملاء والأداء:
55	المطلب الثالث : العلاقة مع الوسطاء والموزعين والأداء:
55	خلاصة:
57	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة
57	عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:
57	التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :
59	لمحة تاريخية عن الوحدة :

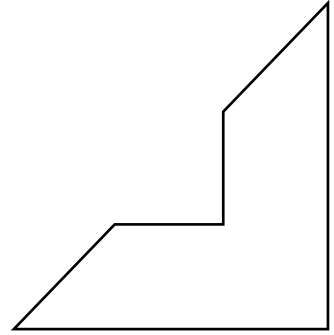
61	الهيكل التنظيمي للوحدة :
68	عرض النتائج ومناقشة الدراسة الميدانية.....
68	1- ثبات الاستبانة:
69	2- التكرارات والنسب المئوية :
72	3- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة:
79	5- اختبار فرضيات الدراسة:
83	6- كتابة معادلة الانحدار : (باستخدام المعاملات الغير معيارية)
84	خلاصة النتائج:
86	خاتمة.....
88	قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الجداول:

69	جدول 1 يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ"
70	جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف
70	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
71	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
71	جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
72	جدول 6 معايير تحديد الاتجاه
73	جدول 7 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الأول : "العلاقة مع الموردين"
74	جدول 8 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثاني : "العلاقة مع العملاء: "
75	جدول 9 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثالث : " العلاقة مع الوسطاء والموزعين"
77	جدول 10 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الرابع : " الأداء"
78	جدول 11 يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف- سميرونوف
79	جدول 12 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبانة
80	جدول 13 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
81	جدول 14 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
82	جدول 15 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية



مقدمة



يشهد العالم ثورة تكنولوجية حضارية واسعة تتميز بالتغيير والمنافسة لأنها تمثل عمليات خاصة تعتبر سلسلة التوريد عاملاً مهماً يؤثر على كفاءة وفعالية أداء المنظمات من جميع الأحجام والأنشطة والأهداف والطبيعة. هذا الإدراك يتطلب عملها أن تكون السلسلة عالية الجودة في أداء جسم العمل ، و تعتبر سلسلة التوريد الجيدة عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، وخاصة أهداف الربح فعالية إدارة سلسلة التوريد وتكاملها لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

كان المجال العسكري أحد أهم المراكز لإدخال العديد من الأساليب و الطرق . في الخمسينيات من القرن الماضي ، ظهر مفهوم إدارة سلسلة التوريد. لقد تم استخدامه في المجال العسكري لفترة طويلة. بما أن هذا المصطلح يصف أنشطة ومهام إدارة الأنشطة ، فيمكن ترجمته إلى "سلسلة التموين " .

من الواضح أن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد من التطورات في الإدارة مما أدى بها إلى تطوير طرق وأساليب تتماشى مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها. لتحقيق أقصى ربح كهدف ، قم بتوسيع حصة السوق ، وتوسيع شبكة العلاقات مع الموردين على جانب العرض ، وتوسيع شبكة العلاقات مع العملاء على جانب التوزيع.

أدركت العديد من المنظمات أن الجانب اللوجستي مهم للغاية للاستفادة من الشراكة مع جميع الأطراف التي يتعاملون معها في سلسلة التوريد ؛ اختيار جيد وأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في استلام المواد الخام في الوقت المحدد « هذه يد ؛ من ناحية أخرى ، تسريع تدفق المواد الخام والمنتجات التي تم الحصول عليها من الموردين في سلسلة التوريد ؛ والذي بدوره يسمح للمنظمة بإعادة النظر في التكاليف التي يجب أن تهتم بها المنظمة في سلسلة التوريد الخاصة بها ، مما يؤدي إلى حشد الجميع الجهود المبذولة لخفض هذه التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

تعد إدارة سلسلة التوريد أحد المفاهيم الحديثة المتعلقة بالتدفق المالي والمواد وتدفق المعلومات من الموردين إلى الشركات المصنعة إلى العملاء. تقوم سلاسل التوريد البشرية أو المعلوماتية بتسخير القدرات البشرية وتحويلها إلى مخرجات يمكن أن تفيد المؤسسات ؛ حيث تلعب إدارة سلسلة التوريد دوراً مهماً في عملية التنمية ، والأداء المؤسسي ، وخاصة في سياق التقدم الوطني

والأداء المؤسسي درجة التقدم المحرز في ترتبط سلسلة التوريد بالسلسلة الزمنية ، والتي تنعكس في أداء المنظمة ، ويمكن تحسين كفاءة أداء المنظمة من خلال التغييرات الأساسية التي أحدثتها إدارة سلسلة التوريد.

لفهم إدارة سلسلة التوريد بشكل أفضل ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد "تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركة".

إشكالية الدراسة:

أصبحت إدارة سلسلة التوريد وكيلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على تحسين كفاءة الأداء وتحسينها. وقد أدى ذلك إلى معالجة مشكلة إدارة سلسلة التوريد في العديد من الدراسات الحديثة. وخلاصة القول ، فإن الأسئلة الرئيسية لهذه الدراسة هي كما يلي:

✓ هل تؤثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء في المؤسسة؟

يولد هذا السؤال عدة أسئلة فرعية ، على النحو التالي:

✓ هل العلاقات مع الموردين لها تأثير على أداء المؤسسات المدروسة؟

✓ هل العلاقة مع العملاء لها تأثير على أداء المؤسسات المدروسة؟

✓ هل العلاقات مع الوسطاء والموزعين لها تأثير على أداء المؤسسات المدروسة؟

أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نلخصها أدناه:

✓ اختيار الموضوع من طرف المشرف.

✓ يتناسب الموضوع مع التخصص الذي ندرسه في الجامعة (إدارة الانتاج و التموين).

✓ أبدت المؤسسات اهتماما كبيرا بهذا الموضوع.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة سلسلة التوريد بأبعادها الثلاثة (علاقة مع الموردين؛ علاقة مع الزبائن علاقة مع الموزعين والوسطاء) على أداء مؤسسة إنتاج الخليب و مشتقاته سعيدة .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- أثر العلاقة مع الموردين على أداء المؤسسة .
- 2- وجود علاقة مع الزبائن على أداء المؤسسة .
- 3- أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المؤسسة.

أهمية ونطاق الدراسة:

اهمية الدراسة:

✓ **الأهمية العلمية:** يستمد البحث أهمية العلمية من تناوله لموضوعات حيوية حديثة وذات دور بالغ الأهمية في المؤسسات الاقتصادية

✓ **الأهمية العملية:** يستمد البحث أهميته من كونه يمثل الإطار الشامل لتطبيق إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء، إذ يتمثل مدخلا إلى إرضاء العملاء واكتساب ثقة الموردين و الوسطاء بأسلوب علمي حديث يكفل تحقيق عدة أهداف من بينها زيادة كفاءة أداء.

✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على معرفة أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء مؤسسة

✓ **الحدود البشرية:** يعتبر مجال البشري للدراسة عدد أفراد عينة الدراسة الذي تم الاعتماد عليها، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية تتكون من (40) فردا تم استجوابهم عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة

✓ **الحدود الزمنية:** يعتبر مجال الزمني، الفترة التي تمت فيها إعداد الدراسة بشقيها النظري والميداني، حيث بدأت بالجانب النظري، منذ مارس 2023 إلى غاية إنجاز الشق الميداني جوان سنة 2023 .

✓ الحدود المكانية: تركز الدراسة على مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته (OROLAIT) "ولاية سعيدة بلدية

سعيدة "

أهداف الدراسة :

الأهداف المرجوة من هذا البحث نلخصها في :

✓ نتطرق الى موضوع إدارة السلسلة التوريد بشكل عام و دراسة أداء المؤسسة بشكل خاص.

✓ مفهوم الحديث لأسلوب إدارة سلسلة التوريد، و التطرق الى نشاطاته.

✓ محاولة تصوير واقية أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسة .

✓ استخراج علاقة كل بعد من ابعاد سلسلة التوريد مع الأداء .

المفاهيم الأساسية للدراسة:

● إدارة سلسلة التوريد: هي مختلف عمليات التخطيط والتنفيذ والسيطرة على حركة المواد والسلع التامة الصنع على

طول الطريق إلى المستخدمين النهائيين، و الأنشطة المترابطة لسلسلة التوريد تبدأ مع طلب العميل وتنتهي عندما يكون

المنتج في يد العميل، وتحقيق ذلك يتطلب مساهمة من كل الأطراف المعنية ضمن سلسلة التوريد من موردي المواد الخام

إلى المصنعين، الموزعين، تجار الجملة وتجار التجزئة.

● الأداء: هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية بغرض الوصول إلى الأهداف التي

تسعى المؤسسة لبلوغه.

● العملاء : هو كل شخ تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يتقدم لشراء منتجاتها أو

الحصول على خدماتها.

- **الموردين:** هو شخص أو مؤسسة تقدم منتجاً أو خدمة لكيان آخر، يتمثل دور المورد في الأعمال التجارية في توفير منتجات عالية الجودة من المؤسسة المصنعة بسعر جيد إلى تاجر تجزئة إعادة بيعها، حيث أن المورد في الأعمال التجارية هو شخص يتصرف كوسيط بين المؤسسات المصنعة وتجار التجزئة، مما يضمن أن جودة المخزون كافية
- **الوسطاء والموزعين:** هم الذين يقومون بعملية إتاحة المنتج أو الخدمة لاستخدام أو الاستهلاك من خلال مستهلك أو مستخدم تجاري، باستخدام وسائل مباشرة أو باستخدام وسائل غير مباشرة.

منهج الدراسة وأدواتها

نهج الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل إدارة سلسلة التوريد وأثرها على المؤسسة، ودراسة فعالية هذا الأخير، ومن أجل ذلك إعتمدنا على المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها قسمت الدراسة الى فصلين:

- **الفصل الأول:** يتمثل في الجانب النظري للدراسة ويتضمن ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول إدارة سلسلة التوريد، من بين هذه الأساسيات مفهوم وأهدافها، تطورها، بالإضافة إلى مبادئ، عناصر والأنشطة، وشروط وعوامل نجاحها، أما المبحث الثاني قمنا بالدراسة عناصر الأداء تتمثل في مفهوم وأهمية والأهداف الأداء، بالإضافة إلى الأنواع وعوامل المؤثر فيه وفي الأخير قياس وتقييم الأداء وتحسينه، وفي المبحث الثالث والأخير استنتجنا العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة سلسلة التوريد والأداء، وخلاصة الفصل لأول.

- **الفصل الثاني:** يحتوي على الجزء التطبيقي حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع المؤسسة الاقتصادية، فقد قمنا بالدراسة منهجية البحث وما تشتمل عليه من منهج الدراسة، أدوات جمع المعلومات الميدانية، إضافة إلى العينة وكيفية تحديدها، كما تطرق هذا الفصل إلى تقديم ميدان الدراسة، والمتمثل في مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته سعيدة وذلك بالتعرض إلى المجال الجغرافي، البشري، وخصائص الديموغرافية للمؤسسة، كما شملت الدراسة الميدانية لهذا تحليل

أسئلة الاستمارة، ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات، وليختم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات وخلاصة لهذا البحث،

أدوات الدراسة:

يمكن الاعتماد في تحليلنا لهذه الدراسة، كما هو معمول به في مثل هذه الدراسات على جزأين:

الجانب النظري: للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترت المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

الجانب التطبيقي: التطرق من خلال الدراسة الميدانية لواقع المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك باستخدام أسئلة موجهة إلى مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته سعيدة

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: إدارة سلسلة التوريد،

✓ بعد العلاقة مع الموردين؟

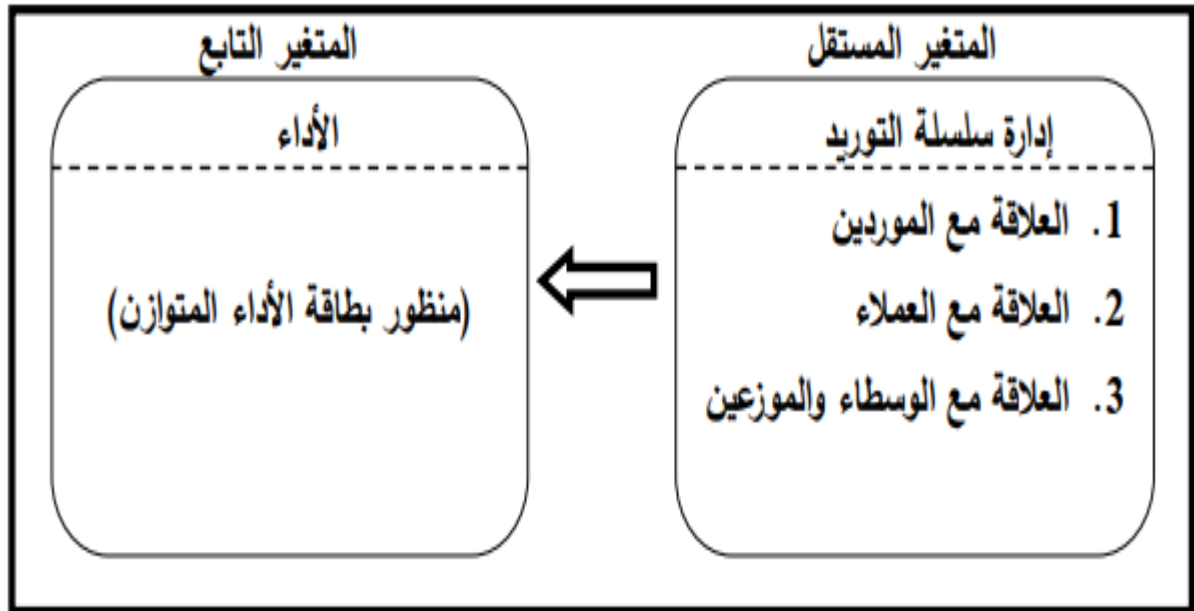
✓ بعد العلاقة مع العملاء؟

✓ بعد العلاقة مع الموزعين والوسطاء .

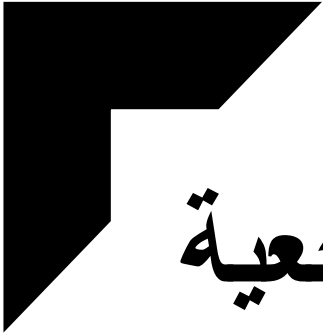
المتغير التابع: الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

✓ نموذج الدراسة.

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة.

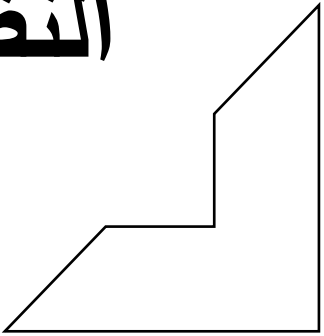


المصدر: من إعداد الطالب



الفصل الأول: المرجعية

النظرية للأدبيات



الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

تمهيد:

لعب التوريد دور حيوي في المجتمع لضمان توفير المنتجات والخدمات للمستهلكين. منذ الستينيات من القرن الماضي، يمكن القول أن المؤسسات الغربية - في الولايات المتحدة ثم أوروبا - بدأت تعتمد أكثر فأكثر على التوريد كعامل مهم للنجاح في غزو الأسواق المحلية والأجنبية. يمكن للتوريد أن يساعد على زيادة الاستقرار الاقتصادي والتصدير وإنشاء أفضل المنتجات في الوقت المناسب. كما يساعد التوريد في تحسين الجودة والخصوصية والسعر، ويعطي الشركات القدرة على الحصول على المواد اللازمة للإنتاج في أوقات الطوارئ. يعتمد التوريد على التنوع في المصادر بشكل متزايد، يستخدم من قبل الشركات للحصول على المنتجات التي تضمن تطبيقات متعددة وتعزز توفير المنتجات للزبائن. يساعد التوريد الشركات على الحصول على المنتجات في الوقت المناسب والتأكد من إنشاء منتجات فعالة في السوق.

فسلسلة التوريد أصبحت ظاهرة هامة وذلك بسبب التكاليف المرتبطة بالحصول على النتائج المطلوبة لمؤسسة الشركات. وبشكل أكثر تحديدا، المؤسسات يتميزون بإمكانية تجاوز الجدار الذي يفصل بين المؤسسات وأعمالها، وبين المؤسسات والموردين وبين المؤسسات والموسعين والوسطاء.

إن إدارة سلسلة التوريد تعتمد على إدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر كل نشاط في الطريقة التي تحسن الفعالية في العمليات. لهذا السبب، يشكل تحقيق الكفاءة والأداء الذي يتطلب الحصول على النتائج المطلوبة في التوريد، مهمة أساسية بالنسبة للمؤسسات.

للوصول إلى هذا الهدف، يجب على المؤسسات أن توظف إدارة سلسلة التوريد التي تتضمن إدارة الموارد والطاقة والإنتاج والتوزيع والتسويق والخدمات. يجب أن تكون المنظمات متخصصة في الحصول على الأفضل من الموردين المتوافقين مع الحد الأدنى من التكاليف والتخفيضات للحصول على عائد أفضل. يجب أيضا على المؤسسات تنفيذ

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

المعايير الإعتيادية المعمول بها والتأكد من أن الموردين الذين يتعاملون معهم توافقوا هذه المعايير. يجب على المؤسسات توفير منتجات وخدمات مميزة للعميل بأسعار منخفضة وتوفير خدمات بجودة عالية. يجب أيضا على المؤسسات التركيز على التحسينات المستمرة في التسليم والخدمات والتخفيضات والإنتاج للوصول إلى نتائج أفضل للعملاء.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

✓ الدراسة الأولى :

دراسة تركي دهمان البرازي، (2011/2012) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الكويت.

بعنوان: اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء، بالإضافة إلى التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارة العليا وذلك لتحديد الجوانب المساعدة على إدارة سلسلة التوريد في الشركات والوقوف على السبلات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها إن نجاح المنظمة لن يتحقق من دون إن يكون هناك تكامل وتنسيق بين وظائف الشركة وفعاليتها المختلفة، وإن استمرارية العلاقة مع المورد والشركة تبنى على الثقة والالتزام هذا من شأنه الحصول على أرباح متبادلة على مدى بعيد، والأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد ير تبط بمستوى الاهتمام الذي توليه إدارات المنظمات للمحافظة على علاقات متينة مع وسطاء وموزعين، التركيز على العلاقة مع الزبائن لفترة بعيدة المدى لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبون يعد أكثر ربحية من حصول من زبائن جدد.

✓ الدراسة الثانية

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

دراسة قلبو حسينة (2015/2014)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في تسيير المنظمات تخص التسيير الاستراتيجية للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-.

بعنوان: ممارسات دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- "بسكرة"

وهدف هذه الدراسة إلى التوصل لنتائج تعكس الدور المتزايد ور بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي والإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن إدارة المعرفة لها هدف آخر وهو تحسين الأداء المؤسسي وتتمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف إلى أحداث يقضه داخلية.

✓ الدراسة الثالثة:

دراسة محمد احمد حسين عساف، (2015/2014) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، في تخصص قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -الأردن- بعنوان اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن.

هدفت الى استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين/ التكامل مع الوسطاء والموزعين/ التكامل مع الزبائن) وأثرها على تحقيق ميزة التنافسية (التكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن قدرات سلسلة التوريد تتعلق بالتكامل ما بين الشركات في مواجهة تنسيق المواد وتدفق المعلومات ضمن شبكة المشتريات والإنتاج والتوزيع في سبيل أن تحقق الشركات الميزة التنافسية، كما أن تحسين فعالية سلسلة التوريد يتطلب الشراكة بالإضافة

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

إلى بناء عالقات حميمة مع عملاء، ولتحقيق مزايا التنافسية من خلال وصول لمستوى عالي من التسليم الخدمات بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على خفض تكلفة خدمة العملاء بالدرجة الثانية مع الأخذ بعين الاعتبار ميزة الجودة والمرونة دون تأثيرهما على ميزتي التكلفة والتسليم.

✓ الدراسة الرابعة

دراسة إبراهيم يعيشي (2016/2015)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية - ادرار-.

بعنوان : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة ادرار- .

وهدف هذه الدراسة لتعرف إلى التخطيط الاستراتيجي، وماهية الإدارة الاستراتيجية والأداء وتقييم الأداء، بالإضافة إلى استعراض دور تخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن الرؤيا الاستراتيجية تساعد في توطيد عالقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي، وان تحديد أهداف واقعية و قابلة للقياس ومحفزة لقد ارت ومها ارت العاملين يساهم في تطوير وتحسين مستوى الأداء.

✓ الدراسة الخامسة

دراسة سعيد اوشن، ليندة ببي، (2018/2017)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم إنسانية تخص اتصال و عالقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-

✓ بعنوان: إدارة دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة

الغرف الصحراوية بعين مليلة CABAM" -أم البواقي".

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

✓ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها، ومعرفة خصائص وأساليب الاتصال الداخلي وأهميته في تحقيق عملية الاتصالية ناجحة، بالإضافة إلى إبراز الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومعرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية التي تعتمد عليها مؤسسة الغرف الصحراوية CABAM، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها وجود اتصال داخل المؤسسة يساهم في زيادة فعالية أداء العمل داخلها وتسهيل المهام، و ذلك من خلال خلق جو يسوده التعاون والتفاهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وضمان السير الحسن.

✓ الدراسة السادسة

دراسة حسن جازي التبيني ، (2018/2017) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت-الأردن.

بعنوان: اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية الأردن .

هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها الأربعة (إدارة العالقة الموردين، إدارة العالقة مع الوسطاء، إدارة العالقة مع العملاء ، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات، و قياس مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد وكفاءة العمليات الداخلية، ويتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن وجود درجة عالية جدا في كفاءة العمليات بسبب امتلاك القدرة العالية بتطوير المنتجات وامتلاك الفهم التام والتدراك أهمية إدارة سلسلة التوريد، إضافة إلى امتلاك القدرة التشغيلية في تعظيم القيمة السوقية من خلال التواصل مع العملاء والوسطاء و الموردين في البيئة الخارجية وضبط للتدفقات المالية، والاهتمام بالمعلومات المتدفقة وتسيير عمل على أساس هذه المعلومات.

✓ الدراسة السابعة

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

دراسة محمد سعيد الرحماني، توفيق بن جداه، (2019/2018)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت-الأردن .

بعنوان: اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية الأردن.

هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها الأربعة (إدارة العلاقة الموردين، إدارة العلاقة مع الوسطاء، إدارة العلاقة مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات، و قياس مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد وكفاءة العمليات الداخلية، ويتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن وجود درجة عالية جدا في كفاءة العمليات بسبب امتلاك القدرة العالية بتطوير المنتجات وامتلاك الفهم التام والتدراك أهمية إدارة سلسلة التوريد، إضافة إلى امتلاك القدرة التشغيلية في تعظيم القيمة السوقية من خلال التواصل مع العملاء والوسطاء والموردين في البيئة الخارجية وضبط للتدفقات المالية، والاهتمام بالمعلومات المتدفقة وتسيير عمل على أساس هذه المعلومات

✓ الدراسة الثامنة

دراسة محمد سعيد الرحماني، توفيق بن جداه، (2019/2018)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، في علوم التسيير تخص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة-بخميس مليانة.

بعنوان: إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة- دراسة حالة شركة فرويتال كوكاكولا SPA-الجزائر.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى مدى استخدام مبادئ سلسلة التوريد ومعرفة مكانة وأهمية إدارة سلسلة التوزيع في الاستراتيجية التسويقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها أن الإدارة الفعالية لسلاسل التوريد تمكن المؤسسة من رصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، بالإضافة إلى أن الاستراتيجية التسويقية التي تبنى على أساس إمكانيات المتاحة والمعلومات الواردة من خلال إدارة سلسلة الإمداد هي استراتيجية ناجحة وتحفز المركز التنافسي للمؤسسة، ويعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيط بشكل صحيح واستراتيجي، وإن بناء الاستراتيجية مروراً بمختلف مراحلها أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. كم تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من خدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء.

✓ الدراسة التاسعة

دراسة عيفاوي خلود، بن احمد نهاد (2020/2019) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير تخص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -.

بعنوان: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ "ميله".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميله - لعناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني، والوقوف على مدى مساهمة التسيير الإلكتروني على تحسين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميله - ، وإطلاع إلى مدى اهتمام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات بواسطة الاستبيان، ومن النتائج المتوصل إليها إن التسيير الإلكتروني يساهم على تحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى توفر عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني والتمام بدرجة

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

كبيرة بتطبيقه، من أهم أنظمة التسيير الإلكتروني التي تقوم المؤسسة بتطويرها طبقا لحاجياتها هي أنظمة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية و ذلك لزيادة فعالية أدائها وتحسينه.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

✓ الدراسة الأولى :

دراسة Darroch Jeany (2005/2004) .

بعنوان: " إدارة المعرفة، الإبداع والأداء".

وهدف هذه الدراسة إلى توفير أداة تجريبية لدعم دور إدارة المعرفة داخل المؤسسات لتكون أكثر إبداعا وذات أداء أفضل، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 443 استبيان موجه للشركات النيوزيلندية تبين أن المؤسسات التي لديها القدرة على إدارة المعرفة بفعالية أكثر هي أكثر إبداعا والأفضل في الأداء، كما تبين أن عمليات إدارة المعرفة الثالثة (اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها) تؤثر تأثيرا مباشرا على الإبداع لكن الاستجابة للمعرفة فقط ساهمت مباشرة في الأداء المالي.

✓ الدراسة الثانية :

دراسة Li et al (2006/2005) .

بعنوان: "اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي".

و هدفت هذه الدراسة معرفة خمسة أبعاد أساسية لممارسات SCM (المورد الاستراتيجي، الشراكة ، علاقات العملاء، مستوى مشاركة المعلومات، جودة مشاركة المعلومات) واختيار العالقة بين ممارسات SCM والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، تم جمع البيانات من 196 منظمة، وأظهرت النتائج انه يمكن أن تؤدي المستويات العليا SCM إلى تعزيز تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، أيضا يمكن للميزة التنافسية أن يكون لها تأثير مباشر إيجابي على الأداء.

✓ الدراسة الثالثة :

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

دراسة (2010/2011) et al Sukati .

بعنوان: "دراسة ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على صناعة السلع الاستهلاكية في ماليزيا".

و هدفت هذه الدراسة إلى مغرفة العالقة بين إدارة سلسلة الإمداد SCM واستجابة سلسلة الإمداد SCR والتحقيق في علاقتها مع الميزة التنافسية CA ،وزع استبيان على 200 مدير من المؤسسات للسلع الاستهلاكية في ماليزيا، ومن النتائج المتوصل إليها إلى أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تتعلق بالاستجابة سلسلة الإمداد وان استجابة سلسلة الإمداد مرتبطة بالميزة التنافسية، كما أن تحديد العميل النهائي في السوق اليوم من خلال نجاح أو فشل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد أي الحصول على المنتج المناسب بالسعر والوقت والجودة فهي مفتاح البقاء في السوق.

موضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة.

تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات السابقة مع العديد من الجوانب وتختلف معها في جوانب أخرى ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

✓ اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو التعرف على متغيرات الدراسة والإجابة عن إشكالية الدراسة؛

✓ اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على عينة من العاملين؛

✓ استخدمت الدراسات السابقة المصادر الأولية والثانوية (الاستبيان) لجمع المعلومات؛

✓ وظفت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لكل من دراسة: محمد احمد حسين عساف، حسن جازي

التبيني، محمد سعيد الرحماني، تركي دهمان البرازي، (عيفاوي خلود/ بن احمد نهاد) ، (سعيد اوشن، ليندة ببي)

،إبراهيم يعيشي، قلبو حسينة، Darroch Jeany، Sukati et al ،إل دراسة Li et al فاعتمدت على

المنهج الكمي.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

مما سبق نتأكد على أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة إل أنه هناك أوجه اختلاف، وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
 - ✓ تضمنت الدراسة منهج واحد وهو المنهج الوصفي الاستدلالي.
 - ✓ اقتصرت هذه الدراسة على عينة واحد فقط من العاملين لضمان تشخي الواقع بدقة.
 - ✓ تعددت أدوات الدراسة حيث هذه الدراسة شملت مصادر أولية ومصادر ثانوية وذلك من اجل جمع البيانات بدقة أكبر.
- من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوعي إدارة سلسلة التوريد والأداء وشمول عينتها على العاملين وتعدد أدواتها بين مصادر أولية وثانوية إلا أنها تختلف من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي والاستدلال.

الإطار النظري :

إدارة سلسلة التوريد:

إدارة سلسلة التوريد هي عنصر مهم في إدارة المؤسسات الاقتصادية، بما أنها تسمح للمؤسسات بتوظيف الموارد البشرية، وتحويلها إلى مخرجات تعيد الفائدة على المؤسسة. في الوقت الحالي، إدارة سلسلة التوريد تحتل مركزاً هاماً ضمن عملية التنمية الخاصة بالمؤسسات، ففي الوقت الذي تتطور الدول والمؤسسات لتحقيق التقدم، تحرز المؤسسات النجاح في تطوير مجالات سلسلة التوريد، مما يشير إلى النجاح الذي تحققه المؤسسات في إدارة سلسلة التوريد

المبحث الأول مفاهيم الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

المطلب الأول تعريف إدارة سلسلة التوريد

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

أولاً: تعريف إدارة سلسلة التوريد:

تُطلق إدارة سلسلة التوريد على التعامل مع مسار الإنتاج بأكمله لمنتج أو خدمة، بدايةً من المكونات الخام ومروراً بجميع المراحل ووصولاً إلى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك. تنشئ إحدى الشركات شبكة من الموردين ("وصلات" في السلسلة) التي تقوم بنقل المنتج من موردي المواد الخام إلى المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين.¹

يتكون مصطلح إدارة سلسلة التوريد من ثلاثة أجزاء هي² :

✓ **التوريد:** وتعني توريد المواد والسلع والخدمات والمعرفة؛

✓ **سلسلة:** وتعني الترابط بين الأجزاء الرئيسة؛

✓ **إدارة:** فتعني الأنشطة الرئيسية (التخطيط التنظيمي؛ التوجيه الرقابة).

على المستوى الأساسي، يمكن تعريف نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM) بأنه إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات أو خدمات، بدءاً من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية.

وعلى الرغم من أن العديد من الأشخاص يساوون بين سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية، فإن الخدمات اللوجستية هي في الواقع مجرد أحد مكونات سلسلة التوريد. تتضمن أنظمة إدارة سلسلة التوريد الرقمية اليوم حزم البرامج ومعالجة المواد لجميع الأطراف التي تعمل معاً لإنشاء المنتج أو الخدمة، وتنفيذ الطلبات، وتتبع المعلومات، بما في ذلك الموردين، والشركات المصنعة، وتجار الجملة، وشركات النقل، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وبائعي التجزئة.³

¹ اسحق محمود الشعار، اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، الجامعة البلقاء التطبيقية، جويلية 2014.

² تافني عبد السلام، دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص 4.

³ طه جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد المستدامة و تأثيرها على الأداء المستدام، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، أكتوبر 2020، ص 234.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

تشمل أنشطة سلسلة التوريد المشتريات وإدارة دورة حياة المنتج (PLM) وتخطيط سلسلة التوريد (SCP) (بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول الشركة وخطوط الإنتاج)، والخدمات اللوجستية (بما في ذلك النقل وإدارة الأسطول)، وإدارة الطلب. يمكن لأنظمة إدارة سلسلة التوريد أيضًا أن تتوسع لتشمل أنشطة التجارة العالمية، مثل إدارة الموردين على المستوى العالمي وعمليات الإنتاج المتعددة الجنسيات

كما عرفت إدارة سلسلة التوريد بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تنظيم إدارة التدفقات المعلوماتية وتدفق المواد الخام من الموردين إلى المنظمة المنتجة من خلال الوسطاء ليتم إدارة إنتاجها وفقًا لمتطلبات العملاء وصولاً إلى الإشراف على تسليم منتجات لهم¹ .

وفي تعريف آخر إن المنظمة حلقة في سلسلة متكاملة تبدأ بالمورد ثم المنظمة ثم العميل؛ مما يجعل المنظمة محصورة بين الموردين والعملاء» حيث تتداخل سلسلة القيمة للمنظمة من سلاسل القيمة لكل من العملاء والموردين².

فيما يعرف جاسم (2015) سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً " باختيار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون³.

تعريف إدارة سلسلة التوريد هو إدارة المنتجات والبيانات والصناديق المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات من شراء المواد الخام إلى المنتجات إلى الوجهات النهائية.

المطلب الثاني : خصائص إدارة سلسلة التوريد:

¹ حسن الجازي التبيني، اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات، مذكرة ماجستير، تخص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2018. ص7.

² عمر خطاب الزعزوع، معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الهندسة و الإنشاء، جامعة دمشق، سوريا، 2015. ص50 .

³ محمد احمد حسين عساف، اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

إن المؤسسات تركز على أن إدارة سلسلة التوريد من الإدارات أو المداخل التي لها أهمية بالغة على المستوى التسييري للعمليات المتكاملة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما أن جناح إدارة سلسلة التوريد يرتبط بمجموعة من الخصائص التي يجب توفرها على مستوى هذا النوع من التداخل، والتي من بينها¹

✓ **تبادل المعلومات:** تعتبر التبادل الفعال للمعلومات من أهم الخصائص في سلسلة التوريد الناجحة، لأنه يساعد على تلبية المتطلبات الشاملة الخاصة بالنظام الطلابي الذي تشغله المؤسسة. يساعد التبادل الفعال على التأكد من أن المخزون الموجود تطابق المتطلبات التجارية المطلوبة. كما يساعد على تخفيض مستويات المخزون في الوقت المطلوب، ومعرفة الأشخاص المستهدفين لإنشاء العلاقات الموثوقة معهم والوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة. كما يساعد التبادل الفعال في المعلومات على تحسين التكاليف العامة وزيادة الإنتاجية.

✓ **العلاقات التنظيمية:** الشراكات والتحالفات الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في النجاح المستدام لسلسلة التوريد. تشجع المؤسسات على التركيز على كل شيء من سلسلة التوريد وتسهيل التعامل مع عدد قليل من الموردين الذين يعطون القيمة للمؤسسة من خلال مواد أولية ذات جودة عالية، وتسهيلات في التكاليف وتخفيضات في التكاليف. هذا يساعد المؤسسات في الحصول على الأرباح ويضمن توازناً في السلسلة التوريدية.

✓ **إدارة المخزون:** في الوقت الحالي، يستخدم العديد من المؤسسات خطط إدارة المخزون الأفضل لتخفيف الضغط الذي يؤديه الحفاظ على كميات هائلة من المخزونات. يعتبر الحفاظ على المخزون تحدياً لإدارة سلسلة التوريد، حيث أن المخزون يشكل مصدراً للتكاليف التشغيلية، وأيضاً يجعل الشركة تعرض للمخاطر التي يحملها الحفاظ على المخزونات المكلفة. لذلك يجب الاهتمام بالوسائل التي تساعد في إدارة المخزون بشكل أفضل، مثل تحديد الحد الأقصى للمخزون والتحديث في الوقت المناسب، والتأكد من انتظام الشحن والتسليم للعملاء. هذه الإجراءات تساعد في تخفيف التكاليف والمخاطر التي تتعلق بالمخزون.

¹ و سام فاروق، حموش حسين، 2018، ص14.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

✓ **تنسيق مراحل الإعداد :** هناك العديد من المؤسسات التي تحتوي على سلاسل توريد متنوعة، ويوجد عدة متطلبات لكل سلسلة من هذه السلاسل، مما يجعل التنسيق من المهام البالغة الأهمية. تكون هذه التنسيقات الأساس لتكامل سلاسل التوريد بينها، وخلق القيمة على مستوى السلسلة التوريدية يعتبر هذا التنسيق الناجح ضروريا للحصول على ذلك.

✓ **مرونة المؤسسة :** إن العديد من المصنعين قلقون من كون الميزة الأساسية التي تغطي الموردين هي المرونة، وبالتالي يتطلب من المؤسسة المرونة أن تمتلك قدرة على التغيير في الخطة وشبكات التوزيع في الكفاءات التشغيلية، وتحسين السرعة لتقديم المنتجات الجديدة، وتسريع تطوير منتجات جديدة. هذا يساعد المصنعين في الاستمرار في التطور والتواصل مع العملاء والجمهور الذي يطمحون دائما إلى الحصول على المنتجات الأكثر جودة والأكثر فعالية.

✓ **المسائل المتعلقة بالتكلفة :** إدارة سلسلة التوريد هي الأداة الأساسية للتحكم في التكاليف، لذلك يجب عليها أن تكون فعالة وكفيلة. لعل هذا التطبيق الفعال يساعد المؤسسات في تحقيق التحكم في التكاليف بشكل أفضل من خلال التعامل مع سلسلة التوريد بأكملها. يمكن للمؤسسة أن تستغل هذه الإدارة لتوصيل أفضل الخدمات والمنتجات إلى الزبائن بكميات كبيرة بالإضافة إلى تخفيض التكاليف في المؤسسة وخصوصية التعامل مع التاجر. بالنسبة للمؤسسة، يقدم هذا التطبيق عليها الكثير من المزايا التنافسية عن غيرها من المؤسسات. بالتالي، يمكن للمؤسسات الحصول على الكثير من الفوائد من خلال التحكم في التكاليف والحفاظ على التحدي التنافسي مع غيرها من المؤسسات.

المطلب الثالث تطور إدارة سلاسل الإمداد:

بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للمساهمة الواضحة للتوريدات في نصر قوي للتحالف بدأت التوريدات تحظى بالمزيد من التمييز والتركيز، وباستخدام التوريدات مرتبطة مع فلسفة المؤسسة الجديدة التي تواجدت في

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

الخمسينيات من القرن الماضي أصبحت التوريدات تصاحب بدرجة أكبر خدمة العميل والتكلفة لجهود تسويق المنظمة، و أضافت د ارسات القتصاديات الشحن الجوي عام 1965 بعدا جديدا لمجال التوريدات مفهوم " تحليل إجمالي التكلفة" فيمثل الشحن الجوي صورة للنقل مرتفعة التكاليف، إل أنه يمكن أن تنتج تكاليف مخزون ومستودعات أقل عند استخدام الشحن الجوي بدال من الطرق الأخرى الن هذا يسمح للشركة بتوزيع منتجاتها على عمالئها مباشرة.

وشهدت الستينات من القرن الماضي عددا من التطورات في مجال التوريدات، ففي عام 1971 كتب

وDonald Powersox وFrank Mossman Edward Smykay

أحد الكتب الأولى في إدارة التوريدات وناقش مفه إجمالي التكلفة، وكان هذا نفس الوقت الذي ذكر فيه

الخبير، والمؤلف، والاستشاري المشهور Peter Drucker

في الأعمال أن التوريدات كانت أحد آخر الحدود الحقيقية لفرصة التنظيمات التي ترغب فيتحسن كفاءة منشآتها، واشتركت هذه الأعمال في زيادة الاهتمام بالتوريدات.

وتم تشكيل مجلس إدارة التوريدات في عام 1936 لتطوير وتنظيم عملية التوريدات، وترويج علم وفن إدارة

نظم التوريدات، ووجه كم هائل من الكتب، والمقالات، والدراسات، والمؤتمرات لموضوع إدارة التوريد، وكانت

إحدى الكتابات المبكرة لدراسة العالقة بين المحاسبة والتوريدات ل Michael Schiff. والتي نشرت عام 1982

وكانت الدراسة فعالة في إنتاج إلمام بأن المحاسبة والمعلومات المالية تكون حيوية في نشاط التوريدات، وفي

عام 1986 نشر Lalondie و Sniszer دراستهما الهامة خدمة العميل والتي أوضحت لأول مرة بالتفصيل

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

موضوع خدمة العميل، وكجزء من مفهوم التسويق يتطلب رضا العميل، فكمالها يسعى لخدمة العميل.

وخلال التسعينات من القرن الماضي، حدث تعجيل في تغيي ارت السوق مما نتج عنه مزيد من الادراك بان

التوريدات يمكن أن تساعد في إنتاج مميزات تنافسية دائمة للمنظمات، وقد أحدثت التطورات في التجارة

اللكترونية ثورة في كل أوجه الأعمال أما في ذلك التوريدات ¹

المطلب الرابع أهمية و أهداف إدارة سلسلة التوريد وفوائدها

أولا أهمية سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل 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 ².

ثانيا أهداف سلسلة التوريد

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

¹ جيمس ستوك، دوجالس المبرت، 2009 ،صفحة 56).

² حمود سعيد الرحمانى، توفيق بن جده، إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2019، ص 09.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

ثالثا فوائد ادارة سلسلة التوريد

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

✓ تخفيض تكلفة التوريد .

✓ تحسين الربح الحدى للمنتج .

✓ زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).

✓ عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد)

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

➤ العملاء :

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

➤ التكلفة :

يمكن أن تخفض — سلسلة التوريد التى تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات ، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتى تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة التوريد هى وسيلة لتحقيق التميز التشغيلى وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة ، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب باقل تكلفة ممكنة

➤ القيمة السوقية :

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

➤ التكاليف الرأسمالية :

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

➤ الوفورات الرأسمالية :

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

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

➤ الأولى : مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة

سلاسل التوريد المبدئية ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الشركات عموماً في تحقيق أهدافها، ففي دراسة تمت عن

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

طريق Deloitte Consulting أظهرت أن 91% من المنتجين في أمريكا الشمالية صنفوا إدارة سلسلة التوريد كشئ حيوى وضرورى جدا لنجاح الشركات (على الرغم من أن 2% فقط قالوا أن سلاسل التوريد الحالية لديهم تمثل تصنيف عالمى)

➤ **الثانية :** سلاسل التوريد المبدئية هى الأكثر احتمالا أو الأكثر حاجة لتلقى الدعم والمساندة حينما يعبر الآخرون المنظمة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد

➤ **الثالثة :** العمل عبر الإدارات الوظيفية Cross- Functional هو طبيعة إدارة سلسلة التوريد لطلب المساندة الوظيفية وذلك قبل أن تستطيع الشركات خلق سلاسل التوريد المصنفة عالمياً وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلى :

- ✓ العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق .
- ✓ إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق .
- ✓ شكل من أشكال تجارة الشركاء .
- ✓ تحقيق الاتصال بصورة أفضل .
- ✓ تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين

كما تنبع 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 وهى:

- ✓ الحاجة إلى تحسين العمليات .
- ✓ رفع مستويات الشراء الخارجى .
- ✓ تخفيض تكاليف النقل .
- ✓ زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

✓ زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة .

✓ تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون

المطلب الخامس مبادئ و عناصر إدارة سلسلة التوريد و شروطها

تسعى العديد من المنظمات إلى تحسين إدارة سلسلة الإمداد لديها بشكل مستمر، من خلال تحقيق التوازن ما بين طلبات العملاء وتقديم منتجات تشبع حاجاتهم ورغباتهم؛ هذا ما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويزيد صافي الأرباح، ويضمن رقابة أفضل على تكاليف الإنتاج. تعرف على أساسيات مبادئ إدارة سلسلة الإمداد وأهميتها من خلال هذا المقال.

إن إدارة سلاسل الإمداد هي إحدى أساليب الإدارة المتقدمة التي شهدت تطوراً سريعاً في مختلف الصناعات العالمية، إذ تمثل اليوم عاملاً ضرورياً لنجاح المنظمات. تنعكس هذه الجهود في ستة مبادئ إدارة سلاسل الإمداد من خلال تطبيقها بنجاح ستضمن تحقيق رضا العميل ونمو الأرباح بصورة أكبر.

تصنيف العملاء إلى مجموعات متجانسة

يعتمد أول مبادئ إدارة سلسلة الإمداد على تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة على أساس حاجة العميل للخدمة وتوظيف سلسلة الإمداد الخاصة بك لتلبية حاجاتهم، هذا التقسيم التقليدي يتيح لك الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء.

لكن هل تستطيع المنظمة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة المقدمة لهم؟ الإجابة هي لا، لا يمكنها تحقيق ذلك. ولكن لا زال دور تقسيم العملاء إلى مجموعات وشرائح وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم هاماً حيث يمكن المنظمة من تطوير محفظة خدماتها وجعلها أكثر تكيفاً مع تغيّر مستوى الطلب في السوق،

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

بحيث يمكنك استخدام أحد أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي وتحليل العاملين للتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل مجموعة.

الحفاظ على درجة تميز المنتجات والتسليم في الوقت المحدد

يستخدم معظم المنتجين الطريقة التقليدية لوضع أهداف الإنتاج على أساس التقديرات المحتملة للطلب على المنتجات النهائية، ويتجهون لتحديد الوقت المستغرق في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

هناك العديد من الطرق لفعل ذلك مثل طريقة خلايا التصنيع أو طريقة الإنتاج في الوقت المناسب (JIT)؛ لكن من الممكن أن تواجه بعض المشكلات مثلاً عند تطبيقك لطريقة الإنتاج في الوقت المناسب في بيئة متقلبة بحيث من الممكن أن تواجه تأخير في استلام المواد الخام وهذا ينتج عنه عدم التسليم في الوقت المحدد.

ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذه المشاكل يؤثر على تأخير الإنتاج، لكن يمكن أن تعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق استخدام وحدات حفظ المخزون (SKU) وتطبيق استراتيجية التوريد الأوتوماتيكية أو تضمن توفر كميات احتياطية من المواد الخام في مخازنها بحيث تغطي احتياجاتها في حال حدوث مثل هذه المشكلات.

إعداد شبكة نظم سلاسل الإمداد

تتبع الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم سلاسل الإمداد لتنظيم المخزون، المواد الخام، وأنشطة النقل، أو قد تستخدم منهج آخر من أجل تحقيق الاستخدام الفعال والكفاءة للأصول والمنتجات النهائية. وهو المبدأ الثالث من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية.

إذ تستخدم المواد الخام لمقابلة احتياجات الأفراد بمعايير جودة مناسبة لضمان تحقيق الميزة التنافسية. قد يتم تصميم شبكة نظم الإمداد لتلبية متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

التخطيط السليم للطلب في السوق

تعتبر عملية التنبؤ بالطلب إجراءً تاريخيًا يعتمد على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بحيث توفر الصورة الكاملة لمعدل الطلب المتوقع في السوق.

يمكن أن يسبب التوجه الوظيفي بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ ذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالمنظمة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

علمًا بأن التميز في سلسلة الإمداد يتم تحقيقه من خلال أن يتم تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية

Cross Functional Planning Process (CFPP) واستخدام برمجيات تخطيط الطلب

Demand Planning Software (DPS).

إيجاد علاقة تعاون والتزام مع سلسلة الموردين

يعتمد المبدأ الخامس من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد على إنشاء علاقة تعاون طويلة الأمد مع سلسلة الموردين الخاصة بك بحيث يقوم من خلالها المورد بتزويد المصنع بالمواد الخام وفق الكميات والأسعار المناسبة وفي الوقت المحدد دون أي تأخير أو نقصان.

إن عدم وجود هذه العلاقة تجعل إدارة سلسلة التوريد الخاصة بمنظمتك غير فعالة، ويتوقع في هذه الحالة حدوث الكثير من العقبات التي من الممكن أن تواجهك، مثل حرب الأسعار أو أن يحصل أحد المنافسين على سعر أقل للمواد الخام وبالتالي يمكنه أن يحقق الميزة التنافسية.

تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة التركيز على هيكل التكلفة لدى المورد وتخفيض هذه التكاليف بحيث تضمن لك الحصول على أقل سعر في السوق وهذا ما يزيد من هامش الربحية لمنظمتك.

استخدام التكنولوجيا في سلسلة الإمداد

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

تلجأ العديد من المنظمات لتطوير سلسلة التوريد من خلال تطبيق استراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات وإعطاء تصور واضح لتدفق الخدمات والمنتجات النهائية في السوق، وذلك من خلال استخدام التقنيات والبرمجيات التكنولوجية الحديثة في جميع مراحل عملية الإنتاج، أو حتى في عمليات التخطيط للطلب والحصول على المعلومات.

تعتمد المنظمات على منهج إعادة هندسة العمليات وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات من خلال تعزيز مبدأ التخطيط للمواد المطلوبة MRP، والعمل على تفعيل نظام محوسب لبناء المخزون وجدولة الإنتاج وإدارة المدخلات، كما يجب أن تتضمن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية أو حتى العملية التسويقية أيضاً.

أهم خطوات سلسلة التوريد :

من خلال تنفيذ إستراتيجية إدارة سلسلة التوريد الذكية التي تضع العناصر الخمسة الرئيسية في الاعتبار، ستمكن من تحسين علاقات العملاء وزيادة الأداء والاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات العملاء وتقديم دعم أفضل لخطط عملك.

مكونات إدارة سلاسل التوريد هي كما يلي :

- ✓ التخطيط / التكامل
- ✓ المصادر
- ✓ المعلومات والشراء
- ✓ توزيع السلع الأساسية
- ✓ إعادة البضائع

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

التخطيط / التكامل

خلال مراحل الاتصال والتعاون وتحليل البيانات وتخزينها ، يعد التكامل أمراً بالغ الأهمية.

القدرة على عرض أنشطة سلسلة التوريد والتفاصيل الخاصة بك في طريقة عرض واحدة تقلل من الخطأ البشري، والتأخير، والنقص، والإفراط في التخزين ونقص المخزون، وتسمح لك بالاستعداد لقضايا التوريد والتخفيف من حدتها.

ضع في اعتبارك احتياجاتك التكنولوجية وتأكد من أن اختيارك يوفر الأدوات التي تحتاجها لدمج حل سلسلة التوريد الكامل الخاص بك. سيكون عملك قادراً على التطور والنمو نتيجة لهذه المرونة.

المصادر

حدد الموردين الذين سيقدمون السلع والخدمات المطلوبة لإنتاج المنتج. إنشاء عمليات لرصد وإدارة علاقات الموردين. يجب تنفيذ عدد من العمليات الهامة، بما في ذلك الطلب واستلام وإدارة المخزون وتفويض مدفوعات الموردين.

المعلومات والشراء

لا يوجد شيء صُنع من لا شيء. تعد المواد والإمدادات والأدوات والمعدات جزءاً من منطقة الشراء لإدارة سلسلة التوريد.

نتيجة لذلك، من المحتمل أن تظل في طليعة العملية بحيث يكون لديك كل ما تحتاجه في متناول اليد قبل أن تحتاج إليه.

قد يؤدي عدم وجود طاقم مشتريات ماهر إلى نفاد المواد، أو تأخير الإنتاج، أو الإفراط في الشراء، مما يؤدي إلى إجهاد موارد الشركة المالية.

توزيع السلع الأساسية

ماذا يحدث عندما تصل السلع التجارية إلى وجهتها المقصودة؟ منسقة حسب التوزيع.

في سلسلة التوريد القيادية، يكون قسم التوزيع مسؤولاً عن الخدمات اللوجستية للاتصال بين تجار التجزئة وتجار الجملة والعملاء.

من المهم لهذه المجموعات مراقبة الشحنات ومعرفة ما هو مطلوب داخلياً لإنتاج المنتجات ، وكذلك ضمان وصول المنتجات إلى العميل في الوقت المحدد وبحالة جيدة.

1.1.1. إعادة البضائع

كيف تتعامل مع المنتجات المعيبة التي يتم إرجاعها من قبل العملاء؟ كيف يتم التعامل مع حادثة من هذا النوع؟ يعالج المكون الأخير لسلسلة التوريد "إرجاع البضائع" هذه الأسئلة. يتم ضمان رضا العملاء من خلال تحديد عملية الإرجاع بوضوح.

ستكون تقييمات رضا العملاء أعلى إذا كانت عملية الإرجاع للمنتجات المعيبة أكثر كفاءة.

عناصر إدارة سلسلة التوريد:

تمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد بالتفصيل وهي¹:

¹ مقران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، مذكرة ماستر، مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017، ص 20- 22 .

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1.1.2.1. الخطة: تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد ألن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة؛ والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية رقابة وتوجيه سلسلة التوريد حق توصف بالكفاءة» وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة قيمة للعملاء¹؛ وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

1.1.2.1.1. العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء؛

1.1.2.2. التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

1.1.3. المصدر: هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة الخلق المنتج وتقديم الخدمة؛ بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات الموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات الجمعية الإدارة 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:

1.1.4. المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

1.1.5. التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد» والمرونة؛ بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

1.1.6. الصنع: ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع؛ حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم؛ وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وأقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية²؛ وتضم ثلاثة عناصر فرعية:

¹ بن البار موسى، مقران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، ديسمبر 2019، ص45.
² المرجع السابق ، 2019. ص45.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1.1.7. التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق؛

1.1.8. التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل؛

1.1.9. الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

1.1.10. 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

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

● الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على

المستحقات المالية.

● تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلمة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات؛

● اكتمال ودقة الأوامر؛ أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

1.1.11. 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 .

أنشطة إدارة سلسلة التوريد.

تتكون وظيفة التوريد من أنشطة رئيسية وأخرى مكملة أو داعمة¹:

اولا: الأنشطة الرئيسية:

¹ خيراني فاطمة الزهراء، واقع إدارة سلسلة التوريد و أثرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015، ص18.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1.9.1.1 نشاط النقل: يعد أهم مكون في نظام التوريد حيث تمثل تكلفته في المتوسط حوالي 1/3 إلى

2/3 تكلفة النظام ككل؛ وهو نشاط هام لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أعمال حديثة أن تعمل دون تدبير أمر نقل

المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من موقعها إلى مواقع الإنتاج، وكذلك نقل المنتج النهائي لها من مكان الإنتاج إلى

مواقع الاستهلاك وبتمثل هذا النشاط في ¹:

- اختيار نمط وخدمة النقل؛
- تماسك أو اندماج أجور الشحن؛
- خطوط النقل؛
- جدولة الشاحنات؛
- اختيار المعدات؛
- عمليات المطالبات؛
- تدقيق التسعير.

1.9.1.2 الاحتفاظ بالمخزون: هو الاحتفاظ بقدر معين من مخزون الأمان كحلقة توازن بين العرض

والطلب بقرب من المستهلك بالإضافة الاحتفاظ بقدر من مخزون المواد والمستلزمات الإنتاج بقرب من مراكز الإنتاج.

يتمثل في:

- السياسات المتعلقة بخزن المواد الأولية وآلة الصنع؛
- التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير؛
- المزيج السلمي عند نقاط التخزين؛
- إستراتيجية الجدولة الآنية والدفع والسحب.

¹ عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلسلة التوريد، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009. ص42.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1.9.1.3 تلبية الطلبات: تعد أهمية هذا النشاط إلى ضرورة توافر المنتج أو مستلزمات الإنتاج في الوقت الملائم للمستهلك أو لمراكز الإنتاج؛ كذلك فإن هذا النشاط يعد النشاط الرئيسي الأول الذي تبدأ منه أما عملية خدمة التوزيع أو عملية الحصول على المواد والمستلزمات الإنتاج.

ثانياً: الأنشطة الداعمة:

1.9.1.4 نشاط إدارة المخزون: هو إدارة تلك المساحة اللازمة للاحتفاظ بالمخزون ويتضمن ذلك التعامل مع بعض المشاكل الخاصة بالمخازن؛ وتمثل في:

- تحديد المساحة؛
- الترتيب الداخلي وتصميم الأرضية التفريغ والتحميل؛
- شكل وترتيب المخزون؛
- ترتيب مواقع المخزون داخل المخازن.

1.9.1.5 نشاط إدارة المواد: نشاط يدعم أنشطة إدارة المخازن والاحتفاظ بالمخزون» وهو نشاط الذي يهتم بحركة انتقال السلع بين مراكز التخزين. يتمثل في:

- اختيار المعدات؛
- سياسات إحلال التجهيزات؛
- إجراءات تنفيذ الطلبات؛
- خزن و سحب المواد في المخازن.

1.9.1.6 نشاط التغليف الوقائي: تزويد المنتجات أثناء شحنها وتحريكها وتفريغها بذلك الغلاف المائي والذي يحمي المنتجات من التعرض للتلف مع مراعاة حجم وأبعاد الغلاف لأنها تؤثر بطريقة واضحة على تكلفة المناولة والتخزين والثقل. ويمثل هذا النشاط في:

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- التصميم لغرض المناولة؛

- التصميم لغرض الخزن؛

- التصميم لغرض الحماية من الضياع والتلف.

1.9.1.7 الحصول على المواد ومستلزمات الإنتاج (الشراء): يهتم بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج من

حيث تحديد مواقع مصادر التوريد الملائمة؛ والكميات التي يتم الحصول عليها والتوقيت الملائم للشراء؛ والشكل (الجودة والمواصفات) التي ينبغي إن تكون عليه هذه المواد والمستلزمات عند الشراء .

1.9.1.8 جدولة المنتج: يتعلق بتوزيع الخاص بمنتجات المؤسسة؛ حيث يهتم بعملية تحديد نوعيات وكمية

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

1.9.1.9 الاحتفاظ بالمعلومات: لا يمكن لأي نظام توريد وتوزيع أي نجاح وأن يعمل بكفاءة دون توافر

معلومات لدى الإدارة المسؤولة عنه حول مستويات الأداء والتكلفة للأنشطة التي يتكون منها النظام؛ فمثل هذه المعلومات تفيد في عمليتي التخطيط والرقابة فالاحتفاظ بمعلومات عن موقع المستهلكين وحجم المبيعات في كل موقع؛ وأشكال الشحن؛ ومستويات المخزون لاشك تساعد الإدارة على متابعة وتخطيط الأنشطة التوريد والتوزيع.

- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات؛

- تحليل البيانات؛

- إجراءات الرقابة.

شروط صياغة وتطوير إدارة سلسلة التوريد وعوامل المؤثرة فيها:

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

شروط إدارة سلسلة التوريد:

يجب أن تتصف استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد بما يلي:¹

- ✓ الأجل الطويل؛
 - ✓ التعاون؛
 - ✓ إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة؛
 - ✓ البحث عن نهاية لعلاقات المعادة مع المورد المنتجات والخدمات؛
 - ✓ النظر إلى الهدف النهائي والذي يتضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص ولكنه مدير علاقات حيث يركز على كل العلاقات الداخلية والخارجية؛
 - ✓ السعي لاستغلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد.
 - ✓ الحصول على الخدمات اللازمة قبل الشراء وبعده؛
 - ✓ الحصول على الأسعار الملائمة أو الصحيحة على الأمدين القريب والبعيد.
- صياغة وتطوير إدارة سلسلة التوريد:

تمر عملية صياغة وتطوير نموذج إدارة سلسلة التوريد من خلال ثلاثة²

1.3.1.1 المرحلة الأولى: تقييم البيئة التنافسية

والتي تشمل على:

- الفهم الصحيح و الكامل لخصائص ومزايا السوق؛

¹ طبيب محمد، فعالية إدارة المخزون ودورها في أداء سلسلة التوريد، مذكرة ماستر، تخص إمداد و نقل الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2018. ص 29.

² علي عبد الستار محمد، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات "إدارة سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص 258.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- اختيار الاستراتيجيات الجارية؛

- صنع القرارات يتم على أساس الاستراتيجيات الفائزة في السوق.

1.3.1.2 المرحلة الثانية: مراجعة عمليات سلسلة التوريد الجارية

التي تشكل على مرحلة مراجعة سلسلة التوريد الجارية على الأمور التالية:

- بناء وتطوير نموذج التكلفة؛
- تعريف وتحديد فعاليات التي بمقدورها أن تؤثر بصورة فعالة على المستهلكين؛
- الكشف بالأساليب التي تستخدم في تحسين هذه الفعاليات.

1.3.1.3 المرحلة الثالثة: صياغة وتطوير نموذج سلسلة التوريد

حيث يتركز الهدف هنا على تطوير نموذج سلسلة التوريد المتكامل لغرض الوصول إلى استراتيجية السوق الفائزة بالاعتماد على العناصر التأشيرية المحددة في الرحلة الثانية السابقة» ولغرض صياغة وتطوير سلسلة التوريد المتكاملة مما يتوجب دراسة الوظائف وكذلك التكامل الداخلي والتكامل الخارجي وغيرها على النحو الآتي :

- **التكامل الوظيفي:** الذي يساعد على إلغاء تجزئة ما بين الوظائف داخل المؤسسة الواحدة؛ ومثال على ذلك وظائف الشراء ووظائف المبيعات والتوزيع.
- **التكامل الداخلي:** الذي يساعد على تحسين العلاقات التبادلية ما بين الفعاليات والأنشطة الأخرى داخل المؤسسة ومثال على ذلك تقليل أو اختزال المخزون.
- **التكامل الخارجي:** الذي يهدف إلى تحسين المدخلات والمخرجات والعلاقة ما بينهما داخل المؤسسة؛ ومثال على ذلك حركة المخزون وتحسين تدفق المعلومات.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد:

وتتمثل في¹:

- ✓ دعم الإدارة العليا لمنهج إدارة سلسلة التوريد والعمل على تنفيذ كافة متطلباته وتوفير أدوات تنفيذه؛
- ✓ إدارة علاقات الموردين من خلال التعامل مع أفضل الموردين وتأهيلهم وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والوضوح واقتسام المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات والتكنولوجيا؛
- ✓ إدارة سلسلة القيمة وإلغاء أي عملية أو حركة لا تضيف قيمة للمنتج أو لا تتناسب مع متطلبات العملاء؛
- ✓ تصميم العملية ويقصد بها تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لتحويل الموارد إلى منتجات من خلال تحقيق التنسيق التام بين إدارات المنظمة مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية ويتم تصميم العملية بشكل يضمن تحقيق حاجات ورغبات العملاء وبالطبع يرتبط تصميم العملية بالتكلفة وتوافر رأس المال والموارد المتاحة ومرونة تلك الموارد ومدى مشاركة العميل في تصميم العملية؛
- ✓ إدارة علاقات العملاء وتعميق ولاء العميل للمنظمة بحيث يفضل العميل الشراء من المنظمة باستمرار من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وتنفيذها بالمواصفات والسعر المناسبين والتسليم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ثم التعرف على شكاوى العمالي والعمل على حلها؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدعم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات وتداولها بين شركاء سلسلة التوريد.

¹ عمرو مصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ال يوجد العدد، جامعة المدينة العالي للإدارة و التكنولوجيا، مارس 2019 ، ص465.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

المبحث الثاني الأداء

الأداء:

إن نجاح أداء المؤسسة مرهون بمستوى كفاءتها وفعاليتها أيًا كان موقعها في العملية التنموية كلما تختلف كفاءة العناصر المختلفة في الأداء من فترة لأخرى، لذا فإن الأمر يقتضى التحسين المستمر في أدائها وفعالية أنظمة قياس وتقييم أدائها لتحديد مستوى الحقيقي لأداء المؤسسة؛ وتوفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المؤسسة وسياساتها.

المطلب الأول ماهية حول الأداء:

تعريف الأداء وخصائصه:

تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

لغة: يعود أصل الأداء من اللفظة اللاتينية، كما إستعمل في اللغة الفرنسية منذ القرن 13 (Performare) لكن اللغة الانجليزية هي التي أعطته معنى أوضح في القرن 14 (Performare) والتي تعني انجاز العمل وتأديته¹، وحسب قاموس Oxford الذي يعرفه على إنه "التمثيل العمل حربي كالعمل في فرقة موسيقية أو مسرحية، أما القاموس الفرنسي Larousse grand L موو عا فيحدده من خلال النجاح في أي ميدان أو مجال².

اصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك.

¹ طيبي محمد، رقيق هيثم، المغالوة من الباطن و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الإنتاج و التمويل، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020، ص 16.

² جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 168.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

يعرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها¹؛ وقدرة المؤسسة على وضع أهدافها الموضوعية².

عرفه احمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"³.

عرفه Alain.M : "هو العلاقة بين سلسلة متعددة الخدمات, المرتبطة بالجودة والإنتاجية هذان الأخيران يمثلان مرآة الأداء ومحددات دراسة الاتساق والتوازن"⁴

عرفه " زلاحي " و'ويلاس" 01982 انه عملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها⁵.

الأداء هو قيام بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها؛ وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات و أدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة⁶.

تعرفه المنظمة العالمية للتقييس (1509000) إصدار 2000 بأنه: يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج, أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة⁷.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الأداء :

¹ حجار وهيبه، هناد أميرة، اثر الخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، الجزائر، 2016.

² .فريد نصيرات، صالح خطيب، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، مجلة دراسات علوم الاقتصادية، العدد 2 ،الجامعة الأردنية، سبتمبر 2004.

³ حجار وهيبه، هناد أميرة، اثر الخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، الجزائر، 2016.

⁴ جابر دهمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس ،سطيف ، الجزائر، 2019، ص 169.

⁵ .ذبيح عز الدين، سراح ميلود، استراتيجية الاتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة الجزائر، 2020 ، ص 35.

⁶ حجار وهيبه، هناد أميرة، اثر الخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، الجزائر، 2016، ص 34.

⁷ مرجع سابق ، ص 16.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية بغرض الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها¹؛ نستنتج العناصر التالية:

- الأداء هو نتيجة المحصل عليها في أي ميدان العمل؛
 - يتم إجراء تعديل أو تحسين على الأداء أو انجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع المعايير ؛
 - الأداء عمل شامل يغطي مختلف جوانب المؤسسة وعناصرها؛
 - يعبر الأداء بالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما و المعبر عنها بوحدات قياس معينة.
- مما سبق نستنتج أن:

الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه. من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

المطلب الثاني : خصائص الأداء:

للأداء العديد من الخصائص والتي تفهم من خلال ما يلي² :

- أن يكون قابلا للقياس؛
- أن يكون سهل القياس والتفسير ؛
- أن يكون واقعي؛
- أن تستند إلى بيانات صحيحة؛
- أن تستطيع توقع التغيرات التي تحدث في المستقبل؛

¹ مرجع سابق ، ص 16.

² جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 170.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- أن تعتمد على بيانات ذات سلسلة زمنية.

المطلب الثالث : مكونات الأداء:

الكفاءة: وهي القدرة على خفض المفقود في الموارد المتاحة؛ وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير للجدول (أي قدر من النتائج في الزمن محدد) والجودة والتكلفة¹؛ وهي أيضا " المقدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"².

وتعرف كذلك بأنها: "مؤشر يستعمل في قياس الأداء وهو يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح وبتابع أفضل الطرق والوسائل والخيارات الموصلة للأهداف وتعني كذلك الكفاءة التحليل العلمي لأداء؛ وذلك للمساعدة للوصول إلى المستوى المريح للمؤسسة"³.

ويحسب بالعلاقة التالية : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات

الفعالية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة و تقاس قدرتها بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية⁴ (مجيد الكرخي. 2015. ص 144).

عرفها الكابتن ولكر وروبرت (Walker) 'بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة'⁵.

¹ نادية بوعكاز، التخطيط الاستراتيجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 21.

² فرحي زينة، بوزيان غنية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017، ص 11.

³ عيفاوي خلود، بن احمد نهاد، التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2020، ص 46.

⁴ مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

⁵ عيفاوي خلود، بن احمد نهاد، التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2020، ص 47.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

وهي "مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف؛ بالشكل الصحيح مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب؛ بمعنى قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها¹.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}.$$

ويعتبر الأداء من منظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل في: "تطوير طاقات دائمة لإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغير"².

المطلب الرابع أهمية وأهداف الأداء:

اولا: أهمية الأداء .

يمكن توضيح أهمية الأداء في النقاط التالية³ :

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة ؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند عدم القدرة على تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.

¹ مرجع سابق ، ص 47.

² مرجع سابق ، ص 37.

³ رحمة سلمى، ريان عباس، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019 ، ص 47.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

ثانيا: أهداف الأداء .

إن الأداء يكتسب أهمية كبيرة نظرا لأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي¹:

- يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييميه شاملة؛
- يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد بأقل التكاليف؛
- يساعد في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط المتوازنة والواقعية؛
- يساعد على تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة وبالتالي تفاديها؛
- يساهم في التعرف على مواجهة الخطط للمحددات البيئية ومدى ملائمة الإجراءات الإستراتيجية في ضوء

الأهداف والموارد؛

- التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

المطلب الخامس أنواع الأداء وعوامل المؤثرة فيه:

اولا: أنواع الأداء :

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر حسب معيار الشمولية. حسب معيار الطبيعة وأخيرا حسب

المعيار الوظيفي (بشرى غريسي؛ شميصة بوشامة. 2017 ص39).

حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين, الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي كما يلي:

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء , أداء الوحدة, إي أنه إنتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا مما يلي:

¹ رحمة سلمي، ريان عباس، مرجع سابق ، 2019 ، ص 48.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

• الأداء البشري: وهو أداء الأفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

• الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

• الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده؛ فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع؛ وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب؛ وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها؛ وهذا المهم إذا تعلق الأمر بالتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

حسب معيار الشمولية:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه؛ فإن نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كليا أي خاص بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها؛ وقد يكون جزئيا أي مختلف الأدوات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدا كأداء وظيفة التموين» أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة الإنتاج

1 .

يمكن تقسيم هذا الأداء إلى الأداء كلي وأداء الجزئي²:

¹ مارك عبد العلي، اوغرب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 27.

² الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 40.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1. الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كالوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزر أو عنصر لوحده في تحقيقها, ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية والنمو والربحية.
2. الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

حسب معيار الطبيعة:

يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي, أداء التكنولوجي وأخيرا الأداء السياسي:

1. الأداء الاقتصادي: ويتعلق الأمر بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المؤسسة.
2. الأداء الاجتماعي: نزايد أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و يتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما يكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.
4. الأداء السياسي: ويتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى.

حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذا المعيار حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة التالية:

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي بأقل تكلفة¹ وبناء هيكل مالي فعال؛ بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة. لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.
2. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات. الحصة السوقية، درجة رضا الزبائن، شهرة العلامة....الخ.
3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء الإنتاج للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه.
4. أداء وظيفة الموارد البشرية: يعتبر تسير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف داخل المؤسسة؛ وتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة؛ فضمن إستخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا يكمن إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله.

أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات المالية:

❖ الجو الملائم لإختراع والإبتكار والتجديد؛

❖ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

❖ نسبة وسرعة تحويل الإبتكارات إلى المؤسسة؛

¹ إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، تخص التسيير الاستراتيجي، جامعة احمد دراية، ادرا، الجزائر، 2016، ص 18.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

❖ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة ودرجة التحديث ومواكبة التطور .

5. أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض إبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق

لها فالأداء في هذه الوظيفة هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ورفع معنوياتهم.

6. أداء وظيفة التموين : يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول

على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.

ثانيا: عوامل مؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل الموجودة داخل

المنظمة والأخرى خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فإن بعض العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج

نطاق السيطرة:¹

العوامل الداخلية:

➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ

إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة الإجراءات؛ الأحكام» وآليات

الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح

المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.

➤ ثقافة المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين

الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء

متميز ومتطور .

¹ عفاوي خلود؛ بن احمد نهاد. 2020. ص49

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- **التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة للوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.
- **موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد الخدمات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.
- **العوامل المالية والإستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأجل إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر .
- **نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال إدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة» إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها التخطيط و بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات.
- **القيادة:** تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم الوظائف الإدارية حيث يمكن إعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية.
- **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

العوامل الخارجية:

- **الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم يعد السوق يتحكم فيها المنتج أي ليس هو السلطة العليا المؤثرة؛ حيث أصبح يفرض على المنتج لتسهيل طرق التسليم والدفع.
- **المنافسون:** تتصف بيئة الأعمال بالتغير المستمر والسريع بسبب التعقيدات البيئية والمنافسة الحادة والصراع لإستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية؛ ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ينبغي على المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة؛ فقد أصبحت اليوم المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المتميزة لبيئة الأعمال بعد أن كانت المؤسسات تواجه منافسة محلية تواجه نفس الظروف التي تواجهها المؤسسات» أصبحت الآن تواجه منافسة حادة من المؤسسات العالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

العوامل الاجتماعية والثقافية:

يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا من منظور النمط السلوكي المشترك للمجتمع كالعادات والتقاليد الموروثة والعرف وأموال الدين؛ بالإضافة إلى المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد لتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

العوامل السياسية والقانونية:

تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي؛ سياسات الدولة النقدية والمالية الخارجية.... كما تشمل أيضا طبيعة النظام السياسي؛ ومدى الإستقرار السياسي؛ مرونة التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات للمؤسسات.... كل هذه العوامل تملك قوة التأثير على قرارات المؤسسة.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

العوامل الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة نقطة إنطلاق لأي اقتصاد؛ تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع إحترام كل المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل مؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية؛ والإستقرار الاقتصادي؛ ومدى وجود أسواق لاسهم والسندات والسياسات المالية المشبعة من قبل الدولة.

العوامل التكنولوجية: إن المؤسسة الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر بالمحيط التكنولوجي كنتائج البحث العلمي؛ تداول براءات الإختراع أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية تقييم الأداء وتحسينه.

المطلب السادس: قياس الأداء

اولا: تعريف قياس الأداء:

"المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا " ¹ .

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء .

هناك مؤشرات لقياس الأداء يمكن تقسيمها إلى:

➤ . المؤشرات المالية التقليدية:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية نأخذ منها ² :

¹ مخالف صيرينة، دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العالقة بين ادارة المعرفة و اداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020 ، ص29.

² .رحمة زعيبي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، تخص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 ، ص66.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

➤ **معدل العائد على رأس المال المستثمر Rate of Return on Investment:** يعد

المقياس الأكثر شيوعا والذي يدخل أساس الإستثمار في قياس الدخل؛ ويعرف معدل العائد على الإستثمار بأنه عبارة عن نسبة صافي الربح إلى الاستثمار .

ويحسب كما يأتي:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

➤ **معدل العائد على المبيعات Retrain On Sales:** يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي

غالبا ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات مقياس مالي للأداء واسع الإستعمال ومعدل العائد على المبيعات هو احد مكونات معدل العائد على الإستثمار وفقا لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات. أي بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}$$

➤ **معدل ربحية السهم العادي م وع:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية نظرا لإرتباطه

المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

$$\text{معدل ربحية السهم العادي} = \text{نتيجة الصافية} / \text{عدد الأسهم}$$

معدل العائد على حقوق الملكية Earnings per share: يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته

بمجموع إستثمارات (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}) * 100$$

➤ المؤشرات غير المالية:

ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

➤ **مؤشرات الجودة (QM):** يقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء .

➤ **مؤشرات المرونة:** تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة إلى طلبات الزبائن» وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم» والنواحي الهندسية للمنتج؛ قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة.

➤ **مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد:** وهو إتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن» وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة؛ وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت؛ ويتطلب ذلك خفض المخزون؛ وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات؛ تحسين العلاقات مع الموردين» أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

➤ **مؤشرات أداء التسليم:** للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة؛ حيث أصبح سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ؛ ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية إحتياجات العميل لك ما إستطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

السوق» ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 بالمئة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

➤ **مؤشرات البحث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية؛ وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

➤ **مؤشرات التحكم في التكاليف:** إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ع8هـ) التكلفة المستهدف.....؛ والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسات؛ وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة؛ من أجل الموقف الإستراتيجي المؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

بطاقة الأداء المتوازن:

يقصد بها تلك البطاقة التي تعني بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل؛ وعرفت بأنها: "مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع أبعاد رئيسية؛ هي (البعد المالي؛ بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية)" ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية للأهداف الموضوعية مسبقاً لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً ويسهم استخدام بطاقة الأداء والترابط بين الخطط الموضوعية واستراتيجيات المؤسسة والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

✓ **بعد المالي:** يهتم بقضايا الإيرادات والربح والخسارة والكفاءة في الإستثمار للأموال؛ والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المؤسسة.

✓ **بعد العملاء:** يهتم بتقييم نتائج أداء المؤسسة من منظور العملاء؛ ومدى رضاهم عن معاملات المؤسسة معهم.

✓ **بعد العمليات الداخلية:** من خلال هذا المحور تبحث المؤسسة عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعملياتها المختلفة. وتبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المخططة لها ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية.

✓ **بعد التعلم والنمو:** يهتم بقدرة المؤسسة على التعلم والتطور وتحسين القدرة التنافسية والبحث والتطوير مقارنة بما يحققه المنافسون.

تقييم الأداء:

أولاً: تعريف تقييم الأداء :

مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط من قبل؛ من أجل تحديد المسؤوليات ومعالجة الانحرافات وتفادي الأخطاء في المستقبل والرقابة على أداء الأفراد والحكم على مدى قدرتهم في تنفيذ الخطة المستقبلية للمنظمة (مقرارات يزيد 2017. ص 8).

ثانياً: أهمية تقييم الأداء :

تتمثل أهمية تقييم الأداء باعتبارها وسيلة أساسية للحكم في فعالية و كفاءة الأداء العاملين من ناحية؛ و على دقة البرامج و السياسات المتبعة من قبل المنظمة من جهة ثانية في (لحصين أسماء. 2018. ص63).

- المعاملة العادلة بين الأفراد وحصول على كل عامل على ما يستحقه من ترقية وعلاوة مكافأة؛
- تحديد مدى كفاءة الفرد؛

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والعاملين؛
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم العاملين؛
- تساعد هذه الوظيفة على وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛
- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف أما بتعزيزها أو معالجتها.

ثالثا: أنواع تقييم الأداء:

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء هي (حجار وهيبة. هناد أميرة. 2016. ص 64):

1. تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي ما يلي:

- **الفعالية:** نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين.
- **الكفاءة:** العائد على الأموال المستثمرة / الإنتاج / معدل دوران المخزون / المبيعات لكل عام / معدل دوران العاملين / تكلفة التدريب لكل عام / معدل الغياب..... الخ.
- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج / الجودات المربطة / الخطوات الفرعية للمشروعات. أساليب ونظم إجراء العمل / عادات العمل.

2. تقييم الأنشطة الرئيسية:

ويشمل المجالات الرئيسية وهي:

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

- تقييم الأداء التسويقي؛
- تقييم الأداء الإنتاجي؛
- تقييم الأداء التمويلي.

3. تقييم أداء العاملين:

ويقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛ ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .

تحسين الأداء :

اولا: تعريف تحسين الأداء: تحسين الأداء هو الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها (نقاز وليد. عريوة محمد. 2020. ص 29).

ثانيا: خطوات تحسين الأداء .

وتتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي (عبد الرحيم دانيال البينو. 2014 ص44):

- **الخطوة الأولى:** تطيل الأداء: يتم تحليل الأداء بإختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها. وهو تعريف وتحليل لوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.
- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل المشكلة أن نبدأ من جذورها» وهذا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة وتعرف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.
- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار
- **الخطوة الرابعة:** التطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

• الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

المبحث الثالث علاقة أبعاد إدارة سلسلة التوريد بالأداء:

تعد إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالتدفقات المالية والمادية وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين إلى العملاء، ومن أجل ذلك تهتم الإدارة بالعلاقات داخل السلسلة والحفاظ على المصالح كل طرف فيها وقد أصبحت ظاهرة واضحة في عالم اليوم بعد أن غدا التوريد مهمة تقرر جانبا منبقاء وديمومة ونجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها إضافة إلى تحسين وزيادة فعالية أداء المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول العلاقة مع الموردين والأداء:

الخطوة الأولى في إدارة سلسلة التوريد يحدد فيها الموردين الأساسيين التي تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل إمكانياتهم وتؤكد الشراكة الإستراتيجية مع المورد على الارتباط المباشر طويل الأمد كما يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة؛ ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود فائدة على المورد وأداء المؤسسة.

كما إن الهدف الأخير لإدارة سلسلة التوريد يتمثل في تنمية علاقات متميزة مع الموردين والحفاظ عليها وتساعد هذه العلاقات على مواجهة الأوضاع غير متوقعة مثلا تحتاج المؤسسة إلى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة زيادة مفاجئة في الإنتاج.

وتعرف العلاقة مع الموردين بأنها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة. وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج؛ وتحسين فرص الحصول التكنولوجية وتطبيقها. وتعني تشارك بين المورد والمؤسسة في الرؤية المستقبلية للعمل معا وإن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والإحترام وتمتد لتشمل مشاركة المورد للمؤسسة في أنشطتها المختلفة وتعاون فيما بينهم أي العمل معا يد بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

وقدراته. وعلاقة التعاون هي الإلتزام بعيد المدى لأعمال المؤسسة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري بقدرات المورد للمؤسسة كعميل والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي؛ وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين المؤسسة والمورد جوانب أساسية وهي: الإستمرارية؛ والإلتزام؛ والإتجاه طويل الأمد وكل هذه نقاط تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى للأداء .

المطلب الثاني : العلاقة مع العملاء والأداء:

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية. بحثت مؤسسات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للعملاء لزيادة كفاءة الأداء، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم؛ إذ أصبحت المؤسسات المعاصرة تنظر إلى العملاء بصورة شريكا حقيقيا وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد؛ مما يساعدها في تحقيق مستوى عالي للأداء؛ ويؤكد المدخل الحديث في التسويق على أهمية استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع العملاء الحاليين وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون وورغبته وصولا إلى مستوى إبعاده. وتعد صياغة وبناء علاقات مع العملاء على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد القائل انه إذا عرفت شيئا عن الزبون ستكون قادرا على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر وتعد هذه المعرفة عن العميل العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع العملاء وهذا ما يساهم في تحقيق أداء متميز للمؤسسة؛ وتستخدم هذه المعرفة في تحديد الإحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات؛ لتتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم» إذ تعد العلاقة مع العملاء من الإستراتيجيات لبلوغ أفضل الإيرادات؛ وتحقيق أعلى قناعة للعميل عن طريق التركيز على مفاهيم معينة؛ وتحليل لمجاميع العملاء وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية؛ وهدف هذا التوجه لدى المؤسسات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر المؤسسة مع عملائها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ بالإضافة إلى التفاعل في نظام العميل الداخلي بين الوسطاء و الموزعين.

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

ولغرض تحقيق أداء متميز ، يتوجب أن تكون المؤسسة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة لعملائها وللبداء بدورة إقامة علاقة مع العميل؛ فإن المؤسسة تبدأ بتأسيس علاقات مع عملائها؛ وحتى يتم الوصول إلى ذاك يجب معرفة العملاء وأماكن تواجدهم والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضلونها؛ ثم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين أداء المؤسسة وعملائها؛ وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن المؤسسة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالعميل، مثل تقييم قناعة العميل» ومدى إستجابته إلى الترويج الموجه الذي سيؤثر في أداء المؤسسة؛ لذا فهي بحاجة إلى الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر من لبيانات.

المطلب الثالث : العلاقة مع الوسطاء والموزعين والأداء:

وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد؛ بهدف التقارب والثقة العالية المتبادلة؛ والتنسيق الملائم للأنشطة؛ والحل المشترك للمشكلات؛ والتعلم المشترك والمشاركة في نجاح والمكتسبات؛ إضافة إلى المخاطر، وشفافية المعلومات وتوفيرها بدرجات عالية وهذا ما يساهم في زيادة كفاءة الأداء للمؤسسة.

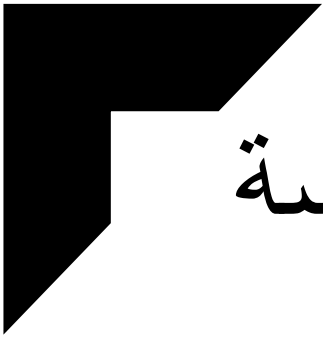
خلاصة:

بعد الاطلاع على الأصول النظرية التي عاجلت موضوع إدارة سلسلة التوريد؛ تبين أنها من المداخل التي تعني بتسيير العمليات المتعلقة بالتمويل والتوزيع على مستوى المؤسسات؛ فهي تتابع لأنشطة بدا من إستلام المواد الأولية من الموردين إلى غاية تحويلها إلى منتجات يتم توزيعها إلى الزبائن؛ كما تبين لنا بعد الإطلاع على المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد والأداء أن هناك نقاط وصل بين هذين المصطلحين، فقد أولى العاملين والمسيرين إهتماما كبيرا للأداء على مستوى سلسلة التوريد وأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي هو الحصول على أعلى مستوى من الأداء في سلسلة التوريد، لذا فإنه لا بد من التأكيد على ضرورة الحصول أو البحث المستمر عن

الفصل الأول: المرجعية النظرية للأدبيات

زيادة فعالية وتحسين الأداء المؤسسة من كل جوانب أي الأداء الداخلي والخارجي " والتميز أيضا على مستوى سلسلة التوريد من خلال خلق قيمة للعملاء وتعميق العلاقات معهم؛ وكل ذلك يقودنا إلى الحديث عن القيمة التي توفرها سلسلة التوريد في إطار تحسين الأداء؛ مع التطرق إلى الأداء المتحقق وفق بطاقة الأداء المتوازن ودمج أبعاد إدارة سلسلة التوريد فيها فقياس الأداء يقتضي الاعتماد على مفهومي سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن؛ إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريد تعد المرآة الحقيقية التي تعكس مدى تفعيل أبعاد إدارة سلسلة التوريد بواسطة الأداء حسب منظور بطاقة الأداء المتوازن.

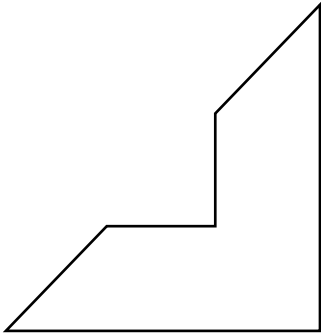
هذا ما سنراه في الفصل الموالي من خلال إسقاط الجانب النظري مؤسسة "إنتاج الحليب و مشتقاته سعيدة ".



الفصل الثاني: دراسة

حالة مؤسسة إنتاج الحليب

ومشتقاته بسعيدة



الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT .
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ،و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام

1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير والتمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل

أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، الحمديّة .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب .

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

البنية الإدارية :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

تشغل الوحدة 2* 8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك

كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .
- المحاسبة و المالية: 5 عمال .
- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال .
- البيع: 17 عامل .
- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال .
- المخبر: 2 عمال .
- الأمن: 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .
- السيطرة: 18 عامل .
- الإطارات : 9 عمال .
- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

- 13000 لتر حليب معقم .
- 8000 لتر حليب بقر .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

○ 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، وكذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة " السمن " . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :

2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

الهيكل التنظيمي للوحدة :

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها .

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

المديرية التقنية :

1- و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج : و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم

ورشة التحضير :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري . إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لحزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .

و نظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك .

ج -المخبر: يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

بكتولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى

د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب: دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة : والتي تعني بضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، وبناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخيل إلى البنك .
- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة .
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب - المحاسبة التحليلية : والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها ، وحساب التكلفة النهائية بدقة .

3 - الإدارة العامة :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ - تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن

المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها

تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ...

الخ * .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل

في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4 - مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ - مصلحة تسيير المبيعات :

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا .

ب - مصلحة البيع :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

تتم بيع منتوج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها

ت - مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د - مصلحة النزاعات القضائية :

تتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

و - مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

5 - مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهرا و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

مصلحة تسيير المخزون :

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار ، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

6 - مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

مصلحة الوسائل العامة :

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

رأس المال الحالي : 396410000.00

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

عرض النتائج ومناقشة الدراسة الميدانية

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من موظفي مؤسسة الحليب و مشتقاته OROLAIT - ولاية سعيدة - بحجم عينة مكون من 40 مجيب على الاستبيان , وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " **Statistical Package for the Social Science**" بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان للمقياس
- التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للفقرات والانحرافات المعيارية لها , المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرجحة للمؤشرات"
- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف (Kolmogorov - Smirnov)
- اختبار فرضيات الدراسة

○ اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد " & Régression Linéaire simple

"Multiple

○ معامل الارتباط الثنائي بيرسون R , معامل التحديد R^2 , معامل الانحدار β

○ كتابة معادلة الانحدار

1- ثبات الاستبانة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة (0,677) لفقرات المحورين الأول والثاني (مقياس ليكرت الخماسي) ل 40 فقرة بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات يقترب من المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب (0,70) ومنه نستنتج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات حققت ثبات في التقديرات , وتدل هذه النتيجة على أنه في حالة توزيع استبيان من جديد في نفس الظروف السابقة فإن (69%)

الجدول رقم (01) يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.677	4

جدول 1 يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

2- التكرارات والنسب المئوية :

نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الديموغرافية:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس :

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	23	57.5 %
أنثى	17	42.5 %
المجموع	40	100 %

جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال بيانات الجدول (02) يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة قصد الدراسة من فئة الذكور بنسبة (57,5%) في حين شكلت نسبة الإناث (42,5%).

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
من 25-35 سنة	05	12,5 %
من 36-45 سنة	06	15,0 %
أكبر من 45 سنة	29	72,5 %
المجموع	40	100 %

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

فيما يتعلق بمتغير العمر ومن خلال بيانات الجدول (03)، تحصلت الفئة العمرية (من 25-35 سنة) على النسبة الأدنى بنسبة (12,5%) تلتها الفئة العمرية (من 36 - 45 سنة) بنسبة (15,0%) وفي الأخير تحصلت الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) على أكبر نسبة (72,5%) من مجموع العينة قصد الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ثانوي	29	72.5%
جامعي	10	25%
دراسات عليا	1	2.5%
المجموع	40	100 %

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

بخصوص متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة قصد الدراسة , نلاحظ من بيانات الجدول (04) أن أفراد العينة يمتلكون مؤهل علمي جامعي بنسبة (72.5%) وأن (2.5%) مستواهم التعليمي دراسات عليا بينما أغلب أفراد العينة (72.5%) مستواهم التعليمي ثانوي .

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
من 05 إلى 10 سنة	07	17,5%
من 11 إلى 15 سنة	05	12,5%
أكثر من 15 سنة	28	70,3%
المجموع	40	100 %

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة , نلاحظ أن نسبة (70,3%) يمتلكون خبرة مهنية لأكثر من 15 سنة بينما شكلت نسبة (12,5%) المستجوبين الذين لديهم عدد سنوات خبرة (من 11 إلى 15 سنة) وهاتين

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

النسبتين تمكننا من الاستفادة من خبرة هؤلاء المستجوبين في إثراء دراستنا لما يتوفرون عليه من خبرة مهنية هامة , وفي الأخير شكلت نسبة (17,5%) لديهم خبرة تتراوح (من 05 إلى 10 سنوات).

3- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة:

أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مؤشر، تم استنتاج اتجاه عنصر العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرححة لمقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (06) معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	الرأي
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

جدول 6 معايير تحديد الاتجاه

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد :
أ- يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الأول من الاستبيان المتعلقة بالعلاقة مع الموردين

1- الجدول رقم (07) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الأول : "العلاقة مع الموردين"

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الأول " العلاقة مع الموردين "
الحياد	1.539	3.12	1. تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين
الحياد	0.897	3.37	2. توجد قنوات اتصال بين مؤسستكم و الموردين
الحياد	0.841	3.40	3. تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع
الحياد	8020,	3.35	4. لدى المؤسسة القدرة من دفع مستحقاتها للموردين في الموعد المحدد
الحياد	0.770	3,35	5. تتوافر لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين
الحياد	1,542	3,33	6. يقدم المورد خدمات مابعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة
الموافقة	1.143	3,78	7. ضمان سرية المعلومات المشتركة والشفافية بين الموردين والمؤسسة
الحياد	0.70892	3.3857	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول "العلاقة مع الموردين "

جدول 7 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الأول : "العلاقة مع الموردين"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (07) أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة

الدراسة قد تراوحت ما بين (3.12 و 3.78)، وأن الفقرة رقم (07) التي تنص على "ضمان سرية المعلومات

المشتركة والشفافية بين الموردين والمؤسسة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ

(3.78) بانحراف معياري قد بلغ (1.143)، في حين أن العبارة رقم (01) و التي تنص على أن "تعمل

مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين " احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي

بلغ (3.12) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.539) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة

حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور أن معظم إتجاهات

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

الاجابات تتجه نحو الحياد. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.38) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.708)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها اتجاه هذا المؤشر.

ب : يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الثاني من الاستبيان المتعلقة العلاقة مع

العملاء

الجدول رقم (08) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثاني : "العلاقة مع العملاء:"

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الثاني "العلاقة مع العملاء"
الحياد	1.46	3,40	1. تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة الرضاء واشباع حاجات العملاء
الموافقة	0.99	3,80	2. يوجد تواصل بين العملاء والمؤسسة بشكل مباشر
الموافقة	1.04	3,73	3. تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على اذواقهم ورغباتهم والعمل على اشباعها.
الموافقة	0.98	3,75	4. تعمل المؤسسة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة
الموافقة	1.15	4.05	5. تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها
الحياد	1.51	2.68	6. تعمل المؤسسة لتطوير عالقات طويلة الأمد مع العملاء
الموافقة	0.99	3.70	7. تشارك المؤسسة عملائها في عملية التسعير
الموافقة	0.57	3.59	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني "العلاقة مع العملاء"

جدول 8 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثاني : "العلاقة مع العملاء:"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (2.68 و 4.05)، وأن الفقرة رقم (05) التي تنص على "5. تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (4.05) بانحراف معياري قد بلغ (1.15)، في حين أن الفقرة رقم (06) و التي تنص على أنه قد "6. تعمل المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

لتطوير عالقات طويلة الأمد مع العملاء " احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (2.68) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.51) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.59) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.57)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها اتجاه هذا المؤشر.

ت : يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الثالث من الاستبيان المتعلقة بالعلاقة مع الوسطاء والموزعين.

الجدول رقم (09) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثالث : " العلاقة مع الوسطاء والموزعين"

المؤشر الثالث " العلاقة مع الوسطاء والموزعين"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1. تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسب	3.48	1.30	الحياد
2. يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين	2.83	1.58	الحياد
3. تتقاسم المؤسسة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين	3.35	0.83	الحياد
4. هناك ثقة قوية وتقارب بين مؤسستكم والموزعين	3.38	0.74	الحياد
5. يتم التعاون وتكامل بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.	3.30	0.79	الحياد
6. يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين	2.98	1.33	الحياد
7. تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين	3.55	0.71	الموافقة
المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث " العلاقة مع الوسطاء والموزعين"	3.26	0.80	الحياد

جدول 9 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثالث : " العلاقة مع الوسطاء والموزعين"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

القراءة الأولية للبيانات الواردة في الجدول رقم (10) تشير إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (2.83 و 3.55)، وأن الفقرة رقم (07) التي تنص على أن "7. تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بانحراف معياري قد بلغ (0.71)، في حين أن الفقرة رقم (02) و التي تنص على أن "2. يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين " احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (2.83) و ذلك بانحراف معيار يبلغ (1.58) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه العبارة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.26) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.80)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها اتجاه هذا المؤشر.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلقة بالأداء

2-أ: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الرابع من الاستبيان المتعلقة بالأداء

الجدول رقم (10) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الرابع : " الأداء "

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الرابع " الأداء "
الموافقة	1.49	3.48	1. يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير اداء المؤسسة كما أنها تحقق معدلات مرتفعة في ارباحها الصافية سنويا
الحياد	0.97	3.13	2. معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة ويوجد تعاون بين كافة الأقسام والإدارات داخل المؤسسة
الحياد	0.98	3.43	3. مستوى استعمال التكنولوجيا عالي داخل المؤسسة
الموافقة	1.04	3.55	4. هناك انخفاض مستمر في معدل المنتجات المعيبة والتالفة
الحياد	1.27	3.15	5. تسعى المؤسسة الى تقديم منتجاتها للعمالء في الوقت المناسب و تقوم بالترويج المناسب لمنتجاتها

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

6. هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لفواعد العمل	3.53	1.04	الموافقة
7. يوجد انخفاض في معدل دورات العاملين في المؤسسة	3.18	1.22	الحياد
8. يتم تدريب وتكوين و اعداد الجيد للعاملين مما يجعل انتاجية العاملين في المؤسسة تتزايد بشكل مستمر	3.43	1.41	الحياد
9. تمتلك المؤسسة نظام الحوافز و الترقيات للعاملين. كما أنها تهتم بعمليات الإبداع و الابتكار	2.48	1.62	غيو الموافق ة
10. تستثمر المؤسسة في دعم المنتجات الجديدة	3.65	0.98	الموافقة
11. تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الأولية المحلية التي تدخل في عملية الإنتاج	3.70	1.31	الموافقة
المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الرابع " الأداء "	3.33	0.67	الحياد

جدول 10 تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الرابع: " الأداء "

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

القراءة الأولية للبيانات الواردة في الجدول رقم (11) تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (2.48 و 3.70)، كما نلاحظ أن العينة قصد الدراسة أبدت تحفظا نوعا ما عن رأيها باتجاه الحياد حيال معظم فقرات هذا المؤشر وأن الفقرة رقم (11) التي تنص على أنه "تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الأولية المحلية التي تدخل في عملية الإنتاج" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات معبرة عن اتجاه الموافقة، و بمتوسط حسابي بلغ (3.70) بانحراف معياري قد بلغ (1.31)، في حين أن العبارة رقم (09) و التي تنص على "تمتلك المؤسسة نظام الحوافز و الترقيات للعاملين. كما أنها تهتم بعمليات الإبداع و الابتكار" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (2.48) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.62) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه وبصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.33) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.67).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

4- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov):

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H_0 الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

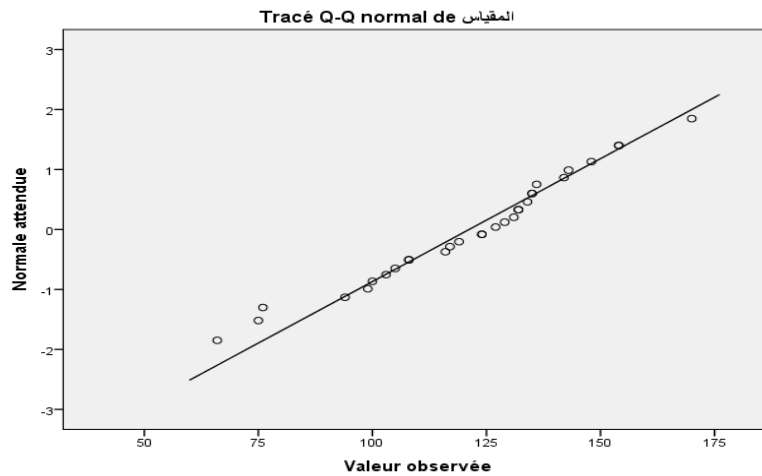
الجدول (11) يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف

Tests de normalité			
اختبار التوزيع الطبيعي			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	كولموغوروف - سميرنوف		
	Statistiques	Ddl	Sig.
	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
المقياس	,241	30	,200

جدول 11 يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

المنحنى البياني رقم (01) يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot)



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبيانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.0.695	2

جدول 12 معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبيانة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (14) الخاصة باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن مستوى الدلالة يساوي (0,200) وهي أكبر من قيمة الدلالة المفترض (0,05 أي 5%)، كما نلاحظ من المنحنى البياني رقم (01) الذي يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) أن كل النقاط قريبة من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية

سنقوم بتحليل اختبار الفرضيات الفرعية ثم نتطرق إلى تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

5-1 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء على ادارة سلسلة الامداد

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء على ادارة سلسلة الامداد

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء على ادارة سلسلة الامداد

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (15):

الجدول (13) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات لإندار الغير المعيارية
ادارة سلسلة الامداد	الأداء	0,554	0,307	0.000	2.022	0.417
معادلة الانحدار		$Y=2.022 + 0.417X$ Y: المتغير التابع (ادارة سلسلة الامداد) X: المتغير المستقل (الأداء)				

جدول 13 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الجدول (15) الخاصة بالإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الإنحدار معنوي

وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05)

أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (ادارة سلسلة الامداد) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (الأداء), كما

نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط متوسط بنسبة (55,4%) بين المتغيرين .وتفسر النتائج أن الأداء يفسر التباين

الحاصل في ادارة سلسلة الامداد بنسبة (30,7%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته

ب (0,307) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب(0,417) ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد الأداء

بمقدار وحدة زادت ادارة سلسلة الامداد بمقدار (0,417).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء على إدارة سلسلة الامداد بدرجة ثقة (95%).

2-5 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الامداد على الأداء

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الامداد على الأداء

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الامداد على الأداء

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (16):

الجدول (14) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات لإنحدار الغير المعيارية
أداء	ادارة سلسلة الامداد	0.554	0.307	0.000	0.819	0.737
معادلة الانحدار		$Y = 0.819 + 0.737X$ Y: المتغير التابع (الأداء) X: المتغير المستقل (ادارة سلسلة التوريد)				

جدول 14 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الجدول (16) الخاصة بالإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (ادارة سلسلة الامداد), كما نلاحظ

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

أيضا بأن هناك ارتباط متوسط بنسبة (55,4%) بين المتغيرين. وتفسر النتائج أن ادارة سلسلة الامداد تفسر التباين الحاصل في أداء بنسبة (30,7%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب (0,307) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0,737) ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت ادارة سلسلة الامداد بمقدار وحدة زاد أداء بمقدار (0,737).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لادارة سلسلة الامداد على الأداء بدرجة ثقة (95%).

4-5 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء مع الموردون و العملاء و الموزعون

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء مع الموردون و العملاء و الموزعون

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء مع الموردون و العملاء و الموزعون

سنقوم بتحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (18):

الجدول (15) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير المعيارية
أداء	المؤشر 1: الموردون	0,835	0,698	0.000	1.075	0,023
	المؤشر 2: العملاء					-0.25
	المؤشر 3: الموزعون					0.696

جدول 15 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

أبرزت نتائج الجدول (18) الخاصة بالإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء) من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة (الموردون , العملاء والموزعون), كما نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط مرتفع بنسبة (83,5%) بين المتغير المستقل ألا وهو إدارة سلسلة الامداد متمثلة في المؤشرات الثلاثة (الموردون , العملاء و الموزعون) وبين المتغير التابع ألا وهو أداء .وتفسر النتائج إدارة سلسلة الامداد تفسر التباين الحاصل في أداء بنسبة (69,8%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب (0,698).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه :يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأداء مع الموردون و العملاء و الموزعون بدرجة ثقة (95%).

6- كتابة معادلة الانحدار : (باستخدام المعاملات الغير معيارية)

الشكل العام لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد باستخدام المعاملات الغير معيارية يكون على الشكل التالي :

$$Y=B+(K_1*X_1)+(K_2*X_2)+(K_3*X_3)$$

بحيث:

Y يمثل المتغير التابع " أداء العاملين "

B يمثل المعامل الثابت (Constant)

K₁, K₂, K₃ : تمثل لمعاملات الانحدار الغير معيارية لمؤشرات إدارة سلسلة الامداد (الموردون, العملاء و

الموزعون) على التوالي.

X₁, X₂, X₃: تمثل المتغيرات المستقلة " إدارة سلسلة الامداد " (الموردون, العملاء و الموزعون) على التوالي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة

من خلال نتائج الجدول (18) الخاص بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي :

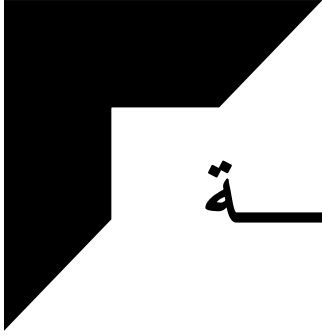
$$Y = 1.075 + 0,23 * X_1 - 0,025 * X_2 + 0,696 * X_3$$

خلاصة النتائج:

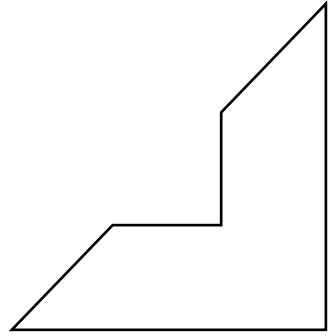
من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل للعديد من النقاط المستخلصة كما يلي:

- الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع وصل إلى 69,5%
- هناك حياد من طرف عمال شركة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الأول " الموردون " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,38).
- هناك موافقة من طرف عمال شركة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الثاني " العملاء " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,58).
- هناك حياد من طرف عمال شركة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الثالث " الموزعون " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,26).
- هناك حياد من طرف عمال شركة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الرابع " الأداء " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,33).
- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة بنسبة (82,2%) بين المتغير المستقل ألا ادارة سلسلة الامداد وبين المتغير التابع ألا أداء.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وطردي ذو دلالة إحصائية إدارة سلسلة التوريد على الأداء في

المؤسسة.



الخاتمة



لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الهامة ألا وهو أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء في المؤسسة اعتماد على الايطار النظري الذي جاء في الفصل اول تبين لنا أن المؤسسة الإقتصادية، ومن خلال الدراسة و نجاح المؤسسات في زيادة فعالية الأداء وتحسينه في ظل التحديات وصعوبات العولمة راجع أساسا إلى دعم النشطة القادرة على خلق القيمة وتخفيض التكلفة ومن أهم هذه الأنشطة تلك الخاصة بسلسلة التوريد، كما توصلنا إلى أن إدارة سلسلة التوريد أصبحت احد الأساليب الفعالة الاسرئجيات الملائمة التي تعتمد عليها المؤسسة لزيادة مستوى الأداء . وبعد عرض أهم الجوانب النظرية و الميدانية لموضوع "اثر إدارة سلسلة التوريد على المؤسسة الاقتصادية" في مؤسسة انتاج الحليب و مشتقاته "ولاية سعيدة"، ننتقل إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أنه يوجد علاقة بين ادارة سلسلة التوريد والأداء، وبين كل بعد من أبعاد ادارة سلسلة التوريد بعد العلاقة مع الموردين، بعد العلاقة مع العملاء، بعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين (مع الأداء).

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، تخص التسيير الاستراتيجي، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2016.
2. اسحق محمود الشعار، اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، الجامعة البلقاء التطبيقية، جويلية 2014.
3. بن البار موسى، مقران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، ديسمبر 2019.
4. تافني عبد السالم، دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
5. جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
6. حجار وهيبية، هناد أميرة، اثر الخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016.
7. حسن الجازي التبيني، اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات، مذكرة ماجستير، تخص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
8. حمود سعيد الرحماني، توفيق بن جداه، إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2019.
9. خيراني فاطمة الزهراء، واقع إدارة سلسلة التوريد و أثرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015.

10. ذبيح عز الدين، سراح ميلود، استراتيجية الاتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة الجزائر، 2020 .
11. رحمة زعبي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، تخص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
12. رحمة سلمى، ريان عباس، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، الجزائر، 2019.
13. الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
14. طيب محمد، فعالية إدارة المخزون ودورها في أداء سلسلة التوريد، مذكرة ماستر، تخص إمداد و نقل الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2018.
15. طه جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد المستدامة و تأثيرها على الأداء المستدام، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية ، العدد ،جامعة قاصدي مرباح، أكتوبر 2020 .
16. طيبي محمد، رقيق هيثم، المقابلة من الباطن و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الإنتاج و التموين، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة، الجزائر، 2020.
17. عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلسلة التوريد، ط1 ،دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.
18. علي عبد الستار محمد، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات "إدارة سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001 .

19. عمر خطاب الزعزوع، معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الهندسة و الإنشاء، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
20. عمرو مصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ال يوجد العدد، جامعة المدينة العالي للإدارة و التكنولوجيا، مارس 2019.
21. عيفاوي خلود، بن احمد نهاد، التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2020.
22. فرحي زينة، بوزيان غنية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017.
23. فريد نصيرات، صالح خطيب، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، مجلة دراسات علوم الاقتصادية، العدد 2، الجامعة الأردنية، سبتمبر 2004.
24. مارك عبد العلي، اوغرب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، تخص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
25. مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة، ط 1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. محمد احمد حسين عساف، اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
27. مخالففي صبرينة، دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العالقة بين ادارة المعرفة و اداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020.

28. مفران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، مذكرة ماستر، مراقبة

التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017.

29. نادية بوعكاز، التخطيط الاستراتيجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة

أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.

الملاحق

الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم (ة) :

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر 2 موضوع " تاتير سلاسل التوريد على الاداء في المؤسسة"
يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدومة أدناه و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة
التي تتفق مع رأيكم، و نعلم سيادتكم أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط و شكرا لكم على حسن
تعاونكم.

البيانات الشخصية:

النوع :

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر :

أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 35 سنة ☐ من 36 - 45 ☐ أكثر من 45 سنة ☐

المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 - 10 سنوات ☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول

إدارة سلسلة التوريد

العلاقة مع الموردين

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين					
2	توجد قنوات اتصال بين مؤسستكم و الموردين					
3	تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع					
4	لدى المؤسسة القدرة من دفع مستحقاتها للموردين في الموعد المحدد					
5	تتوافر لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين					
6	يقدم المورد خدمات مابعد التوريد تتلائم مع متطلبات المؤسسة					
7	ضمان سرية المعلومات المشتركة والشفافية بين الموردين والمؤسسة					

العلاقة مع العملاء

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة لارضاء واشباع حاجات العملاء					
2	يوجد تواصل بين العملاء و المؤسسة بشكل مباشر					
3	تقوم مؤسستكم بدراسة العملاء للتعرف على اذواقهم ورغباتهم والعمل على اشباعها.					
4	تعمل المؤسسة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة.					
5	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها					
6	تعمل المؤسسة لتطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء.					
7	تشارك المؤسسة عملائها في عملية التسعير.					

1 العلاقة مع الوسطاء وا

العلاقة مع الموزعين

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسب					
2	يوجد اتصال متكامل بين مؤسستكم والموزعين					
3	تتقاسم المؤسسة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين.					
4	هناك ثقة قوية وتقارب بين مؤسستكم والموزعين					
5	يتم التعاون وتكامل بين المؤسسة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.					
6	يتم تداول المعلومات بشفافية بين المؤسسة والوسطاء والموزعين					
7	تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمر تشمل الوسطاء والموزعين					

المحور الثاني

1. الأداء

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم استغلال الموارد المالية. بشكل يؤدي الى تحسين و تطوير اداء المؤسسة كما أنها تحقق معدلات مرتفعة في ارباحها الصافية سنويا					
2	. معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة و يوجد تعاون بين كافة الاقسام والادارات داخل المؤسسة					
3	مستوى استعمال التكنولوجيا عالي داخل المؤسسة.					
4	هناك انخفاض مستمر في معدل المنتجات المعيبة والتالفة.					
5	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب و تقوم بالترويج المناسب لمنتجاتها.					
6	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لفواع العمل					
7	يوجد انخفاض في معدل دورات العاملين في المؤسسة.					
8	يتم تدريب وتكوين و اعداد الجيد للعاملين مما يجعل انتاجية العاملين في المؤسسة تتزايد بشكل مستمر .					
9	تمتلك المؤسسة نظام الحوافز و الترفقيات للعاملين. كما أنها تهتم بعمليات الابداع و الابتكار					
10	تستثمر المؤسسة في دعم المنتجات الجديدة					
11	تعتمد المؤسسة كثيرا على المواد الاولية المحلية التي تدخل في عملية الانتاج					