



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان

إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة

من إعداد المترشح : جعفر سعدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/29

أمام اللجنة المكونة من :

| | | |
|--------------|--|-----------------------|
| رئيسا | (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | أ. د. محمد الطيب دويس |
| مشرفا ومقررا | (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | أ. د. رشيد مناصرية |
| مناقشا | (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | د. نور الدين مزهودة |
| مناقشا | (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | د. بالحبيب محسن |
| مناقشا | (أستاذ محاضر أ - جامعة عمار تليجي الأغواط) | د. عبد القادر شتيح |
| مناقشا | (أستاذ محاضر أ - جامعة عمار تليجي الأغواط) | د. محمد الأمين حساب |

السنة الجامعية : 2019 - 2020

لا اله الا الله
محمد رسول الله
صلى الله عليه وسلم
٢٥

كلمة شكر

الحمد لله الذي ليس كمثلته شيء وهو السميع البصير، الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولولا توفيق الله ما كان لهذا العمل أن يكتمل، فالحمد لله عدد ما خلق، والحمد لله ملء ما خلق، الحمد لله عدد ما في الأرض والسماء، والحمد لله ملء ما في الأرض والسماء، الحمد لله عدد ما أحصى كتابه، الحمد لله عدد كل شيء، والحمد لله ملء كل شيء

وصلى الله على سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم
أود بكل صدق أن أشكر الوالدة الكريمة أمي الحبيبة على كل شيء والتي كانت لي نعم السند ونعم المعين وإني في هذا المقام لا أجد كلمات الشكر لأن فضلك أمي أكبر من كلماتي، لذلك أترك الأمر لله عز وجل فجزاك الله خيرا كثيرا يا أعلى ما أملك يا أحلى أم يا ملاك قلبي

من فضل الله عز وجل أنه منحني فرصة إنجاز هذا العمل تحت إشراف الأستاذ الدكتور رشيد مناصرية الذي أعتز به كثيرا وأفتخر والذي كان نعم المشرف ونعم المرشد، فأنت يا أستاذي مثال في الأخلاق والعلم وإني لسعيد بمعرفتك والعمل معك سعادة لا توصف ولقد استفدت منك كثيرا ولن أنسى أبدا أنك وقفت معي ومنحتني من وقتك وجهدك الكثير فشكرا جزيلا على كل شيء وجزاك الله خيرا كثيرا أستاذي الفاضل

إهداء

أهدي هذا العمل إلى مهجة قلبي أُمي الحبيبة

إلى والدي رحمه الله الذي أحبني بأصدق المشاعر وكان دائما يتمنى
أن يراني في أعلى المراتب أقول له بكل صدق أنني أحبك كثيرا ولن

أنسى فضلك عليا يوما

إلى من لهم مكانة خاصة في القلب ولا تسع الصفحة لذكرهم

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى أختي العزيزة الصغيرة نصيرة

إلى ابنة أخي الغالية بثينة

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني معهم أجمل اللحظات

إلى كل من تمنى لي النجاح والخير بكل حب وصدق

إلى كل محب للعلم

ملخص :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسة في عينة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss، وقد شملت عينة الدراسة 103 فرد من مختلف المؤسسات محل الدراسة وتم التركيز على الإداريين والموظفين. خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة سلاسل التوريد لها أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة خاصة من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن. كما وضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود مستوى جيد في إدارة سلاسل التوريد ومستوى جيد في أداء المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : إدارة سلاسل التوريد، الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، تبادل المعلومات، أداء المؤسسة، مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر

Abstract :

This study aimed to know the importance of supply chain management in improving the enterprise performance in Some electrical and electronic companies in Algeria (Condor, Starlight, Jeon).

The questionnaire was used as a main tool, in addition to the interview. and the statistical processing was done through SPSS. The study sample included 103 workers from administrators and employees in the studied companies.

The study concluded that supply chain management had a great importance in improving the performance of the enterprise especially through the strategic partnership with suppliers, Quality of information exchanged and customer relationship management.

The results of the study also revealed a good level in supply chain management and a good level of performance of the institutions under study.

Keywords : supply chain management, strategic partnership with suppliers, customer relationship management, information exchange, enterprise performance, electronic companies in Algeria.

الفهرس العام

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| - | البسملة |
| - | كلمة شكر |
| - | الاهداء |
| - | ملخص |
| II | قائمة المحتويات |
| IV | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| - | الفصل الأول: إطار نظري حول أداء المؤسسة وإدارة سلاسل التوريد |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: أداء المؤسسة مفاهيم عامة |
| 03 | - المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة |
| 10 | - المطلب الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة |
| 19 | - المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة |
| 24 | المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد المفهوم والأهمية |
| 24 | - المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد |
| 30 | - المطلب الثاني: إدارة سلاسل التوريد |
| 37 | - المطلب الثالث: أداء سلاسل التوريد |
| 42 | المبحث الثالث: أبعاد إدارة سلاسل التوريد |
| 42 | - المطلب الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين |
| 48 | - المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبائن |
| 53 | - المطلب الثالث: مستوى تبادل المعلومات وجودتها |
| 60 | خلاصة الفصل |
| - | الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية حول إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة |
| 62 | تمهيد |
| 63 | المبحث الأول: الدراسات العربية |
| 83 | المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية |

| | |
|-----|---|
| 90 | المبحث الثالث:مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 92 | خلاصة الفصل |
| - | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء عينة من مؤسسات قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر |
| 94 | تمهيد |
| 95 | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات) |
| 95 | - المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 101 | - المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 104 | - المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) |
| 105 | المبحث الثاني: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها |
| 105 | - المطلب الأول: عرض وتحليل القسم الأول من نتائج الاستبيان (البيانات الشخصية) |
| 112 | - المطلب الثاني: عرض وتحليل القسم الثاني من نتائج الاستبيان |
| 149 | - المطلب الثالث: مناقشة النتائج |
| 153 | خلاصة الفصل |
| 155 | الخاتمة |
| 163 | قائمة المراجع |
| 175 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 39 | جدول رقم (1-1): مجالات تحسين أداء سلاسل التوريد |
| 77 | جدول رقم (1-2): ملخص الدراسات السابقة العربية |
| 87 | جدول رقم (2-2): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية |
| 98 | جدول رقم (1-3): رقم الأعمال والنتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2015-2018 |
| 102 | جدول رقم (2-3): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة سلاسل التوريد) |
| 102 | جدول رقم (3-3): توزيع فقرات المتغير التابع (أداء المؤسسة) |
| 103 | جدول رقم (4-3): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمرفوضة والمقبولة |
| 105 | جدول رقم (5-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس |
| 106 | جدول رقم (6-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب دمجومة الوظيفة |
| 107 | جدول رقم (7-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر |
| 108 | جدول رقم (8-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم |
| 109 | جدول رقم (9-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة |
| 110 | جدول رقم (10-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة |
| 111 | جدول رقم (11-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة |
| 113 | جدول رقم (12-3): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى |
| 114 | جدول رقم (13-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الشراكة الاستراتيجية مع الموردين |
| 116 | جدول رقم (14-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إدارة علاقات الزبائن |
| 119 | جدول رقم (15-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات |
| 121 | جدول رقم (16-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة المعلومات المتبادلة |
| 123 | جدول رقم (17-3): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة للمحور الأول (إدارة سلاسل التوريد) |
| 124 | جدول رقم (18-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا العاملين |
| 126 | جدول رقم (19-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة الخدمات |
| 128 | جدول رقم (20-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن |
| 130 | جدول رقم (21-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات |
| 132 | جدول رقم (22-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحصة السوقية |
| 134 | جدول رقم (23-3): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة للمحور الثاني (أداء المؤسسة) |
| 134 | جدول رقم (24-3): ارتباطات المتغير التابع بأبعاد المتغير المستقل |

| | |
|-----|---|
| 135 | جدول رقم (3-25): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 136 | جدول رقم (3-26): تحليل تباين خط الانحدار |
| 138 | جدول رقم (3-27): قيم معاملات خط الانحدار |
| 139 | جدول رقم (3-28): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع |
| 140 | جدول رقم (3-29): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع |
| 141 | جدول رقم (3-30): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise |
| 142 | جدول رقم (3-31): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise |
| 143 | جدول رقم (3-32): نتيجة اختبار t بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس |
| 144 | جدول رقم (3-33): نتيجة اختبار t بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير ديمومة الوظيفة |
| 145 | جدول رقم (3-34): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير العمر |
| 146 | جدول رقم (3-35): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير مستوى التعليم |
| 146 | جدول رقم (3-36): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير الخبرة |
| 147 | جدول رقم (3-37): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير الوظيفة |
| 148 | جدول رقم (3-38): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير المصلحة |
| 149 | جدول رقم (3-39): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً للعلاقة مع المؤسسة |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| د | شكل رقم (01): نموذج الدراسة |
| 27 | شكل رقم (1-1): نموذج متكامل لسلسلة التوريد |
| 30 | شكل رقم (2-1): شبكة التوريد |
| 33 | شكل رقم (3-1): المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد |
| 48 | شكل رقم (4-1): عملية بناء واختيار الموردين |
| 105 | شكل رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس |
| 106 | شكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة |
| 107 | شكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر |
| 108 | شكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم |
| 109 | شكل رقم (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة |
| 110 | شكل رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة |
| 111 | شكل رقم (7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة |
| 114 | شكل رقم (8-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الشراكة الاستراتيجية مع الموردين |
| 117 | شكل رقم (9-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إدارة علاقات الزبائن |
| 119 | شكل رقم (10-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات |
| 121 | شكل رقم (11-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة المعلومات المتبادلة |
| 124 | شكل رقم (12-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا العاملين |
| 126 | شكل رقم (13-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة الخدمات |
| 128 | شكل رقم (14-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن |
| 130 | شكل رقم (15-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات |
| 132 | شكل رقم (16-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحصة السوقية |
| 137 | شكل رقم (17-3): مدى ملائمة خط الانحدار |
| 137 | شكل رقم (18-3): التوزيع الطبيعي |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 175 | الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان |
| 178 | الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان |
| 179 | الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبيان إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة |

المقدمة

أولاً: توطئة

بيئة عمل المؤسسة هي مصدر من عدم اليقين، حيث أن العديد من الأبعاد البيئية تنطوي على عدد من العوامل التي تؤثر في التنبؤ بالأحداث التي قد تحدث فيها، وما تحققه المؤسسة اليوم من نتائج قد لا تحققه غداً وعليه يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار عدة عوامل عند اتخاذ القرار من أجل الحد من التأثيرات السلبية للعوامل البيئية، وكون البيئة ثابتة أو بسيطة أو أكثر تعقيداً أو ديناميكية فإن لها الكثير من الآثار السلبية على المؤسسات من تكاليف المعاملات أو زيادة السلوك الانتهازي ما يؤثر سلباً على أدائها واستمراريتها، هنا يجب على المؤسسات محاولة الحصول على مزيد من المعلومات حول البيئة التي تعمل فيها لاتخاذ قرارات أكثر إيجابية. وتعمل المؤسسات على إقامة علاقات وطيدة مع مختلف المتعاملين معها في بيئتها وخاصة مورديها وزبائنها من أجل الحفاظ على استمرارية نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة، وأن تعمل معهم ككيان واحد بعيداً عن تضارب المصالح؛ حيث أن تحقيق مصلحة كل طرف مرتبطة بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى، وعليه يجب أن تعمل هذه الأطراف على خدمة بعضها البعض بشكل أكبر وتشكيل علاقات قوية تضمن استمرارها.

فالمنافسة اليوم تعدت المنافسة بين المؤسسات إلى المنافسة بين سلاسل التوريد التي تعتبر مجموعة متكاملة من المؤسسات المرتبطة مع بعضها البعض من موردين ومصنعين وزبائن، على اعتبار أن كل سلسلة تبحث عن الاستمرار في ظل وجود خيارات متعددة أمام المستهلك ما يجعل كل سلسلة تعمل بجهد وتنسيق أكبر لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين على حساب باقي السلاسل الأخرى المنافسة في نفس مجال النشاط. فالمستهلك يبحث عن السلسلة التي توفر له منتجات تلي رغباته واحتياجاته في المكان والوقت المناسبين وبالجودة والسعر المناسبين، كل هذه التحديات تفرض على المؤسسة بناء علاقات جيدة مع مورديها وزبائنها والحصول على معلومات ذات جودة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤدي لتحقيق نتائج جيدة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

قد تختلف أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها ولكنها تشترك كلها في بعض الجوانب ولعل أهمها هو العمل على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة ومحاولة التحسين المستمر في أدائها من خلال تصحيح الانحرافات وتحقيق نتائج أكبر مقارنة بالنتائج السابقة في عدة جوانب

وأبعاد سواء الجوانب المالية أو الجوانب غير المالية. ونجاح المؤسسة له تأثير كبير على نجاح مورديها وزبائنها خاصة شركائها والأكثر تعاوناً معها، وفي المقابل فإن نجاح المؤسسة مرتبط بشكل كبير بنجاح مورديها وزبائنها، ولهذا تسعى المؤسسات إلى حسن إدارة سلسلة التوريد الخاصة بها من أجل التأثير الإيجابي في نتائجها وتحقيق أهدافها.

ويعد قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر من القطاعات التي تشهد تطور كبير في سلاسل التوريد الخاصة به حيث أن المؤسسات العاملة في هذا القطاع تحاول باستمرار مواكبة آخر التطورات في هذا المجال من خلال إقامة علاقات تعاون وشراكة مع موردين ومؤسسات أجنبية ومحاولة تطوير العلاقة مع الزبائن لتعزيز سلسلة التوريد وضمان استمرار تدفق منتجات المؤسسة للسوق خاصة في ظل المنافسة الحادة بين مختلف المؤسسات العاملة في هذا القطاع ولكن كل ذلك يحتاج لإدارة فعالة وتنسيق محكم وتبادل جيد للمعلومات.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي: ما مدى مساهمة إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟

وتتفرع من هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- ماهو واقع تطبيق إدارة سلاسل التوريد في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟
- ماهو واقع الأداء (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر تعزى للعوامل الشخصية الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي الوظيفة والمصلحة؟

■ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر تعزى للعلاقة مع المؤسسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- هناك مستوى جيد في تطبيق إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- هناك مستوى أداء جيد (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة والمصلحة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب يمكن إيجازها في مايلي :

- رغبة شخصية في دراسة المواضيع الخاصة بالأداء كونه البعد الأكثر أهمية للمؤسسات والباحثين؛
- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس؛
- قلة الدراسات العربية التي تناولت الموضوع خاصة من حيث الأبعاد المعتمدة في المتغير المستقل.

خامسا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الهامة في ادارة الأعمال حيث أن الظاهرة المدروسة المتمثلة في المتغير التابع وهو أداء المؤسسة يعد محور اهتمام جل المؤسسات بصفة عامة والمسيرين ورجال الأعمال بصفة خاصة، حيث يعد الأداء المحور الأهم للحكم على مكانة المؤسسة الآنية والمستقبلية. ولأن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يجمع البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لذلك فإنه يتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، وتأتي هذه الدراسة للتركيز على متغير مهم من هذه المتغيرات وهو إدارة سلاسل التوريد التي تعتبر من وجهة نظر الباحثين عامل مؤثر على الأداء في عدة جوانب سواء من حيث تخفيض التكاليف أو زيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات في السوق، ومن خلال هذه الدراسة سيتم بحث مدى مساهمة إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسة وذلك في قطاع يتسم بالمنافسة والتطور السريع في الجزائر وهو قطاع الصناعات الالكترونية من خلال التركيز على عينة من المؤسسات لمعرفة مدى أهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين أدائها.

سادسا: أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- التعرف على مستوى الأداء (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- التعرف على العلاقة بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛

- التعرف على أهمية ادارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- التعرف على أهمية كل بعد من أبعاد إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) بإدارة سلاسل التوريد وخاصة بالأبعاد المعتمدة في الدراسة (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة).

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإدارة سلاسل التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) وأداء المؤسسة (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية)
- **الحدود المكانية:** تخص الدراسة الميدانية المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون).

الحدود الزمانية: الحدود الزمانية لتوزيع للاستبيان كانت ما بين شهر جانفي إلى شهر ماي 2019.

ثامناً: منهج الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع من كل جوانبه والإحاطة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تقديم إطار نظري حول إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة وتقديم ملخصات حول دراسات سابقة حول الموضوع بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي في الاستفادة من مختلف الدراسات التي تناولت موضوع إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة والمنهج الاستنباطي للاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الفرضيات واعتماد أبعاد إدارة سلاسل التوريد المستخدمة في دراستنا وكذا اختيار معايير الأداء التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، أما في الدراسة الميدانية المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترلية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول خاص بالإطار النظري حيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية حول إدارة سلاسل التوريد والأبعاد المعتمدة في الدراسة (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) وكذا التطرق لمفهوم أداء المؤسسة وقياسه وتقييمه وتحسينه، حيث تم التطرق لمجموعة من المؤشرات المعتمدة في قياسه وبشكل خاص المعايير التي تعتمدها في دراستنا (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية). أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه للأدبيات التطبيقية حول إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة والتي لها علاقة مع موضوع دراستنا من خلال التطرق لدراسات سابقة عربية وأجنبية حيث تم استعراض 15 دراسة عربية و6 أجنبية ثم استعراض مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاهداف والمنهجية والنتائج.

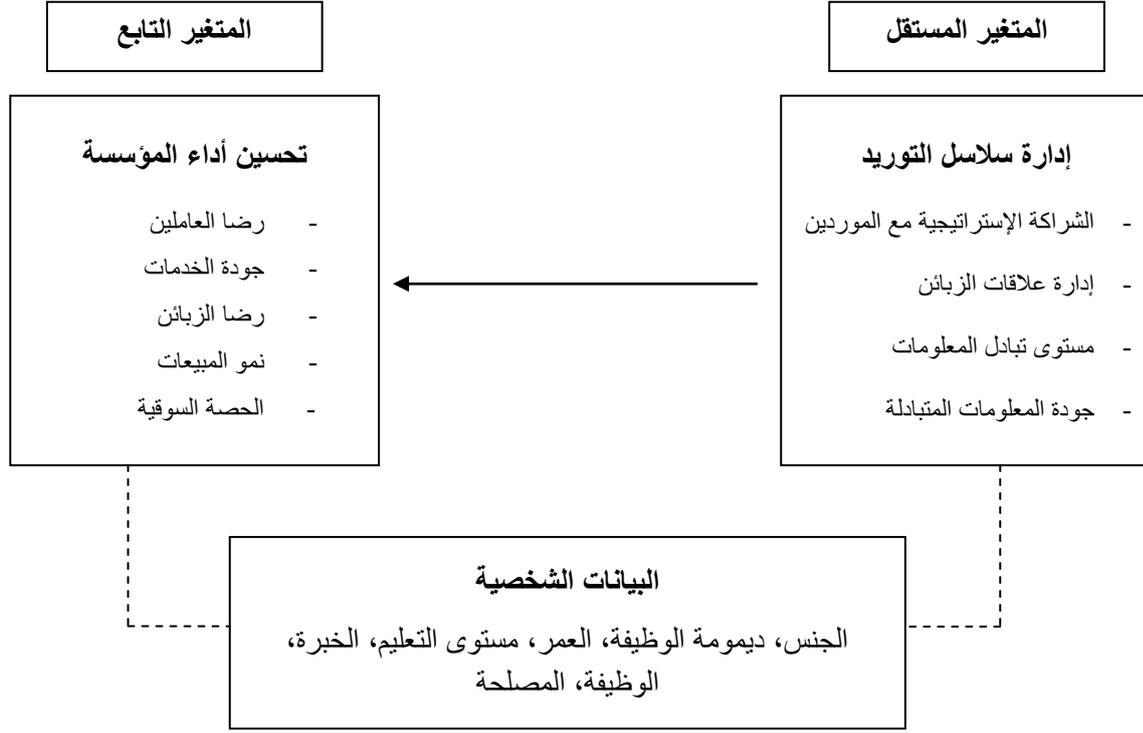
وخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تمت على عينة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور— ستار لايت، جيون)، حيث تم في البداية التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق لطريقة وأدوات الدراسة وفيها تم التطرق لمجتمع الدراسة وأدوات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في المعالجة، ثم تحليل النتائج من خلال وصف البيانات الشخصية باستخدام التكرارات والنسب المئوية ثم معرفة واقع تطبيق إدارة سلاسل التوريد في هذه المؤسسات وواقع الأداء من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، وفي الأخير تم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

عاشرا: نموذج الدراسة

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد والمتغير التابع أداء المؤسسة، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسة وقد تم اعتماد أربعة أبعاد من المتغير المستقل (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) وخمسة معايير في أداء المؤسسة (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية).

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعتمد :

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

حادي عشر: صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة بالدرجة الأولى في عدم توفير المؤسسات محل الدراسة المعلومات الكافية الخاصة بالموضوع من أجل المساعدة في تحليل وفهم النتائج المحصل عليها، كما واجهتنا صعوبات كبيرة في توزيع الاستبيان نظرا لقلّة تجاوب المستجوبين معنا، ومن جهة أخرى لم نتمكن من زيادة عدد المؤسسات محل الدراسة بسبب عدم منحنا ترخيص من بعض المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر من أجل إجراء الدراسة التطبيقية بها.

الفصل الأول

إطار نظري حول أداء المؤسسة وإدارة سلاسل التوريد

تمهيد

تعمل المؤسسات الاقتصادية بشكل مستمر على تلبية رغبات الزبائن من خلال توفير مختلف الموارد اللازمة ومزج مختلف عوامل الانتاج وتسويقها في الوقت والمكان المناسبين، وتحقيق ذلك يستلزم توحيد الجهود بين مجموعة من المؤسسات التي تتفاعل معا باستمرار خدمة لأهداف بعضها البعض، من موردين ومصنعين وموزعين بما يشكل سلسلة توريد مترابطة، تعمل هذه السلسلة دون انقطاع على تلبية احتياجات الزبائن خاصة في ظل تعدد الخيارات أمام الزبون وتعدد رغباته؛ حيث لم يعد هذا الأخير يبحث فقط عن الجودة والسعر المناسبين ولكن يبحث أيضا عن السرعة في تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا الإطار تشتد المنافسة بين سلاسل التوريد لتحقيق ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لضمان التفاعل الإيجابي بين أعضاء السلسلة وتفعيل علاقات التعاون فيما بينهم مع ضرورة التنسيق المستمر والفعال بين الأطراف التي تربطها علاقات مباشرة.

ورغم أن المؤسسات تهدف بالدرجة الأولى لتحقيق أهدافها الخاصة إلا أن هذا الأمر قد يتعارض مع تحقيق أهداف الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد خاصة الزبون والمستهلك النهائي؛ حيث تنظر المؤسسات لأدائها وفق منظور متعدد مرتبط بعدة جوانب من ضمنها مدى فعالية الأطراف التي تتفاعل مع المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بحيث لا يكون هناك تضارب للمصالح، وكذا مراعاة رضا الزبائن والعاملين مع تحقيق نتائج إيجابية، كل هذه التحديات تفرض على المؤسسة فهم طبيعة أدائها والعمل على بناء علاقات قوية مع الموردين والزبائن لتحقيق أفضل أداء ممكن من كل النواحي.

وسيتم استعراض المفاهيم النظرية لأداء المؤسسة وإدارة سلاسل التوريد وأبعادها التي تسمح بتحقيق علاقة قوية بين المؤسسة ومورديها وزبائنها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- المبحث الأول: أداء المؤسسة مفاهيم عامة؛
- المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد المفهوم والأهمية؛
- المبحث الثالث: أبعاد إدارة سلاسل التوريد.

المبحث الأول: أداء المؤسسة مفاهيم عامة

يعد أداء المؤسسة في الوقت الحالي مفهوم متعدد الأبعاد والمعاني حيث اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم مشترك لهذا المصطلح بالنظر لتنوع وتعدد المقاييس التي تحدد مستوى ومدلول الأداء في المؤسسات خاصة من حيث المقاييس النوعية بخلاف المقاييس الكمية التي يمكن حسابها والتعبير عنها بالأرقام، كما أن المؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها تجد صعوبة في تحديد أوجه القصور ومكامن الخلل نظرا لوجود عدة جوانب يمكن تحسينها فتحسين بعد معين في الأداء لا يعني أن الأداء تحسن.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات، حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.¹

أولا: نظرة تاريخية للأداء

تتبع الأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له أمر قديم قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، الشواهد تشير أن البابليون والفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير قيمة الحاصلات الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والانجاز، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة مقارنة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.² لقد تم تناول تعريف الأداء وأبعاده وتطبيقاته في العديد من الاتجاهات الفكرية والإدارية التي ظهرت في بداية القرن الماضي، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الوقت والحركة للتخلص من الحركات الزائدة في العمل من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية في العمل، كما أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه، كما طوروا عدة أدوات ونماذج لقياسه.³

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009 : ص 37.

² - المرجع نفسه، ص 22.

³ - نعمة عباس الحقاني، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، 2014 : ص 40.

ثانيا: تطور مفهوم الأداء

تطور مفهوم الأداء بتطور السوق وارتبط بتطور العرض والطلب حيث مر الأداء بثلاثة مراحل:¹

المرحلة الأولى: والتي امتدت من سنة 1945 إلى غاية 1975 حيث تفوق الطلب على العرض فتعلق الحكم على الأداء آنذاك بالقدرة على التحكم في التكاليف.

المرحلة الثانية: امتدت من سنة 1975 إلى أواخر 1980 حيث نجد توازنا بين العرض والطلب، وفيما بعد أصبح العرض أكبر من الطلب فأصبحت المؤسسات تحكم على أدائها بالاعتماد على ثلاثة معايير: الجودة، التكلفة، الزمن.

المرحلة الثالثة: استمرت من بداية التسعينات إلى يومنا هذا، ما يميز هذه المرحلة التفوق الكبير للعرض على الطلب والحركية السريعة للبيئة، الأمر الذي أدى بالمؤسسات للتفكير في المعايير التي يمكن أن تعتمد عليها للتحكم في أدائها، فتغيرت تلك النظرة الكمية وأصبح للأداء مفهوم أوسع يأخذ بالاعتبار تكلفة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة ليعكس بذلك استراتيجية المؤسسة التنافسية.

من خلال ما تقدم في مراحل تطور الأداء يمكن القول أن تطور الأداء كان نتاجا طبيعيا لتطور البيئة الاقتصادية وزيادة الطلب على العديد من المنتجات في ظل محدودية العرض من جهة وتنوع واختلاف أذواق ورغبات الزبائن من جهة أخرى، هذا ما أدى لإعادة صياغة مفهوم الأداء على ضوء التطورات الحاصلة وأصبحت المؤسسات تبحث عن تحقيق أداء جيد مقارنة بالمنافسين.

و يمكن تحديد ثلاث تطورات رئيسية تجعل من الممكن بوضوح قراءة الأداء بشكل أدق:²

■ من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي

لطالما كان الأداء مفهوما أحادي البعد يقاس من خلال الربح وحده، ويرجع ذلك أساسا في تدخل الملاك في عملية صنع القرار، حيث أنه من خلال هذا المنظور فإن الأداء يدور أساسا حول خلق قيمة للمساهمين.

وقد أستخدم مؤشر قائم على القيمة تم إنشائه لحملة الأسهم لتقييم الأداء وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أن هذا المنطق المالي البحث هو موضوع نقد قوي لأنه لا يدمج مختلف الجهات الفاعلة المشاركة

¹ - معروف أمال، الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011 : ص ص 4-5.

² - Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013. <hal-00842219>, p p : 2-3.

في تطوير المؤسسة (المديرين والموظفين والزبائن وما إلى ذلك)، لذلك ومن أجل فهم أفضل لتعقيد وثرأء مفهوم الأداء التنظيمي تم اقتراح دمج مؤشرات مختلفة مثل جودة المنتج والخدمات، مشاركة الموظفين، مناخ العمل، الإنتاجية، رضا العملاء...، حيث يصبح الأداء مفهوما متعدد الأبعاد يدمج الأبعاد المختلفة لتعريفه وإستخدام مؤشرات مختلفة لقياسه.

■ من الأداء الموضوعي إلى الأداء كبناء اجتماعي ذاتي

طالما نقبل فرضية اختلاف الأهداف والمشاركين في المؤسسة فإن مفهوم الأداء له العديد من المعاني حيث أن هناك أفراد أو مجموعات تستخدمه وبالتالي يصبح هناك تغيير في مفهوم الأداء بشكل كبير إذا أخذنا بعين الاعتبار رأي القادة والموظفين والعملاء، فالأداء يحتوي على العديد من الجوانب حيث يهتم به مراقبون من داخل وخارج المؤسسة وكل يعرف الأداء حسب وجهة نظره ليبقى الأداء مسألة إدراك فمن الصعب أن تكون في وضع جيد على جميع المعايير في وقت واحد. باختصار يصبح الأداء مفهوما متعدد الأبعاد لأنه يظل مسألة إدراك حيث أن الجهات الفاعلة ليس لها نفس التصور حول الأداء.

■ من قياس الأداء إلى إدارة الأداء

هذا التطور الثالث يشير إلى سؤال رئيسي حول نهائية الأداء، يبدو أن تحليل الأداء (القياس) يكون إختزاليا إلى حد ما لأنه جزء من نهج ثابت في المؤسسة، ويهدف في المقام الأول لتقييم الأداء الاقتصادي، أما إدارة الاداء فيستند وفقها الأداء على علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية ومؤشرات الأداء (مثل الانتاجية والجودة وما إلى ذلك) وهذا ما يمكن أن يكون ضمان للأداء النهائي.

وتساهم إدارة الأداء في تحقيق الأهداف التالية:¹

- إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- تطوير أداء العاملين بشكل مستمر؛
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تحقيق التحسين المستمر كفلسفة إدارية تتطلب بذل المزيد من الجهد المستمر قصد تحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد؛

¹ - محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسبكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسبكرة-، الجزائر، 2014 : ص 53.

- بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو واجبات ومهام العمل الأساسية من أجل تحسين الجودة وتحقيق الأداء المستهدف وتطويره وتحديد معوقات الأداء ومحاولة التغلب عليها.

ثالثاً: تحديد مفهوم الأداء

يختلف الكتاب والمفكرين في تحديد تعريف مشترك لأداء المؤسسة وتباينت وجهات نظرهم وأهدافهم في صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من اعتمد على الجوانب الكمية في تعريف الأداء ومنهم من اعتبره مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية وإجتماعية، فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، حيث لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، أما الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء فهو مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وهذه الكلمة بدورها أشتقت من اللغة اللاتينية (Perfprmer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

ويعتبر الأداء هو المحدد الرئيسي لقدرات المؤسسة وبقائها لفترات طويلة، فالمؤسسات التي تحقق أداء جيد ستكون ناجحة، في حين أن تلك التي تؤدي أداء سيء ستضطر للخروج من بيئة الأعمال، ويعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثماراتها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."²

الأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.³ كما يمكن تعريف الأداء على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية أياً كان طبيعة وتنوع هذه الأهداف".⁴ أو أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁵ كما يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة"⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة هو المعيار الأساسي للحكم على أدائها في المدى القصير

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 217.

² - حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017، ص 755.

³ - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 43.

⁴ - Angèle Renaud, Nicolas Berland. **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**. «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007. <halshs-00544875, p : 04.

⁵ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 104.

⁶ - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص 64.

ونجاح المؤسسة كذلك يعني حسن استخدامها لمواردها المختلفة، وعليه يمكن التعبير عن أداء المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف مع حسن استخدام الموارد المتاحة.

ويعتبر الأداء مفهوم ديناميكي يعتمد في تقييمه على مجموعة متوازنة من المؤشرات، وذلك في إطار ميدان نشاط محدد وفق مجال زمني معين، ويتميز مفهوم الأداء بمجموعة من الخصائص كمايلي:¹

- ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، وإنه لا يكون للأداء دلالة إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تحديد نتائجها الايجابية في المستقبل؛
- ليس للأداء معنى إلا اذا استطعنا تقييمه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد؛
- لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحيانا، وذلك لوصف نتيجة ما أو السيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة؛
- الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني؛
- لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فإن كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم على وفق خصوصياتها الداخلية والخارجية.

وهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالاتي:²

1. **الأداء الاستثنائي:** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد كما يتميز بوجود كوادرات متميزة وازدهار للوضع المالي.
2. **الأداء البارز:** والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة ووجود كوادرات كفؤة ووضع مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** والذي يبين مدى صلابة الأداء ووجود كوادرات كفؤة ووضع مالي جيد.
4. **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن والكوادرات، مع وجود وضع مالي غير مستقر.

¹ - مراد كواشي، أليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة دراسة حالة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، 2013 : ص ص 171-172.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2007 : ص ص 385-386.

5. الأداء المعتدل: والذي يمثل سيرورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن والكوادر العاملة، أو عدم سهولة الوصول للأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7. الأداء المتأزم: والذي يمثل الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

رابعا: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

على الرغم من أن مفهوم الأداء هو أمر شائع جدا في المؤلفات الأكاديمية إلا أن تعريفه صعب لأنه مفهوم متعدد المعاني، لهذا السبب ليس هناك تعريف مقبول عالميا لهذا المفهوم، ويبقى معنى أن مؤسسة ناجحة أن تحقق أهدافها (الفعالية) باستخدام الحد الأدنى من الموارد (الكفاءة).¹

حيث يستخدم الأداء للتعبير عن الفعالية التي تعتبر معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة أو درجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة والتي كلما كانت متقاربة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح، ويمكن استخدامه أيضا للتعبير عن الكفاءة أي مدى حسن تصرف واقتصاد المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها، أو كيفية استخدامها لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون استغلالها للموارد عقلانيا ورشيدا من أجل تحقيق جوهر الكفاءة الذي يتمثل في تعظيم النتائج وتدنية التكاليف، كما يستخدم أيضا للتعبير عن المفهومين معا كجزأين رئيسيين منه أي تحقيق الأهداف والاقتصاد في الموارد في نفس الوقت.²

فالأداء يتكون من مكونين أساسيين: الفعالية والكفاءة، يعني أن المؤسسة التي تجمع بين الفعالية والكفاءة تتميز بأداء جيد، وينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، أما الكفاءة فلا

¹ - Corina Gavrea and all, **DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA**, Management & Marketing, 2011, vol. 6, issue 2, p : 287.

² - محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2012-2000، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2014، ص: 64.

يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمتلية وغيرها من المفاهيم.¹

وباختصار فإن الفعالية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المتوقعة، أما الكفاءة فهي علاقة اقتصادية تربط نتيجة الحصول عليها بالوسائل المطبقة، إنها تعني تعظيم النتائج و/أو تقليل الوسائل.² وبمعنى آخر يمكن القول أنه لا يكفي تحقيق الأهداف لتفسير أداء المؤسسة حيث أن حسن استخدام الموارد المتاحة مهم جدا لفهم طبيعة الأداء، حيث أنه يمكن لعدة مؤسسات أن تحقق أهدافها فنتصور أن أدائها جيد ولكن ليست كل المؤسسات يمكن أن تحقق أهدافها بأقل ما يمكن من الموارد وعليه لا يكفي الحكم فقط على أداء المؤسسة من خلال مستوى تحقيق الأهداف ولكن يجب مراعاة التحكم في التكاليف ومختلف الموارد وحسن استخدامها.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه إيجابا أو سلبا، ويعتبر تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، وعليه فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ومن ضمنها: الهيكلة، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة وغيرها.³

ويتأثر الأداء عموما بثلاثة عوامل رئيسية هي:⁴

- الدافع التنظيمي لتحقيق الأداء؛
- النفوذ والتأثير من البيئة الخارجية؛
- القدرة التنظيمية لتحقيق الأداء المطلوب.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

² - Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, **RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE Complémentarité ou substituabilité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223 | pages 57 à 65, p : 60.

³ - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الأول، 2001 : ص 90.

⁴ - hugh mitchell, **strategic worth of human resources : driving organizational performance Practice Coordinator. Corporate performance Improvement**, universalia, 2002, p : 02.

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر في أداء مختلف المؤسسات، حيث يمكن تقسيمها لقسمين رئيسيين: عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

- **العوامل الداخلية:** هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بشكل عام تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء إيجاباً أو سلباً، والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية.
- **العوامل الخارجية:** هي كل العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها المؤسسة، وتمثل أساساً في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية.

المطلب الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة

لا يوجد أداء إلا إذا كان من الممكن قياسه وقياسه لا يمكن في أي حال أن يقتصر فقط على معرفة النتائج لكن يجب مقارنتها بالنتائج المرغوبة أو بالنتائج القياسية.²

ويتفق أغلب المدراء في المؤسسات على العبارة التي مفادها أنه يمكن أن ندير جيداً كل ما يمكن قياسه، فالقياس يمكننا من معرفة ما إذا كانت الأنشطة قد أُنجزت بالشكل الصحيح أم لا، إذ أنه بدون القياس لا يمكن حلقة الريادة أن تتحقق، فقياس الأداء ضروري بالنسبة لكل مؤسسة حتى تتمكن من إعادة توجيه نشاطاتها للمسار الصحيح، لكن هذا القياس يعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك وفقاً لظروف أو أسباب معينة.³

أولاً: مفهوم قياس وتقييم الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن وضع برنامج المؤسسة، ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرنامج المنفذة والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، والمقصود بالبرنامج هو إما أن يكون نشاطاً أو مشروعاً أو وظيفة أو

¹ - محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.

² - Angèle Renaud, Nicolas Berland. **op.cit**, p : 04.

³ - معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

سياسة لها نهاية محددة أو مجموعة من الأهداف. ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المؤسسة والخدمات والعمليات التي تؤدي لإنتاج تلك الخدمات والمنتجات، ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي:¹

- مستوى جودة الأعمال؛
- مستوى تحقيق الغايات؛
- مستوى رضا الزبائن؛
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية؛
- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

يمكن القول أن قياس أداء المؤسسة ضروري ومهم لمتابعة مستوى الأداء وسير أنشطة المؤسسة ومستوى تحقيق الأهداف الموضوعية، فقياس الأداء يسمح بمراقبة مدى تنفيذ البرامج والأساليب والتحكم في الموارد والوسائل المستخدمة من خلال مقاييس خاصة.

أما تقييم الأداء فينظر إليه على أنه "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية والمستهدفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"²

ويعبر مجال تقييم أداء المؤسسة عن جميع الأنشطة التي تتم في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط له، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حال انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها، وبقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على فلسفة إدارتها وهيكل علاقتها مع أعضائها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المؤسسات التي تعمل على ذلك تتميز بمايلي:³

- التطور والابتكار في كافة المجالات؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع مختلف الأساليب للتعامل معها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان -الأردن-، 2007 : ص 487.

² - الشيخ ساويس، العربي تيفاري، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 02، 2013 : ص 101.

³ - محمد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015 : ص ص 174-175.

وتنوع أهمية تقييم أداء المؤسسة من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاختلاف بين عوامل الانتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالأهداف الموضوعه، وترجع أهمية تقييم أداء المؤسسة للأسباب التالية:

- توجيه نظر الإدارة العليا لمراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر انتاجية؛
 - ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حتى يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها؛
 - مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
 - إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مسبقا، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية؛
 - معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض؛
 - مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي يتم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لتفاديها.
- بشكل عام فإن تقييم أداء المؤسسة يعني تحديد الانحرافات بين ما تم تحقيقه وبين الأهداف الموضوعه مسبقا وهذا ما يساعد على فهم أوجه القصور والعمل على تصحيحها، كما أنه يساهم في معرفة مكامن القوة أو الضعف في المؤسسة.
- لكن يجب على المسؤولين عند قياس وتقييم الأداء الأخذ في الاعتبار بعض العوامل المؤثرة في ذلك من بينها:¹

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد أكثر مما تحتاج إليه مؤسسة أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛

1- محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2004 : ص ص 06-07.

- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي؛
 - التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء حيث أن اختصار العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- وعموماً فإن قياس وتقييم الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة والذكية حول ما تقوم به مؤسسة الأعمال.

في المقابل فإن هناك صفات مميزة يمكن الاعتماد عليها لإدارة وقياس الأداء الناجح:¹

- وجود إطار مفاهيمي لقياس الأداء: تحتاج كل مؤسسة بغض النظر عن نوعها إلى أداء واضح ومتناسك وإطار للقياس يفهم من طرف جميع مستويات المؤسسة، والتي تدعم الأهداف الموضوعية وتحقيق النتائج؛
- الاتصالات الداخلية والخارجية الفعالة هي مفاتيح الأداء الناجح؛
- التواصل الفعال مع الموظفين وأصحاب العمليات والزبائن أصحاب المصلحة أمر حيوي لنجاح تطوير ونشر قياس الأداء؛
- يجب أن تكون المسؤولية عن النتائج واضحة ومفهومة بشكل جيد: من المهم على كل المديرين والموظفين في المؤسسة أن يفهموا جيداً مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يجب أن توفر أنظمة قياس الأداء معلومات إستراتيجية لصناع القرار وليس جميع البيانات فقط: حيث يجب أن تقتصر تدابير الأداء على تلك المتعلقة بالإستراتيجية والأهداف والغايات التنظيمية والتي توفر المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من أجل الاستفادة منها في صنع القرار على جميع المستويات، ولتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، كما يجب أن تنتج هذه التدابير معلومات حول الكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات وكيفية مقارنة النتائج مع البرنامج المقصود؛
- يجب ربط التعويضات والمكافآت والتقدير بمقياس الأداء: حيث يجب ربط تقييم الأداء بالمكافآت وفق معايير النجاح المحددة عن طريق ربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء؛
- يجب أن تكون أنظمة قياس الأداء إيجابية وليست عقابية: حيث تساعد أنظمة قياس الأداء على مساعدة المؤسسة على تحديد ما ينجح وما لا ينجح من أجل الاستمرار والتحسين؛

¹ - Richard H. Hopf and all, **Moving from Performance Measurement to Performance Management**, Guide to a Balanced Scorecard: *Performance Management Methodology*, p p : 7-8.

- يجب مشاركة النتائج والتقدم نحو التزامات البرنامج بشكل مفتوح مع الموظفين، العملاء وأصحاب المصلحة؛
- يجب أن تكون معلومات نظام قياس الأداء واضحة بشكل علني ويتم مشاركتها على نطاق واسع مع موظفي المؤسسة، الزبائن، أصحاب المصلحة، البائعين والموردين.

ثانيا: معايير ومقاييس الأداء

تعد المعايير حجر الأساس الذي يقاس عليه الأداء، فمن خلال مقارنة الأداء بالمعايير على اختلاف أنواعها يتم تحديد مستوى الأداء للمجال المراد تقييمه وقياسه، فالمعيار هو مستوى النشاط المحدد والذي يستخدم كنموذج لتقييم الأداء في المؤسسة، وهو المقياس الذي يصاغ ليقارن به الأداء بهدف وضعه ضمن أبعاده الصحيحة، وهو الذي يحدد كفاية أو عدم كفاية الأداء في المجال المراد قياسه، من هنا لابد أن يتسم المعيار بالوضوح، وأن يرتبط ارتباطا مباشرا بصلب النشاط الذي يراد تقييم أداءه، بحيث تسهل عملية المقارنة بين مستوى ذلك الأداء والمعيار الموضوع لقياسه، كما يجب أن تكون معايير قياس الأداء في المؤسسات واضحة وتميز بالثبات وقابلية القياس.¹

إن المقاييس المالية مثل مقاييس العائد على الاستثمار وغيره لم تعد وحدها كافية لقياس أداء المؤسسة، لذلك فإن المحللين الاستراتيجيين توصلوا إلى مجموعة كبيرة من الطرق لتقييم النجاح أو الفشل للإستراتيجيات الموضوعة، ومن بين هذه الطرق: المقاييس الخاصة بالأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمؤسسة وقيمة حملة الأسهم وغيرها، كما أصبح هناك العديد من المقاييس غير المالية لقياس أداء المؤسسة ككل، خاصة بعد أن أثبتت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجيات تقوم على الابتكار وتنمية المنتجات الجديدة تميل إلى الاعتماد على المقاييس غير الربحية بدرجة تفوق اعتمادها على المقاييس الربحية.²

كما يختلف الكتاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء، وتقسم النسب والمؤشرات المالية إلى مجموعات تركز كل منها على جانب أدائي مالي معين تتمثل في:³

¹ - محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 45.
² - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 : ص 435.
³ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 387-388.

1. **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.
 2. **نسب السيولة:** وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
 3. **نسب النشاط أو إدارة الموجودات:** وتستخدم في قياس فعالية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.
 4. **نسب الرافعة أو إدارة المديونية:** وهي توضح على درجة تمويل المؤسسة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.
 5. **نسب سوق الأوراق المالية:** وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.
- ولعل أكثر المقاييس شيوعاً لقياس أداء المؤسسة من حيث الربح هو العائد على الاستثمار، حيث يقسم صافي الدخل بعد الضرائب على رأس المال المستثمر، وبالرغم من مزايا هذا المعيار من حيث قياسه المدى حسن استخدام المدير لأصول المؤسسة في توليد الأرباح وكونه معياراً مشتركاً يمكن استخدامه للمقارنة إلا أنه إذا ضمت المؤسسة عدة قطاعات أو أنشطة وكان أحدها يعمل في صناعة مزدهرة بما رواج والآخر في صناعة أخرى تواجه ظروفًا معاكسة سيبدو القطاع أو النشاط الأول أفضل من الثاني، كما أن المدى الزمني للقياس هنا هو الأجل القصير، بينما يتعين قياس الأداء في الأجل الطويل. كما أن هناك مقياس السهم حيث يقسم الدخل الصافي على عدد الأسهم المصدرّة والذي له بعض العيوب، حيث تتعدد أسس الحساب التي تختار الإدارة بينها ويسفر كل منها بالتبعية عن قيمة مختلفة، فضلاً عن أن هذا المقياس لا يراعي القيمة الزمنية للنقود.¹

وعلى الرغم من أهمية المؤشرات المالية إلا أنها لوحدها غير كافية لقياس الأداء لكونها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأحداث القصيرة الأجل، فضلاً عن تركيزها على الكفاءة المالية والتشغيلية وتبنيها لمؤشرات تعبر عن أحداث سابقة وعدم قدرتها على تحديد مستوى الإنجاز الذي يمكن الحصول عليه في المستقبل، إذ أنها تقيس نشاط المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالمؤشرات المالية غير قادرة على التنبؤ قياساً

¹ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008 : ص 331.

بالمؤشرات النوعية التي تمتلك تأثير أكبر، ومن أهمها رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات زيادة الحصة السوقية.¹

يعبر رضا العاملين عن الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل. يختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني.² فالرضا عن العمل هو تعبير عن: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل والرضا عن ظروف العمل.³

وتعرف جودة الخدمة على أنها ما يتوقعه الزبون ويستعد للدفع من أجله مقابل ما تتحمله المؤسسة في سبيل تحقيق ذلك.⁴ وبمعنى آخر هي درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة.⁵ وهناك خمسة أبعاد أساسية لتقييم جودة الخدمة تتمثل في مايلي:⁶

1. **الاعتمادية:** وهو البعد الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق،
2. **الأمان (الثقة):** تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة،
3. **الاستجابة:** يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس إهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم،
4. **الملموسية:** تشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال،
5. **التعاطف:** وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون.

¹ - أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيني (إستراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المؤسسة العامة لللبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012 : ص ص 227-228.

² - باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015 : ص 107.

³ - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009 : ص 28.

⁴ - Ozturkcan, Selcen and Aydin, **Serkan and Ates, Metin and Tansel Cetin, Ayse, Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Example of Marmara University Hospital** (March 19, 2009). International Congress on Performance and Quality in Health (Uluslararası Saglikta Performans ve Kalite Kongresi), March 19-21, 2009, Antalya, Turkey, p : 02.

⁵ - محمد خيثر، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017 : ص 32.

⁶ - محمد خيثر، أسماء مرايمي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

ويعرف رضا الزبون على أنه استجابة الزبون للخدمة أي الحكم والتقييم الذي يصدره الزبون لخدمة أو منتج معين، هذه النتيجة توحي أن لدى الزبائن تساهلاً وتحملاً للسعر مقابل المنافع التي حققوها، وبالتالي زيادة المردود المادي للمؤسسة، ومن جهة أخرى فإن رضا الزبائن يعزز من السمعة الكلية للمؤسسة وهذا بدوره يؤدي للمحافظة على العلاقات بين المؤسسة ومجهزيها وموزعيها، والسمعة الجيدة تؤثر إيجاباً على تقييم الزبون لها، أضف إلى ذلك الربح المستمد من تخفيض نفقات التشغيل والربح من التوصية (التزكية).¹ كما يعرف رضا الزبائن على أنه عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من استخدام المنتج مع التوضيحات التي قدمها للحصول عليه.²

أما الحصة السوقية فتعرف على أنها مقياس يميز بين الربح والخاسر في السوق ويتمثل بنصيب المؤسسة من المبيعات في السوق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى ذات الهدف المشابه.³ وتعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تعمل على تحقيق الحصة السوقية المستهدفة من خلال تحسين وتطوير أنشطتها الانتاجية والخدمية والتسويقية، وقد تبحث المؤسسة عن حصتها في السوق عن طريق السيطرة على منتج أو مجموعة أصناف من المنتجات، أو السيطرة على خدمة أو مجموعة خدمات تنفرد بها، وقد تندمج المؤسسة مع مؤسسات أخرى منافسة لزيادة الحصة السوقية، كما أن هناك مؤسسات تحصل على حصتها في السوق عن طريق علامتها التجارية.⁴

عموماً هناك بعض المشاكل المرتبطة باستخدام المعايير الكمية في تقييم الأداء فمعظم المعايير الكمية تلائم الأهداف السنوية أكثر من ملائمتها للأهداف طويلة الأجل كما أن الاختلاف في الطرق المحاسبية المتبعة قد يؤثر على نتائج العديد من المعايير الكمية، وفي ضوء تلك الأسباب وغيرها تصبح المعايير الكيفية ذات أهمية خاصة عند تقييم الأداء فيمكن أن يرجع الأداء المتدهور إلى بعض العوامل البشرية مثل ارتفاع معدلات الغياب ومعدل الدوران العالي وانخفاض جودة الانتاج وكمياته. أو انخفاض مستوى العاملين، وقد

¹ - نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011: ص 663.

² - عاصم رشاد محمد أبو فرح، إختيار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015: ص 19.

³ - ابتسام شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة 2010-2014، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016: ص 22-23.

⁴ - أيمن علي سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017: ص 25-26.

تظهر بعض المشاكل المالية كنتيجة لعوامل تسويقية أو مالية أو محاسبية أو أنشطة البحث والتطوير أو نظم المعلومات الآلية.¹

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري إهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان ودافيد نورتن، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992 حيث تعتمد على الأهداف التي تتم ترجمتها لنظام منظورات الأداء الذي ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقه، وقد بين كابلان ونورتن بأن البطاقة تهم بتحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المنظورات المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الخارجية والداخلية، حيث عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف لمساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها لمجموعة من الأهداف والقياسات حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.²

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مقترحة كنهج جديد لتوجيه وقياس الأداء دون التركيز على الأداء المالي فقط، حيث تقدم مؤشرات مالية ومؤشرات مرتبطة بأفاق غير مالية والتي تتداخل بشكل كبير مع مجالات رأس المال غير الملموس، وتعمل على ربط الأهداف قصيرة الأجل بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأجل من خلال التركيز على الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية والنمو والتعلم؛ هذا التمثيل المتوازن للأداء يجعل منها أداة لتقييم الإستراتيجية والسيطرة عليها والتحكم في ردود الفعل التي تجعل المؤسسة تتطور.³

¹ - نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011 : ص 536.

² - نعمة عباس الحقاني، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

³ - Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. pp.CD-Rom, 2006. <halshs-00548050> p : 12.

ولكن على الرغم من شمولية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسة إلا أن هناك من يرى أن تضاف لها بعض الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الموردين والاعتبارات البيئية حيث أن الاختلاف في طبيعة السوق وإستراتيجيات المنتج وبيئة التنافس تتطلب أحيانا اختلافا في البطاقة حسب تلك المتغيرات.¹

رابعا: وسائل قياس الأداء

يقاس الأداء من خلال ثلاثة وسائل رئيسية يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية، وهذه الوسائل الرئيسية هي:²

1. **القياس الحسابي:** وهو الوسيلة الأهم للقياس، حيث يعتمد القوائم بالقياس على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه، ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المتفاعلين من الخدمة.
2. **قياس الإتجاهات:** وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين ومدى قناعتهم بالعمل والانجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.
3. **القياس الرمزي:** وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطا بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد به القوائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال.

المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة

تسعى كل مؤسسة للوصول لأعلى مستوى من الأداء، وتبحث دائما عن تطوير وتحسين أدائها من خلال فهم طبيعة الأداء الخاص بها والبحث عن الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحسينه.

أولا مفهوم تحسين الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود لأي عنصر من عناصر الأداء، ويمكن التفرقة بين التحسين والتطوير، حيث أن

¹ - عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الأول، 2013 : ص 198.
² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009 : ص 186.

التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، بينما يتجه التطوير لابتكار وإدخال مستويات جديدة للأداء لم تكن موجودة من قبل. وتهدف المؤسسات لتحسين أدائها من خلال الاعتماد على الإدارة وبشكل خاص إدارة الأداء، حيث أن إدارة الأداء الفعالة تتطلب مشاركة عالية والتزام من الموظفين لكي تزدهر وتبقى المؤسسات على قيد الحياة، فهي تحتاج لتحسين مستمر وتركز على هذا الجانب بدلا من التركيز على المراجعة السنوية للأداء.¹

يتضح مما سبق أن تحسين الأداء يقصد به معالجة أوجه القصور التي تم اكتشافها من الوصول لمستوى أداء أفضل عن الأداء المحقق.

وهناك مداخل مختلفة لتحسين الأداء تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وصولاً إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمؤسسة، ومن أهم المداخل الشائعة: التحسين المستمر، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، كما أن بعض الباحثين يضيفون المداخل التالية: التخطيط الإستراتيجي، التدمير الخلاق والقياس المقارن، والبعض الآخر يضيف المداخل الآتية: نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة.²

إن تطوير جودة الأداء والخدمات مع تخفيض تكاليف الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم يعد الهدف الأساسي الذي تسعى له المؤسسة من خلال التحسين المستمر في عملياتها لتحقيق جملة من الفوائد يمكن إنجازها فيما يأتي:³

- خفض التكاليف: الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
- تقليل الوقت اللازم لإجراء العمل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات لإنجاز العمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت في أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المخرجات من هذه الخدمات؛
- زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛

¹ - فاضل حمد سلمان القيس، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 92، المجلد 22، 2016، ص 229.

² - مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المؤسسة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 15-17.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها لأجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر؛
- تحقيق الثقة في أداء العاملين لعملهم؛
- العاملون: يمكن أن يكون العاملون مصدر لإعطاء إقتراحات التحسين ولكن في الحقيقة تقوم بعض المؤسسات بأخذ رأي العاملين بكل جدية، بينما تقوم المؤسسات الأخرى بإهمال آراء العاملين وتجاهلها، ربما تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير مما يزيد من إحساس العاملين بانتمائهم لمؤسساتهم؛
- القيم المشتركة: إن الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة الخدمة، وهذا يعني أنه يجب أن يتم دراسة الثقافة وتحديد نظام القيم السائدة واستبدالها بثقافة وقائية لتلائم مع التحسين المستمر.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

يمكن تحسين الأداء من خلال مجموعة من الخطوات والمراحل الرئيسية والتي تتمثل بشكل أساسي في مايلي:¹

■ الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

■ الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء كون الحلول المقترحة لا تعالج المسببات الحقيقية للمشكلة حيث أن معالجتها من جذورها يؤدي إلى نتائج أفضل.

¹ - شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008 : ص ص 50-51.

■ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته.

■ الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ ثم تصميم نظام للمتابعة مع ضمان التغيير المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

■ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون وسائل المراقبة والمتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبتكرة نتيجة تلك الوسائل.

كما أن هناك من يرى أن تحسين الأداء يتم وفق ثلاث مراحل على النحو الآتي:¹

1. تحليل الفجوة: حيث يتم تجزئة الفجوة إلى عناصرها (مكوناتها) لتسهيل معرفة أسبابها، فهذه الفجوة

تتمثل في إحدى هذه الأنواع الثلاث:

- قصور الإنجازات: أي أن الأداء الفعلي أقل من ما هو مخطط؛
- قصور القدرات: بمعنى أن الإمكانيات المتاحة أقل من ما هو مخطط؛
- قصور التطوير: والمتمثل في أن حجم وسرعة الاستجابة للتغيير أقل من ما هو مخطط.

2. تحديد أسباب الفجوة: والتي تقسم إلى نوعين منها الأسباب الخارجية من انفتاح للسوق وحالة عدم

التأكد والمخاطرة وتطور الأساليب الإدارية باستمرار، وأسباب داخلية تنجم عن عدم فعالية التنظيم الهرمي، المركزية الإدارية والأدوات التنظيمية التقليدية.

3. تحديد أساليب ومدخل سد الفجوة: من خلال إتباع أحد الأساليب:

- الأول إيجابي محقق للهدف، وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف؛
- الثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي (وهو نادر الحدوث).

ويمكن تحسين وسد فجوة الأداء من خلال تعديل الإستراتيجية الحالية بعدة وسائل منها:²

¹ - مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2014 : ص ص 72-74.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997 : ص 206.

- تحسين استخدام الموارد الحالية ورفع كفاءتها؛
- إعادة تخصيص الموارد؛
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال رفع فعاليتها (تحسين أو تطوير أو زيادة حصة المؤسسة من السوق)؛
- رفع هامش الربح من خلال تخفيض النفقات، حيث يمكن المؤسسة عادة من الحصول على منافع كبيرة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعمل في مستوى أقل بكثير من نقطة التعادل؛
- تعظيم أثر مشاركة الموارد بحيث يكون مجموع نتائج أداء جميع الموارد (عمل+رأس مال+الإدارة...) مجتمعة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لنواتج هذه الموارد منفردة، وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية الإنجاز الجماعي المترابط والمتكامل أو أثر مشاركة الموارد.

كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن الأداء يمثل محور اهتمام كل المؤسسات فهو يعبر عن مستوى تحقيق أهدافها كما أنه يمثل الحالة التي تعبر عن مستوى النجاح والتطور، ويمكن التعبير عن الأداء من خلال الكفاءة والفعالية على اعتبار أن الفعالية تمثل تحقيق الأهداف الموضوعية والكفاءة تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولكن التعبير عن الأداء تطور مع تطور المجتمع وبيئة الأعمال ولم تعد المؤشرات التقليدية كافية لقياس الأداء؛ فتحقيق أرباح عالية لا يعني بالضرورة أن أداء المؤسسة جيد فهو مقياس قصير المدى كما أن المقاييس المالية الأخرى لم تعد تكفي للحكم على مستوى أداء المؤسسة، في المقابل يتجه الفكر الإداري الحديث للاعتماد على مؤشرات نوعية يمكن أن تساعد على قياس الأداء بصورة أشمل خاصة على المدى البعيد، والمؤسسات بحاجة كذلك لتقييم أدائها انطلاقاً من مقاييس واضحة ومعبرة وكذا انطلاقاً من الأهداف الموضوعية مسبقاً من أجل معرفة مستوى الانحرافات ووضع التصحيحات اللازمة إذا وجد أي قصور في الأداء، ومن جهة أخرى فالمؤسسات تبحث بشكل مستمر عن تحسين وتطوير أدائها خاصة في ظل التغير المستمر في بيئة الأعمال وحاجة المؤسسة للبقاء تلزمها بالتكيف مع هذه البيئة والوصول لمكانة مميزة.

المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد المفهوم والأهمية

تزرخ بيئة الأعمال اليوم بعدد كبير من المؤسسات المختلفة والتي تقدم مجموعة من المنتجات والخدمات المتعددة، ويجد الزبون نفسه أمام خيارات عديدة من حيث الجودة والسعر ويبحث دائما عن المؤسسة التي تحقق رغباته من خلال الحصول على منتجات مناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالجودة والسعر المناسبين، وتعمل المؤسسات على تحقيق رغبات الزبائن مقابل تحقيق أهدافها، ولكن ليست كل المؤسسات تملك الامكانيات لإدارة أنشطتها وخدمة الزبون على النحو المناسب فهي بحاجة للتعاون والتكامل مع مؤسسات أخرى حيث كل منها يؤدي نشاط معين من أجل توحيد الجهود والتحكم في التكاليف، حيث يصبح تحقيق هدف كل مؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسات الأخرى المرتبطة معها، وكل ذلك يحتاج لإدارة فعالة تنسق بين هذه المؤسسات التي تشكل سلسلة واحدة متكاملة هدفها النهائي حسن خدمة الزبون.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد

لا يمكن لمؤسسات الأعمال أن تمارس مهامها وتحقق أهدافها دون الحاجة لمؤسسات أخرى سواء من أجل تحصيل المواد والمدخلات المستخدمة في عملية الانتاج والتحويل أو من حيث توزيع المنتجات وتقديم الخدمات، وكل مؤسسة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع مؤسسات أخرى والتي تهدف كلها في النهاية لتحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن وهذا ما يشكل سلاسل التوريد، حيث كل مؤسسة تنتمي لسلسلة توريد معينة تؤثر فيها وتتأثر بها.

أولاً: تعريف سلسلة التوريد

سلسلة التوريد هي في الأساس شبكة تتكون من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والمستهلك النهائي تدعم ثلاثة أنواع أساسية من التدفقات: تدفق المواد، تدفق المعلومات والتدفقات المالية.¹ أو بمعنى آخر فسلسلة التوريد هي شبكة من المؤسسات التي تشارك في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات مقدمة للمستهلك النهائي.² كما تعرف سلسلة التوريد على أنها

¹ - LN Van Wassenhove, **Blackett Memorial Lecture Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear**, Journal of the Operational Research Society (2006) 57, 475-489, p : 480.

² - Biswas, Sanjib and Sen, Jaydip, **A Proposed Framework of Next Generation Supply Chain Management Using Big Data Analytics** (March 17, 2016). Proceedings of National Conference on Emerging Trends in Business and Management: Issues and Challenges, March 17-18, 2016, Kolkata, INDIA. p : 02.

شبكة أو نظام من الوحدات المهنية التي تعمل على إنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعها من الموردين إلى الزبائن وفقا لرغباتهم وطلباتهم.¹ حيث تعتبر سلسلة التوريد حلقة تبدأ وتنتهي مع الزبون، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه السلسلة، وتعد أيضا شبكة متحركة من التسهيلات لجميع المؤسسات مع إختلافها وتناقض أهدافها.²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي لسلسلة التوريد "تمثل سلسلة التوريد مجموعة من المؤسسات المترابطة فيما بينها من خلال مصالح مشتركة تعمل على إنتاج وتسليم المنتجات للزبائن وفق رغباتهم وتطلعاتهم انطلاقا من موردي المواد الخام وصولا إلى المستهلك النهائي" كما نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن سلسلة التوريد تشمل بالدرجة الأولى الموردين والمصنعين والزبائن، حيث تعتبر هذه الحلقات الفاعل الأساسي في السلسلة التي تؤثر في تدفق المواد والمعلومات والأموال من أجل تحقيق متطلبات المستهلكين النهائيين ومصالح الأطراف الفاعلة في السلسلة. ويعتبر الهدف من كل سلسلة توريد هو تعظيم القيمة الناتجة الشاملة، وهو ما يعرف بالفرق بين ما يستحقه الزبون ممثلا في المنتج النهائي وتكاليف سلسلة التوريد التي تتحمل من أجل تلبية طلبات الزبائن بما أن الهدف الأساسي هو زيادة خدمة الزبائن.³

ثانيا: تدفقات سلسلة التوريد

ترتبط أطراف سلسلة التوريد من خلال مجموعة من التدفقات تمثل حدود السلسلة؛ حيث يتم التعرف على أطراف السلسلة من ضمن المؤسسات المنتشرة من خلال مدى تفاعلها مع بعضها البعض ضمن هذه التدفقات:⁴

■ **تدفق المواد:** سلسلة التوريد تتضمن تدفق للمواد الخام من بداية السلسلة إلى عرض المنتجات تامة الصنع في نهاية السلسلة مع ضمان التدفق المستمر للمواد الأولية من أجل ضمان استمرار إنتاج المنتجات حتى وصولها للمستهلك النهائي.

¹ - ناصر عقيل كدسه، محمد حسين الفحطاني، ممارسات إدارة سلاسل الامداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 01، 2016 : ص 174.

² - علي رياض علي العجيلي، أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018 : ص 20.

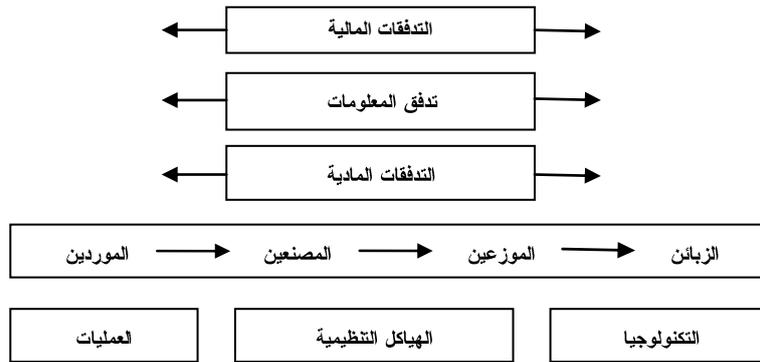
³ - Adel El Omri. Cooperation in supply chains : alliance formation and profit allocation among independent firms. Business administration. Ecole Centrale Paris, 2009. English. <NNT : 2009ECAP0042>. p : 11.

⁴ - Damei lu, Fundamentals of supply shain managment. APS, 2011, p p : 10-11.

- **تدفق المعلومات:** تستفيد جميع أطراف سلسلة التوريد من تدفق المعلومات كل حسب مركزه في السلسلة حيث هناك تدفق لمعلومات الطلب والإنتاج وغيرها، وكل سلسلة توريد لديها مجموعتها الخاصة من تدفق المعلومات التي تعتبر حيوية لوجودها والتي يجب حمايتها ضد سلاسل التوريد الأخرى خاصة المنافسة منها.
 - **تدفق التمويل:** كل سلسلة توريد على حد سواء لديها تدفق للتمويل أو أساسا تدفق للأموال التي تعتبر مجرى الدم في السلسلة وبدونها تزول السلسلة، والمستهلك النهائي أهم حلقة تؤثر على تدفق التمويل ما يجعله يؤثر على تكامل السلسلة، ومنه يتوجب ضرورة التعاون بين المؤسسات المشاركة في السلسلة لبحث توزيع وتقاسم الموارد المالية المتدفقة وحماية المصالح الخاصة لكل طرف.
 - **التدفق التجاري:** يمثل التدفق التجاري تدفق المواد التي يتم تشغيلها من خلال سلسلة التوريد وهي في تدفقها تتغير ملكيتها من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى؛ من المورد إلى المشتري بشكل متكرر حتى نهاية سلسلة التوريد عند المستهلك النهائي، هذا التدفق التجاري للمعاملات يتم فقط في سلسلة التوريد حيث هناك أكثر من مؤسسة واحدة، من ناحية أخرى إذا كان تدفق المواد في نفس المؤسسة يعني لا تتغير ملكيته فهذا لا يعتبر تدفق تجاري.
- من خلال النظر في تدفقات سلسلة التوريد يمكن القول أن كل تدفق مهم ويخدم تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها السلسلة، فلا يمكن تصور تحقيق رغبات الزبائن دون التدفق الصحيح للمعلومات والأموال والمواد بصفة خاصة.

ويمكن توضيح مفهوم سلسلة التوريد من خلال الشكل (1-1):

شكل رقم (1-1): نموذج متكامل لسلسلة التوريد



Source: Akkermans, H. A., Bogerd, P., Yucesan, E., & van Wassenhove, L. N. (2003). **The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European delphi study.** *European Journal of Operational Research*, 146(2), 284-301. P: 286.

نلاحظ من خلال الشكل (1-1) أن سلسلة التوريد تتشكل من تتابع لمجموعة من المؤسسات من الموردين إلى المصنعين إلى الموزعين إلى الزبائن باستخدام مختلف العمليات مع وجود هياكل تنظيمية وتكنولوجيا مناسبة والتي تسمح بالتدفق السليم للمعلومات والمواد والأموال على طول السلسلة.

ثالثا: الفرق بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة

سلسلة التوريد مصطلح يحصل الخلط بينه وبين مصطلح سلسلة القيمة والتي قدمها مايكل بورتر في كتابه (الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية) حيث تتضمن سلسلة القيمة الخدمات اللوجستية الواردة والعمليات والخدمات اللوجستية الصادرة، التسويق والمبيعات، الخدمة وتطوير المشتريات، التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية، كما يضيف بورتر هامش الربح لسلسلة القيمة الذي يمثل الفرق بين الأسعار المدفوعة من قبل الزبائن وتكلفة الوظائف اللازمة لتسليمها، وهنا يشير ارتفاع الأرباح إلى أن المؤسسة تنشر قدراتها بطريقة من شأنها أن توفر المزيد من القيمة للزبائن مقابل استعدادهم للدفع، ولأجل ذلك فاستراتيجية المؤسسة في هذا الإطار هي الاهتمام بمكونات سلسلة القيمة التي تضيف قيمة للزبائن مقابل زيادة الأرباح. أنشطة سلسلة التوريد هي مجموعة فرعية من سلسلة القيمة حيث أن الخدمات اللوجستية الواردة والعمليات والخدمات اللوجستية الصادرة بالتأكيد تنتمي لسلسلة التوريد ويدخل ضمن

مصطلح سلسلة التوريد بعض الأنشطة مثل الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا وعليه يبقى من الصعب وضع فرق بين أنشطة سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة.¹

نلاحظ من خلال الفرق بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة أن هناك تداخل بين أنشطة سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة، حيث تمثل بعض الأنشطة من سلسلة التوريد أنشطة رئيسية في سلسلة القيمة وهي الخدمات اللوجستية الواردة والعمليات والخدمات اللوجستية الصادرة، كما أن كل منهما يهدف لتعظيم قيمة الربون.

رابعا: قرارات سلسلة التوريد

يمكن تقسيم قرارات إدارة سلاسل التوريد إلى ثلاثة فئات رئيسية وهي:²

1. **القرارات الإستراتيجية:** عادة ما تتخذ على مدى زمني طويل وترتبط إرتباطا وثيقا مع إستراتيجية المؤسسة، ومن بين هذه القرارات نجد عدد وموقع وحجم المستودعات من مراكز التوزيع وغيرها، ويمكن أن تشمل القرارات الاستراتيجية أيضا القرارات المتصلة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي تدعم عمليات سلسلة التوريد والشراكة الإستراتيجية.
 2. **القرارات التكتيكية:** تتخذ على المدى المتوسط وتشمل القرارات المتعلقة بالمقاولات والمواقع والجدولة والتخطيط والجرد ومصادر العقود والقرارات الشرائية الأخرى.
 3. **القرارات التشغيلية:** يتم تقسيم القرارات التشغيلية في مستويين فرعيين يسمى المستوى الأول إدارة التدفق مثل قرارات بدء الإنتاج والترتيب ونقل الأوامر، أما المستوى الثاني فهو الجدولة بما في ذلك مقررات جدولة المهام المختلفة داخل ورشة العمل.
- نلاحظ أن مختلف القرارات سواء الاستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية لها علاقة مع بعضها البعض؛ حيث أن تنفيذ القرارات الاستراتيجية يحتاج لقرارات تكتيكية وتشغيلية.

خامسا: تكامل سلاسل التوريد

يمثل تكامل سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المؤسسة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها للزبائن، وتستخدم

¹ - Ames B. **Ayers Supply chain project management a structured collaborative and measurable approach** (2nd ed). Boca Raton Auerbach Publications, 2010. P P : 49-50.

² - **ibid**, p p : 12-13.

كوصف لكل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.¹

وتقوم فكرة تكامل سلسلة التوريد على التشارك في المعلومات والتنسيق بين العمليات والاعتماد المتبادل، فالتكامل يساعد في تخطي قيود الموارد ليسهم في زيادة الابداع وخفض التكاليف وتقليل عدم التأكد لتنعكس في الإستجابة الأسرع لحاجات المستهلكين، ومع ذلك فإن تطبيق التكامل ليس بالعملية السهلة كونها تتطلب تنسيقاً متبادلاً وعلاقة مستمرة بين أعضاء سلسلة التوريد.²

يتضمن تكامل سلسلة التوريد عمليات التعاون بين الإدارات الوظيفية والموردين والزبائن للوصول إلى نتائج تحقق مصالح جميع الأطراف، فالتعاون عنصر أساسي لتكامل سلسلة التوريد، لأن التعاون خاصة على المستوى الإستراتيجي يتطلب الاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة وتنسيق الجهود المشتركة، ويؤدي تكامل سلسلة التوريد لإحداث حالة من التعاون بين المؤسسة وشركائها في سلسلة التوريد على المستويين الداخلي والخارجي لتحقيق فعالية وكفاءة تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات لإيصال أقصى قدر من القيمة للزبون.³

نستنتج مما سبق أن تكامل سلسلة التوريد مهم لنجاح السلسلة في تحقيق أهدافها؛ فإذا عمل كل طرف في السلسلة من أجل تحقيق أهدافه دون النظر لأهداف الأطراف المرتبطة معه فسيصبح هناك تضارب للمصالح وتفكك تدريجي للسلسلة، وعلى العكس من ذلك فإن تحقيق أهداف كل طرف مرتبط بتحقيق أهداف كل أطراف السلسلة من موردين ومصنعين وزبائن، فالتعاون بين هذه الأطراف مهم لتحقيق أهدافهم وأهداف السلسلة ككل.

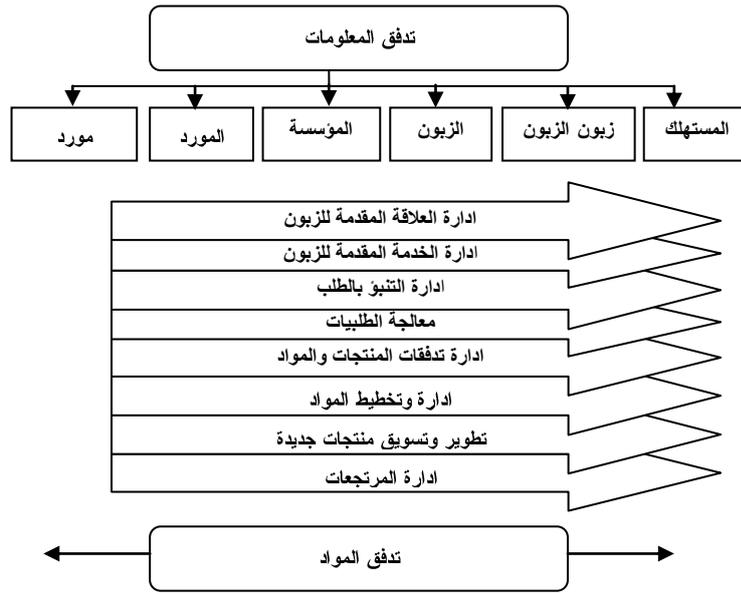
ويمكن توضيح تكامل شبكة التوريد من خلال الشكل (1-2):

¹ - علي رياض علي العجيلي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - محمد خير سليم أبو زيد، دراسة أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله بن الحسين الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016، ص 168.

³ - أسحق محمود الشعار، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، 2014، ص 491.

شكل رقم (1-2): شبكة التوريد



المصدر: بن سبع إلياس، إستعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل دراسة حالة شركة نפטال، رسالة ماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 22.

نلاحظ من خلال الشكل (1-2) أن شبكة التوريد هي شبكة معقدة من العمليات المتكاملة التي يكمل بعضها بعضا من أجل التدفق الكفؤ للمعلومات والمواد بين مختلف الفاعلين في السلسلة من مورد المورد إلى زبون الزبون، وترتكز هذه العمليات على الزبون والسوق من خلال إدارة العلاقة والخدمة المقدمة للزبون والتنبؤ بالطلب ومعالجة مختلف الطلبات وتطوير وتسويق منتجات جديدة وإدارة المرتجعات.

المطلب الثاني: إدارة سلاسل التوريد

ظهر مصطلح إدارة سلاسل التوريد لأول مرة في عام 1982، وفي العام 1990 وضع الأكاديميون ولأول مرة مصطلح إدارة سلاسل التوريد كمفهوم يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة إنسيابية أو تدفق المواد وما يرافقها من إنسيابية أو تدفق للمعلومات.¹

أولاً: تعريف إدارة سلاسل التوريد

أثار مفهوم إدارة سلاسل التوريد اهتمام العديد من الباحثين وتوصل البعض لتطابق هذا المفهوم مع مفهوم إدارة اللوجستيات، إلا أن المزيد من البحث والتحليل أوضح أن مفهوم إدارة سلاسل التوريد أعم وأشمل من مفهوم إدارة اللوجستيات التي أصبحت جزء من إدارة سلاسل التوريد، ويرى بعض الباحثين أن

¹ - عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 34.

إدارة اللوجستيات تشير للجانب الوظيفي داخل مؤسسة الأعمال بينما إدارة سلاسل التوريد تشير إلى مفهوم عام يحكم جميع الأطراف التي تشترك معا في سلسلة واحدة تبدأ من المورد وتنتهي عند المستهلك.¹

فإدارة سلاسل التوريد كثيرا ما ينظر إليها على أنها مرادف للخدمات اللوجستية وإدارة العمليات وإدارة المشتريات، أو مزيج من الثلاثة معا، حيث أن كثيرون يعتبرون سلسلة التوريد تتألف من مواد واردة، مخزونات المواد الخام، التصنيع والسلع تامة الصنع، وأن جرد وتوزيع هذه الأنشطة يكون ضمن إختصاص مؤسسة واحدة، غير أن منظور إدارة سلاسل التوريد يستند على إدارة العلاقات بين وظائف عدة مؤسسات بالنظر إلى أن سلسلة التوريد هي شبكة من المؤسسات أو وحدات أعمال مستقلة من المورد إلى المستهلكين النهائيين.²

وتعرف اللوجستيات على أنها جزء من عمليات سلسلة التوريد التي تخطط وتنفذ وتتحكم في التدفق الفعال والكفؤ للمواد وتخزين السلع من نقطة المنشأ إلى نقطة الإستهلاك من أجل تلبية طلبات الزبائن.³

أما إدارة سلاسل التوريد فهي مجموعة من المناهج المستخدمة بكفاءة من أجل تحقيق تكامل بين الموردين، المصنعين والموزعين، بحيث يتم إنتاج وتوزيع الكميات المناسبة للمواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، مع تقليل التكاليف وتحقيق مستوى جيد من خدمة الزبائن.⁴ وبمعنى آخر فإن إدارة سلاسل التوريد هي منهج تكاملي للتعامل مع تخطيط ومراقبة المواد من الموردين إلى المستهلكين النهائيين.⁵ كما تعرف إدارة سلاسل التوريد على أنها عملية تنسيق منظمة وإستراتيجية لأعمال المؤسسة من خلال التعاون مع أطراف سلسلة التوريد من أجل تحسين الأداء في الأجل الطويل للمؤسسة نفسها ولأطراف السلسلة بشكل عام.⁶

وقد اقتصر مفهوم إدارة سلاسل التوريد في البداية على خطوط التوزيع المادي والنقل، غير أن التركيز على عنصر واحد لا يمكن أن تضمن من خلاله إدارة سلاسل التوريد فعالية النظام بأكمله.⁷

¹ - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008 : ص 104.

² - Lambert, Douglas M., Sebastián J. García-Dastugue, and Keely L. Croxton. "AN EVALUATION OF PROCESS-ORIENTED SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FRAMEWORKS." Journal of Business Logistics 26.1 (2005). p : 25.

³ - Giménez Thomsen, Cristina and Ramalhinho Dias Lourenço, Helena, **E-Supply Chain Management: Review, Implications and Directions for Future Research** (September 2004). p : 03.

⁴ - Ramalhinho Dias Lourenço, Helena, **Supply Chain Management: An Opportunity for Metaheuristics**. UPF Economics and Business Working Paper No. 538. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=273425>, p : 04.

⁵ - Simon Croom, Pietro Romano, Mihalis Giannakis, **Supply chain management: an analytical framework for critical literature review**. European Journal of Purchasing & Supply Management 6 (2000) 67-83, p : 69.

⁶ - عمر خطاب الزعوع، **معارف تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد بمشاريع البناء في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الهندسية والإنشاء، كلية الهندسة المدنية، جامعة دمشق، 2015 : ص 52.

⁷ - Simon Croom, Pietro Romano, Mihalis Giannakis, **op.cit**, p : 69.

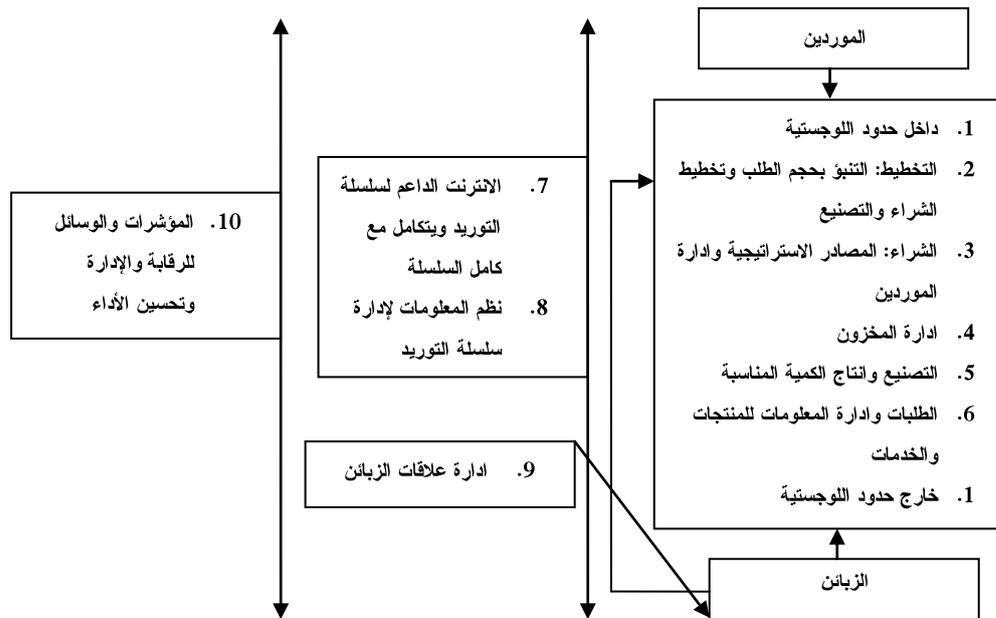
وعموماً تعرف إدارة سلاسل التوريد بأنها: دمج العمليات التجارية الرئيسية من خلال الموردين الأصليين الذين يقدمون المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للزبائن وأصحاب المصلحة، ويتم ذلك من خلال ثلاثة عناصر أساسية: هيكل شبكة سلسلة التوريد، العمليات التجارية داخل سلسلة التوريد ووظائف الإدارة؛ يتألف هيكل شبكة سلسلة التوريد من المؤسسات الأعضاء في السلسلة التي سيتم ربط العمليات الرئيسية بها، أما عمليات إدارة سلسلة التوريد تتمثل في:¹

- إدارة علاقات الزبائن: والتي تبحث عن تطوير العلاقة مع الزبائن والحفاظ عليها.
- إدارة خدمة الزبائن: توفر معلومات حول الزبائن من أجل تحسين نوعية الخدمات.
- إدارة الطلب: تعمل على تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وقدرات سلسلة التوريد بما في ذلك تقليل تقلب الطلب وزيادة العرض.
- تلبية الطلب: يشمل جميع الأنشطة اللازمة لتحديد طلبات الزبائن وتمكين المؤسسة من تلبيةها مع تقليل إجمالي تكاليف التسليم.
- إدارة تدفق التصنيع: تشمل جميع الأنشطة اللازمة للحصول على مرونة في التصنيع ونقل المنتجات من خلال المصانع المتاحة في سلسلة التوريد.
- إدارة علاقات الموردين: تعمل على ضبط العلاقات مع الموردين وتدويرها والحفاظ عليها.
- تطوير المنتجات وتسويقها: تعمل على تطوير وجلب منتجات جديدة للسوق.
- إدارة اللوجستيات العكسية: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالمنتجات المرتجعة والخدمات اللوجستية العكسية.

والشكل رقم (3-1) يوضح المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد:

¹ - Lambert, Douglas M., Sebastián J. García-Dastugue, and Keely L. Croxton, op cit, p : 28.

شكل رقم (3-1): المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد



المصدر: سليمان بن عبد الله الخضيف، عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الامداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص: 64.

نلاحظ من خلال الشكل (3-1) أن سلسلة التوريد تربط المؤسسة بالموردين والزبائن وفق نظام ومجموعة من العمليات الإدارية تبدأ من التخطيط والتنبؤ بحجم الطلب وتخطيط الشراء والتصنيع وإدارة المخزون ثم انتاج الكميات المناسبة وإدارة المعلومات للمنتجات والخدمات مع وجود إدارة تهتم بعلاقات الزبائن ونظام معلومات وانترنت داعم للمساعدة في إدارة مختلف هذه العمليات مع وجود نظام للرقابة يقوم على مجموعة من المؤشرات والوسائل للرقابة والإدارة وتحسين الاداء.

وتشمل إدارة سلاسل التوريد مختلف عمليات التخطيط والتنفيذ والسيطرة على حركة المواد والسلع التامة الصنع على طول الطريق إلى المستخدمين النهائيين، الأنشطة المترابطة لسلسلة التوريد تبدأ مع طلب الزبون وتنتهي عندما يكون المنتج في يد الزبون، وتحقيق ذلك يتطلب مساهمة من كل الأطراف المعنية ضمن سلسلة التوريد من موردي المواد الخام إلى المصنعين، الموزعين، تجار الجملة وتجار التجزئة.¹

عند النظر في الفرق بين إدارة سلاسل التوريد وإدارة اللوجستيات يتضح أنه يجب فهم طبيعة سلسلة التوريد من أجل فهم الفرق بين المصطلحين، فسلسلة التوريد تعتبر مجموعة من المؤسسات المستقلة

¹ - Anantadajaya, Samuel P. D. and Walidin, Astari and Sari, Egah and Nawangwulan, Irma M., **Consumer Behavior. Supply Chain Management and Customer Satisfaction: An Investigative Study in Small and Medium Enterprises** (August 30, 2007). Proceeding, International Seminar on Industrial Engineering & Management, August 29-30, 2007, Jakarta, Indonesia, ISSN # 1978-774X. p : 02.

عن بعضها البعض والمترابطة فيما بينها في نفس الوقت، حيث أن تحقيق أهداف كل مؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسات المرتبطة معها، فالمصنع لا يشتري مواد خام من المورد إلا إذا ضمن بيع منتجاته للزبون والزبون لا يشتري منتجات المصنع إلا إذا كانت المنتجات تحقق مستوى مقبول من رغباته والمورد لا يبيع المواد الخام إلا إذا ضمن السعر المناسب والتدفق المستمر لتلك المواد؛ هذا التدفق ينتج بالدرجة الأولى من استمرار السلسلة وعليه فإن إدارة اللوجستيات تعمل على استمرار تدفق المواد من خلال مجموعة من الأنشطة المختلفة من شراء ونقل وتخزين وتوزيع، وهذه الأنشطة تتم في مؤسسة معينة ضمن سلسلة التوريد، أما إدارة سلاسل التوريد فتعمل على تماسك السلسلة واستمرارها ككل من خلال مجموعة من المناهج والأساليب الإدارية التي تضمن استمرار العلاقات بين أطراف السلسلة.

تطبيق إدارة سلاسل التوريد له عدة خصائص وملامح يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- إبرام عقود طويلة الأجل بين جميع الأطراف؛
- تبادل المعلومات بشأن التخطيط وباقي العمليات؛
- إشراك الموردين في تطوير وتصميم المنتجات؛
- الالتزام من المورد لمواصلة التطوير المستمر؛
- تطوير الثقة بين جميع الأطراف؛
- تحمل المسؤولية الكاملة عن الجودة من طرف الموردين حتى يتم تقليص التفتيش والمراقبة على المنتجات الواردة.

ثانياً: تحديد أعضاء شبكة سلاسل التوريد

تعتمد كفاءة إدارة سلاسل التوريد على معرفة عناصر شبكة التوريد؛ حيث قد يؤدي إدراج جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة في إطار الشبكة إلى تعقدها وبالتالي صعوبة السيطرة عليها، وعليه لا بد من تحديد الأعضاء الأكثر تأثيراً على المؤسسة وزيادة فرص نجاحها من أجل تبسيط شبكة سلاسل التوريد؛ حيث يجب أن تقتصر السلسلة على مجموعة الأعضاء الأساسيين فقط حتى تتمكن إدارة المؤسسة من التحكم فيها، ولكن ذلك صعب من حيث أن سلاسل التوريد تشمل في الواقع جميع المؤسسات التي تتفاعل

¹ - عمر خطاب الزعوع، مرجع سبق ذكره، ص 52.

معها المؤسسة الرئيسية سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من مورد المادة الخام إلى المستهلك النهائي.¹

ويتمثل الأعضاء الأساسيون في مؤسسات الأعمال التي تمارس أنشطة تشغيلية أو إدارية وتساهم في عملية إنتاج مخرجات معينة توجه لمستهلك معين أو سوق معين، وهناك الأعضاء الثانويون الذين يقتصر دورهم على تقديم الدعم والمساعدة في شكل موارد أو أصول أو معلومات للأعضاء الأساسيين؛ كالمؤسسات التي تؤجر الشاحنات أو المساحات التخزينية وغيرها من الخدمات، حيث رغم أهميتهم إلا أنهم لا يساهمون بشكل مباشر في تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل مدخلات معينة إلى مخرجات.²

ثالثاً: أهداف إدارة سلاسل التوريد

يمكن تحديد أهداف إدارة سلاسل التوريد على النحو الآتي:³

- إرضاء الزبون النهائي من خلال الإستجابة الكفؤة له وفهم السوق من خلال تكنولوجيا المعلومات التي تسهل جمع المعلومات عن الطلب من نقطة البيع والاستخدام وجعل كل حلقة في السلسلة متكاملة مع الحلقات الأخرى من خلال مشاركة الجميع في التركيز على المستهلك النهائي؛
- التركيز على كفاءة إدارة سلاسل التوريد من خلال تحليل المخزون وعدم الاحتفاظ به إلا عند الحاجة إليه، وهذا يعني تبني مفهوم السلسلة الرشيقة التي تركز على التخطيط للإنتاج على وفق نظام السحب والتأكد من أن عمليات التوريد تعمل فقط عندما يكون التوريد مطلوباً، والشفافية في التكلفة والجودة وجدولة التسليم مع تحديد مستوى الإمداد بالتنسيق بين المورد والزبون، وتقليل الهدر المستمر في أداء المورد، وتقليل الهدر بالشكل الذي يؤدي لتخفيض التكاليف؛
- التركيز على مرونة السلسلة من خلال تبني مفهوم السلسلة المرنة القادرة على التكيف مع حالات عدم التأكد والتذبذب.

ويركز مفهوم إدارة سلاسل التوريد بصورة أساسية على هدفين:

- **الهدف الأول:** هو كيفية قيام المؤسسة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر الزبائن وتحقيق رضاهم من التعامل معها.

¹ - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 : ص 134 .

² - نهال فريد مصطفى، أسرار ديب، إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 : ص 134-135 .

³ - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البنينة في إطار سلسلة الإمداد على الأداء دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2013 : ص 113 .

■ **الهدف الثاني:** يتعلق بكفاءة المؤسسة في كيفية إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الأطراف المشتركة معها في تدفق سلعتها وخدماتها للأسواق وبشكل يضمن تعظيم قيمة المؤسسة أمام زبائنها.

رابعاً: أهمية إدارة سلاسل التوريد

إهتم علم الإدارة منذ الحرب العالمية الثانية بتقديم حلول جوهرية لزيادة أهمية إدارة سلاسل التوريد وهنا ظهرت قيمة مخططي ومديري أطراف سلسلة التوريد من أولها إلى آخرها في العمل على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة للإستخدام الأمثل للأصول، وأخيرا تحقيق رضا الزبون.¹

ولم تعد المؤسسات تبحث عن التكامل العمودي بقدر ما تبحث عن موردين يمكنهم توفير مواد ذات جودة أكبر وتكلفة أقل بدلا من امتلاك مصدر التوريد الخاص بهم، هذا الأمر مهم لهذه المؤسسات التي أدركت أنه كلما تعاملت مؤسسة مع مؤسسة أخرى تنشأ حلقة في سلسلة التوريد وكلاهما يستفيد من نجاح الآخر، كما أن طبيعة المنافسة الوطنية والدولية المتزايدة تجعل الزبائن لديهم مصادر متعددة للاختيار من بينها من أجل تلبية رغباتهم؛ هنا تبحث المؤسسات عن القناة المناسبة للوصول إلى أقصى قدر من الزبائن بتكلفة الحد الأدنى من خلال التحكم في وضع المخزون في الأماكن المناسبة لحل مشكلة التوزيع مع ضرورة التحكم في تكاليف المخزون، ومن جهة أخرى تكمن أهمية إدارة سلاسل التوريد في الربط والتركيز على مختلف الأنشطة والوظائف، حيث أن زيادة أداء قسم أو وظيفة واحدة على حساب باقي الأقسام والوظائف قد يؤدي إلى أداء عام أقل؛ حيث أنه مثلا قد تتفاوض إدارة الشراء على تخفيض السعر على أحد المكونات والحصول على فروق أسعار الشراء ولكن تكلفة إنتاج المنتج النهائي قد ترتفع بسبب عدم كفاءة في الإنتاج، فإدارة سلاسل التوريد تبحث عن أهمية وتأثير كل نشاط في السلسلة.²

وبصرف النظر عن حجم وشكل سلسلة التوريد وبالنظر لحركة الأعمال المتبادلة بين أطراف السلسلة والأطراف الأخرى المتعددة فإن سلوك سلسلة التوريد لا يبقى ثابت على الدوام، حيث تفرض التغيرات المختلفة للبيئة المحيطة قوى متغيرة ومحركة تستدعي على أطراف سلسلة التوريد تعديل سلوكياتها تجاوبا مع تلك القوى إما بشكل فردي أو بشكل مشترك، هنا يتضح مدى التفاعل بينها لتحسين تدفق المواد والمعلومات والمنتجات والخدمات والأموال بشكل مستمر وبصورة تخدم طلبات ورغبات الزبائن، مع

¹ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006 : ص 12.

² - Rhonda R. Lummus, Robert J. Vokurka, **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines**, Industrial Management & Data Systems Volume 99 Number 1 1999 pp. 11-17, p : 12.

ضرورة عدم وجود فائض في المخزون، هذا الأمر قد يؤدي لعدم استقرار السلسلة في حالة تشوه لمعلومات الطلب مما يؤدي لتأخير أو بطأ التدفقات الحاصلة ضمن السلسلة مما من شأنه التأثير على أدائها وأداء المؤسسة ككل، وهنا يأتي دور إدارة سلاسل التوريد لإيجاد العمليات لفرص عديدة وفحص وفهم العمليات الأخرى داخل السلسلة والتأثير عليها بشكل إيجابي.¹

كما ينظر لإدارة سلاسل التوريد على أنها مبادرة جيدة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد المنافسة عالمياً ومحلياً وقد تم الاعتراف بأن إدارة سلاسل التوريد تمثل مفهوماً حديثاً يؤدي لتحقيق مجموعة من الفوائد؛ حيث تتطلع المؤسسات من خلال إدارة سلاسل التوريد لزيادة الانتاجية وتخفيض المخزون في الأجل القصير وزيادة رضا الزبائن والحصة السوقية والأرباح لكل أعضاء السلسلة على المدى البعيد. ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إدارة سلاسل التوريد في مايلي:²

- زيادة الاستجابة للزبائن؛
- الاستجابة في أوقات التسليم؛
- وقت انتظار قصير لإشباع الطلبات؛
- تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون؛
- تحسين معدل استخدام الموجودات؛
- تخفيض تكلفة شراء المواد؛
- جودة عالية للمنتجات؛
- تحسين القدرة على مواجهة الحوادث غير المتوقعة؛
- السرعة في تطوير المنتجات؛
- علاقات جيدة بين أطراف السلسلة.

المطلب الثالث: أداء سلاسل التوريد

تتشكل سلسلة التوريد من شبكة متكاملة من المؤسسات المختلفة من موردين ومصنعين وموزعين وغيرها من المؤسسات التي تحرص على التفاعل فيما بينها من خلال مجموعة من العلاقات ومختلف أشكال التعاون من أجل حسن خدمة الزبائن وتحقيق رغباتهم، وتسعى كل سلسلة لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة

¹ - شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 : ص ص 20-21.

² - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2008 : ص ص 351-352.

بين مختلف سلاسل التوريد حيث تتعدد الخيارات أمام الزبون في تلبية رغباته، وعليه فإن إدارة سلسلة التوريد تعمل على فهم أدائها من خلال وضع المعايير والمؤشرات المناسبة لقياسه والعمل على تحسينه.

أولاً: تعريف أداء سلاسل التوريد

يقصد بأداء سلاسل التوريد ذلك المقياس الخاص بدرجة استخدام الإدارة لموارد المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على النحو الذي يؤدي لتحقيق أقل التكاليف الممكنة أو أداء الأشياء بطريقة صحيحة وتحقيق أهداف نظام سلسلة التوريد، ويمكن تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد من خلال مجموعة من المعايير تتمثل بشكل أساسي في:¹

- **الثقة:** يتمثل هذا المعيار في المقدرة على أداء مختلف الوظائف وفقاً لما هو مبرمج، وكذلك القدرة على توفير الاحتياجات من المواد والمنتجات اللازمة لعملية التشغيل وأيضا القدرة على التقليل من معدل الخطأ في عملية النقل وتوزيع المنتجات مما يؤدي في الأخير لإضافة قيمة ملموسة للزبائن.
- **الاستجابة:** يتمثل معيار الاستجابة في الوقت ما بين تقديم الطلبية والتسليم الفعلي لها، فهو يعكس مدى استعداد مسيري سلسلة التوريد لتقديم خدمات بسرعة ومرونة كبيرة للزبائن.
- **السلوك:** يفسر سلوك سلسلة التوريد بتضخم الطلب على طول السلسلة، حيث كلما تم الابتعاد عن المستهلك النهائي كلما زاد التغير في حجم المبيعات وهذا ما يؤدي لزيادة التكاليف، ويتم معالجة ذلك من خلال تبادل المعلومات الجيد بين أعضاء سلسلة التوريد والإنتاج والطلب بالأحجام الكبيرة للإستفادة من تخفيضات الأسعار والنقل، والثبات النسبي لمستوى الأسعار.
- **التكاليف:** يجب الوصول إلى نقطة توازن بين مختلف التكاليف و التي تمثل الوضع الأمثل لها جميعا.

ثانياً: قياس أداء سلاسل التوريد

يعرف قياس أداء سلسلة التوريد على أنه قياس مدى فعالية تلبية احتياجات المستهلكين مع التحكم في الموارد المتاحة، كما يعرف على أنه التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل المؤسسة والتأكد من سلامة العملية الإنتاجية.²

¹ - بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل دراسة حالة شركة نفظال، رسالة ماجستير غير منشورة في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010 : ص ص 37-39.

² - لعرج مجاهد نسيم، دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الامداد دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع انتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT - تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016 : ص 44.

تستخدم المؤسسات إدارة سلاسل التوريد إستجابة لرغبة الزبون بالحصول على أفضل جودة وأسرع إستجابة وأقل تكلفة، وإذ تسعى لتقديم قيمة أعلى لزبائنها فهي تستمر في قياس أنشطتها التي تضيف قيمة لسلسلة التوريد، ويتطلب ذلك إجراء تحليل كامل لسلسلة التوريد للأسبقيات التنافسية التي ستحدد السوق المناسبة لمنتجات المؤسسة، إن قياس أداء سلسلة التوريد هو الخطوة الأولى بإتجاه تحسين أداء السلسلة، إذ يجب تحديد الأداء الأساسي ومجموعة الأهداف لإجراء التحسين، إن مقياس أداء سلسلة التوريد بشكل عام هي:¹

- **التسليم:** أي التسليم في الوقت المحدد وتقاس عن طريق نسبة الطلبات التي تم تسليمها بشكل كامل في الوقت المحدد لها؛
- **الجودة:** إن القياس المباشر لها هو رضا الزبون وولائه للمنتج؛
- **الوقت:** يقصد به وقت التجديد الكلي ويمكن حسابه من مستويات المخزون بشكل مباشر؛
- **التكلفة:** ويمكن قياسها عبر قياس التكلفة الكلية (تكلفة التصنيع والتوزيع وإدارة المخزون والحسابات الدائنة)، ويمكن قياسها أيضا عبر قياس الكفاءة في القيمة المضافة أو الانتاجية.

ويمكن توضيح مجالات تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال الجدول (1-1):

جدول رقم (1-1): مجالات تحسين أداء سلاسل التوريد

| المصدر | مجال التحسين |
|---|-----------------|
| الانتاج اكبر من الطلب | الانتاج الفائض |
| انتظار الزبون، المخزون، وقت التوريد، دورة الانتاج | اوقات الانتظار |
| اوقات مناولة المواد ومتطلبات التصنيع | النقل |
| وقت التصنيع (نشاطات لا تضيف قيمة للمنتج) | التصنيع |
| زيادة في المخزون أعلى من الضروري | المخزون |
| أعمال وحركات تسبب الهدر في وقت المورد البشري | حركات غير عادية |
| انتاج لا يطابق مواصفات الزبون | الانتاج المعيب |

المصدر: علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، 2014، ص: 55.

¹ - فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات ومداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014 : ص 824.

نلاحظ من خلال الجدول (1-1) أن هناك مجموعة من المجالات التي يمكن من خلالها تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال التحكم في الانتاج حسب الطلب حتى لا يكون هناك انتاج فائض وتحسين أوقات الانتظار من خلال تحسين أوقات انتظار الزبون والمخزون ووقت التوريد ودورة الانتاج، وأيضا تحسين عمليات النقل من حيث أوقات مناولة المواد ومتطلبات التصنيع، وكذا تحسين وقت التصنيع بالتقليل أكثر في النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج، وتشمل كذلك مجالات تحسين العمل على تخزين ماهر ضروري فقط والتقليل من الحركات غير العادية التي تشمل أعمال وحركات تسبب الهدر في وقت المورد البشري والتقليل من الانتاج المعيب الذي لا يطابق مواصفات الزبون.

ثالثا: مقومات نجاح أداء سلاسل التوريد

توجد خمسة مقومات أساسية يجب على المؤسسات اتباعها حتى تستطيع زيادة قيمتها وتحسين أداء سلسلة التوريد الخاصة بها تتمثل في:¹

- **التخطيط الاستراتيجي:** يتضمن وضع خطة استراتيجية تتضمن كل أجزاء السلسلة.
- **قياس الأداء:** يتضمن صياغة مقاييس رئيسية تحبب الإدارة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية بالخطة قد تم إدراكها، وإذا لم يكن ذلك وفي أي مستوى هناك تقصير.
- **تكامل خطط العمل:** حيث يجب أن يتكامل التصميم مع أداء العمليات (تخطيط العمليات، الميزانيات والتنبؤ) مما يعمل على زيادة قيمة المؤسسة، ويقلل الجهد ويحقق الهدف مباشرة.
- **التقارير الإدارية:** حيث يجب أن تتوفر لدى الإدارة تقارير دورية عن أداء العمل، مما يسمح لها بالمتابعة اللحظية لسير العمل وماذا يجب عمله ومتى يتم؟

كما يتطلب نجاح إدارة سلاسل التوريد في تحقيق أهدافها توفر مجموعة من العوامل يمكن إيجازها في مايلي:²

- بناء الثقة لتحقيق أهداف الشراكة والتي تؤدي لتحقيق المنافع المتبادلة؛
- المشاركة والتعاون بين أعضاء سلسلة التوريد؛
- المواثمة بين النظم التي تتبعها المؤسسة وعملياتها وبناء التكامل فيما بينها؛

¹ - أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيم، دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الامداد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، 2015 : ص ص 15-16.
² - عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، أثر ممارسات سلسلة التوريد علم، الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016 : ص 16.

- تفعيل الاتصالات وتقليل المسافة بين جميع الأطراف في السلسلة؛
- إجراء تغيير في ثقافة المؤسسة؛
- تقاسم الأهداف المشتركة التي تؤدي لتقليل الوقت وزيادة الكفاءة.

كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن كل مؤسسة أعمال ترتبط بشكل خاص مع مؤسسات أخرى سواء موردين أو مصنعين أو موزعين أو زبائن، والكل يعمل على تحقيق أهدافه الخاصة والتي لا يمكن تحقيقها بعيدا عن التعاون والتنسيق الجيد بين هذه الأطراف والتي تشكل معا سلسلة مترابطة أو ما يعرف بسلسلة التوريد التي تمثل شبكة من المؤسسات تربط بينها مصالح مشتركة تعمل على تسهيل تدفق المواد والمعلومات والأموال ضمن السلسلة لتحقيق أهداف كل طرف بصفة عامة وتحقيق رغبات المستهلك النهائي بصفة خاصة باعتباره أهم حلقة في السلسلة التي تؤثر على جميع التدفقات، فبدون زبائن أو مستهلكين لا يمكن تصريف منتجات المؤسسات ولا يمكن تصور وجود تدفق للمواد والأموال، فالمؤسسة التي لا تتمكن من تسويق منتجاتها لا يمكنها في الأساس تحصيل مواد من الموردين، وعليه يبقى الهدف الأسمى لسلسلة التوريد هو حسن تحقيق رغبات الزبائن وتحقيق هذا الهدف يحتاج لإدارة فعالة تعمل على تحسين العلاقات بين أعضاء السلسلة ومتابعة تنفيذ الأنشطة المسؤولة على تجسيد مختلف التدفقات.

المبحث الثالث: أبعاد إدارة سلاسل التوريد

حدد المنتدى العالمي لسلسلة التوريد ثمانية عمليات رئيسية تشكل جوهر إدارة سلسلة التوريد تتمثل في: إدارة علاقات الزبائن، إدارة خدمة الزبائن، إدارة الطلب، تلبية الطلب، إدارة تدفق التصنيع، إدارة علاقات الموردين، تطوير المنتجات وتسويقها، إدارة اللوجستيات العكسية.¹ وتشكل إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الموردين الروابط المهمة في سلسلة التوريد ويتم تنسيق العمليات الست الأخرى من خلالها.²

كما أن هناك دراسات مختلفة (سيتم تحديدها في الفصل الثاني الخاص بالدراسات السابقة) ركزت على العلاقة مع الموردين وبصفة خاصة على الشراكة الإستراتيجية مع الموردين وكذا إدارة علاقات الزبائن إضافة إلى مستوى مشاركة المعلومة وجودتها كعامل رئيسي ومحدد لقوة العلاقة مع الزبائن والموردين ونجاحها، وسيتم اعتماد هذه الأبعاد الأربعة في هذه الدراسة.

إن بناء علاقات بعيدة الأمد بين المؤسسة والأطراف المتعاملة معها والمحافظة على هذه العلاقة لأطول فترة زمنية يساعد شركاء سلسلة التوريد على رفع مستوى التنسيق فيما بينهم، كما أن التوظيف السليم لهذه العلاقة سينعكس على مستوى الأداء للمؤسسة المعنية؛ فالمؤسسات العاملة بصورة فردية لا تستطيع المنافسة كوحدات مستقلة ولكن المنافسة ستكون من خلال كفاءة وفعالية سلاسل التوريد، إذ يعتمد نجاح المؤسسات في تحسين أدائها وتطويره وصولاً إلى الأداء المتفوق على كفاءتها في إدارة سلسلة التوريد.³

المطلب الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين

مع أواخر القرن العشرين خفضت العديد من المؤسسات عدد مورديها وفضلت الاعتماد على موردين أساسيين من أجل تحقيق علاقات أقوى مع عدد أقل من الموردين، ومع إزدهار الأنترنت وأدوات وخدمات الشراء التي تمكن المؤسسات من إجراء المناقصات عبر الأنترنت والمشاركة في بورصات السلع فمن المرجح أن تتخلى المؤسسات عن التبادلات العامة لصالح المناقصات الخاصة مع موردين معروفين أو التخلي تماماً عن المناقصات لصالح العلاقات طويلة الأجل مع الموردين؛ حيث أن المؤسسات في العصر

¹ - Keely L. Croxton and all, **The Supply Chain Management Processes**, The International Journal of Logistics Management, Volume 12, Number 2, 2001, p : 14.

² - Lambert, Douglas M., Sebastián J. García-Dastugue, and Keely L. Croxton, **op cit**, p : 28.

³ - أسحق محمود الشعار وآخرون، أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية؛ من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016 : ص ص 139-140.

الحديث تسعى لتقليل المخاطر من قيام الموردين بترشيد الانتاج في حالة حدوث اضطراب ما وهو ما سيدفع بهم لتوزيع منتجاتهم أولاً للزبائن الذين لديهم معهم علاقات طويلة الأمد.¹

أولاً: مفهوم الشراكة

تسعى المؤسسات عموماً لإقامة علاقات بعيدة المدى مع الموردين مبنية على الشفافية والالتزام، وتبعاً للإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تعاملها مع الموردين فإن شكل العلاقة سيأخذ تلك الإستراتيجية كعلاقة شراكة وعلاقة تعاون وعلاقة تفاوض.²

وبالنظر للنطاق الواسع لسلسلة التوريد التي تشمل مؤسسات مترابطة يحتاج المديرون للحفاظ على العلاقة مع المؤسسات ذات الصلة بهم، ولكن بناء شراكة معهم ليس بالأمر السهل ويحتاج لمجموعة من التكاليف من عمليات التنسيق والاتصال وتقاسم المخاطر، وبالتالي فإن علاقات الشراكة في سلسلة التوريد يتم إنشاؤها فقط عندما يمكن تحقيق نتائج أفضل مقارنة بالنتائج التي يتم تحقيقها دون إقامة شراكة.³ وتعتبر الشراكة في سلسلة التوريد وسيلة لتوحيد الأطراف المعنية بهدف استهداف الأهداف ذات الإمكانيات الكبيرة.⁴ كما تعرف الشراكة على أنها علاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن التي تحقق فعالية العمل معهم من خلال إيجاد طريقة لتحسين جودة المنتجات.⁵ وقد اكتست الشراكة بين المشتري والمورد في الآونة الأخيرة قدراً هائلاً من الاهتمام عند المصنعين وحتى الباحثين، حيث تعمل الشراكة على تحسين عمليات سلسلة التوريد.⁶

على ضوء التعاريف السابقة للشراكة يمكن استخلاص التعريف التالي: الشراكة علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف مشتركة لم يكن من الممكن تحقيقها دون توحيد الجهود والإمكانيات بين الأطراف الفاعلة في علاقة الشراكة.

وهناك مجموعة من العناصر إذا توفرت ستؤلف علاقة شراكة وتقارب بين المؤسسة والمورد، منها: الاتجاهات، المشاركة بالنجاح، الثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة للسلوك والأفعال التي يفترض أن

¹ - Yossi Sheffi, **Supply Chain Management under the Threat of International Terrorism**, This paper was published in the April 2002 issue of the International Journal of Logistics Management, p : 04.

² - شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ - Wahyuni, Dina, **The Importance of Supply Chain Management in Competitive Business: A Case Study on Woolworths** (January 1, 2010). Manajemen Usahawan Indonesia, No. 1, pp. 32-39, 2010. p : 8-9.

⁴ - **ibid.** P : 9.

⁵ - إحصان دهش جلاب، نهلة عبد الأمير الخالدي، إدارة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها في قيمة الزبون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، 2014 : ص 36.

⁶ - Rajat Bhagwat, Milind Kumar Sharma, **Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach**, Computers & Industrial Engineering 53 (2007) 43–62, p : 47.

تمارسها المؤسسة في سعيها للوصول إلى علاقة شراكة.¹ كما تتميز العلاقات داخل سلسلة التوريد بالتقاسم المشترك للمخاطر التجارية، الثقة، الالتزام، التكيف المتبادل، المعاملة بالمثل والمتانة.² ويمكن التعاون بين الشركاء من العمل معا بطريقة مشتركة نحو تحقيق أهداف كل منهما ويزر بشكل أساسي في سلسلة التوريد؛ حيث يقوم المدراء بتشجيع ورعاية الأنشطة التعاونية بشكل متزايد.³ كما أن السلوكيات التعاونية القائمة على الثقة والالتزام بالعلاقة يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة ويؤدي التعاون لزيادة فعالية الشراكة وخفض التكاليف.⁴

إن جودة الشراكة الجيدة هي مقدمة حاسمة لأي علاقة تبادلية مستقرة قائمة على أساس الثقة، التعاون والمشاركة المتبادلة للمخاطر والفوائد بين المشتري والمورد، وتعتبر جودة الشراكة والعلاقات بين الشركاء ذات أثر مهم على الأداء؛ حيث أن الشراكة تسمح للشركاء بتجنب العقود الرسمية والتقليل من تكاليف التنسيق والرقابة والمخاطر المرتبطة بالسلوك الإتهازي من قبل المؤسسة الشريكة، وعندما تقوم علاقة الشراكة بين المؤسسة ومورديها على الثقة والتواصل الجيد فإنه من السهل فهم أهداف كل منهما وتوقع النتائج، كما يصبح من المتاح الإطلاع على قاعدة المعرفة الخاصة بكل منهم، على العكس من ذلك فإن عدم وجود نوعية شراكة جيدة بين المؤسسة ومورديها فإن طبيعة المعاملات بينهم تفشل في كثير من الأحيان، حيث يصبح الموردون غير قادرين على تجاوز قدراتهم المعتادة وتقديم مستوى أعلى من الخدمة للمشتري.⁵

وتوجد خمسة عوامل رئيسية تؤثر على مستوى الشراكة مع الموردين في سلسلة التوريد يمكن إيجازها في مايلي:⁶

1. تبادل المعلومات: تتطلب الشراكة الفعالة في سلسلة التوريد مستوى عال من تبادل المعلومات يقابلها جودة في المعلومات المتبادلة والتي تعتبر من أهم أبعاد إدارة سلسلة التوريد الفعالة، حيث يمكن لتقنية

¹ - تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 : ص 35.

² - Srinivasan, Mahesh and Mukherjee, Debmalaya and Gaur, Ajai S., **Buyer-Supplier Partnership Quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks, and Environmental Uncertainty** (February 25, 2011). European Management Journal, Forthcoming. p : 07.

³ - Myhr, Niklas and Spekman, Robert E., **Partnership Performance in Supply Chains - the Impact of Collaboration** (October 2002). Darden Business School Working Paper No. 02-10. p : 07.

⁴ - **ibid.** p : 08.

⁵ - Srinivasan, Mahesh and Mukherjee, Debmalaya and Gaur, Ajai S., **op.cit.** P P : 09-10.

⁶ - Sodhi, ManMohan S. and Son, **Byung-Gak, Supply-Chain Partnership Performance** (May 19, 2009). Transportation Research: Part E, 2009; Cass Business School Research. p p : 07-08.

المعلومات الفعالة تقليل تكاليف المعاملات والمخاطر لتمكين الشركاء من الانخراط في المزيد من الأنشطة التعاونية.

2. الثقة: تعزز الثقة بشكل كبير أداء الشراكة من خلال تقليل عدم اليقين فيما يتعلق باستجابة الشريك للأحداث المستقبلية وبالتالي زيادة مستوى الأنشطة التعاونية بين الموردين والمشتريين وكذلك من خلال احتمال أن كلا من الشركاء سيعمل على استغلال الضعف من قبل شريكه خاصة في إدارة المخاطر المرتبطة بالاستثمارات والقرارات المالية.

3. أداء الشراكة المشتركة: يمكن أن تعزز آلية التحكم المشتركة أداء الشراكة لأن المؤسسات ذات الحوكمة المتكاملة يمكن أن تتجنب المشاكل المحتملة من خلال توظيف آليات التحكم المناسبة.

4. الأصول الخاصة بالعلاقة: يمكن للشركاء إجراء استثمارات في المعدات ووضع إجراءات تنظيمية خاصة بشراكتهم ويمكن تدريب الموظفين على استخدام المعدات الخاصة.

5. عدم التماثل بين الشركاء: الاختلاف بين الشركاء في الخصائص مثل الثقافة وحجم الأصول ومستوى الخبرة الاستثماري يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على أداء الشراكة، كما أن عدم التماثل في الخصائص والاتجاهات الاستراتيجية (الروابط الأفقية والعمودية والصلة مع المشروع) تؤثر سلباً على أداء أي ترتيب تعاوني بين الشركات. من جهة أخرى فإن التشابه في الاستراتيجيات بين الشركاء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح الشراكة.

نلاحظ من خلال هذه العوامل التي تؤثر في مستوى الشراكة مع الموردين أنها عوامل إيجابية من حيث تبادل المعلومات، الثقة، التحكم المشترك وحسن إدارة الأصول الخاصة بالعلاقة باستثناء العامل الأخير (عدم التماثل بين الشركاء)؛ حيث أنه يجب في الأساس أن تنشأ الشراكة بين طرفين أو أكثر على اتفاق تام بمختلف شروط عقد الشراكة المبرم بينهم لتفادي الاختلاف وفهم طبيعة العمل المشترك بشكل أكبر.

ثانياً: مفهوم الشراكة الإستراتيجية مع الموردين

تعمل المؤسسات بشكل متزايد على التركيز على الكفاءات الأساسية من أجل مواجهة السوق العالمية وحدة المنافسة، حيث أصبحت تعتمد على العلاقات بشكل أكثر فعالية وتحاول من خلال إدارة أنشطة الشراء تكوين علاقات جيدة مع الموردين، كما سعت العديد من المؤسسات لتخفيض قاعدة إمدادها حتى يتمكنوا من الحصول على فوائد أكبر تتيحها العلاقة مع الموردين الإستراتيجيين، فالمؤسسات

تقوم بتطوير علاقات تعاون لتبادل المنفعة مع الموردين، حيث قبل ذلك ونتيجة لزيادة الاعتماد على عدد أكبر من الموردين فقد كان هناك قصور في أدائهم ووجود بعض المشاكل مثل مواعيد الشحن المفقودة ومستويات الجودة الأدنى، في المقابل فإن الاعتماد على موردين إستراتيجيين يحقق جودة عالية وتكامل سريع والحصول على امتيازات وأسبقيات تنافسية يوفرها الموردون الشركاء حصريا لهذه المؤسسات، ويصبح للموردين القدرة على تقديم المزيد من خيارات التصميم الفعالة من حيث التكلفة وتطوير حلول بديلة واختيار أفضل المكونات والتقنيات.¹

وقد أصبحت الشراكة مع الموردين أحد أكثر الموضوعات سخونة في العلاقات بين المؤسسات، حيث أن ضغوط الأعمال مثل انخفاض دورات حياة المنتج والمنافسة العالمية للأعمال في غاية التعقيد وباهظة التكاليف للمؤسسة التي تعمل بمفردها، وتعرف الشراكة بصفة عامة على أنها علاقة أعمال يتم تفصيلها بناء على الثقة المتبادلة والانفتاح والمشاركة في المخاطر والمكافآت التي تنتج في تأدية أعمال أكبر مما يمكن تحقيقه إذا عملت المؤسسة لوحدها ودون مشاركة.²

أما الشراكة الإستراتيجية مع الموردين فتعرف بأنها "العلاقة طويلة الأجل بين المؤسسة ومورديها" ويركز هذا التعريف على الارتباط المباشر وطويل الأمد والتخطيط المتبادل وجهود حل المشكلات بين المورد والمؤسسة.³ وتعرف كذلك على أنها علاقة طويلة الأمد مصممة لامتناس القدرات الإستراتيجية والتشغيلية لكل مؤسسة تدخل ضمن الشراكة لتحقيق فوائد كبيرة لكل طرف؛ حيث ينظر للشراكة في سلسلة التوريد على أنها أمر حاسم فمثل هذا التعامل الإستراتيجي سوف يعزز بالتأكيد الأداء بين شركاء سلسلة التوريد التعاونية. ومن منظور آخر فإن الشراكة الإستراتيجية مع الموردين هي قدرة المؤسسة على تنسيق ودمج الموارد مع شركائها.⁴

تركز التعاريف السابقة للشراكة الاستراتيجية مع الموردين على العلاقة طويلة الأجل حيث يصبح مصير كل طرف في الشراكة سواء المورد أو المؤسسة مرتبط بالطرف الآخر ولذلك يعمل كل طرف على دعم الطرف الآخر وبذل كل الجهود من أجل العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ - Keah-Choon Tan and all, **Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. international Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19 No. 10, 1999, p : 1037.

² - جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، **الإدارة الاستراتيجية للامدادات**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 : ص ص 678-679.

³ - Salleh, Nur Raudha, **The Effects of Supply Chain Management Practices on Manufacturing Firms in Malaysia** (December 7, 2017). p : 03.

⁴ - Anuar, Asmida, **The Determinant of the Supply Chain Practices that Influence Supply Chain Performance in Malaysia** (June 16, 2017). p : 03.

العديد من المؤسسات العالمية تدعم فكرة وجود علاقة طويلة الأمد مع عدد أقل من الموردين الإستراتيجيين، ويوجد أربعة أنواع من علاقات الموردين: البائع، المورد المفضل، المورد الحصري والمورد الشريك، هذه الأنواع الأربعة تختلف عن بعضها البعض من حيث أنواع العقود وطول العقود ونوع تبادل المعلومات ونظام التسعير والتسليم، وتختلف علاقة المورد باختلاف ظروف السوق.¹ وتعمل المؤسسات على تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين لتقليل التكاليف، تحسين الجودة وتنمية الميزة التنافسية.²

ثالثاً: عملية اختيار الموردين

تنقسم عملية اختيار الموردين إلى ثلاثة مراحل: تحديد معايير اختيار الموردين، تحديد الموردين المعتمدين واختيار الموردين النهائيين، وسيتم شرح كل مرحلة كمايلي:³

1. تحديد معايير اختيار الموردين: يمكن الاعتماد على طريقتين لتحديد معايير اختيار الموردين، طريقة تقنية النمذجة الهيكلية ونظام الخبراء، تهدف تقنية النمذجة الهيكلية لاقتراح معايير محددة وخاصة بكل عملية لفحص الموردين المحتملين واختيار الموردين النهائيين، أما نظام الخبراء فيعتمد على عملية اختيار الموردين السابقة الموجودة في قاعدة المعرفة والتي يمكن استخدامها لاقتراح معايير الاختيار التي يتم على أساسها اختيار الموردين في المستقبل.

2. تحديد الموردين المعتمدين: في هذه المرحلة من العملية يكون الهدف هو تقليل عدد الموردين المحتملين إلى مجموعة أقل من الموردين المعتمدين، وللقيام بذلك يجب على صانع القرار فرز وتصنيف كل الموردين في فئتين (الموافقة أو الرفض) بناءً على معايير الاختيار.

3. اختيار الموردين النهائيين: عند اختيار المورد النهائي يتم الاعتماد على طرق مختلفة من أهمها:

- 1.3. نماذج الترجيح الخطي:** عن طريق تخصيص أوزان مختلفة لمعايير معينة ويتم حساب التقييم العام للمورد من خلال القيمة المرجحة لمجموع المعايير المختلفة، ويتم اختيار المورد صاحب أعلى تصنيف.
- 2.3. التكلفة الإجمالية:** تهدف لإدراج جميع التكاليف القابلة للقياس الكمي التي يمكن تحملها عند التعامل مع مورد معين، ويتم اختيار المورد صاحب أقل تكلفة إجمالية.

¹ - Tang, Christopher S., **Perspectives in Supply Chain Risk Management: A Review** (November 3, 2005). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=925274> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.925274>, p : 05.

² - Zahari Azar, Nur Atiqah, **A Study on the Determinants of Supply Chain Responsiveness in Supply and Distribution Industry in Malaysia** (November 29, 2015). p : 03.

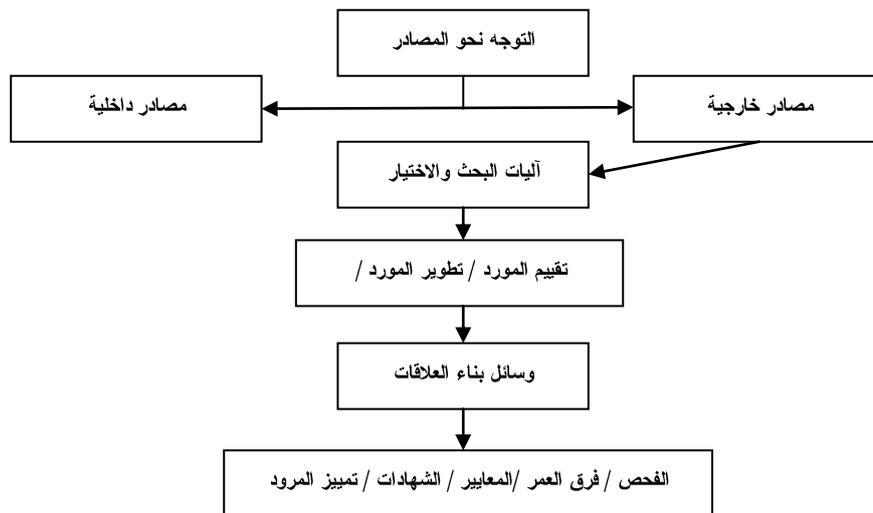
³ - Tang, Christopher S, **op.cit.**, p p : 06-07.

3.3. نماذج البرمجة الرياضية: مثل البرمجة الخطية، برمجة الأهداف... ويتم على أساسها اختيار المورد المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

4.3. نماذج المحاكاة: هذه الطريقة تمكن صانع القرار من تفادي حالات عدم اليقين من خلال محاكاة أداء مختلف الموردين لمختلف المعايير تحت سيناريوهات مختلفة، يمكن أن تساعد هذه الطريقة صانع القرار في اختيار المورد المناسب في ظل عدم اليقين.

ويمكن توضيح عملية بناء واختيار الموردين من خلال الشكل (4-1):

شكل رقم (4-1): عملية بناء واختيار الموردين



المصدر: تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 28.

نلاحظ من خلال الشكل (4-1) عملية بناء واختيار الموردين التي تبدأ من اختيار المصادر التي يتم منها الاختيار سواء مصادر داخلية أو مصادر خارجية، في حالة اللجوء إلى المصادر الخارجية يتم البحث في مختلف البدائل المتاحة واختيار الموردين المناسبين بعد مجموعة من عمليات التقييم والتطوير والمفاوضات ومن ثم بناء علاقة قوية مع الموردين المنتقين.

المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبائن

إن الخطوة الأولى في عملية إدارة سلاسل التوريد تنطوي على تعريف مجموعة الزبائن الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة؛ حيث يقوم الفريق المسؤول عن خدمة الزبائن بدراسة وتحليل احتياجات

هؤلاء الزبائن بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على أسباب تقلب المبيعات ومحاولة تجنبها، لذلك يمثل هذا النشاط أول الأنشطة التي تعمل إدارة المؤسسة على إدارتها بالتنسيق مع أعضاء سلسلة التوريد.¹

أولاً: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

يتضمن مصطلح العلاقة وجود جاذبية متبادلة، إحترام، تقدير، ترابط وغيرها، أو أكثر (حقيقيين أو معنويين)، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية، وعليه تسهر المؤسسات ما أمكن لبناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل باعتباره مصدر للمداخيل، خاصة مع تطور الإنترنت والهواتف، وظهور طرق تسويقية جديدة (التجارة الإلكترونية، البريد الإلكتروني وتعدد قنوات الاتصال..). وتطور وسائل معالجة المعلومات (قواعد البيانات، التجزئة...)².

ومن أجل إقامة علاقة مع الزبون فإن المؤسسة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها، وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضلونها، ثم يتم تحديد ماهو مستوى التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن المؤسسة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون مثل تقييم قناعة الزبون ومدى استجابته للترويج الموجه، لذا فهي بحاجة لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات.³

وتعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنها كون ذلك سوف يؤدي لتنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، لذا فالمؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقتها مع زبائنها سوف يحتاج زبائنها لإقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها، ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله لتلك المؤسسة لتوطيد علاقة معها، ولكي تتأكد المؤسسة من مدى متانة وقوة العلاقة بينها وبين زبائنها كان عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنها لها وذلك من خلال قواعد البيانات الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانه أو خسارته ستكلف المؤسسة الكثير، لذا بات

¹ - نهال فريد مصطفى، أسرار ديب، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

² - بشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، عدد 7، 2010 : ص 368.

³ - ناصر عقيل كدسه، مرجع سبق ذكره، ص174.

على رجال التسويق في الوقت الحالي استخدام وتبني بعض الاجراءات والوسائل المساعدة على الحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم.¹

نستنتج مما سبق أن المؤسسات التي لا تهتم بمستوى العلاقة مع زبائنها والتي لا تعمل على تقوية هذه العلاقة تفقد مع الوقت مكانتها لدى الزبائن الذين يبحثون عن مؤسسة بديلة تلي رغباتهم وأذواقهم وتهتم بمختلف انشغلاتهم وتطلعاتهم، وعليه يجب على المؤسسات البحث عن السبل الكفيلة بحسن إدارة العلاقة مع الزبون من أجل استمرار هذه العلاقة والتي يعني استمرارها سلسلة التوريد ككل.

ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

ترجع بدايات مفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات، حيث يركز على أهمية تطوير علاقات معينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها وإكمال عقد الصفقات على مختلف أنواعها. ولا تهدف إدارة علاقات الزبون لإيجاد علاقة مع الزبون فقط ولكنها تهدف لبناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المؤسسة، وقد ساهم تطور التقنيات المختلفة في عملية الاتصال وتوظيفها في التعامل مع الزبون في تطوير إدارة علاقات الزبائن، حيث قامت المؤسسات بإنشاء مراكز اتصال خاصة مع الزبائن بهدف توفير المعلومات المختلفة عنهم، وقد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الانساني في تحقيق متطلباتهم ومنها ما يركز على الجانب الآلي باعتبار أن هذا المفهوم هو الأساس وليد التطور التكنولوجي الكبير.²

وتشير إدارة علاقات الزبائن إلى كل الأنشطة الإدارية الموجهة مباشرة لبداية العلاقة مع الزبون والحفاظ عليه وتطوير العلاقة معه لتحقيق علاقات ناجحة طويلة الأجل.³ كما أنها تعتبر فلسفة أعمال تسمح للمؤسسة فهم تفكير وتصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المؤسسات من التوصل لما يرغبون به وأيضاً التنبؤ بسلوكهم مستقبلاً واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها.⁴

¹ - حكيم بن جروة، خليفة دلهم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015 : ص 97.

² - ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014 : ص ص 11-12.

³ - نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012 : ص 10.

⁴ - سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء قيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 : ص 16.

ويمكن اعتبار إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية واسعة في أداء المؤسسة المصممة على بلوغ أفضل الأرباح والإيرادات وتحقيق أعلى قناعة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة وتحليل دقيق لجميع الزبائن، وهذا يتم من خلال تقسيم الزبائن والتركيز على الزبون الذي يتفاعل مع المؤسسة، وقد تظهر إدارة علاقات الزبائن بشكلها المبسط كإستراتيجية خدمة الزبائن، في حين خدمة الزبون هي جزء بسيط من عمليات أكثر عمقا وشمولية في إدارة علاقات الزبائن.¹ كما أنها إستراتيجية شاملة وعملية للحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين لإنشاء قيمة أكبر للمؤسسة والزبون.² وهي إستراتيجية موجهة نحو الزبائن تهدف لزيادة رضاهم وولائهم من خلال تقديم أكثر استجابة وخدمة مخصصة لكل زبون.³

ويعد جذب الزبائن والاحتفاظ بهم الهدف الأساسي لإدارة علاقات الزبائن التي تعمل على الحصول على المعلومات المختلفة حول الزبائن وفهم تطلعاتهم وإذا كان هناك زبائن تخلوا عن المؤسسة فإن إدارة علاقات الزبائن تبحث عن الأسباب وراء ذلك.⁴

كما تعتبر إدارة علاقات الزبائن من أهم الأدوات المعتمدة في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين. حيث تعرف على أنها "علم وفن جذب زبائن محتملين والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المرشحين".⁵

وتعد إدارة علاقات الزبائن واحدة من أهم أدوات التسويق وهي نهج شامل لإنشاء والحفاظ على العلاقة مع الزبائن، وقد برزت كواحدة من أفضل الحلول لمعالجة مشكل انخفاض الحصة السوقية ونمو المؤسسات، وهي فلسفة تضع الزبائن في قلب عمليات الأعمال لتحسين رضاهم وزيادة الأرباح.⁶

من خلال التعاريف السابقة يستخلص أن إدارة علاقات الزبائن تعتبر نهج إداري ونظام يبحث عن فهم طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة وتحليل كل زبون على حدى من أجل تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم. بمختلف أصنافهم، كما أن إدارة علاقات الزبائن هي الجهة المسؤولة عن الاحتفاظ

¹ - عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² - Zwick, Detlev and Dholakia, Nikhilesh, **Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management. Information and Organization**, Vol. 14, No. 3, pp. 211-236, 2004,

p : 4.

³ - Shamsuddoha, Mohammad and Nasir, Tasnuba **and Alamgir, Mohammed, Determinants of Customer Relationship Management (CRM): A Conceptual Analysis** (May 4, 2011). Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, Vol. 10, No. 1, 2010, p : 3.

⁴ - Danciu, Victor, **Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management**. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1000671> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1000671>, p : 9.

⁵ - مير أحمد وآخرون، دراسة مدى تأثير برنامج إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن المحتملين دراسة ميدانية لعينة من زبائن محتملين لوكالة موبيليس -المسيلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد 02، 2018، ص 46.

⁶ - Popli, Gurmukh Singh and Rao, Dabbeeru Neelakanteswar, **Customer Relationship Management in Indian Banks** (April 6, 2009). p : 3.

بالزبائن الحاليين واستقطاب الزبائن الجدد من خلال فهم وتحليل تطلعات ورغبات الزبائن واحتياجاتهم وتقديم أفضل خدمة ممكنة وأيضا التعريف بالمنتجات والخدمات المقدمة، حيث تعتبر أداة ربط بين المؤسسة والزبون.

ثالثا: مستويات إدارة علاقات الزبائن

تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل، حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين.

وفي مايلي شرح موجز لهذه المستويات:¹

- يشمل المستوى الأول الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبون ويتم التركيز هنا على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون، وتسعى لاكتساب والحفاظ على الزبائن المرغوبين من خلال إيجاد وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين، وتعمل المؤسسة على إرضاء الزبون ووضع هذا الهدف ضمن الإستراتيجية الأساسية وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن؛
- أما المستوى الثاني فيتمثل في الإدارة العملياتية مع الزبائن وتعرف بالواجهة الأمامية للمؤسسة؛ حيث نقاط الاتصال وجها لوجه مع الزبائن، وفي هذا المستوى يتم أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن من أجل تحسين آلية تبادل المعلومات مع الزبائن من أجل المساعدة على تقديم أفضل خدمة؛
- ويعنى المستوى الثالث بالإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن وتتضمن فهم نشاطات الزبون التي تحدث في المكاتب الأمامية من خلال جمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.

رابعا: أنشطة إدارة علاقات الزبائن

تتمثل أنشطة إدارة علاقات الزبائن في مايلي:²

1. إدارة الحملة: وهي جوهر العملية التسويقية الذي يحقق فكرة التفاعل وميزة الاتصال بالمقارنة مع التسويق التقليدي الذي يتعامل مع التخطيط، الإدراك، الرقابة، وتوجيه الأنشطة التسويقية لمعرفة المتلقين

¹ بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترولنيك بيرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016 : ص 21.

² زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قرارات وبحوث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2009 : ص 249-250.

والحملات التسويقية المخصصة (التسويق من شخص مقابل شخص آخر) أو أجزاء محددة أو عرض قنوات اتصال للتغذية العكسية، ويعتبر هدف إدارة الحملة هو توفير فرص قيمة.

2. الإدارة الرئيسية: تتضمن التعزيزات والمؤهلات وأولويات الاتصال مع الزبائن المتوقعين، وهدفها تزويد موظفي المبيعات بقائمة للأولويات والمؤهلات للفرص القيمة الممكنة لكي توجه بدقة ضمن إدارة العروض.

3. إدارة العروض: وهي جوهر عملية البيع وهدفها خلق ثبات في كافة أنحاء المنظمة من خلال تقديم العروض المترابطة، ويمكن أن تحفز عمليات إدارة العروض عن طريق سؤال الزبون، القيادة المؤهلة واستكشاف الفرص.

4. إدارة التعاقد: وهي عملية تكوين وصيانة عقود التجهيز للمنتجات والخدمات وتتضمن إدارة التعاقد، تعديل وصيانة العقود بعيدة المدى.

5. إدارة الخدمة: وهي التخطيط وإدراك ورقابة بنود الخدمة، والخدمة هي مخرجات غير ملموسة تولدها المؤسسة من خلال المشاركة المباشرة مع الزبون مثل الصيانة، الإصلاح والأنشطة الداعمة لمرحلة ما بعد البيع.

6. إدارة الشكوى: ضمن إدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم استلامه ومعالجته ونقله ضمن المؤسسة، والهدف هو تحسين رضا الزبون في المدى القصير، وتتنجح نحو المشاكل المباشرة التي تؤدي إلى عدم الرضا وتصميم عمليات التحسين المستمر في المدى البعيد.

من خلال الأنشطة الخاصة بإدارة علاقات الزبائن يمكن القول أنها استراتيجية شاملة لتسويق منتجات المؤسسة ومتابعة العقود مع الزبائن وإدارة الخدمات المقدمة إضافة لحسن التعامل مع الشكاوى الخاصة بالزبائن.

المطلب الثالث: مستوى تبادل المعلومات وجودتها

لا تقتصر سلسلة التوريد على التدفقات المادية فحسب، حيث أن هناك تدفق للمعلومات يمثل عاملاً أساسياً في إدارة سلاسل التوريد، استخدام المعلومات بكفاءة هو سر نجاح عمليات التنسيق، حيث

أن المعلومات لا تعني أي شيء ما لم يتم التعامل معها واستخدامها بشكل جيد حتى تؤدي في الأخير لاتخاذ قرارات سليمة، فالمعلومات لا تعني أي شيء ما لم تساعد على اتخاذ قرارات أفضل.¹

أولاً: مستوى تبادل المعلومات

يشير تبادل المعلومات إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، ويقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم ويحسن اتخاذ القرارات ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة.² ويوضح مستوى تبادل المعلومات قدرة المؤسسة على تبادل المعرفة والمعلومات مع الشركاء في سلسلة التوريد بفعالية وكفاءة، ويعد تبادل المعلومات نظام تفاعلي لسلسلة التوريد يشمل المعلومات بين الشركاء المباشرين وكل أعضاء شبكة سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم، حيث يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأهم منشأة واحدة، ويكونوا أقدر على فهم احتياجات المستهلك النهائي والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، ومن جانب آخر فإن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب جميع الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عاملاً تنافسياً هاماً.³

إن دور تبادل المعلومات في سلسلة التوريد هو موضوع إداري مهم من حيث أن المعلومات معترف بها على نطاق واسع على أنها المحرك الأساسي لأداء سلسلة التوريد، وتتضمن المعلومات المتبادلة عادة المعلومات المتعلقة بالجرد والمبيعات وحالة الطلب وتوقعات المبيعات وجداول الإنتاج، ويعتبر تقاسم المعلومات وتبادلها مهم في تقليل تكاليف سلسلة التوريد.⁴

وتعتبر المعلومات الدعامة الأساسية في إدارة سلاسل التوريد حيث يمكن تبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد من إتخاذ القرارات السليمة، حيث يتم تبادل المعلومات حول بيانات المبيعات والتنبؤات والطلبات والحصول عليها بتكلفة منخفضة ضمن السلسلة ويمكن لصناع القرار تخزين واسترجاع البيانات التاريخية الأكثر ملائمة لاتخاذ القرار.⁵

¹ - Wahyuni, Dina, op.cit. p : 10.

² - علاء محمد البتاتوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الثاني، العدد الأول، 2014 : ص 236.

³ - علاء محمد البتاتوني، مرجع سبق ذكره، ص 236.

⁴ - Saldanha, Terence and Melville, Nigel P. and Ramirez, Ronald and Richardson, Vernon J., IT for Information-Based Partnerships: Empirical Analysis of Environmental Contingencies to Value Co-Creation (December 1, 2009). US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP- 09-42. p : 05.

⁵ - Hartmut Stadler, Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges, European Journal of Operational Research 163 (2005) 575–588, p : 578.

ويعتبر الاتصال الجيد بين الإدارات مهم لضمان تدفق المعاملات بسلاسة وبدون هذا الاتصال قد يواجه المدراء تأخر في الإرسال وهو مهم لتطوير العلاقة بين مختلف المؤسسات الفاعلة في سلسلة التوريد، وكلما تطورت العلاقة أدى ذلك لزيادة المشاركة في المعلومات.¹

كما أنه في عدة مناسبات يستفسر الزبون أو يحتاج أن يكون على علم بحالة الطلبية والمشاكل المحتملة ومدى توافر المخزون وإمكانية التسليم في الوقت، توفير هذه المعلومات بصدق يساعد الزبائن على جدولة أنشطتهم ويساعد المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها.²

نستنتج مما سبق أن تبادل المعلومات في سلسلة التوريد والحصول على المعلومة المناسبة يعتبر من أهم التدفقات لما له من أثر على اتخاذ القرارات السليمة من طرف أعضاء السلسلة، كما أن الحصول على المعلومة ضمن سلسلة التوريد يكون أسهل نسبياً على اعتبار وجود علاقات ومصالح تسمح بذلك وتفرض على كل الأطراف الفاعلة في السلسلة تبادل المعلومات فيما بينها خدمة للمصلحة العامة لكل أعضاء السلسلة.

ومع ظهور الكمبيوتر الشخصي وشبكات الألياف البصرية وانفجار الانترنت وشبكة الويب العالمية وتوفر موارد المعلومات من خلال وجود روابط وصول سهلة وإمكانية إزالة المعلومات الغير مناسبة في أي شبكة لسلسلة التوريد أصبح تكامل سلاسل التوريد أكثر فعالية، حيث أصبحت المؤسسات ضمن سلاسل التوريد قادرة على الوصول أكثر لمعلومات حقيقية في الوقت المناسب وبتكاليف معقولة، حيث أصبحت المعلومات العنصر الوحيد داخل سلسلة التوريد الأقل تكلفة، مثال على هذا الإتجاه هو زيادة استخدام البريد الإلكتروني للاتصال سواء داخل المؤسسات أو بين الشركاء التجاريين. حيث تشير بعض الأرقام على أن البريد الإلكتروني أصبح يستخدم من قبل العديد من المؤسسات للقيام بأعمال تجارية مع الزبائن والموردين بأقل تكلفة ممكنة، فالبريد الإلكتروني يستخدم لنقل الملفات والوثائق وجداول البيانات وتداول المستندات مثل الطلبات والفواتير بين الشركاء في السلسلة.³

ويوجد العديد من تطبيقات البرمجيات وضعت للسماح بتدفق أفضل للمعلومات في جميع أنحاء سلسلة التوريد من بينها: نظم تخطيط موارد المؤسسات، نظم تخطيط الطلب لإدارة ورصد التوقعات، نظم

¹ - Lambert, Douglas M., Sebastián J. García-Dastugue, and Keely L. Croxton, *op cit*, p : 32.

² - Rajat Bhagwat, Milind Kumar Sharma, *op.cit*, p : 47.

³ - Damien Power, **Supply chain management integration and implementation: a literature review**, Supply Chain Management: An International Journal 10/4 (2005) 252-263, p : 254.

إدارة المستودعات لإدارة المخزون، نظم إدارة وتخطيط وإرسال الشحنات، نظم تخطيط وجدولة وتطوير وإدارة خطط الإنتاج ونظم إدارة العلاقات مع الزبائن.¹

وقدم نمو الانترنت لسلاسل التوريد العديد من الفرص الهامة لخفض التكاليف وتحسين الخدمة، هذه الفرص تشمل:²

- يمكن للمشتريين العثور على كئالوجات البائعين عبر الانترنت؛
- القدرة على تتبع الشحنات بما في ذلك الشاحنات والسكك الحديدية والنقل الجوي باستخدام مجموعة واسعة من الوسائط؛
- القدرة على الاتصال بين البائعين والمشتريين فيما يتعلق بمشاكل خدمة الزبائن من عمليات التسليم المتأخرة؛
- التعديلات في مواعيد الشحن المجدولة ومجموعة متنوعة وواسعة من قضايا الخدمة الأخرى؛
- القدرة على حجز مساحة في المخازن العامة والتسليم المتوقع لمواقع السوق؛
- القدرة على جدولة الشحنات الصادرة من مراكز التوزيع الخاصة والعامة على مدار 24 ساعة؛
- القدرة على تلقي الطلبات والتحقق منها؛
- القدرة على إخطار البائعين بالتغيرات في حصص المنتجات التي يتم إنتاجها حسب الطلب؛
- القدرة على دفع الفواتير إلكترونياً والتحقق من أرصدة الحسابات المعلقة؛
- القدرة على خفض تكاليف الخدمة ووقت الاستجابة.

كما تبرز أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مساهمتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ تتوسع الأعمال وتنخفض التكاليف وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمؤسسة، إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للزبائن والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المؤسسة.³

¹ - *ibid*, p : 254.

² - Richard A. Lancioni, Michael F. Smith, Terence A. Oliva, **The Role of the Internet in Supply Chain Management**, *Industrial Marketing Management* 29, 45-56 (2000), p : 47.

³ - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 239.

ثانياً: جودة المعلومات المتبادلة

من المتعارف عليه أن المعلومات الجيدة هي معلومات مفيدة وذات قيمة لمستخدميها من حيث الاعتماد عليها للمساعدة في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون المعلومات كاملة، وثيقة الصلة، ووقتية في حينها، دقيقة كما هو مطلوب، مفهومة وذات مغزى وترسل عبر القنوات الرسمية. والمعلومات الجيدة هي المعلومات التي تفرض الثقة في نفوس المستخدمين، وهي المعلومات التي تكون قيمتها أكبر من تكلفة الحصول عليها.¹

وتشير جودة المعلومات إلى الاعتمادية، الملائمة، الدقة، الالتزام بالقواعد واكتمال المعلومات، الاعتمادية تشير للمعلومات التي يمكن أن تعتمد على الملائمة وهي بمثابة مؤشر دقيق بأن لا يحصل أي خطأ، وقيمة الملائمة من المعلومات تؤثر على سلامة القرار.²

إن جودة المعلومات تشكل عامل مهم لتحسين الانتاجية والأداء في المؤسسات، وأساس ضروري لتسهيل إجراءات صنع القرار.³

ويمكن تشخيص أو تحديد الخصائص التي تميز المعلومات الجيدة من المعلومات الغير جيدة، فإن لم تكن المعلومات صحيحة ودقيقة وتامة فإن القرارات التي تستند على مثل تلك المعلومات لا شك في أنها ستكون غير صحيحة وربما تكلف المؤسسة تكاليف عالية غير مبررة، وقد يصعب معالجة الموقف الذي ينتج عن ذلك، فإن استطاعت المؤسسة أن تحدد مواعيد استلام الشحنات بدقة بناء على معلومات دقيقة فإنها ستمتكن من تخفيض زمن تفرغ تلك الشحنات وترتيبها في المخازن والمستودعات، أما إذا كانت المعلومات عن المبيعات المتوقعة مثلاً غير صحيحة وغير دقيقة فإن الأمر سينطوي على خسارة كبيرة، وكذلك إن لم تكن المعلومة متعلقة بالشأن الذي يهم المدير وبالتوقيت المناسب وبالشكل الواضح والبسيط فإنها ستكون بغير ذي فائدة للمؤسسة.⁴

وتتمثل الخصائص الرئيسية للمعلومات التي تضيف قيمة للمؤسسة في مايلي:⁵

1. الصلة: أن تكون المعلومة أكثر صلة للمؤسسة لإتخاذ القرار المناسب.

¹ - سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان -الأردن-، 2011 : ص 45.
² - هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2012 : ص ص 185-186.
³ - المرجع نفسه، ص 186.
⁴ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، الطبعة الاولى، 2013 : ص ص 261-262.
⁵ - هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2011 : ص 223.

2. **الدقة:** دقة المعلومة ونوعيتها تزيد ثقة المؤسسة بقراراتها، وكلما زادت دقة المعلومة زادت تكلفتها.

3. **كمية المعلومات:** توفر المعلومات مهم لكن الفائض أو الناقص منها يضر أيضا لتضييع الوقت ما يؤدي لاتخاذ قرارات غير سليمة.

4. **التوقيت:** للمعلومة قيمة زمنية ومعظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسات تاريخية وتعكس ما حدث سابقا فتستفيد منها ولكن تزداد فائدتها أكثر كلما كانت حديثة.

تعتبر عملية تبادل المعلومات هامة جدا للمؤسسة وباقي شركائها من أطراف سلسلة التوريد المتعاونين معها، ومن الصعوبة أن تحدث عملية تبادل المعلومات إلا إذا كان حجم وطبيعة العلاقة في سلسلة التوريد قد تم تأسيسها وإدامتها بشكل منظم، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليست كل علاقة يمكن اعتبارها تعاوناً بعيد المدى.¹

تبادل المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد مهم لاتخاذ القرارات ولكن الأهم أن تكون هذه المعلومات ذات جودة وتخدم طبيعة العمل وتسمح باتخاذ قرارات سليمة، وعليه يجب على كل مؤسسة مراعاة الحصول على المعلومات الجيدة والتي تساعد في تنفيذ الأنشطة وسير العمل.

كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن إدارة سلاسل التوريد تحتاج لمجموعة من الممارسات التي تساعد على استمرار العلاقات والتدفقات المختلفة بين مختلف حلقات السلسلة من موردين ومصنعين وزبائن، وقد تم التركيز في هذا المبحث على طبيعة العلاقات بين أطراف وأعضاء سلسلة التوريد وآلية استمرار هذه العلاقات، حيث تعمل المؤسسات على ضمان استمرار العلاقة بمختلف الأساليب ومن ضمنها إقامة علاقات شراكة وتعاون مع الموردين خاصة على المدى البعيد، هذه الشراكة تسمح بتوحيد الجهود بين المورد والمؤسسة لتقديم أفضل خدمة ممكنة للزبون خاصة أن تحقيق هدف كل من المورد والمؤسسة مرتبط بتحقيق هدف الطرف الآخر، كما أن المؤسسات مطالبة بالحفاظ على العلاقة مع الزبون من خلال تقديم أفضل خدمة والعمل على فهم رغبات وأذواق الزبائن وتحليل كل زبون على حدى خاصة الزبائن الحاليين الذين يعتبرون مصدر الدخل الحقيقي للمؤسسات، وتوفير مختلف المعلومات عن الزبائن سواء الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تركوا التعامل معها مع البحث عن الأسباب وراء ذلك، ومحاولة استقطاب وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد، هذه العلاقات تستمر بفضل سياسة وأسلوب المؤسسة في

¹ - مصطفى عبد الواحد العاني، جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد 96، 2013 : ص 146.

التعامل مع مورديها وزبائننها والتبادل الجيد للمعلومات بين هذه الأطراف الذي يسهل من اتخاذ القرارات السليمة وفهم مستوى طبيعة العلاقة خاصة من خلال العمل على الحصول على معلومات ذات جودة تخدم بشكل مباشر عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل

تسعى كل مؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى مستوى أداء مقبول، هذا الأخير الذي يختلف من مؤسسة لأخرى على اعتبار أن كل مؤسسة لها أهدافها الخاصة ومؤشرات الأداء التي تحدد درجة نجاحها، خاصة في ظل ارتباط الأداء بمعايير متعددة كمية ونوعية والتي تتأثر بالبيئة المحيطة وقوة المنافسة، وعموما فالمؤسسات تبحث عن تحقيق مستوى أرباح عالي مع الأخذ في الحسبان تحقيق معايير أخرى من أهمها رضا العاملين والزبائن وزيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات، وهي في ذلك لا تكتفي بمستوى أداء معين بل تبحث باستمرار عن تحسين أدائها وتطويره بالاستناد على مختلف الاستراتيجيات والآليات الكفيلة بتحقيق ذلك.

وترتبط كل مؤسسة اقتصادية بسلسلة توريد خاصة تؤثر فيها وتتأثر بها حيث تتفاعل المؤسسة في بيئتها مع مجموعة من المؤسسات وكل مؤسسة تؤدي دور معين في السلسلة من أجل تحقيق أهدافها خاصة الهدف النهائي والأسمى وهو حسن خدمة الزبون، فالمؤسسة تتعامل مع مجموعة من الموردين والموزعين وتعمل على التنسيق المحكم معهم من خلال إقامة علاقات شراكة وتعاون تسمح بالاستفادة من خبرات كل الأطراف وتوحيد الجهود والإمكانيات لتحقيق أهداف لم تكن لتتحقق لولا هذا التعاون، فالمورد الذي تربطه علاقة شراكة وتعاون مع المؤسسة خاصة على المدى البعيد يعمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها على اعتبار أن مصيره مرتبط بمصيرها من خلال تقديم مواد ولوازم بجودة عالية وبالتكلفة والوقت المناسبين، كما أن المؤسسة تلتزم بعقد الشراكة والتعاون مع المورد وتحرص على الوفاء بالتزاماتها تجاهه على أكمل وجه، ومن جهة أخرى تعمل المؤسسة على بناء علاقة قوية مع زبائنها الذين يعتبرون أساس استمرار السلسلة وتحقيق أهداف كل الأطراف فهم الحلقة الأهم التي يتوقف عندها مصير باقي المؤسسات الفاعلة في السلسلة؛ فالزبائن هم الذين يدفعون الأموال مقابل منتجات المؤسسة وإذا لم يستمر هذا التدفق فستتوقف المؤسسة والسلسلة ككل وعليه فمن مصلحة المؤسسة الحفاظ على العلاقة مع زبائنها وتطويرها باستمرار.

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية حول إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة

تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على أهم المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة سيتم في هذا الفصل استعراض دراسات سابقة حول إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة من أجل الاستفادة منها في ضبط أبعاد ومتغيرات دراستنا وأيضا من أجل مقارنة الأهداف والنتائج بدقة أكبر.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- المبحث الأول: الدراسات العربية؛
- المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية؛
- المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات العربية

سيتم في هذا المبحث استعراض الدراسات السابقة العربية.

1. دراسة (منير عزوز، 2018)¹

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الانتاجية في المؤسسات نظريا وميدانيا بالتطبيق على المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، وتحديد قيمة وإتجاه التأثير بين فعالية إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات الانتاجية، وتم ضبط الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة في مختلف الفروع الانتاجية المتواجدة بولاية المسيلة و برج بوعريريج، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بدراسة حالة المؤسسات المختارة محل الدراسة الميدانية، من أجل الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع ميدانيا وتحليل النتائج وإختبار الفروض، وتم جمع المعلومات حول هذه المؤسسات بالاعتماد على الوثائق، السجلات، المقابلة والملاحظة. وتم إعتقاد فرضية رئيسية للدراسة مفادها أن للإدارة الفعالة لسلسلة التوريد أثر إيجابي على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية الجزائرية والمتضمنة الفرضيات الفرعية التي مفادها أن للإدارة الفعالة لسلسلة التوريد أثر إيجابي على انتاجية المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة وعلى كفاءة العمليات الانتاجية، فعالية العمليات الانتاجية وجودة المنتجات بالمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، وتم تطبيق نموذج SCOR لقياس فعالية إدارة سلسلة التوريد ونموذج "sink and Tuttle Model" لقياس الأداء الانتاجي بالاستعانة ببيانات مقطعية طولية "Panel data" لمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2011 و 2015، وتم الاعتماد على برنامج "Eviews" واستخدام معادلة الانحدار التجميعي لاختبار الفرضيات وقد تم التوصل لوجود علاقة وأثر إيجابي بين فعالية إدارة سلسلة التوريد من حيث (الموثوقية، المرونة، القيمة المضافة للعمال وإدارة أصول المؤسسة)، وأداء العمليات الانتاجية من حيث (الانتاجية، الكفاءة، الفعالية، التكلفة والربحية)، في حين تم تسجيل علاقة عكسية وأثر سلبي لإدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية بالمؤسسات محل الدراسة فيما يخص الجودة.

¹ - منير عزوز، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، 2018.

2. دراسة (نور الدين مزهودة، 2017)¹

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر نظام المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات تطبيق نظام ERP (توافق النظام مع عمليات المؤسسة، دعم موردي المؤسسة، دعم الإدارة العليا، الاتصال، فوائد النظام، التدريب، التغيير وإعادة هندسة العمليات) ومؤشرات تحسين الأداء (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية ونمو الأرباح)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج المقارن لأجل مقارنة طبيعة أثر نظام المعلومات المتكامل ERP على تحسين أداء المؤسسات حسب جنسيتها وملكيته ومجال نشاطها وحجمها، وتم تحديد عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات العاملة في الجزائر، 3 منها مؤسسات جزائرية خاصة و5 مؤسسات جزائرية عامة و1 مؤسسة بالشراكة و2 مؤسسة أجنبية عاملة في الجزائر، وتم توزيع 345 إستمارة إستبيان على هذه المؤسسات والذي يعد الأداة الرئيسية للدراسة، وتم استرجاع 300 إستمارة، كانت منها 275 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ويتكون الإستبيان من ثلاثة أجزاء، جزء خاص بخصائص عينة الدراسة وجزء خاص بخصائص المؤسسة في عينة الدراسة، والجزء الثالث يشمل فقرات الإستبيان ويتضمن محورين، محور خاص بمتغير تحسين الأداء ومحور خاص بمتغير متطلبات تطبيق نظام ERP، وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ونموذج الانحدار التدريجي، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن كل المؤسسات محل الدراسة تهم بتوفير متطلبات تطبيق نظام ERP، كما أنها تهم أيضاً بتحسين أداؤها، وأنه توجد علاقة قوية بين الاتصال وتحسين الأداء في كل المؤسسات العاملة في الجزائر باستثناء المؤسسات الأجنبية، وكذا وجود علاقة قوية بين إدراك فوائد النظام وتحسين الأداء في كل المؤسسات العاملة في الجزائر باستثناء المؤسسات المشتركة والمختلطة، ووجود علاقة قوية بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء فقط في كل من المؤسسات الأجنبية والمؤسسات العامة، وبالنسبة للتوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة وتحسين الأداء فإنه لا توجد علاقة بينهما حسب ما توصلت له نتائج الدراسة في كل المؤسسات العاملة في الجزائر.

¹ - نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2017.

3. دراسة (محمد خير أبو سليم، 2016)¹

هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى تطبيق الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية لابعاد تكامل سلسلة التوريد ودراسة اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي وكذلك بحث الاثر المعدل لعدم التاكيد البيئي استنادا الى النظرية الموقفية في اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي، تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين والبالغ عددها 412 شركة نهاية 2013 وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 199 شركة، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات منها: الانحدار البسيط، اختبار chow. وتمحورت اشكالية الدراسة من خلال التساؤلين:

- هل هناك اثر لمستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي؟
 - هل يختلف اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي باختلاف عدم التاكيد البيئي؟
- ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
- وجود اثر لمستوى التكامل الداخلي ومستوى التكامل الداخلي مع المورد ومستوى التكامل الداخلي مع المستهلك والتكامل الكلي في الأداء التشغيلي، إذ أكدت النتائج أن التوسع في التكامل الداخلي نحو التكامل الخارجي يسهم في زيادة الأداء التشغيلي؛
 - يعدل عدم التأكد المرتبط بالتوريد وبالتكنولوجيا أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، في حين لم يعدل عدم التأكد المرتبط بالطلب الأثر.

4. دراسة (بن عمارة نعيم، 2015)²

تهدف الدراسة إلى تحديد دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في مؤسسة عنتر تراد CONDOR بـرج بوعريـريـج من خلال التعرف على دور كل من وظيفة الشراء، ووظيفة التخزين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة النقل والتوزيع، ووظيفة الشحن والإبداع ونظم المعلومات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لاستعراض أهم الجوانب المتعلقة بتصميم مستويات سلسلة الإمداد وتحليل أنشطتها وأدوات التحكم فيها، ومن جانب آخر تقييم إدارة سلسلة الإمداد

¹ - محمد خير سليم ابو زيد، دراسة اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التاكيد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله بين الحسين الصناعية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016.

² - بن عمارة نعيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR بـرج بوعريـريـج، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سـطيف-، الجزائر، 2015.

بالمؤسسة من خلال معالجة وتحليل وتفسير البيانات الناتجة من إجابات الأسئلة الموجهة في الإستبيان،، وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة المكون من جميع المسيرين في الإدارة العليا في مؤسسة كوندور المعنيين بالأنشطة التابعة لإدارة سلسلة الامداد (كالشراء، الإنتاج، الإمداد والنقل) مع التركيز على الإدارة العليا لمؤسسة واحدة من مجموعة مؤسسات بن حمادي من أجل تحقيق شرط التجانس في العينة، كما تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل أساسا في المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من خلال 3 أجزاء، جزء أول يتعلق بالمعلومات الشخصية، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، والوظيفة، وجزء ثاني يتعلق بعرض وتحليل أهم أنشطة إدارة سلسلة الإمداد كمتغير مستقل من خلال 6 أبعاد (إدارة الشراء، إدارة الإنتاج، إدارة التخزين، إدارة الشحن والإيداع، النقل والتوزيع والمعلومات)، وجزء ثالث يتعلق بالأداء الاقتصادي كمتغير تابع من خلال بعدين (التكلفة والوقت)، وقد تم إعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات عن طريق معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات الجزئية للمتغير المستقل والمتغير التابع، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من خلال إختبار الفرضيات، حيث تم إثبات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محور (الشراء، الانتاج، التخزين، النقل والتوزيع، الإيداع والشحن، نظم المعلومات) والأداء، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محور إدارة سلسلة الإمداد ككل ومحور الأداء، وهذا يثبت صحة الفرضية الإحصائية الرئيسية وبالتالي التأكيد على أن لإدارة سلسلة الإمداد دور في تحسين الأداء الاقتصادي بالمؤسسة بصفة عامة، حيث أن تأثير كل وظائف إدارة سلسلة الإمداد على الأداء أكثر فعالية من تأثير كل وظيفة على حدى، وهذا راجع لصغر حجم الدور، لكن الدراسة لم تتطرق إلى محور خدمة الزبائن كمحور ضمن المتغير المستقل في إدارة سلسلة الإمداد ومؤشر الأداء رضا الزبائن نتيجة الاقتصار على مؤشري التكلفة والوقت كمعايير تدخّل في جوهر خدمة ورضا الزبون، كما تم التوصل إلى أن محور وظيفة نظم المعلومات أكثر تأثيرا في الأداء نتيجة تسجيله أعلى قيمة ارتباط ضمن محاور الدراسة، كما أن الانخفاض النسبي لتكاليف المؤسسة يرجع أساسا إلى تبني إستراتيجية تخفيض التكلفة والتحول إلى مرحلة التصنيع بدل التركيب.

5. دراسة (محمد أحمد حسين عساف، 2015)¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى وجود أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد ممثلة في التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، ركز الباحث في دراسة قدرات سلسلة التوريد على التكامل مع الموردين ومع الوسطاء والموزعين ومع الزبائن أما الميزة التنافسية فركز على: الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على 120 فرد وقام الباحث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss واعتمد تحليل الانحدار المتعدد واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها: التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في شركات قعوار.

6. دراسة (علي عبود علي الرفيعي، 2014)²

هدفت هذه الدراسة لتشخيص دور عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، إدارة علاقات الموردين، إدارة علاقات الزبائن، تكنولوجيا المعلومات، إدارة سلسلة القيمة وتصميم العملية) في تحسين أداء العمليات بدلالة مزايا (الكلفة، الجودة، التسليم والمرونة) وقد تم اختبار مشكلة ونموذج البحث في مصفى النجف عبر توظيف المنهج الوصفي، وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى إدراك إدارة المصفي لدور وأهمية سلسلة التوريد الكفؤة وماهي عوامل نجاحها وهل يمكن تفسير التباين في أداء العمليات بدلالة تلك العوامل، وقد تم تصميم إستبانة على وفق مقياس ليكارت الخماسي وقد أخضعت هذه الأداة لاختباري الصدق والثبات، كما تم الإعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بدلالة مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي (النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الوزن المثوي ومعامل الاقتران)، ومؤشرات التحليل الإحصائي الإستدلالي (معاملات الارتباط والانحدار البسيط والتدريجي وتحليل المسار)، وقد مسحت الدراسة آراء 72 مستجيباً لمنتسبي المصفي العاملين في الإدارات العليا والوسطى، والتنفيذية، وتم توظيف معاملات كندال وتحليل الانحدار والتباين (أنوفا ANOVA)

¹ محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
² علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، 2014.

وإختبار علاقات الارتباط والتأثير بين عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد وأداء العمليات، حيث تم التأكيد في الاخير على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة مع التأكيد على أن المصفي بحاجة لتفعيل وتنشيط عوامل البنية التحتية الضرورية لخلق سلسلة توريد كفؤة وقادرة على الإستجابة لمتطلبات الإرتقاء بمؤشرات الأداء المختلفة، كما توصلت نتائج الدراسة لوجود ضعف في منظومتي إدارة علاقات الموردين والزبائن في المصفي والتي تجسدت في افتقاره لقواعد بيانات موثقة ومحدثة عن مورديه وزبائنه مما أضعف قدرته على تطوير علاقات شراكة إستراتيجية يمكن أن تستثمر بقوة في تدعيم سلاسل التوريد الحالية في المصفي لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحتملة في بيئة الصناعة، كما أن المصفي لا يزال يعتمد على تكنولوجيا إنتاج ومعلومات متقدمة، وهذا ينعكس سلبا على مستوى المرونة وتحديدًا في جانب سلسلة الطلب إذ لازال المصفي يعمل بطاقات إنتاج وتوزيع محدودة.

7. دراسة (أسحق محمود الشعار، 2014)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة قدرها 217 شركة من أصل 500 شركة متوسطة وكبيرة الحجم، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة وصحة نموذجها استخدم تحليل (structural equation modeling (sem) من خلال برنامج (AMOS16) وقد تمحورت إشكالية الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسية التالية:

- هل هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد (التكامل الداخلي، التكامل الخارجي، التكامل الاستراتيجي) في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم؟
- هل هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد في استجابة سلسلة التوريد؟
- هل هناك أثر لاستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم؟

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج تلخصت في مايلي:

¹ - اسحق محمود الشعار، اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الاردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية الشركات الصناعية تتعامل مع موردين اثنين فأقل مما يؤكد العلاقة الجيدة بينها وبين مورديها وكذا لجعل فترة التعامل أطول وتقوية الثقة المتبادلة؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتكامل الخارجي في الأداء التشغيلي ومرد ذلك إلى أن الشركات تقيم علاقة شراكة وتعاون مع الموردين لتأمين مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب لتتمكن من الوفاء بالتزاماتها نحو زبائنها في الوقت المحدد؛
- دلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل الداخلي يؤثر في الأداء التشغيلي لأن التكامل الداخلي يؤدي إلى إزالة الحواجز بين الوحدات التنظيمية ويحفز العمل التعاوني من أجل تلبية طلبات الزبائن؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن التكامل الاستراتيجي يؤثر في الأداء التشغيلي وهذا يشير إلى حالة من الموائمة بين التوجه الاستراتيجي لسلسلة التوريد والاستراتيجية العامة للشركة وأن هذه الموائمة تمكن الشركات من الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ على الطلب من حيث الكم والنوع دون الحاجة إلى وجود فائض في المخزون؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في استجابة سلسلة التوريد وذلك راجع إلى أن إشراك الشركات للموردين والزبائن في خططها يؤدي إلى زيادة سرعة استجابة سلسلة التوريد، كما أن التكامل يزيل الحواجز الفنية بين الشركة والموردين ويخلق حالة من التعاون من أجل تلبية احتياجات الأسواق؛
- أشارت نتائج الدراسة أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر في الأداء التشغيلي، لأن تحقيق مرونة عالية في استجابة سلسلة التوريد تعد سلاح إستراتيجي يمكننا من التوصل إلى الأداء المميز للشركة وصولاً إلى رضا الزبون.

8. دراسة (علاء محمد البتاتوني، 2014)¹

إستهدفت الدراسة البحث عن تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد والتي تشمل الشراكة مع الموردين والعلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات جودة المعلومات المتبادلة، التعهيد، الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم

¹ - علاء محمد البتاتوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، الثاني، العدد الأول، 2014.

القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية وقد تم تناول إشكالية الدراسة مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

- ماهي أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد؟ وماهي أهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال؟
- ما المقصود بإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد؟ وماهي أهم أدواتها؟ وماهي أهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال؟
- هل يدعم الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد من القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال؟
- كيف يمكن التحقق ميدانيا من تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال المصرية؟

وقد تم التركيز في الدراسة التطبيقية على عدد من الممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والعلاقات مع العملاء ومستوى المعلومات المتبادلة وجودة المعلومات المتبادلة والتعهد والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد كما تم التركيز على أربعة أساليب فقط لإدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد وهي الأكثر ملائمة من وجهة نظر الباحث وهي: التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج والشراء في الوقت المحدد كما تم التركيز على منشآت الأعمال الصناعية نفسها.

إعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي في عرض وتحليل الدراسات السابقة، وعلى المنهج الاستنباطي في اشتقاق فروض البحث.

إستخدم الباحث إستبيان موجه للمديرين في المنشآت الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي ومعامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار. وأوضحت النتائج أن هناك تأثير معنوي وارتباط موجب بين ممارسات سلسلة التوريد ومؤشرات الميزة التنافسية، وأيضاً بين أساليب إدارة التكاليف الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية. كما أشارت النتائج إلى أن الربط والتكامل بين ممارسات سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية يعزز من القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

9. دراسة (ساوس الشيخ، 2013)¹

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على أداء شركات الصناعات الغذائية الجزائرية في ظل تدني الاهتمام بالجوانب البيئية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، من خلال تحديد المفاهيم النظرية للإدارة البيئية، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة سلسلة الإمداد الخضراء، دور آليات الإدارة البيئية في تحقيق متطلبات إدارة سلسلة الإمداد الخضراء وواقع الصناعات الغذائية الجزائرية ودراسة إمكانية تطبيق نظم الإدارة البيئية في إطار سلسلة الإمداد وإنعكاسها على الأداء في شركات الصناعة الغذائية بشكل عام وفي الشركات الخاصة بعينة الدراسة بشكل خاص حيث تمثل مجتمع الدراسة في كل من شركات الصناعة الغذائية والمشروبات المتواجدة في التراب الجزائري، وتم اختيار عينة ملائمة بحجم 46 مفردة مختارة من بين عمال الشركات الصناعية في المجال الغذائي بولايتي أدرار وبشار، وتم التركيز على العمال المتواجدين في المستويات الأعلى، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إعتد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 19 وإستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في مقاييس التزعة المركزية والتشتت، تحليل الارتباط البسيط والجزئي لبيرسون، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، وقد تم تصميم إستبيان تضمن أسئلة عامة عن المبحوثين والشركة ومحور ثاني تناول مجموعة أسئلة للتعرف على واقع الإدارة البيئية في الشركة المبحوثة وتضمن: تخطيط الإدارة البيئية، تطبيق الإدارة البيئية، قياس وتقييم الإدارة البيئية، وتحسين الإدارة البيئية، ومحور ثالث تناول واقع سلسلة الإمداد في الشركة المبحوثة تضمن: المورد، العمليات الإنتاجية والزبون، ومحور رابع تناول واقع أداء الشركة المبحوثة تضمن: كفاءة أداء الشركة، فعالية أداء الشركة والأداء البيئي، ومن خلال الإسقاط على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية توصل الباحث إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بالصدق البنائي وثبات قوي ومقبول وهذا يشير إلى جودة مقياس متغيرات الدراسة مما يؤكد على جودة الأداة وحسن قياسها حسب رأي الباحث، كما أظهرت نتائج إختبار تحليل التباين عدم وجود فروق جوهرية حول أفراد العينة، أما نتائج إختبار الانحدار فأظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة، في حين أظهرت نتائج إختبار تحليل المسار عدم وجود أثر مباشر أو غير مباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبعد دراسة وتحليل العلاقات

¹ - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على الأداء دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2013.

الإرتباطية فيما بين متغيرات الدراسة تم التوصل إلى أن مستوى نظم الإدارة البيئية كان تحت المتوسط الفرضي، إلا أن غالبية الأثر لعناصر نظم الإدارة البيئية كانت غير معنوية مما يدل على ضعف إستخدام هذه العناصر داخل الشركات الخاصة بعينة الدراسة، وعدم توظيفها بما يعمل على تحسين أدائها الكلي؛ وتعود الأسباب إلى عدم ملائمة مواقع المؤسسات من الناحية البيئية وكذا تقادم تقنيات الإنتاج، كما يعود السبب إلى قناعة الشركات محل الدراسة إلى أن التلوث الحقيقي لا بد منه ولا يمكن تفاديه، وكذا ضعف الوعي البيئي، كما توصلت النتائج إلى أن إدارة سلسلة الإمداد في الشركات الخاصة بعينة الدراسة سجلت ضعفا في الأداء وتم ملاحظة ذلك من خلال إتباع الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال اللوجستية التي تستغرق وقتا طويلا وتكاليف عالية، إضافة إلى ضعف الإهتمام برضا الزبون وعدم الإعتماد على أساليب علمية في إختيار الموردين وتراجع الجودة البيئية للمواد الأولية.

10. دراسة (كاظم أحمد جواد، 2013)¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة في مرونة التسليم، مرونة التجهيز، مرونة نظم المعلومات ومرونة المنتج الجديد في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن وتمثلت أبعاده في: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والابداع، من خلال تحديد العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز والأداء الإستراتيجي.

وقد تطرقت الدراسة إلى عملية تحليل بيئة القطاع الصناعي المتمثلة في عدد من الشركات الصناعية في حين شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء العاملين في هذه الشركات حيث تم توزيع 58 استبانة ثم استرجاع 52 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة بلغ 90%، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأسلوب رئيسي للحصول على البيانات اللازمة. وقد تم التوصل إلى أن الشركات المبحوثة تمتلك مستوى جيد من مرونة سلسلة التجهيز (مرونة التسليم، مرونة التجهيز، مرونة نظم المعلومات ومرونة المنتج الجديد) ما يستدعي الإهتمام بها أكثر وتنميتها خاصة أن الزيارات الميدانية توصلت إلى أن أغلب المدراء واعين بالدور الذي تحتله مرونة سلسلة التجهيز في إسناد الأداء الإستراتيجي، كما أن الشركات المبحوثة تهتم أكثر بالأبعاد الفرعية لمرونة سلسلة التجهيز كتطوير تكنولوجيا المعلومات وزيادة إستخدام الحسابات في إنجاز العديد من الأعمال، لكن في المقابل ليس هناك إهتمام كافي بالبيانات المحصلة والتي يمكن الإستفادة منها في

¹ - كاظم احمد جواد، اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الثالثة والثلاثون، العدد سبعة وتسعون، 2013.

مواجهة التغيرات البيئية، أما الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات فقد تم تحقيق مستوى جيد مما يدل على إهتمام الشركات بالبحوث بهذه الأبعاد خاصة منظور العملاء الذي سجل أعلى متوسط وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذو دلالة معنوية بين أبعاد مرونة التجهيز والأداء الإستراتيجي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.60 وهو ارتباط جيد مما يعني أن تحقيق الأداء الإستراتيجي يفترض توافر ولو الحد الأدنى من مرونة سلسلة التجهيز.

11. دراسة (زينة مصطفى محمود حمد، 2013)¹

تمثل الدراسة بحث تطبيقي على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، حيث هدفت الدراسة لبيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان، وقامت الباحثة بدراسة 121 شركة من أصل 833 شركة وتمثلت وحدة المعاينة في المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين والبالغ عددهم 326 ضمن حدود الشركات المختارة كعينة للدراسة، ويمكن القول أن الباحثة وفقت في اختيار وحدة المعاينة باعتبار الإطارات المختارة تمثل محور صنع التكامل بين الشركة ومحيطها الخارجي وبالتالي الوصول لنتائج أفضل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السيمي، كمل تم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال إستبانة أستخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات.

تمثلت إشكالية الدراسة في عدد من الأسئلة تمحورت كمايلي:

- هل هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد، العلاقة طويلة المدى، الاتصالات، الفرق الوظيفية، مشاركة الموردين، تكامل الامداد) على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان؟
- هل هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد على الاضطراب البيئي (الاضطراب التسويقي، الاضطراب التكنولوجي، شدة المنافسة) لشركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان؟
- هل هناك أثر للاضطراب البيئي (الاضطراب التسويقي، الاضطراب التكنولوجي، شدة المنافسة) على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان؟

¹ - زينة مصطفى محمود حمد، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

- هل هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية بوجود الاضطراب البيئي؟
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن مستوى كل من هيكل سلسلة التوريد، العلاقات طويلة المدى، مستوى الاتصالات، الفرق الوظيفية، مشاركة الموردين، تكامل الامداد، مستوى الاضطراب السوقي، شدة المنافسة ومستوى الأداء التنظيمي لشركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة كان مرتفعاً؛
- أن مستوى الاضطراب التكنولوجي لشركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

12. دراسة (مصطفى عبد الواحد العاني، 2013)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية وأثرها على أداء هذه السلسلة. إستهدفت الدراسة 16 شركة وشملت 78 مدير ورئيس قسم، تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة مستوى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية وهل هناك أثر لهذه الجودة على أداء هذه السلسلة؟ تم التركيز في جودة علاقات سلسلة التوريد على: الثقة المتبادلة، الاتصال الدائم، الالتزام التنظيمي والتعاون المشترك بين أطراف السلسلة بينما تم التركيز في أداء سلسلة التوريد على: تكلفة التوريد، نوعية الأداء، الاستمرار في خدمة العملاء والتوقيت المناسب للتوريد. قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل البيانات حيث إستخدم التحليل الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك من أجل اختبار فرضية الدراسة التي تفيد بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه السلسلة، وتوصلت الدراسة لوجود أثر لتبني مفهوم جودة العلاقات بين الشركات الدوائية الأردنية مع شركائها من سلسلة التوريد من ثقة متبادلة بين أطراف السلسلة واتصال والتزام وتعاون على أداء هذه السلسلة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق وتبني جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد وذلك لما لها من تأثير على أداء السلسلة نفسها.

¹ - مصطفى عبد الواحد العاني، جودة علاقات اطراف سلسلة التوريد وأثرها على ادائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد ستة وتسعون، 2013.

13. دراسة (كامل محمد الحواجرة، 2013)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد والتي تشمل: شراكة المزود الاستراتيجية، علاقات العملاء، مستوى مشاركة المعلومات ومستوى جودة المعلومات في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن. استخدم الباحث إستبانة موجهة ل 121 مدير من عينة الدراسة واعتمد على عدد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار المتعدد وتحليل المسار واختبارات الإحصاء الوصفي بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss 20 وبرنامج Amos20. توصل الباحث لجملة من النتائج من أهمها أن ممارسات سلسلة التوريد تعزز قيمة أداء الأعمال مما يزيد من قيمة العائد على الاستثمار ويقوي المركز التنافسي وبالتالي تعزيز الأداء المالي والتسويقي للشركات وكذا تحقيق أعلى مركز تنافسي وحصصة سوقية متقدمة من خلال الاهتمام بتعزيز العلاقات مع العملاء ومع الموردين، كما أكدت النتائج على ضرورة توفير المعلومات وتبادلها بين العملاء لمواكبة التحديات الاقتصادية إضافة إلى قيمة جودة المعلومات بين الموردين والشركاء الاستراتيجيين التي تنعكس على جوانب متعددة منها الجودة والتكلفة والاعتمادية وسرعة الوصول إلى السوق.

14. دراسة (تركي دهمان البرازي، 2012)²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والتعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا لتحديد الجوانب الايجابية المساعدة على إدارة سلسلة التوريد في الشركات والجوانب السلبية التي تحد من كفاءتها ومدى مطابقة واقع الشركات قيد الدراسة للإطار النظري حيث تم التركيز على 27 شركة و 89 مدير شملتهم الدراسة، وتمحورت إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ماهو أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟ وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج تمثلت أهمها في مايلي:

¹ - كامل محمد الحواجرة، ممارسات سلسلة التوريد ودرها في الميزة التنافسية وتحسين اداء الاعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.

² - تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية من خلال تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين ثم العلاقة مع الزبائن ثم العلاقة مع الموردين؛
- وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؛ إذ بينت النتائج أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام؛
- وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؛ إذ بينت النتائج أهمية الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين والمشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين؛
- وجود تأثير للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أهمية وتأثير المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة وعملها على بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون.

15. دراسة (ماجد جودة جاسم، 2010)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة الإستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز والملائمة في المصنع قيد الدراسة وكذلك معرفة متطلبات نجاح سلسلة التجهيز وأيضا معرفة تأثير هذه الإستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديث مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأستخدمت في البحث فرضية عدم معرفة العلاقة والأثر بين إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأبعاد الميزة التنافسية، تم اعداد إستبانة لهذا الغرض وتم توزيع 33 منها على مدراء الأقسام في المصنع وتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لغرض إجراء عمليات التحليل واختبار فرضيات الدراسة. ركزت الدراسة على إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي والتكامل العمودي الخلفي كما ركزت على أبعاد الميزة التنافسية: الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، وتوصلت الدراسة إلى أن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة

¹ - ماجد جودة جاسم، إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2010.

القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسية وأيضاً وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الاولى في التأثير.

والجدول التالي يلخص هذه الدراسات السابقة العربية من حيث: طبيعة الدراسة، أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات ونتائج الدراسة:

جدول رقم (1-2): ملخص الدراسات السابقة العربية

| دراسة (منير عزوز، 2018) | |
|--|---------------|
| أطروحة دكتوراه | طبيعة الدراسة |
| تحديد العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الانتاجية في المؤسسات نظريا وتطبيقيا | أهداف الدراسة |
| المؤسسات الصناعية الجزائرية الناشطة في مختلف الفروع الانتاجية بولاية المسيلة وبرج بوعريريج | مجتمع الدراسة |
| مجموعة من المؤسسات | عينة الدراسة |
| دراسة حالة المؤسسات المختارة محل الدراسة الميدانية | أدوات الدراسة |
| وجود علاقة واثري ايجابي بين فعالية ادارة سلسلة التوريد وأداء العمليات الانتاجية | أهم النتائج |
| دراسة (نور الدين مزهودة، 2017) | |
| أطروحة دكتوراه | طبيعة الدراسة |
| تحديد أثر نظام المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية | أهداف الدراسة |
| مجموعة من المؤسسات العاملة في الجزائر | مجتمع الدراسة |
| 3 مؤسسات جزائرية خاصة و 5 مؤسسات جزائرية عامة و 1 مؤسسة بالشراكة و 2 مؤسسة أجنبية عاملة في الجزائر | عينة الدراسة |
| استبيان | أدوات الدراسة |
| كل المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوفير متطلبات تطبيق نظام ERP، كما أنها تهتم أيضاً بتحسين أدائها | أهم النتائج |
| دراسة (محمد خير ابو سليم، 2016) | |
| مقال | طبيعة الدراسة |
| التعرف الى مستوى تطبيق الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية لابعاد تكامل سلسلة التوريد ودراسة اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي وكذلك بحث الاثر المعدل لعدم التاكيد البيئي استنادا الى النظرية الموقفية في اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي | أهداف الدراسة |

| | |
|---|---|
| مجتمع الدراسة | الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين |
| عينة الدراسة | 199 شركة من اصل 412 شركة |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | التوسع في التكامل الداخلي نحو التكامل الخارجي يسهم في زيادة الأداء التشغيلي يعدل عدم التأكد المرتبط بالتوريد والتكنولوجيا اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في حين لم يعدل عدم التأكد المرتبط بالطلب الاثر |
| دراسة (بن عمارة نعيم، 2015) | |
| طبيعة الدراسة | رسالة ماجستير |
| أهداف الدراسة | تحديد دور إدارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في مؤسسة عنتر تراد condor برج بوغريبرج |
| مجتمع الدراسة | جميع المسيرين في الادارة العليا في مؤسسة كوندور المعنيين بأنشطة ادارة سلسلة الامداد |
| عينة الدراسة | عينة من المسيرين في الادارة العليا الخاصة بأنشطة سلسلة الامداد |
| أدوات الدراسة | المقابلة الشخصية، استبيان |
| أهم النتائج | وجود علاقة ارتباط موجبة بين ادارة سلسلة الامداد والأداء وبالتالي التأكيد على ان لادارة سلسلة الامداد دور في تحسين الاداء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة |
| دراسة (محمد احمد حسين عساف، 2015) | |
| طبيعة الدراسة | رسالة ماجستير |
| أهداف الدراسة | بيان اثر قدرات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية |
| مجتمع الدراسة | شركات قعوار في الاردن |
| عينة الدراسة | 120 فرد |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقدرات سلسلة التوريد باعابها (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة تنافسية في شركات قعوار |
| دراسة (علي عبود علي الرفيعي، 2014) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | تشخيص دور عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد في أداء العمليات |
| مجتمع الدراسة | مصطفى النجف |

| | |
|--|--|
| عينة الدراسة | 72 عامل في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة |
| دراسة (اسحق محمود الشعار، 2014) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الادارة التشغيلية في الشركات الصناعية الاردنية كبيرة ومتوسطة الحجم |
| مجتمع الدراسة | الشركات الصناعية الاردنية كبيرة ومتوسطة الحجم |
| عينة الدراسة | 217 شركة من اصل 500 شركة كبيرة ومتوسطة الحجم |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | تؤثر استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لان تحقيق مرونة عالية في استجابة سلسلة التوريد تمكن من التوصل الى أداء مميز للشركة وصولا الى رضی الزبون |
| دراسة (علاء محمد البتاتوني، 2014) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | البحث عن تأثير الربط والتكامل بين ممارسات ادارة سلاسل التوريد على القدرة التنافسية لمنشات الاعمال الصناعية |
| مجتمع الدراسة | المنشات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية |
| عينة الدراسة | المديرين في المنشات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | وجود تأثير معنوي وارتباط موجب بين ممارسات سلسلة التوريد ومؤشرات الميزة التنافسية وايضا بين اساليب ادارة التكاليف الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية |
| دراسة (ساوس الشيخ، 2013) | |
| طبيعة الدراسة | أطروحة دكتوراه |
| أهداف الدراسة | بحث أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار سلسلة الامداد على أداء الشركات الصناعية الجزائرية في ظل تدني الاهتمام بالجوانب البيئية |
| مجتمع الدراسة | شركات الصناعة الغذائية والمشروبات التواجدة في التراب الجزائري |
| عينة الدراسة | 46 مفردة مختارة بين عمال الشركات الصناعية في المجال الغذائي بولايي أدرار وبشار |

| | |
|--|---|
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | عدم وجود علاقة ذات دلالة جوهريّة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة |
| دراسة (كاظم احمد جواد، 2013) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | تحديد أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء لاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن |
| مجتمع الدراسة | الشركات الصناعية |
| عينة الدراسة | جميع المدراء العاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | تحقيق الأداء الاستراتيجي يفترض توافر ولو الحد الأدنى من مرونة سلسلة التجهيز |
| دراسة (زينة مصطفى محمود حمد، 2013) | |
| طبيعة الدراسة | رسالة ماجستير |
| أهداف الدراسة | بيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في الشركات محل الدراسة |
| مجتمع الدراسة | شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الاردنية عمان |
| عينة الدراسة | 121 شركة من اصل 833 شركة مع التركيز على المديرين والمساعدين ورؤساء الاقسام البالغ عددهم 326 |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | ارتفاع في مستوى هيكل سلسلة التوريد، العلاقات طويلة المدى، الاتصالات، الفرق الوظيفية، تكامل الامداد، الاضطراب السوقي، شدة المنافسة والاداء التنظيمي، اما الاضطراب التكنولوجي فكان متوسطا |
| دراسة (مصطفى عبد الواحد العاني، 2013) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | معرفة مدى جودة علاقات اطراف سلسلة التوري في الشركات الاردنية المنتجة للادوية واثرها على أداء هذه السلسلة |
| مجتمع الدراسة | الشركات الاردنية المنتجة للادوية |
| عينة الدراسة | 78 مدير ورئيس قسم من 16 شركة |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | وجود اثر لتبني مفهوم جودة العلاقات بين الشركات الدوائية مع شركائها من سلسلة التوريد من ثقة |

| | |
|---|---------------|
| متبادلة بين اطراف السلسلة واتصال والتزام وتعاون على أداء هذه السلسلة | |
| دراسة (كامل محمد الحواجرة، 2013) | |
| مقال | طبيعة الدراسة |
| التعرف على اثر ممارسات سلسلة التوريد في الميزة التنافسية وتحسين أداء الاعمال في شركات الباطون في الاردن | أهداف الدراسة |
| شركات الباطون في الاردن | مجتمع الدراسة |
| 121 مدير | عينة الدراسة |
| استبيان | أدوات الدراسة |
| ممارسات سلسلة التوريد تعزز قيمة أداء لاعمال مما يزيد من قيمة العائد على الاستثمار ويقوي المركز التنافسي وبالتالي تعزيز الاداء المالي والتسويقي للشركات وكذا تحقيق اعلى مركز تنافسي وحصصة سوقية متقدمة | أهم النتائج |
| دراسة (تركي دهمان البرازي، 2012) | |
| رسالة ماجستير | طبيعة الدراسة |
| التعرف على اثر ادارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت والاوراق المالية | أهداف الدراسة |
| الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية | مجتمع الدراسة |
| 27 شركة و 89 مدير شملتهم الدراسة | عينة الدراسة |
| استبيان | أدوات الدراسة |
| وجود تأثير لادارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية من خلال تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين ثم العلاقة مع الزبائن ثم العلاقة مع الموردين | أهم النتائج |
| دراسة (ماجد جودة جاسم، 2010) | |
| مقال | طبيعة الدراسة |
| معرفة الاستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز والملائمة في المصنع قيد الدراسة وكذلك معرفة متطلبات نجاح سلسلة التجهيز وايضا معرفة تأثير هذه الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة | أهداف الدراسة |
| مصنع نسيج الديوانية | مجتمع الدراسة |
| مرداء الاقسام في المصنع | عينة الدراسة |

| أدوات الدراسة | استبيان |
|---------------|---|
| أهم النتائج | توصلا الدراسة الى ان سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسية وايضا وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت استراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الاولى في التأثير |

المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم في هذا المبحث إستعراض الدراسات السابقة الأجنبية.

1. دراسة: (Hooshang M. Beheshti, Pejvak Oghazi and Rana Mostaghel Magnus) (Hultman 2014) (تكامل سلسلة التوريد وأداء المؤسسة: دراسة ميدانية لشركات التصنيع السويدية)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لشركات التصنيع السويدية وقد تم تصميم إستبانة واختبارها من طرف خبراء في هذا المجال وتعديلها قبل إرسالها إلى مجموعة من المديرين في مجموعة الدراسة، وركزت الدراسة على تكامل سلسلة التوريد من خلال المورد والشركة والعملاء ومدى ارتباط كل منها مع الأداء المالي للشركة وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج spss وتوصلت النتائج إلى أن إدارة سلسلة التوريد تتطلب إستراتيجية لدمج العمليات الداخلية داخل الشركة مع وضع خطة لربط هذه العمليات مع أطراف سلسلة التوريد من أجل تحقيق المنافع الكاملة من التكامل وبالتالي يجب وضع مزيد من الخطط لمزيد من التكامل لخفض التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء المالي والوضع التنافسي. كما أكدت النتائج على أن تكامل سلسلة التوريد في أي مستوى هو مفيد للرفاه المالي للشركات.

2. دراسة: (Ganesh Kumar, C., & Nambirajan, T. 2013) (نموذج متكامل لمكونات وأداء إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي)²

أشارت الدراسة إلى أهمية وقوة المنافسة التي تجاوزت حدود المنظمات إلى المنافسة بين سلاسل التوريد والتي يحتمل أن تكون طريق لتأمين ميزة تنافسية وتحسين أداء سلسلة التوريد والأداء التنظيمي، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة مكونات لإدارة سلاسل التوريد (إهتمامات سلسلة التوريد، كفاءة سلسلة التوريد وممارسات سلسلة التوريد) وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من 255 مؤسسة للصناعات التحويلية، وتم اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها بإستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية)

¹ - Hooshang M. Beheshti, Pejvak Oghazi and Rana Mostaghel, Magnus Hultman, **Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms**, Article in Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, January 2014.

² - Ganesh Kumar, C., & Nambirajan, T. (2013). **An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a Measurement Instrument**. Journal of Contemporary Management Research, 8(2).

(SEK) حيث قدمت الدراسة تقييم الربط السبي بين المكونات الأساسية لسلسلة التوريد وتأثيرها على أداء سلسلة التوريد والأداء التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة حصول المؤسسة على الموارد يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين قدرتها التنافسية في السوق.

3.دراسة: (Ronald M. Salazar, 2012)¹ (أثر عمليات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي)

إهتمت الدراسة بالقيمة التي تقدمها سلاسل التوريد للمؤسسات الفردية التي لم تعد تنافس بشكل مستقل وإنما بشكل جماعي على شكل سلاسل توريد حيث يعتمد النجاح في نهاية المطاف على مدى قدرة الإدارة على دمج شبكة المؤسسة المعقدة من العلاقات التجارية لتصبح سلسلة التوريد أكثر فعالية من خلال تأثيرها في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي خاصة أن المنافسة تعدت حدود المنظمات إلى المنافسة بين سلاسل التوريد، وركزت الدراسة على ثلاثة عمليات إدارة سلاسل التوريد بين ثمانية عمليات نظراً لمحدودية الحجم وضيق الوقت من إدارة علاقات الموردين، إدارة التدفقات التحويلية وتطوير المنتجات والتسويق، واختبرت العلاقة بين هذه الممارسات وبين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وتم تقييم فرضيات الدراسة من خلال إستخدام تحليل الارتباط ذات المتغيرين ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الممارسات المعتمدة لإدارة سلاسل التوريد والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن مستويات أعلى من ممارسات إدارة سلاسل التوريد يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، هذه النتائج لها قيمة للأكاديميين والتجارين لأنها توفر التحقق من الاعتقاد السائد من قيمة الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد.

4.دراسة: (Silvio Roberto Ignácio Pires , Eliciane Maria da Silva, 2010) (إدارة سلاسل التوريد والأداء: وفق منهجة مفاهيمية للمصطلحات)²

هدفت الدراسة إلى منهجة المفاهيم الخاصة بممارسات إدارة سلاسل التوريد حيث يضم الأدب الخاص بها مصطلحات مختلفة لكن مع معاني مماثلة، حيث تؤكد الدراسة على ضرورة توحيد المصطلحات

¹ - Ronald M. Salazar, BS, **THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, THESIS Presented to the Faculty Department of Systems and Engineering Management Graduate School of Engineering and Management Air Force Institute of Technology Air University, 2012.

² - Silvio Roberto Ignácio Pires , Eliciane Maria da Silva, Title: **Supply Chain Management and Performance: A Conceptual Systematization of Terminology**, Abstract Number 015-0083, 2010.

والتغيرات التي تشكل مفاهيم ممارسات إدارة سلاسل التوريد حيث كانت الطريقة المعتمدة من قبل الباحثين ببيوغرافية تعتمد على تفتيش المقالات في الويب الذي يتيح الوصول إلى الأعمال التي تم نشرها في الدوريات الدولية الأكثر أهمية بواسطة كتابة التعبيرات: سلسلة التوريد والأداء في شبكة قاعدة المعلومات حيث تم التركيز على الدراسات بين 1998 و2009 وجمع المعلومات حسب الهدف من الدراسة من مفاهيم ومتغيرات وطريقة تحليل البيانات والنتائج الرئيسية، وتوصلت الدراسة إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة سلاسل التوريد والأداء مثل: العلاقات بين المشتري والمورد والشراء الاستراتيجي والثقة وتقاسم المعلومات وجودتها وأهم المؤشرات الخاصة بأداء المؤسسة والذي يخدم العلاقة مع إدارة سلاسل التوريد مثل أداء المرونة وأداء التكلفة وهذا اعتمادا على عدة دراسات ونتائج الباحثين في هذا المجال. وتؤكد الدراسة بذلك على ضرورة توحيد المصطلحات والتغيرات التي تشكل مفاهيم ممارسات إدارة سلاسل التوريد.

5. دراسة: (Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S. Subba , 2006)

¹ (Rao) (أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي)

تناولت الدراسة خمسة أبعاد لإدارة سلاسل التوريد: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، علاقات العملاء، مستوى تبادل المعلومات، نوعية تبادل المعلومات و التأجيل واختبرت العلاقة بين هذه الأبعاد والميزة التنافسية والأداء التنظيمي من خلال إستبيان موجه لعينة من المؤسسات شملت 196 مؤسسة وقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات وإستخدام أساليب إحصائية لاختبار الصحة، التمايز والموثوقية والتحقق من التركيبات من الدرجة الثانية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة سلاسل التوريد تؤثر تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية كما أشارت إلى ضرورة تطبيق هذه الإدارة خاصة أن المنافسة اليوم انتقلت من كونها بين المنظمات إلى ما بين سلاسل التوريد وهنا يتزايد تبني إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات لتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة سلاسل التوريد فد يتأثر بالعوامل المرتبطة مثل نوع الصناعة، حجم الشركة، مكانة المؤسسة في سلسلة التوريد، طول سلسلة التوريد ونوعها وهذا ما يؤثر على فعالية إدارة سلسلة التوريد خاصة أن مستوى تبادل المعلومات يتأثر

¹ - Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S. Subba Rao, **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance**, *Omega*, 2006, vol. 34, issue 2, 107-124.

بطول سلسلة التوريد وتأخر نقل المعلومات يكون على حسب طول السلسلة حيث أنه كلما كان طول السلسلة أقصر كلما تحقق احتمال تشوه المعلومات.

6.دراسة (Eva Ventura & Cristina Giménez, 2002)¹ (إدارة سلسلة التوريد

والميزة التنافسية في قطاع البقالة الإسباني)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عمليات الاندماج الداخلي والخارجي وأثرها على أداء المؤسسات وقدرتها على المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية، حيث يتم تحليل تحسين الأداء من خلال التكاليف، الأوراق المالية وتخفيضات المهلة والتوصل إلى موقف تنافسي أفضل من خلال مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، حيث أجريت دراسة ميدانية في قطاع البقالة الإسباني، وتم التركيز على الشركات التي يفوق رقم مبيعاتها عام 1999 أعلى من 30 مليون يورو، وهذا لخدمة أهداف الدراسة، وكانت العينة الناتجة 199 من المصنعين، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتقييم العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة، ركزت الدراسة على التكامل الداخلي والتكامل الخارجي وكذا على الأداء المطلق والأداء النسبي، وتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي للتحقق من مدى صحة النموذج المعتمد، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه يمكن للشركات تحقيق درجة عالية من التكامل الداخلي ما يؤدي إلى أفضل أداء مطلق حيث يسمح التعاون بين العمليات الداخلية إلى تخفيض التكلفة كما أن التكامل الخارجي يؤدي إلى أداء أفضل مطلق ونسبي؛ حيث يسهم التعاون الخارجي بين أعضاء سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف ونفاذ المخزون وتخفيض المهلة وهذا ما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية، أما تحقيق ومزج التكامل الداخلي والخارجي لأعضاء سلسلة التوريد يمكن أن يسمح بأداء أفضل من منافسيهم خاصة بعض متغيرات الأداء من استجابة لاحتياجات العملاء والمتطلبات والاستجابة للطلبات الخاصة من خلال إنجاز الكميات المناسبة وإحترام مواعيد التسليم والتعاون في إطلاق منتجات جديدة، كل هذا يساهم في اكتساب موقف تنافسي أفضل لأن هناك عدد قليل من الشركات التي حققت كلا التكاملين الداخلي والخارجي، وبالتالي قدمت الدراسة إضافة مفادها أن التكامل الداخلي في حد ذاته ليس كافياً لاكتساب ميزة تنافسية حيث هناك ضرورة لتوسيع نطاق هذا التكامل مع الموردين والعملاء وهو ما يعرف بالتكامل الخارجي.

¹ - Eva Ventura & Cristina Giménez, 2002. "**Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector.**" *Economics Working Papers* 641, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra

والجدول التالي يلخص هذه الدراسات السابقة الاجنبية من حيث: طبيعة الدراسة، أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات ونتائج الدراسة:

جدول رقم (2-2): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية

| دراسة (Hooshang M. Beheshti, Pejvak Oghazi and Rana Mostaghel Magnus Hultman, 2014) | |
|--|---------------|
| مقال | طبيعة الدراسة |
| التعرف على اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء المالي لشركات التصنيع السويدية | أهداف الدراسة |
| شركات التصنيع السويدية | مجتمع الدراسة |
| المديرين في عينة من شركات التصنيع السويدية | عينة الدراسة |
| استبيان | أدوات الدراسة |
| توصلت النتائج الى ان ادارة سلسلة التوريد تتطلب استراتيجية لدمج العمليات الداخلية داخل الشركة مع وضع خطة لربط هذه العمليات مع اطراف سلسلة التوريد من اجل تحقيق المنافع الكاملة من التكامل | أهم النتائج |
| دراسة (Ganesh Kumar, C., & Nambirajan, T. 2013) | |
| مقال | طبيعة الدراسة |
| دراسة اهمية وقوة المنافسة التي تجاوزت حدود المنظمات الى المنافسة بين سلاسل التوريد والتي يحتمل ان تكون طريق لتأمين ميزة تنافسية وتحسين أداء سلسلة التوريد والاداء التنظيمي | أهداف الدراسة |
| مؤسسات الصناعات التحويلية | مجتمع الدراسة |
| 255 مؤسسة | عينة الدراسة |
| استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEK) | أدوات الدراسة |
| توصلت الدراسة الى ان درجة حصول المؤسسة على الموارد يساهم في تحقيق اهدافها وتحسين قدرتها التنافسية في السوق | أهم النتائج |
| دراسة: (Ronald M. Salazar, 2012) | |
| رسالة ماجستير | طبيعة الدراسة |
| اهتمت الدراسة بالقيمة التي تحققها سلاسل التوريد للمؤسسات الفردية التي لم تعد تنافس بشكل مستقل وانما بشكل جماعي على شكل سلاسل توريد | أهداف الدراسة |
| مجموعة واسعة من الصناعات | مجتمع الدراسة |

| | |
|---|--|
| عينة الدراسة | 800 مدير تنفيذي |
| أدوات الدراسة | استبيان موجه على الانترنت |
| أهم النتائج | اشارت نتائج الدراسة الى ان مستويات ممارسات ادارة سلاسل التوريد يمكن ان يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الاداء التنظيمي |
| دراسة (Silvio Roberto Ignácio Pires , Eliciane Maria da Silva, 2010) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | هدفت الدراسة الى منهجة المفاهيم الخاصة بممارسات ادارة سلاسل التوريد |
| مجتمع الدراسة | / |
| عينة الدراسة | / |
| أدوات الدراسة | الطريقة المعتمدة من قبل الباحثين بليبوغرافية تعتمد على تفتيش المقالات في الويب الذي يتيح الوصول الى الاعمال التي تم نشرها في الدوريات الدولية الاكثر اهمية بواسطة كتابة التعبيرات: سلسلة التوريد والاداء في شبكة قاعدة المعلومات حيث تم التركيز على الدراسات بين 1998 و 2009 |
| أهم النتائج | توصلت الدراسة الى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع ادارة سلاسل التوريد والاداء مثل: العلاقات بين المشتري والمورد والشراء الاستراتيجي والثقة وتقاسم المعلومات وجودتها وأهم المؤشرات الخاصة باداء المؤسسة والذي يخدم العلاقة مع ادارة سلاسل التوريد مثل اداء المرونة واداء التكلفة وهذا اعتمادا على عدة دراسات ونتائج الباحثين في هذا المجال |
| دراسة: (Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S. Subba , 2006) | |
| (Rao | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | اختبار العلاقة بين ابعاد ادارة سلاسل التوريد والميزة التنافسية والاداء التنظيمي |
| مجتمع الدراسة | المؤسسات الاقتصادية |
| عينة الدراسة | 196 مؤسسة |
| أدوات الدراسة | استبيان |
| أهم النتائج | تطبيق ادارة سلاسل التوريد يؤثر تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية |
| دراسة (Eva Ventura & Cristina Giménez, 2002) | |
| طبيعة الدراسة | مقال |
| أهداف الدراسة | تحليل العلاقة بين عمليات الاندماج الداخلي والخارجي واثرها على أداء المؤسسات وقدرتها على |

| | |
|--|---------------|
| المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية | |
| مليون يورو | مجتمع الدراسة |
| قطاع البقالة الاسباني مع التركيز على الشركات التي يفوق رقم مبيعاتها عام 1999 أعلى من 30 | |
| 199 من المصنعين | عينة الدراسة |
| الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتقييم العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة | أدوات الدراسة |
| التكامل الداخلي في حد ذاته ليس كافيا لاكتساب ميزة تنافسية حيث هناك ضرورة لتوسيع نطاق هذا التكامل مع الموردين والعملاء وهو ما يعرف بالتكامل الخارجي | أهم النتائج |

المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث التطرق لمقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج.

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف

تهدف دراستنا الى التعرف على اهمية ادارة سلاسل التوريد من خلال الابعاد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات) في تحسين أداء المؤسسة من خلال (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية) وقد اشتركت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد إدارة سلاسل التوريد المنتهجة في الدراسات التي تبحث عن اثر ادارة سلاسل التوريد على أداء المؤسسة وهي: تاسعا: دراسة (علاء محمد البتاتوني، 2014)، دراسة (كامل محمد الحواجرة، 2013) و دراسة: (Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, , 2006) بينما اختلفت الدراسات السابقة الاخرى من حيث أبعاد ادارة سلاسل التوريد مع دراستنا حيث اعتمد بعضها على تكامل سلسلة التوريد من خلال التكامل الداخلي والخارجي واعتمد البعض الاخر على مرونة سلسلة التوريد وهناك من اعتمد على الانشطة اللوجستية مثل الشراء والتخزين والنقل.

أما من حيث المتغير التابع فأغلب الدراسات السابقة اشتركت مع دراستنا في متغير الأداء مع تركيز بعضها على الأداء التشغيلي أو القدرة التنافسية.

ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية

تعم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا وهو المنهج المعتمد في أغلب الدراسات السابقة مع الاعتماد على المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي في بعض الدراسات، وتم الاستعانة باستبيان موجه لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر وهي الأداة المستخدمة في أغلب الدراسات السابقة وأيضا أغلب هذه الدراسات ركزت على إجراء الدراسة الميدانية في قطاع واحد نظرا لتشابه سلاسل التوريد الخاصة بها وكذا تشابه معايير الأداء.

ثالثا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث النتائج

توصلت الدراسة الحالية إلى أن إدارة سلاسل التوريد لها أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة خاصة من حيث الأبعاد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) وقد أشارت كذلك أغلب الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة سلاسل التوريد في دعم وتحسين أداء المؤسسة والقدرة التنافسية مع وجود بعض المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات والتي يمكن تفاديها وتصحيحها.

رابعا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لكل دراسة جديدة حيث تعمل هذه الأخيرة على معالجة موضوع معين تم البحث فيه من طرف العديد من الباحثين وفي بيئات مختلفة ووفق منهجيات وأساليب خاصة والوصول إلى نتائج معينة يمكن أن تتفق مع بعض الدراسات السابقة ويمكن أن تختلف من دراسة إلى أخرى، وعلى هذا الأساس تم دراسة مجموعة من الدراسات السابقة في موضوعنا من دراسات عربية وأجنبية مختلفة وتم تحديد الهدف والمنهجية المتبعة والنتائج المتوصل إليها في كل دراسة من أجل الوقوف على الفرق بين مختلف الدراسات ومحاولة تحليل ومعرفة أسباب هذا الفرق وتحديد الأبعاد التي يمكن أن ننطلق منها في دراستنا الحالية والتي تتناسب مع البيئة التي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية وكذا تحديد مختلف الفجوات والقصور في تلك الدراسات ومحاولة تغطيته في الدراسة الحالية حتى تكون النتائج المتوصل إليها إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة ملمة بكل جوانب الموضوع من أجل المساهمة في معالجة إشكالية بحثنا ومعالجتها بشكل جيد، فالدراسة الحالية تعتبر مكمل للدراسات السابقة والمجال مفتوح أمام الباحثين لمزيد من الدراسات في هذا الموضوع بأسلوب آخر وفي بيئة أخرى من أجل دعم نتائج الدراسة أو الوصول إلى نتائج أخرى وتفسيرها بشكل صحيح لمعرفة أسباب الاختلاف في النتائج وبالتالي الوصول إما لتعميم نتائج الدراسة أو تأكيد أن كل بيئة أعمال ولها خصوصياتها التي تفرض تطبيق أبعاد وإستراتيجيات مختلفة تتلائم معها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل استعراض الأدبيات التطبيقية لموضوع الدراسة من خلال استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بيئات مختلفة والتي لها علاقة مباشرة بموضوعنا، وقد تم تحليل هذه الدراسات من حيث الهدف والإشكالية المدروسة والفرضيات المتبناة والنتائج المحصلة، كما تم مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج من أجل الوقوف على مدى أهمية دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة والإضافات التي قدمتها، حيث اختلفت بعض الدراسات عن دراستنا من حيث الأبعاد والممارسات المعتمدة في الدراسة والخاصة بإدارة سلاسل التوريد وكذا المؤشرات الخاصة بأداء المؤسسة، كما اختلف البعض منها من حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها، لكن على العموم فقد ركزت العديد من الدراسات على العلاقة مع المورد والزبون كأبعاد أساسية في إدارة سلاسل التوريد والتي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة باختلاف المؤشرات التي اعتمدها كل دراسة، وسيتم الاعتماد في دراستنا على العلاقة مع المورد والزبون من خلال الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وإدارة علاقات الزبائن وهي الأبعاد التي اعتمدها بعض الدراسات، أما من حيث المتغير التابع وهو أداء المؤسسة فسيتم اعتماد خمسة مؤشرات في دراستنا (جودة الخدمات، رضا العاملين، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية) وهناك بعض الدراسات التي اعتمدت على بعض هذه المؤشرات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين
أداء عينة من مؤسسات قطاع الصناعات الكهرومترلية
والإلكترونية في الجزائر

تمهيد

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية حول إدارة سلاسل التوريد وأبعادها المتمثلة في الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة، وكذا أداء المؤسسة وأهم المؤشرات الكمية والكيفية المستخدمة في قياسه، واستعراض جانب من الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، سيتم في هذا الفصل محاولة التعرف على مستوى تطبيق إدارة سلاسل التوريد في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) وأيضاً مستوى الأداء في هذه المؤسسات من خلال المؤشرات (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية) والعلاقة بين إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)؛
- المبحث الثاني: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تم إنجاز الدراسة الميدانية في عينة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر ممثلة في مؤسسة كوندور بروج بوعريريج، مؤسسة ستار لايت بتبسة ومؤسسة جيون بروج بوعريريج، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال التركيز على الإداريين والموظفين كونهم الأكثر قدرة على فهم طبيعة الدراسة وتقديم إجابات جيدة، كما تم التركيز على قسم التموين والتسويق وإدارة علاقات الزبائن كون الدراسة تركز على محاولة فهم طبيعة العلاقات داخل سلسلة التوريد مع الموردين والزبائن وهذه الأقسام هي التي تتعامل مباشرة معهم وبالتالي هم الأكثر دراية بنوع وقوة العلاقة بين المؤسسة ومورديها وزبائنها خاصة الموردين الشركاء والزبائن الأكثر تعامل مع المؤسسة.

وفي ما يلي تقديم عام لقطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر والمؤسسات محل

الدراسة:

1. قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر

في سبعينيات القرن الماضي كانت مؤسسة SONELEC الأولى في هذا القطاع والتي تجمع عدة مؤسسات، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الوطنية وانفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية، انقسمت هذه المؤسسة وتفرعت منها عدة مؤسسات عمومية، كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومترية (ENIEM) والمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENIE)، وقد واجهت هذه المؤسسات صعوبات كثيرة من أجل التأقلم والإستمرار، وذلك لعدم مواكبتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة وسريعة التطور، مما أدى لإنخفاض الطلب على منتجاتها خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة الواردات منها، حيث أصبحت تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية.¹

¹ - بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بروج بوعريريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016 : ص ص 164 - 165.

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي شهدت الصناعة الإلكترونية في الجزائر تطورا كبيرا، حيث اتجه الخواص لإبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا بتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة.

2. تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيك Condor Electronics SPA

كوندور الكترونيك هي مؤسسة خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي مختصة في صناعة التجهيزات الكهرومزلية والالكترونية، يقع مقرها في ولاية برج بوعرييج -الجزائر- وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تم انشاؤها بتاريخ: 09-02-2002 وتم الدخول في الانتاج بتاريخ: 23-11-2002، يقدر رأس مالها ب: 245000000.000 دج. تتربع على مساحة 112559 م² منها 630822 م² مغطاة و 480737 م² غير مغطاة.

تتكون مؤسسة كوندور من الوحدات التالية:

- وحدة أجهزة التلفاز والمستقبلات الرقمية؛
- وحدة الهواتف والإعلام الآلي؛
- مركب المكيفات الهوائية؛
- مركب الثلاجات؛
- وحدة المنتجات البيضاء؛
- وحدة أعمدة الطاقة الشمسية؛
- وحدة البولسترال؛
- وحدة البلاستيك.

وقد مرت مؤسسة كوندور بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن :

■ المرحلة الأولى : الشراء للبيع

حيث أن مؤسسة كوندور كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات فقد انتقلت المؤسسة للمرحلة الثانية.

■ المرحلة الثانية : شراء المنتج مفككا جزئيا

في هذه المرحلة تقوم مؤسسة كوندور بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :

- تخفيض تكلفة الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

■ المرحلة الثالثة : شراء الجهاز مفككا كليا

في هذه المرحلة يتم شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من المزايا التالية :

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛
- توفير مناصب أخرى للعمل.

■ المرحلة الرابعة : الانتاج

في هذه المرحلة وبعد الإيتفاداة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو انتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

وتهدف مؤسسة كوندور لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- تحقيق الربح : كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة"عنتر تراد"كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛
- تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية و بأفضل الأسعار؛

■ عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع .

والجدول التالي يوضح أداء مؤسسة كوندور خلال الفترة 2015-2018 من خلال مؤشري رقم الأعمال والنتيجة الصافية :

جدول رقم (3-1): رقم الأعمال والنتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2015-2018

| السنوات | رقم الأعمال دج | النتيجة الصافية دج | نسبة تغير رقم الأعمال | نسبة تغير النتيجة الصافية |
|---------|----------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| 2015 | 73376651325 | 2889426225 | - | - |
| 2016 | 88900080130 | 3675426906 | +21.15% | +27.20% |
| 2017 | 89432576565 | 4289366131 | +0.59% | +16.70% |
| 2018 | 94287230245 | 5813011475 | +5.42% | +35.52% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة كوندور

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-1) أن رقم الأعمال والنتيجة الصافية لمؤسسة كوندور زادت بنسب 21.15% و 27.20% على التوالي خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 ثم انخفضت نسبة الزيادة خلال سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث كانت نسب الزيادة 0.59% و 16.70% على التوالي، لكن مؤسسة كوندور حققت زيادة معتبرة في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال سنة 2018 بنسبة زيادة بلغت 5.42% و 35.52% على التوالي مقارنة بسنة 2017.

3. تقديم مؤسسة السلام الكترونيك (ستارلايت) Starlight

السلام الكترونيك (ستارلايت) هي مؤسسة جزائرية لإنتاج الأجهزة الكهرومترية والالكترونية يقع مقرها في ولاية تبسة -الجزائر- وهي شراكة مع الشركة الكورية LG، حيث قامت مؤسسة السلام إلكترونيك سنة 1997 بمفاوضات مع مؤسسة ألجي LG الكورية دامت عامين، إلا أن مؤسسة LG كانت مترددة وشديدة الحرص بخصوص الشراكة مع مستثمرين جزائريين نظرا للظروف الاقتصادية والأمنية التي تعيشها الجزائر في تلك الفترة، وقد انتهت هذه المفاوضات بالقبول سنة 1999، حيث تم إنشاء مصلحة تقنية تجارية بادئ الأمر بعد تصميم الهيكل العام لمؤسسة السلام إلكترونيك ببرج الكيفان، أما مديرية الإنتاج تم تأسيسها بولاية تبسة.

بعد إرسال أجهزة إنتاج المؤسسة العالمية LG وذلك في ماي 1999 وبعد مرور شهرين من التربص التطبيقي على التجهيزات وآلات الإنتاج من طرف إطارات ومهندسين تقنيين وكذلك اختيار الأجهزة وكيفية العمل عليها من طرف العمال، بدأت مؤسسة السلام إلكترونيك بالإنتاج وفقا لخط

المنتجات البيضاء: المكيفات الهوائية في شهر جوان 1999، الثلاجات في رشتبر ثم بعد ذلك تطورت إلى خط المنتجات البنية: بداية بالتلفاز في شهر أكتوبر من نفس السنة. في عام 2000 تم توسيع نشاط المؤسسة، حيث بدأت بانتاج الغسالات بكل أنواعها، والآن أصبحت المؤسسة تنتج أكثر من عشرة منتجات التي تجاوزت 40 نوع ذو جودة عالية ونوعية متميزة مزودة بتكنولوجيا متطورة وبخصوصيات تقنية متوافقة مع المعايير الدولية والأسواق العالمية. وقد تم إنشاؤها بموجب القرار الخاص بمؤسسات ترقية الاستثمار رقم 5270، والقرار رقم 69561 المؤرخ في: 1990-10-06 وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تابعة للمجمع التجاري الفرنسي (VISTALE).

وتتمثل منتجات السلام الكترونيك (ستار لايت) في: الأجهزة الكهرومترية، الثلاجات، الغسالات، أجهزة التلفزيون، مبردات الماء، المستقبلات الفضائية، أجهزة التبريد، أجهزة الفيديو و dvd. وتهدف مؤسسة السلام إلكترونيك لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- توفير مناصب العمل من خلال زيادة الطاقة الانتاجية؛
- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية؛
- تحقيق مستويات عالية من الأرباح باستمرار؛
- تطوير جودة المنتجات وتحسين نوعية الخدمات؛
- توسيع لائحة السوقية وكسب أسواق جديدة؛
- الاشهار بالمؤسسة وطنيا وعالميا.

4. تقديم مؤسسة جيون الكترونيك Geant Electronics

جيون الكترونيك هي مؤسسة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة مباركية متخصصة في الصناعات الالكترونية والكهرومترية مقرها في ولاية برج بوعرييج - الجزائر - تأسست سنة 1998، وفي سنة 2005 تم تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تحت اسم لطفي الكترونيك ويديرها لطفي مباركية بدل الشركة القديمة، وفي سنة 2007 تم اطلاق علامة "جيون الكتونيك".

من منتجاتها: المكيفات الهوائية، المطابع، أجهزة الاستقبال، الثلاجات المترية، أجهزة التلفاز (led / Icd المدافى، هوائيات الهوائيات النقالية واللوحات الالكترونية.

ويتم انتاجها من خلال ورشتين:

- وحدة انتاج المواد الكهرومترية وتتكون من : ورشة تركيب أفران المطبخ، ورشة تركيب المكيفات، ورشة تركيب الغسالات، مخزن مركزي للمواد الأولية.
- وحدة انتاج المواد الإلكترونية وتتكون من : ورشة تركيب شاشات التلفاز، ورشة تركيب المستقبلات الرقمية.
- وقد تم اختيار المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية لعدة أسباب أهمها:
- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على عينة من المؤسسات العاملة في نفس القطاع وذلك لأنه تتشابه من حيث طبيعة سلاسل التوريد وبالتالي يمكن أن تتبع نفس الاستراتيجيات في التعامل مع الموردين والزبائن ولكن بدرجات متفاوتة حسب إمكانيات كل مؤسسة المادية والبشرية والتقنية؛
- الاعتماد على عينة من نفس القطاع أفضل من الاعتماد على عينة من المؤسسات العشوائية حيث أنها تتشابه في الأداء والمؤشرات المعتمدة أما المؤسسات المختلفة في النشاط فإن كل واحدة لها خصوصيات معينة ومؤشرات خاصة يمكن أن تصلح لمؤسسة دون أخرى؛
- قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر يشهد منافسة كبيرة بحكم وجود عدد معتبر من المؤسسات التي تتطور باستمرار وتقدم منتجات وخدمات جيدة وهذا يساعد في خدمة أهداف الدراسة حيث أن الظاهرة المدروسة هي أداء المؤسسة وهو الذي يتأثر أكثر في القطاعات التي تكون فيها منافسة كبيرة وخيارات متعددة أمام الزبون وهذا ما يؤدي بالمؤسسات العاملة في هذه القطاعات لاعتماد والبحث عن مختلف الطرق والأساليب لتحسين وتطوير أدائها؛
- قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر يشهد تطور كبير في الآونة الاخيرة بحكم لجوء أغلب المؤسسات لإقامة شراكات أجنبية للاستفادة من خبراتها ومهاراتها وهذا ما يخدم أهداف الدراسة خاصة في بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وهو بعد مهم في إدارة سلاسل التوريد حيث أن إقامة شراكة إستراتيجية مع المورد يضمن للمؤسسة امتيازات كبيرة من طرف هذا المورد ويضمن لها كذلك التعامل معه لفترة أطول وبالتالي إمكانية إستمرار السلسلة على المدى البعيد، ومن جهة أخرى فإن قوة المنافسة يعني العمل باستمرار من طرف كل مؤسسة في محاولة لإرضاء الزبون وإقامة علاقة قوية معه من أجل ضمان استمرار تدفق منتجات المؤسسة في السوق وهذا البعد من أهم الأبعاد في سلسلة التوريد كون الزبون يمثل الحلقة الأهم في السلسلة التي تؤثر في كل التدفقات المادية والمالية وتدفق المعلومات.

ثانيا : عينة الدراسة

شملت الدراسة 103 فرد من مختلف الإداريين والموظفين في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) مع التركيز على قسم التموين والتسويق وإدارة علاقات الزبائن حيث أن هذه الأقسام هي التي تتعامل مباشرة مع الموردين والزبائن وبالتالي هي الأكثر دراية بطبيعة العلاقة معهم وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أبعاد إدارة سلاسل التوريد التي تهتم بالشراكة مع الموردين والعلاقة مع الزبائن والمعلومات المتبادلة معهم وتأثير ذلك على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: استمارة الاستبيان

تم جمع المعلومات في الدراسة الميدانية من خلال الحصول على معلومات من المؤسسات محل الدراسة والمواقع الالكترونية لها والإطلاع على دراسات سابقة. كما تم الاعتماد على المقابلة من أجل الحصول على المعلومات وتوضيح فقرات الاستبيان الذي تم إعداده بطريقة تتلائم مع مستوى المستجوبين.

وقد تم إعداد الأداة الرئيسية للدراسة ممثلة في الاستبيان باللغة العربية بالاعتماد على سلم ليكرت الثلاثي، وتم إعداده من خلال قسمين رئيسيين؛ قسم خاص بالبيانات الشخصية تمثلت في: الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المصلحة والوظيفة، وقسم خاص بمتغيرات الدراسة؛ جزء منه مخصص للمتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة وقد خصص لكل بعد ستة فقرات. بمجموع 24 فقرة للمتغير المستقل، وجزء مخصص للمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال خمسة مؤشرات: رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية، وقد خصص لكل مؤشر خمسة فقرات. بمجموع 25 فقرة للمتغير التابع (الملحق رقم -01-).

والجدولين التاليين يوضحان توزيع فقرات الاستبيان حسب كل متغير :

جدول رقم (2-3): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة سلاسل التوريد)

| 24-19 | 18-13 | 12-07 | 06 -01 | ترتيب الفقرة | المحور الاول: إدارة سلاسل التوريد |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| وجود المعلومات المتبادلة | مستوى تبادل المعلومات | إدارة علاقات الزبائن | الشراكة الاستراتيجية مع الموردين | البعد | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان المقدم

جدول رقم (3-3): توزيع فقرات المتغير التابع (أداء المؤسسة)

| 49-45 | 44-40 | 39-35 | 34-30 | 29-25 | ترتيب الفقرة | المحور الثاني: أداء المؤسسة |
|---------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| الحصة السوقية | نمو المبيعات | رضا الزبائن | جودة الخدمات | رضا العاملين | البعد | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان المقدم

أما فيما يخص فقرات الاستبيان والبيانات الشخصية فقد تم تحديدها وإعدادها بعد الاطلاع على مختلف المفاهيم النظرية والأدبيات التطبيقية الخاصة بموضوع الدراسة وكذا الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات العربية والأجنبية؛ خاصة في المتغير التابع (أداء المؤسسة) حيث تم الإستعانة ب (دراسة نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2017)، (دراسة رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009)، وقد تم بناء فقرات الاستبيان بطريقة واضحة ودقيقة من أجل استيعابها بشكل جيد من طرف المستجوبين وبالتالي تقديم إجابات تخدم بشكل جيد أهداف الدراسة.

والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمرفوضة والمقبولة :

جدول رقم (3-4): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمرفوضة والمقبولة

| عدد الاستثمارات المقبولة | عدد الاستثمارات المرفوضة | عدد الاستثمارات المسترجعة | عدد الاستثمارات الموزعة | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------|
| 60 | 20 | 80 | 80 | مؤسسة كوندور |
| 12 | 03 | 15 | 15 | مؤسسة ستارلايت |
| 8 | 00 | 8 | 8 | مؤسسة جيون |
| 80 | 23 | 103 | 103 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب

وعليه فإن عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة هو 80 استمارة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى مايلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في: المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وهذا للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (إدارة سلاسل التوريد) على المتغير التابع (أداء المؤسسة)؛
- تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (إدارة سلاسل التوريد) على المتغير التابع (أداء المؤسسة)؛
- اختبار t وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: صدق الدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ممثلين في مجموعة من الأساتذة من ذوي التخصص (الملحق رقم -02-) من أجل الوقوف على مدى صلاحية الأداة من حيث الأبعاد المعتمدة وطبيعة الفقرات ومدى علاقتها بمحاور الاستبيان، وأيضاً مدى ملائمة الاستبيان للتحليل الإحصائي.

ثانياً: ثبات الاستبيان

تضمن الاستبيان تسعة وأربعون (49) فقرة مقسمة على محورين بالإضافة لمحور متعلق بالخصائص الشخصية للمستقصى، وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث يلاحظ من قيمه أن معامل الثبات 94.4% وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة مقارنة بالحد الأدنى والمقبول 60%.

المبحث الثاني: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل القسم الأول من نتائج الاستبيان (البيانات الشخصية)

1. حسب الجنس

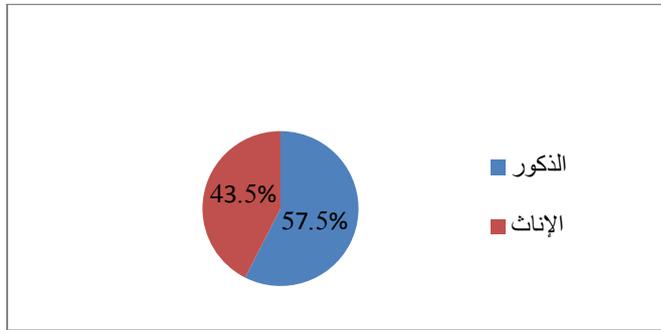
يوضح الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|--------|---------|--------|
| الجنس | الذكور | 46 | 57.5% |
| | الإناث | 34 | 42.5% |

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-1) أن عدد الذكور المستجوبين في عينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 57.5% في حين بلغت نسبة الإناث 42.5% وهذا طبيعي في أغلب المؤسسات حيث في العادة تكون نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في مؤسساتنا بحكم طبيعة ونظام العمل في الجزائر باستثناء بعض المؤسسات التي يكون فيها الفارق بين الجنسين كبير بحكم خصوصية بعض الأعمال والأنشطة أو الظروف الطبيعية والمناخية، ولكن في عينة الدراسة نلاحظ أن الفارق ليس كبير بين الجنسين وذلك لأن الاستبيان موجه للإداريين والموظفين الذين لا يشترط فيهم الجنس بقدر ما يشترط فيهم الخبرة والقدرة على اداء العمل بكفاءة وليس موجه للعمال التشغيليين أين يكون الذكور أكبر من الإناث خاصة في مجال الامداد حيث أن المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات

الكهرومترية والالكترونية تحتاج للعديد من العمال في عمليات التخزين والنقل وغيرها من الأعمال التي تستلزم وجود العنصر الذكوري أكثر من الإناث.

2. حسب ديمومة الوظيفة

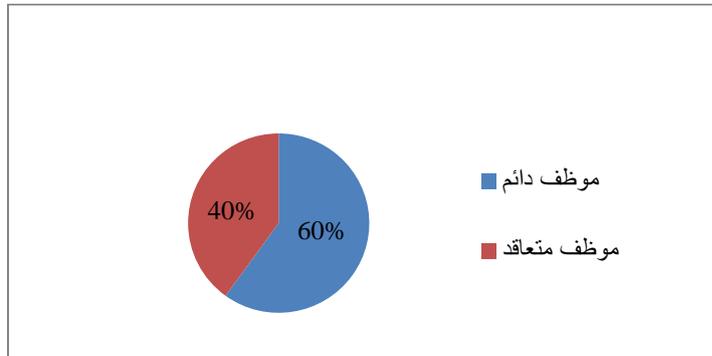
يوضح الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة :

جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|----------------|-------------|---------|--------|
| ديمومة الوظيفة | موظف دائم | 48 | 60% |
| | موظف متعاقد | 32 | 40% |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-2) أن الموظفين الدائمين أكثر من الموظفين المتعاقدين في المؤسسات محل الدراسة وتحديدًا في العينة المدروسة وهذا راجع لنظام العمل المطبق في هذه المؤسسات وبالنسبة لنظام التعاقد فإن المؤسسات الجزائرية تلجأ لهذا النظام من أجل سد احتياجات المؤسسات والتقليل من البطالة ورفع خبرات ومهارات العمال المتعاقدين ومن جهة أخرى فإن هذا النظام يدفع بالعمال للعمل بشكل أفضل حيث يتم التجديد لهم حسب مستوى تأديتهم للعمل.

3. حسب العمر

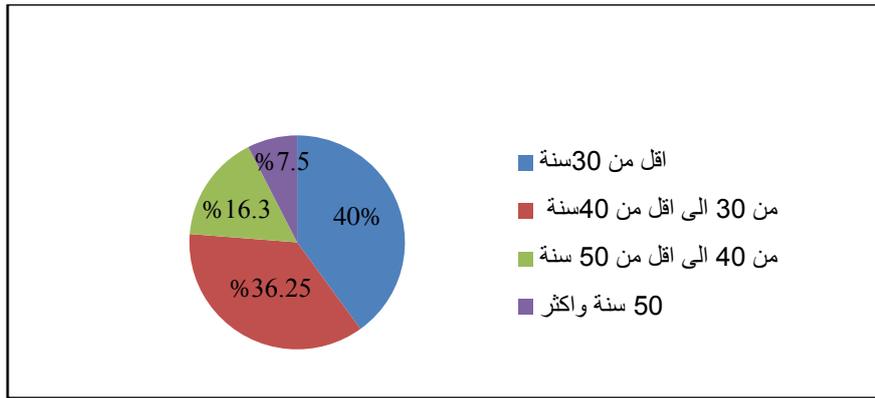
يوضح الجدول رقم (3-6) والشكل رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| المتغير | الفترة | التكرار | النسبة |
|---------|-------------------------|---------|--------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 32 | 40% |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 29 | 36.25% |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 13 | 16.3% |
| | 50 سنة وأكثر | 6 | 7.5% |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) والشكل رقم (3-3) أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل أكبر فئة من حيث الأعمار بالنسبة للمستجوبين في عينة الدراسة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 40% وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت 36.25% أما الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 16.3% في حين احتلت الفئة العمرية (50 سنة وأكثر) المرتبة الرابعة كأقل نسبة، ويرجع سبب هذه النسب لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بعنصر الشباب، كما أن هذه المؤسسات حديثة العهد مقارنة بمؤسسات أخرى خاصة مؤسسة كوندور التي تأسست سنة 2002 وقد تطور مستوى أعمال هذه المؤسسات في العقد الأخير بصفة خاصة وهو ما دفع بهم لزيادة عدد العمال خاصة من فئة الشباب.

4. حسب مستوى التعليم

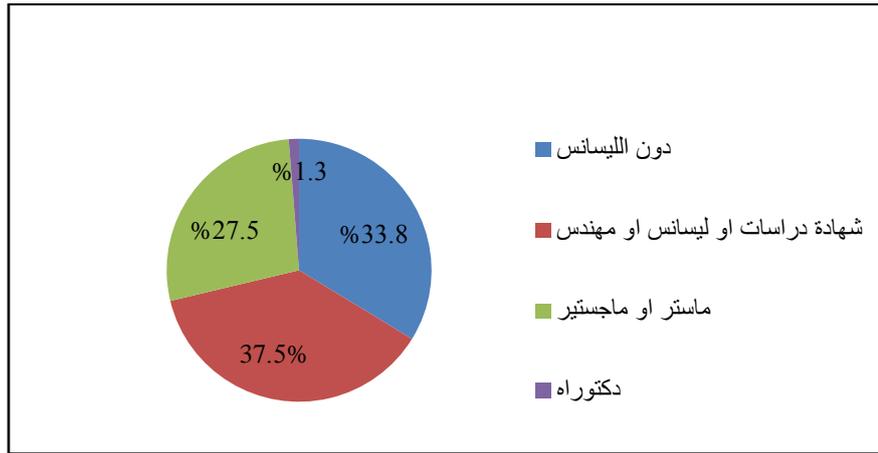
يوضح الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم :

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------------|---------------------------------|---------|--------|
| مستوى التعليم | دون الليسانس | 27 | %33.8 |
| | شهادة دراسات او ليسانس او مهندس | 30 | %37.5 |
| | ماستر أو ماجستير | 22 | %27.5 |
| | دكتوراه | 1 | %1.3 |

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-4) أن مستوى المستجوبين كان بنسبة أكبر في مستوى شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس حيث بلغت النسبة %37.5 ثم في مستوى ماستر أو ماجستير بنسبة %27.5 وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين ذوي شهادات جامعية تؤهلهم لأداء العمل بكفاءة أكبر وهذا يوحي أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية بالغة لتوظيف العاملين ذوي الكفاءات، أما المستوى دون الليسانس فبلغت نسبته %33.8 وهي نسبة معتبرة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية بالغة لهذا المستوى، أما مستوى الدكتوراه فاحتل النسبة الأقل بـ %1.3 وهذا بسبب عدم وجود صيغة لتوظيف هذه الفئة من هذا المستوى في المؤسسات الاقتصادية.

5. حسب الخبرة

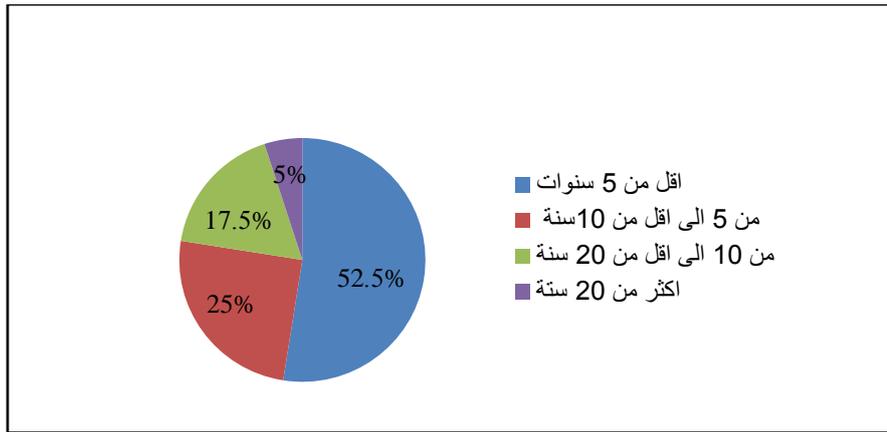
يوضح الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة :

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|-------------------------|---------|--------|
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 42 | 52.5% |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنة | 20 | 25% |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 14 | 17.5% |
| | أكثر من 20 سنة | 4 | 5% |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-4) أن خبرة المستجوبين في الفئة (أقل من 5 سنوات) هي الأكبر بنسبة 52.5% وهذا راجع لكون النسبة الأكبر من المستجوبين من الشباب حيث لاحظنا أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي النسبة الأكبر 40% هذا من جهة ومن جهة ومن جهة أخرى فإن عدد العمال كان محدود مع بداية نشأة هذه المؤسسات وقد تزايد بشكل أكبر مع توسع نشاطها في العقد الأخير، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 36.25%، وهذا يفسر كذلك سبب احتلال الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنة) للمرتبة الثانية من حيث الخبرة بنسبة 25%، أما العمال ذوي الخبرة الكبيرة فعددهم محدود في عينة الدراسة حيث بلغت الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) نسبة 17.5% والفئة (أكثر من 20 سنة) بلغت نسبتها 5%.

6. حسب الوظيفة

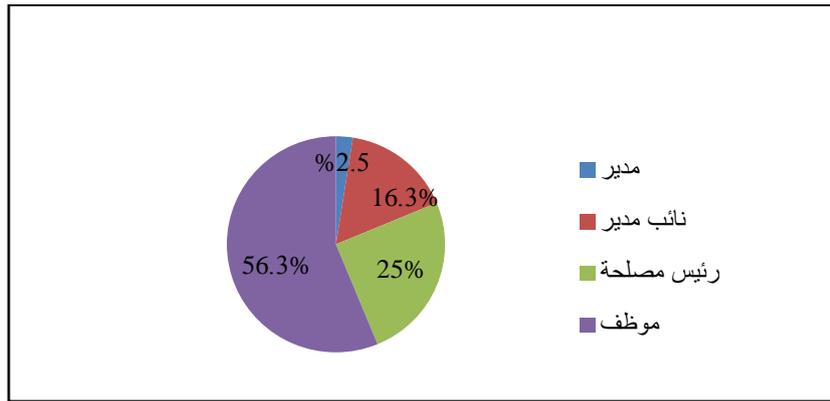
يوضح الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة :

جدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|------------|---------|--------|
| الوظيفة | مدير | 2 | 2.5% |
| | نائب مدير | 13 | 16.3% |
| | رئيس مصلحة | 20 | 25% |
| | موظف | 45 | 56.3% |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-6) أن نسبة المدراء المستجوبين في عينة الدراسة تمثل 2.5% وهذا راجع لصعوبة الوصول لهذه الفئة وتوزيع الاستبيان عليهم، وتمثل نسبة نائب مدير 16.3% ورئيس مصلحة 25% وهي نسب راجعة لمحاولة التركيز على هذه الفئة عند توزيع الاستبيان كونها الفئة الأكثر إطلاع على العمل والنتائج المحققة، وكانت النسبة الأكبر للموظفين حيث بلغت نسبتهم 56.3% وهذا راجع لسهولة الوصول لهذه الفئة مقارنة بالفئات الأخرى (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة).

7. حسب المصلحة

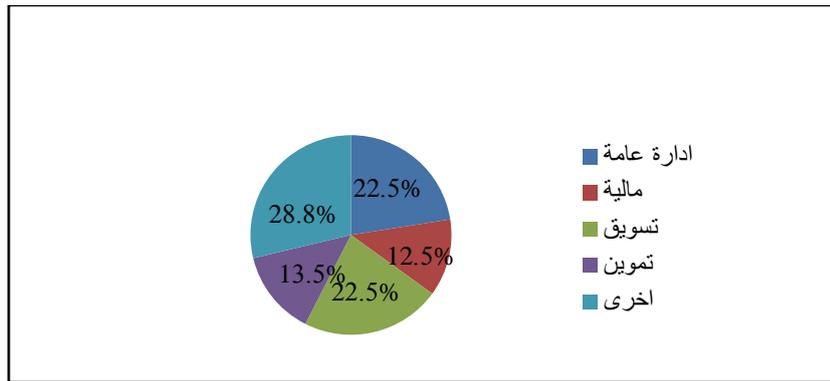
يوضح الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة :

جدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|------------|---------|--------|
| المصلحة | إدارة عامة | 18 | 22.5% |
| | مالية | 10 | 12.5% |
| | تسويق | 18 | 22.5% |
| | تمويل | 11 | 13.8% |
| | أخرى | 23 | 28.8% |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-7) أن هناك تقارب في النسب بالنسبة للمصلحة الخاصة بالمستجوبين رغم أن الاستبيان كان موجه بالدرجة الأولى للعاملين في مصلحة التسويق وإدارة علاقات الزبائن وكذا العاملين في مصلحة التمويل والشراء حيث احتلوا النسب 22.5% و 13.5% على التوالي وذلك بحكم أن الدراسة تركز على ممارسات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وإدارة علاقات الزبائن حيث حاولنا معرفة قوة العلاقة مع الموردين والزبائن ومدى اهتمام هذه المصالح بتقوية العلاقة معهم سواء المكاتب الخلفية الموجهة نحو الموردين أو في المكاتب الأمامية الموجهة نحو الزبائن من اجل استمرار العلاقات داخل سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة والحفاظ على نوعية العلاقة وهذا ما من شأنه تحسين مستوى التنسيق والربط بين مختلف الأطراف، كما تم توزيع الاستبيان على مصالح أخرى كالإدارة العامة التي تعمل على التنسيق والربط بين مختلف الوظائف والتي بلغت نسبتها 22.5% وكذا مصلحة المالية التي لها علاقة بكل المصالح حيث لا يمكن استمرار العلاقات في سلسلة التوريد دون التدفق

الجيد للأموال، وتم توزيع الاستبيان على مصالح أخرى والتركيز خاصة على المدراء ورؤساء المصالح من أجل معرفة آرائهم حول طبيعة وقوة العلاقات داخل سلسلة التوريد وكذا مستوى وجودة المعلومات المتبادلة وقد احتلت النسبة الأكبر ب 28.8%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل القسم الثاني من نتائج الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب التركيز على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ماهو واقع تطبيق إدارة سلاسل التوريد في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟
- ماهو واقع الأداء (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر؟

حيث تم اعتماد الفرضيات التالية:

- هناك مستوى جيد في تطبيق إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- هناك مستوى أداء جيد (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر(كوندور، ستار لايت، جيون)؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون).

وسيتم عرض وتحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة (كوندور، ستار لايت، جيون) حول واقع تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى

تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) وأداء هذه المؤسسات من خلال المؤشرات المعتمدة (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-12): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| قليل | من 1.00 الى 1.66 |
| متوسط | من 1.67 إلى 2.33 |
| مرتفع | من 2.34 إلى 3.00 |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة حوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى ($3-1 = 2$) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية.

أولاً: الاجابة الاحصائية عن السؤال الاول

1. البعد الأول في إدارة سلاسل التوريد: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

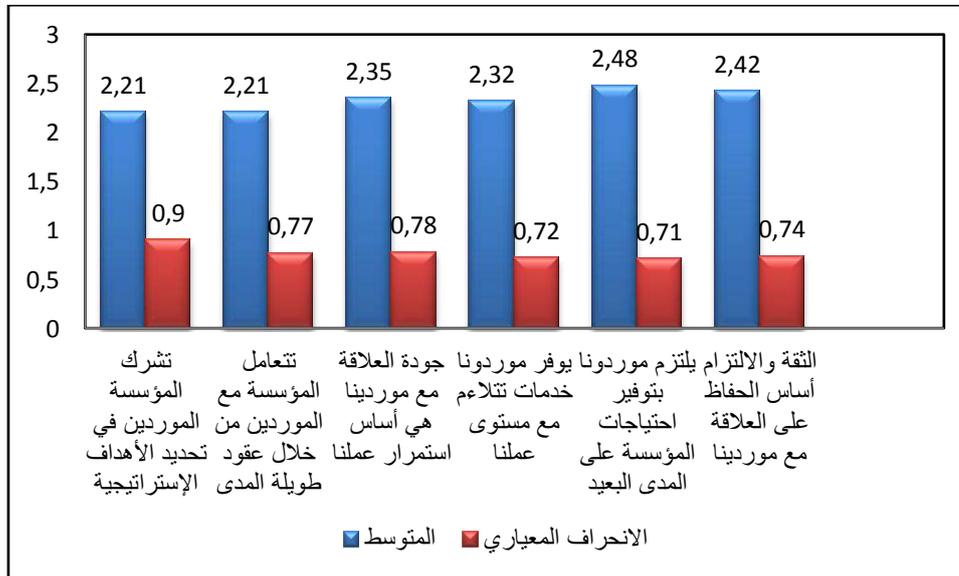
تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 1 إلى الرقم 6 والمتعلق بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين حيث أن الموردين يؤثرون بشكل كبير في استمرار سلسلة التوريد من خلال ضمان التدفق المستمر للمواد واللوازم ومختلف احتياجات المؤسسة لتنفيذ أنشطتها وتختلف معاملة المورد مع المؤسسة باختلاف مكانته عندها فالمورد الذي تعتبره المؤسسة شريكاً لها ليس كالمورد الذي تتعامل معه المؤسسة بشكل آخر. ويوضح الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الشراكة الاستراتيجية مع الموردين حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تشرك المؤسسة الموردين في تحديد الأهداف الإستراتيجية | 2.21 | 0.90 | 6 | متوسط |
| 2 | تتعامل المؤسسة مع الموردين من خلال عقود طويلة المدى | 2.21 | 0.77 | 5 | متوسط |
| 3 | جودة العلاقة مع مورديننا هي أساس استمرار عملنا | 2.35 | 0.78 | 3 | مرتفع |
| 4 | يوفر مورديننا خدمات تتلاءم مع مستوى عملنا | 2.32 | 0.72 | 4 | متوسط |
| 5 | يلتزم مورديننا بتوفير احتياجات المؤسسة على المدى البعيد | 2.48 | 0.71 | 1 | مرتفع |
| 6 | الثقة والالتزام أساس الحفاظ على العلاقة مع مورديننا | 2.42 | 0.74 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.33 | 0.55 | - | متوسط |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الشراكة الاستراتيجية مع الموردين



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-8) أن المتوسط العام لفقرات بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.55.

وقد جاءت الفقرة رقم 5 (يلتزم مورديننا بتوفير احتياجات المؤسسة على المدى البعيد) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف معياري بلغ 0.71، بينما حلت الفقرة رقم 6 (الثقة والالتزام أساس الحفاظ على العلاقة مع مورديننا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري بلغ

0.74. أما الفقرة 3 (جودة العلاقة مع موردينا هي أساس استمرار عملنا) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.78، وحلت الفقرة 4 (يوفر موردونا خدمات تتلاءم مع مستوى عملنا) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.32 وانحراف معياري بلغ 0.72. أما الفقرة 2 (تتعامل المؤسسة مع الموردين من خلال عقود طويلة المدى) فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري بلغ 0.77، في حين حلت الفقرة 1 (تشارك المؤسسة الموردين في تحديد الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري بلغ 0.90.

كما يظهر من الجدول أن هناك ثلاث فقرات (1، 2، 4) بدرجة متوسطة وثلاث فقرات بدرجة مرتفعة (3، 5، 6) ولكن على العموم فإن درجة بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين متوسطة وهذا يدل على اهتمام متوسط بهذا البعد.

وبالتالي نستنتج أن هناك اهتمام متوسط بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين في المؤسسات محل الدراسة حيث:

- يعمل الموردون على توفير احتياجات المؤسسات محل الدراسة على المدى البعيد حتى لا تقع هذه المؤسسات في أي حالة طارئة أو حالة توقف عن أداء أنشطتها ومهامها وهذا بحكم العلاقة الجيدة بينها وبين مورديها؛
- تعمل المؤسسات محل الدراسة على زيادة مستوى الثقة والالتزام مع الموردين من أجل تقوية العلاقة معهم؛
- تؤثر جودة العلاقة مع الموردين بشكل كبير على مدى استمرار عمل المؤسسات محل الدراسة حيث أن العلاقات التي تكون مبنية على أساس شراكة تكون أقوى من العلاقات العادية؛
- يحاول موردي المؤسسات محل الدراسة توفير خدمات تتلائم مع مستوى أنشطتها وأعمالها خاصة أن مجال عمل هذه المؤسسات في تطور مستمر؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة التعامل مع مورديها من خلال عقود طويلة المدى خاصة بالنسبة للموردين المهمين والمحتكرين للمواد والخدمات الخاصة بأنشطة هذه المؤسسات حتى تضمن التعامل معهم لأطول فترة ممكنة والاستفادة من المزايا التي يقدمونها؛

■ تعمل المؤسسات محل الدراسة على زيادة تفعيل دور الموردين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها كون هذه الأخيرة لا تؤثر فقط على المؤسسات محل الدراسة ولكنها تؤثر أيضا على مورديها حيث أن تحقيق أهدافهم مرتبط بتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

2. البعد الثاني في إدارة سلاسل التوريد: إدارة علاقات الزبائن

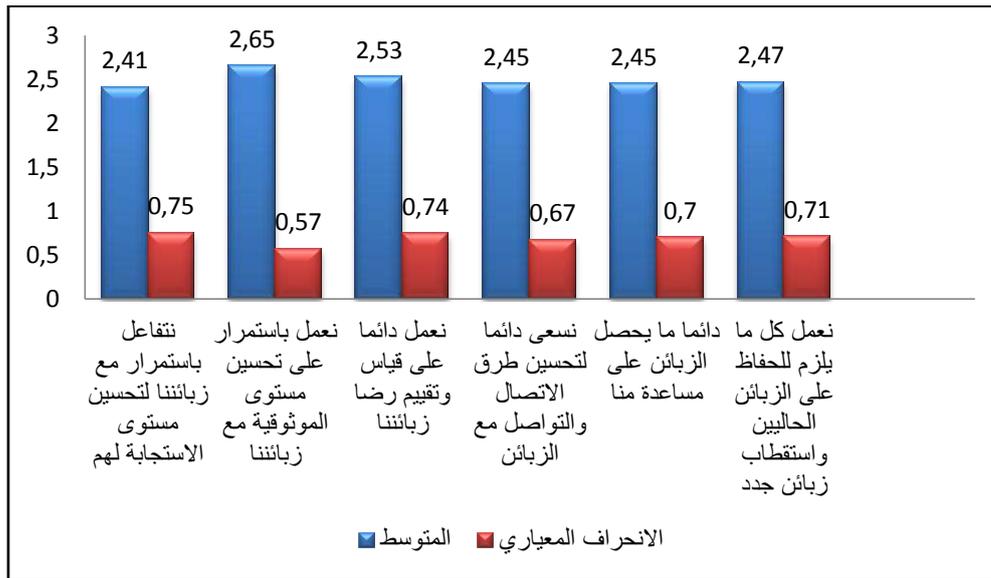
تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 7 إلى الرقم 12 والمتعلق بإدارة علاقات الزبائن حيث أن هذا البعد يعتبر من أهم أبعاد إدارة سلاسل التوريد حيث أن الزبون يؤثر تأثير كبير على استمرارية تدفق منتجات المؤسسة من جهة وعلى تدفق الأموال والمعلومات من جهة أخرى. ويوضح الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إدارة علاقات الزبائن حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إدارة علاقات الزبائن

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تفاعل باستمرار مع زبائننا لتحسين مستوى الاستجابة لهم | 2.41 | 0.75 | 6 | مرتفع |
| 2 | نعمل باستمرار على تحسين مستوى الموثوقية مع زبائننا | 2.65 | 0.57 | 1 | مرتفع |
| 3 | نعمل دائما على قياس وتقييم رضا زبائننا | 2.53 | 0.74 | 2 | مرتفع |
| 4 | نسعى دائما لتحسين طرق الاتصال والتواصل مع الزبائن | 2.45 | 0.67 | 4 | مرتفع |
| 5 | دائما ما يحصل الزبائن على مساعدة منا | 2.45 | 0.70 | 5 | مرتفع |
| 6 | نعمل كل ما يلزم للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد | 2.47 | 0.71 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.49 | 0.49 | - | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول ادارة علاقات الزبائن



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-9) أن المتوسط العام لفقرات بعد إدارة علاقات الزبائن بلغ 2.49 وانحراف معياري 0.49.

وقد جاءت الفقرة رقم 2 (نعمل باستمرار على تحسين مستوى الموثوقية مع زبائننا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.65 وانحراف معياري بلغ 0.57، بينما حلت الفقرة رقم 3 (نعمل دائما على قياس وتقييم رضا زبائننا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وانحراف معياري بلغ 0.74. أما الفقرة 6 (نعمل كل ما يلزم للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 0.71، وحلت الفقرة 4 (نسعى دائما لتحسين طرق الاتصال والتواصل مع الزبائن) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري بلغ 0.67. أما الفقرة 5 (دائما ما يحصل الزبائن على مساعدة منا) فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري بلغ 0.70، في حين حلت الفقرة 1 (نتفاعل باستمرار مع زبائننا لتحسين مستوى الاستجابة لهم) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.41 وانحراف معياري بلغ 0.75.

كما يظهر من الجدول أن كل الفقرات الخاصة ببعدها إدارة علاقات الزبائن جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما يشير إلى اهتمام كبير بهذا البعد.

وبالتالي نستنتج أن هناك اهتمام مرتفع بإدارة علاقات الزبائن في المؤسسات محل الدراسة حيث :

- تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لمستوى الموثوقية مع زبائنها على إعتبار أنه يزيد من ارتباط الزبائن بالمؤسسة؛
- تعمل المؤسسات محل الدراسة بشكل مستمر على قياس وتقييم رضا زبائنها لتصحيح الانحرافات الموجودة في الوقت المناسب؛
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل كبير بالحفاظ على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد من خلال تقديم عروض خاصة ومنتجات متنوعة وتنافسية؛
- تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة لتفعيل الاتصال مع زبائنها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل جيد؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة تقديم المساعدة اللازمة لزبائنها وفي الظروف المناسبة؛
- تركز المؤسسات محل الدراسة على التفاعل الجيد مع زبائنها من أجل حسن الاستجابة لهم.

3. البعد الثالث في إدارة سلاسل التوريد: مستوى تبادل المعلومات

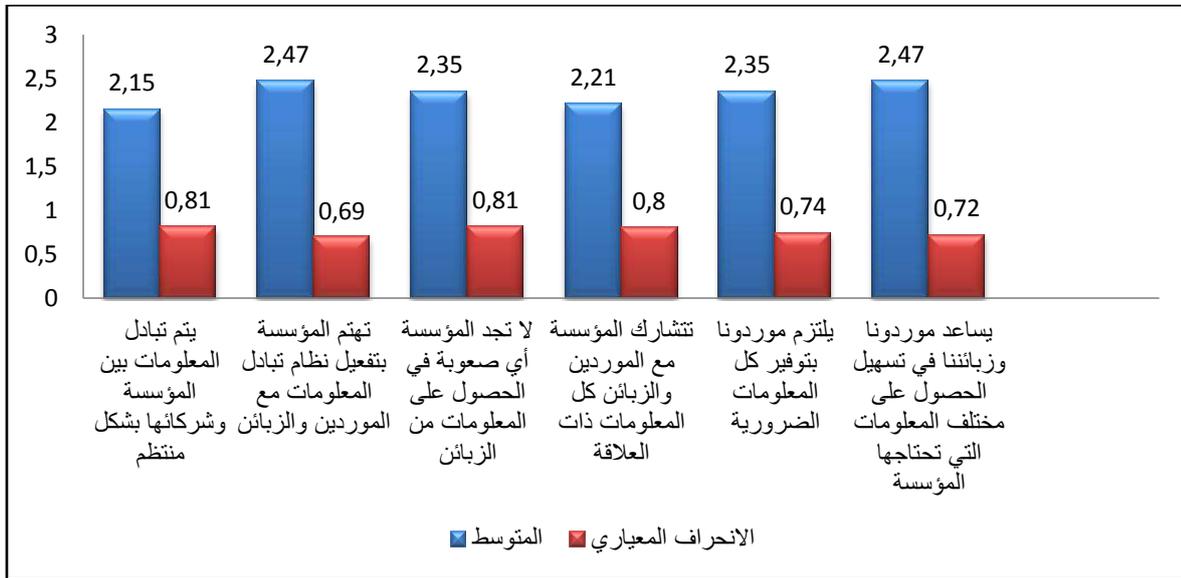
- تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 13 إلى الرقم 18 والمتعلق بمستوى تبادل المعلومات وهذا البعد مهم في إدارة سلاسل التوريد حيث أن مشاركة المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد يساهم في تحسين فعالية كل طرف وفهم طبيعة العمل بشكل أكبر.
- ويوضح الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة وشركائها بشكل منتظم | 2.15 | 0.81 | 6 | متوسط |
| 2 | تهتم المؤسسة بتفعيل نظام تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن | 2.47 | 0.69 | 1 | مرتفع |
| 3 | لا تجد المؤسسة أي صعوبة في الحصول على المعلومات من الزبائن | 2.35 | 0.81 | 4 | مرتفع |
| 4 | تتشارك المؤسسة مع الموردين والزبائن كل المعلومات ذات العلاقة | 2.21 | 0.80 | 5 | متوسط |
| 5 | يلتزم موردينا بتوفير كل المعلومات الضرورية | 2.35 | 0.74 | 3 | مرتفع |
| 6 | يساعد موردينا وزبائننا في تسهيل الحصول على مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة | 2.47 | 0.72 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.33 | 0.51 | - | متوسط |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-10) أن المتوسط العام لفقرات بعد مستوى تبادل المعلومات بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.51 وقد جاءت الفقرة رقم 2 (تهتم المؤسسة بتفعيل نظام تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 0.69، بينما حلت الفقرة رقم 6 (يساعد موردينا وزبائننا في تسهيل الحصول على مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 0.72. أما الفقرة 5

(يلتزم موردونا بتوفير كل المعلومات الضرورية) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.74. وحلت الفقرة 3 (لا تجد المؤسسة أي صعوبة في الحصول على المعلومات من الزبائن) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.81. أما الفقرة 4 (تتشارك المؤسسة مع الموردين والزبائن كل المعلومات ذات العلاقة) فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري بلغ 0.80، في حين حلت الفقرة 1 (يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة وشركائها بشكل منتظم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري بلغ 0.81.

كما يظهر من الجدول أن الفقرات (2، 3، 5، 6) الخاصة ببعدها مستوى تبادل المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة ولكن على العموم فإن درجة الأهمية متوسطة وهذا بسبب الفقرتين (1، 4) حيث جاءت كل منهما بدرجة متوسطة وهذا يدل على اهتمام متوسط بمستوى تبادل المعلومات.

وبالتالي نستنتج أن هناك اهتمام متوسط بمستوى تبادل المعلومات في المؤسسات محل الدراسة

حيث:

- تهتم المؤسسات محل الدراسة بتفعيل نظام تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن؛
- يساعد موردي وزبائن المؤسسات محل الدراسة في حصول هذه الأخيرة على مختلف المعلومات التي تحتاجها؛

- يلتزم موردي المؤسسات محل الدراسة بتوفير كل المعلومات الضرورية؛
- لا تجد المؤسسات محل الدراسة أي صعوبة في الحصول على المعلومات من زبائنهم؛
- تتشارك المؤسسات محل الدراسة مع مورديها وزبائنهم كل المعلومات ذات العلاقة؛
- يتم تبادل المعلومات بين المؤسسات محل الدراسة وشركائهم بشكل منتظم.

4. البعد الرابع في إدارة سلاسل التوريد: جودة المعلومات المتبادلة

تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 19 إلى الرقم 24 والمتعلق بجودة المعلومات المتبادلة، فالمعلومات مهما كان حجمها ومدى توفرها فإن ذلك لا يعني الاستفادة منها بالشكل الملائم ما لم تكن معلومات ذات جودة لذلك تعمل المؤسسات على الحصول على معلومات جيدة من مورديها وزبائنهم.

ويوضح الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

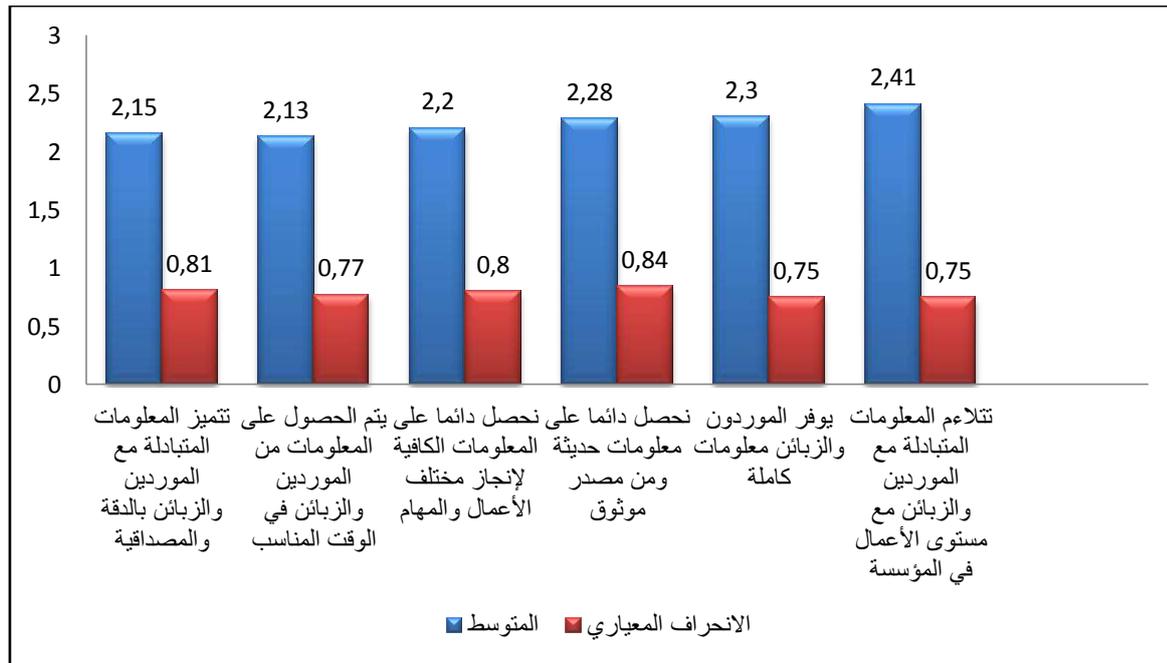
حول مستوى تبادل المعلومات حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة المعلومات المتبادلة

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تتميز المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن بالدقة والمصداقية | 2.15 | 0.81 | 5 | متوسط |
| 2 | يتم الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن في الوقت المناسب | 2.13 | 0.77 | 6 | متوسط |
| 3 | نحصل دائما على المعلومات الكافية لإنجاز مختلف الأعمال والمهام | 2.20 | 0.80 | 4 | متوسط |
| 4 | نحصل دائما على معلومات حديثة ومن مصدر موثوق | 2.28 | 0.84 | 3 | متوسط |
| 5 | يوفر الموردون والزبائن معلومات كاملة | 2.30 | 0.75 | 2 | متوسط |
| 6 | تتلاءم المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن مع مستوى الأعمال في المؤسسة | 2.41 | 0.75 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.24 | 0.52 | - | متوسط |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

شكل رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة المعلومات المتبادلة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-11) أن المتوسط العام لفقرات بعد جودة المعلومات المتبادلة بلغ 2.24 وانحراف معياري 0.52. وقد جاءت الفقرة رقم 6 (تتلاءم المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن مع مستوى الأعمال في المؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.41

وانحراف معياري بلغ 0.75، بينما حلت الفقرة رقم 5 (يوفر الموردون والزبائن معلومات كاملة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.30 وانحراف معياري بلغ 0.75، أما الفقرة 4 (نحصل دائما على معلومات حديثة ومن مصدر موثوق) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.28 وانحراف معياري بلغ 0.84، وحلت الفقرة 3 (نحصل دائما على المعلومات الكافية لإنجاز مختلف الأعمال والمهام) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري بلغ 0.80. أما الفقرة 1 (تتميز المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن بالدقة والمصداقية) فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري بلغ 0.81، في حين حلت الفقرة 2 (يتم الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن في الوقت المناسب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري بلغ 0.81.

كما يظهر من الجدول رقم (3-15) أن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5) الخاصة ببعده جودة المعلومات المتبادلة جاءت بدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة 6 بدرجة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام متوسط بجودة المعلومات المتبادلة.

وبالتالي نستنتج أن هناك اهتمام متوسط بجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات محل الدراسة حيث:

- يتم فقط تبادل المعلومات الخاصة بإطار العمل بين المؤسسة ومورديها وزبائنهم؛
- يوفر موردي وزبائن المؤسسات محل الدراسة معلومات كاملة؛
- تحصل المؤسسات محل الدراسة على معلومات حديثة ومن مصدر موثوق؛
- تحصل المؤسسات محل الدراسة على معلومات كافية لإنجاز مختلف المهام والأعمال؛
- تتميز المعلومات المتبادلة بين المؤسسات محل الدراسة ومورديهم وزبائنهم بالدقة والمصداقية؛
- يتم الحصول على المعلومات من موردي وزبائن المؤسسات محل الدراسة في الوقت المناسب.

والجدول التالي يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة للمحور الاول (إدارة سلاسل التوريد) :

جدول رقم (3-17): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة للمحور

الاول (إدارة سلاسل التوريد)

| رقم البعد | المتغير المستقل: إدارة سلاسل التوريد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | الشراكة الاستراتيجية مع الموردين | 2.33 | 0.55 | متوسط |
| 2 | إدارة علاقات الزبائن | 2.49 | 0.49 | مرتفع |
| 3 | مستوى تبادل المعلومات | 2.33 | 0.51 | متوسط |
| 4 | جودة المعلومات المتبادلة | 2.24 | 0.52 | متوسط |
| - | إدارة سلاسل التوريد | 2.35 | 0.39 | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

ثانيا: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني

1. البعد الأول في مؤشرات أداء المؤسسة: رضا العاملين

تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 25 إلى الرقم 29 والمتعلق برضا العاملين كون هذا الأخير يمثل مؤشر مهم من مؤشرات الأداء حيث أن رضا العاملين يعكس أنه لا توجد عندهم مشاكل في تأدية مهامهم وأنهم مقتنعون بسياسة المؤسسة واستراتيجياتها وعلاقتها الخارجية.

ويوضح الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

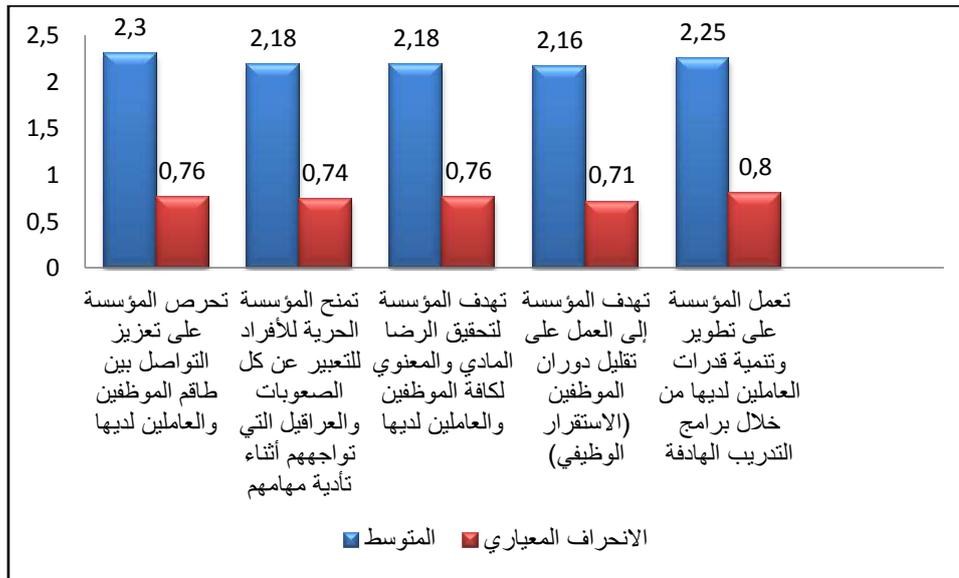
حول رضا العاملين حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا العاملين

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها | 2.3 | 0.76 | 1 | متوسط |
| 2 | تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم | 2.18 | 0.74 | 3 | متوسط |
| 3 | تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها | 2.18 | 0.76 | 4 | متوسط |
| 4 | تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي) | 2.16 | 0.71 | 5 | متوسط |
| 5 | تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة | 2.25 | 0.80 | 2 | متوسط |
| | المتوسط العام | 2.21 | 0.50 | - | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا العاملين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-12) أن المتوسط العام ل فقرات مؤشر رضا العاملين بلغ 2.21 وانحراف معياري 0.50. وقد جاءت الفقرة رقم 1 (تحرص المؤسسة على تعزيز

التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.3 وانحراف معياري بلغ 0.76، بينما حلت الفقرة رقم 5 (تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.25 وانحراف معياري بلغ 0.80، أما الفقرة 2 (تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.18 وانحراف معياري بلغ 0.74، وحلت الفقرة 3 (تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.18 وانحراف معياري بلغ 0.76. أما الفقرة 4 (تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي) فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.16 وانحراف معياري بلغ 0.71.

كما يظهر من الجدول أن كل الفقرات الخاصة بمؤشر رضا العاملين جاءت بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن مستوى رضا العاملين متوسط في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة؛ حيث:

- يوجد تواصل جيد بين الإداريين والعاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج تدريب هادفة؛
- يتمتع العمال في المؤسسات محل الدراسة بقدر متوسط من الحرية في التعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم في حياتهم؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة تلبية كافة المتطلبات المادية والمعنوية لعمالها وموظفيها؛
- يوجد استقرار وظيفي متوسط في المؤسسات محل الدراسة.

2. البعد الثاني في مؤشرات أداء المؤسسة: جودة الخدمات

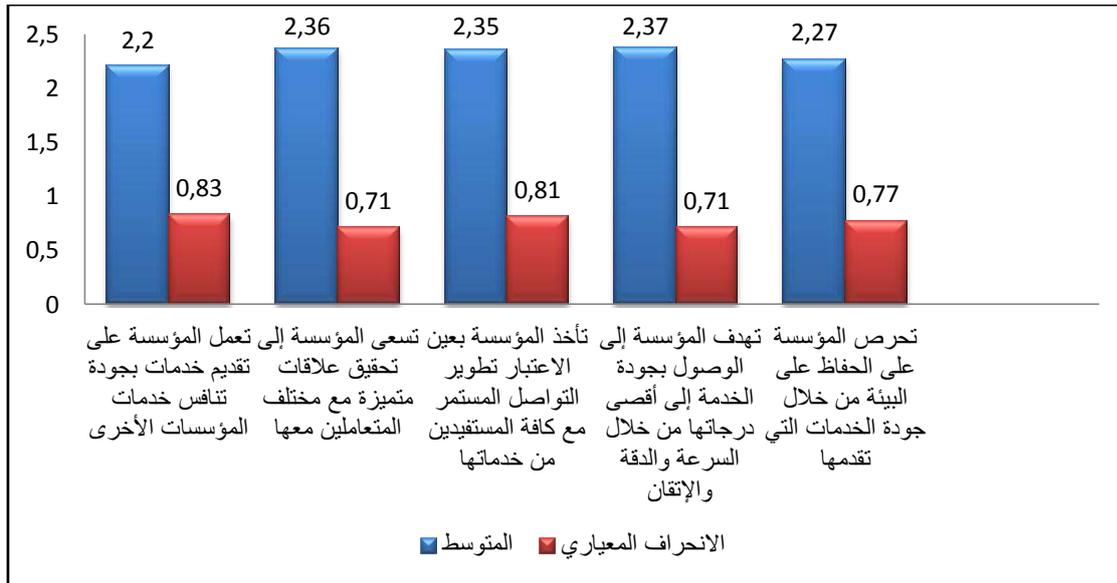
تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 30 إلى الرقم 34 والمتعلق بجودة الخدمات وهذا المؤشر مهم للتعبير عن أداء المؤسسة حيث كلما كانت جودة الخدمات أكبر كلما عبر ذلك عن مستوى أداء أعلى. ويوضح الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة الخدمات حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة الخدمات

| الرقم | العبرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى | 2.20 | 0.83 | 5 | متوسط |
| 2 | تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها | 2.36 | 0.71 | 2 | مرتفع |
| 3 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها | 2.35 | 0.81 | 3 | مرتفع |
| 4 | تهدف المؤسسة للوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان | 2.37 | 0.71 | 1 | مرتفع |
| 5 | تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها | 2.27 | 0.77 | 4 | متوسط |
| | المتوسط العام | 2.31 | 0.53 | - | متوسط |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول جودة الخدمات



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-13) أن المتوسط العام لفرقات مؤشر جودة الخدمات بلغ 2.31 وانحراف معياري 0.53. وقد جاءت الفقرة رقم 4 (تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان) في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ 2.37 وانحراف معياري بلغ 0.71، بينما حلت الفقرة رقم 2 (تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وانحراف معياري بلغ 0.71، أما الفقرة 3 (تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستخدمين من خدماتها) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.81، وحلت الفقرة 5 (تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وانحراف معياري بلغ 0.77. أما الفقرة 1 (تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى) فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري بلغ 0.83. كما يظهر من الجدول أن الفقرات (2، 3، 4) الخاصة بمؤشر جودة الخدمات جاءت بدرجة مرتفعة أما الفقرات (1، 5) فقد جاءت بدرجة متوسطة وهذا ما أثر على الدرجة الكلية للمؤشر حيث جاءت بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن مستوى جودة الخدمات متوسط في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة؛ حيث :

- تهدف المؤسسات محل الدراسة لرفع مستوى الجودة في خدماتها من خلال السرعة في تقديم الخدمة والدقة والإتقان؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها خاصة مع مورديها وزبائنها؛
- تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة للتواصل المستمر مع مختلف المستخدمين من خدماتها؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة الحفاظ على البيئة من خلال دمج البعد البيئي في الخدمات التي تقدمها؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة تقديم خدمات مميزة تنافس مختلف المؤسسات الفاعلة في نفس القطاع خاصة أن هذا الأخير يشهد منافسة حادة من طرف عدة مؤسسات محلية وأجنبية.

3. البعد الثالث في مؤشرات أداء المؤسسة: رضا الزبائن

تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 35 إلى الرقم 39 والمتعلق برضا الزبائن وهو من المؤشرات غير الكمية التي تعبر عن أداء المؤسسة.

ويوضح الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

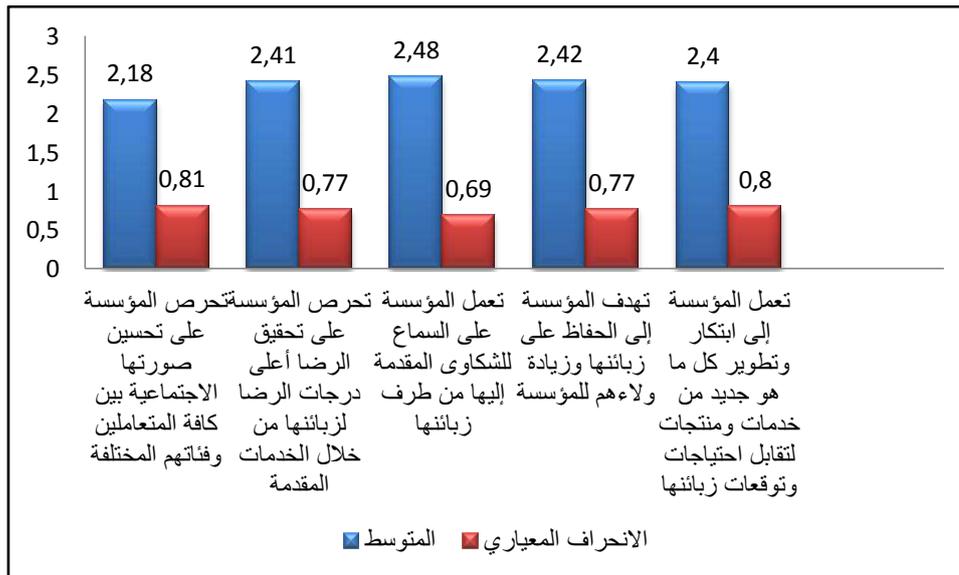
حول رضا الزبائن حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاتهم المختلفة | 2.18 | 0.81 | 5 | متوسط |
| 2 | تحرص المؤسسة على تحقيق أعلى درجات الرضا لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة | 2.41 | 0.77 | 3 | مرتفع |
| 3 | تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائنها | 2.48 | 0.69 | 1 | مرتفع |
| 4 | تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم للمؤسسة | 2.42 | 0.77 | 2 | مرتفع |
| 5 | تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها | 2.40 | 0.80 | 4 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.38 | 0.54 | - | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-14) أن المتوسط العام لفقرات مؤشر رضا الزبائن بلغ 2.38 وانحراف معياري 0.54. وقد جاءت الفقرة رقم 3 (تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائنها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف معياري بلغ

0.69، بينما حلت الفقرة رقم 4 (تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم للمؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.77، أما الفقرة 2 (تحرص المؤسسة على تحقيق أعلى درجات الرضا لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.41 وانحراف معياري بلغ 0.77، وحلت الفقرة 5 (تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري بلغ 0.80. أما الفقرة 1 (تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاتهم المختلفة) فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.18 وانحراف معياري بلغ 0.81.

كما يظهر من الجدول أن الفقرات (2، 3، 4، 5) الخاصة بمؤشر رضا الزبائن جاءت بدرجة مرتفعة أما الفقرة 1 فقد جاءت بدرجة متوسطة ولكن هذا لم يؤثر على الدرجة الكلية للمؤشر حيث جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن مستوى رضا الزبائن مرتفع في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة؛ حيث :

- يتم السماع للشكاوى المقدمة من طرف الزبائن في المؤسسات محل الدراسة ومحاولة معالجتها؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة للحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم؛
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بتحقيق رضا زبائنها من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة؛
- هناك اهتمام كبير بالابتكار والتطوير في منتجات وخدمات المؤسسات محل الدراسة لتلبية رغبات وتطلعات زبائنها؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة تحسين صورتها الاجتماعية أمام كافة المتعاملين معها.

4. البعد الرابع في مؤشرات أداء المؤسسة: نمو المبيعات

تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 40 إلى الرقم 44 والمتعلق بنمو المبيعات وهو مؤشر مهم من مؤشرات أداء المؤسسة والذي يعبر عن مدى تحسن حجم المبيعات.

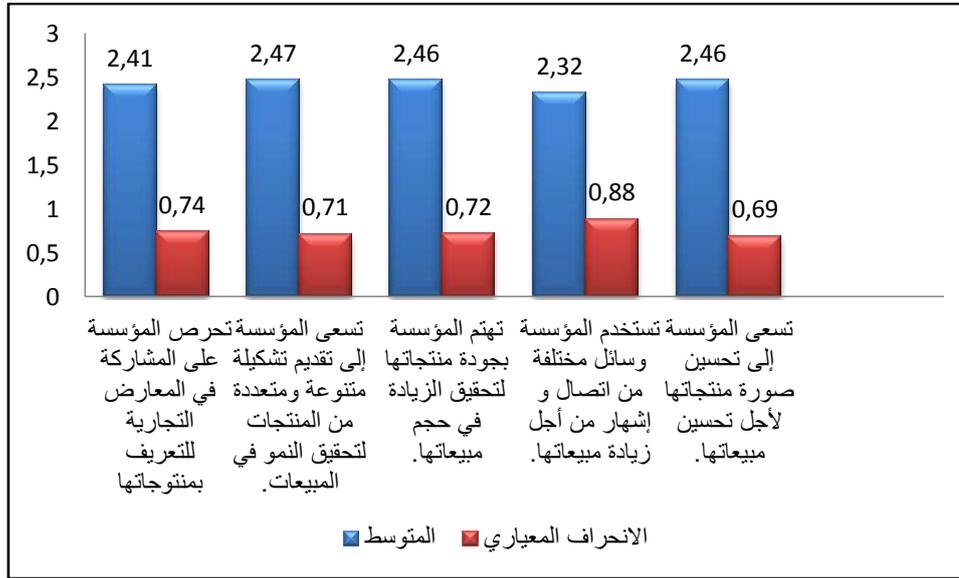
ويوضح الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية لتعريف بمنتجاتها | 2.41 | 0.74 | 4 | مرتفع |
| 2 | تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات | 2.47 | 0.71 | 1 | مرتفع |
| 3 | تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها | 2.46 | 0.72 | 3 | مرتفع |
| 4 | تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال و إشهار من أجل زيادة مبيعاتها | 2.32 | 0.88 | 5 | متوسط |
| 5 | تسعى المؤسسة إلى تحسين صورة منتجاتها لأجل تحسين مبيعاتها | 2.46 | 0.69 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.42 | 0.57 | - | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-15) أن المتوسط العام لفقرات مؤشر نمو المبيعات بلغ 2.42 وانحراف معياري 0.57. وقد جاءت الفقرة رقم 2 (تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 0.71، بينما حلت الفقرة رقم 5 (تسعى المؤسسة إلى تحسين صورة منتجاتها لأجل

تحسين مبيعاتها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.46 وانحراف معياري بلغ 0.69. أما الفقرة 3 (تتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.46 وانحراف معياري بلغ 0.72، وحلت الفقرة 1 (تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجاتها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.41 وانحراف معياري بلغ 0.74. أما الفقرة 4 (تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال و إشهار من أجل زيادة مبيعاتها) فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.32 وانحراف معياري بلغ 0.88.

كما يظهر من الجدول أن الفقرات (1، 2، 3، 5) الخاصة بمؤشر نمو المبيعات جاءت بدرجة مرتفعة أما الفقرة 4 فقد جاءت بدرجة متوسطة ولكن هذا لم يؤثر على الدرجة الكلية للمؤشر حيث جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن مستوى نمو المبيعات مرتفع في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء افراد العينة؛ حيث :

- تركز المؤسسات محل الدراسة على التنوع في المنتجات المقدمة لزيادة حجم المبيعات؛
- يعد تحسين صورة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة أولوية لها من أجل التأثير الايجابي في حجم المبيعات؛
- تمثل جودة المنتجات عامل مهم من العوامل التي تركز عليها المؤسسات محل الدراسة لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها؛
- تعمل المؤسسات محل الدراسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجاتها من أجل زيادة حجم المبيعات؛
- تحاول المؤسسات محل الدراسة الاعتماد على أساليب متنوعة في الاتصال والإشهار من أجل التعريف بمنتجاتها والترويج لها.

5. البعد الخامس في مؤشرات أداء المؤسسة: الحصة السوقية

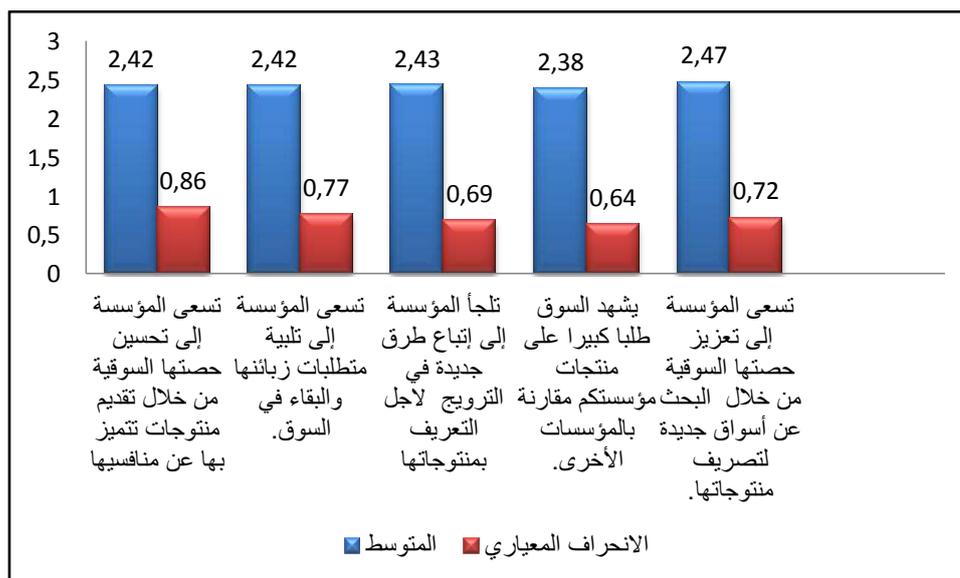
تضمن هذا البعد ستة فقرات من الرقم 45 إلى الرقم 49 والمتعلق بالحصة السوقية وهي من أهم مؤشرات الأداء حيث أن زيادة حجم الحصة السوقية يعني أن المؤسسة لها مكانة مميزة في السوق. ويوضح الجدول رقم (3-21) والشكل رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى تبادل المعلومات حسب آراء المستجوبين من العينة في المؤسسات محل الدراسة :

جدول رقم (3-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحصة السوقية

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها | 2.42 | 0.86 | 3 | مرتفع |
| 2 | تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلبات زبائنها والبقاء في السوق | 2.42 | 0.77 | 2 | مرتفع |
| 3 | تلجأ المؤسسة إلى إتباع طرق جديدة في الترويج لأجل التعريف بمنتجاتها | 2.43 | 0.69 | 4 | مرتفع |
| 4 | يشهد السوق طلبا كبيرا على منتجات مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 2.38 | 0.64 | 5 | مرتفع |
| 5 | تسعى المؤسسة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها | 2.47 | 0.72 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.43 | 0.53 | - | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحصة السوقية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-21) والشكل رقم (3-16) أن المتوسط العام لقرارات مؤشر الحصة السوقية بلغ 2.43 وانحراف معياري 0.53. وقد جاءت الفقرة رقم 5 (تسعى المؤسسة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ 2.47 وانحراف معياري بلغ 0.72، بينما حلت الفقرة رقم 2 (تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلبات زبائنها والبقاء في السوق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.77، أما الفقرة 1 (تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها) فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.86، وحلت الفقرة 3 (تلجأ المؤسسة إلى اتباع طرق جديدة في الترويج لأجل التعريف بمنتجاتها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وانحراف معياري بلغ 0.69. أما الفقرة 4 (يشهد السوق طلبا كبيرا على منتجات مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات الأخرى) فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.38 وانحراف معياري بلغ 0.64.

كما يظهر من الجدول أن كل الفقرات الخاصة بمؤشر الحصة السوقية جاءت بدرجة مرتفعة وهذا

يدل على أن مستوى الحصة السوقية مرتفع في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة؛ حيث :

- تبحث المؤسسات محل الدراسة عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها وكسب مكانة أكبر في السوق؛
- تعمل المؤسسات محل الدراسة على تلبية احتياجات زبائنها من أجل ضمان البقاء في السوق؛
- تسعى كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة لتقديم منتجات مختلفة عن باقي المؤسسات المنافسة من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن واحتلال مكانة جيدة في السوق؛
- تعمل المؤسسات محل الدراسة على اتباع طرق جديدة في الترويج للتعريف بمنتجاتها؛
- منتجات المؤسسات محل الدراسة تشهد طلب كبير في السوق.

والجدول التالي يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات

محل الدراسة للمحور الثاني (أداء المؤسسة):

جدول رقم (3-23): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسات محل الدراسة للمحور

الثاني (أداء المؤسسة)

| رقم البعد | المتغير التابع: أداء المؤسسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | رضا العاملين | 2.21 | 0.50 | متوسط |
| 2 | جودة الخدمات | 2.31 | 0.53 | متوسط |
| 3 | رضا الزبائن | 2.38 | 0.54 | مرتفع |
| 4 | نمو المبيعات | 2.42 | 0.57 | مرتفع |
| 5 | الحصة السوقية | 2.43 | 0.53 | مرتفع |
| - | اداء المؤسسة | 2.35 | 0.44 | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

ثالثا: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

1. العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-24): ارتباطات المتغير التابع بأبعاد المتغير المستقل

| | | المتغير التابع: أداء المؤسسة | |
|--|---|------------------------------|--------|
| | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع المورد | Coefficient de corrélation | .747** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | Coefficient de corrélation | .671** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| | البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات | Coefficient de corrélation | .523** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | Coefficient de corrélation | .467** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (3-23) أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد وأداء المؤسسة كمتغير تابع في المؤسسات محل الدراسة.

2. اختبارات الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أبعاد المتغير المستقل هي (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم (3-25): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | .780 ^a | .609 | .604 | .28005 |
| a. Valeurs prédites: (constantes) : المتغير المستقل: إدارة سلاسل التوريد | | | | |
| b. Variable dépendante : المتغير التابع: أداء المؤسسة | | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (3-25) يتضح أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة سلاسل التوريد وبين أداء المؤسسة هو 78% أي هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 60.9%. بمعنى أن 60.9% من تحسن أداء المؤسسة يعود لإدارة سلاسل التوريد، والنسبة المتبقية 39.1% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

■ تباين خط الانحدار

يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

جدول رقم (26-3): تحليل تباين خط الانحدار

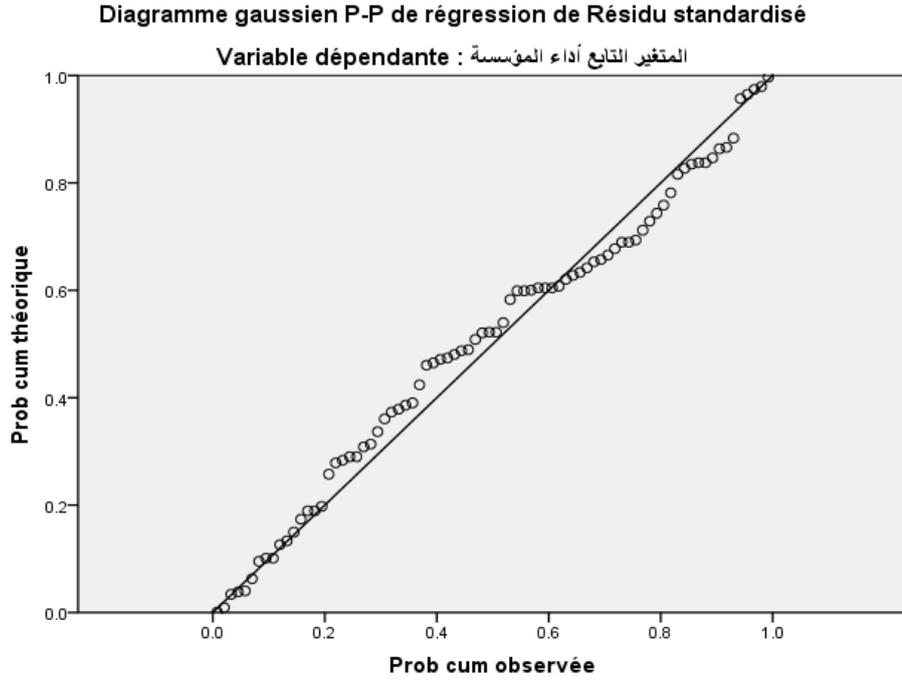
| ANOVA ^b | | | | | | |
|--|------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
| 1 | Régression | 9.515 | 1 | 9.515 | 121.325 | .000 ^a |
| | Résidu | 6.117 | 78 | .078 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |
| a. Valeursprédites : (constantes) المتغير المستقل: ادارة سلاسل التوريد | | | | | | |
| b. Variable dépendante المتغير التابع: أداء المؤسسة | | | | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (26-3) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.515 ومجموع مربعات البواقي هو 6.117 ومجموع المربعات الكلي يساوي 15.632؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 78؛
- معدل مربعات الانحدار هو 9.515 ومعدل مربعات البواقي هو 0.078؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 121.325؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة والشكل التالي يوضح ذلك:

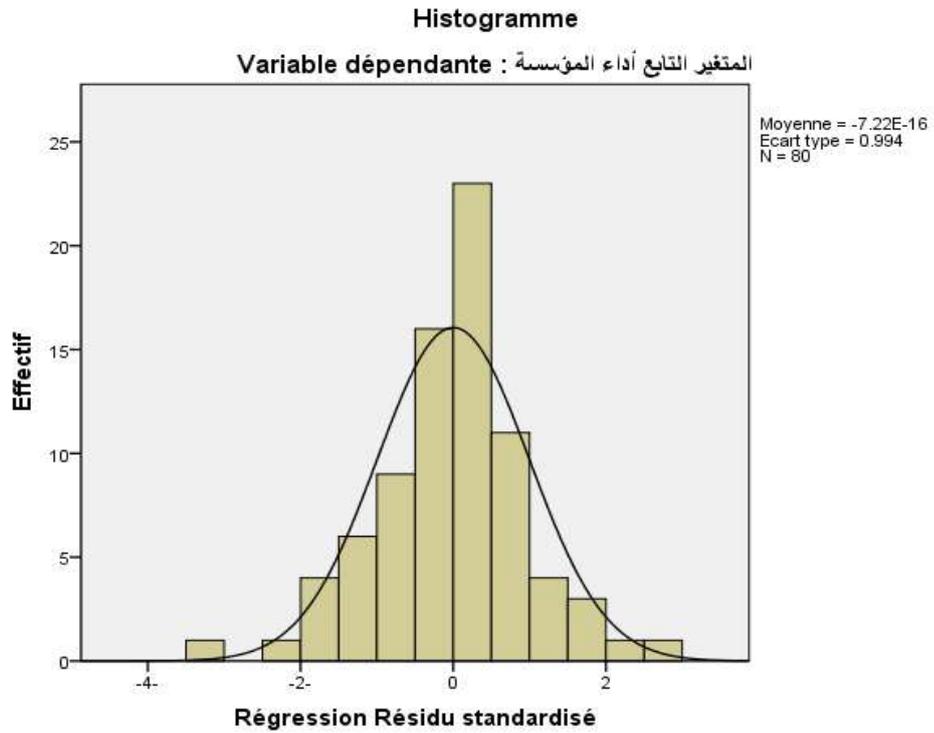
شكل رقم (3-17): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: بناء على مخرجات spss

كما نلاحظ من الشكل رقم (3-18) أن النتائج تتوزع توزيع طبيعي

شكل رقم (3-18): التوزيع الطبيعي



المصدر: بناء على مخرجات spss

3. دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

جدول رقم (3-27): قيم معاملات خط الانحدار

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|
| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | |
| | A | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | .272 | .192 | | 1.420 | .160 |
| | المتغير المستقل: إدارة سلاسل التوريد | .885 | .080 | .780 | 11.015 | .000 |

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة : المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (3-27) يوضح قيم معاملات خط الانحدار، حيث نجد أن مقطع خط الانحدار

يساوي 0.272 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :

$$Y = a + bx$$

▪ ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد b هو 0.885؛

▪ نتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 11.015 ومقطع خط الانحدار 0.780.

عند دراسة قيم Sig نجد 0.000 بالنسبة لمقطع خط الانحدار وهي مقبولة لأنها لا تحقق الفرضية الصفرية و

0.000 بالنسبة للمتغير المستقل والتي تعتبر مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، وبالتالي تصبح معادلة خط

الانحدار كما يلي :

$$Y = 0.885x$$

(الثابت لا يظهر في المعادلة لأنه غير معنوي)

وبالتالي نستنتج أن ادارة سلاسل التوريد تؤثر على أداء المؤسسات محل الدراسة وتساهم في تحسينه.

4. إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل

الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression) للتنبؤ بمدى تحسن أداء المؤسسة من

خلال إدارة سلاسل التوريد والجدول التالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

جدول رقم (3-28): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

| Variables introduites/supprimées ^a | | | |
|---|--|---------------------|---|
| Modèle | Variabes introduites | Variabes supprimées | Méthode |
| 1 | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | . | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100). |
| 2 | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | . | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100). |
| 3 | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | . | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100). |
| a. المتغير التابع: أداء المؤسسة : Variable dépendante | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (3-28) يتضح أن أبعاد إدارة سلاسل التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) تم الاحتفاظ بها بينما لم يتم الاحتفاظ ببعد مستوى تبادل المعلومات.

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

جدول رقم(3-29): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

| Récapitulatif des modèles ^g | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | .717 ^a | .514 | .507 | .31220 |
| 2 | .763 ^b | .583 | .572 | .29108 |
| 3 | .788 ^c | .621 | .606 | .27909 |
| <p>a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين</p> <p>b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة</p> <p>b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة، البعد الثاني: ادارة علاقات الزبائن</p> <p>d. Variable dépendante : أداء المؤسسة : المتغير التابع</p> | | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (3-29) أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي احتفظت بالأبعاد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) للمتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد ولم يتم الاحتفاظ ببعد مستوى تبادل المعلومات. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد بأبعاده (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) نسبة 78.8% وهو دليل على وجود ارتباط خطي كبير بينهما، حيث أن 62.1% من تحسن أداء المؤسسة يعود إلى إدارة سلاسل التوريد بالأبعاد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) والنسبة المتبقية 37.9% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول التالي يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (30-3): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

| ANOVA ^g | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
| 1 | Régression | 8.030 | 1 | 8.030 | 82.387 | .000 ^a |
| | Résidu | 7.602 | 78 | .097 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |
| 2 | Régression | 9.108 | 2 | 4.554 | 53.753 | .000 ^b |
| | Résidu | 6.524 | 77 | .085 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |
| 3 | Régression | 9.713 | 3 | 3.238 | 41.564 | .000 ^c |
| | Résidu | 5.920 | 76 | .078 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الاول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، البعد الثاني: ادارة علاقات الزبائن

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الاول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة

c. Valeurs prédites : (constantes), البعد الاول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، البعد الثاني: ادارة علاقات الزبائن، البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة، البعد الثالث: ادارة علاقات الزبائن

d. Variable dépendante : أداء المؤسسة، المتغير التابع: أداء المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (30-3) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.713 ومجموع مربعات البواقي هو 5.920 ومجموع المربعات الكلي يساوي 15.632؛
 - درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي هي 73؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 3.238 ومعدل مربعات البواقي هو 0.078؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 41.564؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (31-3): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.010 | .152 | | 6.640 | .000 |
| | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | .575 | .063 | .717 | 9.077 | .000 |
| 2 | (Constante) | .653 | .174 | | 3.763 | .000 |
| | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | .502 | .063 | .625 | 8.011 | .000 |
| | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | .235 | .066 | .278 | 3.568 | .001 |
| 3 | (Constante) | .422 | .186 | | 2.269 | .026 |
| | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | .394 | .071 | .491 | 5.522 | .000 |
| | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | .199 | .065 | .235 | 3.071 | .003 |
| | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | .226 | .081 | .250 | 2.785 | .007 |

a. Variable dépendante: ادارة سلاسل التوريد: المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (31-3) يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ومعادلته كمايلي: $Y=ax1 + bx2$

ومنه معادلة خط الانحدار تكون كمايلي: $y = 0.422+ 0.394x1+0.199x2+0.226x3$

وعند دراسة Sig نجد أنه أقل من 0.05 في الأبعاد المحتفظ بها للمتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد

(الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) وبالتالي نستنتج أن

إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات

الزبائن) لها أهمية في أداء المؤسسات محل الدراسة.

رابعا: الإجابة الإحصائية على السؤال الرابع

دراسة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها

في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة تبعا للعوامل الشخصية

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة والمصلحة).

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (32-3): نتيجة اختبار t بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعا لمتغير الجنس

| Test d'échantillons indépendants | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | Hypothèse de variances égales | .057 | .812 | -.042- | 78 | .966 | -.00430- | .10125 | -.20587- | .19727 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -.043- | 73.488 | .966 | -.00430- | .10033 | -.20424- | .19564 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

حسب الجدول رقم (32-3) يوضح لنا اختبار t أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الجنس" حيث أن هناك تقارب بين عدد الذكور والإناث من

المستجوبين في عينة الدراسة (46 ذكور و34 إناث) من جهة ومن جهة أخرى فإن الاستبيان موجه بالدرجة الأولى للإداريين والمجال الإداري يتطلب جودة في العمل بغض النظر عن طبيعة الجنس.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة.

جدول رقم (3-33): نتيجة اختبار t بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير ديمومة الوظيفة

| Test d'échantillons indépendants | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | Hypothèse de variances égales | .696 | .407 | -.037- | 78 | .971 | -.00375- | .10217 | -.20715- | .19965 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -.036- | 58.967 | .972 | -.00375- | .10558 | -.21503- | .20753 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

حسب الجدول رقم (3-33) يوضح لنا اختبار t أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة" حيث أنه لا يوجد فرق كبير بين عدد الموظفين الدائمين والمتعاقدين من المستجوبين في عينة الدراسة (48 موظف دائم و32 موظف متعاقد) وكل عامل في المؤسسات محل الدراسة يسعى لإثبات مكانته ووجوده من أجل الحفاظ على منصبه ومحاولة الارتقاء في السلم الوظيفي خاصة بالنسبة للعمال المتعاقدين الذين يسعون للحفاظ على مكانتهم وتأمين مستقبلهم حيث لم نلاحظ فرق بين العمال الدائمين والمتعاقدين في أداء العمل والاهتمام به.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة

في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (34-3): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير العمر

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | .277 | 4 | .069 | .338 | .852 |
| Intra-groupes | 15.356 | 75 | .205 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.852 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير العمر" حيث أن أغلب المستجوبين من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 40 سنة. بمجموع 61 عامل ولذلك لم تكن هناك فوارق عمرية كبيرة بين المستجوبين وهذا ما لم يحدث فروق على تطبيق إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة من جهة ومن جهة أخرى فإن طبيعة العمل تستلزم الكفاءة والجودة في الأداء بغض النظر عن عمر العامل.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (3-35): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعا لمتغير مستوى التعليم

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | .847 | 3 | .282 | 1.452 | .234 |
| Intra-groupes | 14.785 | 76 | .195 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.234 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير المستوى التعليمي" حيث أن أغلب المستجوبين من عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية (دراسات أو ليسانس أو مهندس أو ماستر أو دكتوراه). بمجموع 53 موظف وهذا ما كان له الأثر الإيجابي في فهم المستجوبين لفقرات الاستبيان والإجابة عليها بحيث لم يحدث المستوى التعليمي فروق على تطبيق إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (3-36): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعا لمتغير الخبرة

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | .722 | 3 | .241 | 1.227 | .306 |
| Intra-groupes | 14.910 | 76 | .196 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.306 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الخبرة" حيث أن أغلب المستجوبين خبرتهم تقل عن 10 سنوات. مجموع 62 موظف وبالتالي لم يحدث متغير الخبرة فروق على تطبيق إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (3-37): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير الوظيفة

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 1.716 | 3 | .572 | 3.124 | .031 |
| Intra-groupes | 13.916 | 76 | .183 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.031 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير الوظيفة" حيث كان هناك من بين المستجوبين مديرين إثنين و13 نائب مدير و 20 رئيس مصلحة و45 موظف وكل وظيفة لها أثر معين على تحسين الأداء حسب أهميتها ومكانتها في الهيكل التنظيمي ولذلك وجدنا أن الوظيفة تؤثر على تطبيق إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المؤسسة لأن تأثير كل وظيفة يختلف باختلاف طبيعتها وطبيعة القرارات والأنشطة التي تنجم عنها.

■ **الفرضية الفرعية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير المصلحة.

جدول رقم (3-38): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً لمتغير المصلحة

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 1.688 | 4 | .422 | 2.270 | .070 |
| Intra-groupes | 13.944 | 75 | .186 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.070 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لمتغير المصلحة" حيث تم التركيز في هذه الدراسة على المصالح والأقسام التي تخدم أهداف الدراسة وتم توزيع الاستبيان على الإدارة العامة والمالية والتسويق والتمويل بصفة خاصة والتي تتعامل مباشرة مع الموردين والزبائن ولم يكن هناك تفاوت كبير بينها عند التوزيع (إدارة عامة: 18، مالية: 10 ، تسويق: 18 ، تموين: 11).

خامسا: الإجابة الإحصائية على السؤال الخامس

دراسة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى للعلاقة مع المؤسسة

■ **الفرضية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع

الصناعات الكهرومترية والإلكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة.

جدول رقم (3-39): نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أداء المؤسسة تبعاً للعلاقة مع المؤسسة

| ANOVA | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|--------------------|--------|----------------|
| المتغير التابع : أداء المؤسسة | | | | | |
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Significati on |
| Inter-groupes | 5.778 | 2 | 2.889 | 22.575 | .000 |
| Intra-groupes | 9.854 | 77 | .128 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين للعلاقة مع المؤسسة بناء على قيمة Sig وهي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والإلكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة" وهذا راجع لتوزيع عدد أكبر من الاستبيانات على مؤسسة كوندور وعدد أقل على مؤسسة ستار لايت وجيون على اعتبار أن مؤسسة كوندور مؤسسة كبيرة ولها عدد عمال وموظفين أكبر كما أن هناك بعض الاختلاف في مؤشرات الأداء بين هذه المؤسسات خاصة في الحصة السوقية ونمو المبيعات حيث نجد مؤسسة كوندور تتفوق في هذه المؤشرات.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

تستند هذه الفرضية لوجود مستوى جيد في تطبيق إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والإلكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون).

بعد تحليل نتائج الدراسة لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين ولكن ليس بشكل كبير؛ حيث أن الشراكة الاستراتيجية تساهم في تطوير مستوى العمل وجودة المنتجات وبناء علاقات قوية مع الموردين، كما لاحظنا أن هذه المؤسسات تهتم كذلك بإدارة علاقات الزبائن ولكن بشكل أكبر حيث أن قوة المنافسة تجعلها تهتم كثيرا بمستوى رضا الزبون وتعمل على كسب ولائه من خلال زيادة مستوى الثقة والالتزام والتواصل المستمر معهم والاستماع إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها وتقديم منتجات تتوافق مع رغباتهم وتطلعاتهم، وتهتم المؤسسات محل الدراسة أيضا بجودة المعلومات المتبادلة لما لها من أهمية في اتخاذ القرارات الصحيحة.

أما فيما يخص بعد مستوى تبادل المعلومات فقد لاحظنا اهتمام متوسط بهذا البعد من طرف المؤسسات محل الدراسة وهذا يعكس أن هذه المؤسسات لم تصل بعد إلى مستوى عالي في تبادل المعلومات مع الشركاء والأطراف التي تتعامل معهم وهذا قد يكون راجع لقلّة الوعي بأهمية هذا البعد ومحدودية نظام المعلومات ونظم الاتصال المستخدمة ووجود تنسيق أقل مع مختلف المتعاملين مع هذه المؤسسات.

كما وجدنا أن المتوسط الحسابي لواقع إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) بلغ 2.35 بدرجة مرتفعة، وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل صحة الفرضية الأولى.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

تستند هذه الفرضية لوجود مستوى أداء جيد (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون)؛ فبعد تحليل نتائج الدراسة لاحظنا أن مؤشرات الأداء التي جاءت بنسبة مرتفعة هي: الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا الزبائن وهذا يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية بالغة للتمركز في السوق ومواجهة المنافسة وكذا العمل على زيادة حجم المبيعات من خلال التركيز على جودة المنتجات والتسويق والوصول إلى الزبون في أماكن عديدة، كما أن هذه المؤسسات تهتم بشكل كبير برضا الزبون وهو ما يؤكد اهتمامها ببعد إدارة علاقات الزبائن حيث تعمل هذه المؤسسات على الاحتفاظ بزبائنها واستقطاب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات مميزة ومختلفة عن المؤسسات المنافسة.

أما مؤشري رضا العاملين وجودة الخدمات فقد جاءت نسبتهما متوسطة وهذا راجع لقلّة تركيز المؤسسات محل الدراسة على العميل الداخلي مقارنة بالعميل الخارجي، أما بالنسبة لجودة الخدمات فالمؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى تقديم الخدمة سواء فيما بينها أو مع المؤسسات الأخرى المنافسة وهذا راجع للاختلاف في إمكانيات كل مؤسسة.

< كما وجدنا أن المتوسط الحسابي لمستوى الأداء من خلال الأبعاد (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) بلغ 2.35 بدرجة مرتفعة، وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل صحة الفرضية الثانية.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تستند هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون).
إن الدراسة الاحصائية للاستبيان تؤكد أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين محاور المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) باستثناء بعد مستوى تبادل المعلومات. فقد نتج عن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الحفاظ على ثلاثة أبعاد من المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن)؛ حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وبين المتغير التابع تحسين أداء المؤسسة نسبة 78% وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لإدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسة وهذا دليل أن ادارة سلاسل التوريد مهمة جدا في تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل بصحة الفرضية الثالثة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

بناء على اختبار t فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة تعزى للخصائص الشخصية (الجنس وديمومة الوظيفة)، كما أنه بناء على نتيجة تحليل التباين فإنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة تعزى للخصائص الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمصلحة) حيث كانت قيمة Sig (0.852، 0.234، 0.306، 0.070) أكبر من 0.05 في كل هذه العوامل، أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العاملين حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لهذا المتغير حسب نتيجة تحليل التباين حيث كانت قيمة Sig وهي 0.031 وهي أقل من 0.05.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة

نتيجة تحليل التباين للعلاقة مع المؤسسة بناء على قيمة Sig وهي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تطبيق مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، التباين الأحادي والانحدار المتعدد التدريجي على بيانات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات. وقد تم الوصول لمجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط خطي كبير بين إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المؤسسة وقد بلغ معامل الارتباط الخطي بينهما 78%، وقد تم التوصل كذلك أن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي حافظ على ثلاثة أبعاد من أصل أربعة للمتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد وهي: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن، ولم يحافظ على بعد مستوى تبادل المعلومات، وهذا يعكس أن إدارة سلاسل التوريد لها أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الثلاثة (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن).

كما وضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود مستوى جيد في تطبيق إدارة سلاسل التوريد ومستوى جيد في أداء المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.35 لكل منهما وانحراف معياري قدره 0.39 و0.44 على التوالي.

الخاتمة

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة، وهذا بعد التطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع دراستنا ومتغيراته الرئيسية والقيام بدراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) من خلال استبيان موجه بشكل خاص للإداريين والموظفين العاملين في قسم التسويق والتمويل وإدارة علاقات الزبائن كونهم الأكثر تعامل مع الموردين والزبائن بحكم أن الأبعاد المعتمدة في المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد ركزت على الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة، أما فيما يخص المتغير التابع فقد ركزت الدراسة على هذه المعايير (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية).

وقد كان اتجاه المؤسسات محل الدراسة للشراكة الإستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية بصفة خاصة الأثر البالغ على تحسين نوعية منتجاتها التي تعتبر منتجات سريعة التطور بحكم سرعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعات الكهرومترية والالكترونية وهذا ما يدفع بها بالقيام بشراكات إستراتيجية من أجل الاستفادة من خبرات ومهارات وتكنولوجيا المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وتسمح هذه الشراكة بالتعاون الجيد بين أعضاء سلسلة التوريد حيث تؤدي إلى مزيد من الالتزام بتنفيذ العقود المتفق عليها؛ فمن مصلحة كل طرف أن يحقق الطرف الآخر أهدافه لأن كلاهما يتأثر بالآخر خاصة إذا كانت الشراكة قائمة على المدى البعيد، لكن إذا كانت علاقة المؤسسة مع شركائها جيدة وفي المقابل لم تكن علاقاتها مع زبائنها في مستوى ذلك فإنه سيتأثر أداء المؤسسة بشكل كبير كون الزبون هو الحلقة الأهم في سلسلة التوريد حيث تبدأ منه السلسلة وتنتهي من خلال دراسة إحتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها حتى لا يتوجه الزبون نحو مؤسسات أخرى تلبى إحتياجاته بمستوى أعلى، من هنا كان الإهتمام بإدارة علاقات الزبائن وقد تم تأكيد ذلك من خلال هذه الدراسة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) خاصة أن هناك منافسة كبيرة في هذا المجال في السوق الجزائرية من مؤسسات محلية وأجنبية حيث تكون هناك خيارات أكبر أمام الزبون وهذا ما دفع بهذه المؤسسات بتبني إدارة علاقات الزبائن من أجل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من أجل الحفاظ على استمرار سلسلة التوريد وتحقيق نتائج أكبر خاصة في الحصة السوقية ونمو المبيعات.

كما ركزت الدراسة على بعدي مستوى المعلومات المتبادلة وجودتها في سلسلة التوريد؛ حيث أن توفر المعلومة لدى مختلف الأطراف الفاعلة في السلسلة يساهم في اتخاذ قرارات فعالة وبالتالي تحقيق نتائج أحسن ويجب أن تكون هذه المعلومات ذات جودة من حيث الدقة والآنية والموثوقية والشمول والكفاية وهذا ما تركز عليه المؤسسات محل الدراسة حيث تسعى للحصول على معلومات مفيدة وذات قيمة والتي تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لكن ليس هناك مستوى جيد في تبادل المعلومات في سلسلة التوريد الخاصة بهذه المؤسسات بسبب قلة مشاركة المعلومات بينها وبين أعضاء السلسلة وهذا ما يؤدي للتأثير على النتائج المحققة بشكل أقل نسبياً مقارنة بوجود مستوى تبادل معلومات جيد، فالحصول على معلومات أكبر يعني هناك احتمال أكبر لاتخاذ قرار جيد وهذا ما ينعكس إيجاباً على النتائج المحققة.

أولاً: دراسة الفرضيات

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث وجدنا مستوى جيد في تطبيق إدارة سلاسل التوريد من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) فقد كانت درجة هذا البعد مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2.35؛
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث وجدنا مستوى أداء جيد (رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات، الحصة السوقية) في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) فقد كانت درجة هذا البعد مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2.35؛
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة حيث وجدنا علاقة ارتباط قوية بين إدارة سلاسل التوريد والأداء في المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) فقد نتج عن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الحفاظ على ثلاثة أبعاد من المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن) حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وبين المتغير التابع تحسين أداء المؤسسة نسبة 78% وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لإدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء المؤسسة؛
- تم تأكيد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة

في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة) وذلك حسب اختبار t لكل من الجنس وديمومة الوظيفة ونتيجة تحليل التباين لكل من العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمصلحة حيث كانت قيمة Sig (0.852، 0.234، 0.306، 0.070) أكبر من 0.05 في كل هذه العوامل وبالتالي تم قبول فرضية العدم، أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فقد تم تأكيد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى لهذا المتغير حسب نتيجة تحليل التباين حيث كانت قيمة Sig هي 0.031 وهي اقل من 0.05؛

■ تم نفي الفرضية الخامسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة" حيث أن نتيجة تحليل التباين للعلاقة مع المؤسسة بناء على قيمة Sig وهي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت، جيون) تعزى للعلاقة مع المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية ومجموعة من التوصيات يمكن إنجازها في مايلي:

ثانيا: نتائج الدراسة

■ تعتبر سلسلة التوريد مجموعة من المؤسسات (موردين، مصنعين وزبائن) التي تتعامل مع بعضها البعض بشكل مستمر وتعمل على بناء علاقات تعاون وشراكة في ما بينها من أجل تقوية العلاقة وتبادل الخبرات والمهارات بشكل أكبر من أجل تحقيق أهداف كل طرف في السلسلة؛

- إدارة سلاسل التوريد هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحفاظ على سلامة العلاقات داخل السلسلة وتحقيق التدفق المستمر للمعلومات والمواد والأموال؛
- لإدارة سلاسل التوريد العديد من الأبعاد والاستراتيجيات من أهمها الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، إدارة علاقات الزبائن، مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية مع الموردين من أهم علاقات التعاون التي تقيمها المؤسسات للاستفادة من المزايا المشتركة لكل طرف وتوحيد الجهود والقوى لتحقيق الأهداف متوسطة وطويلة المدى؛
- يعد بناء علاقة قوية مع الزبون من أهم أهداف المؤسسات في الآونة الأخيرة بحكم أن الزبائن هم رأس المال الحقيقي للمؤسسة حيث بدون وجودهم تتوقف كل الأنشطة، وهذا ما استدعى وجود إدارة خاصة بالعلاقة مع الزبائن تهدف إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد؛
- تسعى المؤسسات لتطوير مستوى تبادل المعلومات مع مختلف المتعاملين معها من أجل الاستفادة من كل المعلومات المتاحة في الوقت المناسب؛
- يتم في سلسلة التوريد تبادل العديد من المعلومات ولكن ليست كل المعلومات تفيد المؤسسة حيث يجب أن تتميز المعلومات بجودة معينة من حيث الدقة والآنية والموثوقية والشمول والكفاية حتى تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- يعد أداء المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد حيث تتطور المفاهيم المرتبطة به مع تطور البيئة الاقتصادية، فقد كان في السابق يتم تقييم الأداء وفق معايير كمية ومع التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال وتعقيدات المنافسة فقد أصبح من الصعب تقييم أداء المؤسسات حيث أصبحت هناك معايير كمية وكيفية مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- تحسين أداء المؤسسة يعني الانتقال من أداء أقل إلى أداء أعلى أو تصحيح الانحرافات الخاصة بالأداء السابق من أجل الوصول إلى مستوى أداء أكبر وذلك يتم من خلال عدة أساليب وطرق، وتبحث دراستنا عن أهمية إدارة سلاسل التوريد في تحسين الأداء.
- يتم تطبيق إدارة سلاسل التوريد بمستوى جيد في العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) بدرجة مرتفعة ومتوسط

حسابي قدره 2.35 حيث تهتم هذه المؤسسات بالشراكة الإستراتيجية مع الموردين وإقامة علاقات جيدة معهم وكذا الحفاظ على العلاقة مع الزبائن والعمل على الحصول على معلومات ذات جودة للمساعدة على اتخاذ قرارات جيدة وبالتالي تحقيق نتائج فعالة؛

■ يعتبر أداء العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) جيد حيث كانت درجته مرتفعة ومتوسط حسابي قدره 2.35 خاصة في مؤشري الحصة السوقية ونمو المبيعات كما تهتم هذه المؤسسات بمستوى رضا العمال والزبائن؛

■ يعتبر تطبيق بعد إدارة علاقات الزبائن ضمن أبعاد إدارة سلاسل التوريد في العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) هو البعد الأكثر تطبيقا والبعد الذي تهتم به هذه المؤسسات بشكل أكبر بحكم قوة المنافسة وصعوبة الحفاظ على الزبون وبالتالي العمل بشكل مستمر على إرضائه وتحقيق رغباته وكذا العمل على الحصول على زبائن جدد من خلال التواصل الجيد معهم وفهم رغباتهم والعمل على تحقيقها وتقديم عروض مميزة لزيادة اهتمام الزبائن بمنتجات هذه المؤسسات حيث جاءت درجته مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2.49؛

■ تعتبر الحصة السوقية ونمو المبيعات أكثر المعايير ارتفاعا في العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) حيث جاءت كل منهما بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدره 2.43 و 2.42 على التوالي، وهذا ما يؤكد المكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في السوق الجزائرية في مجال الصناعات الإلكترونية خاصة مؤسسة كوندور التي تحتل أكبر مكانة بحصة سوقية تقارب 40%؛

■ تساهم إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) من حيث رضا العاملين، جودة الخدمات، رضا الزبائن، نمو المبيعات والحصة السوقية من خلال التركيز على تحسين نوعية العلاقة بين هذه المؤسسات وبين مورديها وزبائنها والعمل على تطويرها للاستمرار على المدى البعيد من خلال إقامة شراكات إستراتيجية مع الموردين وتبني نظام إدارة علاقات الزبائن وكذا تحسين مستوى وجودة المعلومات المتبادلة؛

- تؤثر إدارة سلاسل التوريد في تحسين أداء العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) بشكل خاص من خلال الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، جودة المعلومات المتبادلة وإدارة علاقات الزبائن؛ حيث اهتمت هذه المؤسسات بالشراكة الإستراتيجية منذ بداية نشأتها واستفادت كثيرا من خبرات ومهارات المؤسسات الأجنبية بصفة خاصة في مجال الصناعات الكهرومترية والالكترونية في حين أنها تبنت نظام إدارة علاقات الزبائن بشكل أكبر في السنوات الأخيرة مع زيادة المنافسة وصعوبة الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد؛
- لا يساهم بعد مستوى تبادل المعلومات في تحسين أداء العينة المدروسة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومترية والالكترونية في الجزائر (كوندور، ستار لايت وجيون) وهذا بسبب قلة فعالية تشارك المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد الخاصة بهذه المؤسسات.

ثالثا: الاقتراحات

- ضرورة إشراك المتعاملين الرئيسيين مع المؤسسات محل الدراسة من موردين وزبائن في بناء الأهداف الاستراتيجية وذلك من أجل وضع كل طرف في الوضعية المناسبة والعمل على اختيار الأساليب الأنجع لتحقيق تلك الأهداف؛
- الاهتمام أكثر بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين خاصة الموردين الحصريين حيث يتميزون بتقديم خدمات ذات جودة عالية إضافة إلى أن التعامل معهم على شكل شراكة يمنح المؤسسة أفضلية في الحصول على مختلف الامتيازات التي يقدمونها وأيضا هذا النوع من الموردين قليل في السوق وبالتالي يمكن الاستفادة من خدماتهم بشكل حصري؛
- إقامة شراكات خارجية مع زبائن خارجيين من أجل اختراق أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات؛
- العمل على الاستفادة من الشراكات الأجنبية في تطوير مهارات العمال وتطوير المنتجات وطريقة العمل من أجل الاستمرار في الأداء بنفس الجودة أو أكثر في حالة نهاية عقود الشراكة؛

- ضرورة الاستمرار في معاملة كل الزبائن بشكل جيد حتى تستمر العلاقة معهم حتى لا يتركوا التعامل مع المؤسسة ويبحثوا عن مؤسسات أخرى يمكن أن تقدم خدمات أفضل خاصة أن هناك أكثر من مؤسسة منافسة تقدم منتجات وخدمات جيدة في السوق الجزائرية؛
- تطوير إدارة علاقات الزبائن من خلال التواصل المستمر مع الزبون وتقديم أفضل الخدمات من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد؛
- تطوير نظم المعلومات خاصة النظم التي تتعامل مع الموردين والزبائن من أجل رفع مستوى تبادل المعلومات والاستفادة من كل معلومة هامة في الوقت المناسب؛
- ضرورة استخدام برامج حاسوبية متطورة في التعامل مع المعلومات من أجل الحصول على أسبقية في الاستفادة من المعلومات خدمة لاتخاذ القرارات بشكل صحيح.
- تطوير مستوى الإدارة خاصة في قسم التموين والتسويق وإدارة علاقات الزبائن من أجل تحسين التعامل مع الموردين والزبائن للحفاظ على العلاقة معهم لأطول فترة ممكنة خاصة إذا كانت العلاقة إيجابية وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة

- في الختام وبعد دراسة موضوع إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة فإنه يمكن توسيع دراسة الموضوع أكثر في بحوث مستقبلية للحصول على نتائج يمكن أن تدعم هذه الدراسة أو تقدم إضافات جيدة، ويمكن طرح بعض المواضيع التي تصلح أن تكون دراسات مستقبلية تكمل دراستنا الحالية وتضيف قيمة علمية أكبر، ويمكن إيجاز هذه المواضيع في مايلي:
- أهمية الشراكة الاستراتيجية مع الموردين في تحسين أداء المؤسسة؛
 - أثر تبني نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة؛
 - أهمية جودة المعلومات في اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة؛
 - أثر مستوى تبادل المعلومات في سلسلة التوريد على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبتسام شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الاردنية دراسة اختبارية على البنوك التجارية الاردنية للفترة 2010-2014، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2013.
3. إحسان دهش جلاب، نحلة عبد الأمير الخالدي، إدارة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها في قيمة الزبون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، 2014.
4. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيئي (إستراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المؤسسة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012.
5. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
6. أسحق محمود الشعار وآخرون، أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط، دراسات العلوم الغدارية، المجلد 43، العدد 01، 2016.
7. اسحق محمود الشعار، اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الاردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.
8. أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيم، دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الامداد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، 2015.
9. أيمن علي سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
10. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.

11. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بروج بوغريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016
12. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بروج بوغريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016.
13. بن سبع إلياس، إستعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل دراسة حالة شركة نפטال، رسالة ماجستير غير منشورة في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010.
14. بن عمارة نعيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة دراسة حالية مؤسسة عنتر تراد CONDOR بروج بوغريج، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2015.
15. تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
17. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
18. حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017.
19. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
20. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009
21. زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قرارات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2009.

22. زينة مصطفى محمود حمد، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
23. ساوس الشيخ، أثر تطبيق الادارة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2013.
24. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
25. سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2011.
26. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
27. شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
28. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
29. الشيخ ساوس، العربي تيقاوي، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 02، 2013.
30. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2007.
31. عاصم رشاد محمد أبو فزع، إختيار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
32. عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
33. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997.

34. عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
35. عبد الحميد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الأول، 2013.
36. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، العدد الأول، 2001.
37. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المؤسسة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2014.
38. علاء محمد البتاتوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات ادارة سلاسل التوريد وادارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشات الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، الثاني، العدد الاول، 2014.
39. علي رياض علي العجيلي، أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الغسلاية بغزة، 2018.
40. علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، 2014.
41. عمر خطاب الزعزوع، معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد بمشاريع البناء في سورية، رسالة ماجستير في الإدارة الهندسية والإنشاء، كلية الهندسة المدنية، جامعة دمشق، 2015.
42. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الانتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
43. فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات ومداخل -أمثلة وقضايا معاصرة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الاولى، 2014.
44. فاضل حمد سلمان القيس، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 92، المجلد 22.
45. كاظم احمد جواد، اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الثالثة والثلاثون، العدد سبعة وتسعون، 2013.

46. كامل محمد الحواجرة، ممارسات سلسلة التوريد ودرها في الميزة التنافسية وتحسين اداء الاعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
47. لعرج مجاهد نسيمه، دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الامداد دراسة حالة الوحدة الفرعية لجمع انتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT - تلمسان-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016.
48. ماجد جودة جاسم، إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2010.
49. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، الطبعة الاولى، 2013.
50. محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2015.
51. محمد خيثر، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017.
52. محمد خير سليم ابو زيد، دراسة اثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التاكيد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله بين الحسين الصناعية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016.
53. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
54. محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2004.
55. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2014.
56. محمد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
57. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2014.

58. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2012.
59. مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة دراسة حالة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، 2013.
60. مصطفى عبد الواحد العاني، جودة علاقات اطراف سلسلة التوريد وأثرها على ادائها، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد ستة وتسعون، 2013.
61. معروف أمال، الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء الإستراتيجي دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
62. مفيدة عيسى يجاوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، الطبعة الأولى، 2014.
63. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
64. منير عزوز، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، الجزائر، 2018.
65. مير أحمد وآخرون، دراسة مدى تأثير برنامج إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن المحتملين دراسة ميدانية لعينة من زبائن محتملين لو كالة موبيليس-المسيلة-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد 02.
66. نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
67. ناصر عقيل كدسه، محمد حسين القحطاني، ممارسات إدارة سلاسل الامداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 01، 2016.
68. نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2011.
69. نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011.

70. نعمة عباس الحقاني، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الابعاد، دارالأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2014.
71. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم -الأهمية- التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009.
72. نihal فريد مصطفى، أسرار ديب، إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
73. نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
74. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة -ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009.
75. نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2017
76. هاشم حمدي رضا، إدارة الانتاج والعمليات، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2011.
77. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2012.
78. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Shamsuddoha, Mohammad and Nasir, Tasnuba and Alamgir, Mohammed, Determinants of Customer Relationship Management (CRM): A Conceptual Analysis (May 4, 2011). Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, Vol. 10, No. 1, 2010,.
2. Adel El Omri. Cooperation in supply chains : alliance formation and profit allocation among independent firms. Business administration. Ecole Centrale Paris, 2009. English. <NNT : 2009ECAP0042> .
3. Ames B. Ayers Supply chain project management a structured collaborative and measurable approach (2nd ed). Boca Raton Auerbach Publications, 2010..
4. Anantadjaya, Samuel P. D. and Walidin, Astari and Sari, Egah and Nawangwulan, Irma M., Consumer Behavior, Supply Chain Management and Customer Satisfaction: An Investigative Study in Small and Medium Enterprises (August 30, 2007). Proceeding, International Seminar on

- Industrial Engineering & Management, August 29-30, 2007, Jakarta, Indonesia, ISSN # 1978-774X..
5. Angèle Renaud, Nicolas Berland. **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.** «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT* », May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007. <halshs-00544875,.
 6. Anuar, Asmida, **The Determinant of the Supply Chain Practices that Influence Supply Chain Performance in Malaysia** (June 16, 2017)..
 7. Biswas, Sanjib and Sen, Jaydip, **A Proposed Framework of Next Generation Supply Chain Management Using Big Data Analytics** (March 17, 2016). Proceedings of National Conference on Emerging Trends in Business and Management: Issues and Challenges, March 17-18, 2016, Kolkata, INDIA.
 8. Corina Gavrea and all, **DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA,** Management & Marketing, 2011, vol. 6, issue 2,.
 9. Damei lu, **Fundamentals of supply shain managment,** APS, 2011.
 10. Damien Power, **Supply chain management integration and implementation: a literature review,** Supply Chain Management: An International Journal 10/4 (2005) 252–263,.
 11. Danciu, Victor, **Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management.** Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1000671> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1000671>,.
 12. Douglas M. Lambert and all , **AN EVALUATION OF PROCESS-ORIENTED SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FRAMEWORKS,** *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, Vol. 26, No. 1, 2005,.
 13. Françoise Quairel. **Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise**
 14. Giménez Thomsen, Cristina and Ramalhinho Dias Lourenço, Helena, **E-Supply Chain Management: Review, Implications and Directions for Future Research** (September 2004).
 15. Hartmut Stadler, **Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges,** European Journal of Operational Research 163 (2005) 575–588.
 16. hugh mitchell, **strategic worth of human resources : driving organizational performance Practice Coordinator, Corporate performance Improvement,** universalia, 2002.
 17. Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, **RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE Complémentarité ou substituabilité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223 | pages 57 à 65,.

18. Keah-Choon Tan and all, **Supply chain management: an empirical study of its impact on performance, nternational** Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 10, 1999, p : 1037.
19. Keely L. Croxton and all, **The Supply Chain Management Processes**, The International Journal of Logistics Management, Volume 12, Number 2, 2001,.
20. Lambert, Douglas M., Sebastián J. García-Dastugue, and Keely L. Croxton. **"AN EVALUATION OF PROCESS-ORIENTED SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FRAMEWORKS."** Journal of Business Logistics 26.1 (2005)..
21. LN Van Wassenhove, **Blackett Memorial Lecture Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear**, Journal of the Operational Research Society (2006) 57, 475–489,
22. Melchior Salgado. La performance : **une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**. 2013. <hal-00842219>.,.
23. Myhr, Niklas and Spekman, Robert E., **Partnership Performance in Supply Chains - the Impact of Collaboration** (October 2002). Darden Business School Working Paper No. 02-10.
24. Ozturkcan, Selcen and Aydin, **Serkan and Ates, Metin and Tansel Cetin, Ayse, Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Example of Marmara University Hospital** (March 19, 2009). International Congress on Performance and Quality in Health (Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi), March 19-21, 2009, Antalya, Turkey,.
25. Popli, Gurmukh Singh and Rao, Dabbeeru Neelakanteswar, **Customer Relationship Management in Indian Banks** (April 6, 2009)..
26. Rajat Bhagwat, Milind Kumar Sharma, **Performance measurement of supply chain management: A balanced**
27. Ramalhinho Dias Lourenço, Helena, **Supply Chain Management: An Opportunity for Metaheuristics**. UPF Economics and Business Working Paper No. 538. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=273425>,.
28. Rhonda R. Lummus, Robert J. Vokurka, **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines**, Industrial Management & Data Systems Volume 99 Number 1 1999 pp. 11-17,.
29. Richard A. Lancioni and all, The Role of the Internet in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management* 29, 45–56 (2000).
30. Richard H. Hopf and all , **Moving from Performance Measurement to Performance Management**, , Guide to a Balanced Scorecard: *Performance Management Methodology*,.
31. Saldanha, Terence and Melville, Nigel P. and Ramirez, Ronald and Richardson, Vernon J., **IT for Information-Based Partnerships:**

- Empirical Analysis of Environmental Contingencies to Value Co-Creation** (December 1, 2009). US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP- 09-42.
32. Salleh, Nur Raudha, **The Effects of Supply Chain Management Practices on Manufacturing Firms in Malaysia** (December 7, 2017)..
33. **scorecard approach**, Computers & Industrial Engineering 53 (2007) 43–62.
34. Simon Croom, Pietro Romano, Mihalis Giannakis, **Supply chain management: an analytical framework for critical literature review**, European Journal of Purchasing & Supply Management 6 (2000) 67-83.
35. Sodhi, ManMohan S. and Son, **Byung-Gak, Supply-Chain Partnership Performance** (May 19, 2009). Transportation Research: Part E, 2009; Cass Business School Research..
36. Srinivasan, Mahesh and Mukherjee, Debmalya and Gaur, Ajai S., **Buyer-Supplier Partnership Quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks, and Environmental Uncertainty** (February 25, 2011). European Management Journal, Forthcoming. p : 07.
37. Tang, Christopher S., **Perspectives in Supply Chain Risk Management: A Review** (November 3, 2005). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=925274> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.925274>,.
38. Wahyuni, Dina, **The Importance of Supply Chain Management in Competitive Business: A Case Study on Woolworths** (January 1, 2010). Manajemen Usahawan Indonesia, No. 1, pp. 32-39, 2010..
39. Yossi Sheffi, **Supply Chain Management under the Threat of International Terrorism**, This paper was published in the April 2002 issue of the International Journal of Logistics Management,.
40. Zahari Azar, Nur Atiqah, **A Study on the Determinants of Supply Chain Responsiveness in Supply and Distribution Industry in Malaysia** (November 29, 2015)..
41. Zwick, Detlev and Dholakia, Nikhilesh, **Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management. Information and Organization**, Vol. 14, No. 3, pp. 211-236, 2004.
42. Hooshang M. Beheshti, Pejvak Oghazi and Rana Mostaghel, Magnus Hultman, **Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms**, Article in Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, January 2014.
43. Ganesh Kumar, C., & Nambirajan, T. (2013). **An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a**

- Measurement Instrument.** Journal of Contemporary Management Research, 8(2).
44. Ronald M. Salazar, BS, **THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE,** THESIS Presented to the Faculty Department of Systems and Engineering Management Graduate School of Engineering and Management Air Force Institute of Technology Air University, 2012.
45. Silvio Roberto Ignácio Pires , Eliciane Maria da Silva, Title: **Supply Chain Management and Performance: A Conceptual Systematization of Terminology,** Abstract Number 015-0083, 2010.
46. *Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S. Subba Rao, **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance,** *Omega*, 2006, vol. 34, issue 2, 107-124.*
47. Eva Ventura & Cristina Giménez, 2002. "**Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector,**" *Economics Working Papers* 641, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra
48. **(RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S),** May 2006, France. pp.CD-Rom, 2006. ⟨halshs-00548050⟩.

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه تحت عنوان " إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.
ولكم منا كل الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: إدارة سلاسل التوريد

| الرقم | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | غير موافق | محايد | موافق |
|-------|--|-----------|-------|-------|
| 01 | تشرك المؤسسة الموردين في تحديد الأهداف الإستراتيجية | | | |
| 02 | تتعامل المؤسسة مع الموردين من خلال عقود طويلة المدى | | | |
| 03 | جودة العلاقة مع مورديننا هي أساس استمرار أعمالنا | | | |
| 04 | يوفر مورديننا خدمات تتلاءم مع مستوى أعمالنا | | | |
| 05 | يلتزم مورديننا بتوفير احتياجات المؤسسة على المدى البعيد | | | |
| 06 | الثقة والالتزام أساس الحفاظ على العلاقة مع مورديننا | | | |
| الرقم | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | غير موافق | محايد | موافق |
| 01 | نتفاعل باستمرار مع زبائننا لتحسين مستوى الاستجابة لهم | | | |
| 02 | نعمل باستمرار على تحسين مستوى الموثوقية مع زبائننا | | | |
| 03 | نعمل دائما على قياس وتقييم رضا زبائننا | | | |
| 04 | نسعى دائما لتحسين طرق الاتصال والتواصل مع الزبائن | | | |
| 05 | دائما ما يحصل الزبائن على مساعدة منا | | | |
| 06 | نعمل كل ما يلزم للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد | | | |
| الرقم | البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات | غير موافق | محايد | موافق |
| 01 | يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة وشركائها بشكل منتظم | | | |
| 02 | تهتم المؤسسة بتفعيل نظام تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن | | | |
| 03 | لا تجد المؤسسة أي صعوبة في الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن | | | |

| | | | | |
|-------|-------|-----------|----|---|
| | | | 04 | تتشارك المؤسسة مع الموردين والزبائن كل المعلومات ذات العلاقة بأدائها |
| | | | 05 | يلتزم موردونا بتوفير كل المعلومات الضرورية |
| | | | 06 | يساعد موردونا وزبائننا في تسهيل الحصول على مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة |
| موافق | محايد | غير موافق | | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة |
| | | | 01 | تتميز المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن بالدقة والمصداقية |
| | | | 02 | يتم الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن في الوقت المناسب |
| | | | 03 | نحصل دائما على المعلومات الكافية لإنجاز مختلف الأعمال والمهام |
| | | | 04 | نحصل دائما على معلومات حديثة ومن مصدر موثوق |
| | | | 05 | يوفر لنا الموردون والزبائن في العادة معلومات كاملة |
| | | | 06 | تتلاءم المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن مع مستوى الأعمال في المؤسسة |

المحور الثاني: مؤشرات أداء المؤسسة

| | | | | |
|-------|-------|-----------|----|---|
| | | | | البعد الأول : رضا العاملين |
| | | | 01 | تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم العاملين لديها |
| | | | 02 | تمنح المؤسسة الحرية للعاملين للتعبير عن كل الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم |
| | | | 03 | تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة العاملين لديها |
| | | | 04 | تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران العاملين (الاستقرار الوظيفي) |
| | | | 05 | تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة |
| موافق | محايد | غير موافق | | البعد الثاني: جودة الخدمات |
| | | | 01 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى |
| | | | 02 | نسعى دائما إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معنا |
| | | | 03 | نسعى بشكل مستمر لتطوير التواصل مع كافة المستفيدين من خدماتنا |
| | | | 04 | نهدف بشكل مستمر للوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان |
| | | | 05 | تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها |
| موافق | محايد | غير موافق | | البعد الثالث: رضا الزبائن |
| | | | 01 | تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاتهم المختلفة |
| | | | 02 | تحرص المؤسسة على تحقيق أعلى درجات الرضا لزبائننا من خلال الخدمات المقدمة |
| | | | 03 | تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائننا ومعالجتها |

| | | | | |
|-------|-------|-----------|---|-------|
| | | | تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم للمؤسسة | 04 |
| | | | تعمل المؤسسة على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها | 05 |
| موافق | محايد | غير موافق | البعد الرابع: نمو المبيعات | الرقم |
| | | | تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجاتها | 01 |
| | | | تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات | 02 |
| | | | تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها | 03 |
| | | | تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال و إشهار من أجل زيادة مبيعاتها | 04 |
| | | | تسعى المؤسسة إلى تحسين صورة منتجاتها لأجل تحسين مبيعاتها | 05 |
| موافق | محايد | غير موافق | البعد الخامس: الحصة السوقية | الرقم |
| | | | تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها | 01 |
| | | | تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلبات زبائنها والبقاء في السوق | 02 |
| | | | تلجأ المؤسسة إلى إتباع طرق جديدة في الترويج لأجل التعريف بمنتجاتها | 03 |
| | | | يشهد السوق طلباً كبيراً على منتجات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 04 |
| | | | تسعى المؤسسة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها | 05 |

الخور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

| | | | الجنس | |
|--|--|--|-----------------|---------------------------------|
| | | | ذكر | أنثى |
| | | | موظف دائم | موظف متعاقد |
| | | | | |
| | | | أقل من 30 سنة | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| | | | | |
| | | | دون الليسانس | شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس |
| | | | | |
| | | | أقل من 05 سنوات | من 05 إلى أقل من 10 سنوات |
| | | | | |
| | | | مدير | نائب مدير |
| | | | | |
| | | | إدارة عامة | مالية |
| | | | | تسويق |
| | | | | تمويل |
| | | | | أخرى |

قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

| الجامعة | الرتبة | الأستاذ |
|-----------------------------|---------------|----------------------|
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- | أستاذ | أ.د. عرابة الحاج |
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- | أستاذ | أ.د. محمد الطيب دويس |
| جامعة العربي التبسي - تبسة- | أستاذ محاضر أ | د. شوقي جدي |
| جامعة العربي التبسي - تبسة- | أستاذ محاضر أ | د. الطاوس غريب |
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- | أستاذ محاضر أ | د. عبد الحق بن ساسات |

نتائج تحليل استبيان إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة

اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .944 | 49 |

| المحور | معامل الثبات الفا كرونبيخ | الصدق (الجزء التريبيعي للثبات) |
|---|---------------------------|--------------------------------|
| البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | 80.7 | 89.8 |
| البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | 79.5 | 89.1 |
| البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات | 76 | 87.1 |
| البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | 74.6 | 86.3 |
| المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | 88 | 93.8 |
| البعد الأول: رضا العاملين | 67.1 | 81.9 |
| البعد الثاني: جودة الخدمات | 73.2 | 85.5 |
| البعد الثالث: رضا الزبائن | 74.8 | 86.4 |
| البعد الرابع: نمو المبيعات | 81.5 | 90.2 |
| البعد الخامس: الحصة السوقية | 76.1 | 87.2 |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | 91.9 | 95.8 |
| الكلية للاستبيان | 94.4 | 97.1 |

إختبار كلمنغروف سيمنروف:

| Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|--------|
| | المتغير التابع أداء المؤسسة | المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | |
| N | 80 | 80 | |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 2.3536 | 2.3540 |
| | Ecart-type | .39233 | .44483 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | .089 | .115 |
| | Positive | .068 | .075 |
| | Négative | -.089 | -.115 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | .794 | 1.027 | |
| Signification asymptotique (bilatérale) | .553 | .242 | |
| a. La distribution à tester est gaussienne. b. Calculée à partir des données. | | | |

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 46 | 57.5 | 57.5 | 57.5 |
| انثى | 34 | 42.5 | 42.5 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

ديمومة الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide دائم | 48 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| مؤقت | 32 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide .00 | 1 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| أقل من 30 | 32 | 40.0 | 40.0 | 41.3 |
| من 30 الى 40 سنة | 28 | 35.0 | 35.0 | 76.3 |
| من 40 الى 50 سنة | 13 | 16.3 | 16.3 | 92.5 |
| أكثر من 50 سنة | 6 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

مستوى التعليم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide دون الليسانس | 27 | 33.8 | 33.8 | 33.8 |
| ليسانس | 30 | 37.5 | 37.5 | 71.3 |
| ماستر وماجستير | 22 | 27.5 | 27.5 | 98.8 |
| دكتوراه | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 5 | 42 | 52.5 | 52.5 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 20 | 25.0 | 77.5 |
| | من 10 الى 20 سنة | 14 | 17.5 | 95.0 |
| | اكثر من 20 سنة | 4 | 5.0 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مدير | 2 | 2.5 | 2.5 |
| | نائب مدير | 13 | 16.3 | 18.8 |
| | رئيس مصلحة | 20 | 25.0 | 43.8 |
| | موظف | 45 | 56.3 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

المصلحة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | إدارة عامة | 18 | 22.5 | 22.5 |
| | مالية | 10 | 12.5 | 35.0 |
| | تسويق | 18 | 22.5 | 57.5 |
| | تمويل | 11 | 13.8 | 71.3 |
| | انتاج | 23 | 28.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 |

المؤسسة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | كوندور | 60 | 75.0 | 75.0 |
| | ستار لايت | 13 | 16.3 | 91.3 |
| | جيبون | 7 | 8.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 |

| Statistiques descriptives | | | |
|---|-----------|---------------|---------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| تشرك المؤسسة الموردين في تحديد الأهداف الإستراتيجية | 80 | 2.2125 | .90977 |
| تتعامل المؤسسة مع الموردين من خلال عقود طويلة المدى | 80 | 2.2125 | .77449 |
| جودة العلاقة مع موردين هي أساس استمرار عملنا | 80 | 2.3500 | .78111 |
| يوفر موردين خدمات تتلاءم مع مستوى عملنا | 80 | 2.3250 | .72522 |
| يلتزم موردين بتوفير احتياجات المؤسسة على المدى البعيد | 80 | 2.4875 | .71146 |
| الثقة والالتزام أساس الحفاظ على العلاقة مع موردين | 80 | 2.4250 | .74247 |
| نتفاعل باستمرار مع زبائننا لتحسين مستوى الاستجابة لهم | 80 | 2.4125 | .75797 |
| نعمل باستمرار على تحسين مستوى الموثوقية مع زبائننا | 80 | 2.6500 | .57589 |
| نعمل دائما على قياس وتقييم رضا زبائننا | 80 | 2.5375 | .74534 |
| نسعى دائما لتحسين طرق الاتصال والتواصل مع الزبائن | 80 | 2.4500 | .67317 |
| دائما ما يحصل الزبائن على مساعدة منا | 80 | 2.4500 | .70979 |
| نعمل كل ما يلزم للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد | 80 | 2.4750 | .71112 |
| يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة وشركائها بشكل منظم | 80 | 2.1500 | .81287 |
| تهتم المؤسسة بتفعيل نظام تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن | 80 | 2.4750 | .69309 |
| لا تجد المؤسسة أي صعوبة في الحصول على المعلومات من الزبائن | 80 | 2.3500 | .81287 |
| تتشارك المؤسسة مع الموردين والزبائن كل المعلومات ذات العلاقة | 80 | 2.2125 | .80652 |
| يلتزم موردين بتوفير كل المعلومات الضرورية | 80 | 2.3500 | .74799 |
| يساعد موردين وزبائننا في تسهيل الحصول على مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة | 80 | 2.4750 | .72871 |
| تتميز المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن بالدقة والمصداقية | 80 | 2.1500 | .81287 |
| يتم الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن في الوقت المناسب | 80 | 2.1375 | .77531 |
| نحصل دائما على المعلومات الكافية لإنجاز مختلف الأعمال والمهام | 80 | 2.2000 | .80190 |
| نحصل دائما على معلومات حديثة ومن مصدر موثوق | 80 | 2.2875 | .84485 |
| يوفر الموردون والزبائن معلومات كاملة | 80 | 2.3000 | .75305 |
| تتلاءم المعلومات المتبادلة مع الموردين والزبائن مع مستوى الأعمال في المؤسسة | 80 | 2.4125 | .75797 |
| تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعملاء لديها | 80 | 2.3000 | .76968 |
| تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم | 80 | 2.1875 | .74789 |
| تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعملاء لديها | 80 | 2.1875 | .76463 |
| تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي) | 80 | 2.1625 | .71942 |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة | 80 | 2.2500 | .80347 |
| تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى | 80 | 2.2000 | .83287 |
| تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها | 80 | 2.3625 | .71589 |
| تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها | 80 | 2.3500 | .81287 |
| تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان | 80 | 2.3750 | .71821 |
| تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها | 80 | 2.2750 | .77908 |
| تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاتهم المختلفة | 80 | 2.1875 | .81277 |
| تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لزبائننا من خلال الخدمات المقدمة | 80 | 2.4125 | .77449 |
| تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائننا | 80 | 2.4875 | .69344 |
| تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائننا وزيادة ولاءهم للمؤسسة | 80 | 2.4250 | .77582 |
| تعمل المؤسسة على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائننا | 80 | 2.4000 | .80505 |
| تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجاتها | 80 | 2.4125 | .74109 |
| تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات. | 80 | 2.4750 | .71112 |
| تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها. | 80 | 2.4625 | .72816 |
| تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال وإشهار من أجل زيادة مبيعاتها. | 80 | 2.3250 | .88267 |
| تسعى المؤسسة إلى تحسين صورة منتجاتها لأجل تحسين مبيعاتها. | 80 | 2.4625 | .69252 |
| تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها | 80 | 2.4250 | .86822 |
| تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلبات زبائننا والبقاء في السوق. | 80 | 2.4250 | .77582 |
| تلجأ المؤسسة إلى إنتاج طرق جديدة في الترويج لأجل التعريف بمنتجاتها | 80 | 2.4375 | .69069 |
| يشهد السوق طلبا كبيرا على منتجات مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات الأخرى. | 80 | 2.3875 | .64619 |
| تسعى المؤسسة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها. | 80 | 2.4750 | .72871 |
| البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | 80 | 2.3354 | .55404 |
| البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | 80 | 2.4958 | .49040 |
| البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات | 80 | 2.3354 | .51796 |
| البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | 80 | 2.2479 | .52571 |
| المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | 80 | 2.3536 | .39233 |
| البعد الأول: رضا العاملين | 80 | 2.2175 | .50032 |
| البعد الثاني: جودة الخدمات | 80 | 2.3125 | .53707 |
| البعد الثالث: رضا الزبائن | 80 | 2.3825 | .54582 |
| البعد الرابع: نمو المبيعات | 80 | 2.4275 | .57169 |
| البعد الخامس: الحصة السوقية | 80 | 2.4300 | .53353 |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | 80 | 2.3540 | .44483 |
| N valide (listwise) | 80 | | |

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (إدارة سلاسل التوريد) والمتغير التابع هو (أداء المؤسسة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-------------------------------------|----------------------|---------|
| 1 | المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | . | Entrée |

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .780 ^a | .609 | .604 | .28005 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 9.515 | 1 | 9.515 | 121.325 | .000 ^a |
| | Résidu | 6.117 | 78 | .078 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .272 | .192 | | 1.420 | .160 |
| | المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | .885 | .080 | .780 | 11.015 | .000 |

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة

Statistiques des résidus^a

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N |
|------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision | 1.5989 | 2.9258 | 2.3540 | .34705 | 80 |
| Résidu | -.88661- | .77140 | .00000 | .27827 | 80 |
| Erreur Prévision | -2.176- | 1.647 | .000 | 1.000 | 80 |
| Erreur Résidu | -3.166- | 2.755 | .000 | .994 | 80 |

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة

Diagrammes

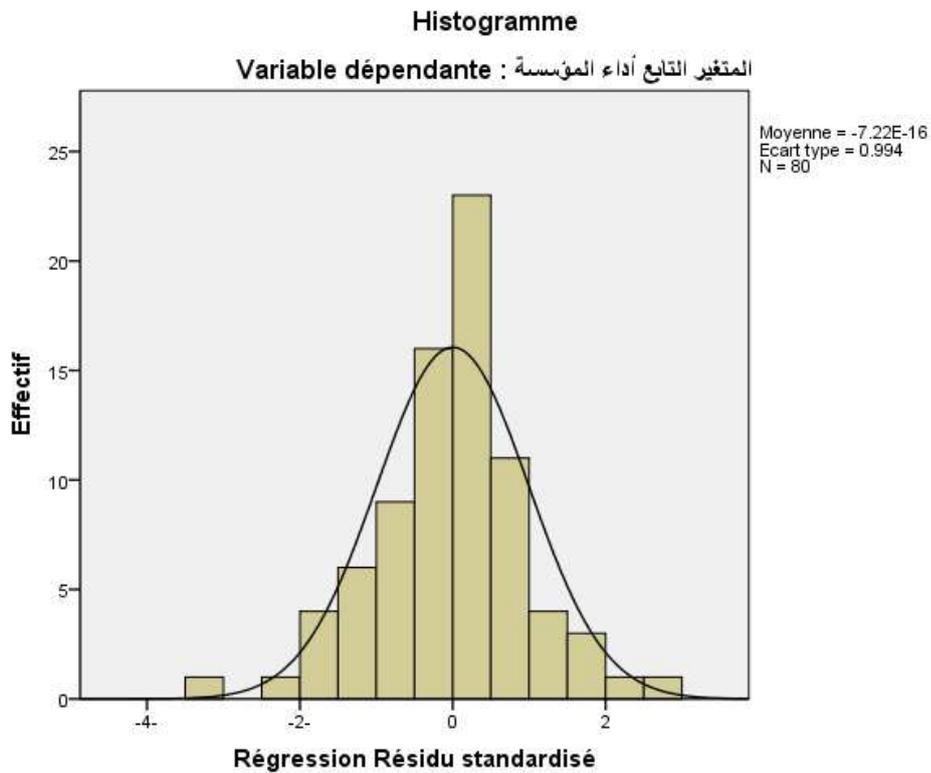
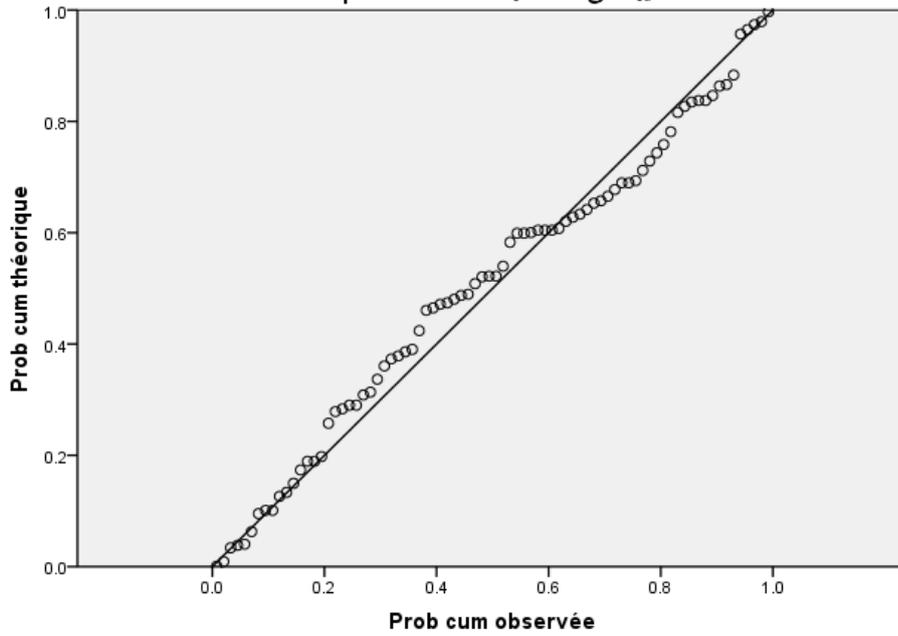


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

| | | المتغير التابع أداء المؤسسة | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------|--------|
| Rho de Spearman | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | Coefficient de corrélation | .747** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | Coefficient de corrélation | .671** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| | البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات | Coefficient de corrélation | .523** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | Coefficient de corrélation | .467** |
| | | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | | N | 80 |
| المتغير المستقل إدارة سلاسل التوريد | Coefficient de corrélation | .781** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |
| البعد الأول : رضا العاملين | Coefficient de corrélation | .798** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |
| البعد الثاني: جودة الخدمات | Coefficient de corrélation | .830** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |
| البعد الثالث: رضا الزبائن | Coefficient de corrélation | .808** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |
| البعد الرابع: نمو المبيعات | Coefficient de corrélation | .874** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |
| البعد الخامس: الحصة السوقية | Coefficient de corrélation | .781** | |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 80 | |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|---|----------------------|--|
| 1 | البعد الأول: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين | | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$). |
| 2 | البعد الرابع: جودة المعلومات المتبادلة | | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$). |
| 3 | البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن | | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$). |

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة :

Récapitulatif des modèles^d

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .717 ^a | .514 | .507 | .31220 |
| 2 | .763 ^b | .583 | .572 | .29108 |
| 3 | .788 ^c | .621 | .606 | .27909 |

Récapitulatif des modèles^d

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .717 ^a | .514 | .507 | .31220 |
| 2 | .763 ^b | .583 | .572 | .29108 |
| 3 | .788 ^c | .621 | .606 | .27909 |

a. Valeurs prédites : (constantes), مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد, الموردین

b. Valeurs prédites : (constantes), مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد, الموردین المتبادلة المعلومات جودة: الرابع البعد, الموردین

c. Valeurs prédites : (constantes), مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد, الموردین علاقات إدارة: الثاني البعد, المتبادلة المعلومات جودة: الرابع البعد, الموردین الزبائن

d. Variable dépendante : المؤسسة أداء التابع المتغير

ANOVA^d

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 8.030 | 1 | 8.030 | 82.387 | .000 ^a |
| | Résidu | 7.602 | 78 | .097 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |
| 2 | Régression | 9.108 | 2 | 4.554 | 53.753 | .000 ^b |
| | Résidu | 6.524 | 77 | .085 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |
| 3 | Régression | 9.713 | 3 | 3.238 | 41.564 | .000 ^c |
| | Résidu | 5.920 | 76 | .078 | | |
| | Total | 15.632 | 79 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), الموردین مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد

b. Valeurs prédites : (constantes), جودة: الرابع البعد, الموردین مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد, المتبادلة المعلومات

c. Valeurs prédites : (constantes), جودة: الرابع البعد, الموردین مع الإستراتيجية الشراكة: الأول البعد, الزبائن علاقات إدارة: الثاني البعد, المتبادلة المعلومات

d. Variable dépendante : المؤسسة أداء التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N |
|------------------|-----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision | 1.6274 | 2.8795 | 2.3540 | .35063 | 80 |
| Résidu | -1.08782- | .64530 | .00000 | .27374 | 80 |
| Erreur Prévision | -2.072- | 1.499 | .000 | 1.000 | 80 |
| Erreur Résidu | -3.898- | 2.312 | .000 | .981 | 80 |

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة :

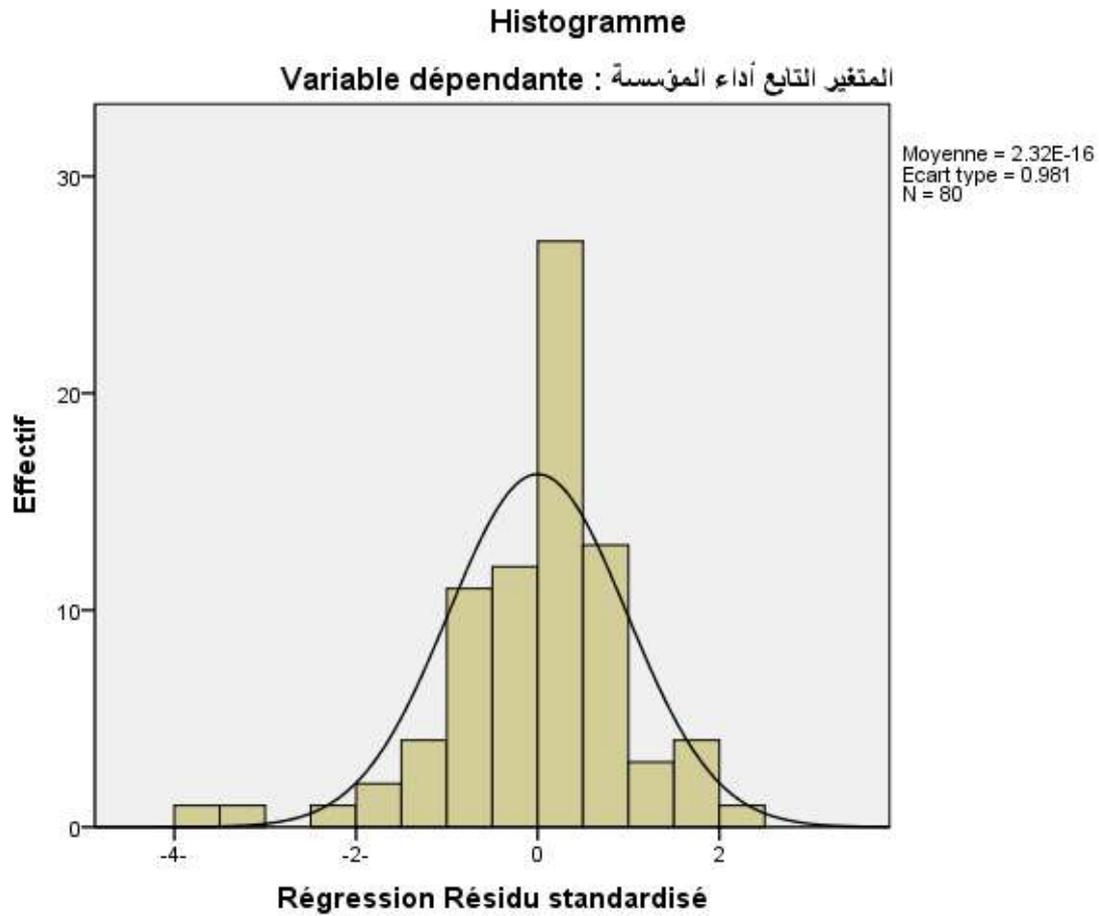
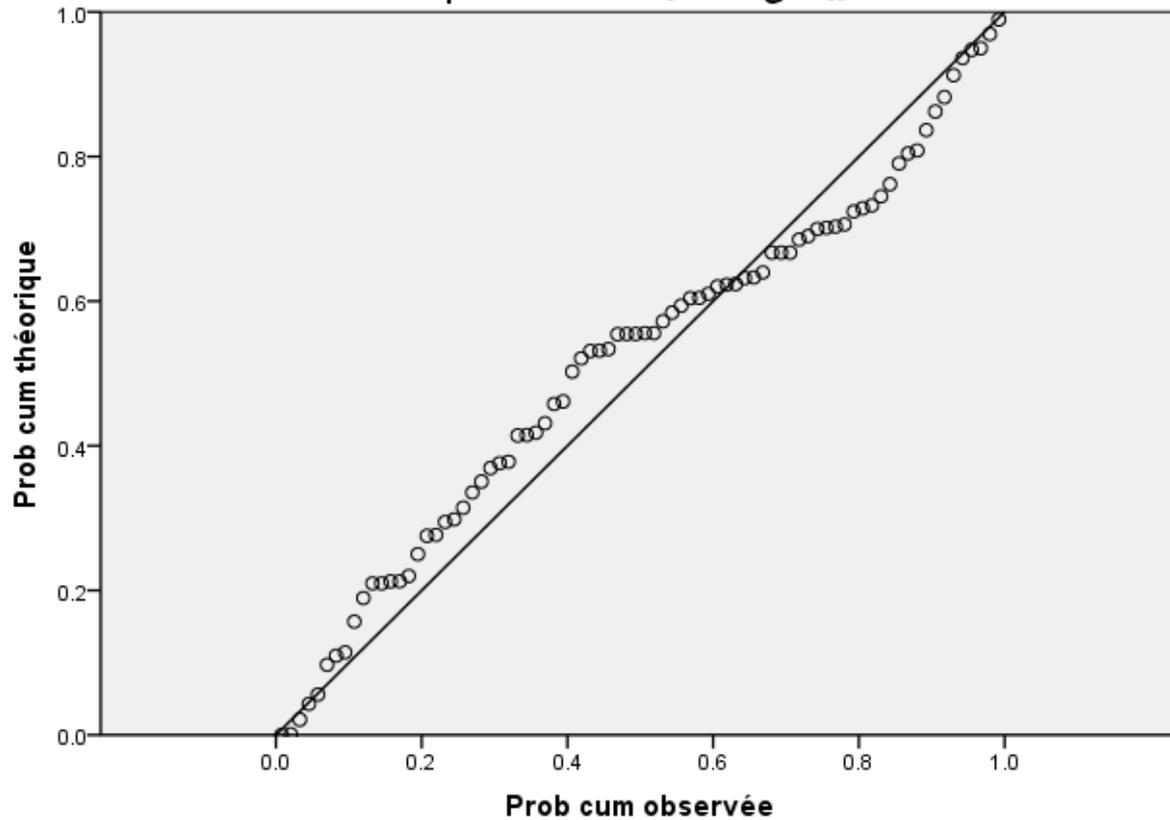


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء المؤسسة



إختبار تى تاست T test الخاص بالجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

Statistiques de groupe

| | | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-----------------------------------|------------|----|---------|------------|----------------------------|
| المتغير التابع أداء المؤسسة | الجنس ذكر | 46 | 2.3522 | .45876 | .06764 |
| | الجنس انثى | 34 | 2.3565 | .43209 | .07410 |

Test d'échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|------|----------------------------------|--------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---|------------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | Hypothèse de variances égales | .057 | .812 | -.042- | 78 | .966 | -.00430- | .10125 | -.20587- | .19727 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -.043- | 73.488 | .966 | -.00430- | .10033 | -.20424- | .19564 |

إختبار تي تاست T test الخاص ب ديمومة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لديمومة الوظيفة

Statistiques de groupe

| ديمومة | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المتغير التابع أداء المؤسسة دائم | 48 | 2.3525 | .41673 | .06015 |
| مؤقت | 32 | 2.3563 | .49088 | .08678 |

Test d'échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| المتغير التابع أداء المؤسسة | Hypothèse de variances égales | .696 | .407 | -.037- | 78 | .971 | -.00375- | .10217 | -.20715- | .19965 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -.036- | 58.967 | .972 | -.00375- | .10558 | -.21503- | .20753 |

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | .277 | 4 | .069 | .338 | .852 |
| Intra-groupes | 15.356 | 75 | .205 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

ثانيا علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | .847 | 3 | .282 | 1.452 | .234 |
| Intra-groupes | 14.785 | 76 | .195 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

ثالثا علاقة الخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | .722 | 3 | .241 | 1.227 | .306 |
| Intra-groupes | 14.910 | 76 | .196 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

رابعا علاقة الوظيفة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1.716 | 3 | .572 | 3.124 | .031 |
| Intra-groupes | 13.916 | 76 | .183 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

Tests post hoc

Comparaisons multiples

المتغير التابع أداء المؤسسة

LSD

| وظيفة (I) | وظيفة (J) | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Signification | Intervalle de confiance à 95% | |
|------------|------------|------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| مدير | نائب مدير | .60154 | .32502 | .068 | -.0458- | 1.2489 |
| | رئيس مصلحة | .51600 | .31735 | .108 | -.1160- | 1.1480 |
| | موظف | .28311 | .30923 | .363 | -.3328- | .8990 |
| نائب مدير | مدير | -.60154- | .32502 | .068 | -1.2489- | .0458 |
| | رئيس مصلحة | -.08554- | .15245 | .576 | -.3892- | .2181 |
| | موظف | -.31843* | .13474 | .021 | -.5868- | -.0501- |
| رئيس مصلحة | مدير | -.51600- | .31735 | .108 | -1.1480- | .1160 |
| | نائب مدير | .08554 | .15245 | .576 | -.2181- | .3892 |
| | موظف | -.23289* | .11500 | .046 | -.4619- | -.0039- |
| موظف | مدير | -.28311- | .30923 | .363 | -.8990- | .3328 |
| | نائب مدير | .31843* | .13474 | .021 | .0501 | .5868 |
| | رئيس مصلحة | .23289* | .11500 | .046 | .0039 | .4619 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

خامسا علاقة المصلحة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1.688 | 4 | .422 | 2.270 | .070 |
| Intra-groupes | 13.944 | 75 | .186 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

سادسا علاقة المؤسسة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء المؤسسة

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|--------|---------------|
| Inter-groupes | 5.778 | 2 | 2.889 | 22.575 | .000 |
| Intra-groupes | 9.854 | 77 | .128 | | |
| Total | 15.632 | 79 | | | |

Tests post hoc

Comparaisons multiples

المتغير التابع أداء المؤسسة

LSD

| (I) المؤسسة (J) المؤسسة | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Signification | Intervalle de confiance à 95% | |
|-------------------------|------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|------------------|
| | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| كوندور ستار لايت | -.68723* | .10944 | .000 | -.9052- | -.4693- |
| جيون ستار لايت | -.46086* | .14288 | .002 | -.7454- | -.1763- |
| كوندور جيون | .68723* | .10944 | .000 | .4693 | .9052 |
| جيون ستار لايت | .22637 | .16771 | .181 | -.1076- | .5603 |
| كوندور جيون | .46086* | .14288 | .002 | .1763 | .7454 |
| جيون ستار لايت | -.22637- | .16771 | .181 | -.5603- | .1076 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.