



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية

## الموضوع

دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة التصديرية  
دراسة حالة مؤسسة تكييف و تصدير التمور  
SARL AGRODAT - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:  
← جيلح صالح

إعداد الطالب:  
← نموشي عائشة

/2017	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإبداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم: العلوم التجارية



## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تبيين دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري في المؤسسة التصديرية حيث يكمن دور الإمداد المتكامل في تحقيق الترابط و التكامل ما بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة إدارة المواد التي تساعد على تلبية إحتياجات التشغيل و تحقيق أهداف المؤسسة ، و لا شك ان الوظيفة التجارية بشكل خاص ، و ما فيها من عمليات بيع و شراء ، تتطلب النقل و التخزين للمواد المشتراة ، و المنتجات المباعة ، وهو ما يبين أهمية نظام الإمداد المتكامل للأداء التجاري ، حيث أنه يعتمد على الكفاءة و الفعالية التشغيلية لمختلف وظائف الإمداد من جهة ، وعلى التعاون و التنسيق بينها من جهة أخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح، خفض التكاليف ، زيادة العائدات ، و عليه يعتبر مطلوباً تحسين تكامل الأنشطة الإمدادية ، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال خفض التكاليف ، و تحقيق درجة عالية من رضا العملاء.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT ببسكرة تم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق جميع أنشطة الإمداد المتكامل في رفع و تحسين أدائها التجاري، رغم أنها لا تمتلك قسم لإدارة الإمداد بالمؤسسة .

## Résumé:

Cette recherche vise à montrer le rôle de la logistique intégrée dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise à l'exportation, où se trouve le rôle de la logistique intégrée pour la cohérence et l'intégration entre les activités de distribution physique et de gestion des matériaux, qui aident à répondre aux besoins de fonctionnement et la réalisation des objectifs des activités de l'institution, et sans doute la fonction commerciale en particulier, et où les achats et ventes, nécessitent le transport et le stockage des matériaux achetés et produits vendus, ce qui montre l'importance de l'offre intégrée de la performance commerciale du système, car elle dépend de l'efficacité et l'efficacité opérationnelle des différentes fonctions de l'offre d'une part, sur la coopération et Y compris la coordination de l'autre, ce qui conduit à une augmentation des parts de marché, d'augmenter les bénéfices, réduire les coûts, augmenter les revenus, il est nécessaire d'améliorer l'intégration des activités logistiques, ce qui conduit à l'amélioration de la performance des entreprises en réduisant les coûts et la réalisation d'un haut degré de satisfaction clients.

A travers l'institution étude sur le terrain de conditionnement et l'exportation de dattes **AGRODAT à Biskra**, il a été conclu que l'institution met en œuvre toutes les activités logistiques intégrées dans la mobilisation et l'amélioration de la performance commerciale, même si elle ne dispose pas d'un ministère pour gérer l'offre de l'institution.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أَوْفَيْتُم مِّنَ الْعَمَلِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

[سورة الأسراء، الآية رقم 8]

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه ومن

تبع هداه

أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى :

من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيئ لي الطريق إليك أبي الغالي

والعزيز حفظك الله ورعاك

من وضعت تحت قدميها الجنة فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة إليك أمي

الحبيبة حفظك ربي لي وأطال في عُمرَ نِيهِمَا

إلى إخوتي: سفيان و عقبة ، و أخواتي : سمية و ياسمين و ملاك أطال الله في عمرهم

وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من اعرفهم ومن لا اعرفهم

-جامعة بسكرة-

و إلى كل طالب وباحث علم اهدي هذا البحث المتواضع

والى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

شكرا

عائشة

## شكر وتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

إن الشكر لله تعالى سبحانه وتعالى أولاً وأخراً، الذي نحمده على توفيقه لي للإتمام هاته الدراسة والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "جيلح صالح" الذي تفضل بالإشراف على البحث المتواضع والذي لم يبخل علي بإرشاداته القيمة وتوجيهاته المفيدة ولدعمه لي ومساعدته المتواصلة وتشجيعه لي للإتمام هذا العمل جزاه الله عن كل خير. وأشكر كل من الأستاذ "جوامع إسماعيل" والأستاذ "خاشعي محمد" لنصائحهم وإرشاداتهم القيمة، جزاهم الله عن كل خير.

كما أتقدم بأعمق التشكرات لكل إطارات مؤسسة تكييف وتصدير التمور SARL AGRODAT ببسكرة في مقدمتهم مديرها السيد قدور عبد العزيز والسيد محمد عزوز كمحاسب في المؤسسة، وموظفين الآخرين الذين كانوا عنواناً للمساعدة والدعم الكبيرين بالمعلومات وحسن استقبال للانجاز هذا العمل المتواضع كما أوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد قولاً أو عملاً في إعداد هذا البحث

# فهرس المحتويات



رقم الصفحة	المحتويات
I	ملخص
II	أية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر و تقدير
V	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: إطار نظري للإمداد المتكامل
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الإمداد
3	المطلب الأول: نشأة الإمداد و مراحل تطوره
2	أولاً: نشأة الإمداد
4	ثانياً: تطور الإمداد في المؤسسات
5	المطلب الثاني: تعريف الإمداد
5	أولاً: أصل كلمة الإمداد
6	ثانياً: تعريفات بعض المنظمات
7	ثالثاً: تعريفات بعض الأكاديميين
8	المطلب الثالث: أهمية الإمداد و أهدافه
8	أولاً: أهمية الإمداد
11	ثانياً: أهداف الإمداد
13	المطلب الرابع: وظائف الإمداد
13	أولاً: الأنشطة الرئيسية
15	ثانياً: الأنشطة الداعمة (المعاونة)
17	المبحث الثاني: مظاهر تكامل الإمداد
17	المطلب الأول: دوافع التوجه نحو الإمداد المتكامل



17	أولاً:تعريف الإمداد المتكامل
17	ثانياً: دوافع التوجه نحو الإمداد التكاملي
18	المطلب الثاني: عناصر الإمداد المتكامل
18	أولاً: مكونات الإمداد المتكامل
19	ثانياً: النظام المتكامل لإمداد
20	المطلب الثالث: تكامل الإمداد مع وظائف المؤسسة
20	أولاً: تكامل الإمداد والتسويق
21	ثانياً: تكامل الإمداد والإنتاج
22	المطلب الرابع: تكامل الإمداد الخارجي ( سلاسل الإمداد)
22	أولاً- تعريف سلاسل الإمداد
23	ثانياً- تعريف إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain management
24	ثالثاً- أنواع العلاقات في سلاسل الإمداد
25	المبحث الثالث: آليات تحقيق تكامل الإمداد
25	المطلب الأول: تخطيط الإمداد
25	أولاً- مفهوم التخطيط للإمداد
25	ثانياً- أنواع التخطيط للإمداد
26	ثالثاً- مراحل عملية التخطيط الإمدادي
27	المطلب الثاني: نظم معلومات الإمداد
27	أولاً- تعريف نظام معلومات الإمداد
27	ثانياً- مكونات نظام معلومات الإمداد
28	ثالثاً- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمداد
30	المطلب الثالث: إدارة تكاليف الإمداد
30	أولاً: تعريف إدارة تكاليف الإمداد
30	ثانياً: أهمية تكاليف الإمداد
31	ثالثاً:عناصر تكلفة الإمداد
32	رابعاً: أسس إدارة تكاليف الإمداد
34	المطلب الرابع: : تحليل سلسلة القيمة Value Chain analyse
34	أولاً:تعريف تحليل سلسلة القيمة
35	ثانياً: أهمية تحليل سلسلة القيمة
35	ثالثاً: مكونات سلسلة القيمة
36	رابعاً: خطوات تحليل سلسلة القيمة

38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: الأداء التجاري وتطويره من خلال الإمداد المتكامل
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
41	المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته
41	أولاً: تعريف الأداء لغة
41	ثانياً: تعريف الأداء إصطلاحاً
45	المطلب الثاني: خصائص الأداء
46	المطلب الثالث: علاقة الأداء بالفاعلية و الكفاءة
46	أولاً: تعريف الكفاءة Efficiency
47	ثانياً: تعريف الفاعلية Effectiveness
47	ثالثاً: الفرق بين الكفاءة والفاعلية
48	رابعاً: العلاقة بين الأداء و الفعالية والكفاءة
49	المطلب الرابع: أنواع الأداء
50	المبحث الثاني: مكانة الأداء التجاري في المؤسسة التصديرية
50	المطلب الأول: تعريف الأداء التجاري و أهميته
50	أولاً: تعريف الأداء التجاري
53	ثانياً: أهمية الأداء التجاري
54	المطلب الثاني: تقييم الأداء التجاري
54	أولاً: تعريف تقييم الأداء التجاري
54	ثانياً: خطوات تقييم الأداء التجاري
54	ثالثاً: خصائص تقييم الأداء التجاري
55	رابعاً: أدوات تقييم الأداء التجاري
57	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التجاري
60	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن
61	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
61	ثانياً: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
62	المبحث الثالث: مكانة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري
62	المطلب الأول: أهمية تحسين الأداء التجاري
63	المطلب الثاني: أدوات تحسين الأداء التجاري
63	أولاً: اليقظة التجارية

65	ثانياً: إدارة القوة البيعية
66	ثالثاً: الابتكار التسويقي
67	رابعاً: بناء علاقات قوية مع العملاء لتحسين الأداء التجاري
69	المطلب الثالث: خدمات الإمداد للعملاء و الموردين
69	أولاً: دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء العام
70	ثانياً: دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري
72	خلاصة الفصل الثاني
73	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لشركة تكييف و تصدير التمور SARL AGRODAT ببسكرة</b>
74	تمهيد
75	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة تصدير وتكييف التمور AGRODAT
75	المطلب الأول : تقديم عام مؤسسة SARL AGRODAT بسكرة
75	أولاً: لمحة تاريخية حول مؤسسة تصدير و تكييف التمور AGRODAT ببسكرة
77	ثانياً: أهداف مؤسسة AGRODAT
78	المطلب الثاني: هيكل مؤسسة AGRODAT بسكرة
82	المطلب الثالث : نشاط المؤسسة وأهم منافسيها
82	أولاً: نشاط المؤسسة
87	المطلب الرابع: الأداء التجاري لمؤسسة تصدير وتكييف التمور AGRODAT (بسكرة)
88	أولاً: الحصة السوقية
89	ثانياً: أهم منتجات مؤسسة AGRODAT المصدرة خلال فترة (2013-2016)
90	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
90	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
92	المطلب الثاني : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)
92	أولاً: اختبار صدق الاستبانة
94	ثانياً: اختبار ثبات الإستبانة
94	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
95	المطلب الثالث : تحليل عينة الدراسة
97	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
97	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (الإمداد المتكامل)
103	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل الجزء الثاني من المحور الأول (الأداء التجاري)

105	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
113	خلاصة الفصل الثالث
114	خاتمة عامة
120	المصادر و المراجع
128	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نسبة متوسط تكاليف التوزيع للمبيعات.	9
2	الحدود المشتركة لأنشطة الإمداد مع الإنتاج و التسويق	12
3	مستويات التخطيط الإمدادي	25
4	العناصر الأساسية لمشروع المؤسسة	76
5	مكونات مؤسسة SARL AGRODAT (بسكرة)	77
6	أهم مصادر التموينية لمؤسسة AGRODAT بسكرة	82
7	تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015)	84
8	مخزون آخر مدة خلال الفترة (2012-2015)	85
9	حجم تطور المبيعات المصدرة ( بالآلاف/دج)	88
10	أهم المنتجات لمؤسسة AGRODAT (2013-2016)(كلغ)	89
11	درجات مقياس ليكرت الخماسي	91
12	لحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	91
13	معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة	93
14	معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة( الأداء التجاري)	93
15	معاملات ثبات الاستبانة	94
16	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	94
17	توزيع العينة حسب الجنس	95
18	توزيع العينة حسب السن	96
19	توزيع العينة حسب المؤهل	96
20	توزيع العينة حسب الخبرة	96
21	توزيع العينة حسب الوظيفة	97
22	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (تخطيط الإمداد)	98
23	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني( نظام معلومات الإمداد)	99
24	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (إدارة تكاليف الإمداد)	100
25	إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (تحليل سلسلة القيمة)	101
26	إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الإمداد المتكامل)	103
27	إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأداء التجاري)	104
28	تحليل التباين للانحدار ANOVA	106

107	نتائج تحليل الإنحدار لدور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري	29
108	نتائج تحليل الإنحدار لدور التخطيط لإمداد في الأداء التجاري	30
109	نتائج تحليل الإنحدار لدور نظام معلومات الإمداد الأداء التجاري	31
110	نتائج تحليل الإنحدار لدور إدارة تكاليف في الأداء التجاري	32
110	نتائج تحليل الإنحدار لدور تحليل سلسلة القيمة في الأداء التجاري	33

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنشطة الإمداد	13
2	إدارة الإمداد كنظام	16
3	النظام المتكامل للإمداد.	20
4	نموذج لسلسلة التوريد.	23
5	مكونات نظام معلومات الإمداد	28
6	التكلفة الكلية للإمداد.	31
7	سلسلة القيمة لـ Porter	36
8	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	45
9	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT (بسكرة)	81
10	مختلف الأتشيكلات الأساسية لمنتجات المؤسسة	83
11	أهم مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة AGRODAT	86
12	تطور رقم أعمال مؤسسة AGRODAT (2011-2016) (بالآلاف/دج)	88
13	أهم المنتجات لمؤسسة AGRODAT (2013-2016)(كلغ)	90
14	خط الإنحدار للعلاقة بين متغيري الدراسة	108

### قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة الإستبيان	129
2	تقريغ قائمة الإستبيان	134
3	نتائج الإستبيان	146
4	تطور رقم أعمال الصادرات لـ SARL AGRODAT	166
5	أنواع التمور لـ SARL AGRODAT	168
6	قائمة الأسانذة المحكمة للإستبيان	170

# مقدمة العامة



## تمهيد

لا تزال تشهد البيئة الاقتصادية والتجارية للمؤسسات تغيرات وتحولات متنوعة ومتسارعة على كافة الأصعدة، ففي المجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، أدى ظهور الإنترنت إلى انتشار التجارة الإلكترونية، مما منح الفرصة للمستهلكين للتعرف على المنتجات والخدمات المتنافسة على المستوى العالمي، والاختيار من بينها على حسب أذواقهم وقدراتهم، كما أن تحرير الأسواق الدولية وانفتاحها على بعضها البعض، بفضل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية في معظم دو العالم، وتطور وسائل النقل بمختلف أنواعها البرية والجوية والبحرية، وهو ما ساعد على إتساع الأسواق محليا ودوليا أمام المؤسسات، مما أدى إلى تلاشي ضرورة فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، وصارت هناك أسواق لمنتجات وخدمات المؤسسات، والتي تعتبر منفصلة تماما وبعيدة جغرافيا عن مواقع هذه المؤسسات، سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها.

لقد تزايدت أهمية خدمات الإمداد، بوصفها إحدى أهم الأنشطة التي تعزز مكانة المؤسسة، وتزيد فرصها في النمو والتوسع في أسواق شديدة التنافسية، فكل طموحات الزبائن هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وبسعر مناسب، وهو ما توفره الأنشطة إمداد في المؤسسة، وخاصة في مجال النقل والتخزين وتسيير المخزون، وعليه فالزبائن سيتوجهون نحو المؤسسات التي تتميز بكفاءة وفعالية نشاطاتها الإمدادية، ولهذا انتقلت المؤسسات من عدم الإدراك لأهمية وظيفة الإمداد، إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها الإيجابي على الجودة التكاليف، وبالتالي على الربحية ورضا العملاء، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات.

إن الإمداد يضم مجالات متنوعة من الأنشطة التي تتطلب التنظيم والإدارة، ومن بين هذه الأنشطة على سبيل المثال لا الحصر: الشراء، تشغيل أوامر الطلب، المخازن والتخزين، النقل، المناولة، التعبئة والتغليف، خدمة العملاء، جدول طلبات المنتجات، وهو ما يبين أن الإمداد هو وظيفة عابرة لكل المؤسسة transversal Fonction، من لحظة توجيه طلبيات الشراء للموردين، وحتى تسليم المنتج النهائي للعملاء وخدمات ما بعد البيع، مما جعل الإمداد يعتبر وظيفة استراتيجية تساهم في خلق القيمة وتحقيق الاستراتيجية العامة للنشاط أو المؤسسة ككل.

إن التنوع والانتشار لأنشطة الإمداد في المؤسسة، يطرح مشكلة التنسيق والربط فيما بينها، واعتبارها كلا متكاملًا، يسعى لتحقيق نفس الهدف، وهو تحسين أداء كل الوظائف في المؤسسة، والتي من بينها وظيفة الإمداد، وكذلك تحسين الأداء التجاري للمؤسسة من خلال نمو المبيعات والأرباح والحصة السوقية، اعتبارها الهدف الأساسي والنهائي لأي مؤسسة تجارية، وهذا كله يبين أن تكامل الأنشطة الإمدادية يقع في قلب تحسين أداء المؤسسة التجارية.

إن الجزائر ليست بمعزل عن التطورات التي يشهدها العالم، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري شهد تحولات سريعة وعميقة، من خلال التوجه نحو اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية، ومنح استقلالية أكبر للمؤسسات، وتشجيعها على اقتحام الأسواق الخارجية، خاصة في مجال التصدير بما يسمح بجلب العملة الصعبة والتخلص من الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات، وهنا تجد مؤسسات تصدير التمور في قلب



# مقدمة عامة

استراتيجية تنمية الصادرات خارج المحروقات، نظرا لما تتميز به التمور الجزائرية من جودة عالية وسمعة عالية، إلا أن ذلك لا يكفي إذا لم تتحكم هذه المؤسسات وتكامل أنشطة الإمداد، وخاصة في مجال الشراء، التغليف، النقل والتخزين، حيث أن تكامل الإمداد سينعكس إيجابا على التكلفة والجودة وخدمة الزبائن، وبالتالي يساهم في تحسين المبيعات والأرباح، أي تحسين الأداء التجاري.

ولإجراء الدراسة الميدانية، وقع اختيارنا على مؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة وهي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تبذل جهودا معتبرة في اقتحام الأسواق الخارجية لتحسين أدائها التجاري، مما يفرض عليها توافر أنشطة إمداد متكاملة لتسويق منتجاتها.

## الإشكالية

يتطرق هذا البحث إلى توضيح دور الذي يلعبه الإمداد التكاملي في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة .

## إشكالية البحث:

ما مدى مساهمة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ؟

## الأسئلة الفرعية:

- 1 هل يوجد دور لتخطيط الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ؟
- 2 هل يوجد دور لنظام معلومات الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ؟
- 3 هل يوجد دور لإدارة تكاليف الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ؟
- 4 هل يوجد دور لإدارة سلسلة القيمة في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ؟

## الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة تكييف وتصدير التمور عند مستوى معنوية 5%.

### الفرضيات الفرعية:

- 1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، عند مستوى معنوية 5%.
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإمداد في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور، عند مستوى معنوية 5%.
- 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكاليف الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور، عند مستوى معنوية 5% .
- 4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة القيمة في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ، عند مستوى معنوية 5%.

## الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإمداد و الأداء في المؤسسات و الشركات ، إلا أنها اختلفت في الأدوات التي تستخدمها و فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

### 1-دراسة ( أقاسم عمر).

الإمداد الشامل: مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.

تناولت هذه الدراسة مدخل لإدارة التكاليف و السياسات المتبعة ، من خلال البحث عن الإطار العلمي و العملي من أجل إدارة التكاليف الإدارية المثلى لنظام الإمداد الشامل على المستوى الداخلي (سلسلة الإمداد الداخلية) ،أو الخارجي (سلسلة الإمداد الخارجية)،و كذلك البحث عن الأسلوب المناسب الذي يستند إلى أساس منطقي و عادل يمكن الإعتماد عليه في توزيع أهداف خفض التكلفة إلى داخلية و خارجية، و يساعد في تحديد نصيب كل عضو من أعضاء سلسلة الإمداد ، و نصيب كل نشاط من أنشطة سلسلة الإمداد من التكاليف و أهداف خفض التكلفة . و لقد الهدف من هذه الدراسة ما يلي:

1 - تحديد مختلف السياسات المتبعة لإدارة التكلفة عبر نظام الإمداد الشامل .

2 - تحديد تأثير أنشطة الإمداد على التكاليف الكلية للمنتج النهائي.

3 - تحديد أهمية الاستراتيجية المتبعة في تحديد تكاليف نظام الإمداد الشامل ، و تأثير هذه الاستراتيجيات على التكاليف الكلية للمنتج النهائي .

4 - تحديد الأهمية النسبية للعوامل المحددة لقرارات الإمداد في تحديد التكاليف الكلية لنظام الإمداد الشامل.

5 - دراسة إمكانية تخفيض تكاليف المنتجات و ذلك من خلال دراسة العلاقات بين أعضاء سلاسل الإمداد و الإستفادة من هذه العالقات.

6 - تحديد الأسلوب الأمثل في قياس التكاليف و الرقابة عليها ، و ذلك على مستوى سلسلة الإمداد ، و

الأساليب المساعدة في تحديد أهداف خفض التكاليف بين داخلية و خارجية اعتماد على مفهوم سلسلة القيم الخارجية ، و تحديد التكاليف المستهدفة التنافسية بالإعتماد على القياس المرجعي ، لحل مشكلة تنافسية المصالح بين أعضاء سلسلة الإمداد.

و قد توصلت الدراسة إلى أن مخرجات نظم إدارة التكاليف التقليدية لم تعد تكفي لتلبية احتياجات الإدارة في ظل هذه التكتلات ، أصبحت لزاما البحث عن سبل الأنجع لإدارة هذه التكلفة عبر السلسلة و بشكل يحقق أهداف هذا النظام . كذلك توصلت الدراسة التطبيقية إلى وجود فرق جوهري بخصوص أهمية تأثير أنشطة الإمداد على تكاليف المنتج النهائي ، حيث أن الشركات في القطاع العام و الخاص تتفق في الغالب على تفاوت التأثير على تكاليف المنتج النهائي .

### 2 دراسة (بحدادة نجاة).

تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمغنية): شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2011/2012.



# مقدمة عامة

تناولت هذه الدراسة واقع الإمداد و أهم الرهانات التي يقدمها في تسيير المؤسسة الإستشفائية لمدينة مغنية،

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على الأسئلة التالية:

1 - لماذا نقصد بالإمداد؟ فيما يكمن هذا النشاط؟ و فيما تتمثل أهميته؟

2 - ما هي مجالات تطبيق الإمداد في المؤسسات الإستشفائية؟

3 - ما الذي يميزه عن الإمداد الصناعي؟

4 - هل للإمداد تأثير مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟

5 - كيف لهذا النشاط ان يرفع من أداء المؤسسات.

و قد توصلت الدراسة إلى أن الإمداد الذي يعتبر كنشاط داعم للنشاط الرئيسي للمستشفى و المتمثل في

تقديم الخدمات الصحية ، تبين لنا أن له تأثير مباشر في جودة الخدمة الطبية المقدمة للمريض و بالتالي

على رضا المريض و على أداء المستشفى بشكل عام .

فمن خلال هذا النشاط الذي يجمع بين تصميم و تخطيط و تنفيذ كل من الشراء و إدارة المخزون و كذا

توزيع مختلف السلع و الخدمات المحيطة بتقديم الخدمات الصحية للمرضى ترتبط بمختلف الأقسام الطبية و

الفندقية بمسار المريض و تقدم دعما كبيرا لأداء أمثل للمستشفى.

**3 -دراسة (بلمقدم مصطفى، بن عاتق عمر ، بن عامر عبد الكريم)**

أدوات و أبعاد قياس و تحسين أداء إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة: ملتقى وطني حول إدارة الجودة

الشاملة و تنمية أداء المؤسسة يومي 07-08 ديسمبر 2010 ، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، كلية

العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية.

جاءت في هذا الملتقى ان تحسين جودة خدمات الإمداد هو الضمان الرئيسي لتحقيق الإمتياز لهذه

الخدمات، ومن ثم إضافة القيمة الحقيقية للعملاء ( زيادة مستوى رضاهم)، وزيادة الربحية للمؤسسة. مع العلم

أن الخصائص التي تتفرد بها الخدمة سواء كانت إمدادية أو غيرها ، أو في منظمان هادفة للربح أو

منظمات غير هادفة إلى الربح، بالمقارنة مع السلع المادية تمثل أحد الأساليب الأخرى التي قد تفسر

الصعوبات التي إعترضت كل المحاولات المبكرة بغرض قياس و تقييم جودة الخدمة، ومن ثم الإرتقاء

بمستواها. وتطرق أصحاب هذا البحث إلى تبيين مفهومي إدارة شبكة الإمداد و تقييم أدائها . ومختلف نماذج

قياس أداء شبكة الإمداد.

ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها أن الإهتمام بتسيير شبكات الإمداد وما تقدمه من خدمات هامة

للزبائن في أي منظمة من المنظمات سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح ، و تخصيص إدارة مستقبلية

تتولى التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على جميع الأنشطة الخاصة بها، و التحول من مرحلة

الإهمال و التجاهل أو عدم إدراك أهمية الوظائف الإمدادية (النقل ، و الشراء و التخزين، و المناولة ، و

التعبئة و غيرها) إلى مرحلة الإعتراف بأهميتها و تأثيرها على التكاليف و الربحية ورضا الزبائن يعتبر أمرا

جيذا وساعد العديد من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو

تحقيق أهدافها.



## أسباب إختيار الموضوع:

الدافع الرئيسي هو أنني أريد وأطمح إلى أن أرى كل الشركات في الجزائر تصل إلى مستوى الإمتياز، الذي يمكنها من بلوغ هدفها في النجاح في التصدير والتوسع في الأسواق الخارجية، وذلك يتطلب التحكم في نظام الإمداد المتكامل، الشيء الذي يساعدها في تحسين أدائها التجاري.

إن معظم الدراسات بقيت تعالج موضوع وظائف الإمداد بصفة مستقلة عن بعضها، ولهذا سأحاول

دراسة الإمداد بشكل متكامل، مع ربطه بجانب حيوي للمؤسسات، وهو الأداء التجاري لدى مؤسسة تصديرية، خاصة وأن الجزائر تهتم إهتماما كبيرا بالجانب التصديري، من خلال تشجيع المؤسسات المحلية على التصدير، سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة

لم يسبق تناول موضوع الإمداد على مستوى الكلية، مما يجعل هذه الدراسة تشكل مساهمة ولو بشيء قليل، لإثراء وزيادة رصيد الأبحاث والمراجع لدى كليتنا، وليستفيد منه الجميع.

## أهمية الموضوع:

❖ إن الإمداد وظيفة عابرة للمؤسسة من لحظة توجيه طلبات الشراء، وحتى توزيع المنتجات في السوق، كما أنها تتكون من سلسلة متعددة من الأنشطة، مما يبين أهمية وضرورة تكامل هذه الأنشطة، من أجل تحسين أداء المؤسسة من خلال خلق القيمة للعملاء.

❖ يعتبر الأداء التجاري هدفا لأي مؤسسة تجارية، فلا معنى لوظيفة الإنتاج إذا لم تتمكن المؤسسة من شراء المواد وبيع المنتجات، مع تحقيق الأرباح والتوسع في السوق.

❖ أهمية التحكم في أنشطة الإمداد خلال عمليات التصدير، بما يمكن المؤسسات التصديرية من تسليم المنتج في الوقت والمكان المتفق عليه، مع المحافظة على الجودة، خاصة وأن التمور منتجات غذائية تتطلب الإلتزام الصارم بشروط الصحة والسلامة، حتى تصل إلى المستهلكين في الأسواق الدولية في حالة جيدة، وهنا يلعب الإمداد المتكامل دورا محوريا في تحقيق هذه المهمة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإمداد المتكامل والأداء التجاري في مؤسسة تكييف

وتصدير التمور AGRODAT ببسكرة، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية والتطبيقية المرتبطة بالإمداد المتكامل والأداء التجاري، مع إبراز العلاقة بينهما في جانبها النظري، ومحاولة اختبارها في الجانب الميداني، من خلال دراسة حالة مؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة.
- محاولة إبراز دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أداء تجاري جيد من خلال تنسيق وربط أنشطة الإمداد.
- محاولة إبراز أهمية وضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد في المؤسسة، خاصة عند تعاملها مع الأسواق الخارجية في مجال التصدير.
- محاولة تشخيص أنشطة الإمداد ودرجة تكاملها، وكذا تقييم الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، ممن خلال بعض المؤشرات النوعية والكمية.

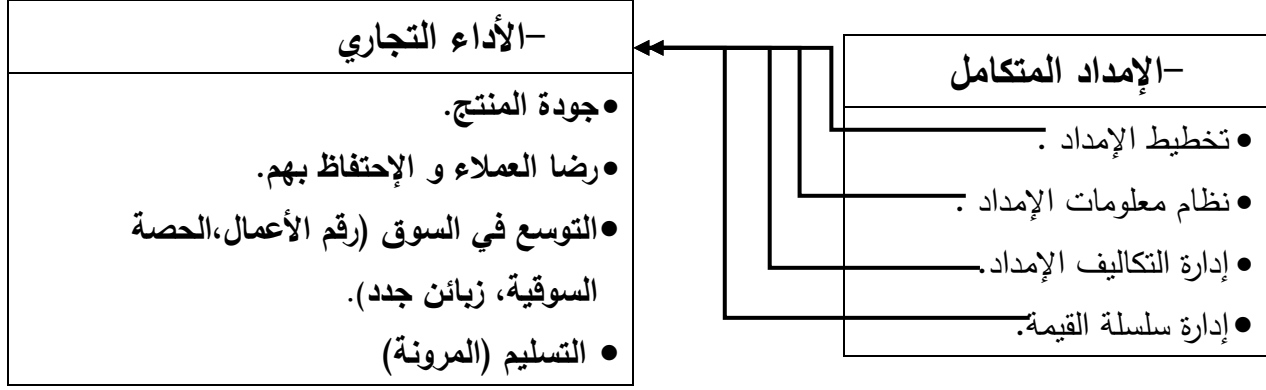
# مقدمة عامة

- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية تكامل أنشطة الإمداد في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات اللوجيستية، وهو ما يساهم في تنمية الأداء التجاري للمؤسسة، وخاصة في مجال الصادرات بالعملة الصعبة.

## نموذج الدراسة

### المتغير المستقل

### المتغير التابع



### حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة مؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة.

**الحدود البشرية:** العاملين في مؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة.

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي تستغرق لإنجاز هذه الدراسة فصلين أكاديميين.

### منهجية البحث:

سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيري الموضوع، وهما الإمداد المتكامل والأداء التجاري نظريا في الفصل الأول والثاني، وأما الفصل الثالث فسوف يكون تطبيقيا على الواقع الحالي، من خلال دراستي الميدانية التي ستكون بالمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT- ببسكرة.

### محتوى البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول يعالج الإطار النظري للإمداد المتكامل بصفة عامة، حيث تناول ماهية الإمداد في المبحث

الأول، مظاهر تكامل الإمداد في المبحث الثاني، وآليات تحقيق تكامل الإمداد في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني فيتناول الأداء التجاري وتطويره من خلال الإمداد المتكامل، وهذا بتقديم المفاهيم الأساسية

المتعلقة بالأداء بشكل عام في المبحث الأول، مكانة الأداء التجاري في المؤسسة التصديرية في المبحث

الثاني، و مكانة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري في المبحث الثالث.

أما الفصل الثالث، فهو فصل داعم للجانب النظري، حيث سنقوم بدراسة ميدانية للمؤسسة التصديرية لتكييف

وتصدير التمور، من خلال دراسة دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري لهذه المؤسسة التصديرية،

باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن متغيرات

# الفصل الأول

## إطار نظري للإمداد المتكامل

## الفصل الأول: الإطار النظري للإمداد المتكامل

### تمهيد

على الرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الإمداد، إلا أن هذا المفهوم الحديث مازال غامظا إلى حد كبير، حيث لم يتم التوصل بعد إلى تعريف واضح ومحدد لمفهوم الإمداد، ويمزج البعض ما بين أنشطة النقل والتوزيع المادي والتوريد، وبين مفهوم الإمداد الذي هو أكثر شمولاً وعمومية، فهو المفهوم الذي يربط بين جميع هذه العناصر في آن واحد، لأنه يهتم بالرقابة على جميع الأنشطة الحركة والتخزين، كما تقوم سلاسل الإمداد على دراسة كيفية تعظيم ما يساهم به كل طرف.

ومنه سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على أهم النقاط التي تخص الإمداد المتكامل، والتعرف على أهم المفاهيم و التعاريف، وأهم العناصر المختلفة المكونة له، والتي تشكل مع بعضها البعض النظام المتكامل للإمداد .

وعلى هذا أساس ولتوضيح هذه الفكرة ، قمنا بتقسيم هذا فصل إلى :

**المبحث الأول: ماهية الإمداد.**

**المبحث الثاني: مظاهر الإمداد المتكامل.**

**المبحث الثالث: آليات تحقيق تكامل الإمداد.**

## المبحث الأول: ماهية الإمداد

إن معرفة ماهية الإمداد تتطلب منا دراسة هذا العلم، وذلك من خلال الإشارة إلى تطوره من العصور القديمة، وحتى ظهور الفكر الإمدادي في مجال الأعمال، ولكي نتعمق فيه أكثر، يجب معرفة أهمية وأهداف الإمداد ووظائفه.

## المطلب الأول: نشأة الإمداد ومراحل تطوره

رغم أن الإمداد كممارسة، ظاهرة قديمة قدم النشاط الإنساني، إلا أنه كفكر وعلم هو حديث النشأة، حيث لا يزيد عمره عن ستين سنة، وفيما يلي أبرز تطورات الإمداد.

## أولاً: نشأة الإمداد:

يقال إن القيصر البيزنطي ليونتوس السادس (865-912 م)، هو أول من استخدم مفهوم الإمداد أو اللوجستك في الشؤون العسكرية، حينما كتب لقادة جيوشه: «إن الأمر مسألة لوجستية» قاصداً بذلك: أن يعسكر الجيش، وأن يسلح ويرتب وفقاً للغرض المطلوب منه، وأن توفر كافة احتياجاته في أوانها وبكمّ كافٍ مع التحضير الدقيق والملائم للمواقع ولكل حركة من حركات الحملة العسكرية.

وكتب القائد العسكري السويسري أنطوان هنري جوميني Antoine Henri Jomini في كتابه «مشروع فنّ الحرب» الذي صدر في باريس عام 1837م: «إن اللوجستية تعود إلى وظائف عسكرية، تتعلق بكيفية إمداد الجيش بالمؤن والذخيرة والعتاد بشكل صحيح»<sup>1</sup>.

لقد نشأ مفهوم اللوجستيات logistics نشأة عسكرية، حيث بدأت إستخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905، بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم، وبأفضل طريقة ممكنة، ثم إستخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان أحد عوامل إنتصار جيوش الحلفاء، وما إن وضعت الحرب أوزارها، حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال، فيما عرف بإسم Business Logistics، حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال، أن نحو 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة، يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية<sup>2</sup>.

ولما كانت معظم الشركات في تلك الدول، تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، أصبح من غير الممكن تحقيق ميزة تنافسية أو تعزيزها، إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية، والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية، سواء تلك السابقة على الإنتاج، مثل شراء المواد الأولية (أو إستيرادها) ونقلها، تخزينها، والتأمين عليها، والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها، أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج، كعمليات المناولة الداخلية، أو تلك التي تتم بعد الإنتهاء من العملية الإنتاجية، وتتمثل في التعبئة، التغليف، التخزين، النقل، التأمين وخدمات ما بعد البيع...إلخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الموسوعة العربية، <https://www.arab-ency.com/ar>، البحوث/اللوغستية، تاريخ الزيارة 2017/02/22، على الساعة 19:34  
<sup>2</sup> فهد إبراهيم جرج حوا، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط MEU، 2013، ص13.  
<sup>3</sup> نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية 2008، ص3، من الموقع الإلكتروني: [https://www.chamber.org.sa/sites/Arabic/InformationsCenter/Studies\\_Documents](https://www.chamber.org.sa/sites/Arabic/InformationsCenter/Studies_Documents)، تاريخ الزيارة 2017/02/22 على الساعة 11:14.



## ثانياً: تطور الإمداد في المؤسسات:

تعتبر الأعمال اللوجستية في المؤسسات بمعناه الحالي، حديثة النشأة نسبياً، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ وجيرون ميكارتي Robert King & Jeron Mc Carty"، أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم تعرف مفهوم الأعمال اللوجستية-التوزيع المادي-، إلا في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع<sup>1</sup>، وقد تطورت ممارسة الإمداد في قطاع الأعمال وفق المراحل التالية<sup>2</sup>:

## 1. المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل (Logistique séparé) (1970-1950)

بعد الكساد الشديد الذي تعرضت إليه الو.م.أ عام 1929، وما أدى إليه من إنكماش في أرباح المؤسسات، وعدم قدرتها على تصريف منتجاتها، بدأت تفكر في تخفيض التكاليف، وبما أن تكاليف الإنتاج يصعب تخفيضها في ذلك الوقت، لأنها وصلت للحدود المثلى، لذا بدأت بالبحث عن بنود التكاليف الباقية، والتي تتمثل في تكاليف الإمداد، وقد تزامن ذلك مع ظهور المفهوم التسويقي، القاضي بالتركيز أكثر على خدمة المستهلك، في الوقت المناسب والتكلفة الملائمة، وبذلك ظهر مفهوم التوزيع المادي كأحد أول عناصر الإمداد، الذي ينصب بصورة أساسية على التنسيق بين أنشطة النقل والتخزين، وعمليات تنفيذ الطلبات والوفاء بها، بغية التحكم في تكاليف أنشطة التوزيع، وتميزت هذه الفترة بأن عمل كل قسم من أقسام المؤسسة، وخاصة التوريد المادي (إدارة المواد)، الإنتاج، والتوزيع المادي، كان يتم بشكل مستقل عن الأقسام والوظائف الأخرى، ولهذا سميت هذه المرحلة بالإمداد المنفصل، حيث كان ذلك يؤدي لإزدواج الوظائف، وبالتالي زيادة التكاليف وغياب التنسيق.

## 2. المرحلة الثانية: اللوجستيك التكاملية (Logistique intégrée) (1990-1970)

في هذه الفترة أصبح الزبون هو سيد القرار، لأن ظهور العديد من المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع، أدى إلى زيادة في العرض وإتساع في المنافسة، ولكي تحافظ المؤسسة على عملائها، كان عليها أن تزيد من جودة منتجاتها، وبقدر كبير من التنوع والإختلاف مع الإبقاء على تكاليف تنافسية، ومن الوسائل التي يمكن إستخدامها في تدنية التكلفة الكلية، هي تدنية تكاليف التخزين، و لذا بدأت المؤسسة في التفكير بضرورة خلق تكامل وتبادل للمعلومات، ما بين المصالح المتواجدة بهذه المؤسسة، سعياً منها لإرضاء وإشباع أكثر لإحتياجات المستهلك، وهكذا ظهر في الثمانينات مفهوم الإمداد المتكامل، والذي يعد مسؤولاً عن خلق نوع من التوافق بين كل من التوزيع المادي والإنتاج والتوريد، من أجل تخفيض تكلفة كل هذه الأنشطة معاً إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تكون المؤسسة قد حققت المثلية الكلية على مستوى المؤسسة بدل المثلية المحلية، أي على مستوى كل وظيفة على حدى.

## 3. المرحلة الثالثة: مرحلة الإمداد التعاوني (Logistique collaborée) (1990- اليوم):

تميزت فترة التسعينيات وما بعدها، بتفوق العرض على الطلب وزيادة حدة المنافسة عن ذي قبل

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2012، ص31  
<sup>2</sup> بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص ص: 87-88.

كما تميز سلوك المستهلك بالاختلاف والتنوع، مما ترتب عنه صعوبة في التنبؤ بالطلب، لذلك ومن أجل البقاء في السوق، كان لزاما على المؤسسات أن تجد أسواق جديدة، بالإضافة لتحسين مستوى الجودة وخفض التكاليف، كما توجب عليها الاستجابة لرغبات المستهلك بأفضل طريقة ممكنة، من حيث التوقيت والمكان والسعر، ومن أجل الإيفاء بهذه المتطلبات، راحت المؤسسات تبحث عن تحالفات مع مؤسسات أخرى، حتى لو كانت منافسة، بالإضافة للتعاون والتنسيق مع الموردين، للحصول على مواد أولية وخدمات ذات جودة وفي أفضل الشروط، ومن جهة أخرى التعاون مع الموزعين وتجارة التجزئة، حتى تصل المنتجات والخدمات للمستهلك النهائي، في الوقت وبالكمية والنوعية والتكلفة المناسبة له، حتى ولو تطلب الأمر التوجه للتوريد أو حتى الإنتاج في الأسواق الخارجية، وخاصة في البلدان التي تنخفض فيها تكاليف اليد العاملة والطاقة.

لقد سعت المؤسسات في هذه المرحلة إلى تقوية التعاون مع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس سلسلة الإمداد، أي مجموعة المؤسسات المسؤولة عن إنتاج سلعة معينة، من موردي المواد وحتى المستهلك النهائي، وبالتالي فالمنافسة لم تعد بين المنتجين، بل أصبحت ما بين سلاسل الإمداد، فأشكالية الإمداد لم تعد تكمن في تكامل أنشطة الإمداد داخل حدود المؤسسة فقط (إمداد متكامل)، بل تعدى إلى تعاون المؤسسات على شكل سلسلة إمداد (إمداد تعاوني أو تشاركي) <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف الإمداد

لقد اختلف الباحثين الأكاديميين والممارسين حول مصطلح الإمداد، وهذا لأن الإمداد من المفاهيم التي عرفت تطورا كبيرا في القرن العشرين، وهو ما يدفعنا لعرض جملة من التعاريف المتعلقة بالإمداد. أولاً- أصل كلمة الإمداد

كلمة الإمداد في اللغة الفرنسية Logistique، وفي اللغة الإنجليزية Logistic، ولهذا نجد أغلب المراجع باللغة العربية تحافظ على نفس الكلمة اللوجيستية أو اللوجيستيات بالجمع، وهذا لأن الإمداد يتكون من العديد من الأنشطة أو الأعمال، مثل: الشراء، النقل، التغليف، التخزين والتوزيع.

ويعود أصل كلمة اللوجيستيات Logistics إلى اللغة الإغريقية Logistikos، وتكتب

(λογιστικός) وهي مكونة من قسمين: λόγος (Logos)، وتعني (نسبة، حساب، خطاب)، أما القسم الثاني (τικός) (tikos) فتعني (متعلق بـ)، ومنه فاللوجستية تعني كل ما هو متعلق بالمنطق والاستنتاج من زاوية رياضية، أو متعلق بالحساب من منظور منطقي <sup>2</sup>.

ويقال أن اللوجستيك في اللغة: هي كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين هما Lodge وتعني (يووى) وIstic وتعني (متعلق بـ)، وبضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic، أي أمر متعلق بالإيواء و الإقامة

<sup>1</sup> بحدادة نجاة، مرجع سابق، ص88

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007، ص 31.

و تم فيما بعد تحوير الكلمة لتخفيف النطق فأصبحت Logistic<sup>1</sup>.  
و يعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS. وهذا لأنه قسم علم الحساب إلى فرعين رئيسيين: الحساب التطبيقي (Logistikos)، أي الاستخدام العملي للأعداد، كقياس الأطوال والمساحات و الحجوم والأوزان... إلخ. والحساب النظري (Arithmetikos)<sup>2</sup>، ومجاله البحث النظري في الأعداد، كالأعداد الأولية، قابلية القسمة... إلخ.

وقد استخدمت كلمة اللوجستيك لأول مرة في عام 1614، للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، كالجمع والطرح والضرب والقسمة، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727، حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور... إلخ<sup>3</sup>. ويعرف الإمداد أو اللوجستية في معجم أوكسفورد للغة الإنجليزية بأنه: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط"<sup>4</sup>.

هذا التعريف يبين الأصل العسكري لكلمة الإمداد (اللوجستية)، حيث استخدمته الجيوش على مر العصور لتأمين وصول الأسلحة والمؤن والذخيرة من المعسكرات إلى ميادين المعارك، إضافة للمعلومات والأوامر القيادية، ولكنه لا يناسب مجال نشاط المؤسسات.

#### ثانياً - تعريفات بعض المنظمات

1. عرفت منظمة التسويق الأمريكية (1948) الإمداد على أنه "تحريك ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الإستعمال"<sup>5</sup>.

إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط، وهو من أوائل التعريفات للإمداد في المؤسسات، حيث كان التركيز على نشاط التوزيع، في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، لتزويد الأسواق بالسلع بشكل أفضل من المنافسين.

2. وعرف مجلس إدارة اللوجيستيات<sup>6</sup> (1962) الإمداد على أنه: "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بها، من مكان البداية إلى مكان الاستهلاك، وذلك بغرض إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> الموسوعة العربية، المجلد السابع عشر، ص 142، الموقع الإلكتروني: <https://www.arab-ency.com/ar>، تاريخ الإطلاع 2017/02/09، على الساعة 19:26.

<sup>2</sup> Barbara Lyonnet، Marie-Pascale Senkel، **La logistique**، Edition Dunod، Paris، 2015، P9

<sup>3</sup> عبد العزيز بنقيراط، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قالم، السنة الجامعية، 2009-2010، ص 2.

<sup>4</sup> [www.oxfordlogistics.com.au/21](http://www.oxfordlogistics.com.au/21)، على الساعة 12:21، تاريخ الزيارة 2017/01/12.

<sup>5</sup> Pierre Medan & Anne grata cap، **Logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global**، Edition Dunod، Paris، 2008، p. 9.

<sup>6</sup> مجلس إدارة اللوجيستيات Council of Logistics Management تأسس سنة 1963 في الولايات المتحدة، وهو أكبر جمعية مهنية لمديري ومعلمي وممارسي اللوجيستيات، حيث يركز على تطوير وتقديم ونشر المعرفة والبحوث في مجال اللوجيستيات وإدارة سلسلة التوريد، تحول اسمه منذ بداية 2005 إلى مجلس محترف في إدارة سلاسل التوريد Council of Supply Chain Management Professionals. <sup>7</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص 20.

هذا التعريف رغم أنه يركز على الوظائف الإدارية للإمداد، إلا أنه يعطي انطبعا بأن الإمداد مجاله البضائع الملموسة، لكن في الحقيقة، فإن كثيرا من الشركات تؤدي خدمات بدلا من المنتجات، ولديها مشكلات في الإمداد، ومع ذلك من الممكن أن تستفيد أيضا من إدارة الإمداد الجيدة، كما أن هذا التعريف يجعل الإمداد يختص بتدفق البضائع من وإلى الشركة، وليس من المحتمل أن يتعامل هذا النظام مع عمليات الإنتاج التفصيلية، ومهمة الإمداد هي تزويد الزبائن بكفاءة بالسلع والخدمات طبقا لاحتياجاتهم.

3. أما الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) Association française de normalisation، فعرفت الإمداد من خلال خمسة أبعاد متكاملة ومتناسقة فيما بينها، وتتمثل هذه الأبعاد في التموين والشراء، الإمداد داخل المؤسسة، الإمداد الداعم لعملية الإنتاج، خدمة ما بعد البيع، وأخيرا الإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها<sup>1</sup>.

هذا التعريف يركز على ضرورة تنسيق الأنشطة المكونة للإمداد، قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، وهو ما يتطلب إدارة هذه الأنشطة بشكل متكامل، وعد النظر إليها على أنها أنشطة مستقلة عن بعضها البعض.

### ثالثا- تعريفات بعض الأكاديميين

1. John F. Magee (1968) فقد عرف الإمداد بأنه: " تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات، إنطلاقا من مصدر التموين، وصولا إلى نقطة الإستهلاك"<sup>2</sup>.

هذا التعريف أدخل فكرة التدفقات في الإمداد، وإدارة التدفق هي التحكم في جميع الأنشطة المتتالية التي يتم تنفيذها خلال تصنيع المنتج أو توزيعه، وهذا خلال حركة وانسياب المواد، المكونات، الأجزاء، المنتجات التامة على طول سلسلة الإنتاج والتوزيع التي تشكل التدفق، لكن مما يعاب على التعريف السابق هو اهتمامه بالتدفق المادي فقط، وإهماله للتدفق المعلوماتي رغم أهميته.

2. كما عرف D.Tixier، H.Mathé، J.Colin (1981) الإمداد بأنه: " العمليات الاستراتيجية للمؤسسة التي تنظم وتدعم أنشطتها، وعلى هذا النحو، تحدد وتدير التدفقات المتعلقة بالمواد والمعلومات، سواء الداخلية أو الخارجية، من المنبع إلى المصب"<sup>3</sup>.

هذا التعريف أكثر تجريدا وشمولا حيث اعتبر الإمداد وظيفة استراتيجية وليست مجرد نشاط تشغيلي. كما أنها وظيفة عابرة للمؤسسة من الخارج (التموين)، إلى الخارج (التوزيع)، عكس وظيفة الإنتاج (وظيفة داخلية)، وهو ما يجعل الإمداد يتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وهو ما يعطيه الطابع الاستراتيجي.

3. وقد عرف شارلز ستون Charles A. Stone (1968) الإمداد بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها، والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Gilles Paché & thier Sauvage, **La logistique – enjeux stratégique**, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2004, p 08.

<sup>2</sup> أقاسم عمر، الإمداد الشامل: مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 4.

<sup>3</sup> Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, **La logistique d'enlreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 1996, P : 5

<sup>4</sup> عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، 2000، ص14.

هذا التعريف يعتبر أن الإمداد يمزج بين استخدام الأساليب العلمية والمهارات الفنية في التعامل مع متطلبات العمليات في المؤسسة، مما يجعله يركز على داخل المؤسسة، أكثر من الاهتمامات برغبات العملاء والموردين.

4. أما جيمس هسكت James L.Heskette (1978) فعرف الإمداد ك: "إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى مهمة الإمداد الأساسية، والمتمثلة في العمل على المواءمة بين الطلب على خدمات ومنتجات المؤسسة، وبين ما تستطيعه توفيره فعلا لتلبية هذا الطلب، بما يحقق المنفعة للعملاء من حيث توفير المنتجات في المكان والوقت المناسب لهم.

5. عرف J. Colin & G. Pache (1988): الإمداد "ك تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع، سعياً للبحث عن تزامن وتيرة سلسلة العمليات، التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد، وذلك لتفادي التعطيلات والاختناقات".

يعتبر التعريف السابق أن الإمداد من الوظائف الداعمة للعمليات، من خلال توفير احتياجاتها المختلفة طبقاً لسرعتها، بما يمنع أي تأخر في الإنتاج أو تراكم في المواد والمنتجات، لذا فأبي توقف أو تكس يعني سوء في إدارة نشاط الإمداد.

6. كما عرف Donald H. Ratliff & William G. Nulty (1996) الإمداد "كمجموعة الأنشطة المتعلقة باكتساب، حركة، تخزين، وتسليم القطع والسلع في سلسلة الإمداد، ويشمل الإمداد مهام النقل، التوزيع، التخزين وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق"<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على النشاطات المكونة للإمداد، مما يجعله يعتبر الإمداد كنشاط تشغيلي وتنفيذي، كما يعتبر أن نشاطات الإمداد هي سلسلة مترابطة وغير منفصلة، مما يطلب إدارتها كسلسلة وليس كنشاطات منفصلة، بالإضافة لربطها ببقية وظائف المؤسسة كالإنتاج والتسويق.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة للإمداد يمكننا تقديم التعريف التالي:

**الإمداد هو عملية تخطيط و تنفيذ ورقابة فاعلية وكفاءة تدفق المواد الخام، المواد تحت التشغيل، والسلع التامة، ابتداءً من لحظة طلب العميل، وحتى لحظة وصول السلعة أو الخدمة التامة إلى مستخدميها من العملاء، بالإضافة إلى المعلومات المرتبطة بها، وهذا في ظل مستوى معين من خدمة العملاء.**

### المطلب الثالث: أهمية الإمداد أهدافه

لا نستوفي مفهوم الإمداد حقه من التحليل، إلا مع توضيح أهمية استخدامه في ميدان الأعمال، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهو ما سنتناوله فيما يلي.

أولاً- أهمية الإمداد: إن الإهتمام الجاد بأنشطة الإمداد في المؤسسات لم يظهر إلا في منتصف

<sup>1</sup> Pierre médian, Anne Grata, *La logistique et supply chain management*, DUNOD, Paris, 2008.p 11.

<sup>2</sup> بحدادة نجا، مرجع سابق، ص 72.

الخمسينات وبداية الستينات، وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات، أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة الإرباح، إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء

و خفض التكاليف، ومما يدل على أهمية وضرورة الإمداد بوظائفه المختلفة نذكر ما يلي:

■ الأعمال الإمدادية تؤدي إلى خلق القيمة بنسبة للعملاء والموردين لأي مؤسسة، وكذلك القيمة بالنسبة لأطراف ذات العلاقة، لذا فإن القيمة في مجال الأعمال الإمدادية، يمكن التعبير عنها من خلال زاويتين هما الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة، إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان، الذي يتفق ورغباتهم<sup>1</sup>.

■ إن الإدارة الجديد للأعمال الإمدادية تنظر إلى كل نشاط في عملية الإمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة، أي مدى مساهمة النشاط في القيمة الخاصة بالوقت والمكان، لذلك فقد صار الإمداد يشكل أهمية كبيرة ومنتزاد بالنسبة للعديد من المؤسسات، وذلك باعتباره عملية أساسية، تؤدي إلى إضافة حقيقة للقيمة<sup>2</sup>.

■ تواجه منظمات الأعمال اليوم حقيقة أساسية، وهي أن أحد أهم العوامل الحرجة لتعظيم ربحيتها، وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق، يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة الإمداد، و المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة ويسر، من بداية تدبير الموارد الخام إلى مرحلة إستهلاك أو إنتفاع عملاء المؤسسة بمنتجاتها أو خدماتها، فمنذ عام 1986م، اتجه علماء الإدارة إلى تناول مفهوم الإمداد والتوزيع كأحد المفاهيم اللازمة لنجاح المنظمة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي<sup>3</sup>.  
كما يرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال الإمدادية لعدة أسباب، والتي نوضحها فيما يلي:<sup>4</sup>

### 1. اعتبارات التكلفة العالية:

إن تكلفة الأنشطة الإمدادية تمثل في الغالب جزءا كبيرا من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال، والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد و تدنية هذه التكاليف الباهظة، ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم، فبالنسبة للمؤسسة، تتراوح تكلفة الإمداد بين 4% و 30% من المبيعات، والجدول التالي يوضح دراسة حديثة لتكاليف التوزيع.

### جدول (1): نسبة متوسط تكاليف التوزيع للمبيعات

نوع نشاط الإمداد	الشحن والنقل	إدارة المخازن	تنفيذ الطلبات	الإدارة الإمداد	تكلفة المخزون	إجمالي تكاليف التوزيع
النسبة من المبيعات	2.88%	2.09%	0.55%	0.40%	2.32%	8.01%

المصدر: تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 1427هـ-2006م، ص33.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 27-28

<sup>2</sup> تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، مرجع سابق، ص 32

<sup>3</sup> ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2013، ص 84.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 28-29



بالرغم من أن نتائج الدراسة توضح أن تكلفة التوزيع تمثل حوالي 8% من المبيعات، فإن هذه الدراسة لم تحتو على تكلفة التوريد، ومع ذلك، فإننا نقدر تكلفة الإمداد في المرتبة الثانية بالنسبة لتكلفة البضاعة المباعة (أو تكلفة المشتريات) <sup>1</sup>.

## 2. طول خطوط الإمداد والتوزيع

يميل الإتجاه الإقتصادي الحديث إلى التركيز على الإقتصاد العالمي المتكامل، لذلك فإن الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الإستراتيجيات، التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي، وتحقيق المنافسة العالمية للمنتجات من خلال السعر والجودة، كما أن الإتجاه نحو عولمة الإنتاج والتصنيع، وكذلك الإهتمام بالتسويق الدولي، صار يعتمد إلى حد كبير على الإمداد، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأنشطة الإمدادية، ولذلك فقد تزايد الإهتمام بهذه الأنشطة داخل كل منظمات الأعمال، وخاصة الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات الكبيرة الحجم، التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة <sup>2</sup>.

## 3. الإمداد وظيفية إستراتيجية

تساهم وظائف الإمداد في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ففي استراتيجية القيادة بالتكاليف، يتم التركيز على تخفيض تكاليف النقل و المخزونات، من خلال اختيار وسائل ومسارات النقل، بالإضافة إلى التحكم في مستويات المخزون، حتى يصل إلى المستويات المثلى، أما في استراتيجية التمييز، فإن توفير المنتجات للعملاء في الوقت والمكان وبالمواصفات المطلوبة، يعتبر مصدرا للتمييز وتمييز منتجات وخدمات المؤسسة <sup>3</sup>.

كما أن التحكم في الإمداد يسمح للمؤسسة بتنوع وتوسيع مجالات النشاطات، حيث يمكنها إنتاج وتسويق تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات، مع التحكم في عمليات النقل والتخزين، من دون أن يؤثر ذلك على نوعية وتكلفة هذه المنتجات والخدمات.

## 4. الإمداد يضيف قيمة للعميل:

إن السلع أو الخدمات التي تتمتع إلا بقيمة قليلة، عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا مميزة في سبيل توفير هذه السلع أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، وذلك من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه السلع والخدمات بالنسبة للعملاء <sup>4</sup>.

## 5. حاجة العملاء إلى رد مخصص وسريع

إن محال الأطعمة الجاهزة السريعة، الماكينات الآلية، توصيل الطلبات للمنازل، و البريد

<sup>1</sup> تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، مرجع سابق، ص 34-35.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 30.

الإلكتروني على الإنترنت ، جعلت المستهلك ينتظر أن تكون المنتجات والخدمات متاحة له في خلال وقت قصير جدا. بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الجيدة، وعمليات التصنيع المرنة قادت السوق نحو تحقيق رغبات العملاء بسرعة، مما يلقي عبئاً على وظائف الإمداد<sup>1</sup>.

### ثانياً- أهداف الإمداد

تسعى وظيفة الإمداد في المؤسسة بشكل عام، لتأمين احتياجات المؤسسة من المواد الخام واللوازم والمعدات الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، إضافة إلى تلبية رغبات العملاء، سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة أم مستهلكين نهائيين ، وهذا من خلال توفير المنتجات التي يحتاجونها بالنوعية المناسبة، وبالكمية المناسبة وفي المكان المطلوب، وفي التوقيت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يعرف بتحقيق ما يسمى بالـ 05 أصفار (Les cinq 0)، والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

▪ **صفر مخزون Zéro stock:** ويعني تقليل ما أمكن من مخزون المواد والمنتجات وغيرها من المستلزمات، مما يؤدي تخفيض التكاليف، وتحقيق وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

▪ **صفر آجال Zéro retard:** يعني تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب والإنتاج، مما يؤدي إلى خدمة أفضل للعملاء.

▪ **صفر أوراق Zéro papiers:** يعني التخلص من العمل الورقي، عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف والحاسوب، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزيد من سرعة الاستجابة للعملاء.

▪ **صفر أخطاء Zéro erreurs:** تعني عدم وجود أخطاء في المنتج، وذلك بالتخلص من المردودات، وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.

▪ **صفر تعطل Zéro pannes:** يعني عدم توقف العمل، وهذا يتطلب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية، بدل الصيانة العلاجية.

ويمكن اختصار هذا الهدف للإمداد في توفير المادة أو المنتج الصحيح ، بالكمية الصحيحة (المطلوبة)، بمستوى الجودة الصحيحة، في المكان الصحيح، وفي الوقت الصحيح، للعمل الصحيح، والتكلفة الصحيحة(الدنيا)، وهو ما يسمى «Les 6 Right»، ما يساهم في كفاءة وفعالية أداء المؤسسة. إن تحقيق الأهداف السابقة يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات)، أو ما يسمى بإدارة التدفقات، تجنب الاختناقات والأعطال، تحقيق التدفق الأمثل للعمليات، وبالتالي خلق القيمة للعملاء والملاك وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة.

ورغم أن الإمداد كان يعتبر من الوظائف العملية *Fonction opérationnelle*، التي يتكفل بالقيام بها عمال التنفيذ ، إلا أهميته تزايدت نظراً لأنه يعتبر من الوظائف العابرة للمؤسسة *Fonction transversale* و التي تتعلق بالشراء، الإنتاج والتوزيع، وهو ما حوله لوظيفة استراتيجية *Fonction*

<sup>1</sup> تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم، مرجع سابق، ص 36-37  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي معاصر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 37.



stratégique، وهذا جعل وظائف الإمداد تتراوح من الأهداف التكتيكية (المستوى الإداري) إلى الأهداف الاستراتيجية.

وفيما يلي هذين النوعين من الأهداف للإمداد:

### 1. الأهداف التكتيكية للإمداد:

تتميز الأهداف التكتيكية للإمداد بالتنوع والتعدد، مما يجعل من الصعب حصرها، لذلك نقتصر على ذكر بعضها في ما يلي<sup>1</sup>:

أ. **تقليل عدد المخازن:** لتحقيق خدمة العميل هناك حاجة إلى نشاط التخزين، سواء كان هذا التخزين داخل المصنع أو قريبا من أماكن تواجد العملاء، ويزداد مستوى خدمة العملاء بانتشار هذه المخازن، هذه الزيادة تؤثر على حجم المخزن، ومن ثم التكلفة الاقتصادية لتشغيله، إضافة إلى تأثيرها على مستوى خدمة العميل، وعليه فإن عدد المخازن وأنواعها وموقعها تحدد كل من مستوى الخدمة ومقدار التكلفة، وهو ما يجعل هدف الإمداد دائما مستوى أعلى من خدمة العملاء الموازنة في ظل أدنى تكلفة تخزين ممكنة.

ب. **تقليل تكلفة المخزون:** تتعرض المؤسسة إلى تحمل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، والتي تشمل الاستثمارات الثابتة، التلفيات، التأمين، الإيجار، المصروفات الإدارية، والضرائب في بعض الأحيان، وهنا نجد إن التكلفة قد تصل إلى ما بين 10 % إلى 30% من قيمة المخزون سنويا، ومن ناحية أخرى فإن خدمة العميل تميل إلى التحسن عند الاحتفاظ بالكميات الكبيرة من المخزون في المخازن القريبة منه، وهو ما يجعل هدف الإمداد دائما عدم نفاذ المخزون، لأن نفاذ المخزون يؤدي لتوقف الإنتاج وتأخر خدمة العملاء.

ج. **تجنب تقادم المخزون:** إذا ما تم الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون بغرض تأمين الإمداد المنتظم لعمليات الإنتاج وللأسواق، فإن معدل دوران المخزون سوف ينخفض، وهذا يعرض المنظمة بشكل تلقائي إلى نوع آخر من مخاطر تقادم المخزون، ويبرز هذا الجانب بالنسبة لسلع الموسمية، والمنتجات ذات التقادم الفني السريع، مثل الحاسبات الآلية، البرامج الجاهزة، قطاع الغيار، ومستلزمات الإنتاج، وهذا يجعل من سرعة دوران المخزونات والمحافظة على سلامتها هدفا تكتيكا للإمداد.

د. **اختيار قنوات التوزيع:** إن نوع ومستوى قنوات التوزيع المستخدمة، يؤثران على طبيعة وحجم تكاليف التوزيع المادي للمؤسسة، من خلال التأثير على أسعار البيع، مما يجعل من الأهداف التكتيكية للإمداد اختيار قنوات التوزيع الملائمة، والتي تمنح بوصول السلع للعملاء بأفضل حالة.

### 2. الأهداف الإستراتيجية للإمداد:

لا يمكن للأهداف الاستراتيجية لوظائف الإنتاج والتسويق أن تتحقق، إلا إذا تحققت الأهداف

الاستراتيجية للإمداد، والتي منها<sup>2</sup>:

■ تخفيض عدم التأكد والمخاطر في عمليات الإمداد، وبذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص41

<sup>2</sup> ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 91

■ تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة الاقتصادية، وهو ما يتطلب تحقيق الأهداف التكتيكية السابقة.

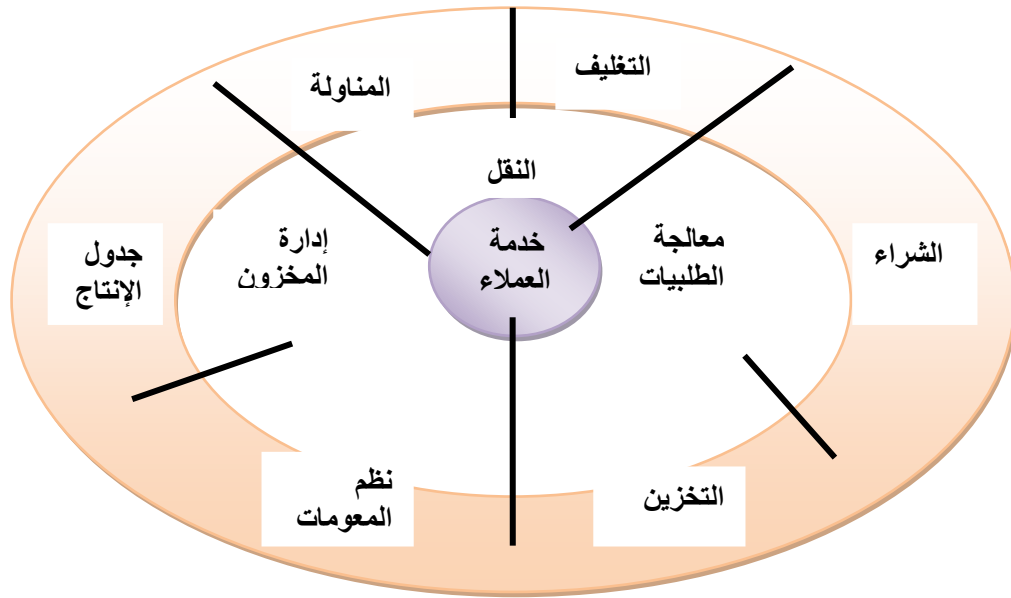
■ تحقيق الموائمة بين نشاطات التوزيع والإنتاج و الإستهلاك، بحيث لا يكون هناك تراكم في المخزونات أو انقطاع فيها، سواء كانت مواد أو منتجات.

### المطلب الرابع: وظائف الإمداد

وفقا لمدخل النظم يتكون نظام الإمداد من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها من أجل تسيير تدفق المنتج من نقطة المنشأ إلى نقطة الإستهلاك، وبذلك يقوم الإمداد على أنشطة رئيسية وأنشطة مساعدة، وفقا لتصنيف Ronald H.BALLOU ، وتبعا لمنطقة إستقطاب الإهتمامات نحو تحقيق هدف خدمة العملاء ، وكذا لمدى أهميتها في إدارة الإمداد وجعل كل من ( خدمة العملاء، النقل، إدارة المخزون، معالجة الطلبيات) ، هي الأنشطة الرئيسية في تحقيق هدفي التكلفة والخدمة ، بالإضافة إلى الأنشطة الداعمة: ( التخزين ، التوريد، مناولة المواد، التغليف، جدول الإنتاج، تدفق المعلومات ).

يوضح الشكل رقم (1) أنشطة الإمداد الرئيسية والمساعدة:

#### شكل رقم (1): أنشطة الإمداد



المصدر: بحدادة نجاه، مرجع سابق، ص74

#### أولاً- الأنشطة الرئيسية Key activities:

وهي الأنشطة التي تشكل أساس محتوى الإمداد، ومصدر لتنافسية المؤسسة على المدى الطويل، حيث تضيف قيمة لمنتجات وخدمات المؤسسة، وهذه الأنشطة تتمثل في:

#### 1. معايير خدمة العملاء Service standards Customer :

عرف James L. Heskett خدمة العملاء الإمدادية بأنها "توفير السرعة و الاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل"<sup>1</sup>، وتتطلب جودة خدمة العملاء مجموعة من المعايير

<sup>1</sup> رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006 ، ص110

أهمها<sup>1</sup>:

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء (التنبؤ بالطلب): يتضمن تقدير حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل و حجم المخزون اللازم توفيره، ويعتبر التنبؤ هو الأساس الذي تعتمد عليه جميع الخطط التشغيلية من الشراء وتصنيع وتوزيع إلى غيره من خطط أخرى.
- وضع مستويات لخدمة العملاء : و من أمثلة ذلك زمن دورة الطلب ، أي الفترة ما بين الاستلام و التسليم و معدلات التسليم، مستويات المخزون التي يجب الاحتفاظ بها للوفاء بطلبات العملاء، درجة الدقة في استقاء احتياجات العملاء، معدل التلف في فقد المنتجات أثناء التخزين أو النقل، وجودة الإتصالات مع العملاء.
- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء: أي المعدل الزمني لإستجابة طلب العميل ومستويات تحقيقه، وهو الفترة الفاصلة بين لحظة تقديم العميل للطلب، ولحظة حصول العميل على المنتج أو الخدمة، ويجب أن تكون هذه الفترة مقبولة من طرف العميل، وإلا تحول إلى المنافسين.
- تحديد مدى استجابة العملاء للخدمة: أي درجة رضا العميل عن الخدمة المؤداة، ومعدل ثبات أو نمو هذا الرضا، بمعنى يجب قياس مستوى رضا العميل عن الخدمة وتحسينه بشكل مستمر.

## 2. النقل Transportation :

من بين المكونات الرئيسية لعملية الإمداد هو حركة السلع أو تدفقها من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك وربما إعادتها أيضا، ولذلك يشمل نشاط النقل إدارة حركة المنتجات ما بين المؤسسة وأسواقها، كما أنه يشمل إختيار طريقة الشحن لمستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي (الطريقي، السكة الحديد، الجوي، السكك الحديدية، النهري، البحري، وأنابيب النقل)، وكذا إختيار وسائل النقل المناسبة (سيارات، طائرات وقطارات،...)، وعادة ما يمثل النقل أكبر تكلفة في عملية الإمدادات، إذ تصل تكلفته في المتوسط من 35% إلى 65% من التكلفة الإجمالية للإمداد ككل، وحوالي 3/2 من التكلفة الكلية للعمليات اللوجيستية<sup>2</sup>.

وبصفة عامة يتاح لدى المؤسسة ثلاثة بدائل لأنظمة النقل<sup>3</sup>:

- شراء أو إستئجار أسطول نقل وشحن خاصة بالمؤسسة.
  - إبرام عقود محددة مع بعض المؤسسات المختصة في عملية النقل.
  - الإتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات.
- ومن جهة وظيفة الإمداد، نجد أن الإختيار والمفاضلة بين هذه البدائل يتوقف على هذه العوامل:
- أ **التكلفة**: تعتمد المؤسسة من اجل تحديد وسيلة النقل التي تفضل إستخدامها على معيار تكلفة الشحن والنقل، وهذا مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة المنتجات المراد نقلها، والشروط التي يجب أن تتوفر في وسيلة النقل هذه المنتجات.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم إبراهيم، مرجع سابق، ص ص : 18-19.

<sup>2</sup> بحدادة نجاة، مرجع سابق، ص ص 75-76

<sup>3</sup> نهال فريد مصطفى، جلال العبد ، مرجع سابق ، ص ص : 34-35

ب - السرعة: تشير السرعة إلى الفترة الزمنية اللازمة لتحريك المواد من موقع لآخر، ويرتبط عنصر السرعة ارتباطاً وثيقاً بعنصر التكلفة، فخدمات النقل الأسرع تقابلها تكاليف شحن أعلى، ولكن من ناحية أخرى نجد أنه كلما قصرت فترة النقل تناقصت التكاليف المرتبطة بالمخزون في مرحلة النقل.

ج - الإلتزام والدقة: يشير هذا العنصر إلى درجة الدقة في عملية النقل من موقع لآخر، وفي بعض الحالات يعتبر هذا العامل من أهم الإعتبارات التي يتم الإهتمام بها، فإذا اختلفت أزمدة النقل عن الأزمدة لمخططة، قد يؤدي ذلك إلى اختناقات، مما يتطلب من إدارة الإمداد الإحتفاظ بالأحجام أكبر من المخزون

لمواجهة التقلبات في خدمة النقل.

### 3. إدارة المخزون Inventory management:

حيث يتم التوفير الفوري وبكميات مناسبة للمواد الخام اللازمة للمصانع، وأيضاً التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء، ومن ثم فهو يحقق المرونة اللازمة للإنتاج والتوزيع، ومن أمثلة الأنشطة الخاصة بإدارة المخازن: سياسات تخزين المواد والمنتجات النهائية ومزيج المنتجات في نقاط التخزين، كما يتطلب ذلك تقدير كمية وحجم المنتجات في نقاط التخزين، مع تخطيط مواقيت الاستلام والتسليم، وتوفير المعدات اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

### 4. تشغيل الأوامر (أوامر الطلبات) Order Processing:

وهي الوقت المستغرق منذ الحصول على أمر الطلب من العميل، وحتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المطلوبة، وبمعنى أنها مرحلة التنفيذ الفعلي للمبيعات المتوقعة، ومن ثم فلها أثر واضح على رضا العملاء، ويتم هذا النشاط بناء على تخطيط لعمليات التشغيل، حيث يتم إيضاح كيفية استغلال موارد وإمكانيات المؤسسة المتاحة خلال فترة زمنية معينة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، بما يحقق ويحافظ على مستوى مرضي لخدمة العلامة.

### ثانياً - الأنشطة الداعمة (المعاونة) Support activities:

تكمُن أهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية للإمداد القيام بمهامها كما ينبغي، وتتفاوت ممارسة الأنشطة المساعدة من مؤسسة لأخرى، طبقاً لحجم وطبيعة نشاطها و فلسفة الإدارة العليا لأعمال الإمداد والإمكانيات المادية المتاحة، وتتمثل في<sup>2</sup> :

أ. التخزين (إدارة المخازن) Warehousing: وتتضمن إدارة المخازن، إدارة المساحات المتوافرة للإحتفاظ بالمخزون، واختيار المواقع المناسبة للمخازن، التنظيم الداخلي للمخازن وأماكن التخزين الداخلية، وأخيراً تحديد مناطق الاستلام وأساليب الفحص والنقل داخل المخازن.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 19-20.

- ب. **مناولة المواد Material handling**: تعني إدارة تحركات الخامات من مخازن المواد إلى مراكز الإنتاج، وحركة السلع أثناء التصنيع، وأيضا حركة المنتجات التامة من مراكز التخزين إلى أسواق وعملاء المؤسسة، وتتضمن اختيار معدات المناولة، سياسات إحلال المعدات، وإجراءات تجهيز الطلبات .
- ج. **الشراء Purchasing** : يعمل على توفير مواد مستلزومات الإنتاج من حيث اختيار مصادر التوريد وتحديد توقيت الشراء، تحديد كمية الشراء الإقتصادية(ذات التكلفة الأقل)، وأخيرا إدارة العلاقات مع الموردين.
- د. **تخطيط وجدولة تدفق المنتج**: ويتم ذلك بالتعاون مع إدارة الإنتاج والعمليات من أجل: تحديد الكميات التجميعية، وتسلسل وقت مخرجات الإنتاج، وذلك في ضوء إمكانيات المتاحة للوفاء بطلبات العملاء.
- هـ. **التعبئة والتغليف لأغراض الحماية Protective packaging**: تهدف إلى ضمان انتقال المنتجات والخامات مع تعرضها لأقل درجة ممكنة من التلف أثناء عملية المناولة والشحن والتفريغ.
- و. **صيانة وتدقيق المعلومات Information maintenance**: بصورة تعكس مستويات أداء أنشطة الإمداد المختلفة والتكاليف المرتبطة بها، وأيضا سرعة توصيل تلك المعلومات إلى كافة الأطراف المسئولة عن أعمال الإمداد، بالكيفية التي يطلبونها وفي التوقيتات الزمنية المحددة لها .
- ز. **الاتصالات الإمدادية Logistics communications**: وهي هامة للغاية حيث يتم الربط بين أنشطة اللوجستيات من خلالها، وترتبط جودة التعاملات بين هذه الأنشطة بمدى جودة شبكة الاتصالات، والشكل التالي يوضح مكونات وعناصر وأنشطة الإمداد:

شكل رقم (2): إدارة الإمداد كنظام

مدخلات الإمداد	عمليات الإمداد	مخرجات الإمداد					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ موارد طبيعية:</li> <li>- تجهيزات رأسمالية (تسهيلات، معدات ..).</li> <li>- طاقة، مواد خام، مواد نصف مصنعة</li> </ul>	<p>مهام إدارية</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>تحسين وتطوير</th> <th>رقابة وتقييم</th> <th>توجيه ومتابعة</th> <th>تنظيم وتنسيق</th> <th>أهداف وتخطيط</th> </tr> </thead> </table>	تحسين وتطوير	رقابة وتقييم	توجيه ومتابعة	تنظيم وتنسيق	أهداف وتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق ميزة تنافسية</li> <li>- مستوى خدمة العملاء</li> </ul>
تحسين وتطوير	رقابة وتقييم	توجيه ومتابعة	تنظيم وتنسيق	أهداف وتخطيط			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد بشرية</li> <li>- موارد مالية</li> </ul>	<p>عملاء      مهام وظيفية: تموين، تخزين، توزيع      موردين</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق منفعة زمنية ومكانية</li> <li>- التحرك الكفاء إلى العملاء</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد معلوماتية وتسويقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمة طلبات العملاء      - مناولة المواد</li> <li>- التنبؤ بالطلب      - الشراء واختيار تقييم الموردين</li> <li>- إعداد الطلبات      - تخطيط و جدولة المنتج</li> <li>- تخطيط الطلبية والتشغيل      - تدفق المعلومات</li> <li>- أوامر العملاء      - الاتصالات اللوجيستية</li> <li>- النقل      - إدارة المخزون والمخازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق أصول غير ملموسة مملوكة للمنظمة (موارد بشرية لوجيستية متميزة)</li> </ul>					

المصدر: محمد عبد المنعم إبراهيم، مرجع سابق، ص23.

## المبحث الثاني: مظاهر تكامل الإمداد

شهدت وظائف الإمداد منذ نهاية الخمسينات، توجهها نحو التكامل بين الوظائف الإمدادية المختلفة، حيث صارت إدارة الإمداد تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لكافة الوظائف المتعلقة بعمليات الإمداد والتوزيع وحركة المخزون الداخلية، ومن هنا سنتطرق إلى دوافع التوجه نحو الإمداد التكاملي ومظاهره.

## المطلب الأول: تعريف الإمداد المتكامل ودوافعه

يحتل تكامل وظائف الإمداد في الدراسات والممارسات المتعلقة بالإمداد، إلى درجة أن أغلب الباحثين يقصون بكلمة الإمداد المفهوم التكاملي لها.  
أولاً- تعريف الإمداد المتكامل:

عرف المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي Physical of Council National Management Distribution، الإمداد المتكامل بأنه مصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية، من المكان الرئيس إلى مكان الاستهلاك، إذ إن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، و الإختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد<sup>1</sup>.  
يتضح من التعريف السابق أن الإمداد المتكامل يتطلب إدارة وظائف الإمداد باعتبارها تسعى لتحقيق هدف واحد مشترك، وليس باعتبارها وظائف مستقلة ذات أهداف خاصة، مما يجعل التخطيط والتنسيق والرقابة، أي العمليات الإدارية ووظائف محورية وأساسية لنجاح تكامل الإمداد.

## ثانياً- دوافع التوجه نحو الإمداد المتكامل

خلال الفترة (1956 - 1965) بدأ مفهوم الإمداد كنشاط متكامل في الظهور، ويرجع ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

## 1- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:

يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المختلفة، بما يؤدي في النهاية للوصول إلى أقل تكلفة إجمالية ممكنة، وقد أظهرت العديد من الدراسات التي تمت خلال هذه الفترة إمكانية تخفيض إجمالي تكاليف الإمداد، حتى لو تميزت بعض التكاليف الفرعية بالارتفاع (تكاليف النقل على سبيل المثال)، لأن التكاليف الأخرى المرتبطة بها تتميز بالإنخفاض (تكلفة التخزين)، ولقد ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة على تقديم أسلوب علمي لتقييم بدائل مزج الأنشطة اللوجستيات المختلفة.

## 2 - تطور مدخل النظم:

يقوم على إظهار أهمية العلاقات ما بين مجموعة من العناصر، التي تكون النظام المتكامل

<sup>1</sup> نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك: المفاهيم والاساسيات، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 87، العدد 27، العراق، 2005، ص 107.

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص 23-25.

و ينقسم هذا النظام الكلي - وفقا لمدخل النظم - إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية ، مثل نظام التمويل ، نظام الإنتاج، نظام التسويق ونظام التمويل، والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف النظام الكلي، فهذا المدخل يأخذ في الإعتبار تأثير وتأثر النظام الفرعي للإمداد بالأنظمة الفرعية السابقة، كما يأخذ في الإعتبار عناصر نظام الإمداد(الوظائف أو الأنشطة) في بعضها البعض، وفي باقي أنشطة المؤسسة.

**3 - الإهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك:**

في منتصف الستينيات تحول إهتمام الإدارة من دراسة وتحليل التكاليف إلى الإهتمام بمستوى الخدمات المقدمة للمستهلك، ولقد أدى هذا الهدف إلى إتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيات، لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.

**4 - الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع :** في الفترة (1956-1965) ، انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع، وما يرتبط بها من إعتبرات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وقد ساعدت الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة، سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها، بما يمكن من إستخدام نفس قنوات التوزيع و بالتالي القضاء على عملية إزدواج الجهود، وما يترتب عليه من زيادة في تكاليف الإمداد.

**5 - ارتفاع أسعار الطاقة:**

تميزت فترة السبعينات من القرن العشرين بعدم استقرار الظروف الإقتصادية على مستوى العالم ، فقد شهدت هذه الفترة ظهور مشاكل الطاقة، بفعل إرتفاع أسعار النفط، مما أدى إلى إرتفاع أسعار المواد والمنتجات الصناعية، وأضاف هذا مسؤوليات جديدة على إدارة الإمداد، التي صارت مطالبة بأن تعمل على توفير إحتياجات المؤسسات بأقل تكلفة ممكنة، والإقتصاد في إستخدام الطاقة، حيث أن الأنشطة المرتبطة بالنقل والتخزين من أكثر الأنشطة إستهلاكاً للطاقة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر الإمداد المتكامل

منذ إستقرار مفهوم الإمداد أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل ما بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد، التي تساعد على تلبية إحتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتهتم الدراسات الخاصة بموضوع الإمداد في الوقت الحالي، بتنمية نظام موحد يضمن كفاءة التخزين وفعالية تدفق المخزون من مصادر التوريد، وخلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع، حتى يصل إلى المستهلك، كما تهتم أيضا بدراسة وتحليل سلاسل التوريد.

#### أولاً- مكونات الإمداد المتكامل

يتكون الإمداد المتكامل من نوعين من الأنشطة: عمليات الإمداد، وهي الوظائف المختلفة للإمداد، ووظائف التكامل بين عمليات الإمداد، وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

**1. عمليات الإمداد:** تبدأ هذه العملية بنقل أحد مكونات أو الأجزاء من مصادر التوريد

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى ، جلال العبد، مرجع سابق، ص ص:23-25.

<sup>2</sup> نفس مرجع سابق، ص ص:28-33



و تنتهي بعملية تسليم أحد المنتجات التامة إلى موزع أو مستهلك، وتنقسم إلى الأنشطة التالية:

أ. **إدارة توزيع المادي:** تهتم بحركة تدفق المنتجات التامة من المؤسسة إلى المستهلكين، حيث يتم نقل وتوفير السلع المطلوبة، وقد عرف **كوتلر وارمسترونج** التوزيع المادي على أنه المهام الشمولية في التدفق الطبيعي للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها، وتنفيذه من نقاط الأصل حتى نقاط الإستهلاك، لتحقيق متطلبات العميل مع تحقيق الربح<sup>1</sup>.

ب. **إدارة المواد:** تهتم بتوريد إحتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء من مصادر الشراء المختلفة، وحتى وصولها إلى مراكز التوزيع أو التخزين أو التجميع.

ج. **إدارة حركة المخزون الداخلية:** تهتم بمراقبة حركة المنتجات نصف المصنوعة، بين مراحل الإنتاج المختلفة وحركة المنتجات التامة الصنع إلى المخازن.

## 2. أنشطة التنسيق والربط:

بدون هذه الأنشطة لا يمكن أن تتكامل عمليات الإمداد السابقة، وتنقسم أنشطة التنسيق والربط إلى مجموع الأنشطة الفرعية التالية :

أ. **التنبؤ بالمبيعات:** يمثل التنبؤ بالمبيعات المستقبلية الأساس الذي تعتمد عليه جميع الخطط التشغيلية داخل المؤسسة، حيث تعتمد جميع الخطط الشراء والتصنيع والتوزيع على حجم الطلب المتوقع في الفترة القادمة.

ب. **تشغيل الأوامر:** هي المرحلة التنفيذ الفعلية للمبيعات المتوقعة خلال التنبؤ، ويترتب على وصول أوامر العملاء إلى المؤسسة، بدءا عملية التوزيع، التي تمثل نشاط الإمداد الخارجي، الذي يساعد على تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

ج. **تخطيط عمليات التشغيل:** تعني التوفيق بين إمكانيات المؤسسة الإنتاجية، وبين الاهداف التي يسعى إليها.

د. **تخطيط الإحتياجات من المواد:** تختلف أهمية وخطورة هذا النشاط وفقا لنوع المؤسسة، ففي حالة المؤسسة ذات النشاط التجاري، يتم تخطيط الإحتياجات من المنتجات وليس من المواد بغرض البيع، إما لبعض الوسطاء أو للمستهلك، فيتم الاتفاق على عملية شراء واحدة، للحصول على جميع إحتياجات المؤسسة.

## ثانيا: النظام المتكامل لإمداد :

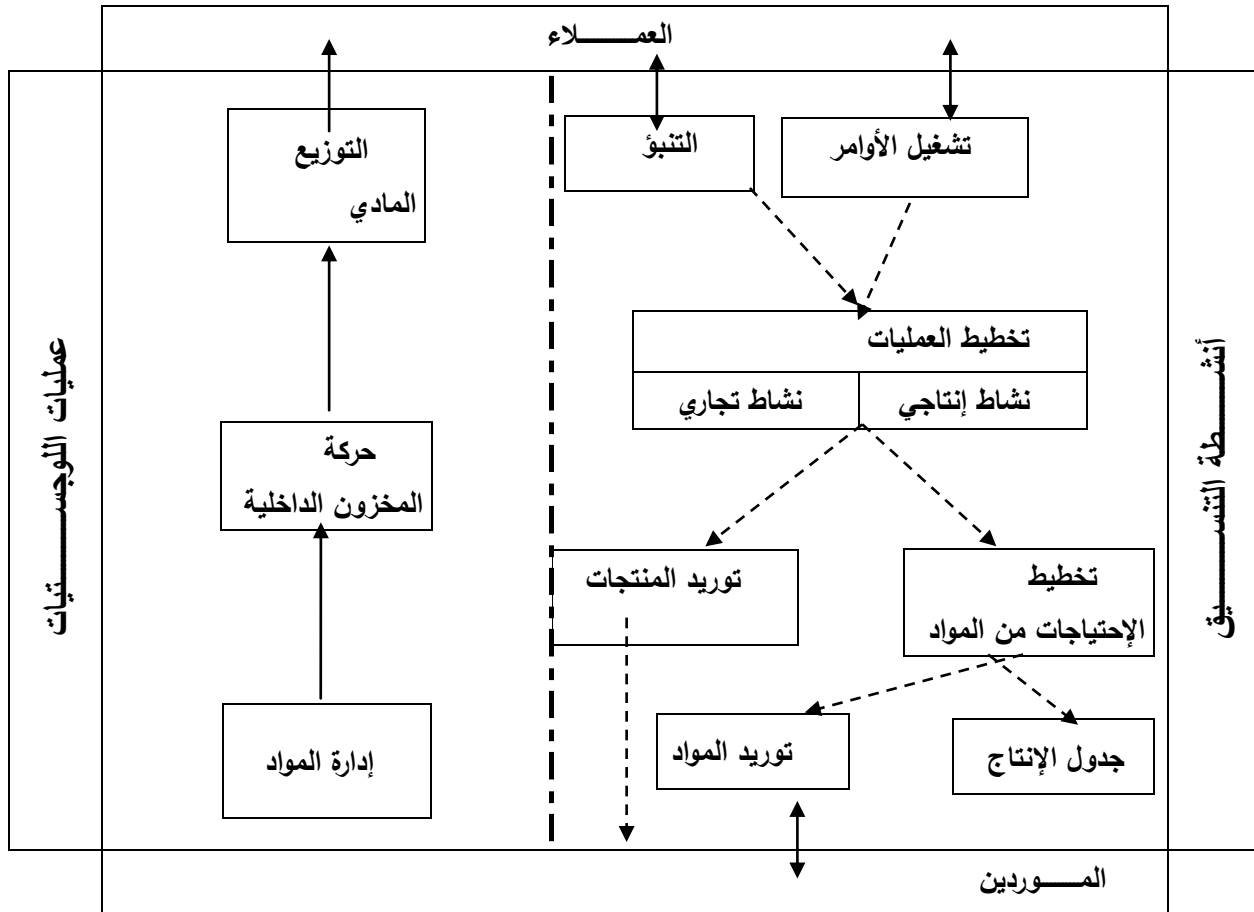
هناك ترابط كبير فيما بين نشاط إدارة المواد (أو التوريد)، ونشاط التوزيع المادي، وبالتالي فإن دمج هذين النشاطين داخل إطار أو نظام واحد، يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يتعلق بإدارة تدفق أنواع المواد والأجزاء والمنتجات التامة الخاصة بالمؤسسة، يتكون النظام المتكامل للإمداد من نشاطين فرعيين يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، كما يظهر من الشكل التالي رقم (3)<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أقاسم عمر، مرجع سابق، ص 28 .

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى، جلال العبد ، مرجع سابق، ص 29.



الشكل رقم (3): النظام المتكامل للإمداد



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص 29

يتضح من الشكل السابق أن نظام الإمداد المتكامل له جانبان: الجانب العملي ويتعلق بالوظائف التشغيلية والتنفيذية للإمداد، لكن هذه الوظائف رغم أنها أساسية، لا يمكن أن تتكامل، إلا بوجود أنشطة التنسيق والربط بينها، مما يجعلنا نقول أن العملية الأساسية هي بمثابة الحجارة في البناء، وأنشطة التنسيق هي بمثابة الملاط الذي يشدها لبعضها البعض، ويمنحها القوة والكفاءة.

### المطلب الثالث: تكامل الإمداد مع وظائف المؤسسة

إن التطور الذي طرأ على الإمداد، جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح الإمداد ضمن إستراتيجية المؤسسة، مما جعله يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، ولذلك ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

#### أولاً: تكامل الإمداد والتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات، لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع، وذلك لتسهيل عميلة التبادل.

تعمل إدارات التسويق في المؤسسة الناجحة على تحقيق أهداف المؤسسات، وفقاً لفلسفة أن رضا الزبون هو الهدف الأساسي، الذي توجه إليه جهود إدارة التسويق وغيرها من الإدارات في المؤسسة، وعليه فإدارة الأعمال الإمدادية هي مفتاح رضا الزبون، أي تحقيق الربحية للمؤسسة، فنشاط أعمال الإمداد يساهم في

تحقيق رضا الزبون، من خلال جودة المنتجات وسرعة التسليم والتخصيص، ووجود فعال للإمداد يساهم في تحسين الربحية وتحسين مستوى الخدمة، وخفض الكلف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة<sup>1</sup>.

فالعلاقة بين الإمداد والتسويق علاقة ترابط وتقاطع، ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات

المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها، قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة، وأيضا خطط التسويق المختلفة، معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة، وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف الموارد والخامات، أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء، كما تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج، حتى تضع سياساتها التسويقية، بما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة .

### ثانيا: تكامل الإمداد والإنتاج:

إن إدارة الإمداد هي المسؤولة عن توصيل البضائع والخدمات إلى العملاء بعد أن قامت وحدات الإنتاج بإنتاجها، كما أنها مسؤولة عن توفير احتياجات الإنتاج من المواد والقطع بالكمية والنوعية المطلوبة، وفي التوقيت المطلوب، وهو ما يجعل تكامل الوظيفتين ضروريا لنجاح نشاط الإنتاج، لذا فالعلاقة بين الإنتاج والإمداد تكون من خلال توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع، وتوفير الإمدادات بالموصفات الفنية، التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورش الصيانة، إضافة لتمتين العلاقات مع مصادر الإمداد، والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطط وبرامج الإنتاج والصيانة، وتوفير أماكن التخزين وخدمات النقل والمناولة للمنتجات النهائية، أو المنتجات نصف المصنعة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، حيث يؤثر ذلك كثيرا على إنسياب وحركة العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

الجدول التالي يوضح العلاقات التكاملية بين الإمداد والإنتاج والتسويق.

الجدول رقم (2): الحدود المشتركة لأنشطة الإمداد مع الإنتاج والتسويق

الحدود المشتركة بين التسويق والإمداد	التسويق	أنشطة الإمداد	الحدود المشتركة بين الإنتاج والإمداد	الإنتاج/العمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ معايير خدمة العملاء</li> <li>■ التسعير</li> <li>■ التعبئة</li> <li>■ مواقع منافذ التوزيع</li> <li>■ المعارض</li> </ul>	<p>عينة من الأنشطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ بحوث التسويق.</li> <li>■ اعلان و ترويج.</li> <li>■ إدارة القوة البيعية</li> <li>■ مزيج المنتجات.</li> </ul>	<p>عينة من الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ النقل.</li> <li>■ التخزين.</li> <li>■ تشغيل الطلبات.</li> <li>■ مناولة المواد.</li> </ul>	<p>موقع المصنع، الشراء، والإمداد</p>	<p>عينة من الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الرقابة على الجودة.</li> <li>■ جداول تفصيلية للإنتاج</li> <li>■ تخطيط الطاقة.</li> <li>■ معايير ومقاييس العمل.</li> <li>■ صيانة المعدات و الآلات.</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص38

نلاحظ من خلال هذا الجدول السابق أن هناك بعض الأنشطة الإمدادية ذات التداخل أو الحدود المشتركة مع كل من التسويق والإنتاج ، إن مثل هذه الأنشطة يصعب عادة إدارتها بفعالية من خلال وظيفة واحدة

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي ، زكريا أحمد عزام، مرجع سابق، ص57

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص38.

فقط إضافة إلى إحتتمالات عدم تحقيق الأداء الفعال لهذه الأنشطة، والذي قد يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لذلك فإن التنسيق والتعاون الفعال بين إدارة الإمداد وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج، يصبح أمرا ضروريا يجب إتباعه عند إدارة هذه الأنشطة.

#### المطلب الرابع: تكامل الإمداد الخارجي (سلاسل الإمداد)

لقد ظهر مفهوم سلاسل الإمداد في الثمانينات من القرن العشرين، ليشير إلى عملية إنتقال السلع والمنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك، وتشمل سلاسل الإمداد على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية.

#### أولا- تعريف سلاسل الإمداد

تعرف سلسلة الإمداد أو التوريد بأنها تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك

المنظمات - والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع من الموردين الرئيسيين للمواد الخام، ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي، وتشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات، أما الوظائف والأنشطة فتشمل: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.<sup>1</sup>

التعريف السابق يبين أن سلسلة الإمداد تتكون من ثلاث منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات، كما أن المؤسسات لا ترتبط في سلسلة إمداد واحدة، بل في عدة سلاسل إمداد متشابكة ومعقدة، مما يجعل مصطلح سلسلة الإمداد غير عملي، والأفضل الحديث عن سلاسل الإمداد، وهي شبكة معقدة ومتحركة من التسهيلات والمنظمات، ذات أهداف متناقضة أحيانا.

وتعرف سلاسل الإمداد بأنها شبكة من كيانات الأعمال (المؤسسات) المستقلة أو شبه المستقلة، مسؤولة بشكل جماعي عن الأنشطة لتأمين الاحتياجات والتصنيع والتوزيع المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة.<sup>2</sup>

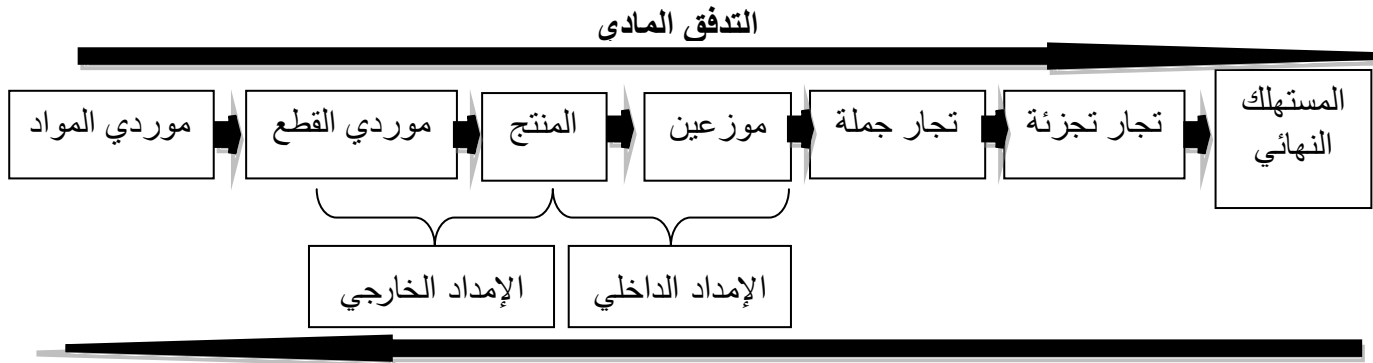
يتضح من التعريف السابق أن الأعضاء في سلسلة الإمداد تكون لهم أهداف مشتركة، مما يدفعهم للتنسيق والعمل المشترك لتحقيقها، وبالتالي تقاسم النتائج، وهو ما يتطلب إدارة سلسلة الإمداد بشكل جماعي وتعاوني. والشكل التالي رقم (4) يوضح نموذج لسلسلة التوريد:

<sup>1</sup> أرفاعي، ممدوح عبد العزيز، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، العدد 114، جمعية لإدارة الأعمال، القاهرة، سبتمبر 2006، ص

47.

<sup>2</sup> ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 96.

## الشكل رقم ( 4 ): نموذج لسلسلة التوريد

**التدفق الإداري والمعلوماتي**

المصدر: زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 336.

يتضح من الشكل أن عملية الإمداد بقسميه الإمداد الداخلي (إدارة التوريد المادي) والإمداد الخارجي (التوزيع المادي)، ما هو إلا جزء من سلسلة الإمداد أو التوريد، كما يتضح أن هناك 04 تدفقات في سلسلة الإمداد، وهي تدفقات المواد والقطع والمكونات والمنتجات نحو المستهلك النهائي، وتدفقات المعلومات والأموال والوثائق الإدارية في الإتجاه العكسي.

**ثانياً - تعريف إدارة سلاسل الإمداد (SCM) Supply Chain management**

حسب منظمة إدارة سلاسل الإمداد (CSCMP)، تتضمن إدارة سلاسل الإمداد: «تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر والمشتريات ونشاطات الإمداد، كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسلة الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء، وجوهر إدارة سلاسل الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج الإدارة الأعمال العالي الأداء»<sup>1</sup>.

إن الإمداد ما هو إلا مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تتكرر مرات كثيرة، عبر القناة التي من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة للعملاء، ولأن مصادر المواد الخام، والمصانع، ونقاط البيع لا توجد في نفس الأماكن، فإن أنشطة الإمداد تتكرر مرات عديدة، قبل يصل المنتج إلى السوق، وحينئذ لا تكون المؤسسة بمفردها قادرة على التحكم في قناة التدفق بالكامل، بداية من مصدر المواد الخام، وحتى وصول المنتج للمستهلك النهائي، ولذلك تكون إدارة الإمداد بمفردها مجالها ضيق وغير فعال، مما يتطلب التنسيق والتعامل والتكامل مع كل السلسلة، بداية من موردي المواد الخام، ثم موردي القطع والمكونات، وحتى الموزعين وتجار الجملة والتجزئة، إضافة لمقدمي الخدمات اللوجيستية، من نقل وتخزين، بما يسمح بوصول المنتج للعميل النهائي في أحسن حالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الإله روابح، تسيير سلاسل الإمداد و أثره على أداء الشركات النفطية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص6

<sup>2</sup> تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، مرجع السابق، ص ص26-27

## ثالثاً- أنواع العلاقات في سلاسل الإمداد:

يمكن أن تنشأ ثلاثة أنواع رئيسية من العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد، وهي: العطاءات والصفقات قصيرة الأجل، علاقات التعاون والمشاركة، والتحالفات الاستراتيجية، وتعتمد فكرة سلسلة الإمداد أساساً على تعزيز العلاقات التعاونية، وإقامة التحالفات، ليس فقط بين الموردين والعملاء المباشرين، بل وبين جميع أو معظم أعضاء السلسلة، وفيما يلي شرح موجز للأنواع الثلاثة من العلاقات آنفة الذكر<sup>1</sup>:

## 1. العطاءات والصفقات قصيرة الأجل

في ظل العلاقة المرتبطة بالصفقات، لا يثق ولا يهتم أحد الأطراف سلسلة الإمداد بالطرف الآخر و يكون تركيز كل منهما في الحصول على أفضل سعر بالنسبة له، بغض النظر عن تكلفة المنتج، وعادة ما تظهر في ظل هذه العلاقة مشاكل في جودة المنتج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع، وهذا الشكل من العلاقات غير وارد بين الأعضاء الأساسيين في سلسلة الإمداد الواحدة، وإن كان بعض الأعضاء يمارسونه مع بعض الموردين أو العملاء الثانويين.

## 2. العلاقات التعاونية أو التشاركية:

تمتد علاقات التعاون والتنسيق بين جميع أعضاء سلسلة الإمداد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، بفعل التنسيق والتخطيط المشترك، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات العميل النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بين أعضاء سلسلة الإمداد الواحدة لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الشيء الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات.

## 3. التحالفات الاستراتيجية

يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية، تتمثل في فرص أو تحديات"<sup>2</sup>.

وتتميز التحالفات بأنها اتفاقات رسمية في مجال التوريد بمُنتج أو خدمة معينة، مثل مشاريع البحث والتطوير المشتركة، وتصنيع منتجات تجارية مشتركة، الاشتراك في حقوق الملكية، وتهدف التحالفات الاستراتيجية تحقيق ميزة تنافسية للحليفين، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، مواجهة خطر شركة منافسة أكبر من الحليفين، تقديم منتج جديد يتطلب معارف الحليفين أو يتطلب تكاليف بحوث وتطوير عالية، وقد تصل التحالفات إلى حد الاندماج في شركة واحد.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومصطفى أحمد عبد العال، دار المريخ الرياض، 2001، ص ص 480-481.

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة 2000، ص 57.

## المبحث الثالث: آليات تحقيق تكامل الإمداد

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق تكامل أنشطة الإمداد من خلال مجموعة متنوعة من الآليات، ونذكر منها تخطيط الإمداد، نظم معلومات الإمداد، إدارة تكاليف الإمداد، تحليل سلسلة القيمة، والتي سوف نتطرق إليها في هذا المبحث.

## المطلب الأول: تخطيط الإمداد

بما أن الإمداد وظيفة تتكون من عدة أنشطة، وذات علاقة بالوظائف الأخرى في المؤسسة كالإنتاج والتسويق، كما أنها منفتحة على البيئة الخارجية لعلاقتها بالموردين والعملاء، لذا يحتل التخطيط مكانة محورية في تحقيق تكامل الإمداد.

أولاً- مفهوم التخطيط للإمداد :

يتمثل تخطيط الإمداد في تقديم إجابة محددة وواضحة للأسئلة التالية: ما هو النشاط الإمداد؟ هل يجب القيام به أم يجب تعهده لطرف خارجي؟ متى يتم القيام به؟ كيف يتم القيام به؟<sup>1</sup>.

ثانياً- أنواع التخطيط الإمدادي:

يتم تخطيط الإمداد على ثلاث مستويات، هي المستوى الإستراتيجي، التكتيكي والتشغيلي، ويمثل الاختلاف الأساسي بين هذه المستويات في الوقت المخصص للتخطيط وتفاصيل التخطيط مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مستويات التخطيط الإمدادي

نوع التخطيط	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
خدمة العملاء	وضع معايير خدمة العملاء	/	/
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	ضوابط منح الأولويات للعملاء	تسريع وإرسال الطلبات للعملاء
الشراء	وضع السياسات المتعلقة بالشراء	التعاقد واختيار الموردين والموزعين	إصدار أوامر الشراء
النقل	اختيار نمط ووسائل النقل	مزيج الخدمات الموسمية	تحديد جداول الكميات ومواعيد
التخزين	تحديد مكان والتنظيم الداخلي للمخازن	اختيار المساحات الموسمية	الوفاء بالأوامر والطلبات
المواقع	تحديد عدد وحجم وموقع المصانع	تحديد مستوى المخزون المثلى	اختيار المسارات والتسريع والإرسال

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 59

<sup>1</sup> أقاسم عمر، مرجع سابق، ص:69

يتضح من الجدول السابق أن كل وظائف الإمداد الرئيسية والداعمة تحتاج للتخطيط على ثلاث

مستويات: استراتيجي طويل المدى، تكتيكي كتوسط المدى، وتشغيلي قصير المدى.

ويجب أن تكون خطط الوظائف منسجمة مع بعضها البعض، لأن أي خلل في خطط إحدى

الوظائف الإمدادي، يؤدي لتعطيل الإمداد ككل، وبالتالي تعطيل كل وظائف المؤسسة الأخرى، مما ينعكس على رضا العملاء وربحية المؤسسة.

يركز التخطيط الإمدادي على أربع مشاكل رئيسية هي: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات

المخزون، وقرارات النقل، وتعتبر خدمة العميل هي محرك ونتيجة للتخطيط في المجالات الثلاث الأخرى.

### ثالثاً- مراحل عملية التخطيط الإمدادي:

يمر التخطيط الإمدادي بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- التعرف على أهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى الأهداف الاستراتيجية في المجالات الوظيفية

الأخرى، وهذا لأنه لا يمكن فصلها عن وظائف الإمداد وتأثيرها وتأثيرها، وفق المدخل التكاملية للإمداد.

2 جمع وتحليل المعلومات، عن مستويات أسعار المواد الأولية والمنتجات، وأحجام المبيعات وفق المناطق والمنتجات، إضافة لمستويات الطاقة الإنتاجية بوحدات الإنتاج، وحجم الإنتاج المخطط من كل منتج ومواقع الوحدات التشغيلية المختلفة، كما يجب على إدارة التمويل أن تحدد مدى توافر رؤوس الأموال اللازمة لتمويل الأصول الإمدادية، مثل المخزون ومعدات المناولة .

3 تقييم أنشطة الإمداد الحالية: حيث أن إعداد خطة تشغيلية فعالة للإمداد، يتطلب تحديد ملامح النظام الحالي للإمداد من حيث مواقع التخزين، أساليب النقل، مواقع الإنتاج الملائمة، مراكز التوزيع، نمط تدفق المواد والأجزاء، وتكاليف الإمداد.

4 قياس التغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة، ويلعب التنبؤ بالطلب دوراً محورياً في هذه الخطة، باعتباره من الوظائف المساعدة في إدارة الإمداد، كما أنه وظيفة محورية للتنسيق مع التسويق والإنتاج والتمويل.

5 تحديد نقاط الضعف والقوة التي تميز بها نظام الإمداد في المؤسسة، وتعتبر كحوصلة للمراحل السابقة.

6 تحديد متطلبات وظائف الإنتاج والتوزيع من الخدمات والمواد والمنتجات، والتي يقع على نظام الإمداد المتكامل توفيرها بالمستوى والنوع المطلوب، وكذلك تحديد متطلبات خدمة المستهلك، وذلك في ضوء إحتياجات العملاء.

7 تحديد وتقييم الخطط البديلة للأداء في مجال الإمداد، فتحدد المؤسسة هل تقوم بنشاطات الإمداد بنفسها، أم تعد بها إلى مقدمي الخدمات اللوجيستية، مثل النقل والتخزين، كما تحدد الوسائل والمسارات المناسبة للنقل.

8 مراجعة وتقييم وسائل الإتصال والتنسيق بين وظائف الإمداد والوظائف الأخرى في المؤسسة، وهي مرحلة أساسية، ويتوقف عليها نجاح خطط الإمداد المتكامل.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص ص 301-306

9 وضع وتحديد معايير لقياس الأداء حيث تستخدم كأساس للتقييم والرقابة ، بما يساهم في اكتشاف الأخطاء و الإنحرافات عند تنفيذ عمليات الإمداد.

10 مراجعة وتقييم المسؤوليات والسلطات اللازمة لتدعيم النشاط الإمدادي، وبما أنه في الغالب لا توجد وحدة مستقلة، تتكفل بالإشراف على الإمداد في المؤسسة، حيث تتكفل بها وحدات الإنتاج التخزين والتوزيع، لذا يجب التأكد أنه لا يوجد غموض أو تعارض بين تنفيذ مهام الإمداد في كل وحدات المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالتحديد الواضح للمسؤوليات والصلاحيات عن وظائف الإمداد.

11 - كتابة خطة الإمداد بشكل تفصيلي لتمثل الأساس الذي يتم الإستناد إليه عند التطبيق العملي ، سواء فيما يتعلق بالتخزين، مستويات المخزون، أو النقل.

### المطلب الثاني: نظم معلومات الإمداد

نشأت نظم المعلومات الإمداد باستخدام الحاسبات في بداية الستينيات من القرن الماضي ، ولم تتجح تلك النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت، بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات، رغم وجود عدة لغات برمجة وقواعد للبيانات، إلا أن فترة الثمانينات وما بعدها عرفت نموا هائلا في استخدام الحاسبات والبرمجيات في تنفيذ وإدارة الإمداد، ثم جاءت التسعينات ومعها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال شبكة الانترنت، ليدخل الإمداد المبني على تكنولوجيا المعلومات، مرحلة جديدة من التطور.

#### أولاً- تعريف نظام معلومات الإمداد:

يعرف نظام معلومات الإمداد بأنه " مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض، تقوم بجمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالإمداد باستخدام الحاسب الآلي"<sup>1</sup>.

يعتبر التعريف السابق أن نظام معلومات الإمداد هو نظام متكامل من العناصر البشرية، والوسائل المادية من أجهزة كمبيوتر ولواحقها، وبرمجيات وشبكات الإتصال، بغرض تقديم المعلومات الضرورية لدعم عملية صنع القرارات المتعلقة بأنشطة الإمداد في المؤسسة باستخدام الحاسب الآلي.

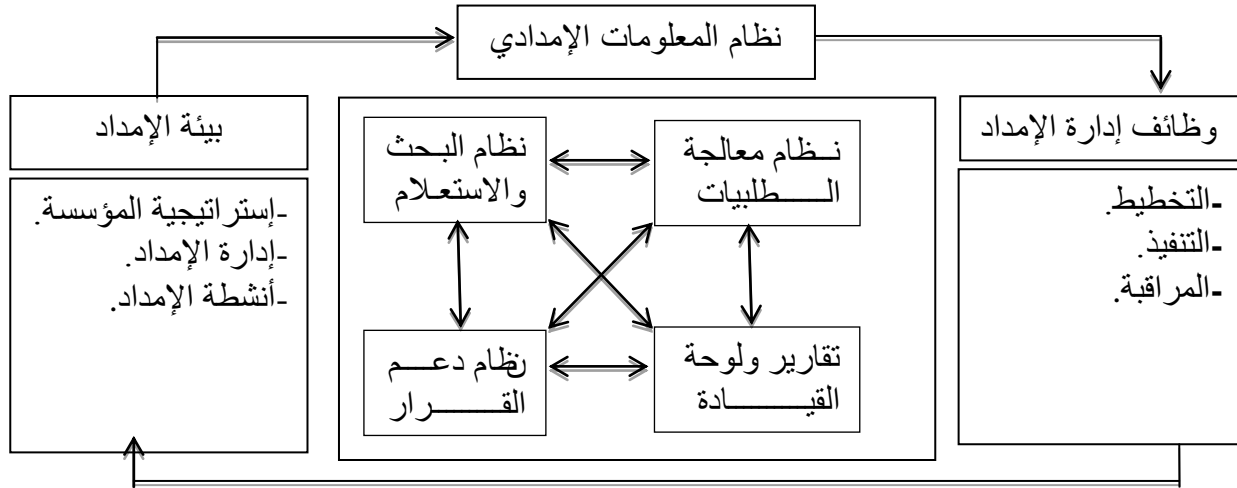
#### ثانياً- مكونات نظام معلومات الإمداد

يتكون نظم المعلومات الإمدادية من مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، وتختلف هذه النظم بطبيعتها مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، والشكل التالي رقم (5) يوضح هذه المكونات:

<sup>1</sup> علي فلاح زغبى، زكريا أحمد عزام مرجع سابق ، ص 106



شكل (5): مكونات نظام معلومات الإمداد



المصدر: بن سبع إلياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: "دراسة حالة شركة نפטال"، مذكرة ماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 33.

من الشكل السابق يتضح أن نظام معلومات الإمداد يتكون من العناصر التالية<sup>1</sup>:

1 - **المدخلات:** هي كل ما يدخل للنظام من بيانات ومعلومات، تأتي من مصادر داخلية لمختلف وظائف المؤسسة وأنشطة الإمداد، ومصادر خارجية من البيئة الخارجية (الموردين والعملاء مثلاً).

2 - **العمليات:** هي كل الأنشطة التي تتولى معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، من خلال التحليل والتصنيف والتلخيص والعرض المبسط، وتستخدم في تنفيذها برامج حاسوبية متخصصة، في البحث عن البيانات وتخزينها، معالجة الطلبات الواردة والصادرة، إعداد التقارير عن أنشطة الإمداد، وتقديمه للإدارة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

3 - **المخرجات:** تتمثل في المعلومات المتعلقة بالوظائف الإمدادية، والتي يقدمها النظام في شكل إحصائيات وتحليلات ضمن تقارير ومستندات، تفيد مستخدميها في إدارة الإمداد في المؤسسة، والتنسيق مع الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل، إضافة للتنسيق والتعاون مع الموردين والعملاء من خلال تبادل المعلومات.

4 - **التغذية العكسية:** تقتضي عملية ضبط نظام الإمداد، وجود رقابة على جميع وظائف الإمداد، تسمح بالحصول على معلومات عن أداء عمليات الإمداد، قصد التدخل لإجراء التصحيحات المطلوبة، ويعبر عنها بالتغذية العكسية، يمكن التأكد من جودة مخرجات نظام الإمداد من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء، ثم تغذية نظام الإمداد بنتائج هذه المقارنة، والهدف من عملية التغذية العكسية هو الحفاظ على مستوى أداء الإمداد ومعالجة الانحرافات.

### ثالثاً- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمداد

يستند نظام معلومات الإمداد الحديث على الكمبيوتر والبرمجيات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات . مما يساعد على دقة وسرعة وتنسيق الوظائف الإمدادية، و بالتالي تحسين مستوى

<sup>1</sup> علي فلاح زغبي، زكريا أحمد عزام، مرجع سابق، ص 114.

خدمة العملاء و يستعمل برامج معلوماتية (إعلام آلي) متخصصة في كل نشاط من نشاطات المؤسسة. وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبدل لتسميته، ولقد كان لثورة المعلوماتية والاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي ، الأمر الذي ساعد حتما في تطوير الإمداد، و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة وعلمية ، و بالتالي استطاعت المؤسسة تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها، و تخفيض تكاليفها وتحقيق وفرة كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء، تحقيق عوائد وموارد جديدة لها، إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء، والتحسن المستمر لجودة السلع والخدمات، ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد في:

### 1. نظام التشفير CODE BAR:

يعتبر من أهم الطرق مستخدمة في ترميز السلع على المستوى الدولي، وتتمثل مهمته في إعطاء رمز متفق عليه دوليا، لتسهيل الوصول إلى صنف من المنتجات عند الحاجة إليه، ويتم استخدامه بترميز جهاز كاشف Scanner على السلع بمجرد دخولها إلى المخازن، حيث يستطيع قراءة نوع السلعة وسعرها ومواصفاتها، ثم يقوم بإرسال تلك المعلومات إلى الحاسوب لتخزينها، وهو ما يجعل إدارة المخازن على علم بالأنواع والكميات التي دخلت أو خرجت من المخازن، والكميات الموجودة في المخازن<sup>1</sup>.

### 2. نظم تبادل البيانات إلكترونيا (EDI) Electronic Data Interchanger:

ظهرت تقنية تبادل البيانات الإلكترونية في أمريكا الشمالية وألمانيا في سنوات السبعينات، وطبقت لأول مرة في مجال نقل وتوزيع المنتجات الغذائية وكذا في القطاع البنكي والمالي، وتعتبر تقنية EDI أكثر استخداما في تبادل البيانات إلكترونيا بين المؤسسات، وهي تعتبر وسيلة فعالة لإعادة تنظيم والتنسيق بين أنشطة اللوجستية، كما أنها وسيلة إستراتيجية للشراكة بين الموردين والعملاء، وتعمل على تحقيق أعلى عائد لклиها وهي نقطة الانطلاق لإستراتيجية الإمداد الأكثر كفاءة و فعالية<sup>2</sup>. إن تقنية تبادل البيانات إلكترونيا، ما هي إلا أداة ينبغي استخدامها من طرف المؤسسات، وذلك لما تحققة من فوائد في مجال إدارة الإمداد<sup>3</sup>:

- تخفيض التكاليف وذلك عن طريق الربط المباشر بين مختلف الأنشطة والعمليات، حيث يتم إلغاء العمليات اليدوية في تبادل المستندات والوثائق، بالإضافة إلى جودة الخدمة، وذلك بتخفيض من الأخطاء التي تحدث في تبادل المعلومات يدويا والسرعة في تبادل البيانات والوثائق.
- تسمح هذه التقنية للعملاء بالإطلاع على خصائص المنتجات وكيفية توزيعها، كما أن النقل من الأخطاء في تبادل البيانات والمعلومات يسمح بالتقليل من نسبة المردودات، وبالتالي يخفض من تكاليف الإمداد.

<sup>1</sup> نور الهدى بوهنتالة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 75.

<sup>2</sup> André Marchal, *Logistique globale-supply Chain management*, Edition Ellipses, Paris, 2006, p 125.

<sup>3</sup> Philippe Vallin, *La logistique :modèles et méthodes du pilotage des flux*, Economisa édition, 2003, 2<sup>ème</sup> édition p 198.

■ تسمح بخلق ميزة تنافسية، وذلك بالاستجابة السريعة للطلبات العاجلة والتخفيض من حجم المخزون، تحسين مستوى الخدمات والمواد المتاحة.

### 3. استخدام نظم تحديد المواقع العالمي GPS Global Positioning systems:

تعتمد بعض نظم النقل الذكية على تكنولوجيا GPS المصممة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتم قياس المسافة ما بين مستعمل GPS، وبعض الأقمار الصناعية المعروفة، من أجل تحديد موقع وسيلة النقل، بحوالي عشرات الأمتار عن طريق الخرائط الرقمية، ويقوم النظام بالتحديث الآلي لموقع وسيلة النقل كل 60 ثانية، وإرسال البيانات إلى أنظمة تتبع على مدار الأربع والعشرين ساعة، وتكتمل نظم النقل الذكية STI المتحصل عليها من خلال GPS، مع المعطيات على المركبات وإشارات المرور، كما يستخدم النظام شبكة الاتصالات اللاسلكية General Packet Radio Service (GPRS)، لنقل البيانات بين وسائل النقل ومركز مراقبة الأسطول.<sup>1</sup>

### 4. استخدام نظم النقل الذكية (STI) Systèmes de Transport Intelligent:

وهي استخدام تقنيات الحاسب الآلي والإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال النقل، ويطلق عليها ذكية Intelligent، لأن تطورها اعتمد على وظائف مرتبطة عموماً على الذكاء مثل القدرة الحسية، الذاكرة، الاتصالات، معالجة المعلومات والسلوك التكيفي، وقد جاءت نظم النقل الخبيرة لمساعدة مؤسسات النقل لمواجهة لتحديات تحسين مستويات السلامة والإنتاجية والحركة، بالإضافة إلى الحد من وقت الاستخدام وتكاليف الوقود.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إدارة تكاليف الإمداد

تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل في أي مؤسسة، لذلك فإن الإدارة بدأت تهتم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد، وتسعى إلى ترشيدها، على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية، وهو ما يتطلب إيجاد أساليب جديدة لإدارتها.

#### أولاً: تعريف إدارة تكاليف الإمداد:

إدارة تكاليف الإمداد هي عملية تتبع تكاليف الإمداد على مدار نشاطات الإمداد، من لحظة إصدار أوامر الشراء، وحتى جعل المنتج في متناول العملاء، بجميع مراحلها المختلفة (شراء، شحن، نقل، تفرغ، تخزين، توزيع...)، للوصول بتكلفة الإمداد إلى أدنى حد ممكن، بهدف تقديم منتجات وخدمات بمواصفات وخصائص تلبي احتياجات العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات وموارد المؤسسة، وتحديات المنافسة، وذلك باستخدام أدوات وأساليب فنية لتتبع التكلفة والتحكم فيها، بهدف إيجاد ميزة تنافسية للشركة وتحسين الوضع الاستراتيجي لها.<sup>3</sup>

ثانياً: أهمية تكاليف الإمداد: يفيد إحدى الدراسات بلأن تكلفة المنتج تكون

<sup>1</sup> سامية لحول، صليحة مفاوسي، زكرياء عقاري، دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2015، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> سامية لحول، صليحة مفاوسي، زكرياء عقاري، نفس المرجع، ص 30.

<sup>3</sup> صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2014، ص 28.

موزعة كالتالي<sup>1</sup> :

- 60% من تكلفة المنتج تتعلق بتكلفة ثابتة من مواد خام وغير ذلك من تكاليف ضرورية لازمة للإنتاج، وهذه التكاليف لا يمكن الاقتراب منها لضمان جودة المنتج، فأية محاولة لتخفيض هذه التكاليف يكون على حساب جودة المنتج.
- 40% من تكلفة المنتج هي تكلفة الأنشطة الإمدادية، وهذه التكاليف يمكن التعامل معها بليونتها كونها لا تؤثر على جودة المنتج، فالإدارة الناجحة للأنشطة الإمدادية تستطيع تحسين جودة المنتج، وخفض تكلفة المنتج بنسبة (20%) من تكلفة الأنشطة اللوجستية، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج مع تحسين جودة المنتج.
- إن الإحصائيات السابقة تبين أن أنشطة الإمداد، تمثل تكلفة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث أثبتت دراسات أخرى، أن متوسط تكلفة الأنشطة الإمدادية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50-60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المؤسسة، وقد أظهرت الإحصاءات أن الدول المتقدمة استطاعت خفض التكلفة اللوجستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها مازالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

### ثالثاً: عناصر تكلفة الإمداد

- تتمثل تكلفة الإمداد في المبالغ الفعلية المدفوعة نظير خدمات الإمداد، تضم العديد من التكاليف الفرعية، وهي تؤثر في بعضها البعض، كما تؤثر على جودة خدمة الإمداد، ومن هذه التكاليف<sup>2</sup>:
- **تكاليف تسهيلات الإمداد:** هي مختلف الإمكانيات المناسبة لتخزين ونقل الفواعل المختلفة من المواد والمنتجات، وتشمل التجهيزات، والمعدات التي تحتاجها المواد والمنتجات أثناء تخزينها أو نقلها، حيث أن بعض المنتجات قد تحتاج لتوفير أجهزة التدفئة أو التبريد أثناء النقل أو التخزين.
- **تكاليف النقل:** تتعلق بنوع وعدد وسائل النقل المستخدمة، وطبيعة وطول المسارات المتبعة، وتعتبر من أهم تكاليف الإمداد.
- **تكاليف إعداد الطلبات:** تتمثل في تكاليف إعداد الإرساليات لتوجيهها للعملاء، وتشمل جدولة الطلبات واللف والحزم و التسليف، إضافة لتكاليف الشحن والتفريغ (المناوله).
- **تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:** تشمل تكاليف التخزين والتأمين ضد الحريق والسرقة وإدارة المخازن، إضافة للتكاليف المتعلقة بضياح الفرص المقترنة بالاستثمارات في المخزون، والتي كان يمكن إنفاقها في مشاريع أكثر ربحية.
- **تكلفة تشغيل الأوامر ونظم المعلومات:** تشمل تكاليف إصدار أوامر الشراء توجيهها للموردين، والاتصالات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> عدنان إبراهيم أبو حسين، الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية، الموقع الإلكتروني:

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، محمد ماضي توفيق، محمد أحمد محسن، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص

■ **تكلفة المخازن والتغليف:** تشمل التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للأماكن المخصصة لتجميع وتخزين المواد والمنتجات

■ **تكلفة التعبئة والتغليف:** يتمثل التغليف هنا في التغليف الخاص بالنقل والتخزين، مثل الصناديق والعلب والحاويات والصهاريج.

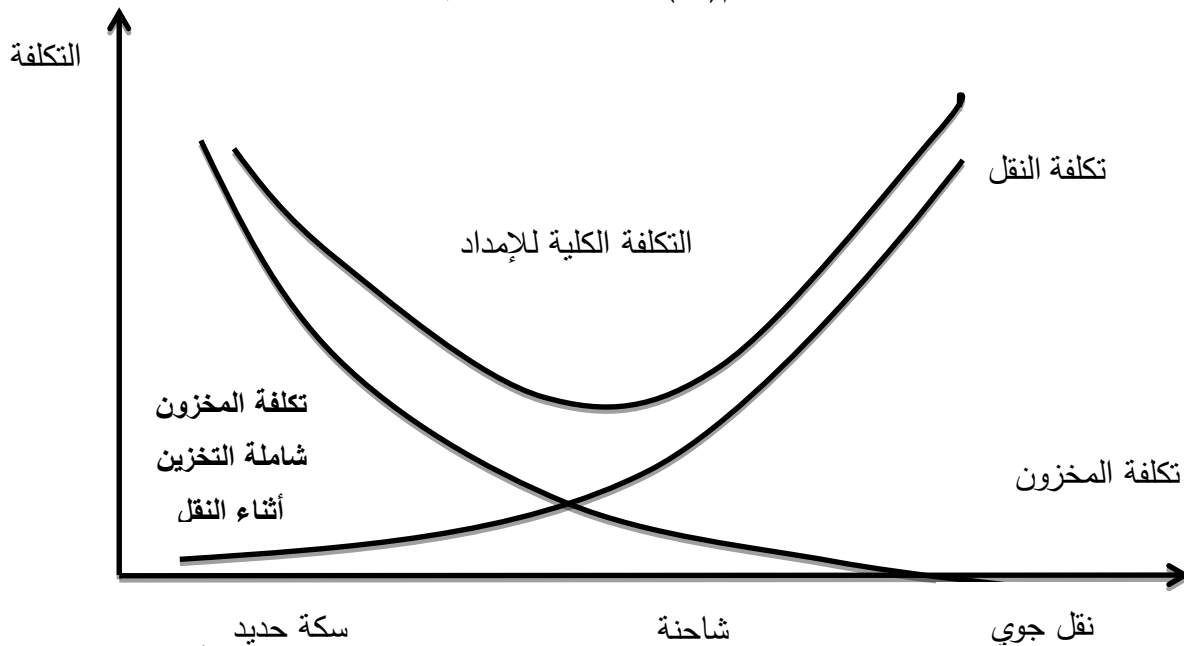
رابعاً: أسس إدارة تكاليف الإمداد:

توجد عدة آليات للتحكم في تكاليف الإمداد نذكر منها ما يلي:

### 1. إدارة تكاليف الإمداد من منظور كلي:

تعتبر التكاليف من أهم المعايير التي تعتمد في تقييم الأداء في شبكة الإمداد، ولأن العلاقة بين تكاليف مختلف الأنشطة في شبكة الإمداد، هي عادة في وضع متنافر، بمعنى تخفيض أحده يؤدي بالضرورة لرفع أخرى، لذلك يجب الوصول إلى نقطة توازن بين مختلف التكاليف، والتي تمثل الوضع الأمثل لها جميعاً، لذا فإن إن إدارة الإمداد يجب أن تركز اهتمامها على تخفيض التكلفة الكلية لكل الأنشطة الإمدادية، وليس على تخفيض تكلفة كل عنصر من عناصر التكلفة على حدى، حيث أن التخفيض الحقيقي للتكلفة، لا يتم إلا بالنظرة الشاملة لتكاليف أنشطة الإمداد، مثلما يوضحه الشكل التالي رقم (6):

الشكل رقم (6): التكلفة الكلية للإمداد



المصدر: تركي إبراهيم سلطان، اسامه أحمد مسلم، ص 62.

يتبين من المنحنى أن اختيار وسيلة النقل المنخفضة التكاليف، لا يعتبر دائماً القرار الأمثل، بل يجب على المؤسسة دراسة الوسائل النقل البديلة من جهة تأثيرها على تكاليف الإمداد الأخرى، فقد يؤدي اختيار السلعة الحديد، إلى تحقيق و فورات في تكلفة النقل، إلا انه قد يترتب عليه ارتفاع التكلفة الإضافية، التي قد تشمل تكلفة النقل من محطات أو مخازن السكك الحديدية إلى مخازن الوسيط أو إلى الأسواق، وتكلفة التأمين أثناء النقل والمناولة... الخ، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإمداد الكلية، كما أن استخدام النقل الجوي لتصدير سلعة إلى سوق خارجي، قد يترتب عليه تحمل تكاليف النقل الجوي المرتفعة، إلا أنه قد يمكن من ناحية أخرى من تحقيق و فورات ملموسة من حيث تقليل الحاجة إلى المخزون السلعي المحتفظ به

لدى الموزعين، وكذلك لعدم الحاجة إلى استخدام نوعيات معينة من الأغلفة، بالإضافة إلى الاقتصاد في تكاليف النقل وغيرها، من بنود التكاليف المتصلة بنقل السلعة إلى ذلك السوق، ومن هنا قد يكون القرار المناسب هو استخدام الشاحنات وليس السكك الحديدية.

## 2. إدارة تكاليف الإمداد من منظور استراتيجي:

إن الإمداد المتكامل يمكن أن يساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها، وبالتالي رفع ربحيتها، مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء وموردي المنظمة، وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين، هما الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة، إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يحقق رغبتهم، كما أن يساعد الإمداد المتكامل في تخفيض التكاليف، من خلال الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون ورأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به والتشغيل والإنتاج وكذلك عملية الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء، مما يبين في الحالتين (خلق القيمة وخفض التكاليف)، أن الإمداد المتكامل لم يعد وظيفة عملية تشغيلية، إنما تحول إلى وظيفة استراتيجية، لأنه يسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية في مجال القيادة بالتكلفة أو تمييز المنتجات<sup>1</sup>.

وهكذا لم يعد الهدف من حساب تكاليف الإمداد، هو التخطيط والرقابة للأنشطة الإمدادية على المدى القصير، وإنما صار الهدف منها هو خفض تكلفة الإمداد على المدى الطويل، بما يخدم استراتيجية المؤسسة، ويحقق ميزة تنافسية لها، وهو ما يجعل من إدارة التكاليف الإمدادية في قلب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

## 3. إدارة تكاليف الإمداد من منظور التكلفة المستهدفة:

التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكاليف تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط للإنتاج، وعملية البحث والتطوير، ومن ثم فإن هذه الأداة تركز جهود خفض التكلفة عند مرحلة التصميم لحجم الوفورات في الموارد، التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة، عنها في المراحل التالية لها، ويكون سعر البيع هو القائد لنظام التكاليف بالمؤسسة، وبالتالي يتم الانطلاق من سعر السوق المناسب للعملاء، ثم يطرح منه هامش الربح المرغوب، لتصل المؤسسة إلى التكلفة المستهدفة التي يجب عدم تجاوزها<sup>2</sup>.

ويساهم التكامل بين أنشطة الإمداد في المؤسسة بتخفيض التكاليف، قصد الوصول إلى التكلفة المستهدفة، من خلال التنسيق بين التوريد المادي والتوزيع المادي لإلغاء التكاليف المزدوجة في مجال النقل والتخزين، إضافة للتعاون مع الموردين والموزعين للتعاون على تخفيض التكاليف.

## 4. نظام الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد (JIT)

يمثل نظام الوقت المحدد عادة فلسفة جديدة لإدارة الإنتاج والإمداد، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا النظام في الوصول إلى انسياب عملية الإنتاج بأسلوب متناسق ومتزامن تماما مع الطلب على المنتج، أي

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> شوقي فودة، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 44، جامعة الإسكندرية، مارس 2007، ص 20.

تحقيق متطلبات العملاء من جودة وكمية في الوقت والمكان مناسبين، وبالطبع فإن هذا النظام يتطلب إدارة قوية فاعلة، الأمر الذي يعود بالحد من التكلفة وتحسين مستوى الأداء.

ومن مميزات نظام الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد، أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة، كما أنه يسمح استبعاد كل أنواع المخزون غير الضرورية، وتخفيض وقت الانتظار، باعتبارها أنشطة لا تضيف قيمة، ويتم ذلك في ظل هذه التقنية اعتبار طلب الزبون للمنتج بمثابة نقطة الانطلاق لكافة العمليات التي تتحرك فوراً العمليات في تتابع عكسي، يبدأ من طلب الزبون، مروراً بكافة طول خط الإنتاج، وصولاً إلى طلب توريد المواد الخام على الطرف الآخر من العمليات، ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له، كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية<sup>1</sup>.

### 5. إدارة وسائل النقل:

إن الإمداد المتكامل يلقي أعباء كبيرة على خدمات النقل، حيث أنها تعتبر من أهم العناصر الحاكمة في انتظام سلسلة العمل ابتداءً من المواد الخام، وانتهاءً بوصول المنتج إلى العملاء، وهناك سمات محددة لأداء النقل في نظام الإمداد المتكامل أهمها<sup>2</sup>:

- يتطلب الإنضباط الكامل في المواعيد لوسائل النقل، مما يسمح بوصول الشحنات المطلوبة كاملة وبدون أي تلفيات أو أعطاب.
- لا يسمح بأي أعطال لوسائل النقل، وهو ما يتطلب القيام بالصيانة الوقائية لوسائل النقل، حتى لا تتعطل في المسارات، فتؤثر على تدفق المواد والمنتجات، وبالتالي تؤثر على البرامج الزمنية للإنتاج أو البيع.
- يتطلب مرونة لتلبية أي طلبات عاجلة في الأحوال الطارئة لإعطاء الثقة الكاملة للعملاء في إمكانية التعامل الجدي في الأحوال الطارئة، سواء في سلسلة الإنتاج أو مع الظواهر الطبيعية المتغيرة.

### المطلب الرابع: تحليل سلسلة القيمة Value Chain analyse :

تتكون سلسلة القيمة من أنشطة خلق القيمة، التي تبدأ مع المواد الخام الأساسية القادمة من الموردين، وبلانتقال عبر سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة، التي تشارك في إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتنتهي مع الموزعين في الحصول على السلع النهائية، وأخيراً إلى المستهلك النهائي، ومحور تحليل سلسلة القيمة، هو دراسة للمؤسسة في سياق سلسلة من الأنشطة المولدة للقيمة، حيث تكون المؤسسة ليست سوى جزء صغير منها.

### أولاً: تعريف تحليل سلسلة القيمة

يعرف مفهوم تحليل سلسلة القيمة بأنه أحد أدوات التحليل الإستراتيجي، التي تستخدم في تحديد القيمة المقدمة للزبائن، من أجل تعظيمها أو تدني التكاليف اللازمة لإنشائها، كما تستخدم من أجل فهم

<sup>1</sup>رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص 80.  
<sup>2</sup>بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص: 72.



أفضل لترابط المؤسسة مع الموردين، العملاء، والمؤسسات الأخرى داخل الصناعة، من أجل التعاون لإنشاء القيمة، وتتضمن عملية التحليل تحديد جميع الأنشطة الضرورية المستخدمة لتوفير المنتج التنافسي للعملاء<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية تحليل سلسلة القيمة:

يمكن أن يكون تحليل سلسلة القيمة مفيدا، فيما يتعلق بالبحث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في إطار عقدها لعلاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى للأسباب التالية<sup>2</sup>:

■ تحليل أنشطة سلسلة القيمة، يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة، مما يسمح بتحديد الأنشطة التي من الأحسن تعهدها إلى مؤسسات أخرى متخصصة، والأنشطة التي يجب الإحتفاظ بها لأنه مصدر للقيمة، والأنشطة التي يجب تحسينها لأن القيمة التي تخلقها لا تغطي الموارد التي تستهلكها. يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي، حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة، لا يمكن أن تكون معزولة فهي مرتبطة بسلاسل القيمة للموردين من الخلف، ومن الخلف بسلاسل القيمة للموزعين و العملاء و مؤسسات أخرى من الأمام.

### ثالثا: مكونات سلسلة القيمة:

يتم تحليل سلسلة القيمة حسب Michael Porter من خلال تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة هما<sup>3</sup>:

#### أ. الأنشطة الأساسية:

ترتبط مباشرة بخلق القيمة، وتشمل الأنشطة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون، وتنقسم هذه الأنشطة إلى: الإمداد الداخلي، الإنتاج، والإمداد الخارجي، البيع والتسويق، وأخيرا الخدمات، ويشمل الإمداد الداخلي نقل وتخزين المواد الأولية واللوازم والنصف المصنعة من مصادر التوريد إلى مراكز الإنتاج، أما الإمداد الخارجي فيشمل نقل وتخزين المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى نقاط التوزيع وتي العميل النهائي.

#### ب. الأنشطة الداعمة:

تشير إلى الأنشطة التي تساعد في إنجاز الأنشطة الأساسية، وهي تضيف القيمة والفاعلية للوظائف الأخرى، حيث بدونها لا يمكن أن تتم الأنشطة الأساسية، وتنقسم إلى: البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة العليا، إدارة التمويل، ومراقبة التسيير)، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير التكنولوجي، والتمويل. ويمكن توضيح هذه الوظائف من خلال الشكل التالي رقم (7):

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup> بن علي سمية، الإخراج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات، بحث ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أفريل 2012، ص 4.

<sup>3</sup> بن علي سمية، مرجع سابق، ص 4.



شكل رقم (7): سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: بن علي سمية، مرجع سابق، ص4.

رابعاً: خطوات تحليل سلسلة القيمة:

مهما كان نوع المؤسسة صناعية أم خدمية، صغيرة أم كبيرة، أحادية المنتج أم متعددة المنتجات، فإن تحليل سلسلة القيمة فيها بالمراحل الأساسية التالية<sup>1</sup>:

أ. تحديد أنشطة سلسلة القيمة: وهي الأنشطة التي يجب أن تمارسها المؤسسة داخل الصناعة، لغرض تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، وهي تتضمن عمليات التصميم والتصنيع وتقديم الخدمة للزبون، وتقوم الشركة بتحديد الأنشطة الخاصة بها، عند إجراء عملية تحليل القيمة، وتختلف عملية إعداد سلسلة القيمة حسب نوع الصناعة.

ب. تقييم الأنشطة: بعد تحديد كل الأنشطة التي تشارك في إنتاج المنتج، سواء كانت أنشطة أساسية أو مساعدة، يتم تحديد مساهمة كل نشاط في القيمة المقدمة للعملاء، وهذا بالمقارنة مع الموارد التي يستهلكها النشاط من أجل إنتاج القيمة، أي التكاليف التي تنجر عن كل نشاط، والعوامل التي يمكن من خلالها التأثير على التكاليف لتخفيضها

ج. تحديد العلاقات داخل سلسلة القيمة: تعكس هذه العلاقات مدى الارتباط بين الطريقة التي يؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء نشاط آخر، لأنه قد تكون القيمة المنخفضة أو التكاليف المرتفعة لنشاط ما، تكون بسبب خلل في نشاط آخر، كما قد يكون عكس ذلك، مما يسمح بتحديد الأنشطة التي تحتاج لتحسين أو تعهيد لأطراف خارجية.

د. دراسة التكامل بين سلاسل القيمة: مثلما تسعى المؤسسة لتعظيم القيمة وتدنية التكاليف لمنتج معين، فإن يجب تحليل العلاقات بين سلاسل القيمة لمختلف المنتجات والوحدات، إضافة لسلاسل القيمة للموردين والموزعين، قصد البحث عن طرق لتحسين القيمة وتقليل التكاليف من خلال تقليص النشاطات المزدوجة، واستخدام الموارد المادية والبشرية بشكل مشترك، كأن تستخدم مخازن ووسائل نقل المواد والمستلزمات لنقل

<sup>1</sup> توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص106.

وتخزين المنتجات التامة، كما يمكن استخدام وسائل النقل لتوصيل منتجات الوحدات المختلفة ولمناطق مختلف، مما يوفر التكاليف ويضيف القيمة للمنتجات.

هـ. العمل على تطوير ميزة تنافسية: يكون ذلك من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، في حالة البحث عن ميزة التكلفة المنخفضة، أو التركيز على إضافة القيمة للعملاء، في حالة البحث عن ميزة التمييز، حتى ولو كانت التكاليف مرتفعة.

## خلاصة الفصل الأول

إن الإمداد المتكامل يساعد المؤسسات على التوسع في السوق وزيادة حصتها ، وبالتالي رفع ربحيتها، مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء والموردين، وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين ، هما الوقت والمكان ، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة ، إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يحقق رغبتهم، كما أن الإمداد المتكامل يساعد في تخفيض التكاليف، من خلال الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون ورأس المال المستثمر فيه وتكلفة الإحتفاظ به والتشغيل والإنتاج وكذلك عملية الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء، مما يبين في الحالتين (خلق القيمة وخفض التكاليف)، أن الإمداد المتكامل لم يعد وظيفة عملية تشغيلية، إنما تحول إلى وظيفة استراتيجية، لأنه يسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية في مجال القيادة بالتكلفة أو تمييز المنتجات .

# الفصل الثاني

## الأداء التجاري وتطويره من خلال الإمداد المتكامل

**تمهيد:**

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية يتوقف قبل كل شيء على أداء الوظيفة التجارية، فإذا لم تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بالبيع والتسويق، فإن ذلك يؤدي حتماً إلى إنهاؤها وزوالها، فلا معنى للوظائف الأخرى من تمويل وإنتاج وموارد بشرية، في ظل فشل النشاط التجاري، ولذا فإن مهارات وقدرات الشراء والبيع، هي أهم من مهارات الإنتاج والتصنيع، خاصة مع تزايد حدة المنافسة وعدوانية المنافسين، إضافة إلى تزايد وعي العملاء وارتفاع سقف توقعاتهم، فيما يخص الجودة العالية والأسعار المناسبة.

إن أداء المؤسسة التجارية يتوقف على رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها، بما يجعلهم يقبلون على شرائها، وهذا لا يتحقق إلا بوصول المنتجات لهؤلاء العملاء، في الوقت والمكان المناسبين لهم، بالكمية والنوعية التي يرغبون فيها، بالتكلفة التي يتوقعون ويستطيعون تحملها، وهنا يحتل الإمداد المتكامل في توفير القيمة المكانية والزمانية للعملاء، فبدونه تبقى منتجات المؤسسة في المخازن ولا تصل للعملاء، كما تبقى وظيفة الإنتاج عاجزة تصنيع المنتجات، ما دامت أنشطة الإمداد لم تتكامل معها لتوفير مستلزمات الإنتاج، وهو ما يدل على أن الإمداد المتكامل هو في قلب النشاط التجاري لأي مؤسسة.

من التحليل السابق يمكن معالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث هي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء****المبحث الثاني: مكانة الأداء التجاري في المؤسسة التصديرية****المبحث الثالث: مكانة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري**

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يُعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في أي مؤسسة صناعية أو خدمية، فالاتجاهات الحديثة في الإدارة تبحث عن تحقيق الأداء المتميز، من خلال التأكيد على الأساليب والممارسات التي تصب بإتجاه تعظيم الأداء.

نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء المؤسسي وعناصره، كما سنحاول تمييزه عن بعض المفاهيم التي يمكن أن تتداخل معه، بالإضافة لمختلف أنواعه في المؤسسات الاقتصادية

### المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

يعد الأداء من أهم المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الاقتصاد والأعمال، باعتباره الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات بمختلف أنواعها، ورغم الجهود التي بذلت في توضيحه وتحديده، إلا أنه لا يزال يكتفه الاختلاف والغموض، ومع ذلك سنحاول عرض جوانب من هذه الجهود لتحديد مفهوم الأداء وإبراز أهميته.

### أولاً: تعريف الأداء لغة

ينتمي مصطلح الأداء للمصطلحات متعددة المعاني، التي تحمل تفسيرات متعددة وواسعة، وهو ما يطرح صعوبة في تحديد مفهومه ومحتواه، وقصد فهم الأداء سنحاول تحديد المعنى اللغوي له.

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Performer، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور<sup>1</sup>.

والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare، وتعني إعطاء شيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance، التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Le petit Larousse، الذي عبر عن الأداء بأنه " النتيجة المحققة خلال إنجاز مهمة ما"<sup>2</sup>.

أما قاموس le petit robert فعرف الأداء لغوياً على أنه النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية، كما يشير إليه على أنه تنفيذ وإنجاز العمل.<sup>3</sup>

### ثانياً: تعريف الأداء اصطلاحاً

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

<sup>1</sup> قاموس أكسفورد، إنجليزي-عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص:500.

<sup>2</sup> حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014، ص:84.

<sup>3</sup> LE PETIT ROBERT, dictionnaire française, 1999,1636

1. يعتبر Miner, J., Singleton T., Luchsinger V. أن الأداء هو: " ما يقوم به الفرد ضمن حدود دور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup> . هذا التعريف يشير لأداء الفرد، والمتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف لا يشير للأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
2. ويعرف Kent D. Miller & Philip Bromiley الأداء بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "<sup>2</sup> . نستخلص من التعريف السابق، أن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددتين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.
3. وقام Vasudevan Ramanujam & N. Venkatraman (1986) ، بتقديم مفهوم أكثر شمولاً في بنية الأداء، إذ شبهاه على أنه "مفهوم هرمي، والذي يتكون من عدة مجالات: أداء مالي، أداء بشري، أداء تجاري، هذا الأخير يضم الأداء المالي التشغيلي، وهو الأكثر سعة لفعالية المؤسسة"<sup>3</sup> . يتبين من التعريف السابق أن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء التجاري هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله، وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.
4. الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران، وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين) والعمل (الأفراد).<sup>4</sup> يتبين من التعريف أن المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، وذلك لإنشاء وتعظيم القيمة لأطرافه المرتبطة بهذه الأبعاد، وهي: البعد المالي المتمحور حول المردودية، والبعد المادي المتمحور حول الإنتاجية، البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.
5. كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي."<sup>5</sup> التعريف السابق يركز على المنظور الاستراتيجي للأداء، أي الأهداف طويل المدى لأي مؤسسة وهي البقاء أولاً، والنمو ثانياً، والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، من خلال استغلال الفرص الجديدة ومواجهة المخاطر.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم أشكناني، **تقويم الاداء الوظيفي: مفاهيم وتطبيقات**، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص: 23.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد رشيد البروراري، فارس محمد النقشبندي مرجع سابق، ص: 223.

<sup>3</sup> محمد كايد محمد المجالي، **أثر أنماط التوجيهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية** ، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسطن عمان، الأردن: 2012، ص: 27.

<sup>4</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، **مبادئ التسويق الحديث**، الطبعة الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 93

6. ويعتبر F. W. Nicolas أن الأداء هو نتاج السلوك البشري، والسلوك هو النشاطات والأفعال التي يقوم بها الأفراد، أما الأداء فهو النتائج التي يتمخض عنها ذلك السلوك، هذه النتائج تجعل البيئة مختلفة عن وضعها قبل السلوك.<sup>1</sup>

الأداء حسب التعريف السابق مفهوم سلوكي، وهو مرادف للتغيير في البيئة التي يتم فيها السلوك، إلا أن التعريف يركز على السلوك البشري في تحقيق الأداء، رغم أهمية العوامل الداخلة الأخرى من استثمارات مادية ومعنوية، بالإضافة للبيئة الخارجية، وما تتيحه من فرص لا دخل للمؤسسة في ظهورها.

7. يعرف الأداء بأنه الفرق بين القيم المقدمة للسوق، ومجموع القيمة المستهلكة والمستخدمة في خلق هذه القيمة، فبعض الوحدات في المؤسسة تعتبر مراكز للتكلفة، لأنها تستهلك الموارد، وتساهم بشكل سلبي في الأداء بسبب تكاليفها، ومن أمثلة هذه الوحدات: قسم الشراء، وقسم الإنتاج، أما الوحدات الأخرى فتعتبر مراكز للربح باعتبار أنها مصدر للعوائد رغم أنها مستهلكة للموارد، ومن هذه الوحدات قسم التسويق وقسم البحث والتطوير، ويمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

#### الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

إن التعريف السابق للأداء، يجعل من الأداء الكلي للمؤسسة يتكون من الثنائية (التكلفة، القيمة)، والتي يمكن التعبير عنها بأشكال مختلفة، مثل (جودة، سعر) أو (كفاءة، فعالية)، أو (مدخلات، مخرجات)، إلا أن التعريف يركز على الأبعاد الداخلية قصيرة المدى للأداء، ويهمل الأبعاد الاستراتيجية طويلة المدى للأداء، وهي النمو والتكيف والتنافسية.

8. أما أبو الإدارة بيتر دركر P.F. Drucker، فيعتبر أن الأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى.<sup>3</sup>

يعتبر بيتر دركر أن الأداء الفعال هو قدرة المؤسسة على الاستجابة لأهداف الأطراف ذات المصلحة، من عمال، موردين، زبائن، ملاك، وحكومة، مما يجعل من التوفيق بين تحقيق أهداف هذه الأطراف هي محور الأداء الناجح.

9. وقد حاول Annick Bourguignon جمع كل ما يمثله مصطلح أداء في مجال العمل الإداري، وقد وجد أنه لا يخرج عن ثلاث معاني هي:<sup>4</sup>

- **الأداء هو النجاح:** الأداء ليس له معنى في ذاته، وإنما هو دالة للنجاح، أي تحقيق مستوى معين من الإنجاز كان يجب تحقيقه.
- **الأداء هو النتيجة:** الأداء هو نتيجة العمل أو السلوك، وبالتالي لا يحتوي على أي حكم أو تقييم للفعل، وإنما من خلال تقييم وقياس الأداء يمكننا الحكم لاحقاً على النتيجة.

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 218.

<sup>3</sup> Peter Ferdinand Drucker, *L'avenir du management selon Drucker*, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

<sup>4</sup> محمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016-2017، ص 37.



▪ **الأداء هو العمل:** الأداء هو عملية أو سلوك وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة، كما أنه ليس حكم على تلك النتيجة بأنها جيدة أو سيئة.

إن التعريف السابق هو محاولة جادة لتغطية كافة المفاهيم التي يشملها الأداء، مما يدل على تعقيد مفهوم الأداء، حيث أنه يربط ويرتبط بالهدف والنتيجة والوسيلة.

10. أما الباحثان Carla Mendoza & Pierre Bescos فيركزان في تعريف الأداء على بعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

• الأداء في المؤسسة الاقتصادية هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: (القيمة، التكلفة)، فيكفي أن تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أو زيادة هامش القيمة المحققة، حتى نقول أن أداءها قد تحسن.

• الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى، أما تحقيق الأهداف قصيرة المدى فلا تدخل ضمن تحسين الأداء.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة والأهداف الإستراتيجية، حيث تتمثل القيمة في حكم السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة ( مادية، مالية، بشرية، وقت،...) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل.

11. يبدو من التعاريف السابقة، أن الأداء مفهوم غني المحتوى، ولذا لدينا تعريف يلخص جوانب الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

▪ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات (مواد، عمالة، أموال...) إلى مخرجات (منتجات وخدمات) ذات مواصفات محددة ومطلوبة، بأقل تكلفة ممكنة.

▪ جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة والوحدة، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وبالتالي فالأداء مفهوم هرمي، أي أن الأداء العالي للمؤسسة لا يتحقق إلا بالأداء العالي للوحدات والوظائف، وهذا الأخير لا يتحقق إلى بالأداء العالي للعاملين

▪ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فسلوكيات العاملين أثناء القيام بانجاز الأعمال، هي ما يحقق في النهاية الأداء، وبالتالي فالتحكم في هذا السلوك وتوجيهه هو ما يولد الأداء، وهذه مهمة الإدارة من خلال تخطيط وتوجيه ورقابة الأداء داخل المؤسسة

▪ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال، فالأداء يتم تقييمه والحكم عليه، وبالتالي تتخذ الإجراءات لتحسينه وتطويره، مما يجعله فعل وسلوك وفي نفس الوقت وسيلة تستعمل كورد فعل للتحسين.

بعد عرض وتحليل التعاريف السابقة للأداء، يمكننا أن نقترح التعريف التالي للأداء:

<sup>1</sup> P. BESCOS, C. MENDOZA, **Le management de performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P : 219

<sup>2</sup> محمد بن علي المناع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة، في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

### المطلب الثاني: خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص جعلت الباحثين والأطراف ذات العلاقة به تختلف في تحديد مفهومه و في تحديد معاييرها، ومن هذه الخصائص:<sup>1</sup>

#### 1. الأداء مفهوم متناقض:

ينكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولك رغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فذا الأخير لا يتحقق مثلا إلا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

#### 2. الأداء ذو تغذية عكسية:

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.

#### 3. الأداء مفهوم شامل:

لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواءً تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي، والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

#### 4. الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

#### 5. الأداء مفهوم ذاتي:

لا يوجد تعريف موحد للأداء، يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد واسعمال تعريف لمفهوم الأداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية، ولهذا يختلف الأداء الجيد باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المرغوبة الاقتصادية للأموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات،

<sup>1</sup> ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص 80-81.

وبالنسبة للحكومة يعني الأداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وإرضاء جميع الأطراف.<sup>1</sup>

#### 6. الأداء مفهوم سلوكي:

الأداء هو سلوك وتصرفات الفرد أثناء العمل في المنظمة وخارجها، ويظهر في مختلف الأفعال و الأقوال والحركات التي يقوم بها، وبالتالي فالتفكير في عمل ما والنية في اتخاذ قرار ما لا يعتبر أداء حتى يترجم لسلوك فعلي.

#### 7. الأداء مفهوم إداري:

إن الأداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات بإختلاف أنواعها، يمكن إدارته من خلال إخضاعها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف إدارة الأداء بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المسيرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الأداء، ووضع معايير واضحة كأهداف للأداء، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، أو الوحدات المكونة لها، أو حتى الأفراد العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أو المهني، فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي أداء، يتطلب بالضرورة إدارة هذا الأداء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة

مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء العالي، هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين.

#### أولاً: تعريف الكفاءة Efficiency:

الكفاءة هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب.<sup>3</sup> ولفظ الكفاية هو تعبير عن كفاية الشيء أو عدم كفايته من ناحية الكم ، وينصرف مفهومه عادة نحو زيادة الإنتاج في جميع المجالات، حيث أن الكفاية تدل على الكم أكثر من دلالتها على الكيف، وإن كانت تحمل في طياتها الدلالة عليه، فالكفاءة تدل على مستوى عالي من الكيف، دون أن تهمل الكم، ولعل هذا هو سبب إستعمال الكلمتين بمعنى واحد في الواقع العملي، فيقال أن الكفاءة أو الكفاية. و قد تتجه الوحدة في مجال الإرتقاء بكفاءتها الإنتاجية، إلى السعي لتحقيق خططها الإنتاجية في إنتاج السلع والخدمات، بالنوعية والوقت المقررين، وبأقل مقدار من المدخلات، وقد يتحقق ذلك أيضا عن طريق زيادة كمية المنتجات، مع الإحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الإنتاج، أو تخفيض المستلزمات مع الإحتفاظ بنفس المستوى من الإنتاج.

<sup>1</sup> مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم الأداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر ، المجلة الأكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق، أوت 2013، ص 172.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 222.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندوي، مرجع سابق، ص:224.

و باختصار فإن المعايير التي تعزى بتقويم الكفاءة الإنتاجية، تهدف إلى بيان مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة، ولهذا تعطى الكفاءة التنظيمية بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{المخرجات (النتائج)}}{\text{المدخلات (الموارد)}} = \text{الكفاءة}$$

### ثانيا: تعريف الفاعلية Effectiveness

تعرف الفاعلية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>2</sup>.

كما تعرف الفاعلية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر<sup>3</sup>.  
أما بالنسبة بالمعايير المتعلقة بالفاعلية، فتختص بالكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط من الأهداف، والفعلي من النتائج، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها الإنتاجية. وتعطى الفاعلية التنظيمية بالعلاقة التالية<sup>4</sup>:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية (النتائج)}}{\text{قيمة المخرجات المسطرة (الأهداف)}} = \text{الفاعلية}$$

### ثالثا: الفرق بين الكفاءة والفاعلية

تعرف الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، أما الكفاءة فتعرف على أنها إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة<sup>5</sup>.  
ويمكن التفرقة بين الفاعلية والكفاءة من حيث مدى تحقيق الأهداف، حيث يمكن القول أن الفاعلية هي تعبير عن مدى القدرة على أداء الأعمال، ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا نجد مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، حيث أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 98.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 26.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص: 98.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 23.

<sup>6</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 147-148.

إن التحليل السابق يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها الطويلة والمتوسطة المدى، وتحافظ على البقاء (فعالية)، إذا كانت تقوم بهدر مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا كانت الفعالية هي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما يجعل الكفاءة شرطاً ضرورياً لتحقيق الفعالية على المدى البعيد.

#### رابعاً: العلاقة بين الأداء و الفعالية والكفاءة

يرى الباحثون أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها، أي تحقيق الكفاءة، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة أو النتائج المرغوبة، أي تحقيق الفعالية، لذا فإنه يمكن القول بأن الأداء يكون مرادفاً للكفاءة والفاعلية معاً.

وتعتبر الكفاءة والفاعلية أحد معايير تقييم الأداء، حيث تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقييم كفاءة الوحدة، على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة، والنتائج (المخرجات)، بطريقة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات.

ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفعالية في خطوات تقييم الأداء، وهذا من خلال<sup>1</sup>:

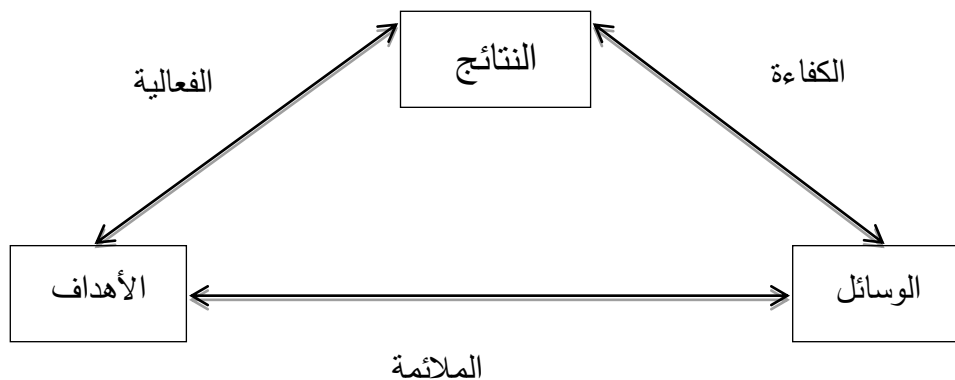
• **فعالية الأداء:** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة: النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة.

• **كفاءة الأداء:** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفعالية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي:

الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة، والنتائج المحققة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

#### شكل رقم (8): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



all, **Piloter Les Performances RH: La création De Valeur Par** Bernard Martory & Source: **Les Ressources Humaines**, Ed Liaison, Paris, France, 2008, P21

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص ص: 134-135.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءة تعنى بالوسائل، أما الفعالية فتعنى بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة، والتي تفسر تطابق الوسائل مع الأهداف المسطرة، حيث إذا لم تكن الوسائل كافية أو غير مناسبة للأهداف، فإن المؤسسة لا تستطيع بلوغ تلك الأهداف وتجسيدها في نتائج فعلية.

### المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

#### أ. حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

❖ **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو... الخ.

❖ **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

#### ب. حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:

❖ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

❖ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملي.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

#### ج. حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup>:

❖ **الأداء الداخلي:** ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية، ويتضمن:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

-الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

-الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

-الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

❖ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال إقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

#### د. حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى :<sup>1</sup>

❖ **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

❖ **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

#### المبحث الثاني: ماهية الأداء التجاري

يعد الأداء التجاري من الإنشغالات المحورية والأساسية في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك التي تنشط في صناعات تتميز بللتكاليف المرتفعة، والمنافسة الحادة، مما يجعل من تخفيض الأسعار، وبالتالي تقليص هامش الربح أمرا ضروريا وحيويا لبقائها، ولتعويض ذلك يتعين عليها زيادة حجم مبيعاتها وعدد زبائنها، وتوسيع أسواقها، وهو ما يلقي على الوظيفة التجارية والتسويقية عبء خلق واستغلال تدبير البيعية لتطوير الأداء التجاري للمؤسسة.

ومما يدل على أهمية الأداء التجاري، أن أي مؤسسة مهما كانت استراتيجيتها لامعة وذكية، فإنها لن تتجح دون التحكم الجيد في رقم أعمالها، لذا إذا أراد مؤسسة بلوغ النجاح، فليس لها خيار إلا تكريس جهود معتبرة للبيع، وهو ما يجعل الحصول على نمو دائم في رقم أعمال على رأس أولويات المديرين .

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل بيسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسير، تخصص تسير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002، ص ص 9-10.



## المطلب الأول: تعريف الأداء التجاري وأهميته

### أولاً : تعريف الأداء التجاري

تعددت تعاريف الأداء التجاري ، و إن كان يتداخل مع الأداء التسويقي ، لدرجة أن الدراسات

تستخدم المصطلحين لنفس المعنى، وفيما يلي بعض التعريفات للأداء التجاري:

**1** الأداء التجاري مصطلح يستخدم لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على المواءمة بين مخرجات الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية، وبين الأهداف المسطرة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات، أي العلاقة بين الجهود والموارد المستخدمة في الأنشطة التسويقية والنتائج المحققة في الأعمال التجارية<sup>1</sup>.

يربط التعريف السابق الأداء التجاري بمفهومى الفعالية التجارية أو التسويقية، والكفاءة التجارية أو التسويقية، وبالتالي فهو العلاقة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، ويمكن أن يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء التجاري} = \text{الكفاءة التسويقية} \times \text{الفعالية التسويقية}$$

**2** يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة ، من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.<sup>2</sup>

يركز التعريف السابق على مقاييس الأداء التجاري، والتي من أبرزها المقاييس الكمية: رقم الأعمال، عدد الزبائن، المردودية التجارية، التي تعطى بنسبة رقم الأعمال إلى رأس المالي الكلي (أموال خاصة وديون) المستخدم في النشاط، ولكن التعريف يهمل المؤشرات النوعية على الرغم من أهميتها، مثل رضا الزبائن، ولاء الزبائن، وتحسين صورة العلامة التجارية، وهي تتحقق نتيجة الجهود التسويقية للمؤسسة.

**3** - الأداء التجاري هو مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها الملموسة، غير الملموسة، المالية والبشرية بكفاءة.<sup>3</sup>

ينضح من التعريف السابق، أن الأداء التجاري ليس مجرد العدد الهائل من العملاء لنشاط المجموعة التجارية، أو الحصول على بعض الأعمال، الأداء التجاري الفعلي يتجاوز ذلك، إنه يؤدي إلى القدرة على تلبية مفهومين مختلفين: الكفاءة والفعالية، الفعالية تتمثل في تحقيق النتائج المتوقعة، أما الكفاءة فهي، يتم تعريفه تعظيم الموارد والوسائل المستخدمة لتحقيق مستوى معين من الأداء، هذين المحورين يتعين النظر إليها على مستوى الشركة بأكملها، ومختلف القنوات أو الخدمات التي على اتصال مع العملاء .

**4** يمكن تعريف الأداء التجاري لمؤسسة كبلوغ للأهداف التجارية للمؤسسة، وهذا مع الأخذ في الاعتبار الوسائل المستخدمة والمخصصة لتحقيق تلك الأهداف، وبعبارة أخرى تحقيق مستوى معين من الإنجاز، من

<sup>1</sup> عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2013، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> Hassene OUACHRINE, *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale*, Thèse de magistère en management commercial, Institut National du Commerce, Alger, 2003, p 33

<sup>3</sup> Chandra Prasama, *Financial management: theory and practice*, 4th edition, McGraw Hill, 1997, p 538.



دون فصل ذلك عن الظروف والموارد التي تم تعبئتها لبلوغ ذلك المستوى من الإنجاز.<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق، أن الأداء التجاري يتعلق بالوظيفة التجارية للمؤسسة، وهو يربط بين مفهومين أساسيين: الأهداف التجارية، والوسائل المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، فلا معنى لعدم بلوغ الأهداف التجارية في ظل انعدام الوسائل، كما توافر زيادة في الموارد يجعل من الطبيعي بلوغ الأهداف التجارية.

**5** - الأداء التجاري هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية، سواء كانت هذه الأهداف زيادة الحصة السوقية، والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، من خلال زيادة المبيعات والأرباح بشكل أكبر من المنافسين.<sup>2</sup>

يبين هذا التعريف أن الأداء التجاري المرتفع لا يتحقق فقط من خلال زيادة الأرباح والمبيعات والحصة السوقية، لكن يجب أن يكون ذلك بشكل أكبر من المنافسين، مما يجعل الأداء التجاري حسب هذا التعريف مقياس نسبيين حيث يتم الحكم على مستواه من خلال المقارنة مع المؤسسات في السوق.

**6** - الأداء التجاري مفهوم متعدد الأبعاد، وإن كان أبسط أبعاده هو إتمام عمليات البيع، بحيث يوصف دائما بكمية ونوعية المبيعات في فترة زمنية معينة، إلا يتجاوز ذلك ليشمل العمل مع الموزعين، إدارة اللقاءات مع الزبائن، خدمة ما بعد البيع، تسيير الطلبات، السفريات والاتصال بالعملاء، تدريب قوة البيع، وهناك توجه آخر يجعل الأداء التجاري يشمل عناصر أخرى أهمها: حجم المبيعات، القدرة على تحقيق الحصص البيعية، العلاقات مع الزبائن، معرفة المؤسسة ومنتجاتها، معرفة المنافسين ومنتجاتهم، إدارة وقت البيع، وتخطيط المبيعات... الخ.<sup>3</sup>

يبين التعريف السابق أن الأداء التجاري مفهوم معقد لأنه يحتوي أبعاد داخلية وخارجية، كمية ونوعية، مالية وغير مالية، وهو ما يبين أهمية وصعوبة قياسه وتقييمه، وهذا لأنه يكون دائما على رأس الأولويات أي مؤسسة، لأنه بدون بيع وزبائن تصبح العمليات الأخرى بدون معنى أو مبرر، فالوظيفة التجارية والتسويقية هي التي تخلق القيمة، إضافة لوظيفة الابتكار والإبداع، أما باقي الوظائف من شراء وإنتاج وتوزيع، فهي تستهلك القيمة ولا تخلقها.

**7** - الأداء التجاري هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وفي مقدمتها النجاح الاستراتيجي<sup>4</sup>

يعطي التعريف السابق للأداء التجاري للمؤسسة مكانة محورية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في البقاء والنمو، بما يقود للنجاح في مواجهة المنافسة.

من التعاريف السابقة يتضح لنا مجموعة من الخصائص الأساسية للأداء التجاري وهي:

<sup>1</sup>Christel William BONA MAKONGO, *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile*, Diplôme d'études en sciences commerciales Ecole supérieure en sciences commerciales, Douala, Cameroun, 2008, p12

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 45.

<sup>3</sup> فاتح مجاهدي، نادبة مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص 32

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 93.

- الأداء التجاري يتمثل في تحقيق مستوى مرتفع من المبيعات، وبالتالي حصة سوقية أكبر، وهو ما يؤثر إيجاباً على ربحية المؤسسة، حيث أن الربحية تتحدد من متغيرين، هما رقم الأعمال المرتفع، والذي يتحدد بدوره بسعر بيع مرتفع بفعل نوعية منتجات المؤسسة، و كمية المبيعات، أما المتغير الثاني للربحية فهو التكاليف، وهذه تتعلق بكل وظائف المؤسسة: الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع والتسويق.
  - الأداء التجاري هو قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة، بحيث تستجيب لتوقعات المستهلكين.
  - تحقيق أداء تجاري مرتفع يتطلب التركيز على الأنشطة التي تستهدف على جذب عملاء جدد، المحافظة على العملاء الحاليين، وهو ما يتطلب وجود نظرة طويلة المدى للعلاقة مع العملاء.
  - إن الأداء التجاري يتداخل مع الأداء التسويقي، وهذا كون أن الوظيفة التجارية متصل إتصلاً وثيقاً بالوظيفة التسويقية، ومع ذلك فإن الأداء التجاري يركز على الجوانب المالية والكمية في الأداء، مثل المبيعات، وحصة السوق، في حين يركز الأداء التسويقي أكثر على الجوانب النوعية، مثل رضا وولاء الزبائن، صورة العلامة التجارية، وهو ما يعني أنهما متكاملان في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- من التعاريف السابقة يمكننا اقتراح التعريف التالي:

**الأداء التجاري هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في الوظائف التجارية والتسويقية، وتحقيق النمو للمؤسسة.<sup>1</sup>**

### ثانياً: أهمية الأداء التجاري

- يحثل الأداء التجاري مكانة محورية في الأداء العام والشامل لأي مؤسسة تجارية، حيث لا معنى لوجودها إن لم تستطع بيع منتجاتها وتحقيق أرباح، وهذا لا يكون دون وجود زبائن بمستوى عال من الرضا والولاء، وتتمثل أهمية الأداء التجاري في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- يعتبر الأداء التجاري مدخل أساسي للحصول على الإيرادات، التي تساهم في استمرار عمل المؤسسة، وهذا ما يدفع المديرين إلى الاهتمام بالأداء التجاري باعتباره الشريان الرئيس الذي يغذي المؤسسة.
  - تبرز أهمية الأداء التجاري في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، و المتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة، وتحقيق رضا الزبون و رفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب.
  - الأداء التجاري يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، و كذلك الأداء المالي، كون النشاط التجاري والتسويقي ليس مجرد مفهوم عابر و إنما يمثل قوة، والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب على مؤشرات المؤسسة الأساسية مثل الربحية و الحصة السوقية.
  - يعكس الأداء التجاري لأي مؤسسة نتيجة و مستوى قدرتها على استغلال مواردها، و قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة، وفق معايير تلائم المؤسسة و طبيعة عملها.

<sup>1</sup> علاء غرابوي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 267.

<sup>2</sup> محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر – غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2014، ص 44.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء التجاري

تعتبر عملية تقييم الأداء التجاري من خلال المقارنة بين الأداء التجاري الفعلي، مع الأداء التجاري المستهدف، عملية حيوية في أي مؤسسة، ولذا توجد أدوات ومنهجية لهذا التقييم، حتى يساهم في إكتشاف نواحي الضعف في الأداء التجاري والعوامل المسببة لها، وبالتالي إصلاحها ومعالجتها.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء التجاري

يعرف تقييم الأداء التجاري بأنه التعرف على مدى توافق الأداء التجاري الفعلي مع المعايير و المؤشرات التجارية المحددة سلفاً ، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً ، مدى النجاح في تحقيق الأهداف تنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء التجاري في الحصول على البيانات عن النشاطات التجارية والتسويقية المختلفة ، لوضع خطوات تصحيحية لتحقيق أهداف المؤسسة ، لزيادة فعالية تخطيط ، تنظيم ، تنفيذ و مراقبة وظائف التسويق، حساب العائد على الاستثمار، تبرير البرامج، الميزانية وقيمة التسويق، تطوير، تنظيم موارد التسويق و إشراك الإدارة العليا في التسويق .

### ثانياً: خطوات تقييم الأداء التجاري

يحتل تقييم الأداء التجاري أهمية بالغة في كل المؤسسات الربحية ، ويمر بمجموعة من الخطوات، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج و العمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة ، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على الإيرادات، أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.

ب. تحديد معايير ومؤشرات الأداء التسويقي: وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأهداف الإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة.

ج. قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة، قبل أن يصبح الوضع حرجاً وتداركها.

د. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة: وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات في النتائج عن الأهداف الموضوعة.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعة ، و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات تمثل: هل الإنحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟ هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟ هل عمليات القياس مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟.

### ثالثاً: خصائص تقييم الأداء التجاري

توجد مؤشرات متنوعة لتقييم الأداء التجاري، وهي تختلف حسب الزمن ( قصيرة، متوسطة، طويلة المدى)، أو حسب الوحدة القياس (مقاييس مالية، مقاييس غير مالية)، كما أنها تختلف من حيث مرجع

<sup>1</sup> علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، مرجع سابق 2007، ص: 273.

القياس، فقد تستخدم الأداء التجاري للمؤسسات الأخرى في القطاع كمرجع للمقارن، وتسمى مقاييس موضوعية، أو تستخدم الأداء اتجاري للمؤسسة نفسها كمرجع للمقارنة، وتسمى مقاييس ذاتية. وقد توجهت أنظار الباحثين والممارسين في مجال تقييم التجاري والتسويقي، نحو ثلاث داخل رئيسية، تمثلت في ما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ التحول من مقاييس المخرجات المالية، التي تشمل العائد على الإستثمار، العائد على المبيعات و التدفق النقدي، إلى مقاييس المخرجات غير المالية، والتي تشمل: الحصة السوقية، الإبداع و الابتكار التسويقي، رضا الزبائن، ولاء الزبائن، وصورة العلامة التجارية.
  - ❖ التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية، التي تتمثل في التدقيق التسويقي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو الزبون، وذلك بالإعتماد على المعلومات المستقاة من السوق، و الإستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة.
  - ❖ التحول من المقاييس ذات البعد الواحد ( مقاييس المخرجات المالية)، إلى مقاييس متعددة الأبعاد، التي تتمثل في مقاييس الكفاءة التسويقية، الفعالية التسويقية، وبطاقة التقييم المتوازن BSC، هذه الأخيرة تركز على أربع مؤشرات أو محاور في آن واحد عند قياس أداء المؤسسة، وهي المحور المالي، محور رضا الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو أي الابتكار والتحديث.
- وعلى العموم يفترض أن تكون مقاييس تقييم الأداء التجاري تمتاز بالبساطة ومؤهلة لقياس ما أعدت لقياسه، وأن تكون شاملة وممكنة الإستخدام، وتعطي تقيماً صحيحاً للأداء التجاري، وعلى الرغم من ما أورده البعض من أن الأداء التجاري يتم قياسه من خلال الكثير من المقاييس، أكد آخرون أن ما يحتاجه قياس الأداء التجاري هو القليل من المؤشرات، مع زيادة الفهم للعلاقات المتداخلة فيما بينها، كي تكون الصورة أوضح وأفضل للنشاط التجاري والتسويقي للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### رابعاً: أدوات تقييم الأداء التجاري

يمكن التمييز بين ثلاث أدوات في مجال تقييم الأداء التجاري وهي:<sup>3</sup>

##### 1. تحليل المبيعات:

تتضمن قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعية مسبقاً في الخطة التجارية للمؤسسة، ومن ثم يتم التأكد من قيام الإدارة التجارية بتحقيق الخطة البيعية، ويعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للتنبؤ بالمبيعات المستقبلية، ويفترض عند تحليل المبيعات، الإعتماد على مبيعات عدة سنوات سابقة، لمعرفة التطور الذي حدث في المبيعات، وتحديد أسباب النمو والتراجع فيها، وهو ما يسمى التحليل الأفقي للمبيعات.

<sup>1</sup> فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات ادارة الأزمات على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان ، 2012، ص 42.

<sup>2</sup> فهد علي الناجي، مرجع سابق، ص: 40.

<sup>3</sup> يخو فاطمة الزهراء، تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي، جامعة بوبر بلكايد، تلمسان، 2011-2012، ص ص: 134-138.

لا يكفي تحليل المبيعات الإجمالية ، لأنه من الممكن أن تزيد المبيعات الإجمالية ، رغم أن مبيعات منتج معين أو قطاع سوقي أو نوعية من العملاء قد تراجعت ، ولذلك يجب تحليل المبيعات حسب الكمية و القيمة، وحسب المنتجات، والمناطق الجغرافية، وفئات العملاء(عملاء رئيسيين، موزعين)، وهذا يسمى التحليل الرأسي للمبيعات.

## 2. تحليل الحصة السوقية: إن نمو المبيعات من حيث الكمية أو القيمة، لا يعد مؤشرا على تحسن

الأداء التجاري، إلا من خلال مقارنته مع مبيعات القطاع الإقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة، أو المنافسين الرئيسيين لها، ولا يكفي قياس الحصة السوقية ومقارنتها بالحصص السوقية للمنافسين، بل يجب تحليل تطورها عبر سنوات حتى يكون التحليل صحيحا ومفيدا في إتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط التسويقية والإنتاجية.

ويجب توخي الحذر عند استعمال تحليل الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لعد أسباب من أهمها:

- دخول مؤسسة جديدة للسوق سيؤثر بالتأكيد على حصص المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، مما لا يعني انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.
- انخفاض الحصة السوقية قد يكون إجراء متعمد من طرف بعض المؤسسات، نظرا لإختلاف الأهداف التجارية من وقت لآخر، فالمؤسسة التي تهتم بزيادة الربحية، قد يؤثر ذلك على رقم أعمالها وبالتالي حصتها السوقية
- عند مقارنة الأداء التجاري للمؤسسة مع متوسط أداء جميع المؤسسات الأخرى، فإن ذلك قد يعطى صورة غير دقيقة عن الأداء التجاري للمؤسسة، لأن المؤسسات ليس لها نفس الظروف، ولا تنتج منتجات متشابهة.
- قد تتقلب الحصة السوقية من وقت لآخر، كما في حالة المؤسسات ذات الأنشطة الموسمية التي تقوم بتعاقدات لا تنفذ إلا بعد فترة، ومن ثم تظهر الحصة السوقية عند تاريخ التعاقدات ضعيفة، رغم أن الأداء التجاري يكون مرتفع.

## 3. تحليل التكاليف التجارية

رغم أن تحليل المبيعات يمدنا بمعلومات مفيدة عن الأداء التجاري للمؤسسة، إلا أنه يغفل تكاليف النشاط التجاري، مما يتطلب تحليل هاته التكاليف للتأكد من عدم الإسراف المبالغة فيها، ومن الأدوات التي تساعد على الحكم على الكفاءة التجارية في استخدام الأموال هي معدل التكاليف التسويقية، التي تتمثل في مصاريف الإعلان وبحوث التسويق، أجور وحوافز ،القوة البيعية، تكاليف تنشيط المبيعات، المصاريف الإدارية في مجال البيع والتسويق.

إن المدير التجاري للمؤسسة من خلال تحليل التكاليف التسويقية عبر الزمن لمختلف أصناف المنتجات وفئات العملاء والقطاعات السوقية، يستطيع الحكم على الكفاءة في استخدام الموارد المالية والبشرية في النشاط التجاري والتسويقي.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التجاري

يقصد بمؤشرات الأداء التجاري المقاييس التي يملكها قياس النتائج الفعلية ، ويتم تحديدها هذه المقاييس أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمؤشر هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء ، وليس ما هو كائن بالفعل، وهذه المؤشرات عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطة الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. وتختلف مؤشرات أو مقاييس الأداء التجاري للمؤسسات باختلاف نشاطها، وطبيعة المنتجات والخدمات تقدمها، وكذا أهدافها الاستراتيجية والتسويقية، كما تتعلق هذه المؤشرات بطبيعة المنافسة والعملاء، ولذلك نجد عددا كبيرا من المؤشرات، كل مؤشر يتفرع بدوره إلى مؤشرات جزئية، إلا أنه وبشكل عام تتمثل أهم مؤشرات الأداء التجاري في ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ - حجم المبيعات:

هو عدد الوحدات المباعة خلال فترة زمنية معينة: أسبوع، شهر، فصل، سداسي، أو سنة، ويمثل عدد الصفقات المحققة من قبل المؤسسة مع زبائنها، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي، ويسمح بمقارنة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة مع منافسيها.

#### ب- رقم الأعمال:

هو مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة في السنة المحاسبية، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب (TVA)، وخارج الخصومات والحسومات، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{سعر الوحدة المباعة}$$

من هذه العلاقة نستنتج أن رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة، يرتبط بالسعر الذي تطبقه المؤسسة على خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي فإن رقم الأعمال يعكس مدى نجاح السياسة التسعيرية لإدارة التسويق، ويعتبر المقياس أو المعيار الأول المستخدم في تصنيف قوة المؤسسات.

#### ج- الربحية:

إن تحقيق الأرباح عن طريق تلبية حاجات و رغبات الزبائن ، يعبر الهدف الأساسي للنشاط التجاري ، و أن تحقيق الأرباح في العادة يزيد من حصة المؤسسات السوقية ، و يكون لها لأثر الكبير في تحسين الأداء التجاري و يمكنها من النمو و البقاء في مواجهة الظروف التنافسية التي تشهدها الأسواق.

وتقاس الربحية بنسبة الأرباح الصافية المحققة إلى المبيعات (رقم الأعمال)، وهذا بشكل إجمالي للمؤسسة ككل، أو لأحد المنتجات أو القطاعات السوقية.

#### د- الحصة السوقية:

تعتبر من أهم المؤشرات لأي مؤسسة وللأداء التجاري بصفة خاصة، وتهتم المؤسسة بدراسة تأثير حصتها السوقية على الربح، للتأكد من الإستخدام الكلي للموارد المتاحة، وينظر العميل لحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة، ومدى إنتشارها وقبولها و إستمرار جودتها العالية، وهناك عدة مقاييس لقياس الحصة السوقية مثل: **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> بوكريطة نوال أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق جامعة الجزائر، 2010-2011، ص:46.

$$100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية محددة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} = \text{الحصة السوقية الإجمالية}$$

الحصة السوقية النسبية: تحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية محددة}}{\text{مبيعات أعلى 3 مؤسسات في الصناعة}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

الحصة السوقية النسبية (بالنسبة للقائد): تحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية محددة}}{\text{مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

إن الحصة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة، التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسات بصورة عامة تسعى للمحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها، من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة جودةً وسعراً، وتطوير أنشطتها وفعاليتها، بما يتناسب وحاجات السوق وتوقعات الزبائن، فالحصة السوقية تمثل مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المؤسسة، وقدرتها على تحقيق التفرد والربح في السوق، وقد عرّفت الحصة السوقية بأنها: "مقياس مهم للأداء وأنها من مقاييس الأداء الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير ناجحة في نشاطها"، وأن المبيعات لا تظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة، لذلك فإن الإدارات الناجحة بحاجة إلى متابعة حصتها في السوق<sup>1</sup>.

**ذ- معدلات تحول العملاء:**

وتمثل النسبة المئوية من عملاء الشركة الذين يتحولون سنوياً إلى شراء منتجات الشركات المنافسة، ويتحدد معدلات التحول بالنظر إلى ولاء العملاء، والذي يمثل مدى قدرة الشركة على إرضاء عملائها، وباعتبار أن عملية اكتساب عميل جديد يتطلب إنفاق تكاليف ثابتة في كل مرة من مرات الإنتاج خاصة فيما يتعلق بالإعلان والترويج، لذا نخلص إلى أنه توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف، فكلما طالت فترة احتفاظ الشركة بالعميل، كلما زاد حجم المبيعات من وراء العميل، والتي أنفقت الشركة تكاليف ثابتة في مقابلها للشركة، كلما انخفض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع، وهكذا يمكننا القول أن خفض معدلات تحول العميل، من شأنه أن يحقق للشركة اقتصاديات عالية للتكلفة<sup>2</sup>.

**و- رضا العملاء:**

يعدّ رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنّه يعدّ مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها، للمحافظة على بقائها في السوق.

<sup>1</sup> فهد علي الناجي، مرجع سابق، ص: 45.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 254.



ويعرف كوتلر Kotler P. رضا الزبون بأنه إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناجمة عن مقارنته أداء المنتج المقدم له ( المدرك ) بتوقعاته السابقة عن هذا المنتج.<sup>1</sup>

كما يعرف رضا العملاء بأنه الشعور الإيجابي للعميل عند المقارنة بين خصائص المنتج أو الخدمة مع توقعاته، فكلما كانت تلك الخصائص تتطابق أو تفوق توقعات العميل كان راضيا.<sup>2</sup>

كما يعرف رضا العميل، بأنه مستوى من الإحساس لدى العميل، ناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته، فإذا تطابقت أو تفوقت القيمة المدركة (من وجهة نظر العميل) على القيمة المتوقعة من المنتج أو الخدمة، كان العميل راضيا عن المنتج أو الخدمة التي حصل عليها، وتتناسب القيمة المتوقعة مع القيمة النقدية والجهد الذي بذله العميل في الحصول على المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup>

من التعريفات السابقة نستنتج أن رضا العميل هو إحساس وشعور ذاتي ونفسي ناتج عن المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة وبين توقعاته، وكلما كانت أداء المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل أعلى من توقعاته، كان العميل راضيا.

ويعتبر قياس رضا العميل الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة، من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، فبحوث رضا العميل تعمل على تحديد توقعات العملاء ودرجة الوفاء بها، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذه البحوث، وتتنوع الأسئلة من بين أسئلة عن الجودة، السعر، المعاملة، سرعة الاستجابة.

أما عن مؤشرات قياس رضا الزبائن فهي متعددة، نذكر منها<sup>4</sup>:

#### ■ معدل الاحتفاظ بالزبون (ولاء الزبائن):

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية، هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن، من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة، وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم، وهو ما يعرف بولاء الزبائن لعلامة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

و يقصد بولاء الزبائن، ذلك الرضا العام الذي يشعر به الزبائن عند تعامله مع المؤسسة، وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية، أن الرضا يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مفهوم لولاء، ويعرف الولاء بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبائن عن المؤسسة في حد ذاتها، عن علامتها و عما تقدمه من منتجات، بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، و يستمرون في التعامل معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها أكثر من منافسيها، و أنه تعرف حاجاتهم و تستجيب لانشغالاتهم أكثر من غيرها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العنابة، مجلة روى اقتصادية، العدد 06، جامعة سطيف، جوان 2014، ص 63.

<sup>2</sup> Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2<sup>eme</sup> tirage édition d'organisation, Paris, 2001, P22.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 71

<sup>4</sup> لفشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص ص 71- 73.

<sup>5</sup> بوبريطة نوال، مرجع سابق، ص 137.



وقد قدم Eric N. Berkowitz مفهوماً عميقاً لولاء الزبون، بتسميته رأس المال الزبائني، وبهذا الشأن أكد الباحثون على أنّ هذا المفهوم يتمثل بقيمة علاقة المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، ويتمثل في رضاهم وولائهم ومدى الإحتفاظ بهم عبر الإهتمام بمقترحاتهم ومعالجة شكاواهم وتلبية رغباتهم<sup>1</sup>.

#### ■ جلب زبائن جدد:

من أجل تحقيق نمو في نشاطها، تبذل المؤسسة جهدها لتوسع قاعدتها من الزبائن، لكسب أكبر عدد من الزبائن، ويعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنها من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب زبائن جدد، لم تكن تتعامل معهم من قبل، ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية، لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم حساب معدل جاذبية الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد، الذين اشترروا من خدمات المؤسسة وعلامتها، وتقوم المؤسسة بتطبيق أساليب م-ؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها، منها: توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوة،

البيعية، تقديم امتيازات للزبون، المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العلاقات العامة... الخ.<sup>2</sup>

#### ■ مردودية الزبائن:

إن عدد الزبائن الحاليين أو الجدد لا يسمح بمعرفة مردودية الزبون، كما أن رضا الزبائن ونمو الحصة السوقية، ما هي إلا وسائل لتحقيق الإرباح، لذا لا تقوم المؤسسات بقياس عدد الزبائن ومقدار الصفقات البيعية التي تنجزها معهم فقط، وإنما تهتم بمردودية هذا الصفقات، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن .

■ عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون: إن كان الزبون يفتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها.

■ تطوير عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فليكن عدد زبائن

المؤسسة في تزايد، هذا يعني أن الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن، مما ينتج عنها الشعور بالرضا، وهذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن، خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة وخدماتها، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد، بالإضافة إلى الإحتفاظ بالزبائن الحاليين. كما أن هناك مقاييس أخرى بخلاف المقاييس السابقة، ومنها معدل إعادة الشراء؛ معدل الوفاء؛ عدد شكاوي الزبائن؛ وقيمة وكمية المردودات.

#### المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراعاة التحديات المعاصرة للمؤسسات، إهتم عدد من الباحثين بعمل الدراسات والبحوث في مجال قياس الأداء للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Concept (BSC) Balanced، حيث يحقق التوازن في عمليات قياس الأداء

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر- خروية-2005، ص: 283.

<sup>2</sup> بوبكر بطة نوال، مرجع سابق، ص 136.

للمؤسسات، وذلك لعدد من الأبعاد القياس مثل : القياسات المالية وغير المالية ، ولمختلف الأطراف المرتبطة بالمنظمة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ابتكر كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون بطاقة الأداء المتوازن، لتكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المستخدمة في قياس الأداء، بوصفها نظاماً متكاملًا يستخدم عدّة منظورات، هذا العمل جاء بعد دراسة ميدانية على إثنتي عشر منظمة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية من مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد استغرقت عاماً كاملاً، ونوقشت لأول مرة عام 1992.

وقد عرف كل من روبرت وديفيد بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، كما عرّفها Horngren بأنها: " طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء"<sup>2</sup>.

### ثانياً: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها تأخذ عدة أبعاد للأداء في المؤسسة، مما يجعلها تتميز بالتوازن والشمولية في نظرتها للأداء، حيث تتمثل أبعادها في الجوانب التالية<sup>3</sup>:

#### أ. الجانب المالي:

ويتضمن مقاييس ربحية المؤسسة، وبعد المحور الأهم بالنسبة للمؤسسة، ويستخدم النسب المالية، والتحليل المالي المستمد إلى القوائم المالية، وذلك إلى حجم المبيعات والربح المحقق.

#### ب. جانب العملاء:

يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستدخلها المؤسسة، ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب، والتي يمكن أن تتضمن خدمة العملاء الحاليين، خدمة العملاء الجدد، حصة المؤسسة من السوق، إذ أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء الحاليين، والمحافظة عليهم ونسبة الحصول على العملاء الجدد.

#### ج. جانب العمليات الداخلية:

يرتكز هذا المحور على العمليات الداخلية، التي تعزز كلا من محور العملاء، بخلق قيمة مضافة لهم، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، إذ يتم من خلال هذا المحور، التعرف على الانحرافات المختلفة التي تقف أمام تطوير المهارات التشغيلية، وكذا يهدف إلى عرض الخدمات بكفاءة وفاعلية من جهة والتكلفة من جهة أخرى، ومن بين المؤشرات المستخدمة في مراقبة أداء العمليات الداخلية مايلي: مصاريف إدارية / العوائد الكلية، وقت تقديم الخدمة، عدد مرات تقديم الخدمة في الموعد، معدل الوقت اللازم لتطوير الخدمات، معدل الوقت اللازم لإتخاذ القرار، تطوير الإنتاجية، سعة نظم المعلومات/المستخدمين، صيانة نظم

<sup>1</sup> محمد عبد الله محمد الهنداوي، مذكرات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية، مجلة جامعة

الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 01، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة بدمياط، 1431، ص: 120.

<sup>2</sup> بسام زاهر و آخرون ، تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية-

سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية المجلد36-ع2، 2014، ص154.

<sup>3</sup> نفس المرجع . ص 155.

المعلومات، عدد مرات عدم توافر أو الخدمة عبر القنوات التوزيعية،... إلخ، وهنا تحدد الإدارة العمليات الداخلية المطلوب إجادتها، والتي تكمن من الوصول إلى الأهداف المالية، وإرضاء حملة الأسهم، من خلال إستحداث و إبتكار منتجات جديدة وتطويرها، وذلك في ضوء طبيعة ومحددات السوق واحتياجات العملاء<sup>1</sup>.

**د. جانب النمو والتعلم:**

يركز على الاهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، من خلال تطوير قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسة، التي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك على طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها، وكيفية إستخدام التقنيات الحديثة، وذلك لتحقيق رغبات العملاء وغايات المالكين. ويتضمن كل جانب في بطاقة الأداء المتوازن المحاور التالية<sup>2</sup>:

- **الأهداف Objectives:** توزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحمل تقريباً الأهمية الإستراتيجية نفسها، ويجب أن تكون: محددة بوقت زمني لإتمامها، معقولة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق.
- **المؤشرات/المقاييس Measurements:** وهي مقياس تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- **المعيار Target:** وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه، لتحديد الإنحراف ( سلباً أو إيجاباً ) عن الهدف المراد تحقيقه.

- **المبادرات Initiatives:** وهي المشاريع التشغيلية ( برامج العمل ) التي توجه الأداء، والواجب تنفيذها لتحقيق الهدف، ويضاف إلى ذلك علاقة السبب والنتيجة ( cause & effect )، والتي تعتبر إحدى مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وتعبّر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة بين الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.

### المبحث الثالث: مكانة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري

يقوم الإمداد المتكامل بدور هام في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين وفهم احتياجات الزبائن، كل ذلك ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمؤسسات، ويرتبط الإمداد المتكامل بشكل مباشر مع إدارة علاقات العملاء والموردين، وتُعد هذه العلاقات المكونات الرئيسية في ممارسات إدارة الإمداد المتكامل الخارجي، والتي تؤدي إلى مشاركة المعلومات بين المؤسسة ومورديها وزبائنها، وتعتبر واحد من العوامل الأساسية لخلق نظام إمداد قوي.

### المطلب الأول: أهمية تحسين الأداء التجاري

إذا كانت الوظيفة التجارية تعني مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد و مسؤولين تعينهم، لضمان حركة المواد والسلع أو مختلف احتياجاتها منه كمدخلات، وأيضاً مختلف مخرجاتها من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق، فهذا يجعل نجاح المؤسسة الاقتصادية يرتبط غالباً بالوظيفة التجارية، بمثل ما هو مرتبط بالوظيفة التقنية، لأنه إذا لم يتم تصريف المنتجات المؤسسة، فإن ذلك يؤدي

<sup>1</sup> ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات على الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة-2، 2013-2014، ص:41.

<sup>2</sup> يسام زاهر وآخرون، مرجع سابق، ص: 155-156.

إلى انهيارها واختفائها من السوق، لذا فمعرفة الشراء والبيع هو أكثر أهمية من معرفة الإنتاج والتصنيع، وهذا ما يجعل الأداء التجاري أكثر أهمية من الأداء التقني<sup>1</sup>.

ومن أجل تحسين أداء الوظيفة التجارية في مجالي الشراء والبيع، يجب تطوير تنظيمها وتنمية أدائها بشكل مستمر، وهو ما أصبح من الحاجات الملحة والضرورية لمواجهة تحديات المنافسة المتصاعدة في الأسواق، خاصة وأن المؤسسات في الدول المتقدمة لا تعاني من مشاكل الإنتاج والخدمات والمواد، ولكنها تعاني من تصريف هذه المواد والخدمات، فالدول المصنعة كاليابان و ألمانيا تجد مشاكل قليلة في الإنتاج لملايين السيارات سنويا، لكنها تجد مشاكل أكبر حين يتعلق الأمر ببيعها، وهذا ما يتطلب مجهودات كبيرة في مجال البيع والتسويق، وهذا من خلال البحث عن الطلب، ثم العمل على إشباعه.

إن تحسين الأداء التجاري ليس مجرد عملية بسيطة تترك للعاملين في الخطوط المتقدمة، سواء كان في مواقع الشراء أو البيع، وإنما هو عملية هامة وخطيرة، تتطلب تدخل الإدارة العليا للمؤسسة لتخطيط وتنظيم ومراقبة وتحفيز جهود تحسين الأداء التجاري، ومن هذه الأدوات التي يتطلبها تحسين الأداء التجاري:

**1. تحديد استراتيجية تجارية طموحة:** من خلال تحديد الأهداف التجارية للمؤسسة، سواء كانت استراتيجية نمو لسوق من خلال زيادة رقم الأعمال والحصة السوقية، أو استراتيجية تركز على الربحية والعائد على الاستثمار، من دون التفكير في التوسع في السوق، كما تتطلب الاستراتيجية التجارية تخصيص الموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيقها، وخصّة الكوادر التجاري المؤهلة، والمراكز والنقاط التجارية في أماكن مناسبة وبتجهيزات كافية.

**2. تحديد السوق المستهدف وأولويات العمل:** تعتبر مسألة تحديد السوق المُستهدف أساسية قبل القيام بأي خطوة أخرى، فالسوق المستهدف هو مجموعة من العملاء تحاول المؤسسة بيع منتجاتها لهم عن طريق استهدافهم بتوجيه جهودها التسويقية نحوهم، ولتحديد السوق المستهدف يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

من هو العميل؟ أين تجد العملاء المُحتملين؟ ما هي احتياجاتهم من المنتجات التي تُقدمها المؤسسة؟ من هو صاحب قرار الشراء؟ ما هو الوضع المالي لهم؟ وما هو أفضل توقيت للبدء معهم؟

**3. تحديد خطة للبحث عن شركاء تجاريين جدد:** تتمثل تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في الشركاء التجاريين، موردين كانوا أم زبائن، بالإضافة لتحديد قواعد وشروط التعامل

**4. الإتصال بالشركاء الجدد:** تتعدد وسائل الإتصال التجارية من الهاتف كأداة تقليدية واللقاء وجها لوجه في المراكز والمعارض التجارية، أو سائل الإتصال الحديثة من خلال شبكة الإنترنت.

### المطلب الثاني: أدوات تحسين الأداء التجاري

يتم تحسين الأداء التجاري للمؤسسة من خلال عدة أدوات، لعل أهمها:

#### أولا- اليقضة التجارية

تعتبر اليقضة التجارية جزء هام من اليقضة التنافسية للمؤسسة، والتي تتعلق برصد أوضاع وتطورات البيئة الخارجية للمؤسسة، بمختلف، وإن كانت اليقضة التجارية تتعلق بالشركاء التجاريين، سواء

<sup>1</sup> Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, éditions El-Aniss, Alger, 1990, pp 6- 7.

كانوا موردين، موزعين، تجارة الجملة أو التجزئة.

### 1. تعريف اليقظة التجارية

اليقظة التجارية هي العملية التي تتمكن المؤسسة من خلالها، من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وسلوك الزبائن الحاليين والمستقبليين، وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي نشاط يهتم بدراسة العلاقات التجارية بين المؤسسة وبين مورديها وزبائنها، حيث من خلال رصد ومتابع السوق، تتعرف المؤسسة على نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكهم، وفي عروض الموردين المختلفة، والإطلاع على مهاراتهم التوريدية<sup>1</sup>.

كما تعرف اليقظة التجارية بأنها "عملية مستمرة متكررة وأخلاقية، تقوم المؤسسة عن طريقها بمراقبة وتحليل متأن لبيئتها التجارية، بحثاً عن مؤشرات محتملة لتكوين فرص أو تهديدات بإمكانها التأثير على بقائها، واستعمال منتجات (مخرجات) اليقظة بهدف توجيه قرارات المسيرين من أجل تحسين أداء المنظمة<sup>2</sup>. يتبين من التعريفين السابقين، أن اليقظة التجارية هي عملية رصد ومتابعة منهجية ومستمرة للمتعاملين التجاريين (الزبائن والموردين)، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأهداف، نشاطات، احتياجات هؤلاء، ثم تحليل تلك المعلومات للاستفادة منها في إدارة العلاقات مع الشركاء التجاريين.

### 2. علاقة اليقظة التجارية بتحسين الأداء التجاري:

تساهم اليقظة التجارية بتزويد المؤسسة بالمعلومات عن أسواقها، خاصة فيما يتعلق باحتياجات و رغبات الزبائن ، مما يساهم في تحسين علاقاتها مع زبائنها، من خلال تفهم احتياجاتهم وتلبيةها في الوقت المناسب و بالكيفية الملائمة ، وهو ما يحقق رضا الزبائن وولائهم ، و بالتالي ترتفع الحصة السوقية للمؤسسة، و يتحسن أداؤها التجاري.

وتسمح اليقظة التجارية بالحصول على معلومات استباقية عن الموردين وتاريخهم، وأصناف المواد وأسعارها مواصفاتها، مما يسمح لها باختيار أفضل الموردين، وشراء أفضل المواد وبأقل الأسعار، وهو ما يمكنها من تخفيض التكاليف الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء التجاري.

ومنه فاليقظة التجارية تساعد المؤسسة في تحقيق ثلاث أهداف هامة هي:

- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين، لأنها تتفاوض وهي تملك معلومات عن المواد والمنتجات وأسعارها، ومعلومات عن مستويات العرض والطلب، وعن معلومات ظروف وتوقعات الموردين والزبائن.
- جذب زبائن جدد، حيث أن معرفتها المسبقة برغبات وحاجات السوق، تجعلها تبادر بسرعة بتكييف المنتجات وفقها، مما يؤدي لإقبال المستهلكين على منتجاتها وتحولهم إلى زبائن دائمين.

<sup>1</sup> فالنته اليامين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 92.

<sup>2</sup>Léonard Dumas, La veille marketing, une pratique de gestion à exploiter, revue teoros, volume 3, n°03, 2004, p43.

• متابعة التغييرات في احتياجات الزبائن، حيث أن ظروف نشاط الزبائن أو أذواق المستهلكين تتغير، مما يجعل من متابعة ورصد هذه التغييرات ضرورة للمحافظة عليهم، وهو ما يساهم في المحافظة على حصتها السوقية.

### ثانياً: إدارة القوى البيعية

إن من أولويات إدارة وتنظيم القوى البيعية وقد تزايد هذا الدور في الإقتصاد الحديث، إذ اضطر مدير البيع نتيجة المنافسة الحادة و إرتفاع تكاليف الأنشطة البيعية إلى بذل أقصى الجهود، وهذا لإحداث التحسين في الطرق الفنية والتنظيمية لإدارة المبيعات، حيث أعطت الإدارة عناية فائقة للأنشطة المتعلقة باختيار مندوبي البيع من أفضل الموارد البشرية، بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب الفعال، وتقييم وتوجيه جهود رجال البيع، والرقابة على النفقات البيعية، ومكافئة وتحفيز رجال البيع ومندوبي البيع بقدر ما يبذلونه من جهد أو ما يحققونه من نتائج ورقم أعمال<sup>1</sup>.

#### 1. إستقطاب وإختيار رجال البيع:

على المؤسسة أن تتخذ خطوات فنية وإدارية بما يكفل لها توفير رجال البيع أكفاء، يمتازون بمهارات عالية وتضمن تدفقاً منتظماً لهم، وهناك وسائل وأساليب متعددة تساعد الإدارة في إختيار و إستقطاب رجال بيع تابعين للمؤسسة أو وكلاء مبيعات مستقلين، وتعود مبررات إختيار وسيلة من أخرى إلى حجم المؤسسة وخبرتها ونوع القطاعات التي تنشط بها، ومن بين هذه الأساليب والطرق ما يلي<sup>2</sup>:

أ. مكاتب الاستخدام: وهي جهات متخصصة خاصة، تتولى بالاعتماد على مستشارين أكفاء في إختيار واستقطاب القوى العاملة، إذا تلجأ المؤسسة إلى إبلاغ باحتياجات من الكوادر البيعية أو الإدارية، ومن خلال عملية انتقاء دقيقة لتشغيل من تراه أفضل لنيل هذه الوظيفة، وتتقاضى هذه المكاتب أجور ورسوم على خدماتها.

ب. المقابلة الشخصية: يتم الإختيار باستخدام المقابلة المباشرة لغرض تحديد المواصفات الشكلية، مثل الطول، المظهر، اللباقة وحسن التصرف، والشخصية وقدرة التأثير، وتستعمل في الوقت الحالي أساليب عملية وسيكولوجية تفيد جدا في هذا الجانب لتحليل السلوك الإنساني والغوص في أسراره.

ج. الإختبارات التحريرية والشفوية: يتم تحديد الناجحين من خلال إختبارهم في مجالات عديدة ومتنوعة في ما يخص الذكاء والشخصية، والميل للعمل كرجل بيع، وقياس المعلومات والثقافة العامة وغير ذلك، ولكن قد لا تؤدي الدور المنوط بها لوحدها، وإنما تكون غالبا مكملة لأسلوب آخر.

#### 2. الخصائص التي يجب أن تتوفر في رجال البيع:

تتمثل في القدرة الكبيرة على الإقناع، الشخصية الاجتماعية المقبولة، الخبرة السابقة المستندة إلى تاريخ بيعي زاهر والمعرفة الدقيقة في مجال عمله خصوصا في الأسواق التي تتبع فيها المؤسسة، وطبيعة

<sup>1</sup> قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص:32.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص: 33-34.

المستهلكين، والسلع التي يتعامل بها، والسلع التي يريد بيعها، وقدرته على التكيف مع المتغيرات والمستجدات بكفاءة عالية.

لا يمكن الإكتفاء بالاختيار الحسن لرجال البيع ، بل يستلزم وجود نظام تكوين وتأهيل متكامل يراعي آخر التطورات، ويستعمل أحدث التكنولوجيا في هذا المجال، بالاستعانة بمديرين متخصصين بمستوى تأهيلي عالي، وحسب الاختصاصات المراد تكوينها، وكل هذه الاجراءات أصبحت إلزامية ، نظرا لما يكتسبه التدريب من أهمية بالغة ، كذلك يجب على المدير دفع العاملين لأداء واجباتهم، وبث الرغبة فيهم على الأداء الفعال لعملهم و تشجيعهم بالوسائل المختلفة، وهذا عن طريق الإستماع لاقتراحاتهم، التقدير و الإهتمام بحياتهم الشخصية ، مكافئتهم.

### ثالثا: الابتكار التسويقي

يمكن التسويق المؤسسة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي تحديد المنتج المناسب من أجل إشباع هذه الحاجات والرغبات، لكن التغير المستمر الذي يميز أذواق وحاجات المستهلكين نتيجة تأثير مجموعة من العوامل المتباينة، جعل من الصعب على المؤسسة أن تقدم منتج واحد مناسب، ما حتم عليها القيام بتغيير هذا المنتج من خلال إدخال تحسينات جديدة عليه أو التوصل إلى منتج جديد أفضل، بديل له حتى يتوافق مع هذه الحاجات المتغيرة، وهذا هو مجال الابتكار التسويقي

#### 1. تعريف الابتكار التسويقي

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية<sup>1</sup>.

كما نص تعريف آخر على أن "الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرائق وإجراءات أو إستخدام معدات أو آلات، تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا، سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير، وهكذا فإن إستحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو الإبتكار التسويقي، كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو إبتكار تسويقي، وإبداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو إبتكار تسويقي، كذلك إبتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو إبتكار تسويقي أيضاً<sup>2</sup>.

#### 2. خصائص الإبتكار التسويقي:

من التعاريف السابق للابتكار التسويقي يمكننا أن نستنتج بعض خصائصه، وهي:

■ لا يقف الإبتكار التسويقي عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، إنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.

<sup>1</sup> عيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.  
<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر، هياش فارس، دور الابتكار في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، جامعة فرحات عباس، سطيف-5-6 ماي 2014، ص:6.



■ قد ينصب الإبتكار التسويقي على خصائص المنتج، طريقة التسعير، الأساليب الترويجية، أسلوب التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وقد يكون الإبتكار في مجال بحوث التسويق، كما قد يأخذ شكل تبنى قضية معينة، أو الإختلاف عن المنافسة في موقفهم تجاه قضية معينة أو موضوع معين.

### 3. علاقة الإبتكار التسويقي بتحسين الأداء التجاري:

ينتج عن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات في حالة نجاحه، منتجات جديدة قادرة على أن تحقق مجموعة من الاهداف وهي : زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة، التي تنعكس على القدرة في إرضاء قطاعات سوقية جديدة، ومن ثم الزيادة في رضا المستهلكين الحاليين، وكسب رضا مستهلكين آخرين جدد، وتحقق كل هذه الأهداف أو بعضها ينعكس على تحسن الأداء التجاري للمؤسسة، ومنه تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### رابعاً: بناء علاقات قوية مع العملاء لتحسين الأداء التجاري

إن بناء علاقة قوية مع العملاء، تتطلب من المؤسسة أن تدير علاقتها مع العملاء، باعتبارهم من أهم الأصول في المؤسسة، وتعرف إدارة علاقات العملاء على أنها مجموعة من الممارسات التجارية، التي تهدف إلى وضع المؤسسة في اتصال وثيق مع عملائها، من أجل معرفة المزيد عن كل واحد منهم، وتقديم قيمة أكبر لكل واحد، بما يتماشى مع الهدف العام للمؤسسة، والمتمثل في جعل كل واحد من العملاء يضيف أكبر قيمة للمؤسسة<sup>1</sup>.

وحتى تتجح المؤسسة في بناء وإدارة علاقات قوية ومستمرة مع عملائها، يتطلب منها مجهودات مستمرة على عدة نواحي، منها ما يلي<sup>2</sup>:

**1. المعرفة الشخصية للعملاء:** تمثل المعرفة الجيدة الأساس في قيام المؤسسة بتحديد رغبات العميل، وميوله اتجاه السلع والخدمات التي تقدمه المؤسسة، فكما هو معلوم فإن العملاء تختلف شخصياتهم وآراؤهم وأذواقهم، إلى جانب أن طباعهم وردود أفعالهم تتفاوت من عميل لآخر، وامتلاك المؤسسة للمقدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات، يساعدها في زيادة تفهمه لاحتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على زيادة رضا العميل.

**2. قاعدة بيانات قوية:** من خلال ذلك تستطيع المؤسسة التعرف إلى رغبات العملاء واحتياجاتهم، وبالتالي تسعى المؤسسة بشتى الوسائل إلى تلبية رغباتهم، وتبذل الجهود المكثفة لتعزيز ثققتهم بها وعدم تسربهم وتحولهم إلى مؤسسات أخرى.

**3. الإدارة التفاعلية مع العملاء:** وذلك من خلال الاتصال المباشر، والتفاعل الشخصي مع العميل، فكلما كان ذلك الاتصال والتفاعل أكثر قوة وفاعلية، كلما كانت قديم الخدمة يتم بصورة أفضل، وتستلزم الإدارة التفاعلية بين المؤسسة والعميل، أن تشعر المؤسسة بأهمية دور العميل في العملية التسويقية من خلال إشراكه في عمليات الخدمة، بحيث يكون دوره فعالاً ومؤثراً في كافة العمليات الإنتاجية، ويتأثر التفاعل

<sup>1</sup> نشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات ، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة، ص 368.

<sup>2</sup> طارق محمد حراشة، إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، 2015، ص ص 16-18.



بطريقة تقديم المؤسسة للخدمة إلى مجموعة من العملاء مرة واحدة، وليس إلى كل عميل على حدى، ولكي يكون التفاعل ذا جدوى، فإنه يفضل أن تقوم المؤسسة بحصر عملائها في مجموعات، وفقا لتكامل حصولهم على الخدمة

**4. فهم حاجات العملاء بعمق:** فلا تكتفي بالرغبات التي يعبر عنها العميل شفهيًا، بل تتعدى إلى فهم

احتياجات نشاطه الحقيقية التي قد لا يكون على دراية بها، من خلال ذلك تتولد صلة قوية بين المؤسسة والعملاء، الأمر الذي ينتج عنه زيادة ولاء العميل.

**5. رعاية العملاء:** وذلك من خلال متابعة العميل أثناء مراحل البيع إلى مراحل التسليم، إلى جانب متابعة رضا العميل عن نوعية السلع والخدمات المقدمة، من ذلك بإجراء المسوحات الملائمة.

**6. التغذية الراجعة:** وذلك من خلال قيام المؤسسة بالتعرف على ردود أفعال العملاء اتجاه الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، ومحاولة التواصل معهم للوصول إلى معرفة رغباتهم، والتعرف إلى مقترحاتهم، وبالتالي رفع ثقة العميل بالمؤسسة.

**7. معاملة العملاء بشكل منفرد:** وذلك من خلال تصميم محتوى منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة

للعلاء على أساس السلوك الشخصي للعميل، ورغباته، الأمر الذي يشعره بالراحة الشخصية، فكل عميل يرغب في منتج أو خدمة تختلف عن باقي العملاء، كما أن عميل له خصائص نفسية واجتماعية وظروف حياتية واقتصادية، ومن خلال تكييف المؤسسة خدماتها وأسلوب تقديمها بما يتناسب كل عميل، تتمكن تحقيق رضاه وكسب ولاءه<sup>1</sup>.

**8. التركيز على العميل الجيد:** تستند عملية التمييز بين العملاء على أساسا استمرارية العميل مع المؤسسة

وقيمة مشترياته الحالية والمتوقعة من المؤسسة، ويحق للمؤسسة التركيز على العملاء الذين يتوقع منهم تحقيق الأرباح من خلالهم للمؤسسة، ومحاولة الحفاظ عليهم، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد العملاء من هذا النوع، والعمل على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم بهدف الإحتفاظ بهم.

إن تطوير علاقة العميل مع المؤسسة، من خلال تقديم خدمات شخصية مميزة، ينتج عنها تحسين

العلاقة به، وبناء علاقات بعيدة الأمد، وهو ما يؤدي إلى خلق حجم أكبر من المبيعات والأداء التجاري، نتيجة لزيادة ولاء العميل، ورضاه عن طبيعة العلاقة التي بينه وبين المؤسسة، التي تعكس تفهما كبيرا للعميل من قبل المؤسسة، وبالتالي نجد قيام المؤسسة بتطوير علاقتها بالعميل وتحسينها، يعد ضرورة من ضروريات استمرارية المؤسسة، وزيادة قدرتها على التنافس.

**9. إدارة فترة انتظار العميل:** إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على المنتج أو الخدمة،

تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء التجاري الفعلي للمؤسسة وانطباعاته حولها، ولذلك ينبغي على المؤسسة توفير المنتج أو الخدمة للعميل في الوقت الحقيقي، أي بدون انتظار، وإن كان ولا بد من الإنتظار، فلا بد أن يكون هذا الوقت في أدنى مدى ممكن، و يمكن للمؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها بجعلهم ينشغلون

<sup>1</sup> طارق محمد حراشة، مرجع سابق، ص 18

بشيء خلال تلك الفترة، فالعميل الذي ينتظر وهو مشغول، يشعر بأن وقت الإنتظار أقصر، من العميل الذي ينتظر وهو غير مشغول<sup>1</sup>.

**10. جعل العلاقة مع العميل شخصية:** تعتبر تكلفة تحقيق الولاء لدى العملاء الحاليين أقل تكلفة من الحصول على عملاء جدد، حيث أن عدم رضا العميل سيؤدي حتما إلى فقدانه، مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل علاقة شخصية، أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل، لابد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليس المنتج فقط هو الذي تخلق الأداء التجاري المتميز، ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها.

ولجعل العلاقة مع العميل شخصية، يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الرجل البيع المناسب لكل عميل، حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بمحفظة العملاء، ويتم ذلك حسب نوع العملاء وطريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مساهمة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري.

لا شك أن الوظيفة التجارية بشكل خاص، وما فيها من عمليات بيع وشراء، تتطلب النقل والتخزين للمواد المشتراة والمنتجات المباعة، وهو ما يبين أهمية نظام الإمداد المتكامل للأداء التجاري.

#### أولاً: دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء العام

تتمثل آثار التكامل في أنشطة الإمداد على الأداء العام للمؤسسة في الجوانب التالية:

✓ يسمح تكامل أنشطة الإمداد بتحقيق استمرارية وانتظام عمليات المؤسسة، دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع، فالتخطيط المحكم والتنسيق الجيد لأنشطة الإمداد، وبشكل خاص إدارة النقل، إدارة المخزون، وإدارة المخازن، يمنع أي إنقطاع في المخزون، مما يساهم في استمراري الإنتاج وتوفير المنتج للعملاء .

✓ يشكل الاستثمار في المواد والمنتجات وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المؤسسة ، لذا فإن أي تكامل أنشطة الإمداد، سيؤدي إلى تدنية تكلفة المخزون لأدنى مستوى ممكن ، من دون التعرض لاحتمال نفاذ المخزونات من المواد والمنتجات، وهذا يجنب المؤسسة تعطيل جزء من رأس المال المستثمرين مما ينعكس إيجاباً على الربحية والأداء التجاري.

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص 87.

<sup>2</sup> بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص 88

✓ إن الإمداد المتكامل من خلال التنسيق والتعاون بين أنشطة النقل والتخزين، وخاصة من حيث التوقيت والكمية والتكليف، وشروط التوريد والتوزيع سيؤثر إيجاباً على كفاءة وفعالية الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد وبقية إدارات المؤسسة.

✓ يسمح تكامل أنشطة الإمداد بتخفيض تكاليف النقل والتخزين، وذلك من خلال توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن بالحجوم الاقتصادية من المواد والمنتجات، مما يؤدي لعدم تكديس أو تجميد كميات كبيرة من المواد في المخازن، لأن لحجم المخزون تأثير كبير في ربحية المؤسسة.

✓ يساعد نشاط النقل في خلق المنفعة المكانية والزمانية من خلال تحريك المنتجات المختلفة، من مكان تقل فيه درجة الحاجة إليها، إلى مكان آخر تشتد فيه هذه الحاجة، مما يسمح ببيعها بسعر أعلى وتحقيق الأرباح، كما يساهم النقل بشكل مباشر بتخفيض كميات المخزون الراكد، وهو ما يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة، وهذا كله ينعكس إيجاباً على الأداء التجاري للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة من خلال النقل تصريف الإنتاج.

### ثانياً: دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري

إن إدارة الإمداد بشكل متكامل، يعتمد على كفاءة وفاعلية التشغيل لمختلف الوظائف الإمداد من جهة، وعلى التعاون والتنسيق بينها من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، زيادة الإرباح، أو خفض التكلفة أو زيادة العائد على الاستثمار أو زيادة الإيرادات، وفي المقابل فإن عدم تحقيق ذلك أو أياً منه، يعتبر فشلاً في تكامل نشاطات الإمداد فيما بينها، أو بينها وبين مختلف الوظائف الأخرى، وعليه يعتبر مطلوباً تحسين تكامل الأنشطة الإمدادية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال خفض التكاليف وتحقيق درجة عالية من رضا العملاء.<sup>1</sup>

وعلى العموم يساهم الإمداد في خلق نوعين من المنافع وهي:<sup>2</sup>

• **المنفعة الزمانية:** عادة لا يستطيع المستهلك أن يتم عملية المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وهنا فإن المؤسسة المنتجة أو الموزعة تعمل على تخزين هذه المنتجات وإتاحتها للمستهلك وقت ما أراد.

• **المنفعة المكانية:** عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعدة، ويقوم التسويق بتوفير السلع والخدمات في متناول يد المستهلك، عن طريق نقلها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها له في المكان المناسب.

من التحليل السابق، يتبين لنا أن دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري يتجسد في

مجالين أساسيين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ادم إسماعيل ادم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان (2008-2013)، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص. 26

<sup>3</sup> علي عبود علي الرفيعة، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، جامعة كربلاء، العراق، 2016/01/31، ص 60.

أ. المجال الأول هو الأداء المالي: ويتمثل في تعظيم هامش الربحية من خلال تخفيض التكاليف، فتكاليف أنشطة الإمداد تشكل نسبة لا يستهان بها في تكلفة المنتج، وأي تخفيض في هذه التكلفة يسمح بتعظيم هامش الربح، وهنا يساهم التكامل والتنسيق بين أنشطة الإمداد الداخلي والخارجي، وخاصة بين نظامي النقل والتخزين في تخفيض تكلفة المخزون، وتخفيض عدد رحلات النقل، وبالتالي مساحات التخزين وأسطول النقل، مما ينعكس إيجاباً على هامش الربح.

ب. المجال الثاني فهو تحسين الأداء غير المالي: ويتمثل في تخفيض وقت الدورة، من خلال إزالة فترات الانتظار على مستوى وحدات الإنتاج، لعدم توافر المواد والمستلزمات، أو إزالة وقت الانتظار في مراكز التخزين أو بيع بسبب تأخر الإنتاج أو النقل، وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى خدمة الزبون، وتقليص مستويات المخزون، والاستثمار الأفضل للموارد.

يتبين أن هناك ثلاث عناصر أساسية تتحكم في درجة مساهمة نظام الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**العنصر الأول:** مدى قدرة نظام الإمداد المتكامل على توفير احتياجات المؤسسة من المواد ولوازم الإنتاج، في الوقت المناسب وبالكمية والشروط المناسبة.

**العنصر الثاني:** يشير إلى مدى قدرة نظام الإمداد المتكامل على تلبية طلبيات العملاء بالسرعة المطلوبة وبالجودة العالية خلال الفترة الزمنية المطلوبة في كل مرة.

**العنصر الثالث:** يشير إلى أي مدى يستطيع نظام الإمداد المتكامل أن يقلل معدلات الأخطاء في نقل وتوزيع المواد والمنتجات، وبصفة عامة لا بد من وضع نظام لمعايرة الأداء (وضع معيار)، في ظل افتراضات واقعية معينة وفي ظروف العمل الفعلية.

<sup>1</sup> ادم إسماعيل ادم خميس، مرجع سابق، ص 109.

### خلاصة الفصل الثاني

يعد نظام الإمداد المتكامل من الأنظمة المهمة والحرجة في أي مؤسسة سواء كانت تعمل في الإنتاج أو التصنيع بكافة مجالاته أو الخدمات في جميع أنواعها، وتتوقف كفاءة وفعالية أداء المؤسسة ونجاحها وتحسين أداءها التجاري في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، على مدى وكفاءة وفعالية الأنشطة الإمدادية في أداء مهامها، ودعم علاقاتها الإيجابية مع الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة من جانب، ومع الأطراف الخارجية من جانب آخر.

كما يسعى الإمداد المتكامل في المؤسسة إلى تعظيم الربحية، ويتوقف بدرجة كبيرة في قدرته على ضبط وترشيد التكاليف الشراء والبيع، وتأثيرها على التكلفة الكلية لأداء الأعمال والخدمات، وبالتالي على إيرادات وربحية المؤسسة، ومن مهامه الرئيسية هو رفع مستوى دقة المعلومات المتعلقة بالمشتريات والمخزون، والتي تساهم بذلك في تحديد القرارات على مستوى المؤسسة، كذلك تطوير مستوى الخدمة المقدمة للموردين بما يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، من خلال توفير التوريدات التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة التي لا تقل عن توقعات العملاء .

## الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية لشركة تكييف و تصدير بسكرة SARL AGRODAT

**تمهيد:**

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإمداد المتكامل والأداء التجاري للمؤسسة، من خلال الفصلين السابقين، يتضح لنا أن تحسين الأداء التجاري للمؤسسة، يتطلب منها بناء إستراتيجية تسويقية تجارية عن طريق الإمداد المتكامل، وبوظائفه التي يقوم بها كل نشاط من أنشطة الإمداد، هدفها تخفيض التكاليف كسب مكانة في السوق، كسب زبائن جدد والمحافظة عليهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتسليمها بمرونة عالية.

وتدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم إعداد دراسة ميدانية تطبيقية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، وهذا لتعاملها مع العديد من الدول، ومن أهم هذه الدول أمريكا، ألمانيا، فرنسا، حيث تعتبر هذه المؤسسة الرائدة في مجال التصدير، وعليه قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة تصدير وتكييف التمور SARL AGRODAT - بسكرة -

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة تصدير وتكييف التمور SARL AGRODAT

### تمهيد :

سننظر في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، إلى تقديم وعرض عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة AGRODAT، من خلال التطرق إلى نشأتها ونشاطها، ثم نحاول تحليل نظام الإمداد المتكامل أهم وظائفه، وأخيرا نحاول تقديم بعض الملاحظات المالية للأداء التجاري للمؤسسة.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة AGRODAT بسكرة

تعتبر مؤسسة تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة AGRODAT، من أبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ظهرت سنة 2006، في مجال تصدير التمور، مما يجعلها من أهم المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة في قطاع التصدير.

### أولاً: لمحة تاريخية حول مؤسسة تصدير و تكييف التمور AGRODAT ببسكرة

مؤسسة SARL AGRODAT تقوم بنشاطها على معالجة وتكييف وتصدير التمور ، وهي تقع بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة، ولقد تم إختيار هذا الموقع بناء على توجيهات وتقسيم الوكالة العقارية لولاية بسكرة، بموجب عقد موثق رقم 68 بتاريخ 2006/01/12<sup>1</sup>.

تصنف هذه الشركة ضمن المؤسسات المتوسطة، ومن الناحية القانونية هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست بتاريخ 20 سبتمبر 2006، برأس مال قدره 40.000.000,00 دج، وتعتبر هذه الشركة إستثماراً خاصاً، تعود ملكيته الأولى إلى أربع أفراد من عائلة واحدة، وهم الأعضاء المسؤولين لها، لتتعرض المؤسسة بعدها لإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008، ليتم شراءها من المسير الحالي لها، السيد قدور عبد العزيز وشركاءه، بعدد إشهاري مؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011، ليبقي على نفس التسمية الأولى للمؤسسة، وبذلك تغير رأسمالها التأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها، والبالغ عددهم ثمانية من بينهم خمسة من عائلة واحدة، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000,00 دج، وحددت نسبة مساهمة إثنين من الشركاء بـ 20 %، أي مبلغ 16.240.000,00 دج لكل واحد منهما، أما باقي المبلغ فيتكون من نسب مساهمة متساوية قدرت بـ 10 % أي مبلغ 8.200.000,00 دج، وقدرت القيمة الإجمالية للمشروع بـ 76.000.000,00 دج، مقسمة كما هو مبين في الجدول التالي رقم (4):

<sup>1</sup> إستنادا إلى وثائق داخلية من المؤسسة، ومقابلة شخصية مع مسير المؤسسة AGRODAT بسكرة، السيد قدور عبد العزيز والسيد المحاسب والمالية السيد محمد عزوز



الجدول رقم (4): العناصر الأساسية لمشروع المؤسسة

المبالغ	الأصول
34.314.787,00 دج	المباني
7.370.000,00 دج	تجهيزات وحدة التكييف
29.250.000,00 دج	الأرض
5.000.000,00 دج	غرفة التبريد
65.213,00 دج	أشغال التوصيل للماء والغاز والكهرباء
802.000,00 دج	مقصورة الصحراء Cabines Sahariennes
1.111.111,10 دج	مولد كهربائي
682.800,00 دج	آلة تغليف
1.425.225,7 دج	آلة غسل التمور
1.573.445,24 دج	آلة غسل صندوق البلاستيك
572.300,00 دج	آلة تطهير الأيدي
في طور الصنع	مطعم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق خاصة بالمؤسسة و بالإستعانة برئيس مصلحة المحاسبة والمالية.

لقد كان الإنطلاق الفعلي في عملية الإنتاج في شهر أكتوبر، سنة 2011، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 138,124 طن/السنة، من كمية التمور المصدرة نحو الخارج، لتصل أقصاها سنة 2015، بتصدير 612 طن/السنة، وبعدد عمال ثابت يصل إلى 90 عامل في السنة، وتطمح المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق طاقة إنتاجية تقدر بـ 1500 طن/السنة. هذا وتتربع المؤسسة على مساحة 3.250 م<sup>2</sup>، والمزودة بجميع المرافق الضرورية، شبكة الطرقات الموصلة إليها، ماء، كهرباء، غاز وشبكة القنوات صرف المياه، وتحتوي الوحدة على المكونات الموضحة في الجدول التالي رقم (5):

## الجدول رقم (5): مكونات مؤسسة AGRODAT (بكرة)

رقم	التعيين	المساحة (م <sup>2</sup> )	الإرتفاع (م)	ملاحظات أخرى
1	جناح إداري	27		منجز بعناصر جاهزة
2	مستودع التكييف	400	7	هيكل و سقف معدني
3	غرفة تبريد	400	4.84	حجم 2000 م <sup>3</sup>
4	مستودع للتخصير	240	3.50	مجهز بمسخن مركزي
5	وحدة التخزين	/	/	حجم 1000 م <sup>3</sup>
6	غرفة تغيير الملابس	70	/	مجهزة بصنابير ودورة مياه
7	مركز الحراسة	14	/	/
8	مرفقات: محول كهربائي + آلة لتطهير اليدين + مساحة مهياة وجدار تصوين			
9	قسم لتكوين وتدريب العمال			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

كما كانت هناك بعض التعديلات والزيادات التي قامت بها المؤسسة، والتي تمثلت في زيادة مبنى خاص بالتخزين سنة 2016، وكذلك تم تعديل أرضية المؤسسة، حيث بلغ تكلفتها : 200.000,00 تقريباً. كذلك مطعم في طور الإنتهاء من إنجازه ( لم تحدد قيمته بعد )، والذي سيتم الإنتهاء منه والعمل به سنة 2017.

## ثانياً: أهداف مؤسسة AGRODAT

مؤسسة AGRODAT وكأى مؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة والمتمثلة في:

- تلبية المعايير الدولية (1-7 IFS - 2 ISO9001 - 3 HACCP).
- تحسين العمل والأداء من خلال الحصص التكوينية، ودعم وتطوير المهارات للعامل، من خلال الحصص التدريبية.
- تحقيق التقدم والنمو الإقتصادية، من خلال توفير مناصب الشغل وزيادة الأرباح.

<sup>1</sup> International Food Standard : IFS 7 - 6: هي معايير المراجعة الخاصة لمرجعية التدقيق حول جودة وسلامة المنتجات الغذائية ، صدرت أول مرة سنة 2002 بألمانيا، لتشمل دولة الإتحاد الأوروبي لاحقاً، أما الطبعة السادسة، فلقد بدأ العمل بها بتاريخ 2012/07/01. الموقع <http://www.Irqa.fr/normes-referentiels/IFS-BRC>، بتاريخ 21/04/2017، الساعة 20:55.

<sup>2</sup> معايير إيزو ISO 9001: إن أي شركة أو مؤسسة يتم تصديقها بشكل مستقل، ومعتمد لتكون متوافقة مع معايير إيزو ISO 9001، ويتم الإعلان عنها على أنها حصلت "على شهادة الأيزو 9001 ISO"، أو تعتبر "مسجلة في إيزو 9001"، ومن الجدير ذكره أن التصديق على معايير إيزو 9001 ISO لا تعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي شركة أو مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقها طبقاً لنظام سليم للجودة، من الموقع : [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88\\_9000](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_9000)، بتاريخ 26/04/2017 الساعة 19:04.

<sup>3</sup> نظام تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة (HACCP) هو نظام وقائي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار HAZARDS التي تهدد سلامته ، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية ، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة CCPs التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج. الموقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%>، بتاريخ 26 أبريل 2017 الساعة 18:00.

- الحفاظ والرفع من مكانتها في السوق، من خلال التلبية الدائمة لمتطلبات وحاجيات الزبائن خاصة الأجانب.
- الوصول إلى العالمية والشهرة من خلال تحسين المستمر لجودة منتجاتها، التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي.
- الجمع بين التقليد والتجديد، من خلال رعاية إنتاج التمور الجزائرية مع التطوير و الابتكار.
- وضع نظام إدارة متكامل لجودة ونظافة وسلامة المحيط، وهذا في إطار سياسة شاملة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: هيكل مؤسسة AGRODAT بسكرة

تتكون مؤسسة تصدير وتكييف التمور AGRODAT بسكرة من المستويات التنظيمية التالية:

#### 1 - مدير المؤسسة :

مدير المؤسسة هو من الملاك الأساسيين لهذه المؤسسة، وهو المسير الرئيسي في الإدارة، السيد قدور عبد العزيز ومساعدته السيد محمد الهادي، الذي يعتبر من الشركاء لهذه المؤسسة، ويتمثل دور مدير المؤسسة في الإشراف العام على جميع الأنشطة، والمتمثلة في البيع والتفاوض مع الموردين، الشراء أنواع التمور والتغليف، وكذلك إرضاء الزبائن وإظهار جودة المنتجات في مختلف دول العالمية، وتمثيل الشركاء في المعارض الدولية.

#### 2 - الإدارة العامة: بحيث توكل لها التحكم في المصالح و الأرقام بالمؤسسة وإدارة الشؤون الداخلية بها،

ويشرف عليها السيد قدور عبد العزيز، وبالتفويض من الشركاء تقوم الإدارة العامة بالمهام الآتية :

- التعامل مع مختلف المتعاملين والإدارات كمديرة الضرائب والبنوك ومؤسسات التأمين،... وغيرها؛
- التوقيع على الشيكات والفواتير .
- الإجتماع بالشركاء ورؤساء المصالح بشكل دوري.
- تحديد سياسات المؤسسة مع مورديها، زبائنها، ممولياها.
- إستقطاب العمال الأكفاء.
- إستلام المداخل.
- تسديد الأعباء.

#### 3 - الأمانة: وتتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات، و إستقبال الزوار وتنظيم الإجتماعات

وإعداد جدول الأعمال، بناء على توجيهات المدير وتلقي الفاكسات والمراسلات، والرد عليها بعد إستشارة المدير.

#### 4 - خلية الأمانة: مهمتها حماية الممتلكات والأفراد من خلال تشديد الحراسة خاصة أثناء الليل، وكذلك

التدخل لمنع دخول أي فرد، وعدم خروج المنتجات إلا بإذن من المسير.

## 5 مصالح المؤسسة :

## 5-1. مصلحة الإنتاج: تنقسم هذه المصلحة إلى:

## ❖ قسم العمليات الإنتاجية: يتم في هذا القسم القيام ب:

- دراسة برامج إستقبال التمور ووضع برنامج لعمليات المعالجة و التوضيب، بالتعاون مع مصلحة التجارة ومصحة التموين .

- الإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية.

- الرقابة على أداء عمال الإنتاج .

- تحديد حجم الفائض أو العجز في عدد العمال، وتبليغه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

❖ قسم مراقبة الجودة: تقوم هذه المصلحة بتوفير الكفاءة واليد العاملة الخبيرة والمؤهلة، وتسمح بالعناية اللازمة والمراقبة النوعية للتمور، من خلال توافرها على مخبر للتحليل الفيزيوكيميائية للتمور، ومواد التغليف والتعبئة باستخدام مواد كيميائية فهي تعتمد على مخبر خارجي خاص، وفيما يتعلق بجودة، ونظافة وسلامة الأفراد والعاملين في محيط عملهم، تقوم المؤسسة بتوعية العمال وتكوينهم في هذا المجال، من خلال الإلتزام بالشروط المعيارية وتطبيق السياسية و القواعد التنظيمية المحددة في النظام ( كغسل اليد - و عدم وضع الإكسسوارات المجوهرات و مواد التجميل ).

❖ قسم تخزين التمور: تتمثل مهمته في المحافظة على التمور المخزنة، سواء كانت تمور خام أو منتوجات تامة الصنع، إلى غاية إستلامها من طرف قسم عمليات التصدير بمصلحة التجارة.

## 5-2 مصلحة التجارة: تنقسم هذه المصلحة إلى:

❖ قسم الشراء وتخزين مواد التعبئة والتغليف: تتمثل مهمته في إبرام عقود الشراء مع موردي التمور الخام، والتفاوض معهم حول الكمية والنوعية والسعر وأجال إستلام التمور، ويقوم قسم بشراء مواد التعبئة والتغليف بناءً على تعليمات قسم التصدير، بالإضافة إلى متابعة إستخدام مواد التعبئة والتغليف والمحافظة عليها وتحديد حجم الإحتياجات التي ينبغي تلبيتها لتحقيق الأهداف التسويقية .

❖ قسم عمليات التصدير: تتمثل مهمته الأساسية في الحفاظ على الزبائن الحاليين، والبحث عن مختلف إبرام صفقات جديدة من خلال طرق تغليف متنوعة، وأجال تسليم مرضية، هذا ويتكفل القسم بتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع والتصدير .

## 5-3 مصلحة الصيانة : وتتمثل مهامها في:

- غسل ومعالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها .

- صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة.

## 4-5 مصلحة المحاسبة و المالية: وتتمثل مهامها في :

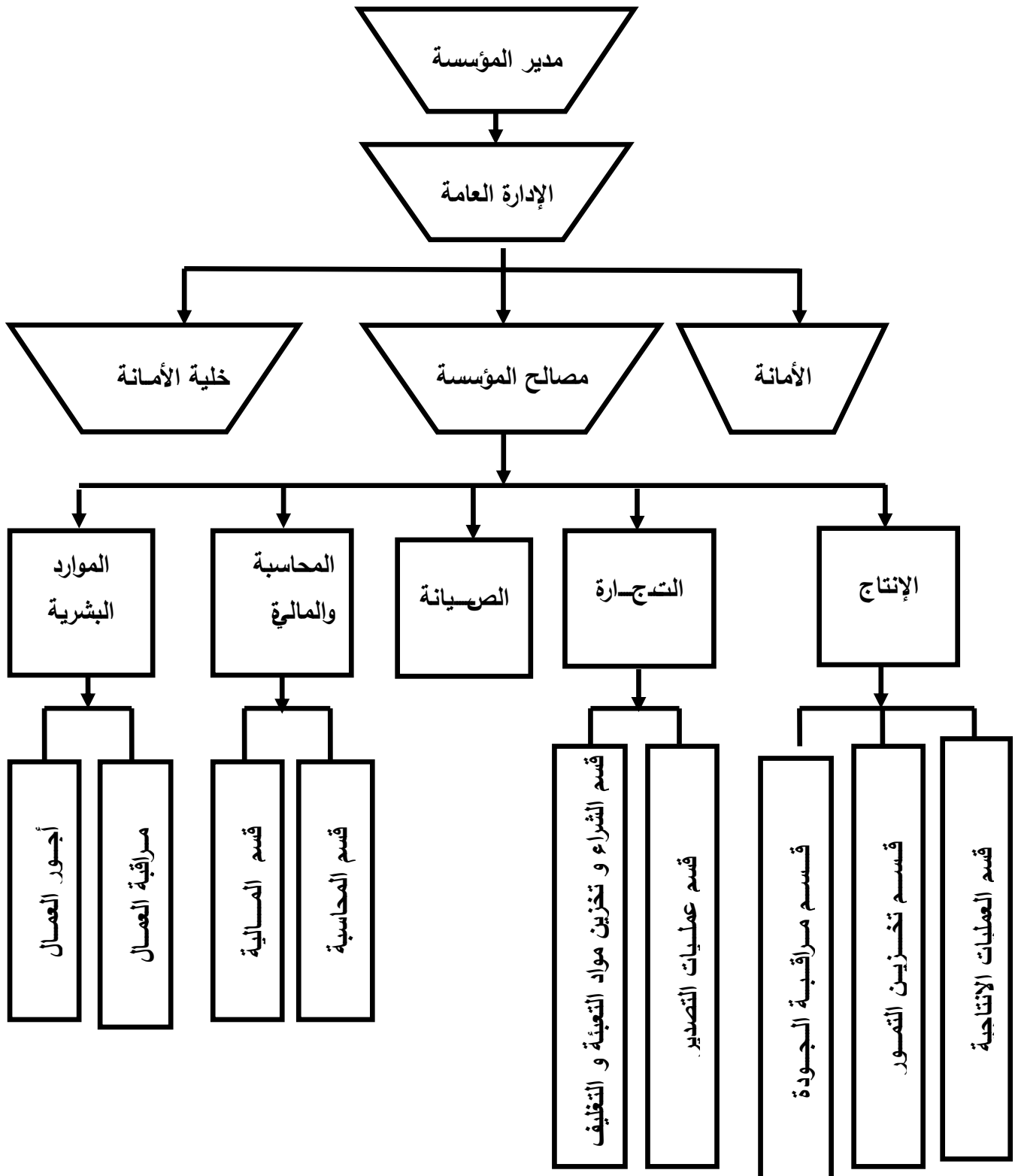
- ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.
- إعداد وتحليل الميزانية السنوية.
- مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة.
- يصادق على بعض الفواتير التي تم تقييم مبالغها .
- معرفة حاجو المؤسسة الأموال.
- البحث عن مصادر التمويل وتحليل وضعية المؤسسة المالية.

## 5-5 مصلحة الموارد البشرية (مراقبة العمال- الأجور): تعمل المؤسسة بصفة دائمة على تطوير الموارد

البشرية والكفاءات والمهارات، رغم أن عددهم ليس كبيراً، كما تعمل قدر الإمكان على إمتصاص البطالة، خاصة في منطقة بسكرة من خلال توظيف اليد العاملة النسوية المهنية لعدة إعتبرات، إلا أن أهمها هو إستعداد المرأة للعمل في هذا المجال، مقارنة بالرجل خاصة فيما يتعلق بمرحلة الفرز للتمور من العملية الإنتاجية، التي تتطلب مهارات خاصة ومحددة في الممارسة للنشاط، كما تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية:

- السهر على إنضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات.
- إستقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولوية.
- تحديد العطل وتقديم رخص التغيب وتأمين العمال، وضمان حقوقهم مقابل الصرامة و الإنضباط في العمل.

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT (بسكرة)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة ومساعدة السيد: محمد عزوز

## المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهم منافسيها

تعتبر مؤسسة AGRODAT من المؤسسات التصديرية في ولاية بسكرة، وهو ما جعلها تواجه منافسة داخلية، من المصيرين المحليين، وخارجية من الأسواق الخارجية التي تركز على تصدير التمور، كما هو الحال في تونس والشرق الأوسط، مما جعل صناعة التمور تميز بالديناميكية الشديدة.

**أولاً: نشاط المؤسسة:**

تقوم مؤسسة AGRODAT بإنتاج وتصدير التمور، حيث تعتبر التمور المادة الأولية، التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، حيث يتم متابعة التمور من بداية غرسها، للتأكد من سلامة المادة الخام، التي يتم توريدها من طرف هؤلاء الموردين.

**1 - مصادر التموين المؤسسة والإمدادات المتعلقة بها :** تتمثل عملية التموين في جميع الأنشطة المتعلقة بإستلام وتخزين وإيصال المشتريات من التمور أو مواد التعبئة، حيث تعمل المؤسسة على إدارة التموين من خلال الإشراف والرعاية والمناولة، والتأكد من مطابقة المواد من طرف مسير المؤسسة، إلى غاية وصولها إلى الأماكن المخصصة للإنتاج والتوزيع، وإعداد تقارير حول الكمية والجودة والمناولة والإستلام في المكان المحدد، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الموارد البشرية والتكنولوجية ووسائل النقل....إلخ.

ولدى المؤسسة AGRODAT مصدر تموين واحد للتمر (تقوت)، هذا بالنسبة للتمر، أما بالنسبة للمواد الأخرى، فهي متعددة من حيث مصادر تموينها وهذا ما يبينه الجدول التالي:

**جدول رقم (6): أهم مصادر التموينية لمؤسسة AGRODT بسكرة**

مواد أولية	النوع	مصادر التموين
التمور	تمور رطبة والجافة	تقوت
مواد التعبئة والتغليف	شريط بلاستيك قابل للمد	سطيف SIPLAST
	أكياس سيلوفان	سطيف SIPLAST، مؤسسة البركة طولقة.
	صحن بلاستيكية	مؤسسة البركة طولقة
	علب كرتونية	مؤسسة Général Emballage (سطيف)، مؤسسة SIPLAST (سطيف)، وغالبا يشترط الزبون الأجنبي نوعية من العلب تتوافق وأذواق زبائن بلده، في هذه الحالة يتم إستيرادها من المورد الأجنبي التركي Ozge Plastic.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

أما بالنسبة لوسائل النقل، تقوم المؤسسة بتوريد ونقل موادها الخام ومنتجاتها، عن طريق مجموعة من الوسائل، والذي يتم الإتفاق عليها مع مورديها، وهذه الوسائل تتمثل في:

- جوي ( طائرة خاصة).
- بحري ( عابرات بحار).
- طرفي ( شاحنات ذات حاويات مبردة).

ويتم إستأجار وسائل النقل فالمؤسسة لا تملك أي وسيلة نقل، وفي الأغلب تكون إختيار وسيلة النقل بالإتفاق مع المورد أو الممون.

## 2- منتوجات مؤسسة AGRODAT بسكرة:

مؤسسة AGRODAT تقوم بتوريد أربع أنواع من التمور الأساسية وهي :

- ❖ دقلة نور.
- ❖ تافروين.
- ❖ تيمجهور.
- ❖ الدقلة البيضاء.

إن هذه الأنواع من التمور يتم بها تصنيع وإنتاج منتوجات المؤسسة، وبيعها بأنواع مختلفة وأشكال و تغليفات متنوعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الشكل رقم (10): مختلف الأشكال الأساسية لمنتوجات المؤسسة

الأوزان	مادة التغليف	الشكل	الإسم تشكيلة المنتج
من 3 كغ إلى 5 كغ	كيس من السيلوفان	-العرجون Régime -الباقة Bouquet	تمور رطبة "لينة"
1- كغ 2-كغ 3-كغ	علب كرتون	-العتاكيل أو الأغسان Branchettes	
200- غ - 220 غ 400- غ - 800 غ	علبة شفافة PET	تمور بدون نواة	تمور جافة
5 و 9 كغ	كرتون	تمور بالنواة	
5 كغ	كيس بلاستيك	بودرة	
10 كغ	كرتون	طرية	عجينة التمر
1 كغ	كي من السيلوفان علب كرتون	سائل	الرب "عصير التمر"
أوزان مختلفة	قارورات زجاجية	كرتون	تمور تالفة وأنوية التمور

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتغطية إحتياجاتها من مواد أولية ومواد تغليف ووسائل النقل من مصادر محلية وأجنبية، كذلك وتستخدم المؤسسة بعض المواد الأخرى في العملية الإنتاجية منها: خيط التجميع والزينة، شريط الطباعة، شريط لاصق، غاز الميثيل، إلا أن تكلفتها هامشية مقارنة مع تكلفة المواد الأساسية.



## 3 - تكلفة شراء المواد الأولية:

تختلف تكلفة شراء المواد الأولية من سنة إلى أخرى، وذلك حسب حجم ونوعية والطلبات الواردة، كما تختلف تكاليف النقل للإعتماد المؤسسة على وسائل النقل خارجية، سواء في نقل المنتج الخام أو المنتج التام الصنع، والجدول الموالي يوضح تكلفة المواد الأولية، خلال فترة 2012-2015، ولوجود إختلاف في وحدات القياس بالنسبة لباقي المكونات من المواد الأولية، ارتأينا عرض قيمتها بإستثناء التمور الخام، التي حددنا الكمية المشتراة بـ ( كلغ ) مع ما يقابل من قيمة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (7): تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015)

الوحدة: دج

2015		2014		2013		2012		المواد الأولية
%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	
93,61	86 269 285 (881 396 كلغ)	82,62	39 229 560 (478 168 كلغ)	77,29	47 383 419 (506 717 كلغ)	87,32	41 629 630 (672 607 كلغ)	تمور خام
4,38	4 042 654	14,51	6 892 588	17,78	10 903 171	10,32	5 09 835	علب تغليف
1,15	1 068 391	1,40	665 580	2,65	1 627 217	1,64	785 773	ملصقات
0,83	771 639	1,45	689 673	2,26	1389 238	0,33	158 100	إكسسوارات
100	92 519 969	100	47 479 403	100	61 303 046	100	47 669 338	تكلفة إجمالية
94,08%		-0,39%		28,60%		( سنة الأساس )		التغير

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن التكلفة الإجمالية للمشتريات من المواد الأولية، تسجل إرتفاعا متزايدا من سنة لأخرى، كما نلاحظ أن التمور الخام تعتبر مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها الأكثر مساهمة في تكوين التكلفة، لتتخف سنة 2014 ( 39229560 دج )، بسبب إنخفاض تكلفة التمور الخام، لإنخفاض الكمية المشتراة المقدرة بـ ( 478 168 كلغ ) مقارنة بباقي السنوات، لتحقق سنة 2015 ( 92 519 969 دج ) أكبر نسبة زيادة للتكاليف الإجمالية للمواد الأولية، لزيادة تكلفة شراء التمور الخام بزيادة الكميات المطلوبة وتفسير ذلك هو توسع الشركة على الأسواق الدولية الجديدة، وهي الأسواق الألمانية، الأمريكية، والفرنسية، أما النسب المسجلة في شراء العلب لوازم التغليف سنة 2015 (4,38%)، والتي تعتبر منخفضة بالمقارنة مع السنوات السابقة، ترجع إلى أن العملاء الأجانب يتحملون تكلفة العبوات والتغليف في طلباتهم، التي تكون بمواصفات خاصة، لترسل إلى الشركة وتعبئتها فقط المطلوب، ونجد كذلك أن نسبة التغير في التكاليف الإجمالية وصلت حدها الأقصى ( 94,08% )، إذا ما قارناها بالسنوات السابقة وهذا بإعتبار سنة 2012 هي سنة الأساس.

## 4 - مخزون آخر مدة:

الحجم المتبقي من المواد الأولية خلال فترة ( 2012-2015 ) وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم ( 9 ):

## الجدول رقم (9): مخزون آخر مدة خلال الفترة 2012-2015

الوحدة: دج

2015	2014	2013	2012	السنوات المواد الأولية
50 219	20 250	25 110	15 057	التمور الخام
750,21 (531 007 كلغ)	733,20 (293 478 كلغ)	363,43 (378 312 كلغ)	569,73 (575 230 كلغ)	
7 348 023,00	8 773 386,62	6 685 773,66	4 217 065,73	علب و تغليف
195 272,92	140 089,65	282 219,09	72 853,08	ملصقات
455 343,94	494 883,69	395 844,75	93 778,31	إكسسوارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تغير في كمية المخزون لآخر مدة لكل سنة بالزيادة والنقصان، إلا أن قيمة المخزون في السنة 2015، عرف زيادة ملحوظة ( 50 219 750,21 دج)، قد تعود إلى إرتفاع الأسعار في السنتين الأخيرتين، التي ترجع أسبابها إلى إنخفاض قيمة الدينار الجزائري منذ جوان 2014، بسبب تراجع أسعار النفط، ولأن المؤسسة تعرف طلبا متزايدا على منتجاتها ما يفسر إنخفاض كمية المخزون من التمور الخام من سنة إلى أخرى، لترتفع في سنة 2015، كما نلاحظ الزيادة المستمرة في قيمة مخزون آخر المدة من العلب و لوازم التغليف، لإعتماد المؤسسة على العلب التغليف التي تصلها من عملائها الأجانب.

## 5 مراحل وظيفية إنتاج منتجات المؤسسة AGRODAT:

هي مجموعة الأنشطة التشغيلية أو الإنتاجية، وتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائي

عبر مراحل إنتاجية، وتتمثل هذه المراحل في :

## أ- معالجة وتكييف التمور الجافة :

أ-1 التدخين: يتم في هذه المرحلة تدخين التمور الخام بإستعمال مادة "الميثيل برومايد" من خلال تخزينها في غرف محكمة الإغلاق، لمدة تتراوح بين ( 3-5 ) ساعات، والهدف من هذه العملية هو دفع الحشرات للخروج من الثمار قبل أن تقتل، حيث يحتاج كل 1م<sup>2</sup> من الهواء إلى 30غ من غاو البورمايد، كما نشير إلى أن المؤسسة تستخدم أقراص الفوسفين لإجراء عملية التدخين، لكنها تستغرق زمنا أطول يصل إلى 48 ساعة.

أ-2 الفرز: بعد عملية التدخين، تقوم العاملات بتصنيف التمور حسب نوعيتها إلى تمور من الدرجة الأولى، وتمور من الدرجة الثانية.

أ-3 الغسل: يتم في هذه المرحلة غسل التمور من الأتربة والرماد من خلال تمريرها على خلاط آلي.

أ-4 **التغطيس**: بغرض تحسين نوعية التمور، يتم ترطيبها عن طريق تغطيسها في الماء، لمدة لا تتعدى ستة (06) ساعات.

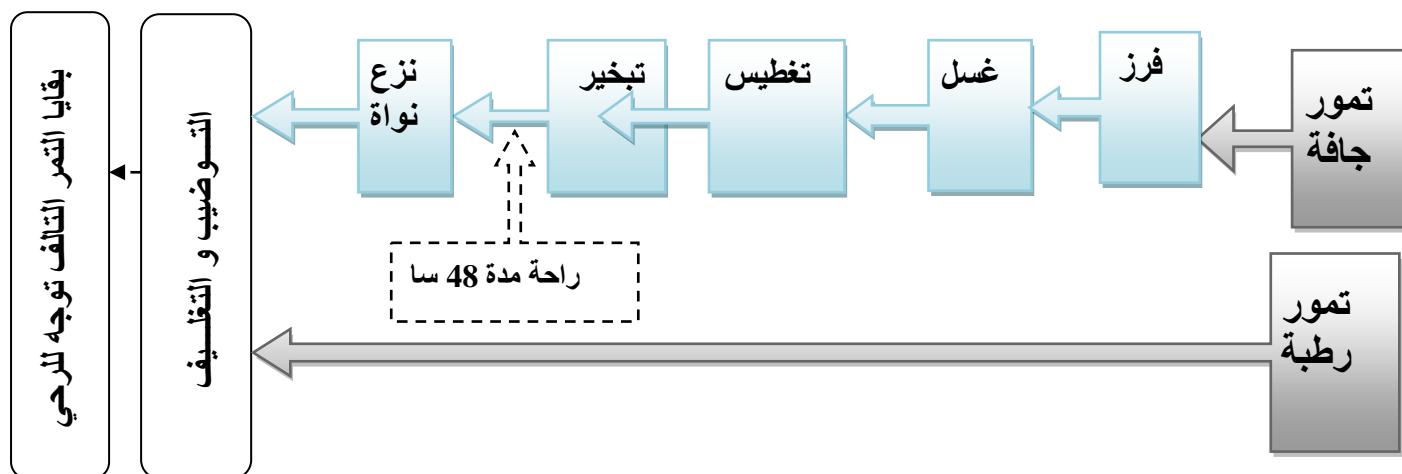
أ-5 **التبخير**: بعد عملية التغطيس تأتي مرحلة التبخير لتجفيف التمور وإعطائها مظهراً لَماعاً وناصعاً، لتمر بفترة راحة وتبريد لمدة (48) ساعة، قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.

أ-5 **نزع نواة التمر**: تختص هذه المرحلة بالطلبات المتعلقة بالتمور، بدون نواة حيث تقوم العاملات بنزع النواة من الثمار بطريقة يدوية باستخدام السكين.

أ-6 **التوضيب والتغليف**: وتمثل آخرة مرحلة حيث يتم فيما توضيب المنتجات وتغليفها بشكل يضيف عليها بمظهر تسويقي جذاب، ويتم تصنيفها وتعبئتها حسب الطلبات بأوزان، تتراوح من (198 غ إلى 10 كلغ) وعبوات مناسبة محكمة الإغلاق وصحية، ونشير إلى أن المؤسسة توجه بقايا التمر التالف الذي تخلفه هذه المرحلة لرحي التمور الجافة، الذي لا يتم على مستوى المؤسسة ولكن لدى الخواص، لأنها تركز فقط على السوق الدولية بتصديرها للتمور الرطبة والجافة لا غير، أما إنتاجها لعجينة التمر فيتم بشكل محدود.

ب - **معالجة و توضيب التمور الرطبة**: تقتصر معالجة التمور على تخزينها ثم توظيفها ليتم في الأخير تغليفها في الورق والعلب المناسبة.

### الشكل رقم (11): أهم مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة AGRODAT.



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على السيد: محمد عزوز و شرحه لمراحل عملية الإنتاج

6 **الطاقة الإنتاجية**: تختلف من منتج لآخر، حسب طريقة معالجة كل نوع، فالتمور الرطبة تعتمد في الأساس على نوعية التمور، التي تؤثر بنسبة كبيرة في تخفيض الطاقة الإنتاجية المحققة، قد تصل إلى 35%، إذا كانت نوعية التمور غير جيدة أو تحتوى على حشرات (السوسة)، بالإضافة إلى العمل اليدوي لتحويلها إلى منتج تام الصنع، وهذا مافسح المجال للتحكم في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو النقصان، من خلال زيادة أو تخفيض عدد العمال، مع الإشارة إلى أن ورشات الإنتاج لا تستوعب أكثر من (90) عامل، في شروط و ظروف عمل لائقة، فنجد أنه وفي الظروف العادية وفي حالة التمور المنزوعة النوى، فإن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تقدر بثلاثة (03) طن/اليوم.

أما التمور الجافة فإن عملية تحويلها إلى منتج تام الصنع، تتطلب المرور بمختلف مراحل العملية الإنتاجية، لذلك فإن إنتاجها يتحدد في ضوء الطاقة الإنتاجية للآلات على مستوى سلسلة الإنتاج، وقد تصل

الطاقة الإنتاجية إلى ( 2,5 ) طن /اليوم، ونشير إلى أن إنتاج التمور الجافة بالنواة يستحوذ على النصيب الأكبر من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لإرتفاع الطلب على هذه النوعية.

#### 7- وظيفة التسويق لمؤسسة AGRODAT (التصدير):

تسعى المؤسسة AGRODAT إلى توسيع أسواقها الدولية، خاصة وأنها تمتلك طاقة إنتاجية تمكنها من تصدير منتجاتها من التمور عبر كامل الأسواق الدولية، بإستثناء التمور التي توجه للإستهلاك الحيواني، وهي التمور الغير صالحة للأكل لدى البشر، والنوع الآخر هي التمور المتوسطة النوعية، والتي يتم رحيها في صنف عجينة التمر أو فريضة التمر، ليتم تسويقها محليا ولكن بنسبة ضئيلة جداً، وتحاول المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لجودة منتجاتها وتنوعها كما رأينا من قبل، وذلك من خلال إتباع سياسة تسويقية تتمثل في:

- **سياسة التسعير:** حيث يتم تسعير منتجات المؤسسة حسب عدة عوامل وهي سعر التكلفة، ولاء العميل، حجم الكمية المشتراة، إلا أنها تحاول دائما التغلب على بعض الضغوطات، التي قد تتعرض لها من طرف بعض العملاء لفرض سعر معين لطلباتهم خاصة، وأن أسعار التمور تعرف منافسة شديدة من عدة دول كتونس، ولو تحتم الأمر فإنها ترفض التعامل مع الزبائن المساوين لها.
- **سياسة المنتج:** من أجل كسب عدد أكبر من العملاء تقوم المؤسسة بتنوع تشكيلة المنتجات بغرض تلبية أصناف عديدة من الطلبات، ووضع نظام إدارة متكاملة حول ( الجودة، النظافة وسلامة المحيط ) بالمؤسسة لزيادة كفاءتها والإستعمال الجيد لزيائنها و الإقتراب منهم، من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل من المنتجات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها لزيائنها.
- **سياسة التوزيع:** لأن المؤسسة تتبع سياسة التصدير نحو الخارج، فهي تعتمد على إستراتيجية التعهيد، أي تعتمد على أطراف خارجية في توزيع منتجاتها، بغية تقليل تكاليفها والرفع من تنافسيتها، من خلال كراء وسائل نقل خاصة، تتوفر فيها الشروط المناسبة في توزيع منتجاتها للحفاظ والإبقاء على جودتها وسلامتها، حتى تصل إلى وجهتها، وتشتترط على الجهة التي تتكلف بالتصدير بأن تكون بها حاويات للتجميد، مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق التي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية، حيث أن المؤسسة تقوم بتسويق منتجاتها عبر خطوط النقل البحري بنسبة 85%، والباقي بخطوط النقل الأخرى، وهذا لإنخفاض تكاليف النقل البحري، حيث تتراوح التكلفة الوحديية للكيلوغرام بين ( 7-13 ) دج مقارنة بالجوي، الذي يصل إلى 34دج/كلغ.
- **سياسة الترويج:** تقتصر سياسة الترويج لدى مؤسسة AGRODAT على التعريف بمنتجاتها وعلامتها التجارية، بالإعلانات التجارية على مستوى الجرائد أو مشاركتها في المعارض والصالونات الدولية والمحلية أيضا.

#### المطلب الرابع: الأداء التجاري لمؤسسة تصدير وتكييف التمور AGRODAT (بسكرة)

بعد التطور الذي عرفته مؤسسة AGRODAT في منتجاتها، وهذا لسعيها المستمر في تحسين منتجاتها وجودة منتجاتها، وبما أن المؤسسة تعتمد على التصدير للأسواق الخارجية، فعليها بالإبتكار المستمر وكذلك اليقظة المستمرة، والذي ساعدها أيضا على الرفع من أداءها التجاري هو الحصص التدريبية

والتكوينية لرؤساء المصالح والعمال بمصنع المؤسسة، ومن هذا سوف يتم حساب بعض المؤشرات لقياس مستوى تطور الأداء التجاري لدى المؤسسة.

#### أولاً: الحصة السوقية

وهي تمثل معدل النمو السنوي للمبيعات، وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى، ويحدد هذا

المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات \%} = \text{مبيعات السنة } n+1 - \text{مبيعات السنة } n / \text{مبيعات السنة } n$$

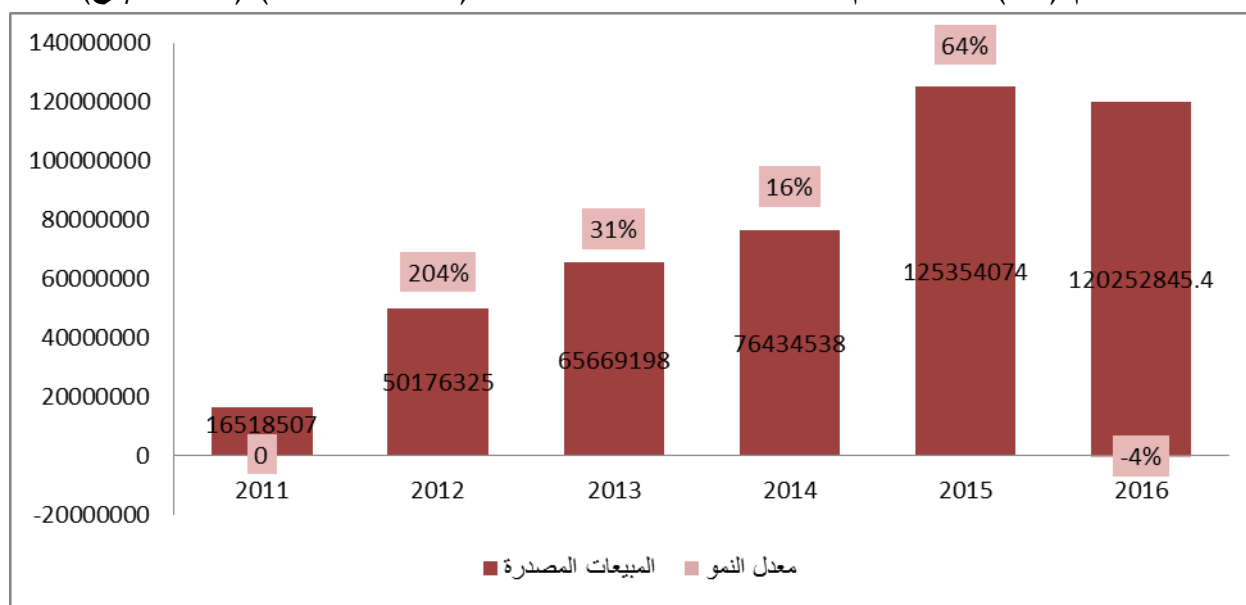
#### الجدول رقم (9) : يوضح حجم تطور المبيعات المصدرة ( بالآلاف/دج)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الكمية	138124	445753	512792	456325	612570	528107
مبيعات	16518507	50176325	65669198	76434538	125354074	120252845,35
معدل نمو %	-	204%	31%	16%	64%	-4%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة بقسم المالية و المحاسبة

ملاحظة: لم يكن هناك مبيعات مصدرة خلال سنة 2010

#### الشكل رقم (12): تطور رقم أعمال مؤسسة AGRODAT (2011-2016) ( بالآلاف/دج)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق والرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن حجم المبيعات يتزايد من سنة إلى أخرى،

كان رقم الأعمال التصديري منخفض سنة 2011 بقيمة ( 16518507 دج)، وهذا لأن مؤسسة

AGRODAT كانت في بداية الإنتاج، ولم تكن كميات الإنتاج كبيرة وسنة 2012 هي السنة الأساس، كذلك

أن سنة 2011 تمثل الإنطلاقة الرسمية في الإنتاج الموجه نحو الخارج، تلتها السنة 2012 التي عرفت

إرتفاع هائل في المبيعات ( 50176325 دج)، بمعدل 204%، وبكمية (كلغ 445753)، هذا لأن المؤسسة

توسعت في السوق الخارجية، حيث كانت معظم صادراتها إلى السوق الألمانية، الأمريكية، الفرنسية، ثم تلتها سنة 2013 و 2014 بنسبة 31%، 16% على التوالي، مما يبين أن المؤسسة مستقرة في السوق الخارجي.

كما نلاحظ أن المؤسسة بقت في نمو متزايد، حيث بلغت النسبة سنة 2015 (64%) بقيمة (125354074 دج)، وهذا راجع إلى زيادة نشاط المؤسسة مع إكتسابها للخبرة في المجال، وتحكمها في تكاليف المواد المستهلكة، لينخفض سنة 2016 (120252845,35 دج)، بمعدل (-4%)، وهذا يعود إلى بعض الظروف الفلاحية الإستثنائية التي صاحبت موسم جني الغلة، وكذلك الإرتفاع في أسعار التمور.

ثانياً: أهم منتجات مؤسسة AGRODAT المصدرة خلال فترة (2013-2016)

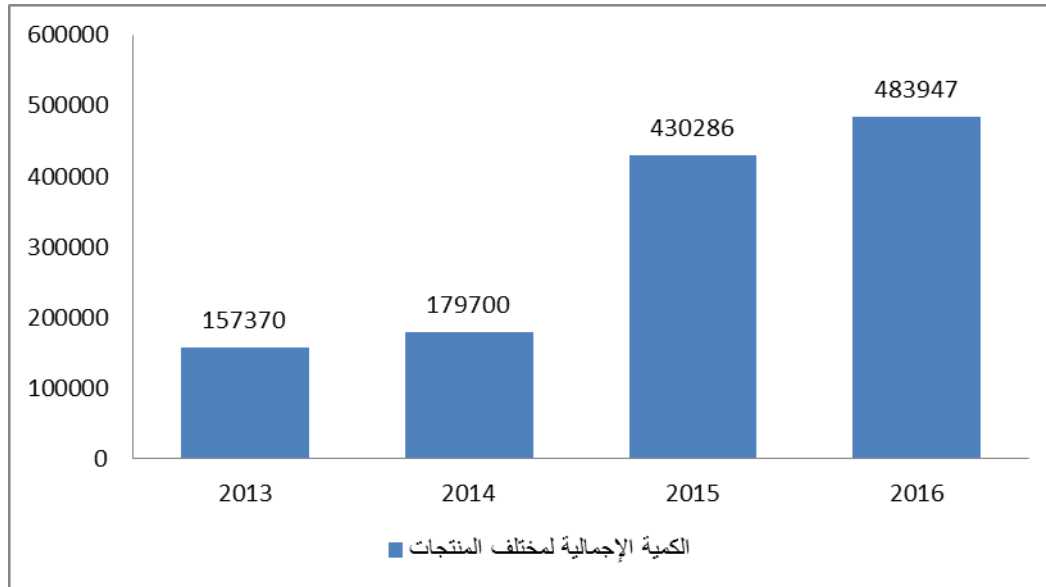
جدول رقم (10): يوضح أهم المنتجات لمؤسسة AGRODAT (2013-2016) (كلغ)

السنة	2013	2014	2015	2016
أنواع التمور				
العناكيل أو الأغسان	2584	1992	5500	8000
العرجون	504	-	-	-
مشدقلة	300	-	-	-
تمور طبيعية	81040	114000	127440	-
تمور بدون نواة	70938	65700	300136	446487
تيمجهور	-	-	1000	-
دقلة بيضاء	-	-	1710	-
عجينة التمر	2004	-	-	37460
<b>المجموع</b>	<b>157370</b>	<b>179700</b>	<b>430286</b>	<b>483947</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق والرسم البياني التالي، أن مبيعات المؤسسة في تتزايد من سنة إلى أخرى، وهذا يتضح من خلال هذا الجدول الذي يوضح أن منتجات المؤسسة في إزداد على مستمر، وهذا يرجع إلى تطور مستوى أداء المؤسسة، كذلك زيادة نشاطها ككل من خلال التدريب المستمر لرؤساء المصالح، وكذلك زيادة عدد العمال في المصنع بالمؤسسة، ولسعيها المستمر في التوجه نحو نظام الجودة والمرجعية IFS 6-7، وإعادة تأهيل وحدتها وتجديد هيكلها.

الشكل رقم (13): أهم المنتجات لمؤسسة AGRODAT (2013-2016)(كغ)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

يتبين من الشكل السابق نمو في إنتاج المؤسسة من سنة لأخرى، لكن ما يلفت الإنتباه هو القفزة الكبيرة في الإنتاج بين 2014 و 2015، بمعدل زيادة 139.44%، مما يدل على الجهود الهائلة التي تبذلها المؤسسة في مجال الإنتاج الموجه للتصدير، خاصة وأنها مؤسسة حديثة وصغيرة، ومالكها يتميز بالديناميكية والرغبة في التوسع السريع في الأسواق الخارجية في ظل وجود مزايا تنافسية كبيرة للتمور الجزائرية في مجال الجودة والأسعار.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة، وسنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، إعدادها واستخدامها.

#### المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته ، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناها المناسبة لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 1 هدف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العاملين في شركة تكييف وتصدير التمور ببسكرة AGRODAT، حول مظاهر ممارسة الإمداد المتكامل، ودورها في تحسين الأداء التجاري، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي يقوم به الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري.



## 2 محاور الاستبيان

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليها، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من أربعة محاور وهي:

- أ. القسم الأول (البيانات الشخصية): وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للزبائن في وكالة بنك الخليج بولاية بسكرة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).
- ب. المحور الأول (الإمداد المتكامل): ويشمل هذا المحور على (20) عبارة قياس، موزعة على أربعة أبعاد هي: (05) عبارات لتخطيط الإمداد، (05) عبارات لتكاليف الإمداد، (05) عبارات لنظام معلومات الإمداد، و(05) عبارات لتحليل سلسلة قيمة الإمداد.
- ج. المحور الثاني (التجارة الإلكترونية): ويتضمن هذا المحور (20) عبارة قياس، وهي تغطي أبعاد الأداء التجاري، وهي رضا الزبائن، الجودة، ولاء الزبائن (الإحتفاظ بالزبائن)، النمو والتوسع السوقي (كسب زبائن جدد).

## 3- درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنيس ليكرت - Rensis Likert - الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب،

## 4 - طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (  $5-1=4$  )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (  $5/4=0.8$  )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وه  $0.8$ ، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.00 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00

المصدر: من إعداد الطالب،

## 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي تساهم به ممارسات الإمداد المتكامل، التي يتم تطبيقها في شركة تكييف وتصدير التمور (بسكرة)، في تحسين الأداء التجاري لها، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض



أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

#### أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الإنحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى اتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام معاملات الإلتواء والتقاطع، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، وعلاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الإمداد المتكامل)، والمتغير التابع (الأداء التجاري).

#### ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار، للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين وسائل الدفع الإلكتروني، وممارسة التجارة الإلكترونية، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدى.

#### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

#### أولاً: اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

#### 1- الصدق الظاهري:

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملحق رقم (6) قائمة الأساتذة المحكمين.

## 2- الصدق البنائي (صدق المحك):

يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه، وهو وسائل الدفع الإلكتروني، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة

رقم	البعد في المحور المستقل	$\alpha$ بيرسون	N	قيمة Sig
1	تخطيط الإمداد	,677**	30	,000
2	إدارة تكاليف الإمداد	,784**	30	,000
3	نظام معلومات الإمداد	,606**	30	,000
4	تحليل سلسلة القيمة في الإمداد	,689**	30	,000

\*\* ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، \* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه ، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (14): معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة (الأداء التجاري)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	N	قيمة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	N	قيمة Sig
21	,552**	29	,002	31	,541**	30	,002
22	,471**	30	,009	32	,775**	30	,000
23	,460*	30	,011	33	,270	29	,157
24	,834**	28	,000	34	,535**	30	,002
25	,798**	30	,000	35	,798**	28	,000
26	,795**	29	,000	36	,349	28	,069
27	,865**	29	,000	37	,254	30	,175
28	,453*	30	,012	38	,673**	30	,000
29	,185	30	,327	39	,570**	30	,001
30	,699**	30	,000	40	,839**	30	,000

\*\* ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. \* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح كذلك من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (الأداء التجاري)، موجبة ومعظمها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

## ثانيا: اختبار ثبات الاستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	$\alpha$ - Cronbach	معامل الصدق
تخطيط الإمداد	05	,501	0,708
إدارة تكاليف الإمداد	05	,643	0,801
نظام معلومات الإمداد	05	,679	0,824
تحليل سلسلة القيمة في الإمداد	05	,814	0,902
المتغير المستقل: الإمداد المتكامل	20	,622	0,788
المتغير التابع: الأداء التجاري	20	,853	0,923
الاستبانة ككل	40	,928	0,963

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات  $\alpha$ - Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، و الاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق البنائي، هو أيضا موجب وكبير (أكبر من 0.6 في كل المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للاستبانة .

## ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kartosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال [-3، +3]، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال [-1، +1]، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	N	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
تخطيط الإمداد	30	-,304	1,149
إدارة تكاليف الإمداد	30	-,748	,289
نظام معلومات الإمداد	30	,361	-,655
تحليل سلسلة القيمة في الإمداد	30	-,874	,603
المتغير المستقل: الإمداد المتكامل	30	-,482	-,779
المتغير التابع: الأداء التجاري	30	,068	,460

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معاملات التفلطح (Kurtosis) معظمها محصور بين  $1-$  و  $1+$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (أبعاد الإمداد المتكامل، الأداء التجاري)، تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

### المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسة، وهو في بحثنا يتمثل في جميع المسؤولين ورؤساء المصالح والعاملين والعاملات بمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، حيث يبلغ عدد عمالها الإجمالي (90) سواء من إطارات أو عمال وعاملات. أما عينة الدراسة فشملت توزيع (40) استمارة في الفترة الممتدة من 10 إلى 14 أبريل 2017، وقد استرجع منها 34 استمارة، 04 منها ألغيت بسبب وجود نقص في الإجابة على بعض الأسئلة، أما الباقي أي (30) استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يجعل حجم المجتمع الإحصائي 90 مفردة، وحجم عينة الدراسة 30 مفردة، إي أكثر من ثلث المجتمع، وهي نسبة مقبولة تجعل من نتائج الدراسة ذات موثوقية.

تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على مستوى مختلف وحدات ومصالح المؤسسة الإدارية والإنتاجية، وهذا لتوضيح المغزى من الإستبيان، والتأكد من فهم العاملين لها ومعرفتهم لطريقة ملئها.

وقد تم اختيار نوع العينة القصدية في اختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

### 1 حسب الجنس:

#### الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	7	23	30
النسبة%	23,3	76,7	100

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الإناث، وهذا أمر طبيعي، نظرا لنشاط المؤسسة المتمثل أساسا في فرز التمور ونزع النوى عن حبات التمر، والذي لا يحتاج لمجهود عضلي كبير، إلا أنه يحتاج في المقابل لصبر ومواظبة، مما يجعله أنسب للنساء منه للرجال.

## 2 - حسب السن:

الجدول رقم (18): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	12	16	1	1	30
النسبة%	40	53.3	3.3	3.3	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العينة، هي من فئة الشباب الأقل من 40 سنة (أكثر من 50% من العينة)، وهذا يعود إلى جودة المؤسسة، حيث بدأت عملها منذ 2006 فقط، كما أنها تلجأ باستمرار للتوظيف كل سنة، حيث أنها تعاني من دوران العمالة بشكل مستمر، بسبب نقص في اليد العاملة.

## 3 - حسب المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (19): توزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل	إبتدائي	متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعي	المجموع
التكرار	1	1	12	06	10	48
النسبة%	3,3	3,3	40	20	33,3	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث لا يتعدى عدد العمال ذوي المستوى الإبتدائي والمتوسط نسبة 4%، بينما نسبة 40% ذوي مستوى ثانوي و 20% ذو تكوين مهني، و 33.3% ذو مستوى جامعي، والملاحظ عن هذه الأرقام (النسب) أن أغلب أفراد العينة هم من المتحصّلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة، وخاصة في مناصب العمل الإدارية والإشرافية الدائمة.

## 4 - حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (20): توزيع العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5	14	46.7
من 6 إلى 10 سنوات	11	36.6
أكثر من 10	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة قدرت بـ 46.7%، كانت للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وفاقته نسبة العمال الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات نسبة 36,6%، و 16,7%، بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة، نظرا معدل لدوران العمالة المرتفع من جهة، ولمحاولة اعتماد المؤسسة على عاملات لديهن القدرة على

تحمل روتينية العمل، خاصة في مجال التوضيب والفرز، كما يعود ذلك للحدثة النسبية للمؤسسة في ممارسة النشاط (أقل من 11 سنة فقط).

### 5 - حسب الوظيفة:

#### الجدول رقم (21): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	إدارة عليا	قسم المحاسبة والجباية	قسم التسويق	قسم المشتريات	قسم المخازن	مراقبة النوعية والجودة	مصلحة الإنتاج	المجموع
التكرار	4	2	1	2	2	5	14	30
النسبة%	13.3	06.7	03.3	06,7	06,7	16,7	46,6	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة، من فئة عاملات الإنتاج (46.6%)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تركز على الوظائف الإنتاجية، وتحاول تقليص التكاليف الإدارية إلى أقصى حد ممكن، وتأتي في الرتبة الثانية وظيفة مراقبة النوعية بـ 16.6%، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالجودة من خلال امتلاكها لمخبر مجهز بأحدث الوسائل، وأعاون مخبريين على مستوى عال من الكفاءة، للتأكد من جودة وسلامة التمور، خاصة وأنه موجه للأسواق الخارجية، أين يشترط العملاء الأجانب معايير صارمة في مجال الجودة والصحة، وإلا تم رفض الإرساليات وإلغاء الصفقات.

كما نلاحظ في الجدول إرتفاع عدد إطارات الإدارة العليا (4)، وهي مكونة من المدير ونوابه، حيث يتكفلون بالبحث عن الأسواق والتفاوض مع العملاء الأجانب في مجال التصدير، ما يكفلون بالبحث عن مصادر التوريد والتفاوض والإشراف على عقود التوريد من الفلاحين.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لمعرفة دور الإمداد التكاملي في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بغرض تحليل نتائج محور الإمداد المتكامل بأبعاده الأربعة في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور الأداء التجاري في المطلب الثاني، وأخيرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (الإمداد المتكامل)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (الإمداد المتكامل)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

#### 1 - تحليل الإجابات حول البعد الأول للإمداد المتكامل (تخطيط الإمداد):

الجدول التالي رقم (22) يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد تخطيط الإمداد، والمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لهذه الإجابات.

## الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (تخطيط الإمداد)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
01	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.	4,26	,449	أوافق	2
02	مساحات المخازن وتجهيزاتها مناسبة وكافية لمستوى النشاط في المؤسسة.	3,93	1,143	أوافق تماما	4
03	يتم اختيار وسائل النقل المناسبة لنشاط المؤسسة ومنتجاتها (التمور).	4,03	,680	أوافق	3
04	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة للكميات التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.	3,83	,747	أوافق	5
05	موسمية إنتاج التمور لا يمثل مشكلة بالنسبة لنشاط المؤسسة.	4,29	,976	أوافق تماما	1
I	تخطيط الإمداد	4,08	,976	أوافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد تخطيط الإمداد، حقق متوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري

(,976)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة أوافق، وهذا يدل على أن التخطيط لإمداد في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT ببسكرة تقوم بالتخطيط لإمدادها في كل مراحلها نشاط التوريد، التخزين، التوزيع والتكيف، إلى التوزيع والتصدير، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات معظمها كانت درجة الموافقة تسمو عليها، أما الانحراف المعياري فمعظم العبارات قريبة من الواحد (1) كما يوجد عبارة تجاوزت قيمة 1، وهي قيمة مرتفعة نوعا ما، مما يدل على تشتت كبير آراء المسؤولين والعاملين حول رأيهم في مدى توافر التخطيط لإمداد في المؤسسة.

وقد جاءت موسمية إنتاج التمور (05) في المرتبة الأولى، مما يدل على أن المؤسسة لا تواجه أي مشكلة أو صعوبة خلال كل المواسم حسب المسؤولين والعاملين، حيث تقوم المؤسسة بالشراء من الفلاحين بكميات كبيرة في فترة الجني (أكتوبر وتونوفمبر بشكل خاص)، ثم يتم تخزين التمور في مخازن مجهزة لهذا الغرض، ويتم معالجة التمور وتصديرها على مدار باقي السنة، باستثناء فصل الصيف، وهو ما يدل على التخطيط الجيد لنشاطي التوريد والتوزيع والتنسيق الكامل بينهما، كم أن انخفاض الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.976)، يدل على الرضا العام والتوافق على عدم معاناه المؤسسة من أية مشاكل بسبب موسمية نشاط الجني.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (01)، المتعلقة بالالتزام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار، بمتوسط حسابي 4.26، وهو ما يؤكد إلتزام المؤسسة الدائم إتجاه عملاءها، من خلال



توفير الطلبات وفق المواعيد المتفق عليها، ويعود هذا في الأساس للتخطيط الجيد لنظامي الإنتاج والتوزيع الدولي، فعمليات الإنتاج تتم وفق الطلبات المتفق عليها مع الزبائن.

وجاءت العبارة المتعلقة بتخطيط المشتريات في الرتبة الأخيرة، بمتوسط 3.83، ودرجة موافق، مما يدل على وجود تخطيط جيد ومسبق لعمليات الشراء، من أجل تجهير المادة الأولية، سواء كانت تمور أو مواد التغليف أو المواد الكيميائية اللازمة لمعالجة التمور، وهو ما يسمح لوظائف الإنتاج والتصدير بالقيام مهامها بدون توقف أو تعطل.

## 2- تحليل الإجابات حول البعد الثاني للإمداد المتكامل (نظام معلومات الإمداد):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد نظام معلومات الإمداد، والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذه الإجابات.

### الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (نظام معلومات الإمداد):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
06	يتم التنسيق والتعاون بين أنشطة النقل والتخزين مع الإنتاج، من خلال تبادل المعلومات.	4,17	,747	أوفق	3
07	تستجيب المؤسسة للتغيرات في طلبات الزبائن، وتقوم بملائمة عملياتها مع هذه التغيرات.	4,41	,568	أوفق	1
08	يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة لتسهيل عمليات التوزيع والبيع.	4,34	,553	أوفق	2
09	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنتجين والموزعين للتمور في المنطقة.	3,87	,819	أوفق	5
10	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين لاختيار أفضل موردي التمور للمؤسسة.	4,07	,640	أوفق	4
II	نظام معلومات الإمداد	4,16	.422	أوفق	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد نظام معلومات الإمداد، حقق متوسط حسابي بلغ (4,16) وانحراف معياري (,422)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة عن كل عبارة في هذا البعد أيضا كانت موافق، هذا يدل على أن المؤسسة تستعمل نظام معلومات جيد بينها وبين مورديها وعملائها، وهذا وأن معظم عمليات المؤسسة تتم على أساس الثقة بينها وبين مورديها وزبائنها.

أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارة (7): تستجيب المؤسسة للتغيرات في طلبات الزبائن، في المرتبة الأولى بمتوسط 4.41، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بملائمة عملياتها مع التغيرات في طلبات



الزبائن، من خلال الاتصال المفتوح بينها وبين المتعاملين معها، ومن خلال استقبال طلباتهم، يتم موازنة نشاط المؤسسة مع تلك التغييرات، كم أن انخفاض الانحراف المعياري في هذه العبارة إلى (0.586)، يدل على الموافقة العامة من طرف العاملات والإداريين على وجود مرونة وتكيف مع التغييرات السريعة في ظروف العملاء والسوق بشكل عام، وهذا كله بفعل كفاءة نظام معلومات الإمداد الداخلي أو الخارجي. وجاءت العبارة (9) تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنتجين والموزعين للتمور في المنطقة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.87، وبدرجة موافق دائما، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات عن المنتجين والموردين بالمنطقة، رغم كونها تتعامل مع موردين اثنين فقط، وهذا حتى تعرف مستويات الإنتاج والنوعيات والأسعار في أسواق التوريد، مما يجع المؤسسة تتفاوض مع مورديها عن معلومات موثوقة تتيح لها الحصول على أفضل الأسعار.

### 3 تحليل الإجابات حول البعد الثالث للإمداد المتكامل (إدارة تكاليف الإمداد):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد إدارة تكاليف الإمداد، والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذه الإجابات.

#### الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (إدارة تكاليف الإمداد)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
11	تعمل المؤسسة بصرامة على إلغاء أي نفقات غير مبررة، حتى ولو كانت قليلة، وهذا في كل العمليات والوظائف.	3.87	.730	أوافق	4
12	تسعى المؤسسة دوما إلى التقليل من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من التمور.	3.21	1.320	أوافق	5
13	برنامج الإنتاج بالمؤسسة به قدر من المرونة، وهو ما يمكن من تقليل التكاليف.	3.90	.618	أوافق	3
14	القدرة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين، تمكنها من شراء التمور بأسعار معقولة.	4.17	.648	أوافق	2
15	يسمح العمل بمبدأ الشراكة بين المؤسسة والموردين والموزعين بالفجاح في تحقيق خفض التكاليف.	4.27	.828	أوافق تماما	1
III	إدارة تكاليف الإمداد	3.89	.828	أوافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد إدارة التكاليف، حقق متوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (.828)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط، تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة أيضا في هذا البعد كانت أوافق، وهذا يدل على أن مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT، تهتم بالتكاليف الإمداد، كونها تستعمل أنشطة الإمداد بكثرة في

أعمالها، وخاصة في مجال توريد التمور وتصديرها، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، كلها اتسمت بدرجة الموافقة، إلا واحدة كانت أوافق تماما.

أما من حيث ترتيب العبارات، فجاءت عبارة العمل بمبدأ الشراكة بين المؤسسة والموردين والموزعين، أي العبارة (15) في المرتبة الأولى بمتوسط مرفق جدا (4.27)، مما يدل على أن نجاح المؤسسة في تخفيض التكاليف بالمؤسسة، يعتمد على مبدأ الشراكة والتعاون مع الموردين والموزعين، من خلال عقود التوريد والتصدير طويلة الأجل، مع تقليص عدد الموردين إلى 02 أو 03، مما يسمح بالتحكم في الشراء والنقل. وقد جاءت العبارة (12): تسعى المؤسسة دوماً إلى التقليل من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من التمور، بمتوسط 3.21 ودرجة موافق، هذا يدل على التحكم النسبي للمؤسسة في تكاليف المخزون، بفعل النشاط الموسمي لجني التمور، مما يفرض على المؤسسة شراء كميات كبيرة في فترة الجني، مما يرفع من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، ومما يزيد ذلك أنها قد تضطر لاستئجار مخازن إضافية، وهذا ما يؤدي إلى مصاريف أخرى و منه إرتفاع التكاليف، ولكن رغم ذلك نلاحظ اختلاف تصور أفراد العينة حول سعي المؤسسة الجاد لتخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون باعتبارها من أهم التكاليف في المؤسسة بدليل ارتفاع الإنحراف المعياري إلى 1.32، مما يعني أن العاملين يختلفون في تقدير جهود الإدارة لتخفيض التكاليف المتعلقة بالمخزون.

#### 4 - تحليل الإجابات حول البعد الرابع للإمداد المتكامل (تحليل سلسلة القيمة):

الجدول التالي رقم (25) يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد تحليل سلسلة القيمة للإمداد، والمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لهذه الإجابات.

#### الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (تحليل سلسلة القيمة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
16	نظام النقل في المؤسسة، يسمح بتوفير لوازم الإنتاج في الوقت والمكان المناسبين.	4,34	,814	أوافق تماما	4
17	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين باستمرار.	4,48	,634	أوافق تماما	3
18	تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته.	4,60	,563	أوافق تماما	1
19	تتوافر المؤسسة على التسهيلات اللازمة لتقديم منتجاتها إلى الأسواق.	4,17	,747	أوافق تماما	5
20	يلتزم الموردون بتسليم التمور للمؤسسة في المواعيد المتفق عليها.	4,45	,783	أوافق تماما	2
VI	تحليل سلسلة القيمة للإمداد	4,41	,783	أوافق تماما	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة AGRODAT، حقق متوسط حسابي بلغ (4.41) و إنحراف معياري (0.783)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.20-5.00]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن هذا البعد إتسم بدرجة أوافق تماما، وهذا يدل على أن مسؤولي المؤسسة يأخذون مساهمة كل نشاط إمدادي في توليد القيمة من جهة، والتكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب القيام به، فإذا كان تكاليف هذا النشاط أكبر من القيمة التي يولها، أو كانت القيمة التي يساهم بها من وجهة نظر العميل، فإن الإدارة لا تتردد في إخراجها، و تعهده لطرف خارجي، وهو ما فعلته المؤسسة مع نشاط النقل، حيث أن نشاط التوريد الذي يتميز بالموسمية يجعل وسائل النقل تبقى عاطلة إلى حد كبير، باستثناء فترة اجني، وبما أن أصول ثابتة تكلف موارد مالية كبير، بالإضافة لحاجتها للصيانة والسائقين، فإن المؤسسة تفضل استخدام موردي خدمات النقل من الخواص، مما يدل على التحكم والإدارة الجيدة لسلسلة القيمة المتعلقة بوظائف الإمداد من طرف إدارة المؤسسة.

وقد جاءت معظم عبارات تحليل سلسلة القيمة في الإمداد بدرجة موافق تماما، مما يدل على كل أنشطة الإمداد في المؤسسة تساهم مساهمة فعالة في خلق القيمة العالية للمؤسسة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء القيام بها، كما انخفاض مستوى الإنحراف المعياري دون الواحد في كل العبارات، يدل على رضا العاملين عن مساهمة وظائف وأنشطة الإمداد في خلق القيمة.

وجاءت العبارة (18): تختار المؤسسة مواقع التخزين، بشكل يتناسب مع نوعية المخزون، في الرتبة الأولى بمتوسط (4,60) ودرجة موافق تماما، مما يدل على أن مخازن المؤسسة تتوافر فيها كل الشروط والوسائل الملائمة للإحتفاظ بالتمور بشكل جيد، وخاصة من حيث توافر التبريد والتهوية والنظافة، وهذا لكون منتوجاتها (التمر) من المنتجات الغذائية التي تحتاج للعناية الصارمة، من أجل المحافظة على صلاحيتها ومظهرها، كما أن إنخفاض المتوسط الإنحراف المعياري إلى (0,563)، يدل على رضا العاملين عن جودة ظروف التخزين، مما يسهل عليهم عمليات الفرز ونزع النوى.

وجاءت العبارة (5): تتوافر المؤسسة على التسهيلات اللازمة لتقديم منتجاتها إلى الأسواق، في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.17) ودرجة موافق، مما يدل على نجاح نشاط التوزيع والتصدير للأسواق الخارجية، ولو أنها تعاني من بعض المشكلات على مستوى المواني بسبب تأخر السفن و إجراءات الشحن، ما يتسبب أحيانا في عدم وصول المنتجات إلى العملاء الأجانب.

## 5 تحليل الإجابات حول أبعاد محور الإمداد المتكامل:

الجدول التالي رقم (26) يمثل ملخص لأبعاد الإمداد الأربعة، وهو يسمح باستنتاج الحكم الإجمالي لأفراد العينة على دور الإمداد المتكامل في المؤسسة محل الدراسة.

**الجدول رقم (26):** إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الإمداد المتكامل)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
01	تخطيط الإمداد	4.08	.976	موافق	3
02	نظم معلومات الإمداد	4.16	.42205	موافق	2
03	إدارة تكاليف الإمداد	3.89	.828	موافق	4
04	تحليل سلسلة القيمة للإمداد	4.41	.783	موافق تماما	1
I	الإمداد المتكامل	4.13	.375	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الإمداد المتكامل كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (تخطيط الإمداد و نظم معلومات الإمداد، إدارة تكاليف الإمداد، تحليل سلسلة القيم)، بلغ متوسطها الإجمالي (4.13) وانحرافها المعياري (0.375)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة أوافق إتسم بها متغير الإمداد المتكامل، مما يدل على رضا العاملين والإداريين على تكامل أنشطة الإمداد في المؤسسة أينما كان موقعهم الوظيفي أو التشغيلي، حيث كل منهم يتأثر عمله أو عملها بأنشطة الإمداد الأخرى

ويتضح أيضا أن أبعاد الإمداد المتكامل متوفرة لدى مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وجاءت على الترتيب التالي: بداية ببعد تحليل سلسلة القيم، يليه نظم معلومات الإمداد، ثم إدارة تكاليف الإمداد، وأخيرا بعد التخطيط للإمداد، وهو ما يدل على خبرة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي في مجال سلسلة القيمة، إدراك مدير المؤسسة أن كل نشاط من أنشطة الإمداد يجب يضيف قيمة مقارنة بالتكلفة التي يحملها للمؤسسة، وإلا فإن الإدارة لا تتوانى عن إخراجها وتكليف طرف آخر خارجي، إذا كان ذلك يحسن الخدمة ويقلل التكاليف.

كما يلعب نظام معلومات الإمداد في مؤسسة AGRODAT، دور محوري في التنسيق مع الموردين والموزعين، والتنسيق بين الإدارة المخزون وعمليات تكييف و توضيب التمور، مما يجعل النشاط لا يتعطل، كما لا يتعرض المخزون من المواد الأولية أو المنتجات النهائية الموجه للتصدير، للنفاذ أو التراكم والتكدس، في حالة تأخر أو نقص التصدير والبيع.

كما أن المؤسسة نجحت إلى حد ما، في تخطيط أنشطتها الإمدادية، خاصة في مجال توريد التمور عالية الجودة، من خلال العقود طويلة الأجل مع عدد محدود من الفلاحين، مما سمح لها بالتحكم الجيد في نشاط الشراء والتخزين، مما ساهم إلى حد كبير في انتظام عملية الإنتاج والتصدير، في ظل غياب إي إنقطاع للتوريد، إلا في بعض الحالات التي تعاني غلة التمور من الفساد، بسبب سقوط الأمطار في الفترات الحرجة للتمور.

**المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل الجزء الثاني من المحور الأول (الأداء التجاري)**

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير التابع (الأداء التجاري)، وذلك من خلال تحليل عبارات

هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

**الجدول رقم (27): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأداء التجاري)**

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب عبارات
II	الأداء التجاري	4,30	426,	أوافق تماما	/
21	تبحث المؤسسة عن أجود التمور في السوق لتسويقها في الأسواق الداخلية والخارجية.	4.10	.860	أوافق	15
22	تحرص المؤسسة على تحديد الموصفات الواجب توافرها في المنتج الموجه للتصدير.	4.27	.868	أوافق تماما	13
23	تتوافر في منتجات المؤسسة شروط ومتطلبات السلامة الصحية والبيئية التي يطلبها الزبون العالمي.	4.63	.615	أوافق تماما	2
24	تعمل المؤسسة على إجراء تحسين مستمر على جودة منتجاتها.	4.50	.638	أوافق تماما	6
25	تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة التمور عند شرائها أو عند توجيهها للزبائن.	4.33	.711	أوافق تماما	12
26	تسعى المؤسسة إلى التعرف على مقترحات ورغبات الزبائن والاستجابة لها.	4.34	.670	أوافق تماما	10
27	تقوم المؤسسة بأخذ آراء الزبائن حول المنتج والأنشطة المتعلقة به.	4.34	.670	أوافق تماما	10
28	تهتم إدارة المؤسسة بسرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك لإرضائهم.	4.57	.504	أوافق تماما	3
29	تستمع المؤسسة إلى معرفة شكاوي العملاء، وتقوم بمعالجتها باستمرار.	4.10	.845	أوافق	15
30	يقوم موظفو المؤسسة بالتفاعل مع إنشغالات الزبائن ويقومون بتطوير الخدمات المقدمة لهم.	4.27	.691	أوافق	12
31	لا تقوم المؤسسة بإستغلال الظروف الإقتصادية والطبيعية، لغايات رفع أسعار منتجاتها المباعه للزبائن.	3.93	.907	أوافق تماما	18
32	تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات في الأسعار، للزبائن ذوي المشتريات الكبيرة أو المتكررة.	3.80	.714	أوافق	20
33	تضع المؤسسة كل الوسائل والتسهيلات الممكنة لتحقيق خدمة أفضل للزبائن.	4.66	.484	أوافق تماما	1
34	تحرص المؤسسة على بناء روابط شخصية قوية ودائمة	4.53	.571	أوافق تماما	4

				مع الزبائن.	
8	أوافق تماما	.637	4.46	لدى المؤسسة القدرة على المحافظة على زبائنها.	35
17	أوافق	.793	3.96	استطاعت المؤسسة التعامل مع زبائن جدد خلال الأعوام الأخيرة.	36
18	أوافق	.785	3.93	الهدف من تطبيق مبدأ الشراكة بين المؤسسة والموردين والزبائن زيادة في المبيعات والحصة السوقية.	37
9	أوافق تماما	.626	4.43	تسعى المؤسسة لإدخال تجديد في منتجات المؤسسة، على مستوى التغليف أو المحتوى.	38
5	أوافق تماما	.731	4.50	استطاعت المؤسسة زيادة صادراتها في الأسواق الخارجية.	39
7	أوافق تماما	.629	4.47	تشعر أن هناك تزايد في ثقة الزبائن بالاسم التجاري للمؤسسة.	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الأداء التجاري كمتغير تابع، بلغ متوسطه الإجمالي (4,30)، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.20-5.00]، وعليه فإن درجة أوافق تماما إتسم بها متغير الأداء التجاري، وتم قياس هذا البعد من خلال (20) عبارة معظمها كانت درجة أوافق تماما هي التي تغلب عليها، مما يدل على أن رضا العاملين والإداريين عن أداء المؤسسة، سواء من حيث الربحية ونمو الحصة السوقية، أو من حيث رضا وولاء الزبائن، وهو رأي يتوافق عليه أغلب أفراد العينة، بدليل انخفاض لانحرافه المعياري إلى (4,26) فقط.

وقد جاءت عبارة (23): تتوافر في منتجات المؤسسة شروط ومتطلبات السلامة الصحية والبيئية التي يطلبها الزبون العالمي، في المرتبة الأولى بمتوسط (4.63)، مما يدل على أن المؤسسة تولي إهتمام كبير لمتطلبات الزبون الأجنبي، من حيث ضرورة توافر الشروط السلامة الصحية والبيئية في منتجاتها.

أما من حيث السرعة في الاستجابة للعملاء الأجانب كأحد أبرز متطلبات رضا وولاء العميل الخارجي، فقد جاءت العبارة (28) في التبة الثانية بمتوسط (4.57) ودرجة موافق تماما، مما يدل على دور الإمداد الخارجي في توفير وتجهيز الطلبات لتوجيهها للأسواق الخارجية، وهو ما ممكن المؤسسة من الحفاظ على عملائها، بل وتنمية رقم أعمالها وحصتها السوقية، من خلال التوسع في الأسواق الدولية.

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT - بسكرة، تطبق معظم أبعاد الإمداد المتكامل، وهذا ما ذكرناه سالفاً، وبالتالي مكنهم من تحسين أدائها التجاري، أي أن المؤسسة AGRODAT تقوم بتحسين أداءها تجاري بشكل جيد ودائم.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، الإمداد المتكامل، الأداء التجاري، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية

والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### 1- اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين مستوى تطبيق الإمداد المتكامل الأداء التجاري، بعبارة آخر يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية:

$$Y = a X + b + \varepsilon$$

حيث: X يمثل الإمداد المتكامل كمتغير مستقل، Y يمثل الأداء التجاري كمتغير تابع  
a معامل الانحدار، و b ثابت، و  $\varepsilon$  الخطأ

كما يمكن التعبير عن العلاقة وفق صيغة الانحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + b + \varepsilon$$

حيث:  $X_i$  ( $i=1...4$ ) يمثل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (أبعاد الإمداد المتكامل المدروسة)، وهي:  
 $X_1$ : تخطيط الإمداد؛  $X_2$ : نظام معلومات الإمداد؛  $X_3$ : إدارة تكاليف الإمداد؛  $X_4$ : تحليل سلسلة القيمة  
 $a_i$  ( $i=1...4$ ) تمثل معاملات الانحدار للمتغيرات  $X_i$  ( $i=1...4$ )

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للانحدار، ونتأمله موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (28): تحليل التباين للانحدار ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1797,203	1	1797,203	,727	82,293	0.00**
الخطأ	675,097	28	24,111			
المجموع	2472,300	29				

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 82.293، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي  $F(5\%, 1, 28) = 4.18$ ، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.00، وهو أقل من 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي 0.727، مما يعني أن 72.7% من التباين في الأداء التجاري يفسر بالمتغير المستقل (الإمداد المتكامل)، وهي نسبة معتبرة تبين أهمية الإمداد ودوره في تحسين الأداء التجاري.

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

### 2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية



لتطبيق الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة تكييف وتصدير التمور عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الإمداد المتكامل)، والمتغير التابع (الأداء التجاري)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الإنحدار لدور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري.

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	الثابت	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإمداد المتكامل	,980	,253	9,072	,000**	,864	,746

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار 0.980 ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك

علاقة طردية موجبة بين الإمداد المتكامل والأداء التجاري في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT - بسكرة-، أي أنه كلما زاد تطبيق الإمداد المتكامل، زاد الأداء التجاري للمؤسسة، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.864، وهي قيمة جد مرتفعة، وهذا يوضح الدور الهام الذي يساهم به تطبيق الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة AGRODAT.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 9.072، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، والتي تساوي 2.0452 عند مستوى معنوية 5%، ودرجة حرية تساوي: 30 - 1 = 29، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما يؤكد ذلك أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05. أما معامل التحديد الذي يساوي 0.746، فيدل على أن 74.6% من التباين الكلي الحاصل الأداء التجاري، يمكن تفسيره بتطبيق الإمداد المتكامل.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة تكييف وتصدير التمور عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

كما يمكننا إعطاء معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وفق العلاقة التالية:

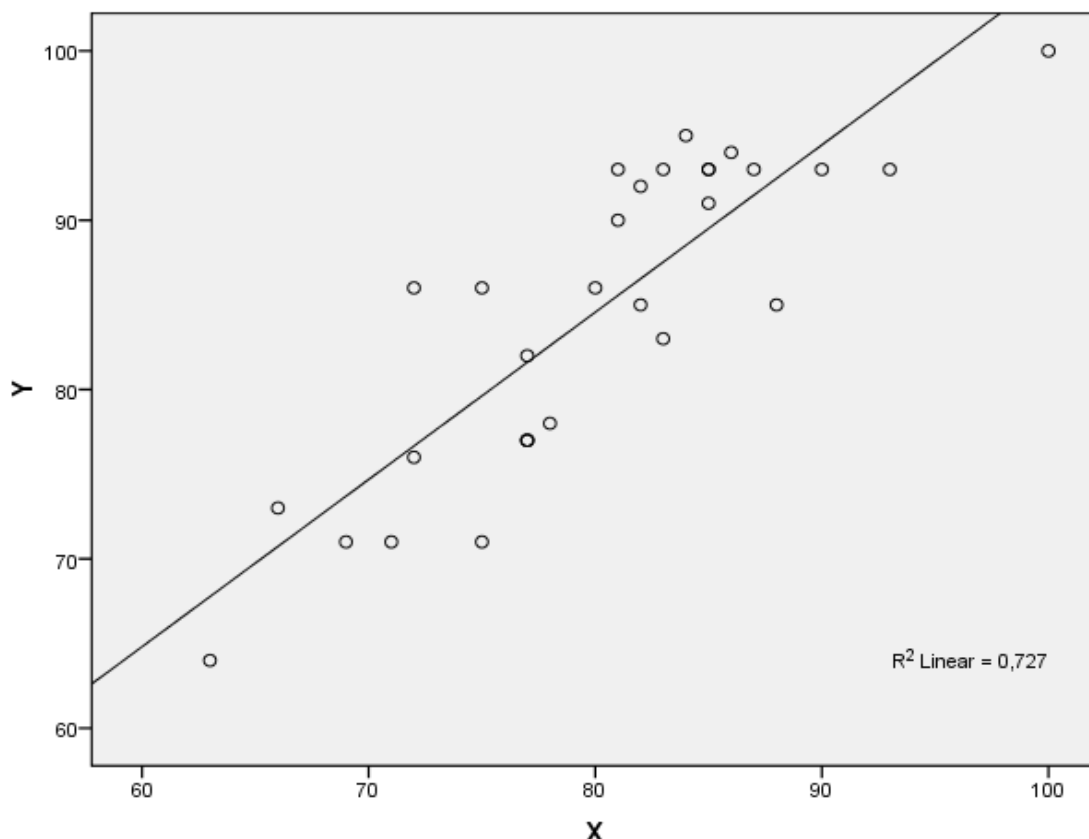
$$Y = 0,980 X + 0,253$$

والمنحنى التالي رقم (14)، يعطي رسم سحابة النقط وخط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين: الإمداد

المتكامل والأداء التجاري:



الشكل رقم (14) : خط الإنحدار للعلاقة بين متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### 3- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور الإمداد المتكامل، وبين بعد الأداء التجاري.

#### أ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$  ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار لدور التخطيط لإمداد في الأداء التجاري.

المتغير المستقل $X_1$	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
تخطيط الإمداد	,409	2,764	,010*	,463	,214

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين تخطيط الإمداد والأداء التجاري، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.463، وهي ذات دلالة معنوية عند 5%، بدليل أن قيمة T التي تساوي 2.764،

هي أكبر من T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن T ذات مستوى دلالة 0.01، وهي أقل من 5%، وهو المستوى المطلوب توافره، مما يجعلنا نقبل صحة الفرضية البديلة.

كما أما معامل الإنحدار الخطي 0.409 موجب، أي أنه كلما زاد مستوى التخطيط لإمداد في المؤسسة، ارتفعت قدرتهم على تحسين الأداء التجاري في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT، إلا أن بعد التخطيط الإمدادي لا يفسر إلا 21.4% فقط، من التباين الحاصل في الأداء التجاري لدى المؤسسة، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.214.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نظام معلومات الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الإنحدار لدور نظام معلومات الإمداد التجاري.

المتغير المستقل X <sub>2</sub>	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
نظم معلومات الإمداد	,784	8,083	,000**	,837	,700

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين نظم معلومات الإمداد والأداء التجاري، بدليل أن معامل الإنحدار بين نظام المعلومات والأداء التجاري 0.784 موجب، وما يؤكد ذلك أن معامل الإرتباط 0.837 موجب، كما أن نظام معلومات الإمداد استطاع تفسير 70% من التباين في الأداء التجاري، وهذا يدل على أن نظام معلومات الإمداد في مؤسسة AGRODAT، عند توافره خصائصه بدرجة مرتفعة، يؤدي إلى تحسين الأداء التجاري بالمؤسسة بشكل كبير.

كما أن قيمة T التي تساوي 8.083، هي أكبر من T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن T ذات مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 5%، وهو المستوى المطلوب توافره، مما يدل على أن ذات دلالة عند المستوى المطلوب في المعنوية 5%، وهو ما يجعلنا نقبل صحة الفرضية البديلة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكاليف الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكاليف الإمداد المتكامل في

تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

و لاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الإنحدار لدور لإدارة تكاليف في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_3$	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
إدارة تكاليف الإمداد	,336	2,740	,011*	,460	,211

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين إدارة تكاليف الإمداد والأداء التجاري في مؤسسة AGRODAT -بسكرة-، ويدل على ذلك معامل الإرتباط الموجب 0.460 بين المتغيرين، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن معامل الإنحدار الخطي 0.336، يدل على أنه بتزايد الإهتمام بتكاليف الإمداد لدى مؤسسة AGRODAT من خلال الرقابة عليها، وخاصة تكاليف الإحتفاظ بالمخزون، بهدف تخفيضها، فإن ذلك يساهم في تحسين الأداء التجاري.

أما عن دور التحكم في التكاليف في تفسير التباين في الأداء التجاري فقد بغت نسبها التفسيرية 21.1%، حيث يقدر معامل التحديد 0.211، مما يدل على أهمية التكاليف الإمدادية المتعلقة خاصة بالتخزين وإدارة المخزون في التأثير على الأداء التجاري، خاصة وأن المؤسسة تضطر للإحتفاظ بكميات كبيرة من التمور في المخازن، نظرا للطابع الموسمي للجني والاستهلاك.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن T ذو دلالة معنوية عند مستوى 5%، بدليل أن قيمته المحسوبة من الدراسة 2.740 تبقى أكبر من القيمة الجدولية 2.04 عند مستوى دلالة  $\alpha = 5\%$ ، ودرجة حرية 30-1 = 29، كما أن مستوى الدلالة 0.011 يبقى أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية البديلة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكاليف الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، بمؤسسة تكييف وتصدير التمور، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تحليل سلسلة القيمة في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الإنحدار لدور تحليل سلسلة القيمة في الأداء التجاري.

المتغير المستقل $X_4$	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
تحليل سلسلة القيمة	0.683	8,213	,000**	,841	,707

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين تحليل سلسلة القيمة لكل أنشطة الإمداد في المؤسسة والأداء التجاري، حيث يبلغ معامل الإرتباط لبيرسون 0.841، وهي درجة إرتباط جد مرتفعة، وما

يؤكد ذلك أن معامل الإنحدار الخطي موجب ويساوي 0.683، مما يدل على أن تركيز المؤسسة على الأنشطة الإمدادية التي تخلق القيمة (إدارة المخازن و المخزون بشكل خاص)، ساهمت في تحسين الأداء التجاري بشكل محسوس.

كما يتبين من الجدول، أن تحليل سلسلة القيمة، والاقتصار على أداء الأنشطة الإمداد التي تضيف قيمة للعملاء، أكثر من التكاليف التي تحملها للمؤسسة، يفسر 70.7% من التباين في مستوى الأداء التجاري، بدليل أن معامل التحديد يساوي 0.707.

أما قيمة T فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت 8.213، وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.04، مما يدفعنا لقبول الفرضية البديلة، أي أن تحليل سلسلة القيمة الذي تمارسه إدارة المؤسسة، من خلال التركيز على أداء الوظائف الإمدادية التي تخلق القيمة، يساهم في تحسين الأداء التجاري. مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تحليل سلسلة القيمة في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة ، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

من التحليل السابق، نستنتج أن كل الأبعاد المدروسة لنظام الإمداد المتكامل، وجدنا أنه تساهم بشكل معتبر في الأداء التجاري لمؤسسة AGRODAT، من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء الأجانب من خلال توفيرها في الوقت المناسب بدون تأخير، بالإضافة لتحسين التكاليف، خاصة على مستوى تسيير المخزن و المخازن التابعة للمؤسسة، أو التي يتم استئجارها، مما ساهم في رضا العملاء وزاد بالتالي من ولائهم للمؤسسة عام بعد عام، وهو ما عكس إيجابا على رقم أعمالها، وعلة توسعها المستمر في الأسواق الدولية، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في نمو الأرباح السنوية. أم عن ترتيب أبعاد الإمداد المتكامل من حيث مساهمتها في تحسين الأداء التجاري لمؤسسة AGRODAT، فذلك يعتمد على قيم معامل الارتباط ومعامل الإنحدار الخطي بين أبعاد الإمداد المتكامل، فكلما ارتفعت قيمتها، زادت مساهمة البعد في الأداء التجاري، وبناء عليه فترتبت الأبعاد في مساهمتها في الأداء التجاري كانت كالتالي:

- (1)- نظام معلومات الإمداد من خلال التنسيق المرتفع بين الأنشطة الإمدادية (التوريد والتوزيع والتصدير)، ومن خلال التنسيق وتبادل المعلومات مع الموردين من الفلاحين والناقلين الخواص، بالإضافة للتنسيق والإتصال الدالي بين المخازن وورشات التكييف والمعالجة والتغليف للتمور.
- (2)- تحليل سلسلة القيم الإمدادية، ساهمت معرفتها وتفهمها من طرف الإدارة العليا، في جعل المؤسسة تولي عناية بالنشاطات التي تخلق القيمة للزبائن، أما الأنشطة التي لا تخلق القيمة، فيتم إخراجها وتكليف موردي الخدمات اللوجيستية بالقيام بها.
- (3)- تخطيط الإمداد، ساهمت برمجة الأنشطة الإمدادية في تحسين الأداء التجاري، خاصة وأن جني التمور يتميز بالموسمية، حيث يتم في فترة قصيرة، مما يتوجب على المؤسسة تخطيط وبرمجة الشراء والنقل بشكل سريع ومكثف، وتوفير وتجهيز المخازن لاستقبال التمور، وقد تحكمت المؤسسة في تخطيط هذه الأنشطة

بشكل كبير، مما انعكس إيجابيا على صادراتها التي تشهد نمو مرتفعا، كما أن المؤسسة تتميز بالتخطيط الجيد لعمليات التصدير، من لحظة إبرام العقود التصديرية، وحتى لحظة تجهيز الطلبات ونقلها برا وبحرا. (4)- إدارة تكاليف الإمداد، ساهمت بشكل مقبول في الحد من التكاليف الزائدة، خاصة على مستوى المخازن، مما أدى لإرتفاع هامش الربح، وانعكس ذلك على الأداء التجاري، ولو أن موسمية جني التمور، تفرض على المؤسسة شراء التمور بكميات كبيرة وتخزينها لمعالجتها بقية السنة، مما يؤدي بالضرورة لإرتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون من التمور، وهو ما جعل بعد إدارة تكاليف الإمداد في المرتبة الأخيرة.

### خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها على مؤسسة اقتصادية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة، وقمنا باستخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات عن العلاقة بين الإمداد المتكامل والأداء التجاري في المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة من العاملين بالمؤسسة، وعند تحليل الاستبيان لجأنا إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences)، أو ما يعرف باختصار ببرنامج ال SPSS، ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات . وقد توصلنا إلى توافر أبعاد الإمداد المتكامل والأداء التجاري بدرجة موافق حسب آراء المسؤولين والعاملين والعملاء، كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين، أي أن الإمداد المتكامل يساهم تحسين الاداء التجاري في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT ببسكرة، مما يعني أن للإمداد المتكامل دور في تحسين الأداء التجاري بالمؤسسة.

كما استنتجنا وعي إدارة المؤسسة بأهمية وظائف الإمداد ودورها في خلق القيمة للعملاء، من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة، مثل الاهتمام بالمخزون لضمان جودة المنتج وتوافقه مع المعايير الدولية، ومن خلال عقود التوريد الدائمة مع الفلاحين، بما يضمن استمرارية النشاط وعم انقطاعه، أما وظيفة النقل، فرغم أنه وظيفة محورية في الإمداد المتكامل، إلا أن المؤسسة تتعاقد مع موردي خدمات النقل، وهو ما يسمح لها بتخفيض التكاليف الأنشطة الإمدادية .

# الخدمة العامة

في موضوع هذه الدراسة تمت معالجة دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري في المؤسسة التصديرية، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية، بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة إشكالية أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد تطبيق الإمداد في تحسين وتطوير الأداء التجاري للمؤسسة التصديرية، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT (بسكرة)، نظرا لجهودها في مجال تصدير التمور، حيث شهدت صادراتها نموا متسارعا في السنوات الأخيرة، كما أنها تتحكم بشكل جيد في الأنشطة الإمدادية المختلفة التي يتطلبها تكييف وتصدير التمور، وهو ما دفعنا لإختبار مدى مساهمة الإمداد المتكامل في هذه المؤسسة في تحسين الأداء التجاري (التصدير).

ولمعالجة الموضوع الموضوع، تم تحليل الجوانب النظرية لمتغيراته، كمدخل ضروري لفهم واستيعاب محتواه، وذلك من خلال تحديد ماهية الإمداد، وما يتضمنه من أنشطة، كما تم تناول آليات تكامل الإمداد، سواء من حيث تكامل الأنشطة الإمدادية فيما بينها، أو تكاملها مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة، إلى حد التكامل الخارجي من خلال تحليل كيفية التعاون مع الموردين والزبائن في إطار سلسلة الإمداد، وعند تناول أبعاد الإمداد المتكامل تم التركيز على تخطيط الإمداد، نظام معلومات الإمداد، إدارة تكاليف الإمداد، وتحليل سلسلة قيم الإمداد، ثم الانتقال بعد ذلك إلى تحديد ماهية الأداء التجاري، أهميته وأدوات قياسه وتتميته، بالإضافة إلى محاولة إبراز مكانة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري، وهذا من خلال وتوفير المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب.

لنتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فتم إختيار ميدان الدراسة على أساس توفير جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان إختيار مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT ببسكرة، من خلال تحليل ووصف أنشطة الإمداد في المؤسسة، وتحليل الأداء التجاري فيها من خلال بعض الإحصائيات التي حصلنا عليها من إدارتها، قمنا قمنا بإعداد إستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين والعاملات (30)، لنتم معالجتها وتحليلها بواسطة SPSS، وهو ما مكنا من الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات التي انطلقنا منها.

### أولاً- اختبار الفرضيات:

لقد سمحت الدراسة الميدانية للإمداد المتكامل ومكانته في مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور، من اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، سواء من خلال الملاحظات الميدانية أو المقابلات التي أجريناها مع الإداريين والعاملين، الرجال منهم والنساء، أو من خلال تحليل الاستبانة التي تم إعدادها وتوجيهها لعينة من الأفراد في المؤسسة، وفيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور، تعمل المؤسسة على تقديم منتجاتها بجودة عالية، محاولة إرضاء زبائنها ومورديها وتطوير علاقتها بهم، من خلال تخطيط وبرمجة الأنشطة الإمدادية، الذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في تحسين الأداء التجاري، خاصة وأن جني التمور يتميز بالموسمية، حيث يتم في فترة قصيرة، مما يتوجب على المؤسسة تخطيط وبرمجة الشراء والنقل بشكل سريع ومكثف، وتوفير وتجهيز المخازن لاستقبال التمور، وقد تحكمت المؤسسة في تخطيط هذه الأنشطة بشكل كبير، مما انعكس إيجابيا على صادراتها التي تشهد



نمو مرتفعا، كما أن المؤسسة تتميز بالتخطيط الجيد لعمليات التصدير، من لحظة إبرام العقود التصديرية، وحتى لحظة تجهيز الطليبات ونقلها برا وبحرا، وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: لقد جاء نظام معلومات الإمداد لدى مؤسسة AGRODAT في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في تحسين الأداء التجاري، وهذا من خلال دوره في التنسيق المرتفع بين الأنشطة الإمدادية (التوريد والتوزيع والتصدير)، ومن خلال التنسيق وتبادل المعلومات مع الموردين من الفلاحين والناقلين الخواص، بالإضافة للتنسيق والإتصال الداخلي بين المخازن وورشات التكيف والمعالجة والتغليف للتمور، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: كانت مرتبة إدارة تكاليف الإمداد في مؤسسة AGRODAT في المرتبة الأخيرة من حيث المساهمة في تحسين الأداء التجاري، حيث ساهمت بشكل مقبول في الحد من التكاليف الزائدة، خاصة على مستوى المخازن، مما أدى لإرتفاع هامش الربح، وانعكس ذلك على الأداء التجاري، ولو أن موسمية جني التمور تفرض على المؤسسة شراء التمور بكميات كبيرة، وتخزينها لمعالجتها بقية السنة، مما يؤدي بالضرورة لإرتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون من التمور، وهو ما جعل بعد إدارة تكاليف الإمداد في المرتبة الأخيرة، رغم دورها في تحسين الهامش التجاري، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: لقد جاءت مرتبة تحليل سلسلة القيم الإمدادية في المرتبة الثانية في تحسين الأداء التجاري، هذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم وبشكل كبير بخلق القيمة للزبائن والموردين، حيث ساهمت معرفتها وتفهمها من طرف الإدارة العليا، في جعل المؤسسة تولي عناية بالنشاطات التي تخلق القيمة للزبائن، مثل نشاطات الشراء من الموردين، وإدارة المخزونات والمخازن، بسبب أهمية قرارات الشراء، وشروط التخزين في جودة المنتج الموجه للتصدير، وذلك بفعل الشروط الصارمة التي تشترطها الأسواق الخارجية في مجال الجودة والصحة في المنتجات، أما الأنشطة التي لا تخلق القيمة، فيتم إخراجها وتكليف موردي الخدمات اللوجيستية بالقيام بها كنشاط النقل مثلا، وهو كله يدل على دور تطبيق منهج تحليل القيمة في وظائف الإمداد في تحسين الأداء التجاري، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

نظرا لمساهمة كل أبعاد الإمداد المتكامل في مؤسسة AGRODAT لتوضيب وتصدير التمور، في تحسين الأداء التجاري، سواء من حيث تحسين جودة المنتجات الموجه للتصدير، تعزيز رضا وولاء الزبائن في الأسواق الخارجية، وتوسيع رقعة الأسواق الخارجية، مما زاد من رقم أعمال وأرباح المؤسسة من سنة لأخرن وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

## ثانيا - نتائج الدراسة :

من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي:

### 1 النتائج النظرية

إن المشاكل والصعوبات الموجودة في الإمداد كونه يصعب التحكم فيه، نظرا لما يتطلبه من تدفق للمعلومات على امتداد سلسلة الإمداد المتكامل ككل، حيث يحتاج تحقيق تكامل الإمداد إلى إدارة كفوة وفعالة، من أجل تحقيق التوازن بين العرض والطلب، مما يخلق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية

في المنتج للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة، من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات، والتي يحتاج إليها العملاء.

تعمل وظيفة الإمداد على تلبية حاجات الزبائن من المنتجات، حيث أن الإمداد المتكامل يكون حاضرا طوال دورة حياة المنتج، و هذا على طول سلسلة الإمداد، كما يعمل على تخفيض التكاليف الكلية، وبالتالي توفير الموارد لتلبية الإحتياجات والظروف الإقتصادية وتحسين نوعية الخدمة في ظل ظروف السلامة والأمن المرضية، وفي ظل مراقبة الجودة والنوعية، كما يمثل الإمداد جميع المعاملات، التي من شأنها إتاحة الكمية الصحيحة من المنتجات في الوقت المناسب وبتكلفة أقل، حيث الطلب موجود، كما يساعد الإمداد المتكامل المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية، ومنه ترفع المؤسسة من ربحيتها، مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء والموردين، كذلك يساعد الإمداد المتكامل في تخفيض التكاليف. إن دور الإمداد المتكامل في المؤسسة هو تعظيم الربحية، وتقليل التكاليف، أي يتوقف بدرجة كبيرة في قدرته على ضبط وترشيد التكاليف الشراء والبيع، وتأثيرها على التكلفة الكلية لأداء الأعمال والخدمات، وبالتالي على إيرادات وربحية المؤسسة، ومن مهامه الرئيسية هو رفع مستوى دقة المعلومات المتعلقة بالمشتريات والمخزون، والتي تساهم بذلك في تحديد القرارات على مستوى المؤسسة، كذلك تطوير مستوى التنسيق مع موردي التمور والتغليف، بما يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لطلبات العملاء الأجانب، من خلال توفير التمور ذات النوعية الرفيعة، التي تساهم في تقديم المنتج التصديري الذي لا يقل عن توقعات العملاء.

## 2 النتائج التطبيقية:

- امتلاك المؤسسة لمخازن واسعة في مواقع ملائمة، ومجهزة بوسائل التبريد والتكييف، مكن المؤسسة من شراء كميات كبيرة من التمور في موسم الجني، كما أن المؤسسة تستعين عند الحاجة بمراكز تخزين تابعة للخواص، وهو ما ضمن للمؤسسة التغلب على مشكلة موسمية جني التمور، وضرورة إبرام وتنفيذ عقود الشراء في فترة محدودة من السنة(من بداية سبتمبر، وحتى أواخر نوفمبر).
- شراء التمور بكميات كبيرة في فترة الجني وتخزينها لفترة طويلة، أدى لإرتفاع تكاليف المخزون والتخزين(التبريد)، لكن ذلك لا يشكل مشكلة كبيرة للمؤسسة، حيث أنها تصدر التمور ذات النوعية الرفيعة للأسواق الخارجية، وبالتالي تعوض إرتفاع التكاليف بإرتفاع سعر التصدير.
- تستجيب المؤسسة بسرعة لأي تغيرات في طلبيات العملاء، من حيث الكميات والنوعيات والأوقات، وهو بفعل تحكمها في نظم المعلومات والإتصالات على المستوى الدولي، مما يسمح باكتساب ميزة تنافسية إضافية، إلى جانب جودة التمور الموجهة للتصدير.
- تركيز المؤسسة في التصدير للأسواق الخارجية على دقلة نور، رغم أنه يوجد في الجزائر أكثر من 300 صنف من التمور، يمكن أن يكون لها أسواق خارجية تستوعبها، كما أن المؤسسة تكتفي بتصدير دقلة نور، دون محاولة استخدام التمور في تطوير منتجات جديدة منها، مثل عسل التمر، خل التمر،... إلخ، ويعود ذلك لغياب نشاط البحث والتطوير على مستوى المؤسسة.

- لا تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتدنية تكاليف الاحتفاظ بالمخزون من التمور، حتى لا يؤثر ذلك على جودتها خاصة وأن الأسواق الخارجية في أوروبا خاصة تفرض شروط ومعايير صارمة في مجال الجودة والصحة وحماية البيئة، مما يجع المؤسسة تضحي بتخفيض التكاليف في سبيل تميز المنتجات.
- خبرة الإدارة العليا وعلى رأسها مالك المؤسسة في مجال التسيير بشكل عام وإدارة الإمداد بشكل خاص، من خلال تفهم أهمية وضرورة تكامل الأنشطة الإمدادية، والرقابة على الجودة، والتركيز على الأنشطة التي تخلق القيمة، مثل تسيير المخزون والمخازن، وعقود التوريد طويلة الأجل مع الفلاحين.
- نمو رقم أعمال المؤسسة سنة بعد أخرى في مجال تصدير التمور، وتوسع أسواقها الخارجية، يدل على أن قطاع التمور في الجزائر يعتبر من القطاعات الواعدة، مما يتوجب دعم وتشجيع المؤسسات التصديرية في مجال التمور، مثل لمؤسسة AGRODAT لتكثيف وتصدير التمور

### ثالثا - التوصيات:

بينت الدراسة أن مؤسسة AGRODAT لا تمتلك إدارة خاصة بالإمداد، لكنها تقوم بوظائف الإمداد وأنشطته، مثل الشراء، التخزين، إدارة المخزون، المناولة، والتغليف، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توفير اليد العاملة المؤهلة، وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل مستويات الإدارة، وذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال إدارة أنشطة الإمداد، مما يساهم في التنسيق والتكامل بينها أكثر.

- تخصيص مصلحة أو مسؤول خاص بإدارة الإمداد، خاصة أن مؤسسة AGRODAT تمارس معظم نشاطات الإمداد، ولا يبقى إلا التنسيق والربط المحكم بينها، مما يساهم أكثر على تطوير نشاطه التصديري أكثر.

- العمل بمبدأ الشراكة بين المؤسسة وموردي التمور من الفلاحين والموزعين من وكلاء النقل والعبور، مما يساهم في خفض التكاليف، هذا من خلال التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل وإدارة سلسلة الإمداد، وكذلك إقامة شراكة مع الجامعات، حيث أن هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد في مجال إدارة الإمداد والتصدير، وذلك لسد الفجوة بين الجامعة وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية.

- يجب أن تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق بعد هام في الأداء التجاري ألا وهو رضا العملاء و الاحتفاظ بهم، كما تستجيب المؤسسة للتغيرات في طلبات الزبائن، وتقوم بملائمة عملياتها مع هذه التغيرات.

- العمل على تحسين جودة التغليف، من خلال التعاقد مع مودي أغلفة صديقة للبيئة وجذابة من الأسواق الدولية، أو إنشاء تحالفات مع مؤسسات صناعة التغليف في الجزائر، لتطوير التغليف الموجه للتصدير.

- المشاركة في المعارض الدولية بشكل مكثف وواسع، سواء تم تنظيمها داخل الجزائر أو خارجها، خاصة وأن الدولة الجزائرية توفر جملة من الحوافز في مجال المشاركة في المعارض الخارجية، بما يسمح للمؤسسة بالتعريف بنفسها والتفاوض على إبرام عقود تصديرية، ومحاولة اختراق أسواق دولية جديدة.

- موسمية إنتاج التمور لا يمثل مشكلة بالنسبة لنشاط المؤسسة. لأنها تقوم بالتخطيط للمخزون و توفير الكميات المناسبة من المواد الأولية. كما أن المؤسسة تختار مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته.

- بناء علاقات على أساس الثقة والتعاون مع الفلاحين، فلا تستغل المؤسسة مواسم وفرة التمور لتضغط بشكل مبالغ فيه على الفلاحين، حتى تفوز بأسعار متدنية، حتى ولو ألحق بهم أضراراً تهدد اهتمامهم ببساتين النخيل، مما ينعكس سلباً على المؤسسة في حالة إهمال العناية بالنخيل، بسبب ضعف العائد الفلاحي، وهو ما يعني أنه على المؤسسة أن تركز على الربحية والنمو والبقاء في المدى الطويل .

# المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1 -الدين بوخالفة, تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية , مذكرة ماستر, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2010/2011.
- 2 -اسماعيل محمد السيد, محمد ماضي توفيق, محمد أحمد محسن, إدارة الإمداد والتوزيع, دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع, القاهرة, 2006.
- 3 -أحمد ماهر, الإدارة: المبادئ والمهارات, الإسكندرية, الدار الجامعية, 2002 .
- 4 -تركي إبراهيم سلطان , أسامة أحمد مسلم , إدارة اللوجستيات. تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد , دار المريخ للنشر,الرياض المملكة السعودية, 1427هـ/2006م.
- 5 -توماس وهيلين, دافيد هنجر, الإدارة الاستراتيجية, ترجمة محمود عبد الحميد مرسي, زهير نعيم الصباغ, معهد الإدارة العامة, الإدارة العامة للبحوث, الرياض, 1990, ص106.
- 6 -توفيق محمد عبد المحسن, الأداء مداخل جديدة لعالم جديد, دار النهضة العربية, القاهرة, 2002.
- 7 -ثابت عبد الرحمان إدريس, إدارة الأعمال اللوجيستية , الإمداد و التوزيع المادي , الدار الجامعية - الإسكندرية , مصر , 2003,2002.
- 8 -ثابت عبد الرحمن إدريس, كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2006.
- 9 -حمد السيد مصطفى, تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي, دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة, القاهرة 2000.
- 10 رونالد اتش بالو, إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد, تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم, الرياض, دار المريخ, 2006.
- 11 زكريا مطلق, الإدارة الاستراتيجية, دار اليازوري, عمان, الأردن, 2005.
- 12 شارلز هل, جاريت جونز, الإدارة الاستراتيجية, الجزء الأول: مدخل متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومصطفى أحمد عبد العال, دار المريخ الرياض, 2001.
- 13 علي فلاح الزغبي, زكريا أحمد عزام, إدارة الأعمال اللوجستية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,عمان,2012.
- 14 عبید علي احمد الحجازي, اللوجستیک كبديل للميزة النسبية, دار المعارف للنشر, الإسكندرية, 2000.
- 15 عبد الرزاق بن حبيب, اقتصاد وتسيير المؤسسة, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, 2000.
- 16 عبد السلام أبو قحف, اقتصاديات الأعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1993.
- 17 علاء غرابوي, التسويق المعاصر, الدار الجامعية الاسكندرية, 2007.
- 18 عبد السلام أبو قحف, أساسيات التسويق, دار الجامعة الجديدة, مصر, 2003.

- 19 فهد إبراهيم جورج حوا ,أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن , قسم إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط,MEU, 2013.
- 20 محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 .
- 21 محمد عبد المنعم إبراهيم , إدارة اللوجيستيات , ط 1 ,المجموعة الإستشارية للتطوير و التنمية (CGDI),مدينة النصر القاهرة, 2013.
- 22 مصطفى محمود أوبكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي معاصر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 23 محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي: مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.
- 24 مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 25 نهال فريد مصطفى , جلال العبد , إدارة اللوجيستيات , دار الجامعة الجديدة للنشر , 38ش سوتير-الأزراطية-الإسكندرية, 2003.
- 2/- المجالات:**
- 1 -الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 2 -بسام زاهر و آخرون ، تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية- سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 36-ع2، 2014.
- 3 -بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة، مجلة روى اقتصادية، العدد 06، جامعة سطيف، جوان 2014.
- 4 -رفاعي، ممدوح عبد العزيز، أساسيات إدارة سلاسل التوريد ، مجلة إدارة الأعمال، العدد 114، جمعية لإدارة الأعمال، القاهرة،سبتمبر 2006.
- 5 -سامية لحول، صليحة مقاوسي، زكرياء عقاري، دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2015.
- 6 -شوقي فودة، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 44، جامعة الإسكندرية، مارس 2007، 209.
- 7 -عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر .

- 8 - علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، جامعة كربلاء، العراق، 2016/01/31.
- 9 - فاتح مجاهدي، نادية مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
- 10 - ممراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم الأداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الأكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق، أوت 2013.
- 11 - محمد عبد الله محمد الهنداوي، مذكرات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 01، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة بدمياط، 1431هـ.
- 12 - خافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك: المفاهيم والاساسيات، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 87، العدد 27، العراق، 2005.
- 13 - خشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة.
- 3/- الموسوعات:**
- 1 - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر - خروبة، 2005.
- 2 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007.
- 3 - عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003.
- 4/- المنشورات:**
- 1 - سيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 5/- مذكرات ماجستير و دكتوراه:**
- 1 - أقاسم عمر، الإمداد الشامل: مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 4.
- 2 - ادم إسماعيل ادم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان (2008-2013)، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- 3 - بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.



- 4 - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
- 5 - بوكريطة نوال أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة-FOUR WINDS TRAVELS-،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 6 - بن سبع إلياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: "دراسة حالة شركة نفضال"، مذكرة ماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.
- 7 - حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014.
- 8 - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- 9 - صباح فوزي صالح، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الإسلامية-غزة-، 2014.
- 10 -طارق محمد حراشنة، إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، 2015.
- 11 -عبد العزيز بنقيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ، شهادة الماجستير،جامعة قالمة، السنة الجامعية 2009-2010.
- 12 -عبد الإله روابح، تسيير سلاسل الإمداد و أثره على أداء الشركات النفطية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2013- 2014.
- 13 -عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية(حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 14 -عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002.
- 15 -عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2013.
- 16 -فالتة اليامين، اليقضة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

- 17 -فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2012.
- 18 -قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
- 19 -كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة البليلة، 2005.
- 20 -محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر - غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2014.
- 21 -محمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016-2017.
- 22 -ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلوماتية و الإتصالات على الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة قسنطينة-2، 2013-2014.
- 23 -محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 24 -نور الهدى بوهنتالة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008-2009.
- 25 -ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 26 -سيخو فاطمة الزهراء، تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

#### 6/- ملتقيات - ندوات و مؤتمرات

- 1 -بن علي سمية، الإخراج كأحد الاستراتيجيات العنقودية الداعمة لتنافسية المؤسسات، بحث ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أفريل 2012.
- 2 -عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.

3 -بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 5-6 ماي 2014.

7/- قاموس

1 -قاموس أكسفورد، إنجليزي - عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص:500.

8/- مواقع الأنترنت:

1 - الموسوعة العربية، المجلد السابع عشر، ص 142،الموقع الإلكتروني: <https://www.arab-ency.com/ar>

، تاريخ الإطلاع 2017/02/09، على الساعة 19:26.

2 - عدنان إبراهيم أبو حسين، الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية، الموقع الإلكتروني:

[WWW.pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html](http://WWW.pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html)، تاريخ الزيارة

2017/02/17، الساعة 19:02.

3 - نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية ، مركز المعلومات ، الغرفة الشرقية 2008.

[https://www.chamber.org.sa/sites/Arabic/InformationsCenter/Studies\\_Documents](https://www.chamber.org.sa/sites/Arabic/InformationsCenter/Studies_Documents)

nts تاريخ الإطلاع 22/02/2017 على الساعة 14:11.نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية

، مركز المعلومات ، الغرفة الشرقية، 2008.

4 - الموسوعة العربية، <https://www.arab-ency.com/ar/البحوث/اللوجستية> ، تاريخ الإطلاع

2017/02/22 على الساعة 19:34.

5 - [www.oxfordlogistics.com.au/](http://www.oxfordlogistics.com.au/) تاريخ الزيارة 2017/01/12، على الساعة 12:21.

ثانياً: باللغة الفرنسية

1/-Les livres

1- Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, La logistique, Edition Dunod, Paris, 2015.

2- Pierre Medan & Anne grata cap, Logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, Edition Dunod, Paris, 2008.

3- Gilles Paché & thier Sauvage, La logistique – enjeux stratégique. 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2004.

4- Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, La logistique d'en 1treprise, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 1996 .

- 5- André Marchal, Logistique globale–supply Chain management, Edition Ellipses, Paris, 2006.
- 6- Philippe Vallin, La logistique :modèles et méthodes du pilotage des flux, Economisa édition, 2003, 2<sup>ème</sup> édition .
- 7- Peter Ferdinand Drucker, L’avenir du management selon Drucker, Editions village mondial, Paris, 1999.
- 8- P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94.
- 9- Bernard Martory & all, Piloter Les Performances RH: La création De Valeur Par Les Ressources Humaines, Ed Liaison, Paris, France, 2008, P21
- 10- Chandra Prasama, Financial management: theory and practice, 4th edition, McGraw Hill, 1997.
- 11- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, éditions El–Aniss, Alger, 1990.
- 12- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2<sup>ème</sup> tirage édition d’organisation, Paris, 2001.

## **2/- Les Revues**

- 1- Léonard Dumas, La veille marketing, une pratique de gestion à exploiter, revue teoros, volume 3, n°03, 2004.

## **3/- Les Thèses**

- 1- Hassene OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère en management commercial, Institut National du Commerce, Alger, 2003.
- 2- Christel William BONA MAKONGO, Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, Diplôme d'études en sciences commerciales Ecole supérieure en sciences commerciales, Douala, Cameron, 2008.

## **4/- Les Dictionnaires**

- 1- LE PETIT ROBERT, dictionnaire française, 1999, 1636

# الملاحق

# الملحق رقم (1) قائمة الإستبـيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية- ماستر



**استبيان لغرض البحث العلمي**

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....  
تحية طيبة وبعد...

يسرني أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المصممة لجمع المعلومات، اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها، للحصول على شهادة الماستر في التجارة الدولية، حول موضوع:  
دور الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة التصديرية  
دراسة حالة مؤسسة تكييف وتصدير التمور - بسكرة -  
يهتم هذا البحث بأحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الإهتمام بها في السنوات على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسيير والتسويق والتجارة، ألا وهو الإمداد المتكامل والأداء التجاري، ويحاول هذا البحث دراسة مدى مساهمة الإمداد المتكامل في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة التصديرية.  
وعليه نأمل أن تخصصوا جزء من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان بدقة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة، المطلوب وذلك وضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.  
ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان، لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر

تحت إشراف الأستاذ:

- جيلح صالح

من إعداد الطالبة:

- نموشي عائشة

السنة الجامعية: 2016-2017

**المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بالمجيب(ة)**

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر :  أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي  تكوين مهني  جامعي  - آخر.....
- 4- مجال الوظيفة الحالية:  
 إدارة عليا  قسم محاسبة ومالية  قسم تسويق  قسم مشتريات  قسم الهخازن  
 - أخرى مع التحديد:.....
- 5-الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المحور الثاني: الإمداد المتكامل  
 المطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

العبارات				
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
<b>أ - تخطيط الإمداد</b>				
				1
				تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين باستمرار.
				2
				مساحات المخازن وتجهيزاتها مناسبة وكافية لمستوى النشاط في المؤسسة
				3
				يتم اختيار وسائل النقل المناسبة لنشاط المؤسسة ومنتجاتها (التمور).
				4
				يتم التخطيط والبرمجة المسبقة للكميات التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.
				5
				موسمية إنتاج التمور لا يمثل مشكلة بالنسبة لنشاط المؤسسة المصدرة.
<b>ب - نظام معلومات الإمداد</b>				
				6
				يتم التنسيق والتعاون بين أنشطة النقل والتخزين مع الإنتاج، من خلال تبادل المعلومات.
				7
				تستجيب المؤسسة للتغيرات في طلبات الزبائن ، وتقوم بملائمة عملياتها مع هذه التغيرات.
				8
				يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة و الزبائن الدوليين باستخدام وسائل الإتصال الحديثة لتسهيل عمليات التوزيع والبيع.
				9
				تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنتجين والموزعين للتمور في المنطقة.
				10
				يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين لاختيار أفضل موردي



					التمور للمؤسسة.
<b>ج - إدارة تكاليف الإمداد</b>					
					11 تعمل المؤسسة بصرامة على إلغاء أي تكاليف غير مبررة، حتى ولو كانت قليلة، وهذا في كل العمليات والوظائف.
					12 تسعى المؤسسة دوماً إلى التقليل من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من التمور.
					13 برنامج الإنتاج بالمؤسسة به قدر من المرونة، وهو ما يمكن من تقليل التكاليف.
					14 القدرة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين، تمكنها من شراء التمور بأسعار معقولة.
					15 يسمح العمل بمبدأ الشراكة بين المؤسسة و المورد و الموزعين إلى النجاح في تحقيق خفض التكاليف.
<b>د - تحليل سلسلة القيمة</b>					
					16 نظام النقل في المؤسسة، يسمح بتوفير لوازم الإنتاج و التوظيف في الوقت والمكان المناسبين.
					17 تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه.
					18 تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته.
					19 تتوافر المؤسسة على التسهيلات اللازمة لتقديم منتجاتها إلى الأسواق.
					20 يلتزم الموردون بتسليم التمور للمؤسسة في المواعيد المتفق عليها.

#### ثانياً: الأداء التجاري

رقم	الفقرات	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً
21	تبحث المؤسسة عن أجود التمور في السوق لتسويقها في الأسواق الداخلية والخارجية.					
22	تحرص المؤسسة على تحديد الموصفات الواجب توافرها في المنتج الموجه للتصدير.					
23	تتوافر في منتجات المؤسسة شروط ومتطلبات السلامة الصحية والبيئية التي يطلبها الزبون العالمي.					
24	تعمل المؤسسة على إجراء تحسينات مستمرة على جودة منتجاتها.					
25	تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة التمور عند شرائها أو عند توجيهها للزبائن.					
26	تسعى المؤسسة إلى التعرف على مقترحات ورغبات الزبائن والاستجابة لها.					
27	تقوم المؤسسة بلأخذ آراء الزبائن حول المنتج والأنشطة المتعلقة به.					
28	تهتم إدارة المؤسسة بسرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك					

					لإرضائهم.	
					تستمع المؤسسة إلى معرفة شكاوي العملاء ، وتقوم بمعالجتها باستمرار.	29
					يقوم موظفو المؤسسة بالتفاعل مع إنشغالات الزبائن ويقومون بتطوير الخدمات المقدمة لهم.	30
					لا تقوم المؤسسة بإستغلال الظروف الإقتصادية والطبيعية، لغايات رفع أسعار منتجاتها المباعة للزبائن.	31
					تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات في الأسعار، لل زبائن ذوي المشتريات الكبيرة أو المنكرة.	32
					تضع المؤسسة كل الوسائل والتسهيلات الممكنة لتحقيق خدمة أفضل للزبائن.	33
					تحرص المؤسسة على بناء روابط شخصية قوية ودائمة مع الزبائن.	34
					لدى المؤسسة القدرة على المحافظة على زبائننا.	35
					استطاعت المؤسسة التعامل مع زبائن جدد خلال الأعوام الأخيرة.	36
					يعتبر الهدف من تطبيق مبدأ الشراكة بين المؤسسة والموردين والزبائن زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية.	37
					تسعى المؤسسة لإدخال تجديد في منتجات المؤسسة، على مستوى التغليف أو المحتوى.	38
					استطاعت المؤسسة زيادة صادراتها في الأسواق الخارجية.	39
					تشعر أن هناك تزايد في ثقة الزبائن بالاسم التجاري للمؤسسة.	40

# الملحق رقم [2] تفريغ قائمة الاستبيان

الملحق رقم (2): تفرغ قائمة

الإستبيان

Aicha Nemouchi spss data.sav

سنوات الخبرة	مجال الوظيفة	المؤهل العلمي	العمر	الجنس
3	2	1	4	1
1	مراقبة النوعي و الجودة	2	1	2
2	منتجة تمر	1	2	2
2	5	2	1	2
1	1	3	1	2
3	منتجة تمر	ابتدائي	1	2
1	مراقبة النوعية و الجودة	2	1	2
1	2	2	1	1
1	1	3	2	2
1	1	3	2	1
1	مراقبة النوعية و الجودة	3	1	2
2	مراقبة النوعية و الجودة	1	2	2
2	3	3	2	2
1	5	3	1	2
3	منتجة تمر	1	3	2
3	منتجة تمر	متوسط	2	2
3	مصلحة إنتاج التمور	2	2	2
1	4	3	2	1
.	منتجة تمر	3	2	2
2	منتجة تمر	1	2	2
2	منتجة تمر	1	2	2
2	منتجة تمر	1	2	2
1	4	3	2	1
1	1	3	1	1
2	مراقبة النوعية و الجودة	2	2	1
1	منتجة تمر	1	1	2
1	منتجة تمر	1	1	2
2	منتجة تمر	1	2	2
1	منتجة تمر	1	1	2
2	منتجة تمر	1	2	2
2	منتجة تمر	1	1	2
2	منتجة تمر	1	2	2

Aicha Nemouchi spss data.sav

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف
1	4	2	2	4	2	4
2	4	4	4	5	4	4
3	4	5	4	3	5	5
4	4	4	3	4	.	5
5	4	4	5	3	4	3
6	.	4	4	3	5	3
7	4	2	4	4	4	4
8	5	4	4	4	5	4
9	4	2	4	4	5	5
10	5	5	3	3	3	3
11	4	2	4	4	4	4
12	4	2	4	4	4	4
13	4	2	5	4	5	5
14	.	4	4	3	5	3
15	4	4	4	5	4	4
16	4	3	3	4	4	3
17	5	5	5	5	5	5
18	4	3	5	4	1	4
19	.	5	.	5	.	4
20	.	5	4	3	5	5
21	5	5	4	3	5	5
22	4	5	4	3	5	5
23	4	5	5	5	4	5
24	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	4
26	.	5	4	4	5	4
27	4	4	4	3	4	3
28	.	5	4	3	5	5
29	.	5	4	4	4	4
30	5	4	4	3	5	5

Aicha Nemouchi spss data.sav

	7ف	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف
1	4	5	2	4	4	4
2	4	4	3	4	4	3
3	5	5	3	4	3	1
4	4	4	4	4	5	5
5	5	.	4	4	5	3
6	4	4	3	5	3	3
7	4	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	4	4
9	5	5	4	4	5	5
10	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	3	4	4
14	4	4	3	3	3	3
15	4	4	4	5	4	3
16	.	5	4	3	4	3
17	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	5	5	4
20	5	5	3	4	3	1
21	5	5	5	4	3	1
22	5	5	3	4	3	1
23	4	4	5	5	4	.
24	4	4	5	4	5	4
25	5	4	5	4	4	4
26	5	4	5	5	4	5
27	4	4	4	3	3	3
28	5	5	3	5	3	1
29	4	4	5	4	4	3
30	5	5	3	4	3	1

Aicha Nemouchi spss data.sav

	13ف	14ف	15ف	16ف	17ف	18ف
1	4	4	4	2	4	4
2	4	4	4	3	4	4
3	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
5	3	4	5	5	3	5
6	3	3	3	4	5	5
7	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	3	5	4
9	5	5	5	5	4	5
10	3	3	3	3	3	3
11	4	4	3	4	4	4
12	4	4	3	4	4	4
13	4	5	4	5	4	5
14	3	3	3	4	5	5
15	3	4	4	4	4	5
16	3	3	3	4	5	5
17	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	4	5	5
19	4	4	4	5	.	4
20	4	4	5	5	5	5
21	4	4	5	5	5	5
22	4	4	5	5	5	5
23	5	5	5	.	4	4
24	4	4	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	4
26	4	5	5	4	4	5
27	3	5	5	5	5	4
28	4	4	5	5	5	5
29	.	4	4	4	4	5
30	4	4	5	5	5	5

Aicha Nemouchi spss data.sav

	19ف	20ف	21ف	22ف	23ف	24ف
1	4	5	4	4	5	.
2	4	3	4	5	3	4
3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
5	3	3	2	3	5	4
6	3	4	3	4	5	4
7	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4
9	5	4	4	5	5	5
10	3	2	4	4	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4
13	4	5	4	4	5	5
14	3	4	3	4	5	4
15	4	5	2	3	5	5
16	4	5	4	3	5	5
17	5	5	5	5	5	5
18	3	4	4	5	4	4
19	5	.	5	5	5	.
20	5	5	5	5	5	5
21	5	5	.	2	5	5
22	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5
24	4	5	4	5	5	5
25	4	5	5	5	5	5
26	4	4	5	5	5	5
27	3	5	3	3	4	3
28	5	5	5	5	5	5
29	4	5	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5



Aicha Nemouchi spss data.sav

	25ف	26ف	27ف	28ف	29ف	30ف
1	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	3	5
4	4	5	5	5	5	4
5	3	3	4	4	2	4
6	3	3	3	4	4	3
7	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5
10	3	4	3	5	5	3
11	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	4	5	5
14	3	3	3	4	4	3
15	4	4	4	5	4	4
16	4	4	4	5	4	4
17	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4
19	4	.	.	4	4	4
20	5	5	5	5	3	5
21	5	5	5	5	3	5
22	5	5	5	5	3	5
23	5	5	5	5	5	4
24	5	4	4	4	5	5
25	5	5	5	5	5	4
26	4	4	5	4	5	4
27	5	4	4	5	4	3
28	5	5	5	5	3	5
29	5	5	4	5	5	4
30	5	5	5	5	3	5

Aicha Nemouchi spss data.sav

	31ف	32ف	33ف	34ف	35ف	36ف
1	4	2	4	5	4	4
2	4	3	4	4	4	5
3	5	4	5	5	5	.
4	3	5	5	5	5	5
5	3	3	4	5	3	3
6	3	3	5	4	.	3
7	3	3	4	4	4	4
8	5	4	5	4	4	4
9	2	4	5	4	5	5
10	3	3	.	3	3	3
11	3	3	4	4	4	4
12	3	3	4	4	4	4
13	4	5	5	5	5	4
14	3	3	5	4	.	3
15	4	4	5	5	5	4
16	4	4	4	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5
18	3	4	5	5	5	3
19	4	4	5	4	4	4
20	5	4	5	5	5	3
21	5	4	5	5	5	3
22	5	4	5	5	5	3
23	5	4	4	4	4	4
24	5	4	5	5	4	4
25	4	5	4	4	5	5
26	4	4	4	5	5	4
27	3	4	5	5	4	5
28	5	4	5	5	5	.
29	4	4	5	4	4	5
30	5	4	5	5	5	3

Aicha Nemouchi spss data.sav

	37ف	38ف	39ف	40ف	X1
1	4	4	4	4	2,80
2	4	4	3	4	4,20
3	3	5	5	5	4,20
4	5	5	5	5	3,75
5	5	5	3	3	4,00
6	4	4	5	4	4,00
7	3	4	4	4	3,60
8	5	4	4	4	4,40
9	4	5	5	5	3,80
10	3	3	3	3	3,80
11	3	4	4	4	3,60
12	3	4	4	4	3,60
13	4	5	5	5	4,00
14	4	4	5	4	4,00
15	4	5	5	4	4,20
16	4	4	5	4	3,60
17	5	5	5	5	5,00
18	5	5	5	5	3,40
19	4	4	5	4	5,00
20	3	5	5	5	4,25
21	3	5	5	5	4,40
22	3	5	5	5	4,20
23	4	5	5	5	4,60
24	5	5	5	5	4,00
25	4	4	4	5	5,00
26	5	4	5	5	4,50
27	3	3	3	5	3,80
28	5	5	5	5	4,25
29	4	4	4	4	4,25
30	3	5	5	5	4,20

Aicha Nemouchi spss data.sav

	X2	X3	X4	X	Y
1	3,80	4,00	3,80	3,60	4,00
2	3,80	3,80	3,60	3,85	4,10
3	4,40	3,40	5,00	4,25	4,74
4	4,20	4,60	5,00	4,42	4,75
5	4,00	4,00	3,80	3,95	3,55
6	3,80	3,00	4,20	3,74	3,74
7	4,00	3,80	4,00	3,85	3,85
8	4,20	4,00	4,00	4,15	4,15
9	4,60	5,00	4,60	4,50	4,65
10	3,00	3,00	2,80	3,15	3,37
11	4,00	3,80	4,00	3,85	3,85
12	4,00	3,80	4,00	3,85	3,85
13	4,40	4,20	4,60	4,30	4,70
14	3,40	3,00	4,20	3,63	3,74
15	4,20	3,60	4,40	4,10	4,25
16	3,75	3,20	4,60	3,79	4,30
17	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
18	4,00	4,40	4,20	4,00	4,30
19	4,20	4,20	4,67	4,40	4,29
20	4,40	3,40	5,00	4,26	4,65
21	4,80	3,40	5,00	4,40	4,47
22	4,40	3,40	5,00	4,25	4,65
23	4,60	4,75	4,50	4,61	4,65
24	4,20	4,40	4,80	4,35	4,65
25	4,40	4,60	4,60	4,65	4,65
26	4,60	4,60	4,20	4,47	4,55
27	3,60	3,80	4,40	3,90	3,90
28	4,60	3,40	5,00	4,32	4,84
29	4,20	3,75	4,40	4,17	4,30
30	4,40	3,40	5,00	4,25	4,65

Aicha Nemouchi spss data.sav

	sum1	sum2	sum3	sum4	sumx
1	14,00	19,00	20,00	19,00	72,00
2	21,00	19,00	19,00	18,00	77,00
3	21,00	22,00	17,00	25,00	85,00
4	15,00	21,00	23,00	25,00	84,00
5	20,00	16,00	20,00	19,00	75,00
6	16,00	19,00	15,00	21,00	71,00
7	18,00	20,00	19,00	20,00	77,00
8	22,00	21,00	20,00	20,00	83,00
9	19,00	23,00	25,00	23,00	90,00
10	19,00	15,00	15,00	14,00	63,00
11	18,00	20,00	19,00	20,00	77,00
12	18,00	20,00	19,00	20,00	77,00
13	20,00	22,00	21,00	23,00	86,00
14	16,00	17,00	15,00	21,00	69,00
15	21,00	21,00	18,00	22,00	82,00
16	18,00	15,00	16,00	23,00	72,00
17	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00
18	17,00	20,00	22,00	21,00	80,00
19	10,00	21,00	21,00	14,00	66,00
20	17,00	22,00	17,00	25,00	81,00
21	22,00	24,00	17,00	25,00	88,00
22	21,00	22,00	17,00	25,00	85,00
23	23,00	23,00	19,00	18,00	83,00
24	20,00	21,00	22,00	24,00	87,00
25	25,00	22,00	23,00	23,00	93,00
26	18,00	23,00	23,00	21,00	85,00
27	19,00	18,00	19,00	22,00	78,00
28	17,00	23,00	17,00	25,00	82,00
29	17,00	21,00	15,00	22,00	75,00
30	21,00	22,00	17,00	25,00	85,00

Aicha Nemouchi spss data.sav

	sumy	sum.all
1	76,00	148,00
2	82,00	159,00
3	90,00	175,00
4	95,00	179,00
5	71,00	146,00
6	71,00	142,00
7	77,00	154,00
8	83,00	166,00
9	93,00	183,00
10	64,00	127,00
11	77,00	154,00
12	77,00	154,00
13	94,00	180,00
14	71,00	140,00
15	85,00	167,00
16	86,00	158,00
17	100,00	200,00
18	86,00	166,00
19	73,00	139,00
20	93,00	174,00
21	85,00	173,00
22	93,00	178,00
23	93,00	176,00
24	93,00	180,00
25	93,00	186,00
26	91,00	176,00
27	78,00	156,00
28	92,00	174,00
29	86,00	161,00
30	93,00	178,00

5/24/17 2:40 PM

11/11

# الملحق رقم [3] نتائج الاستبيان



الملحق رقم (3) نتائج الإستبيان:

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

Statistics						
		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	مجال الوظيفة	سنوات الخبرة
N	Valid	30	30	30	30	29
	Missing	0	0	0	0	1
	Mean	1,77	1,70			1,69
	Std. Deviation	,430	,702			,761

**Frequency Table**

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	7	23,3	23,3	23,3
	أنثى	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	40,0	40,0	40,0
	من 30 إلى 39	16	53,3	53,3	93,3
	من 40 إلى 49	1	3,3	3,3	96,7
	50 سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
	تكوين مهني	6	20,0	20,0	60,0
	جامعي	10	33,3	33,3	93,3
	إبتدائي	1	3,3	3,3	96,7
	متوسط	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مجال الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	2	6,7	6,7	16,7
	3	1	3,3	3,3	20,0
	4	2	6,7	6,7	26,7
		2	6,7	6,7	33,3



5					
منتجة تمر	1	3,3	3,3	36,7	
الإدارة العليا	1	3,3	3,3	40,0	
مراقبة النوعية و الجودة	5	16,7	16,7	56,7	
مصلحة إنتاج التمور	1	3,3	3,3	60,0	
منتجة تمر	12	40,0	40,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0		

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات فأقل	14	46,7	48,3	48,3
من 6 إلى 10 سنوات	11	36,6	34,5	82,8
أكثر من 10 سنوات	5	16,7	17,2	100,0
Total	30	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=ف1 ف2 ف3 ف4 ف5 X1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

tatistics

		ف1.	ف2	ف3.	ف4.
N	Valid	23	30	29	30
	Missing	7	0	1	0
	Mean	4,26	3,93	4,03	3,83
	Std. Deviation	,449	1,143	,680	,747

Statistics

		ف5.	X1
N	Valid	28	30
	Missing	2	0
	Mean	4,29	4,0800
	Std. Deviation	,976	,48238

FREQUENCIES VARIABLES=ف6 ف7 ف8 ف9 ف10 X2 /STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		ف6.	ف7.	ف8.	ف9.
N	Valid	30	29	29	30
	Missing	0	1	1	0
	Mean	4,17	4,41	4,34	3,87
	Std. Deviation	,747	,568	,553	,819

Statistics

		ف10.	X2
N	Valid	30	30

Missing	0	0
Mean	4,07	4,1650
Std. Deviation	,640	,42205

FREQUENCIES VARIABLES=ف11 ف12 ف13 ف14 ف15 X3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Statistics**

		ف11	ف12	ف13	ف14
N	Valid	30	29	29	30
	Missing	0	1	1	0
	Mean	3,87	3,21	3,90	4,17
	Std. Deviation	,730	1,320	,618	,648

**Statistics**

		ف15	X3
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
	Mean	4,27	3,8900
	Std. Deviation	,828	,58434

REQUENCIES VARIABLES=ف16 ف17 ف18 ف19 ف20 X4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Statistics**

		ف16	ف17	ف18	ف19
N	Valid	29	29	30	30
	Missing	1	1	0	0
	Mean	4,34	4,48	4,60	4,17
	Std. Deviation	,814	,634	,563	,747

**Statistics**

		ف20	X4
N	Valid	29	30
	Missing	1	0
	Mean	4,45	4,4122
	Std. Deviation	,783	,52512

FREQUENCIES VARIABLES=ف21 ف22 ف23 ف24 ف25 ف26 ف27 ف28 ف29 ف30 ف31 ف32 ف33 ف34 ف35 ف36 ف37 ف38 ف39 ف40 Y /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Statistics**

		ف21	ف22	ف23	ف24
N	Valid	29	30	30	28

Missing	1	0	0	2
Mean	4,10	4,27	4,63	4,50
Std. Deviation	,860	,868	,615	,638

### Statistics

		ف.25	ف.26	ف.27	ف.28
N	Valid	30	29	29	30
	Missing	0	1	1	0
	Mean	4,33	4,34	4,34	4,57
	Std. Deviation	,711	,670	,670	,504

### Statistics

		ف.29	ف.30	ف.31	ف.32
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,10	4,27	3,93	3,80
	Std. Deviation	,845	,691	,907	,714

### Statistics

		ف.33	ف.34	ف.35	ف.36
N	Valid	29	30	28	28
	Missing	1	0	2	2
	Mean	4,66	4,53	4,46	3,96
	Std. Deviation	,484	,571	,637	,793

### Statistics

		ف.37	ف.38	ف.39	ف.40	Y
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,93	4,43	4,50	4,47	4,3046
	Std. Deviation	,785	,626	,731	,629	,42645

FREQUENCIES VARIABLES=X /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

#### Statistics

X

N	Valid	30
	Missing	0
	Mean	4,1336
	Std. Deviation	,37584

FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X Y /STATISTICS=SKEWNESS SESKEW  
KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Statistics**

		X1	X2	X3	X4	X	Y
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Skewness	-,105	-,591	,295	-,964	-,258	-,464
	Std. Error of Skewness	,427	,427	,427	,427	,427	,427
	Kurtosis	,908	,918	-,804	1,451	,680	-,790
	Std. Error of Kurtosis	,833	,833	,833	,833	,833	,833

**Alpha Cronbach: معاملات ثبات الاستبيان**

RELIABILITY /VARIABLES=ف1 ف2 ف3 ف4 ف5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,501	5

RELIABILITY /VARIABLES=ف6 ف7 ف8 ف9 ف10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**ReliabilityReliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	5

RELIABILITY /VARIABLES=ف11 ف12 ف13 ف14 ف15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**ReliabilityReliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	5

RELIABILITY /VARIABLES=ف16 ف17 ف18 ف19 ف20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**ReliabilityReliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	5

RELIABILITY /VARIABLES=ف21 ف22 ف23 ف24 ف25 ف26 ف27 ف28 ف29 ف30 ف31 ف32 ف33 ف34 ف35 ف36 ف37 ف38 ف39 ف40 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**Reliability**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	20

RELIABILITY /VARIABLES=1ف2ف3ف4ف5ف6ف7ف8ف9ف10ف11ف12ف13ف14ف15ف16  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	20

RELIABILITY /VARIABLES=1ف2ف3ف4ف5ف6ف7ف8ف9ف10ف11ف12ف13ف14ف15ف16  
 17ف18ف19ف20ف21ف22ف23ف24ف25ف26ف27ف28ف29ف30ف31ف32ف33ف34ف35  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	40

### معامل الارتباط لبيرسون:

المتغير المستقل (الإمداد المتكامل) و أبعاده **x1.x2.x3.x4** (تخطيط الإمداد, نظم معلومات الإمداد, إدارة تكاليف الإمداد,  
 سلسلة تحليل القيم) بالترتيب.

CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

		X1	X2	X3	X4	X
X1	Pearson Correlation	1	,551**	,238	,401*	,686**
	Sig. (2-tailed)		,002	,206	,028	,000
	N	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	,551**	1	,518**	,735**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,002		,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	,238	,518**	1	,172	,672**
	Sig. (2-tailed)	,206	,003		,364	,000
	N	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	,401*	,735**	,172	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,364		,000
	N	30	30	30	30	30
X	Pearson Correlation	,686**	,919**	,672**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		X1	X2	X3	X4	X
X1	Pearson Correlation	1	,551**	,238	,401*	,686**
	Sig. (2-tailed)		,002	,206	,028	,000
	N	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	,551**	1	,518**	,735**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,002		,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	,238	,518**	1	,172	,672**
	Sig. (2-tailed)	,206	,003		,364	,000
	N	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	,401*	,735**	,172	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,364		,000
	N	30	30	30	30	30
X	Pearson Correlation	,686**	,919**	,672**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### معامل الارتباط لبيرسون للمتغير التابع Y (الأداء التجاري)

CORRELATIONS /VARIABLES=ف21 ف22 ف23 ف24 ف25 ف26 ف27 ف28 ف29 ف30 ف31 ف32 ف33  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

		ف21	ف22	ف23	ف24	ف25	ف26
ف21	Pearson Correlation	1	,755**	,143	,482*	,587**	,732**
	Sig. (2-tailed)		,000	,460	,011	,001	,000
	N	29	29	29	27	29	28
ف22	Pearson Correlation	,755**	1	,125	,360	,298	,403*
	Sig. (2-tailed)	,000		,511	,060	,110	,030
	N	29	30	30	28	30	29
ف23	Pearson Correlation	,143	,125	1	,784**	,289	,240
	Sig. (2-tailed)	,460	,511		,000	,121	,211
	N	29	30	30	28	30	29
ف24	Pearson Correlation	,482*	,360	,784**	1	,556**	,599**
	Sig. (2-tailed)	,011	,060	,000		,002	,001

	N	27	28	28	28	28	28
ف25	Pearson Correlation	,587**	,298	,289	,556**	1	,855**
	Sig. (2-tailed)	,001	,110	,121	,002		,000
	N	29	30	30	28	30	29
ف26	Pearson Correlation	,732**	,403*	,240	,599**	,855**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,211	,001	,000	
	N	28	29	29	28	29	29
ف27	Pearson Correlation	,668**	,403*	,497**	,770**	,781**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,006	,000	,000	,000
	N	28	29	29	28	29	29
ف28	Pearson Correlation	,275	,116	,026	,292	,513**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,149	,543	,892	,132	,004	,000
	N	29	30	30	28	30	29
ف29	Pearson Correlation	,129	,291	-,259	-,033	,057	,122
	Sig. (2-tailed)	,505	,118	,167	,867	,763	,529
	N	29	30	30	28	30	29
ف30	Pearson Correlation	,499**	,279	,238	,651**	,654**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,006	,135	,206	,000	,000	,000
	N	29	30	30	28	30	29
ف31	Pearson Correlation	,568**	,155	,326	,556**	,570**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,001	,414	,079	,002	,001	,006
	N	29	30	30	28	30	29
ف32	Pearson Correlation	,379*	,256	,377*	,624**	,611**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,043	,173	,040	,000	,000	,000
	N	29	30	30	28	30	29
ف33	Pearson Correlation	,006	,063	,259	,139	,305	,288
	Sig. (2-tailed)	,975	,744	,175	,490	,108	,138
	N	28	29	29	27	29	28
ف34	Pearson Correlation	,032	-,019	,576**	,554**	,396*	,231
	Sig. (2-tailed)	,867	,923	,001	,002	,030	,227

	N	29	30	30	28	30	29
35ف	Pearson Correlation	,416*	,278	,564**	,763**	,589**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,031	,152	,002	,000	,001	,000
	N	27	28	28	26	28	27
.36ف	Pearson Correlation	,115	,118	-,103	,110	,347	,306
	Sig. (2-tailed)	,568	,549	,600	,594	,071	,121
	N	27	28	28	26	28	27
.37ف	Pearson Correlation	-,101	,179	,233	,214	-,144	-,154
	Sig. (2-tailed)	,601	,345	,215	,274	,447	,424
	N	29	30	30	28	30	29
.38ف	Pearson Correlation	,183	,288	,606**	,774**	,439*	,466*
	Sig. (2-tailed)	,343	,123	,000	,000	,015	,011
	N	29	30	30	28	30	29
39ف	Pearson Correlation	,369*	,326	,729**	,778**	,332	,374*
	Sig. (2-tailed)	,049	,079	,000	,000	,073	,046
	N	29	30	30	28	30	29
.40ف	Pearson Correlation	,569**	,459*	,458*	,636**	,797**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,011	,000	,000	,000
	N	29	30	30	28	30	29
Y	Pearson Correlation	,653**	,520**	,554**	,856**	,803**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,000	,000	,000
	N	29	30	30	28	30	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		27ف	28ف	29ف	30ف	31ف	32ف
.21ف	Pearson Correlation	,668**	,275	,129	,499**	,568**	,379*
	Sig. (2-tailed)	,000	,149	,505	,006	,001	,043
	N	28	29	29	29	29	29
.22ف	Pearson Correlation	,403*	,116	,291	,279	,155	,256



	Sig. (2-tailed)	,030	,543	,118	,135	,414	,173
	N	29	30	30	30	30	30
ف.23	Pearson Correlation	,497**	,026	-,259	,238	,326	,377*
	Sig. (2-tailed)	,006	,892	,167	,206	,079	,040
	N	29	30	30	30	30	30
ف.24	Pearson Correlation	,770**	,292	-,033	,651**	,556**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000	,132	,867	,000	,002	,000
	N	28	28	28	28	28	28
ف.25	Pearson Correlation	,781**	,513**	,057	,654**	,570**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,763	,000	,001	,000
	N	29	30	30	30	30	30
ف.26	Pearson Correlation	,841**	,653**	,122	,626**	,502**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,529	,000	,006	,000
	N	29	29	29	29	29	29
ف.27	Pearson Correlation	1	,440*	-,064	,702**	,502**	,666**
	Sig. (2-tailed)		,017	,741	,000	,006	,000
	N	29	29	29	29	29	29
ف.28	Pearson Correlation	,440*	1	,024	,244	,312	,421*
	Sig. (2-tailed)	,017		,899	,194	,094	,020
	N	29	30	30	30	30	30
ف.29	Pearson Correlation	-,064	,024	1	-,165	-,216	,263
	Sig. (2-tailed)	,741	,899		,383	,252	,161
	N	29	30	30	30	30	30
ف.30	Pearson Correlation	,702**	,244	-,165	1	,634**	,391*
	Sig. (2-tailed)	,000	,194	,383		,000	,033
	N	29	30	30	30	30	30
ف.31	Pearson Correlation	,502**	,312	-,216	,634**	1	,351
	Sig. (2-tailed)	,006	,094	,252	,000		,057
	N	29	30	30	30	30	30
ف.32	Pearson Correlation	,666**	,421*	,263	,391*	,351	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,161	,033	,057	
	N	29	30	30	30	30	30
ف.33	Pearson Correlation	,112	,221	-,115	,235	,216	,444*
	Sig. (2-tailed)	,570	,249	,553	,219	,259	,016
	N	28	29	29	29	29	29
ف.34	Pearson Correlation	,511**	,112	-,400*	,413*	,404*	,355
	Sig. (2-tailed)	,005	,557	,028	,023	,027	,054
	N	29	30	30	30	30	30
ف.35	Pearson Correlation	,749**	,363	-,026	,501**	,322	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,058	,895	,007	,095	,000
	N	27	28	28	28	28	28
ف.36	Pearson Correlation	,235	,325	,638**	,083	-,112	,366
	Sig. (2-tailed)	,239	,091	,000	,676	,569	,055
	N	27	28	28	28	28	28
ف.37	Pearson Correlation	,046	-,250	,270	,097	,042	,283
	Sig. (2-tailed)	,812	,183	,148	,609	,826	,130
	N	29	30	30	30	30	30
ف.38	Pearson Correlation	,635**	,178	-,280	,680**	,417*	,432*
	Sig. (2-tailed)	,000	,345	,133	,000	,022	,017
	N	29	30	30	30	30	30
ف.39	Pearson Correlation	,446*	,047	-,028	,341	,364*	,462*
	Sig. (2-tailed)	,015	,806	,884	,065	,048	,010
	N	29	30	30	30	30	30
ف.40	Pearson Correlation	,772**	,334	,104	,497**	,419*	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,072	,585	,005	,021	,000
	N	29	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	,868**	,440*	,129	,710**	,612**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,496	,000	,000	,000
	N	29	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		ف.33	ف.34	ف.35	ف.36	ف.37	ف.38
.21ف	Pearson Correlation	,006	,032	,416*	,115	-,101	,183
	Sig. (2-tailed)	,975	,867	,031	,568	,601	,343
	N	28	29	27	27	29	29
.22ف	Pearson Correlation	,063	-,019	,278	,118	,179	,288
	Sig. (2-tailed)	,744	,923	,152	,549	,345	,123
	N	29	30	28	28	30	30
.23ف	Pearson Correlation	,259	,576**	,564**	-,103	,233	,606**
	Sig. (2-tailed)	,175	,001	,002	,600	,215	,000
	N	29	30	28	28	30	30
.24ف	Pearson Correlation	,139	,554**	,763**	,110	,214	,774**
	Sig. (2-tailed)	,490	,002	,000	,594	,274	,000
	N	27	28	26	26	28	28
.25ف	Pearson Correlation	,305	,396*	,589**	,347	-,144	,439*
	Sig. (2-tailed)	,108	,030	,001	,071	,447	,015
	N	29	30	28	28	30	30
.26ف	Pearson Correlation	,288	,231	,645**	,306	-,154	,466*
	Sig. (2-tailed)	,138	,227	,000	,121	,424	,011
	N	28	29	27	27	29	29
.27ف	Pearson Correlation	,112	,511**	,749**	,235	,046	,635**
	Sig. (2-tailed)	,570	,005	,000	,239	,812	,000
	N	28	29	27	27	29	29
.28ف	Pearson Correlation	,221	,112	,363	,325	-,250	,178
	Sig. (2-tailed)	,249	,557	,058	,091	,183	,345
	N	29	30	28	28	30	30
.29ف	Pearson Correlation	-,115	-,400*	-,026	,638**	,270	-,280
	Sig. (2-tailed)	,553	,028	,895	,000	,148	,133
	N	29	30	28	28	30	30
.30ف	Pearson Correlation	,235	,413*	,501**	,083	,097	,680**
	Sig. (2-tailed)						
	N						

	Sig. (2-tailed)	,219	,023	,007	,676	,609	,000
	N	29	30	28	28	30	30
.31ف	Pearson Correlation	,216	,404*	,322	-,112	,042	,417*
	Sig. (2-tailed)	,259	,027	,095	,569	,826	,022
	N	29	30	28	28	30	30
.32ف	Pearson Correlation	,444*	,355	,648**	,366	,283	,432*
	Sig. (2-tailed)	,016	,054	,000	,055	,130	,017
	N	29	30	28	28	30	30
.33ف	Pearson Correlation	1	,274	,429*	-,199	,062	,363
	Sig. (2-tailed)		,150	,025	,319	,749	,053
	N	29	29	27	27	29	29
.34ف	Pearson Correlation	,274	1	,565**	-,040	,236	,585**
	Sig. (2-tailed)	,150		,002	,838	,210	,001
	N	29	30	28	28	30	30
.35ف	Pearson Correlation	,429*	,565**	1	,127	,066	,544**
	Sig. (2-tailed)	,025	,002		,537	,737	,003
	N	27	28	28	26	28	28
.36ف	Pearson Correlation	-,199	-,040	,127	1	,240	-,194
	Sig. (2-tailed)	,319	,838	,537		,220	,323
	N	27	28	26	28	28	28
.37ف	Pearson Correlation	,062	,236	,066	,240	1	,271
	Sig. (2-tailed)	,749	,210	,737	,220		,147
	N	29	30	28	28	30	30
.38ف	Pearson Correlation	,363	,585**	,544**	-,194	,271	1
	Sig. (2-tailed)	,053	,001	,003	,323	,147	
	N	29	30	28	28	30	30
.39ف	Pearson Correlation	,486**	,413*	,778**	-,159	,180	,640**
	Sig. (2-tailed)	,007	,023	,000	,419	,340	,000
	N	29	30	28	28	30	30
.40ف	Pearson Correlation	,408*	,531**	,774**	,179	,065	,520**

	Sig. (2-tailed)	,028	,003	,000	,362	,732	,003
	N	29	30	28	28	30	30
Y	Pearson Correlation	,377*	,525**	,811**	,312	,250	,681**
	Sig. (2-tailed)	,044	,003	,000	,106	,184	,000
	N	29	30	28	28	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		ف39.	ف40.	Y
ف21.	Pearson Correlation	,369*	,569**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,049	,001	,000
	N	29	29	29
ف22.	Pearson Correlation	,326	,459*	,520**
	Sig. (2-tailed)	,079	,011	,003
	N	30	30	30
ف23.	Pearson Correlation	,729**	,458*	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,001
	N	30	30	30
ف24.	Pearson Correlation	,778**	,636**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	28	28	28
ف25.	Pearson Correlation	,332	,797**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,073	,000	,000
	N	30	30	30
ف26.	Pearson Correlation	,374*	,688**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000
	N	29	29	29
ف27.	Pearson Correlation	,446*	,772**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000
	N	29	29	29
ف28.	Pearson Correlation	,047	,334	,440*
	Sig. (2-tailed)	,806	,072	,015
	N	30	30	30
ف29.	Pearson Correlation	-,028	,104	,129
	Sig. (2-tailed)	,884	,585	,496
	N	30	30	30

.30ف	Pearson Correlation	,341	,497**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,065	,005	,000
	N	30	30	30
.31ف	Pearson Correlation	,364*	,419*	,612**
	Sig. (2-tailed)	,048	,021	,000
	N	30	30	30
.32ف	Pearson Correlation	,462*	,676**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000
	N	30	30	30
.33ف	Pearson Correlation	,486**	,408*	,377*
	Sig. (2-tailed)	,007	,028	,044
	N	29	29	29
.34ف	Pearson Correlation	,413*	,531**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,023	,003	,003
	N	30	30	30
.35ف	Pearson Correlation	,778**	,774**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	28	28	28
.36ف	Pearson Correlation	-,159	,179	,312
	Sig. (2-tailed)	,419	,362	,106
	N	28	28	28
.37ف	Pearson Correlation	,180	,065	,250
	Sig. (2-tailed)	,340	,732	,184
	N	30	30	30
.38ف	Pearson Correlation	,640**	,520**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000
	N	30	30	30
.39ف	Pearson Correlation	1	,600**	,673**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
.40ف	Pearson Correlation	,600**	1	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
Y	Pearson Correlation	,673**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الانحدار المعياري لـ X

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 <sup>a</sup>	,746	,737	,21867

a. Predictors: (Constant), X

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,935	1	3,935	82,293	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,339	28	,048		
	Total	5,274	29			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,253	,448		,565	,577
	X	,980	,108	,864	9,072	,000

a. Dependent Variable: Y

الانحدار المعياري لـ X1

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,463 <sup>a</sup>	,214	,186	,38469

a. Predictors: (Constant), X1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,130	1	1,130	7,637	,010 <sup>a</sup>
	Residual	4,144	28	,148		
	Total	5,274	29			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,635	,608		4,332	,000
	X1	,409	,148	,463	2,764	,010

a. Dependent Variable: Y

#### الإنحدار المعياري لـ X2

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 <sup>a</sup>	,700	,689	,23771

a. Predictors: (Constant), X2

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,692	1	3,692	65,331	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,582	28	,057		
	Total	5,274	29			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,784	,438		1,790	,084
	X2	,845	,105	,837	8,083	,000

a. Dependent Variable: Y

#### الإنحدار المعياري لـ X3

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>



Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,183	,38539

a. Predictors: (Constant), X3

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,115	1	1,115	7,508	,011 <sup>a</sup>
	Residual	4,159	28	,149		
	Total	5,274	29			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,999	,482		6,228	,000
	X3	,336	,122	,460	2,740	,011

a. Dependent Variable: Y

الإنحدار المعياري لـ X4.

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,841 <sup>a</sup>	,707	,696	,23506

a. Predictors: (Constant), X4

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,727	1	3,727	67,449	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,547	28	,055		
	Total	5,274	29			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,293	,369		3,500	,002
X4	,683	,083	,841	8,213	,000

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم [4]  
تطور رقم أعمال الصادات لـ  
**SARLAGRODAT**

## Sarl Agrodat

### Evolution Des Exportation et chiffre d'affaires

Années	Exportation de Dattes	
	Poids Net /Kgs	Montant C.A/Da
Année 2011	<b>138 124</b>	<b>16 518 507,00</b>
Année 2012	<b>445 753</b>	<b>50 176 325,00</b>
Année 2013	<b>512 792</b>	<b>65 669 198,00</b>
Année 2014	<b>456 325</b>	<b>76 434 538,00</b>
Année 2015	<b>612 570</b>	<b>125 354 074,00</b>
Année 2016	<b>528 107</b>	<b>120 252 845,35</b>

<b>- Produits finis Exportés 2013</b>	<b>512792</b>
- DN branchette	2584
- DN Régime	504
- DC Mechdeghla	300
- DN Vrac naturelle	81040
- DN Vrac Dénoyautée	70938
- DN ravier conditionnée	336101
- DN Dénoyautée conditionnée	19321
- Pâte de Datte	2004

<b>- Produits finis Exportés 2014</b>	<b>456325</b>
- DN branchette M.n	1 992
- DN Vrac naturelle	114 000
- DN Vrac Dénoyautée	65 700
- DN ravier conditionnée	160 824
- DN Dénoyautée conditionnée	113 809

<b>- Produits finis Exportés 2015</b>	<b>612570</b>
- DN branchette	5500
- DN Vrac naturelle	127440
- DN ravier conditionnée	176784
- DN Dénoyautée conditionnée	300136
- DC Timjhort	1000
- DC Degla Beida	1710

<b>- Produits finis Exportés 2016</b>	<b>528107</b>
- DN Branchette	8 000
- DN Entière conditionnées	24 960
- DN Dénoyautées conditionnée	446 487
- Dattes Commune Degla Beida	11 200
- Pâtes de Dattes	37 460

الملحق رقم (5)

أنواع التمورن – SARLAGRODAT





## Nos Dattes

LA'lgérie possède les meilleures variétés de dattes au monde en partant de la région de Biskra, passant par la vallée d'Oued Righ, la région d'Ouargla et Ghardaïa et enfin en terminant par Meniaa.





## Notre Unité

Dotée du'n service qualité compétant et de mains dœ'uvres expérimentées et qualifiées, nous apportons le soin nécessaire au conditionnement de la dattes pour garantir une qualité exceptionnelle.

## Nos Objectifs

- Rêondre aux normes internationales: HACCP, ISO 9001, IFS...
- Etre toujours à lé'coute de nos clients.
- Associer traditions et innovation.

95. Zone d'equipement  
07000 BISKRA - Algérie  
Tél: +213.33.75.80.26  
Fax: +213.33.75.80.23  
e-mail: agrodat2011@yahoo.fr

## Nos Produits

### La variété Deglet Nour

*C'est la reine de toutes les variétés et c'est la plus appréciée au monde par son goût exquis, sa couleur jaunâtre translucide, sa texture charnue et mielleuse et son calibre généreux, elle donne tous le plaisir en la dégustant.*

- Branchées
  - Coffret 1 kg
  - Caisse 2 kg
  - Caisse 5 kg
  - Bouquet 500 g
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 250 g
  - Ravier polystyrène 500 g
  - Coffret 1 kg
  - Dattes dénuyautées en caisses de 5 kg
  - Sacs sous-vide (250 g, 400 g, 500 g, 1 kg)




## Nos Produits

### La variété Tafezouine

*Très appréciée par sa couleur jaune, sa texture fine et sa forme longue.*

- Naturelles
  - Caisse 5 kg avec oche plastique
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 200 g
  - Ravier polystyrène 250 g
  - Ravier polystyrène 500 g



## Nos Produits

### La variété Timjchert

*Très gros calibre de couleur très foncée et de texture charnue, elle est appréciée par son goût très savoureux.*

- Naturelles
  - Caisse 5kg
  - Sachet 1KG
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 200 g
  - Ravier polystyrène 500 g
  - Caisse 5 kg



## Degla Beida

*Nous proposons aussi d'autres variétés comme la Degla Beida.*



الملحق رقم (6)  
قائمة الأساتذة المحكمة للإستبيان

الأساتذة المحكمين	
1	- الأستاذ جوامع إسماعيل
2	- الأستاذ خاشعي محمد