



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التجارية

التخصص: تسويق خدمات

بعنوان:

دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - خدمات" ورقلة

من إعداد الطالبين:

❖ معمر حمزة

❖ سيطرة عبد الحاكم

نوقشت و أجزت علناً بتاريخ 14 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا.

الأستاذة: منصور الهام

الأستاذ : بن جروة حكيم

الأستاذة : خويلد عفاف

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي رحمه الله تعالى، وإلى من لا يمكن للكلمات أن توفيقها حقها أو تحصي لعدد فضائلهما نبع الحنان وسندي في الحياة والدتي العزيزة أدامها الله تعالى لي، إلى من ساندني في هذه الحياة من إخوتي وأخواتي حفظهم الله تعالى.

إلى أهلي وأقربائي

إلى الأصدقاء والزملاء بالدراسة

إلى الأساتذة الكرام

إلى المجدين من طلاب العلم

أهدي ثمرة هذا العمل

عبد الحاکم

الإهداء

الحمد لله والشكر لله على جزييل نعمه , ووافر عطائه وله الفضل على إحسانه

أما بعد :

اهدي عملي هذا إلى أعلى ما في الوجود "أمي الحبيبة " أطل الله في عمرها , ونفعنا الله ببركاتها وكانت دوما سندا لنا بدعواتها المباركة , إلى "أبي " أطل الله في عمره كان دوما يتمنى أن يراني في مقامات كريمة نسأل الله تعالى أن يحقق أمانيه .

إلى جميع الإخوة كل بمقامه ومنزلته، إلى كل زملاء في هذا العمل وفقهم الله إلى ما يحب ويرضى. إلى كل من علمني حرفا , أساتذتي الكرام , الذين رافقوني من أول خطواتي على درب المعرفة إلى غاية المرحلة الجامعية .

إلى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي.

إلى كل من تصفح مذكرة في هذه اللحظات .

إلى هؤلاء جميعا اهدي عملي المتواضع

حمزة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم صالحات حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمده ونشكره كثيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع اللهم نسألك خير مسألة وخير دعاء وخير نجاح وخير العمل والثواب وخير الممات وثبتنا على دينك وثقل موازين حسناتنا وثبت إيماننا وارفع درجاتنا في جنات العلى وتقبل صلاتنا واغفر خطايانا وصل اللهم وسلم على خير الخلق سيدنا محمد أما بعد :

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من الأساتذة الكرام وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة. ثم نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ الفاضل حكيم بن جروة الذي لم يبخل علينا أي جهد في إنجاز هذا العمل ومن خلال مسانדתه ودعمه لنا.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز عملنا هذا .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات تبعا لما يعرفه العالم الاقتصادي من تحولات وتغييرات خاصة على المستوى التكنولوجي، ونظرا لما أنتجته هذه الأخيرة من العديد من التكتلات مما يجعل المؤسسات تعمل جاهدة على تعزيز مكانتها في السوق من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة مع مراعاة التكاليف المرتبطة بتقديمها بهدف زيادة الأرباح، مما أصبح من اللازم الاهتمام بأنشطة الإمداد التي تخلق الاستجابة في الإنتاج من حيث مرونة الوصول إلى جميع المتطلبات، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن التي تتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم، كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين والتطوير من سلسلة الإمداد له أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: سلسلة الإمداد، جودة الخدمات، مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

This study aims to investigate the role of the supply chain in improving the quality of services provided by institutions, in light of the economic transformations and changes known at the technological level. Given the numerous alliances resulting from these changes, institutions are striving to enhance their market position by improving the quality of the services they provide, while considering the costs associated with their delivery to increase profitability. Thus, it has become necessary to focus on supply chain activities that create responsiveness in production, in terms of flexible access to all requirements. This contributes to achieving high levels of customer satisfaction that align with their needs and desires. The study also concluded that improving and developing the supply chain has a positive impact on the quality of services provided by Sonelgaz company.

Keywords: supply chain, service quality, Sonelgaz companies.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IIV	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلسلة الإمداد وجودة خدمات المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلسلة الإمداد وتحسين جودة خدمات المؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم الإمداد وسلسلة الإمداد
15	المطلب الثاني: مفهوم جودة خدمات المؤسسة
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لسلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: عرض مؤسسة سونلغاز - الحدود والأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المطلب الأول: الحدود المستخدمة في الدراسة حول مؤسسة سونلغاز
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض بيانات حول سلسلة الإمداد في مؤسسة سونلغاز
38	المطلب الأول: تعريف وأنواع المقابلة
39	المطلب الثاني: إجراء المقابلة
46	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
50	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
03	بعض التعريفات للإمداد	جدول رقم (1)
06	بعض التعريفات لسلسلة الإمداد	جدول رقم (2)
10	عينة من تعاريف إدارة سلسلة الإمداد	جدول رقم (3)
24	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة باللغة العربية	الجدول رقم (4)
26	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول رقم (5)
44	تطور رقم الأعمال 2018 - 2021	الجدول رقم (6)
44	توزيع حجم الأعمال حسب النشاط	الجدول رقم (7)
45	ملخص استبيان رضا العملاء لعام 2020	الجدول رقم (8)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	سلسلة الإمداد المباشرة	الشكل رقم (1)
09	سلسلة الإمداد الممتدة	الشكل رقم (2)
09	سلسلة الإمداد الشاملة	الشكل رقم (3)
14	نموذج إدارة سلسلة الإمداد	الشكل رقم (4)
34	الهيكل التنظيمي لمحطة الإنتاج	الشكل رقم (5)
35	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة ومصلحة الإمداد	الشكل رقم (6)

مقدمة

توطئة:

في إطار التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم سواء الداخلية مثل ضرورة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها و إمكانياتها المتاحة، والخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق، ونتائج العولمة التي تدور حول فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية، ضف إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الانترنت التي ساهمت بكثير في انفتاح الأسواق، وبروز اتجاهات واستخدامات جديدة في الاقتصاد الحديث المعتمد على هذه التكنولوجيات كبروز لمفهوم التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني... الخ.

هذه التغيرات التي حدثت بطريقة فجائية وسريعة مما استوجب من هذه المنظمات التكيف معها من أجل إيجاد مواقع وحصص سوقية لها وتعزيز مركزها التنافسي، كما أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض الخدمات والخدمات ذات الجودة العالية وبأسعار مناسبة، وأيضاً تقديم هذه الخدمات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون. لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام إمداد فعال، باعتبار إن الإمداد هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها وتحقيق في إمكانية الوصول إلى زبائنها وتلبية حاجات هم ورغباتهم، لأن تقديم منتج بجودة عالية و بسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للزبون إذ الم يقدمه في الوقت والمكان المناسبين.

إشكالية الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من خلال التحديات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية والتي تدخل ضمن المناخ الاقتصادي الجديد، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بالجودة والتميز في الخدمة المقدمة للعملاء، واستناداً لما سبق تتحدد الإشكالية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

• ما هو دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة وكيف يتجلى في المؤسسة محل الدراسة؟

وتنبثق على هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

• مامدى فاعلية استخدام سلسلة الإمداد في تحقيق تدني التكاليف وتحسين جودة الخدمات؟

• هل تساهم سلسلة الإمداد في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية ندرج الفرضيات التالية:

- 1- فعالية سلسلة الإمداد تتجسد في كيفية الحصول على السلع والخدمات المطلوبة في المكان والزمان المناسبين بالشكل الذي يشبع حاجات ورغبات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة.
- 2- تساهم سلسلة الإمداد في تحسين جودة الخدمات

مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع البحث دون غيره هي كالتالي:

- الميول والرغبة في البحث في أثر سلاسل الإمداد وكيفية الحصول على السلع والخدمات من أجل تقديم خدمات عالية الجودة وخاصة في مجال التخصص.
- لفت الانتباه إلى ضرورة التطرق والاهتمام بدراسة جودة الخدمات في إدارة سلسلة الإمداد والتعرف عليها.
- نظرا لأهمية الموضوع وأثره على التفكير التسويقي، وأسباب الاهتمام بجودة الخدمات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور عمليات الإمداد وتأثيرها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونالغاز فرع الخدمات ورقلة .

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

يمكن القول إن هذه الدراسة تهدف وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من فروض هو التوصل إلى نتيجة معينة بشأن إشكالية البحث.
- يهدف أيضا إلى معرفة دور وفعالية إدارة الإمداد وإبراز أهمية الأنشطة اللوجستية في تحقيق جودة خدمة عالية.

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة اللوجستية داخل المؤسسة

حدود الدراسة: مجال للدراسة كان التالي:

- الحدود المكانية: تمت دراسة الحالة في مؤسسة سونالغاز خدمات - ورقلة.

- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية لدراسة الحالة كانت لحصيلة سنة 2022 لمؤسسة سونغاز .

أدوات الدراسة:

في الجزء النظري، تم الاعتماد على مجموعة من الكتب إضافة إلى المحاضرات، الملتقيات والمقالات، باللغة العربية واللغة الأجنبية، كما تم الاعتماد على الانترنت لغرض الوقوف على آخر ما تم كتابته عن هذا الموضوع.

أما الجزء التطبيقي، قد تم الاعتماد بشكل رئيسي على جمع المعلومات من الملاحظة الميدانية و المقابلات الشخصية مع رؤساء بعض مصالح المؤسسة إضافة إلى استخدام ما توفر من الوثائق والتسجيلات الخاصة بالمؤسسة..

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليل (المقابلة) وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة

صعوبات الدراسة: تمكن صعوبات الدراسات في الآتي:

- غموض موضوع إدارة الإمداد لدى العديد من موظفي المؤسسة.
- يعتبر موضوع إدارة الإمداد موضوعا واسعا يصعب حصره، خاصة في ظل إلزاما لإدارة للطلبة بعد متجاوز حد معين من السجلات.
- غياب ثقافة التعاون وروح البحث العلمي لدى بعض المسؤولين.

هيكل الدراسة:

للإمام بجوانب الموضوع كافة وبلوغ الأهداف المسطرة سابقا للوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الفصل الأول يتضمن مبحثين الأول متعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية الذي بدوره يتكون من مطلبين حيث المطلب الأول في المبحث الأول فيه كل ما يتعلق بمفهوم سلسلة الإمداد أما في ما يخص المطلب الثاني من المبحث الأول تطرقنا إلى المفاهيم النظرية

المتعلقة جودة خدمات المؤسسة, أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بالمتغير المستقبل والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع .

وفي الفصل الثاني تمت الدراسة التطبيقية أي دراسة الحالة بحيث أجرينا مقابلة مع إطارات الشركة لتشخيص فعالية الإمداد ودورها في تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة من قبل شركة سونلغاز خدمات. وفي الأخير كانت الخاتمة التي تناولنا فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فضلا عن اقتراحات وآفاقها المستقبلية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لدور سلسلة الإمداد في تحسين

جودة خدمات المؤسسة

تمهيد:

إن التطورات التي تشهدها العديد من المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية يمكن إسناده إلى قدرة هذه المؤسسات على إيجاد أدوات حديثة مكنتها من الاستفادة القصوى من الأطراف التي تعمل معها من أجل توفير احتياجات أسواقها وبما يتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين حتى تتمكن من تزويدها بالسلع والخدمات التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وبراعة وبأقل التكاليف الممكنة، لهذا لم يعد السعر هو الأداة الوحيدة التي تحقق هذه الأهداف وإنما تم استهجان أساليب إدارة جديدة وفعالة تؤدي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية فيها والتي يعتبر الإمداد أحد أهم هذه الأساليب الحديثة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإمداد وسلسلة الإمداد.

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع سلسلة الإمداد وإدارتها في السنوات الأخيرة إلا أن مفهوم سلسلة الإمداد مازال غامضا إلى حد كبير حيث لم يتم الاتفاق على تعريف محدد، فضلا عن ذلك وجود تداخل وخط بين مفهوم سلسلة الإمداد ومفهوم الإمداد ومفهوم إدارة سلسلة الإمداد، إلى جانب تعدد المصطلحات التي تستخدم في هذه المفاهيم وعليه، سنحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى هذه المفاهيم.

أولاً: ماهية و تعريف الإمداد

نشأة مفهوم الإمداد:

أصل مصطلح الإمداد هو قديم جدا وهو مشتق من الكلمة اليونانية Logos حيث كان يطلق اسم Logistika على مسؤول المشتريات والتمويل والتوزيع خاصة في الجانب العسكر في البداية، حيث استعملت المؤسسة العسكرية هذه الكلمة بنية تأهيل النشاط الذي نجح في التوفيق بين عاملين أساسيين في تسيير التدفقات اللازمة من أجل إنجاز التحركات العسكرية وهما الزمان والمكان¹.

لقد ظهر تعبير الإمداد أساسا في المؤسسات العسكرية وخاصة خلال الحرب العالمية الثانية، وكان يطلق على هذا النشاط إدارة الإمداد والتموين حيث شهدت هذه الفترة أكبر عمليات إمداد تم من خلالها نقل الآلاف من الأفراد والمعدات².

وفي مجال الأعمال ظهر مصطلح Bussineslogistics ومر هذا المفهوم بمراحل : ثلاث هي³

1-مرحلة الإمدادات المنفصلة : اتسمت هذه الفترة بكون الطلب أكبر من العرض، مما اضطر المؤسسة للإنتاج بكميات كبيرة وتوفير مخزون يضمن استمرار العمليات الإنتاجية مع تحسين الجودة ومحاولة التحكم في التكاليف . وعليه تركز دور الإمداد في إدارة العمليات المتعلقة بالمواد: النقل، التخزين والمناولة.

2-مرحلة الإمدادات المتكاملة: في هذه المرحلة ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة في الإدارة من بينها إدارة الجودة الشاملة، وبهد فتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة و السعر المناسب والكمية المحددة وفي الوقت المناسب أصبح لازما

¹Thomas Hanne, Rolf Dornberger. **Computational Intelligence in Logistics and Supply Chain Management**. Springer International Publishing Switzerland 2017. P : 4.

²عبدالغفارحنفي، سمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16

³ساوس الشيخ. أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء -دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية. أطروحة دكتوراه في العلوم غير منشورة، جامعة تلمسان 2013، ص. 7 .

على تحقيق نوع من التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة من أجل رفع مستوى الأداء، وبالتالي برزت إدارة عمليات الإمداد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف تجسيد: سرعة الاستجابة، الجودة المطلوبة وخدمة المستهلك.

3-مرحلة الإمدادات التعاونية: تميزت هذه المرحلة بتحول المؤسسة من الاهتمام بالإمدادات الداخلية إلى الإمدادات خارج المؤسسة، فأصبحت هنا كعلاقة تعاونية بين جميع المؤسسات التي توجد ضمن نفس سلسلة الإمداد، من هنا ظهر لأول مرة مصطلح إدارة سلسلة الإمداد.

تعريف الإمداد:

تم استخدام مفهوم الإمداد في المؤسسات، وتعددت وتفاوتت الآراء بشأن تحديد المقصود بالإمداد، وفي ما يلي نعرض بعض التعاريف:

الجدول 1: بعض التعريفات للإمداد

التعريف	حسب بعض الجمعيات و المعاهد
حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال	الرابطة الأمريكية للتسويق
عملية تحريك المنتجات التامة الصنع من حلقات التصنيع إلى المستهلك، والذي في بعض الأحيان يشمل أيضا حركة المواد الأولية انطلاقا من المورد إلى غاية حلقة من حلقات التصنيع، حيث يشمل هته الأنشطة كل من نقل البضائع، المناولة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار مواقع المصانع والمخازن، معالجة الطلبيات، توقعات الأسواق للخدمة المقدمة للزبون.	المركز الوطني لإدارة التوزيع المادي
عرف الإمداد باعتباره تكنولوجيا لإحكام التدفقات باتجاه الزبائن، مروراً بوحدة الإنتاج والمستقبل من عند الموردين	مركز بحوث اقتصاد النقل
عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية وربط ونقل المعلومة من نقطة الاستهلاك لغرض مقابلة وإرضاء متطلبات العملاء.	مجلس إدارة الإمداد
تعرف الإمداد بخمسة أبعاد مرتبطة وهي: التموين والتموين، الإمداد داخل المؤسسة، بدعم أو سند الإمداد في عملية الإنتاج، البيع وما بعد البيع، أمداد استرجاع وتجديد وإعادة توزيع المنتجات التي انتهت مدة صلاحيتها.	الجمعية الفرنسية ANFOR
هو الوظيفة التي تهدف إلى توفير أقل تكلفة بالجودة المطلوبة للمنتج في المكان والزمان المناسبين حيث يوجد الطلب وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إمداد الطلبيات، النقل، التسليم.	جمعية ASLOG

معهد الإمداد	اقترح تعريفين للإمداد: هو عملية تحريك المواد بدالة الوقت أوهو: الإدارة الإستراتيجية لسلاسل الإمداد.
مجلس مهني إدارة سلسلة الإمداد CSCMP 2016	الجزء من إدارة سلسلة التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في التدفق الفعال في الاتجاهين، وتخزين البضائع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العملاء.

حسب بعض الخبراء	التعريف
Yves Pimor	جلب ما يلزم، أينما يلزم ومتى ما يلزم
Magee	اعتبر الإمداد مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.
James. L. Heskette	هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمنية وذلك بتوفير المواد والوقت المحدد.
Edwaed H. Frazellee.	هو تدفق المواد والمعلومات والأموال بين الموردين والمستهلكين.
Tixier	هوتك العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تدير مجموعة تبادلاتها للمعلومات والعناصر المادية الناتجة من أعلى وأسفل المؤسسة.
ثابتعبدالرحمانإدريس	تلك العملية الخاصة بالتخطيط والتنظيم ومتابعة والرقابة بكفاءة وفعالية لتدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات العلاقة بين نقطة الأصل ونقطة الاستهلاك وذلك لمقابلة متطلبات العملاء.
Ballou	الوظيفة التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي الظروف الملائمة وبمشاركة الجميع داخل المؤسسة.
Christopher	عملية الإدارة الإستراتيجية لشراء ونقل وتخزين المواد وقطع الغيار المخزون النهائي(وتدفقات المعلومات ذات الصلة) من خلال المنظمة وقنوات التسويق الخاصة بها بطريقة تكون فيها الربحية الحالية والمستقبلية إلى أقصى حد من خلال الوفاء بالأوامر بفعالية من حيث التكلفة.
Lech Bukowski	مجال متعدد التخصصات للمعرفة العلمية فيما يتعلق بالتنفيذ الفعال و الكفاء للتدفقات (الحركة و التخزين (للأصول الملموسة وغير الملموسة) السلع والأشخاص والمعاملات والمعلومات ذات الصلة ضمن الأنظمة المؤلفة من المؤسسات و عملاتها و أصحاب المصلحة الآخرين.

المصدر :من إعداد عبد الرحمان عفيصة – أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات " جامعة الحاج لخضر 2018 ص 11- 13.

و مما سبق يمكن تعري فالإمداد على أنه : الأنشطة التي تسمح بتحريك المواد المطلوبة من مصدرها إلى مكان احتياجها في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة.

أنواع الإمداد :

حسب Yves Pimor فإن الإمداد يمكن تصنيفه إلى¹:

- إمداد التموين : الذي يسمح بجلب المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج إلى المصانع.
- إمداد التموين العام: الذي يسمح بجلب أو شراء المواد المختلفة اللازمة لنشاط المؤسسات الخدمية أو الإدارات
- إمداد الإنتاج : يعنى بجلب المواد والمكونات اللازمة للإنتاج وتخطيط الإنتاج.
- إمداد التوزيع : هو إمداد الموزعين للمستهلكين النهائيين بالمواد المطلوبة، في المساحات التجارية الكبيرة أو عن طريق البيع الشخصي.
- الإمداد العسكري : يهدف على نقل كلما هو مطلوب لدعم و تنفيذ عمليات الجيش.
- الإمداد الداعم : ظهر هذا النوع في بدايته فالمجال العسكري ثم انتقل تدريجيا لقطاع الطائرات، الطاقة، الصناعة، وغيرها.
- نشاط يسمى خدمة ما بعد البيع : و هو مشابه للإمداد الداعم، غير أن هذا النشاط يتم على مستوى الأسواق.
- الإمداد العكسي: يتمثل في الحركة العكسية للمواد و تخزينها و مناولتها من المستهلك إلى الخدمة أو المورد.

ثانيا : مفهوم سلسلة الإمداد:

قدم الباحثون تعاريف متعدد لسلسلة الإمداد، كل حسب وجهة نظره سنحاول التطرق لأهمها من خلال الجدول التالي :

الجدول 2 : بعض التعريفات لسلسلة الإمداد

الباحث	التعريف
Alan Harrison. Et al 2008-2014	سلسلة الإمداد هي شبكة من الشركاء الذين يقومون و بشكل جماعي تحويل المواد الأساسية (المنبع) إلى منتجات نهائية (المصب) ذات قيمة للمستهلك، كما يقوم أفراد الشبكة بإدارة العوائد في كل مرحل بحيث كل شريك في سلسلة الإمداد له مسؤولية مباشرة عن عملية تضيف القيمة للمنتج.

¹Yves Pimor& Michel Fender. Logistique, production, distribution, soutien.5ème ed. Dunod, Paris. 2008 P:4-5

هي تتابع لشركات تقدم منتجات أو خدمات إلى السوق.	Douglas etM. Lambert al 1998
تتكون سلسلة التوريد من جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تلبية طلب العميل لا تشمل سلسلة التوريد الشركة المصنعة و الموردين فحسب، بل تشمل أيضا الناقلات و المستودعات و تجار التجزئة و حتى العملاء أنفسهم.	Chopra et al 2016
مجموعة منسقة من الأنشطة المعنية بشراء المواد الخام، و إنتاج الخدمات الوسيطة و النهائية، و توزيع هذه الخدمات على العملاء داخل السلسلة و خارجها	A. Ravi Ravindran. Et al 2013
فإن سلسلة الإمداد تشمل كل العمليات انطلاقا من المواد الأولية. إلى غاية الخدمة النهائي الموجه للاستهلاك؛ هذه العمليات تربط بين كل الشركاء (الموردين إلى غاية المستخدمين .)	و حسب قاموس APICS
بأن سلسلة الإمداد هي شبكة من التسهيلات وخيارات التوزيع التي تؤدي وظائف شراء المواد وتحويل هذه المواد إلى منتجات وسيطة و نهائية و توزيع هذه الخدمات على العملاء	Terry P. Harrison, et all2004
بأنها سلسلة مترابطة من العمليات داخل المؤسسة و عبر المؤسسات التي تنتج خدمة أو منتج بما يرضي المستهلك.	Lee J. krajewski et all2016
سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات التي تشارك من خلال روابط المنبع و المصب في مختلف العمليات و الأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات و خدمات للمستهلك النهائي.	christopher M. 2011
و آخرون على أنها مجموعة من ثلاث كيانات أو أكثر (منظمات أو أفراد) تشارك في التدفقات الأولية والخدمات النهائية و/أو الخدمات المالية و/أو المعلومات من المصدر إلى العميل	Mentzer, W. Dewitt et all. 2001
تخطيط و إدارة جميع الأنشطة المتعلقة بالمصادر و المشتريات، والتحويل، و جميع أنشطة إدارة اللوجستيات و الأهم من ذلك، فإنها تشمل أيضا التنسيق والتعاون مع شركاء القناة، من الموردين و الوسطاء و مقدمي الخدمات من الأطراف الثلاثة، والعملاء .في جوهرها، إدارة سلسلة الإمداد تدمج إدارة العرض والطلب داخل و عبر المؤسسات	مجلسمهنياإدارةسلسلة CSCMP الإمداد2016
سلسلة الإمداد هي شبكة من المنظمات التي تتعاون لتحسين تدفقات المواد و المعلومات بين الموردين و العملاء بأقل تكلفة و أعلى سرعة .الهدف من سلسلة التوريد هو رضا العملاء.	Manish govil & Jean-Marie Proth 2002

المصدر: من إعداد عبد الرحمان غفيصة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم و إدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات " جامعة الحاج لخضر 2018 ص 18-19.

من خلال هذه التعاريف يمكننا تحديد ثلاث درجات من التعقيد في سلسلة الإمداد : سلسلة الإمداد المباشرة، سلسلة الإمداد الموسعة أو الممتدة، و سلسلة الإمداد النهائية:1

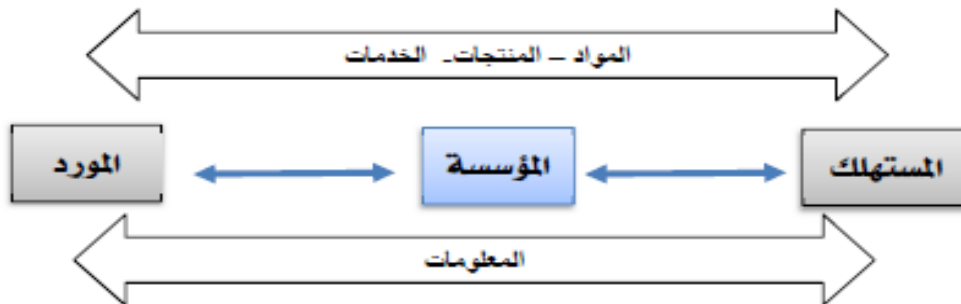
- **سلسلة الإمداد المباشرة** : تتكون من مؤسسة ومورد و عميل تشترك كلها في التدفقات من المصدر و/أو إلى المصب للمنتجات، الخدمات، الأموال و المعلومات.
 - **سلسلة الإمداد الممتدة** : و تشمل موردي المورد المباشر و عملاء العميل المباشر و يشتركون جميعا في التدفقات من المصدر و/أو إلى المصب للمنتجات،الخدمات،الأموال و المعلومات.
 - **سلسلة الإمداد النهائية** : و تشمل جميع المنظمات التي تشترك جميعا في التدفقات من المصدر و/أو إلى المصب للمنتجات، الخدمات، الأموال و المعلومات من المورد النهائي إلى العميل النهائي.
- و عموما يمكن تعريف سلسلة الإمداد على أنها شبكة من الكيانات المترابطة التي تضيف قيمة إلى مجموعة من المدخلات المحولة من مصدرها الأصلي إلى الخدمات نهائية التي يطلبها المستهلكون النهائيين ونشير إلى أننا في بحثنا نستخدم مصطلحي سلسلة الإمداد و شبكة الإمداد كمترادفين.

أنواع سلسلة الإمداد :

كل مؤسسة تشارك في التدفقات من نقطة الأصل إلى وجهتها بشكل فعال أو كفاء تسمى فاعلي سلسلة الإمداد؛ وعليه فإن سلسلة إمداد تضطلع المؤسسة بأدوار محددة إما : الموردين، أو مقدمي الخدمات أو تجار التجزئة أو العملاء النهائي و من خلال التصنيف Mentzer لسلاسل الإمداد يمكن تحديد الجهات الفاعلة في كل صنف كما يلي :

1- سلسلة الإمداد المباشرة: في هذه الحالة تقتصر سلسلة الإمداد على المؤسسة الخدمية و المورد المباشر لها و عميلها النهائي، و هذا هو الحد الأدنى من سلسلة التوريد

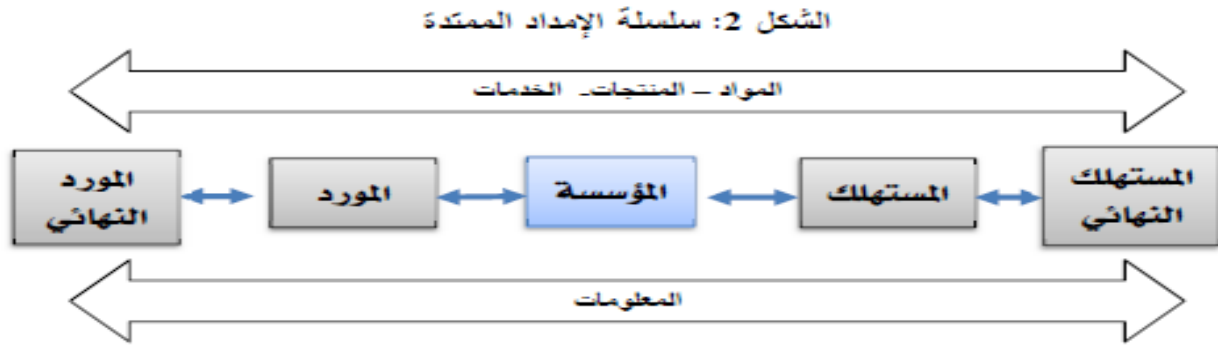
الشكل 1: سلسلة الإمداد المباشرة



¹Mentzer, W. Dewitt, J.S. Keeber, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith et Z.G. Zacharia, Defining the supplychain management, Journal of Business Logistics, 22(2), 2001. Pp : 4-5.

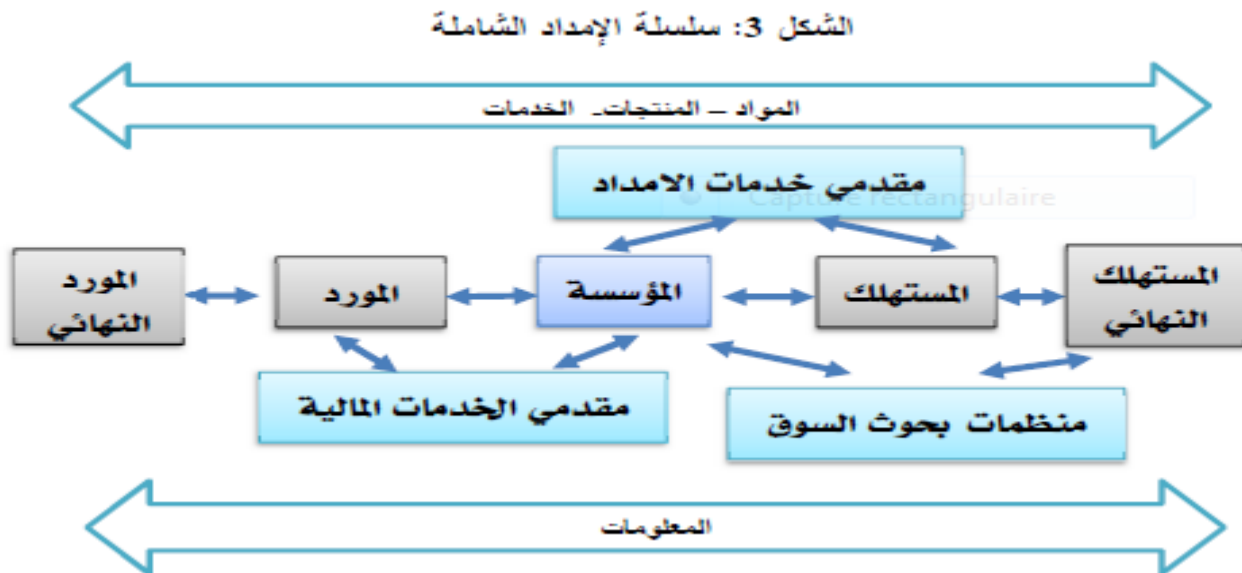
المصدر: من إعداد عبد الرحمان غفيصة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات" جامعة الحاج لخضر 2018 ص 22.

2- سلسلة الإمداد الممتدة: يتضمن هذا النوع من السلاسل فئات أخرى من الجهات الفاعلة و هي : مورد المورد أو المورد النهائي من المنبع، و عميل العميل أو العميل النهائي عند المصب.



المصدر: من إعداد عبد الرحمان غفيصة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات" جامعة الحاج لخضر 2018 ص 22 .

3- سلسلة الإمداد الشاملة: هذا النوع من السلاسل يأخذ الشكل الشبكي، فهو يتشكل من جميع المنظمات المشاركة في سلسلة الإمداد، هذا النوع من السلاسل معقد للغاية و لتعدد الروابط الموجودة و تنوعها العلاقات بين مختلف الفاعلين.



المصدر: من إعداد عبد الرحمان غفيصة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات" جامعة الحاج لخضر 2018 ص 23.

ثالثاً: أساسيات حول إدارة سلسلة الإمداد :

تعريف إدارة سلسلة الإمداد :

في أدبيات الإدارة لا يوجد توافق لتعريف سلسلة إدارة سلسلة الإمداد، وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تم استخدامها من قبل الباحثين في السنوات الماضية من أجل لتوضيح تغير و تطور الأدبيات في هذا المجال.

الجدول : 3 عينة من تعاريف إدارة سلسلة الإمداد

الباحث	التعريف
webber Oliver & 1982	تشتمل لإدارة سلسلة الإمداد تدفق البضائع من المورد إلى سلاسل التصنيع والتوزيع إلى المستخدم النهائي.
Jones & Riley 1987	تتعامل تقنيات إدارة سلسلة الإمداد مع التخطيط و التحكم في إجمالي تدفق المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين.
Ellram 1991	هي منهج متكامل للتخطيط و التحكم في تدفق المواد من الموردين إلى المستخدمين النهائيين.
Christopher 1992	إدارة سلسلة التوريد هي إدارة شبكة من المنظمات التي تشارك، من خلال روابط المنبع و المصب، في العمليات و الأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات تفيد المستهلك النهائي.
International Center Competitive Excellence 1994	إدارة سلسلة التوريد هي تكامل عمليات الأعمال من المستخدم النهائي إلى الموردين الأصليين الذين يوفر خدمات و المعلومات التي تضيف قيمة للعملاء.
Harland 1994	يتمتع ريف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة تدفق السلع و الخدمات للعملاء النهائيين لتلبية متطلباتهم.
Berry et all 1994	تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى بناء الثقة، و تبادل المعلومات حول احتياجات السوق، و تطوير منتجات جديدة، و تقليص الموردين من أجل التحكم بإدارة الموارد لتطوير علاقات هادفة طويلة الأجل.
Cooper et all 1997	فلسفة متكاملة لإدارة التدفق الكلي لقناة التوزيع من المورد إلى العميل النهائي.
Lee J. Krajewski et all 1997	إدارة شبكة من الكيانات التي تبدأ بمورد الموردين و تنتهي مع عملاء العملاء لإنتاج و تسليم السلع و الخدمات.
Handfield and Nichols 1999	تشتمل لسلسلة الإمداد جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق البضائع و تحويلها من رحلة استخراج المواد الخام، وصولاً إلى المستخدم النهائي، و كذلك تدفقات المعلومات المرتبطة بها تتدفق المواد و المعلومات إلى أعلى وأسفل سلسلة الإمداد إدارة سلسلة الإمداد هي تكامل هذه الأنشطة من خلال تحسين علاقات سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

إدارة سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج الموردين و المصنعين و المستودعات والمخازن بشكل فعال، بحيث يتم إنتاج السلع و توزيعها بالكميات المناسبة، إلى المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل التكاليف على مستوى النظام بهدف تلبية متطلبات مستوى الخدمة.	David Simchi-Levi et al 2000-2001
إدارة سلسلة الإمداد هي تصميم و صيانة و تشغيل عمليات سلسلة الإمداد بما يرضي المستخدمين النهائيين.	Ayers 2001
إدارة سلسلة الإمداد على أنها تنسيق الإنتاج والمخزون و الموقع و النقل بين جميع الشركاء في سلسلة الإمداد لتحقيق أفضل مزيج من الاستجابة و الكفاءة للسوق المستهدفة.	Michal H. Hugos 2001
إدارة سلسلة الإمداد هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج الموردين والمصنعين و المستودعات والمخازن بشكل فعال، بحيث يتم إنتاج السلع و توزيعها بالكميات المناسبة إلى المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب بهدف تلبية متطلبات العميل، مع العمل على تقليل التكلفة الكلية للنظام.	Terry P. Harrison 2004
إدارة سلسلة الإمداد بأنها : تزامن عمليات المؤسسة مع مورديها و عملائها لموائمة تدفق المواد و الخدمات والمعلومات مع طلب العملاء.	Lee J. Krajewski et al. 2016

المصدر: من إعداد عبد الرحمان عفيصة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه "نموذج مقترح لتصميم و إدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات " جامعة الحاج لخضر 2018 ص 25- 27 .

و بناء على ما سبق، يمكن تعريف إدارة سلسلة الإمداد على أنها منهج متكامل لإدارة التدفقات المادية، المالية و المعلومات عبر الكيانات المكونة لسلسلة الإمداد انطلاقاً من المصدر إلى المصب، وذلك لتلبية طلب العميل، و تحقيق الربحية لكل أطراف السلسلة .وتهدف إدارة سلسلة الإمداد أساساً لخلق القيمة المضافة لضمان الاستمرارية و النمو.

أنشطة إدارة سلسلة الإمداد :

تسعى إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة إدارة إلى أزمنة وتقارب القدرات التشغيلية و الإستراتيجية داخل المؤسسة و توحيدها إلى قوة سوقية تجذب العملاء؛ وذلك بتوجيه أعضاء سلسلة الإمداد إلى التركيز على تطوير حلول مبتكرة لخلق قيمة للمستهلكين في هذا السياق، فإن إدارة سلسلة الإمداد تتميز بالخصائص التالية¹:

1. مقارنة نظامية تعتبر سلسلة الإمداد ككل موحد، و تدير التدفق الكليل مخزون السلع من المورد إلى العميل النهائي؛

2. توجه استراتيجي نحو الجهود التعاونية لمزامنة و تقريب القدرات العملياتية و الإستراتيجية وتوحيدها في كيان موحد؛

¹Mentzer, W. op. cit., p : 2001. Pp : 7-10

3. التركيز على العملاء لخلق مصادر فريدة لقيمة العملاء، مما يؤدي إلى رضا العملاء عند تبني فلسفة إدارة سلسلة الإمداد يجب على المؤسسة أن تركز على ممارسات إدارية تسمح بالتصرف بشكل متنسق مع هذه الفلسفة. وبناءً على هذا ركز العديد من الباحثين على الأنشطة التي تشكل إدارة سلسلة الإمداد¹

1- الممارسات المتكاملة: لكي تكون المؤسسة فعالة بشكل كامل في بيئة تنافسية يجب عليها توسيع أنشطتها المتكاملة لتشمل العملاء و الموردين و يشار إلى هذا الامتداد للممارسات المتكاملة باسم إدارة سلسلة الإمداد، و في هذا الصدد تتحول فلسفة إدارة سلسلة الإمداد إلى تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد، و يتم ذلك من خلال الأنشطة التي تنفذ الفلسفة و التي تتجرح فيجهد منسق تسمى إدارة سلسلة الإمداد بين شركاء السلسلة (الموردون، شركات النقل، المصنعين) بهدف الاستجابة الفعالة لاحتياجات العميل النهائي.

2- مشاركة المعلومات بشكل تعاوني: إن مشاركة المعلومات بشكل تعاوني مطلوبة بين أعضاء سلسلة الإمداد لتنفيذ أداة سلسلة الإمداد، خاصة لعملية التخطيط و المراقبة كما يجب التأكيد على تحديث المعلومات بشكل دور يبين أعضاء سلسلة الإمداد من أجل الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد.

3- مشاركة المخاطر و المنافع بشكل تعاوني: تتطلب الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تقاسم المخاطر و المنافع بشكل يحقق الميزة التنافسية، ويكون ذلك على المدى الطويل.

4- التعاون: التعاون بين أعضاء سلسلة الإمداد ضروري من أجل إدارة فعالة للسلسلة. و يكون التعاون في الأنشطة المتماثلة أو المكملة و يبدأ التعاون بالتخطيط المشترك و ينتهي بالرقابة المشتركة على الأنشطة لتقييم أداء أعضاء سلسلة الإمداد.

5- الهدف الموحد، و التركيز الموحد لخدمة العملاء: لكي تتجح إدارة سلسلة الإمداد يجب أن يكون لجميع أعضاء سلسلة الإمداد نفس الهدف و نفس التركيز على خدمة العملاء. إن إرساء نفس الهدف و نفس التركيز بين أعضاء سلسلة الإمداد هو شكل من أشكال تكامل السياسات. حيث تهدف العلاقات الناجحة إلى دمج سياسة سلسلة الإمداد، مع السعي إلى مستوى من التعاون يتيح للمشاركين أن يكونوا أكثر فاعلية عند مستويات تكلفة أقل. ويمكن تحقيق تكاملاً لسياسات إذا كانت هنا كتقافات و أساليب إدارية متوافقة بين أعضاء سلسلة الإمداد.

6- تكامل العمليات: يحتاج تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد إلى تكامل العمليات ابتداءً من تحديد المصادر إلى الإنتاج و التوزيع عبر سلسلة الإمداد.

¹Mentzer, W. Dewitt, J.S. Keeber, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith et Z.G. Zacharia, Defining the supply chain management, Journal of Business Logistics, 22(2), 2001. Pp ; 8-10.

7- البناء و الحفاظ على علاقات طويلة الأجل بين الشركاء : تتشكل سلسلة الإمداد من سلسلة من المؤسسات، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للسلسلة تتطلب من الشركاء بناء و الحفاظ على علاقات طويلة الأجل. بناءً على ما سبق، يمكن عرض نموذج إدارة سلسلة الإمداد الموضح . في الشكل 4

يمكن تصور سلسلة الإمداد على أنها خط أنابيب، حيث يوضح الشكل منظر جانبي، و يظهر اتجاه تدفقات سلسلة الإمداد المتمثلة في الخدمات، الموارد المالية، المعلومات المرتبطة بهذه التدفقات، و التدفقات المعلوماتية للطلب و التنبؤات كما يبين الشكل أن الوظائف الأساسية للمؤسسة و المتمثلة في: التسويق، البيع، البحث و التطوير، التنبؤ، الإنتاج، الشراء، الإمداد، تكنولوجيا المعلومات، التمويل و خدمة العملاء، تقوم بإدارة هذه التدفقات من موردي المورد إلى العميل النهائي لتوفير القيمة و إرضاء العميل. ويوضح الشكل الدور الحاسم لرضاء العميل لتحقيق الميزة التنافسية و الربحية للمؤسسات بشكل فردي و للسلسلة ككل و لفهم هذا النموذج بشكل متكامل، يجب معرفة دور وظائف المؤسسة بشكل فردي، و كيف يتم التنسيق بين الوظائف وبين المؤسسات في سلسلة الإمداد. يتضمن التنسيق بين وظائف الدراسة و فح صدور كل من : الثقة، الالتزام، المخاطر و الاعتماد علة قابلية التنسيق و المشاركة الوظيفة الداخلية كما يتضمن التنسيق بين المؤسسات الانتقال أو التحول الوظيفي داخل سلسلة الإمداد، دور مقدمي الخدمات، كيفية إدارة العلاقات بين المؤسسات و القدرة على البقاء لمختلف هياكل سلسلة الإمداد.

الشكل 4: نموذج إدارة سلسلة الإمداد



Source : Mentzer, W. Dewitt, J.S. Keeber, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith et Z.G. Zacharia, Defining the supply chain management, Journal of Business Logistics, 22(2), 2001. P; 19.

المطلب الثاني: مفهوم جودة خدمات المؤسسة :

إن الاهتمام بسلاسل الإمداد في المؤسسات يهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية خلال فترة الطلب و كذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، و إن الاهتمام الجاد بسلسلة الإمداد لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعندما أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح، إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكلفة، فالاهتمام بجودة الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الحالية بل إنها زادت بشكل كبير مع تنامي دور و أهمية الخدمات في حياة الأفراد و المنظمات والاقتصاد ككل، وتعتبر الجودة في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المؤسسات الخدمية، وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير، و بما أن الخدمة عبارة عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة غير الملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل مقدم الخدمة و متلقيها، فإن جودة الخدمة تحتل مكانة أساسية خلال عمليات تقديم الخدمات و تنفيذها.

ماهية و تعريف الجودة :

أولاً: مفهوم الجودة: هناك عدة تعاريف نذكر منها :

- هي القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له¹، أي تكون مطابقة للمواصفات و المتطلبات الزبائن².
- هي قدرة الخدمة على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة³، و مدى ملائمة الخدمة للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل و أصدق صفات⁴.
- كما تعرف أيضاً: بأن الجودة قد يتسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجود القسم و النظم وجودة الناس) المديرين و المهندسين و الموظفين والعمال و الزبائن (وجودة المؤسسة وجودة الأهداف و غيرها، مما يجعل مراقبة الجودة و أبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشورة⁵.

¹فريد عبد الفتاح زينا الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الکتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996، ص 10،

عد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29²

بومدين يوسف، ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص 28³

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15⁴

⁵خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997، ص 44

ومن خلال التعارف السابقة يمكن أن نذكر تعريف شامل للجودة:
"الجودة هي درجة أو مستوى من التميز، أو هي المزايا و الخصائص الكلية للخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات 1. وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات الزبون".²

ثانيا : أهمية و أهداف الجودة :

1- أهمية الجودة :

- للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على الخدمات والخدمات المؤسسة³، وتكون الأهمية كما يلي 4:
- **سمعة المؤسسة :** وتستمد المؤسسة شهرها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت الخدمات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.
 - **المسؤولية القانونية للجودة :** تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامها لهذه الخدمات.
 - **المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت و تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي و تكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى جودة خدمات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

¹محمد عبد العال النعيمي، جليل صوبيص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 1

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 1

³حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، SOوالايزو، TQM

الأردن، 2003، ص 8 .

⁴قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006، ص32 - 33.

• **حماية الزبون :** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

• **التكاليف و حصة السوقية :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل و بالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

2- أهداف الجودة :

هناك نوعان من الأهداف جودة و هما¹:

1-2- أهداف تخدم ضبط الجودة : و هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2-2- أهداف تحسين الجودة: و هي غالباً تتحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جديدة

ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، و من هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية المجتمع؛
- هدف أداء الخدمة وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي و تناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل؛
- هدف الأداء للعاملين و تناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

2-3- أبعاد الجودة:

للجودة أبعاد عديدة من بينها نذكر ما يلي 2 :

الأداء : وتتمثل في خصائص الخدمة (سلع/خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للماكينة... الخ؛

المظهر: و يتمثل في الخدمة الثانوي أو هي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية؛

المطابقة: الإنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الإنتاج الخدمة؛

¹مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 ، ص 103

²محمود أحمدجودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20-21

- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه الخدمة عن العمل.
- الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح؛
- الاستجابة : أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل لطف واللباقة في التعامل مع الزبون؛
- السمعة : أي الخبرة والمعلومات السابقة عن الخدمة.

ثانيا : تعريف الخدمة و خصائصها

- 1 - تعريف الخدمة: للخدمة عدة تعاريف ومن بينها ما يلي :
- تعريف الجمعية الأمريكية للخدمة: هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة¹
- kotler,Armstrong يعرفها كما يلي : الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف الآخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية الأشياء²
- وتعرف الخدمة:على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن³، وهذا ما يسمى بالخدمة الجوهرية⁴
- وتعرف الخدمة كذلك: بأنها ذلك المنتج غير الملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا⁵
- 2 - خصائص الخدمة:

- إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ومن بعد هذه الخاصية فهناك عدة خصائص تميز الخدمة ومن أهمها ما يلي:
- الللموسية : نظرا للخدمة غير ملموسة فانه من المستحيل على المستخدم خدمة الإدراك بها بالحواس⁶، من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رويتها قبل شرائه لها⁷

¹ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 298
P.Koter et Armstrong, principalaes of marketing servisices , edition,prentichall,1996,p66.²

عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 28³
فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 6⁴.

أسعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 34⁵
خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2011، ص 2⁶

محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 2⁷

- **التلازمة (عدم الانفصال)** : تعني لازميه عمليتي الإنتاج و الاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت 1، و هي تعني أيضا لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها لان وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالزبون هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة²
- **عدم التجانس**: من الصعب افتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية إلى الزبون تتم بنفس المستوى والنوعية، لان جودة الأداء الخدمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضا من شخص لأخر أي من مقدم إلى آخر
- **عدم القابلية للتخزين**: تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، أي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها
- **عدم انتقال الملكية**: صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية.

ثالثا : جودة الخدمة :

1- بعض التعاريف لجودة الخدمة :

- جودة الخدمة**: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحددة الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها³
- وتعرف جودة الخدمة : على أنها التفوق على توقعات الزبون⁴، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف أن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات. وكذلك تعرف: بأنها تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين⁵، انخفاض نسبة الشكاوى⁶.

¹ Philibkotlr et bernarddubois ,marketing mangement,12edititon,peron éducation ,paris,2006p475

² خالد مقابلة، مرجع سابق ذكره ص20

³ مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2001، ص 143

ريتشارد لويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة حرير الطبعة الأولى، 1999، ص 35⁴ .

خضير كاظم حمود، إدارة الجودة والخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 215⁵

سعد محمود المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم واستراتيجيات، دار الجامعة، إسكندرية، 2002، ص ص 33⁶ -35.

- و تعرف جودة الخدمة أيضا : على أنها ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له 1.

من هنا نصل إلأن جودة الخدمة هي مدى تطابق الخدمات المقدمة من مؤسسات مع توقعات الزبائن.

2- أبعاد جودة الخدمة :

هناك أبعاد ومعايير لقياس الجودة نذكر منها ما يلي :

1- **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون ما وعدت به المؤسسة أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد

عليها، ويكون بدرجة عالية من الدقة، فالزبون يتوقع أن تقديم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت

والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها.

2- **مدى إمكانية الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي

يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.

3- **الأمان:** وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها كمثل درجة الأمان المترتبة

عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

4- **المصداقية:** وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي التزام بوعود التي يقدمها مثل ثقة

المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

5- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبائن(العاطفة):** ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على

فهم حاجات الزبون وتحديدها وتزيده بالرعاية والعناية.

6- **الاستجابة:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم

الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون.

7- **الملموسية:** ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات و مظهر مقدمي

الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم.

¹Gerard Taker, Michel Lingbais, Marketing des services·edition de nord ,1992,p45.

8- الكفاءة و الجدارة: و تتعلق بمقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على تحليل و الاستنتاج والمعرفة 1 التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.

9- الاتصال: و تتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، و الدور الذي يجب أن يلعب الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات و التعليمات قبل إجراء العملية الجراحية 2

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة

لتحقق أهداف الدراسة، تناول هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية و هو دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة، لأن استعراض الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث العلمي حيث يستفيد منها الباحث في :

• تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي.

• تزويد الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم و الإجراءات و الاصطلاحية التي يحتاجها.

• يستفيد الباحث من ايجابيات مناهجها و يتجنب سلبياتها.

لذلك خصص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة محل البحث و قد تم تصنيفها وفق الحدثة، و حسب درجة ارتباطها بموضع هذه الدراسة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية :

أولاً: فهد إبراهيم جورج حواء، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الأردن 2013، قام الباحث بتصميم استبانته تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن لشركة باسيفيك إنترناشونال لاينز الاردن و التي كانت أهم نتائجها كالاتي:

1- الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات و بداية الستينات، وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ، عندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي.

2- الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية.

جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، دار هومة ، أبوظبي، 2005 ، ص 24¹
هاني حامد الضمور، مرجع نفسه ص 44² -446.

3- يوجد للإدارة اللوجستية قسمين رئيسيين وهما اللوجستية الإدارية والتي هي جزء من سلسلة توريد المواد، واللوجستية الإنتاج المتعلقة بتوريد المواد الأساسية إلى المصنع.

4- لعبت شبكة الانترنت الدور الكبير في تقليص الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل عن طريق بناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات والتي تتيح إمكانية تتبع البضائع ومسار تحركها والمدة التي تحتاجها للوصول .

5- الجودة العالية نسبيا ستحقق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة أو تلك .

6- لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح و الاستقرار...

ثانيا : محمد صالح ميرالمو رؤوف الجزيري، قياس أثر أداء إدارة سلاسل الإمداد الإلكترونية في تحسين خدمة ضيوف الرحمن في جامعة جدة، الملتقى العلمي 21 لأبحاث الحج والعمرة والزيارة بالمدينة المنورة، 10 مارس 2022. وتطرق في هذه الورقة البحثية إلى تحليل دور سلاسل الإمداد الإلكترونية في خدمة ضيوف الرحمن وتهدف هذه الدراسة الى تحسين هذه الخدمات من منظور مقدميها للحجاج وكذلك تحديد مفهوم تقييم و قياس أداء إدارة سلسلة الإمداد، كما توصلت الدراسة أن نشر التقنيات الحديثة له أهمية ايجابية في المساعدة على تقديم الخدمة.

ثالثا : أطروحة مقدمة لنبل شهادة الدكتوراه في العلوم لعبد الرحمان عفيصة، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر جامعة باتنة 2017-2018، و تطرق الباحث لأهم الأساليب والأدوات المعتمد في اتخاذ القرار المتعدد المعايير و توصلت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم إدارة سلسلة الإمداد و تصميمها و كذلك.

رابعا : مذكرة مقدمة لنبل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بن معزوز فاطنة، الشيخ هاجر، دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة جامعة عين تيموشنت 2020-2021، اعتمد الباحث على المقابلة وأسلوب جمع البيانات باطلاعه على بعض السجلات والتقارير،تهدف هذه الدراسة إلىإبراز مفهوم إدارة سلسلة الإمداد وكذاك.التطرق لأهم الأساليب المتبعة في تحسين جودة الخدمة.

و خلصت دراسة هذه الأخيرة على النقاط التالية :

- عدم وجود ثقافة و فكرة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة لإمداد على كل المستويات و هذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث و المحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال الإمداد وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات الإمداد وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة وعدم انتشارها إلا في الدول المتقدمة.

- بينت الدراسة أن المؤسسة لا تمتلك وظيفة الإمداد وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.

الفرع الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميزها عن دراستنا

جدول رقم 04 : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أوجه العلاقة مع دراستنا الحالية
01	فهد إبراهيم جورج حواء	ساهمت هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق لمقومات الإدارة والاستفادة من بعض المفاهيم التي تخص منهجية البحث
02	محمد صالح مير المورؤوف الجزيري	تم الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة وبعض المفاهيم المتعلقة لدور سلسلة الإمداد
03	عبد الرحمان عفيصة	تم الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري مقومات سلاسل الإمداد وأساسيات حول إدارة سلسلة الإمداد
04	بن معزوز فاطنة، الشيخ هاجر	ساعدت في المفاهيم تخص حول إدارة سلسلة الإمداد والجودة

الفرع الثالث :

ما يميز دراستنا على باقي الدراسات هو معالجة لدور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة، حيث تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز خدمات وهذا في حدود بحثنا في مختلف المصادر، توصلت دراستنا الى:

- أن سلسلة الإمداد تقوم على التفاعل بين مجموع هيئات الإدارة من اجل تحقيق الأهداف.
- أيضا إدارة سلسلة الإمداد لها دور في تدنئة التكاليف.
- تعمل إدارة سلسلة الإمداد على الوصول إلى إشباع حاجات الزبائن من المؤسسة.
- بناء وتحسين العلاقات وإقامتها مع الموردين الاستراتيجيين.
- تلبية متطلبات المؤسسة في الزمن الأقصى وهذا لتجنب أي تأخر قد ينجر عليه خسائر للمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة

الفرع الأول: الدراسات باللغة الاجنبية

أولاً: Jacques Roy, etall, collaboration dans la chaine logistique ,Revue internationale de .gestion volume31,montréal N° : (03), P70-76, 2006.

اعتمد الباحث في دراسته على تحليل ثلاثة دراسات تجارية من الناحية الإستراتيجية، وتهدف إلى كيفية التكامل بين الشركات والمتعاملين وإدارة سلسلة اللوجستيات و التي تتحقق عن طريق مشاركة المعلومات والأنشطة المختلفة التي تشكل سلسلة اللوجستيك. وتوصل الباحث إلى استخلاص فوائد من مدى نجاعة السلسلة، بينما قد تكون هذه المشاركات أدوات قوية في زيادة الوعي بممارسات الإدارة الجيدة للسلسلة، إلا أنها لم تكن دائماً ناجحة في تكوين شراكات دائمة بين المنظمات.

ثانياً: athaliefabbe-costes,la gestion des chaine logistiques multi-acteurs:perspectivesstratigiques,chapitermarseille. france, 2007.

قام الباحث بالدراسة من اجل الفهم العميق لهذه السلسلة و تحديد عوامل النجاح الرئيسية، حيث اعتمد بشكل أساسي إلى جمع المعلومات من المراجع الأدبية الحديثة حول هذه المسألة، كما ناقش العوامل التنظيمية و التكنولوجية التي تمكّن المؤسسة من الحفاظ على الكفاءة و الفاعلية بحث توصل إلى أهمية الليونة والتحكم الديناميكي في سلاسل التوريد المتعددة التي تثار بالإيجاب على مردود وفعالية المؤسسة.

ثالثاً: julien François, planification des chaines logistiques, université sciences et technologie. Thèsedoctorat, Bordeaux france,2007.

قام الباحث بالدراسة و التحليل لبنية صنع القرار و ما يبرره في تكوين سلسلة اللوجستيات و تحقيقاً لهذه الغاية، اعتمد على جمع المعلومات والمعطيات، التحليلات ، حيث يهدف الوصول إلى تطوير قرارات تسمح بالوصول إلى جودة خدمات ترقى لمتطلبات الزبائن، وتوصل الباحث إلى أن استخدام هذه الأداة كقرار تخطيط وتقدير، لاسيما يسمح لها بمواجهة التحديات المستقبلية و كل يحدث فيفي السوق.

الفرع الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا على الدراسات السابقة

جدول رقم 05 : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أوجه العلاقة مع دراستنا الحالية
01	Jacques Roy	ساهمت هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق لمقومات الإدارة و مشاركة العملاء في بعض القرارات.
02	Nathalie fabbe-costes	تم الاستفادة من هذه الدراسة في دور الليونة والأنظمة المعلوماتية في نجاعة وفعالية سلسلة الإمداد.
03	julien François	تم الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري مدى تطابق قوانين الإدارة المحلية مع قوانين النقل والتخزين والإنتاج العالمية. مثال Agility

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

ما يميز دراستنا على باقي الدراسات هو دراسة لدور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة والتي تنطرق

لها الدراسات السابقة حيث تمت الوصول إلى نفس النتائج مع الدراسات السابقة باللغة العربية

خلاصة الفصل :

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإمداد وسلاسل الإمداد، ومن خلال التطرق كذلك إلى الجودة الخدمة التي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأرباح والاستقرار، والذي يعتبر الإمداد من أهم مصادر تحقيق هذه الأهداف وتدعيم القدرة التنافسية في السوق إذا تم اعتماده بشكل سليم، إذ يخدم جميع المتدخلين في عمليات التبادل ولأن الجودة العالية تحقق الرضا العالي لدى الزبون.

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال مع تحول المنافسة ما بين المنظمات باتجاه المنافسة بين سلاسل التوريد أدى إلى ضرورة خلق سلاسل توليد سلاسل رشيدة يمكنها تخفيض الكلفة و ضمان الجودة و تحسين المكانة السوقية لما لها من أبعاد إيجابية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور

سلسلة الإمداد في

تحسين جودة خدمات

مؤسسة سونلغاز - خدمات

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الخاصة بكل من سلاسل الإمداد وجودة الخدمات، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع إدارة الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية الإستراتيجية التابعة للقطاع العام وهي سونلغاز. وسيتم من خلال هذه الدراسة التعريف بها حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد فعالية الإمداد في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز-الحدود والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تضمن تشخيص سياسة الإمداد ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من مؤسسة سونلغاز.

المبحث الأول: عرض مؤسسة سونلغاز-الحدود والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، وتحديد الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول: الحدود المستخدمة في الدراسة حول مؤسسة سونلغاز

تشكل الطاقة الكهربائية والغازية منتجات ضرورية وأساسية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية التنمية المتسارعة في المجال الاقتصادي من زراعة، نقل، إنتاج، تحويل ... وتقوم مؤسسة سونلغاز بإنتاج وتوزيع تلك الخدمات هادفة من رواء ذلك لتبني مفاهيم حديثة تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وتحقيق عدة مزايا للمجتمع.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير سلاسل الإمداد على الجودة المقدمة لمؤسسة سونلغاز من خلال التطرق إلى عموميات حول مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي، أهدافها، استراتيجياتها.

الفرع الأول : تقديم لمؤسسة سونلغاز :

تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA خلال الفترة الاستعمارية وبالتحديد سنة 1947 وبعد استقلال الجزائر تم تغيير اسمها ليصبح المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وكان ذلك سنة 1969 بالمرسوم التنفيذي 69/59 المؤرخ في 1969/07/26 الصادرة بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وبهذا فقد أصبحت سونلغاز المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية، الغازية، الشمسية... ويمكننا تقديم عرض تاريخي لمراحل تطور مؤسسة سونلغاز فيما يلي:

أ- إعادة هيكلة سونلغاز سنة 1983 حيث تم خلق عدة مؤسسات تابعة لها والمتمثلة في :

-KHARAKIB مؤسسة تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية؛

-KHARIF مؤسسة أشغال الكهرباء؛

-KANGAZ مؤسسة انجاز وتوزيع الغاز؛

-INERGA مؤسسة أشغال الهندسة المدنية؛

-ETTERKIB مؤسسة التركيب الصناعي (تركيب)؛

-AMC مؤسسة الصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (أم.س).

ب- تم تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز سنة 1995، وبذلك أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا وفق القرار التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 1991/12/14.

ج- تمتع مؤسسة سونلغاز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك منذ سنة 1995 وفقا للمادة رقم 4 والقرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17.

د- تطبيقا لتعليمات السلطات العمومية، باشرت سونلغاز عملية إعادة هيكلة شاملة، تهدف أساسا إلى ترشيد النفقات والتحكّم في التكلفة ورفع الكفاءة في ممارسة مختلف المهن وتجميع الموارد، من شأنها استحداث هيئات أكثر قوة ذات قيمة مضافة قادرة على ضمان التنمية الاقتصادية على المدى الطويل.

و لهذه الغاية، تقرر إعادة هيكلة الشركة القابضة سونلغاز لتمكينها من ممارسة دورها كمراقب عملياتي أكثر فعالية، وتكريس مبدأ العودة إلى التركيز على مهنتها الأساسية القاعدية وإعادة تنظيم شركات الأشغال وشركات الخدمات والصناعات كل هذه العمليات، التي تمّ الشروع فيها منذ جانفي 2022، سمحت بتخفيض عدد الشركات التابعة لمجمّع سونلغاز بشكل كبير، والتي انتقلت من 26 شركة في 31 ديسمبر 2021 إلى 14 شركة تحوز سونلغاز على نسبة 100 % من رأس مالها.

و قد أدت هذه التحولات الهيكلية إلى إعادة التركيز الأمثل للأنشطة على المهن الأساسية للمجمّع، وكذا تحقيق تنظيم قادر على جعلها أكثر حيوية ونجاعة.

للتذكير، فقد كان مجمّع سونلغاز يتكوّن من 44 شركة في عام 2017، بما فيها شركات بمساهمة وأخرى بالشراكة..

و من أجل تنفيذ هذه العملية وقررت سونلغاز أفضل الظروف لإحداث تحول إيجابي لروح المبادرة لدى موظفيها ولتحسين ممارسة الخدمة العمومية، كما شرعت الشركة في عملية تشبيب الإطارات المسيرة لشركاتها وتحسين ظروف الوصول لمناصب المسؤولية وفي هذا الشأن، يعد تحسين كفاءة التسيير والبحث عن قيادة أفضل لشركات المجمّع من بين أولويات المخطّط الاستراتيجي لسونلغاز.

و من أجل التقرب أكثر من زبائننا و تلبية متطلباتهم ولتثمين خبرتها المهنية، قرّرت سونلغاز على غرار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) التي أصبحت "سونلغاز-التوزيع"، تم تغيير تسميات شركات الفروع على النحو التالي :

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) ، التسمية الجديدة : "سونلغاز-إنتاج الكهرباء".
-شركة كهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) ، تم تغيير تسميتها لتصبح سونلغاز-الطاقات متجددة.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ، تم تغيير تسميتها لتصبح : سونلغاز-نقل الكهرباء.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، تم تغيير تسميتها لتصبح: سونلغاز-نقل الغاز.
وتجدر الإشارة، إلى أن إعادة هيكلة المجمع أفضت إلى نشأة شركتي (Kahragaz) "شركة الأشغال الكبرى للكهرباء والغاز" و (Inerkib) "شركة إنجاز المنشآت الطاقوية والصناعية"، الناتجة على التوالي عن الادمج والاستيعاب من قبل (Kahrakib) لـ (Kahrif) و (Kanaghaz) و ادمج واستيعاب (Etterkib) من قبل (Inerga)، تهدف هذه العمليات إلى تعزيز نموها و زيادة الفعالية و الكفاءة و الأداء وذلك من خلال تحسين و توحيد مواردهما و وسائلهما و إكتساب الجاذبية الاقتصادية و الحصول على حصص أوفر في السوق.

كما تم نقل أنشطة شركة صيانة المركبات والخدمات (MPV) إلى سونلغاز-التوزيع بالإضافة إلى شركات فرعية أخرى.

في مرحلة لاحقة، تقرر إدمج واستيعاب شركات (Elit) و (Ifeg) و (Transmex) من طرف (Sopieg) و بالتالي نشأة شركة جديدة تحت تسمية "سونلغاز-خدمات" كما سيتم إلحاق أنشطة طب العمل والتوريدات وتأهيل المعدات والمخابر وكذا خدمات النقل وأعمال الطباعة والنسخ والنشاط السمعي البصري بهذه الشركة.

كما تقرر إنشاء الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية، المسماة (SAIEG)، الناتجة عن ادمج واستيعاب (MEI) و (AMC) من قبل (Rouiba Eclairage)، كما سيتم إلحاق أنشطة تصنيع لوحات الضغط المنخفض بهذه الأخيرة.

وعلى مستوى الشركة القابضة، وبغرض ممارسة دورها كمرقب عملياتي ومُخَطِّط للسياسات العامة بالمجمع، قرّرت سونلغاز استحداث المديرية المركزية للبحث والتطوير والمديرية المركزية للممتلكات.

أخيراً، تؤكد سونلغاز التزامها بالحفاظ على جميع المكتسبات الاجتماعية والمهنية لموظفيها ومنحهم فرصاً جديدة لتطوير مساهم المهني.

الفرع الثاني: مهام وأهداف وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

1- مهام سونلغاز : وفقاً للقانون رقم 95/280 المؤرخ في 17/09/1995 فقد حددت المهام الرئيسية لسونلغاز كما يلي :

- إنتاج الطاقة الكهربائية وبيعها إلى المؤسسات ومختلف شرائح المجتمع (مستهلكين كبار، مزودين، مستهلكين عاديين...);

- نقل الطاقة الكهربائية و الغازية إلى كافة أنحاء الوطن و تبادلها مع الدول المجاورة و استيرادها؛

- توزيع الطاقة الكهربائية داخل الوطن وتوزيعها للدول الخارجية وإقامة المنشآت الكهربائية اللازمة بما فيها شبكات الربط الكهربائية والأرضية و محطات التحويل و مراكز المراقبة و التحكم؛

- إنشاء وتشغيل وصيانة وإدارة التحكم في شبكات نقل الطاقة الكهربائية ومراعاة شروط الجودة والأمن عند الإنتاج، التركيب، التوزيع؛

- المحافظة على ثبات الأسعار (اقل الأسعار) وذلك في إطار مهمتها في تقديم الخدمات الاجتماعية.

- شراء الغاز الطبيعي الخاص باحتياجات محطات التوليد الكهربائية وبيعه كذلك للمؤسسات وللأفراد، المستهلكين، المصنعين...؛

- إبرام العقود اللازمة لتمتلك أي مشروع أو استئجار أو تبادل أو تأجير أي أموال منقولة أو غير منقولة أو تملك أي حق معنوي مثل حقوق الاختراع والامتياز والعلاقات التجارية والتصرف في هذه الحقوق أو أي جزء منها بالطريقة التي تراها مناسبة سواء داخل الوطن أو خارجها؛

- لها الحق في التملك والتشغيل والإدارة والاحتفاظ بأي قدرة توليدية وذلك لغايات إستراتيجية و مواجهة الحالات الطارئة.

2- أهداف مؤسسة سونلغاز : توجد جملة من الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقها والتي نذكر منها :

- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية؛

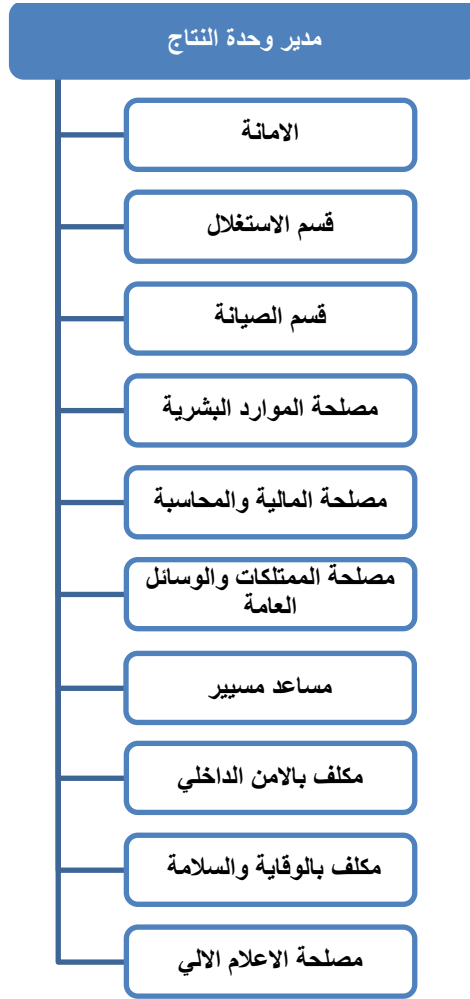
- توفير الطاقة الكهربائية والغازية من مصادرها المتخلفة وتزويد شبكات التوزيع والمستهلكين بأعلى درجة من الاستمرارية والاعتمادية وبأفضل المواصفات الفنية وبأقل التكاليف الممكنة؛
- الالتزام بتطبيق نظام متكامل لإدارة الجودة بما يتفق مع المواصفات الدولية؛
- التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة ولأداء المؤسسة وتطبيق معايير قياس الأداء الدولية الفنية والمالية والإدارية؛
- الاستثمار في البنى التحتية للمؤسسة وخدماتها و قدراتها محليا و إقليميا و دوليا؛
- الاستثمار في الكفاءات و اليد العاملة و التطوير المستمر لقدراتهم؛
- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي والمحافظة على درجة الكفاءة و الفعالية؛
- المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة؛
- تحقيق عوائد مالية لمصلحة المؤسسة.

3- تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز :

تبنى مؤسسة سونلغاز وهي المشغل التاريخي في مجال إنتاج الكهرباء في الجزائر علاقاتها مع جميع موظفيها ومورديها وعملائها وشركائها على مبادئ أخلاقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأمانة والنزاهة. تعترف وتكافئ نزاهة موظفيها. إنه التزام أخلاقي يتطلب الإخلاص والاحترام، وكذا تعزز الكفاءة المهنية لموظفيها وتشجع المعرفة الفردية والروح الابتكارية والإبداع والمبادرة. يكرس جهداً خاصاً لتدريب موظفيها و كذلك لتحسين وضعها الإداري وتنظيمها وعملها. كما تحفز السعي وراء التميز في جميع أنشطتها و تتابع دورها كلاعب في التنمية الوطنية.

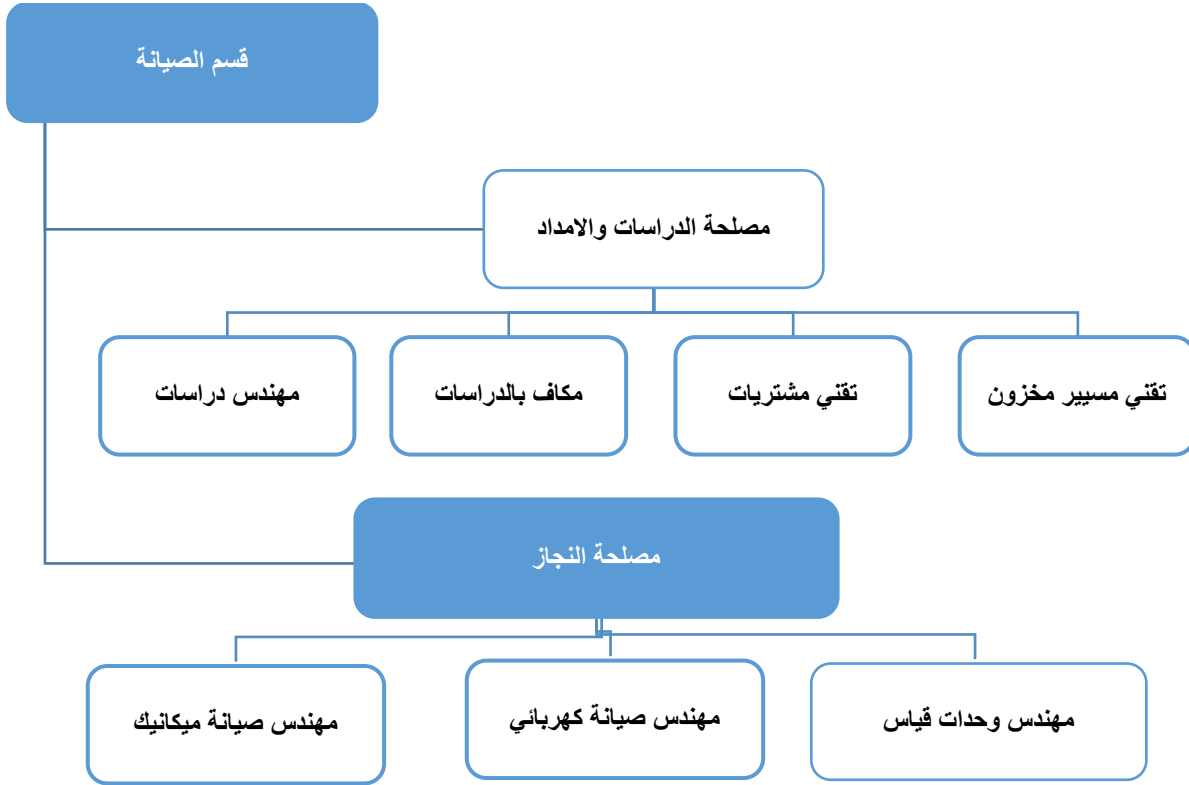
لضمان سهولة الصيانة والتشغيل لمحطات الطاقة الخاصة بها، و التي تمثل أكبر مجمع إنتاج في الجزائر، بقدرة مركبة حالية تزيد عن 18 جيجا واط، لتصل بحلول عام 2030 إلى ما يقرب من 23 جيجا واط قررت المؤسسة وضع الهيكل التنظيمي التالي الذي يضمن المرونة بين الموظفين و كذا العملاء

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمحطة الإنتاج



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة ومصحة الإمداد



المصدر: وثائق المؤسسة

و فيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي- هيكل الوظائف في مؤسسة سونلغاز: تتكون مؤسسة سونلغاز من عدد كبير من الإدارات والوظائف المكملة لبعضها البعض، هذه الوظائف يمكن تحليلها بناء على الشكل رقم (05)

1-المدير: يمثل هرم السلطة و المسؤولية يمتلك صلاحيات محددة من طرف الإدارة العامة، يقوم المدير بالسهر على السير الجيد لأنشطة المؤسسة و وظائفها المختلفة .

2-مصحة الموارد البشرية: تعتبر من أهم الوظائف وتوجه أنشطتها نحو التصرف في شؤون الموظفين الاجتماعية و القانونية، الاهتمام بالتدريب والتكوين والإلتقان، بالإضافة إلى التصرف في الجانب الطبي والصحي للمستخدمين.

3- مصلحة المالية و المحاسبة : تقوم هذه الإدارة بالأنشطة المحاسبية و المالية و التي تركز على رسم السياسة المالية للمؤسسة، التصرف المجدي في الخزينة، اعتماد البيانات المالية، السهر على تحصيل الديون والمستحقات.

4- قسم الاستغلال : يهتم هذا القسم بالصيانة الدورية للمنشآت وللآلات، والسهر على توزيع الطاقة في الشبكة من اجل ضمان الصيرورة الحسنة للمؤسسة.

5- قسم الصيانة : يهتم هذا القسم بالصيانة الدورية للمنشآت وللآلات، والسهر على و إعداد دفاتر الشروط و إقامة العقود و الصفات لاقتناء كل ما يلزم من اجل ضمان توليد الطاقة، وضع وصياغة لوحة القيادة للمؤسسة وتقوم هذه الوظيفة بالحرص على دراسة وانجاز وشراء وسائل الإنتاج، القيام بكل أنواع الدارسات الهندسية و المعمارية...

6- مصلحة الممتلكات والوسائل العامة: تعد من الوظائف الأساسية في مؤسسة سونلغاز، وذلك لأن عملها رئيسي بالمقارنة بباقي الوظائف الأخرى، إذ تهتم بتوفير الخدمات مثل صيانة المباني والحجوزات،

7- مساعد التسيير: تهتم هذه الإدارة بمختلف شؤون اعتماد الميزانية ومتابعة تنفيذها، دراسة ومتابعة أداء مختلف الوحدات، وضع وصياغة لوحة القيادة للمؤسسة.

8- مكلف بالأمن الداخلي: تشرف على ضمان اليقظة لأعوان الأمن ومختلف التدخلات لضمان امن وسلامة الممتلكات العامة و الخاصة.

9- مصلحة الوقاية والأمن الصناعي: تعتبر هذه المصلحة المسؤولة على سلامة العمال من إخطار العمل وكالأحداث التي من شأنها إلحاق الضرر بالعمال و الزوار والبيئة.

في الأخير يمكن الإشارة أن التحليل لم يشمل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وإنما حاولنا التركيز على الوظائف الأساسية في المؤسسة، هذا فضلا عن أن بعض الوظائف تسيير من قبل المديرية العامة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة حول مؤسسة سونلغاز:

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميًا ووصفاً نوعياً كميًا تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار المنهج :

- المنهج الوصفي يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل.
- يسمح بدراسة فعالية ودور سلاسل الإمداد في توفير خدمات ذات جودة عالية.
- يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (سلاسل الإمداد وجودة الخدمات).

ثانياً: الخطوات المتبعة في المنهج المستخدم :

- قمنا بتحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها.
- صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال.
- وضعنا ثلاث فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة.
- اختبار العينة التي أجريت عليها الدراسة.
- الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

أثناء زيارتنا للمؤسسة قمنا بجمع المعلومات والبيانات من خلال الطرق التالية :

أولاً : الملاحظة : تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، كما تعتبر الأسهل لمراقبة سلوك الأفراد و معرفة تصرفاته، خلال الدراسة و أثناء زيارة المؤسسة قمنا بالملاحظة التي تم على إثرها تكوين صورة حول سير عمل المؤسسة.

ثانياً: المقابلة : حيث قمنا بمقابلة عدد من الموظفين واستقينا منهم المعلومات اللازمة لتقديم المؤسسة، ومختلف المعلومات والتوضيحات التي تم التطرق إليها في المبحث الأول، إضافة إلى كونها تساعد على توضيح وشرح وتبسيط السؤال أكثر لأفراد العينة.

المبحث الثاني : عرض بيانات حول سلسلة الإمداد في مؤسسة سونلغاز:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، و تحديد الطرق و الأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول : تعريف وأنواع المقابلة

1-تعريف المقابلة : هو لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، و أفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، و يتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، و تعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً.

2-أنواع المقابلة :

تتعدد أنواع المقابلة، ومن أشهر التصنيفات ما يلي:

أ - المقابلة ذات الأسئلة الحرة : و فيها يقوم الباحث العلمي بطرح موضوع معين على المبحوثين، ثم يقوم بإلقاء بعض الأسئلة المفتوحة، ويترك العنان للمبحوثين من أجل الاسترسال في الإجابة عن الأسئلة دون وضع قيود.

ب - المقابلة ذات الأسئلة المحددة : وفيها يلقي الباحث العلمي مجموعة من الأسئلة مع وضع نماذج للإجابات المحددة، ويختار الباحثين ما يروونه مناسباً لهم.

3-أهمية المقابلة:

نوجز أهمية المقابلة في البحث العلمي في عدد من النقاط وهي:

- أداة جيدة ودقيقة لجمع المعلومات والبيانات .
- تمكن الباحث من جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الاستبانة التقليدية .
- قد لا يرغب بعض الأفراد في إبداء رأيهم بشكل كتابي وقد يفضل البعض المحادثات الشخصية .
- قد تكون المقابلة ضرورية في الحالات التي يجب على الباحث فيها أن يتفاعل مع العينة المراد دراستها.
- يفضل استخدام المقابلة في الدراسات التي تستخدم المنهج الكيفي و ليس الرقمي .
- تعطي المقابلة الشخصية للعينة شعوراً بالاهتمام و التقدير عن الإستبانة الورقية التقليدية.

المطلب الثاني: إجراء المقابلة

من خلال مفهوم التسويق، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بالاستناد إلى تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين. يعتبر التسويق عملية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من

خلال تلبية وفهم احتياجات العملاء وتوجيه جهود المنظمة لتلبية تلك الاحتياجات بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين. باختصار عندما تتمكن المنظمة من تحقيق تكامل الأفكار وتوفير الخدمة الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح وإنتاجه في المكان والزمان المناسب، فإنها تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين وتوفر منتجًا أو خدمة تلبي احتياجات العملاء.

و من خلال المقابلة التي أُجريت مع نائب المدير لمؤسسة سونلغاز خدمات (كماسي بلخير الصغير بتاريخ 2023/05/18) تم طرح العديد من الأسئلة والتي تعتبر كتشخيص عام لسلسلة الإمداد في المؤسسة محل الدراسة و هي مؤسسة سونلغاز و كانت الأسئلة كالتالي :

السؤال (01) : ماذا نقصد بفعالية سلسلة الإمداد في المؤسسة؟

الجواب (01) : إدارة الإمداد تعتبر عاملاً حاسماً لأداء المؤسسات و تحقيق ربحية متميزة و تعزيز مركزها في الأسواق تهدف كذلك إلى ضمان تدفق سلس وفعال للسلع والخدمات من مرحلة تدبير المواد و شراء المكونات اللازمة حتى مرحلة تلبية احتياجات العملاء وتقديم الخدمات لهم بطريقة مرضية

السؤال (02): هل فعالية سلاسل الإمداد تؤدي إلى تحسين الأداء؟

الجواب (02): مع بداية التسعينيات تزايد الاهتمام المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة للعميل مع تخفيض أكبر قدر ممكن من التكاليف، وكان على المؤسسة أن ترفع من كفاءة استغلال مواردها من خلال إدارتها للتدفقات المادية و المعلوماتية بشكل يجعلها تخفض من تكاليفها الإجمالية من خلال تدنية تكاليف الإمداد مما يجعل له وزن على هذه الأنشطة التأثير الكبير في أن يلعب الإمداد دورا يزداد أهمية يوما بعد يوم على مستوى أداء المؤسسة

السؤال (03) : ماهي النتائج المترتبة عن علاقة الإمداد بأداء المؤسسة؟

الجواب (03) : النتائج المترتبة عن علاقة الإمداد بأداء المؤسسة هي كالاتي :

1- تحسين جودة الخدمات: عندما تكون علاقة الإمداد قوية وفعالة، يتم تحسين جودة المواد و المكونات التي يتم توريدها للمؤسسة ذلك ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات النهائية التي تقدمها المؤسسة، و بالتالي تعزيز رضا العملاء و زيادة الطلب على الخدمات.

- 2- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة : عندما تتم إدارة علاقة الإمداد بشكل جيد، يمكن للمؤسسة الحصول على شروط توريد أفضل و أسعار أكثر تنافسية من الموردين. وبالتالي، يتم تقليل التكاليف العملية وتعزيز الكفاءة في عمليات التصنيع أو تقديم الخدمات.
- 3- زيادة التوافر والتسليم في الوقت المحدد : علاقة قوية مع الموردين يمكن أن تؤدي إلى تحسين توافر المواد و السلع اللازمة في الوقت المناسب ذلك يعني أن المؤسسة تتمكن من تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد، مما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء.
- 4- تقليل المخاطر: بناء علاقة قوية مع الموردين يمكن أن يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بعملية التوريد يتم ضمان استمرارية التوريد وتجنب توقف الإنتاج أو تأخيرات التسليم بسبب مشاكل في التوريد و بالتالي، يمكن للمؤسسة التعامل مع التحديات بفعالية.

السؤال (04): إلى أي مدى يساهم العميل في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؟

الجواب (04): يلعب العميل دورًا حاسمًا في جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة. وهذه بعض الأسباب التي توضح كيف يساهم العميل في جودة الخدمة:

- 1- توضيح الاحتياجات و التوقعات : العميل يعطي تعليمات و يوضح احتياجاته و توقعاته من الخدمة المقدمة هذه المعلومات تساعد المؤسسة على تحديد متطلبات العميل و ضمان تلبية تلك المتطلبات بشكل فعال وفقًا لتوقعاته.
- 2- ردود الفعل والتغذية العكسية: يتلقى المؤسسة ردود فعل من العملاء بشأن الخدمة المقدمة هذه الردود الفعلية و التغذية العكسية توفر فرصة للتعلم والتحسين المستمر، يمكن للمؤسسة أن تستخدم هذه الملاحظات لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين جودة الخدمة.
- 3- تكوين العلاقة والثقة: العملاء الراضون يميلون إلى البقاء والاستمرار في التعامل مع المؤسسة تكوين علاقة قوية وثقة بين المؤسسة والعميل يساهم في تحسين جودة الخدمة. فالثقة تمكن المؤسسة من فهم الاحتياجات الخاصة بالعميل وتقديم الخدمة بشكل ملائم و مخصص لتلك الاحتياجات.
- 4- الإشراف والمراقبة : يمكن للعميل أن يشارك في عملية الإشراف و المراقبة لضمان جودة الخدمة. يمكنه تقييم الأداء و الامتثال للمعايير و تقديم الملاحظات و التوصيات لتحسين الخدمة.

السؤال (05) : إلى أي مدى تساهم خدمة النقل في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ؟

الجواب (05) : تساهم خدمة النقل في تحقيق جودة الخدمة من خلال تسليم الخدمات في الوقت المحدد وبسلامة وتوفير الدعم للعملاء تلك العوامل تساعد على تحقيق رضا العملاء وتعزز سمعة المؤسسة لذلك قامت المؤسسة بتخصيص فرع من فروعها للنقل سواء أشخاص أو عتاد.

السؤال (06): إلى أي مدى تساهم خدمة التخزين في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؟

الجواب (06): بخدمة التخزين تساهم في جودة الخدمة من خلال الحفاظ على جودة الخدمات، إدارة المخزون بشكل فعال، زيادة سرعة الوصول

السؤال (07): إلى أي مدى تساهم المعلوماتية في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؟

الجواب (07): المعلوماتية تلعب دورًا حاسمًا في جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة. إليك بعض الطرق التي تساهم بها المعلوماتية في جودة الخدمة:

- 1- تحسين التخطيط والتنظيم: استخدام أنظمة المعلومات في التخطيط والتنظيم يساعد المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة يمكن استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لتحليل الاحتياجات وتحديد الموارد المطلوبة وتنظيم العمليات بشكل أفضل.
- 2- تحسين تجربة العملاء: من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة حول العملاء وتفضيلاتهم وسلوكهم، يمكن للمؤسسة تحسين تجربة العملاء. يمكن استخدام البيانات المتاحة لتخصيص الخدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى رضا عملاء أكثر وتعزيز جودة الخدمة.
- 3- تحسين عمليات الاتصال والتواصل: أنظمة المعلومات تسهل عمليات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة ومع العملاء. من أجل ذلك قامت مؤسسة سونلغاز بإنشاء أروضيات وبرامج ربط معلوماتية من أجل تسهيل وتحسين تدفق المعلومات و توفير الوقت والجهد في التواصل، مما يعزز التفاعل السلس والفعال مع العملاء ويسهم في جودة الخدمة.
- 4- تحسين عمليات التحليل واتخاذ القرار: المعلوماتية توفر أدوات تحليلية قوية للمؤسسة، مما يساعد في فهم الاتجاهات والأنماط والتحليلات الإحصائية المهمة تلك المعلومات يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على البيانات، مما يساهم في تحسين الجودة والكف.

السؤال (08) : ما هو دور مصلحة الإمداد في تحقيق الجودة ؟

الجواب (08) : مصلحة الإمداد (أو إدارة سلسلة التوريد) تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الجودة في المؤسسة. من خلال بعض الأدوار الرئيسية التي تلعبها مصلحة الإمداد في تحقيق الجودة :

- 1- اختيار وتقييم الموردين : تعمل مصلحة الإمداد على اختيار الموردين الموثقين والذين يلتزمون بمعايير الجودة. يتم تقييم الموردين بناءً على أداءهم و سمعتهم و مطابقتهم للمعايير المطلوبة، و هذا يساهم في ضمان توفر المواد و الخدمات عالية الجودة.
- 2- ضمان الجودة و مراقبة الجودة : تعمل مصلحة الإمداد على وضع إجراءات و معايير لضمان الجودة في جميع مراحل سلسلة التوريد. يتم تحديد متطلبات الجودة و معايير الأداء و إجراءات التفثيش و المراقبة للتأكد من أن الخدمات و الخدمات تفي بالمعايير المحددة.
- 3- إدارة المخزون و التوزيع : تقوم مصلحة الإمداد بتخطيط و إدارة المخزون بشكل فعال لضمان توفر المواد و الخدمات بشكل مناسب. يتم تحديد مستويات المخزون المثلى و تنفيذ إجراءات للحد من التكاليف الزائدة و تجنب نقص المخزون، و بالتالي تحقيق الجودة و تلبية احتياجات العملاء.
- 4- تحسين العمليات : تعمل مصلحة الإمداد على تحسين عمليات سلسلة التوريد من خلال تحليل البيانات و تقديم التحسينات و تنفيذ أفضل الممارسات يتم تحديد المجالات التي يمكن تحسينها و تطبيق تقنيات و استراتيجيات جديدة لتحقيق أعلى مستويات الجودة و الكفاءة.
- 5- تعزيز التعاون مع الموردين : تعمل مصلحة الإمداد على تعزيز التعاون و التواصل مع الموردين لتحقيق الجودة. يتم توطيد العلاقات مع الموردين و تبادل المعلومات و المعرفة و تطوير إجراءات التحسين المشتركة، مما يعزز تحقيق الجودة.

السؤال (09) : ما هو دور الإمداد في إستراتيجية المؤسسة ؟

الجواب (09) : دور الإمداد في إستراتيجية المؤسسة هو أحد الأدوار الحاسمة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تعزيز مركزها التنافسي في السوق. من خلال تخفيض التكاليف و ضمان توفر المواد و الموارد اللازمة للمؤسسة لتلبية احتياجاتها و متطلبات عملائها. يتضمن ذلك تحليل احتياجات المؤسسة

وتطوير استراتيجيات لشراء و توزيع المواد و المخزون بشكل فعال، مما يسهم في ضمان استمرارية العمليات وتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

لقد تم إدراج مصلحة الإمداد كوظيفة مهمة في الإدارة سونلغاز تابعة لقسم الصيانة حيث يشرف رئيس المصلحة على فريق من العمال تتولى عملية شراء، نقل البضائع من مصدر الإنتاج حتى وصولها للمستهلك النهائي كما يشرف أيضا على عقد الصفقات معالجة الفواتير مع الموردين لتبقى في حالة جيدة وهذا من أجل التحكم الجيد والمباشر في هذه الأنشطة.

السؤال (10): ما مدى نجاعة سلاسل الإمداد في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ؟

الجواب (10): تميزت السنة المالية 2021 بتحقيق رقم أعمال قدره 1448 مليون دينار جزائري، أي 90.39% من الهدف المحدد، و هو 1602 م.د.ج، مقابل 1219 م.د.ج، في 2020 بمعدل تطور 18.79%، و هذا ما يفسران برنامج مجموعة سونالغاز تهدف إلى تعزيز قدرات البلاد في مجال الكهرباء و الغاز، و الذي نجحت فيه المؤسسة إلى حد كبير لاسيما في جنوب الجزائر، و قد نتج عن ذلك بشكل خاص عمليات الصيانة لأعمال سونلغاز، و التي تطلبت خدمة نقل الموضحة في الجدول التالي

وحدة قياس: م.د.ج

الجدول 06: تطور رقم الأعمال 2018 - 2021

معدل النمو	نسبة الانجاز	قطاع	سنة 2021		قطاع	الانجاز 2019	الانجاز 2018	التعيين
			منجزة 2021	الأهداف 2021				
18,79%	90,39%	100%	1 602	1 448	1219	2097	2 354	رقم الأعمال العام
18,79%	90,39%	100%	1 602	1 448	1219	2097	2 354	مجموع

الجدول 07: توزيع حجم الأعمال حسب النشاط

وحدة قياس: م.د.ج

2018 منجزة	2019 منجزة	2020 منجزة	سنة 2021		مساهمة القطاع (%)	نسبة الانجاز (%)	نسبة التقدم (%)	تعيين
			الأهداف	المنجزة 2021				
1 036	404	420	794	649	44,82%	81,74%	54,52%	نقل استثنائي
122	265	234	289	168	11,60%	58,13%	-28,21%	نقل تعاقدى
927	1 307	421	391	436	30,11%	111,51%	3,56%	حمل ورفع
262	116	138	128	186	12,85%	152,34%	34,78%	أشغال التهيئة
6	2	5		4	0,21%		-40,00%	جمركة
1	3	1		6	0,41%		500,00%	صيانة خارجي
2 354	2 097	1 219	1 602	1 448	100,00%	90,39%	18,79%	مجموع

السؤال (11): كيف تعرف المؤسسة درجة إشباعها لرغبات العملاء؟

الجواب (11): بلغ معدل رضا العملاء المسجل لسنة 2021. 87.85%. حيث خضع 75 عميلاً لاستطلاع رضا العملاء، أي بنسبة 100% من العملاء الذين طلبوا سونلغاز خدمات لمختلف عمليات النقل والرفع والهندسة. عدد الردود المستلمة هو 24 من 75 عميلاً. وبالتالي فإن معدل الاستجابة يمثل 32% من إجمالي عدد العملاء الذين تم الوصول إليهم من خلال هذا الاستطلاع، وهذا الجدول يمثل درجة الإشباع لدى مجموعة من العملاء.

الجدول 08: ملخص استبيان رضا العملاء لعام 2020

السؤال	مشبع	غير مشبع	محايد	المجموع	معدل الرضا	معدل عدم الرضا	معدل المحايدة
هل أنت راضٍ عن أوقات الاستجابة الطلب بعد عرض الأسعار الخاص بك	20	3	1	24	83,33%	12,50%	4,17%
هل أنت راضٍ عن محاوريك (استقبال، معالجة طلباتك، إجابات لأسئلتك، الخ.)	22	2	0	24	91,67%	8,33%	0,00%
هل أنت راضٍ عن معالجة شكاوك (إن وجدت)	20	3	1	24	83,33%	12,50%	4,17%
هل أنت راضٍ عن مواعيد تسليم الطرود الخاصة بك (المعدات)	20	4	0	24	83,33%	16,67%	0,00%
هل أنت راضٍ عن الكفاءة الفنية لفرق التدخل لدينا؟	24	0	0	24	100,00 %	0,00%	0,00%
هل أنت راضٍ عن فرق الإنتاج لدينا (والتوافر والالتزام بالمواعيد وعرض السائقين والمعالجين والمشغلين لدينا)	22	2	0	24	91,67%	8,33%	0,00%

0,00%	4,17%	95,83%	24	0	1	23	هل أنت راضٍ عن خدماتنا الهندسية (اختيار الطرق، أعمال التطوير، الزيارات الفنية، ملائمة الوسائل، عمليات النقل والمناولة، إلخ)
0,00%	4,17%	95,83%	24	0	1	23	بالنسبة لعمليات المناولة، هل أنت راضٍ عن جودة الخدمة المقدمة (تخزين الطرود، التحميل، التفريغ، وضعها في الصناديق، إلخ.)
8,33%	0,00%	91,67%	24	2	0	22	أثناء تسليم الطرود، هل أنت راضٍ عن الامتثال لقانون الطريق السريع.
8,33%	4,17%	87,50%	24	2	1	21	أثناء الدورة، هل تُحترم تعليمات السلامة والنظافة؟
4,17%	8,33%	87,50%	24	1	2	21	هل تم تجهيز الأفراد المعينين لخدمات النقل بمعدات الحماية الشخصية (خوذات، أحذية أمان، قفازات، ملابس عمل، إلخ).
25,00%	12,50%	62,50%	24	6	3	15	هل تم تحديد النفقات الناتجة عن الخدمة المقدمة والعناية بها؟
4,51%	7,64%	87,85%	مجموع				

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الفصل النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك بما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا الدراسة بتقديم لمحة عن "مؤسسة سونلغاز-خدمات" ثم تطرقنا إلى منهجية وأدوات الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية أجرينا مقابلة مع نائب المدير ورئيس مصلحة الإمداد وبعض الموظفين، حول المهام المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها حول "دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة" استنتجنا مجموعة من النقاط الإيجابية في المؤسسة تتمثل في :

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن ووفائها معهم.
- اهتمام المؤسسة بمصلحة الإمداد واعتبارها أحد الوظائف المهمة والحديثة للمؤسسة.
- تعدد منتجات المؤسسة وجودتها، اكسب لها زبائن جدد داخل وخارج الوطن.
- استحداث الاستثمارات بشكل مستمر مما كان له الأثر على النوعية والكمية الخدمة.
- تساهم سلاسل الإمداد في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تركز البحث على دراسة فعالية سلاسل الإمداد في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة في ظل الانفتاح على المنافسة والانتقال الاقتصادي للسوق. تم تحديد مفاهيم الإمداد وسلاسل الإمداد ، بالإضافة إلى تحديد علاقتها بالوظائف المختلفة في المؤسسة. وتم تحديد مفهوم الجودة وأبعادها، مع التركيز على دور الإمداد كعامل يساهم في الجودة.

بعد ذلك، تم تطبيق الجوانب النظرية على واقع المؤسسة التي تم اختيارها للدراسة. تم اختيار المؤسسة بناءً على مجموعة من الخصائص التي تتناسب مع طبيعة البحث، مثل السوق التي تعمل فيها المؤسسة و التي تتميز وكذا حجم المؤسسة على الصعيد الوطني.

هدف البحث هو دراسة تأثير ودور سلاسل الإمداد على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الإمداد وجودة الخدمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة. تهدف الدراسة أيضًا إلى توضيح كيفية يمكن للإمداد أن تكون عاملاً مساهماً في مدى إشباع حاجيات الزبائن وتحسين موقع المؤسسة في السوق

تقييم الفرضيات :

وبناء على تحليل وتشخيص واقع سلاسل الإمداد في مؤسسة سونلغاز، تبين النتائج فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تنص على أنها تسعى إلى تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب، المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، والبحث يعمل على إثباتها في الجانب النظري، كذلك سلاسل الإمداد تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية؛ وتجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع و الخدمات وإدارتها جماعيا بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها.

نتائج البحث:

ومن خلال ما تم تناوله في البحث ككل، يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الموالي:

- المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارته إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛ وهو من أهم النشاطات التي تدعم جودة الخدمات في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.

- يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه الخدمات والتي يحتاج إليها العملاء.

- يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه من خلال رفع جودة الخدمة، والتي تعتبر واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

أما النتائج الميدانية فكانت:

- عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات في الوطن، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال؛

- احتكار الآلات وقطع الغيار من كبار المؤسسات في العالم لعدم الرغبة في نشر التكنولوجيا وإيفاءها حكر لها، مما يخلق ندرة فيها وخلق التبعية لهذه الشركات الكبرى.

- الاصطدام بالعوائق القانونية خاصة أثناء عمليات الاقتناء من الخارج مثل الجمارك وبنك الجزائر.

التوصيات :

- ❖ توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية، وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية من اجل تقديم الخدمة في الأجل المطلوبة.
- ❖ إقامة شراكة مع مجموعة من الموردين مع المصنعين الدوليين لقطع الغيار الخاصة بالمنشآت الكهربائية، وهذا لمساعدتها على المحافظة على استمرارية الطاقة الكهربائية.
- ❖ فتح تخصصات جديدة في الجامعات الجزائرية خاصة في مجال إدارة النقل والإمداد والجمركة، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال.
- ❖ التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.

أفاق الدراسة:

- ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك مواضيع ذات أهمية وقد تكون محاور للدراسة المستقبلية والتي قد يكون لها أثر إيجابي على تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية، حيث تساهم في تطوير وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد وخفض تكاليف الإنتاج مثلا:
- دراسة علاقات التعاون والالتزام بين الموردين، لما له أهمية في تحقيق التوازن بين الموردين والمؤسسة.
 - إدخال التكنولوجيا في سلاسل الإمداد وذلك لرفع أداء المؤسسة.
 - سبل تشجيع الاستثمار في البنية الأساسية للنقل، من خلال تطبيق خطه لتطوير قطاع النقل البحري.

قائمة المراجع

المراجع:

- [1]- عنابي بن عيسى , سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية , الجزء الأول ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر , 2003.
- [2]- حنفي عبد الغفار وقريفاص سمية. أساسيات إدارة المواد والإمداد. دار الجامعة الجديد للنشر،الإسكندرية. 2003.
- [3]- ستوك جيمس وآخرون. الإدارة الإستراتيجية للإمدادات. ترجمة سرور على إبراهيم. دار المريخ. الجزء. الأول. 2009.
- [4]- صابر محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات، الشراء، التخزين، التوزيع. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. 2007.
- [5]- محمد العلي عبد الستار والكنعاني خليل إبراهيم. إدارة سلاسل التوريد. دار المسيرة ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- [6]- عيسى بن عنابي ,سلوك المستهلك,عوامل التأثير النفسية ,الجزء الثاني ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر , 2003.
- [7]- عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، الجزائر، 2009.
- [8]- محمد صالح المؤذن , سلوك المستهلك , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الأردن , 1997.
- [9]- محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- [10]- محمود إبراهيم عبيدات, سلوك المستهلك , دار المستقبل للنشر و التوزيع , الأردن , 1995.
- [11]- محمود جاسم و عثمان يوسف ,سلوك المستهلك , دار المنهج للنشر و التوزيع ,الأردن , 2008.
- [12]- ميرلينستون ، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر 2006.
- [13]- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996.

[14]- عد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

[15]- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، 2007.

[16]- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

[17]- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997.

[18]- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة ، أبوظبي، 2005

الرسائل:

1- ساوس الشيخ ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء-دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية. أطروحة دكتوراه في العلوم، أشرف أ. د. بالمقدم مصطفى. كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان. 2013.

2- بن حاتم الله حمزة (2020-2021)، فعالية إدارة الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة تطبيقية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر. جامعة يسكرة. 2013.

المراجع الأجنبية:

1- Thomas Hanne, Rolf Dornberger. Computational Intelligence in Logistics and Supply Chain Management. Springer International Publishing Switzerland 2017.

2- Yves Pimor & Michel Fender. Logistique, production, distribution, soutien. 5ème ed. Dunod, Paris. 2008.

- 3- Mentzer, W. Dewitt, J.S. Keeber, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith et Z.G. Zacharia, Defining the supplychainmanagement, Journal of Business Logistics, 22(2), 2001.
- 4- P.Koter et Armstrong, principalaes of marketing servisices,edition,prentichall,1996,p66.
- 5- Philibkotlr et bernarddubois, marketing mangement,12edititon, peronéducation, paris,2006p475.
- 6- Gerard Taker, Michel Lingbais, Marketing des services.edition de nord ,1992,p45.
- 7- Jacques Roy, et all, collaboration dans la chaine logistique,Revue internationale de gestion volume 31,montréal N° : (03), 2006.
- 8- athaliefabbe-costes,la gestion des chaine logistiques multi-acteurs: perspectives stratigiques,chapitermarseille. france, 2007.
- 9- julien François, planification des chaines logistiques, université sciences et technologie. Thèse doctorat, Bordeaux france,2007.

