



## الموضوع

دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري  
دراسة حالة:  
مؤسسة التضامن جودي وإخونه للإنجاز - ولاية أولاد جلال -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

➤ صالح جيلح

إعداد الطالب(ة):

➤ منيب خليل

➤ سراي أنور محمد الأمين

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حمودي دلال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جيلح صالح	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حمزة فطيمة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة





## الموضوع

دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري  
دراسة حالة:  
مؤسسة التضامن جودي وإخونه للإنجاز - ولاية أولاد جلال -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

➤ صالح جيلح

إعداد الطالب(ة):

➤ منيب خليل

➤ سراي أنور محمد الأمين

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حمودي دلال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جيلح صالح	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حمزة فطيمة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

## آية قرآنية

قال تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَيْكَ الْكِتَابَ مِنْهُ آيَاتٌ مُحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ  
وَأُخَرُ مُتَشَابِهَاتٌ ۚ فَأَمَّا الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَابَهَ مِنْهُ  
ابْتِغَاءَ الْفِتْنَةِ وَابْتِغَاءَ تَأْوِيلِهِ ۗ وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ ۗ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ  
يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

سورة : [ آل عمران : 7 ]



قال تعالى : { وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ } . [التوبة:105]

الى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد أهدي هذا العمال المتواضع إلى عائلي، لحيهم ودعمهم غير المشروط وتشجيعهم المستمر طوال هذه الرحلة .

لقد كان حضوركم وتشجيعكم مصدر تحفيزي وقوتي

إلى مشرفي الفاضل، السيد جيلح صالح ، أعبر عن خالص شكري وامتناني لتوجيهاتك السديدة وصبرك ودعمك الذي لا يقدر بثمن

إن خبرتك وشغفك بالبحث قد ساهم بشكل كبير في إثراء هذا العمل

كما أهدي هذا العمل إلى كل من كان له دور في تعليمي وإلهامي. إن تفانيكم وإسهاماتكم في مجال البحث العلمي أضاءت لي طريق

المعرفة وشجعتني على مواصلة التعلم والاكتشاف

أقدم أصدق مشاعر الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، سواء كان بدعمه المباشر أو بإلهامه غير المباشر.

شكراً لكم جميعاً.

خليل

## الملخص :

يهدف هذا البحث الى معرفة دور إدارة سلاسل الامداد في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، حيث تكمن الادارة في تدفق السلع و المعلومات من الموردين الى العملاء النهائيين، كما تلعب دورا حيويا في تحسين الاداء التجاري من خلال زيادة الكفاء وتحسين خدمة العملاء كذلك تعزيز المرونة والابتكار، التي بدورها تساهم في إدارة سلاسل الامداد في تحسين الربحية و القدرة التنافسية للشركة فهي تتطلب التزاما من جميع مستويات المنظمة وتحسين ادائها التجاري، وقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة التضامن جودي واخوانه للانجاز، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من 66 عامل بالشركة، وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية SPSS، تبين أن هناك دور لتطبيق إدارة سلاسل الامداد في تحسين الاداء التجاري في المؤسسة، كلما تحسنت إدارة سلاسل الإمداد من خلال تحسن التعاون مع الموردين، تحسن التعاون مع الزبائن، تحسن التكامل الداخلي، المرونة في العلاقات، تبادل أكثر للمعلومات داخليا وخارجيا، فإن ذلك يؤدي لتحسين الأداء التجاري عند مستوى معنوي أقل من 5 بالمئة.

## SUMMARY :

This research aims to know the role of supply chain management in improving the commercial performance of an economic institution, as management lies in the flow of goods and information from suppliers to final customers, it also plays a vital role in improving commercial performance by increasing efficiency and improving customer service as well as enhancing flexibility and innovation. which in turn contributes to supply chain management in improving the profitability and competitiveness of the company, as it requires commitment from all levels of the organization and improving its commercial performance. we conducted a field study at the solidarity foundation, djoudi and brothers for achievement, by designing a questionnaire and distributing it to a sample of 66 workers in the company, and after analyzing the data. using the statistical package program SPSS. it was shown that there is a role for applying supply chain management in improving the business performance of the organization. the better the supply chain management is through improved cooperation with suppliers, improved cooperation with customers, improved internal integration flexibility in relationships, and more exchange of information internally. externally, this leads to improved business performance at a significant level of less than 5 percent.

رقم الصفحة	المحتويات
I	آية قرآنية
III-II	الاهداء
IV	الملخص
VIII-V	فهرس المحتويات
XI-VIII	قائمة الجداول
XII-XI	قائمة الاشكال
123	قائمة المراجع
130	قائمة الملاحق
	مقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة سلاسل الإمداد
02	تمهيد :
03	المبحث الأول : ماهية ادارة سلاسل الامداد
03	المطلب الأول: : أصل و نشأة الامداد
07	المطلب الثاني : ماهية سلسلة الامداد
12	المطلب الثالث : تعريف ادارة سلاسل الامداد و مكوناتها
18	المطلب الرابع : أهداف إدارة سلاسل الامداد و أهميتها
20	المطلب الخامس: دوافع الاهتمام بإدارة سلاسل الامداد ومراحل تطورها
22	المبحث الثاني : ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة
23	المطلب الأول : عناصر إدارة سلاسل الإمداد ووظائفها
26	المطلب الثاني : أشكال العلاقات في إدارة سلاسل الإمداد
27	المطلب الثالث : مبادئ إدارة سلاسل الإمداد
30	المطلب الرابع : أبعاد إدارة سلاسل الإمداد
34	خلاصة الفصل:
35	الفصل الثاني: الأداء التجاري وعلاقته بإدارة سلاسل الإمداد

37	المبحث الأول: : ماهية الأداء التجاري في المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الأول: تعريف الأداء و خصائصه
43	المطلب الثاني : تعريف الأداء التجاري
45	المطلب الثالث : تقييم الأداء التجاري
48	المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء التجاري
52	المطلب الخامس : أدوات قياس الأداء
54	المبحث الثاني : مكانة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري
55	المطلب الأول: أهمية تحسين الأداء التجاري
55	المطلب الثاني: أدوات تحسين الأداء التجاري
65	المطلب الثالث: علاقة الأداء التجاري بإدارة سلاسل الإمداد
72	خلاصة الفصل:
73	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز
74	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة جودي وإخوانه
75	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة شركة جودي وإخوانه
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المطلب الثالث: تحليل أنشطة المؤسسة
85	المطلب الرابع: تحليل الاداء التجاري لمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز
89	المطلب الخامس: تحليل سلسلة الإمداد لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه
93	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
93	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية
95	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
98	المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة
100	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
100	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (ادارة سلسلة الامداد )
106	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثالث (الأداء التجاري )
108	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
117	خلاصة الفصل
119	الخاتمة

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
21	الخدمات اللوجستية أو الخدمات اللوجستية المنفصلة (1950-1956)	01
22	اللوجستية الوظيفية او اللوجستيات المتكاملة (1975-1990)	02
23	العملية اللوجستية / اللوجستيات المتعاونة(التسعينات )	03
82	الوحدات الانتاجية الخاصة بشركة التضامن جودي واخوانه للإنجاز	04
87	تطور تكلفة شراء المواد واللوازم الصناعية بدينار الجزائري	05
88	تطور عدد خطوط الإنتاج	06
92	موردين مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز	07
94	درجات مقياس ليكرت الخماسي	08
95	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	09
96	معاملات صدق الخور الأول في الاستبانة	10
96	الأداء التجاري	11
97	معاملات ثبات الاستبانة	12
98	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	13
99	توزيع العينة حسب الجنس	14
99	توزيع العينة حسب السن	15
99	توزيع العينة حسب المؤهل	16
100	توزيع العينة حسب الخبرة	17
100	توزيع العينة حسب الوظيفة	18
101	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (إدارة العلاقات تعاونة مع الموردین)	19
102	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (إدارة علاقات مع الزبائن)	20
103	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة)	21
104	إجابات أفراد العينة حول البعد (مرونة إدارة سلاسل الامداد)	22
105	إجابات أفراد العينة حول البعد (إدارة المعلومات في سلسلة الامداد)	23
106	إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (إدارة سلاسل الامداد )	24

107	إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأداء التجاري)	25
108	تحليل التباين للإنحدار	26
109	نتائج تحليل الإنحدار لدور إدارة سلاسل الامداد في الأداء التجاري	27
110	نتائج تحليل الإنحدار إدارة العلاقات مع الموردين في الأداء التجاري	28
110	نتائج تحليل الإنحدار إدارة العلاقات مع الزبائن في الأداء التجاري	29
111	نتائج تحليل الإنحدار التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية في الاداء التجاري	30
111	نتائج تحليل مرونة أداة سلسلة الامداد في الأداء التجاري	31
112	نتائج تحليل إدارة المعلومات في سلسلة الامداد في الأداء التجاري	32
113	اختبار التجانس حسب الجنس	33
114	تحليل الأداء التجاري حسب الجنس	34
114	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب العمر	35
115	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب المؤهل التعليمي	36
115	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب الخبرة	37
116	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب الوظيفة	38

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أجزاء سلسلة الامداد	10
02	قرارات إدارة سلسلة الامداد	14
03	الفرق بين إدارة الامداد وإدارة سلسلة الامداد	15
04	تصنيف قياس أداء سلسلة الإمداد	20
05	عناصر إدارة سلاسل الامداد	25
06	مراحل الاداء التجاري	44
07	مراحل تقييم الاداء التجاري	48

54	أهمية الأداء التجاري	08
61	مصادر الحصول على رجال البيع	09
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جودي وإخوانه	10
83	أهم خطوات إنتاج مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز	11
87	أهم تكلفة شراء المواد الأولية لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز	12
88	تطور عدد وحدات الإنتاج لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه ( 2019-2022 )	13

# مقدمة

---

## تمهيد:

تشهد المؤسسات سعياً حثيثاً وراء تحسين وتنمية أدائها التجاري من خلال زيادة المبيعات وتوسيع السوق، ونظراً لتصاعد حدة المنافسة وإرتفاع وتطور توقعات المستهلكين، من حيث الجودة والإبتكار من جهة والأسعار من جهة أخرى، واعتماد المؤسسات على الموردين في تدبير احتياجاتها والموزعين في تصريف منتجاتها، بما يساهم في النهاية في التفوق على المنافسين وإرضاء المستهلكين، فإن ذلك جعل من التكامل والتعاون بين المؤسسات مع شركائها التجاريين عبر إدارة سلاسل الإمداد أمراً لا بد منه، لكن هذا التكامل والتعاون يحتاج بدوره إدارة لسلاسل الإمداد التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف.

وطالما أن المؤسسة تفاضل بين عدة عوامل منها الجودة والسعر، السمعة التجارية، فإن تبحث عن معلومات كافية عن خصائص تلك المنتجات والخدمات المقدمة، ومحاولة تقديم ما تراه مناسباً للسوق والعملاء، لذلك فإن إدارة سلاسل الإمداد بعناصرها ووظائفها، تساهم في تحسين الأداء التجاري لتلبية احتياجات السوق، وذلك من خلال تسهيل ودعم ومساندة مهمة العاملين فيها لتقديم منتجات التي تغطي السوق بسرعة وبدقة، من خلال الاهتمام بإدارة سلاسل الإمداد عن طريق تحسين العمليات، زيادة مستوى الإمداد، وعليه فإن مكونات إدارة سلاسل الإمداد تعمل بكل سلاسة لضمان وصول المنتجات والخدمات للمستهلك، وخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى العملاء.

## ثانياً. الاشكالية:

إن التنوع و الانتشار لأنشطة وأطراف سلاسل الإمداد في المؤسسة، يطرح مشكلة التنسيق والربط فيما بينها، تسعى لتحقيق نفس الهدف وهو تحسين الاداء التجاري من خلال مساهمة كل وظائف المؤسسة، والتي من بينها وظيفة الشراء، النقل، المناولة، والتخزين والتوزيع، كذلك تحسين الأداء التجاري من خلال نمو المبيعات و الأرباح والحصة السوقية واعتبارها الهدف الرئيسي والأساسي لأي مؤسسة إنتاجية، هذا كله يبين أن تكامل الأنشطة والأطراف الإمدادية يقع في قلب تحسين الأداء التجاري في المؤسسة الانتاجية.

من خلال التحليل السابق يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

**ما مدى مساهمة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟**

إنطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي السابق، يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد دور للتكامل والتعاون مع الموردين في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟
2. هل يوجد دور للتكامل والتعاون مع العملاء في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟

3. هل يوجد دور للتكامل والتنسيق بين العمليات الداخلية في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟

4. هل يوجد دور لتبادل المعلومات عبر سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟

5. هل يوجد دور لمرونة ادارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري بمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز؟

ثالثا. الفرضيات:

إنطلاقا من موضوع الدراسة، متغيراته والعلاقات بينها، يمكن اقتراح مجموعة الفرضيات، التي تعتبر مجموعة من الإجابات الأولية لإشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية، والتي يمكن اختبارها خلال الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى، بناء على متغيرات البحث إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين للمؤسسة في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبادل المعلومات عبر سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الجاري تعود للمتغيرات الشخصية في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية، بناء على المتغيرات الشخصية للدراسة، إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التجاري تعود لجنس، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التجاري تعود للعمر، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التجاري تعود للمؤهل التعليمي، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التجاري تعود للخبرة، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التجاري تعود للوظيفة، في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha = 5$ .

#### رالعاً. أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيارنا لدراسة الموضوع إلى عوامل ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إجمالها في ما يلي:
- الرغبة الذاتية في دراسة الإمداد وما يتعلق به من إدارة سلاسل التوريد، حيث يتعلق الموضوع الدراسة بشكل مباشر بالتخصص (المالية والتجارة الدولية)، مما يجعل تناوله يساهم في تعميق وتدعيم المكتسبات الدراسية السابقة، ويضيف لها معرفة ميدانية من خلال التطبيق في مؤسسة اقتصادية.
  - يلاحظ من خلال المسح المكتبي والإلكتروني ندرة الدراسات تجمع بين متغيري الدراسة الرئيسيين: إدارة سلاسل التوريد والأداء التجاري، رغم أهمية العلاقة بينهما في نجاح المؤسسات.
  - يعتبر موضوع إدارة سلاسل التوريد من الموضوعات الجيدة في المؤسسات الجزائرية، حيث ما زالت لا تلقى الاهتمام الكافي، سواء من حيث المعرفة النظرية أو التطبيق العملي من المسيرين الجزائريين.

#### - خامساً. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحيوية موضوعها، فهي تتناول أحد المفاهيم التي تشكل محور عالم الأعمال والتجارة بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وهو إدارة سلاسل الإمداد، خاصة وأنه يجمع بين جوانب إدارة التدفقات المادية لأنشطة، التغليف، المناولة، النقل والتخزين، وإدارة العلاقات والمعلومات، بما يسمح بالتعاون مع الموردين والعملاء وكل الشركاء التجاريين، سواء على المستوى الخارجي أو الداخلي للمؤسسة.

ومما يزيد من أهمية الموضوع، معالجته للأداء التجاري كأحد أهم أهداف أي مؤسسة اقتصادية، فنمو المبيعات ورضا الزبائن كأبرز مقاييس الأداء التجاري، تعتبر محور أي استراتيجية، خطة أو نشاط لأي مؤسسة، كما أن محاولة الربط بين البعدين السابقين، سواء في جانبه النظري أو التطبيقي يعطي للموضوع أهمية نظرية ومنفعة عملية في المؤسسة محل الدراسة (جودي وإخوانه للإنجاز) بشكل خاص، والمؤسسات التي ترغب النمو والبقاء بشكل عام.

#### سادسا. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف نظرية وتطبيقية يمكن إجمالها فيما يلي:
- محاولة الامام بالجانب المفاهيمي والنظري لإدارة سلاسل الإمداد بوظائفها وأبعادها، والأداء التجاري بأدوات قياسه وطرق تحسينه.
  - محاولة إبراز مدى مساهمة دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية دراسة المؤسسة شركة جودي وإخوانه للإنجاز SNC Djoudi et frères de realization.
  - التعرف على مستوى إدراك المسيرين في المؤسسة شركة جودي وإخوانه للإنتاج لموضوع إدارة سلاسل الإمداد كفلسفة إدارية حديثة تنتهجها المؤسسات العالمية الرائدة.
  - التعرف على صعوبات وتحديات إدارة سلاسل الإمداد، ومعوقات تحقيق الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه، واقتراح حلول لتلك الصعوبات والمعوقات.
  - الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تجسيد دور إدارة سلاسل في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة

#### سابعا. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة سلاسل الإمداد والأداء في مختلف أنواع المؤسسات، طبعا مع اختلافها من حيث الأدوات والمنهج، وفي مايلي مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع:

1. دراسة (مومني عبد القادر، تروش محمد)، العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد الخضراء والأداء والميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة CERAM الغزوات-مجلة الاستراتيجية والتنمية، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، 2020.

تضمنت هذه الدراسة إدارة سلسلة الإمداد الخضراء والميزة التنافسية، عن طريق الاعتبارات البيئية في تصميم المنتج حتى تسليم المنتج النهائي للعميل، وذلك عن طريق دمج إدارة سلسلة الإمداد، من خلال دمج الأنشطة الداخلية والخارجية، من خلال ممارسات الشراء، التصنيع والتوزيع والإمداد العكسي، وعلاقتها بالأداء المالي والبيئي، بالإضافة إلى الميزة التنافسية الاقتصادية، والميزة التنافسية في إدارة سلسلة الإمداد الخضراء، والتي تهدف إلى:

- التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد الخضراء والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

- التعرف على العلاقة بين ممارسات CERAM والميزة التنافسية للمؤسسات في ظل الاستدامة البيئية.  
- التعرف على العلاقة بين الاداء و الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.  
وقد توصلت الدراسة إلى ان مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أصبحت نادرة، ويجب استكشاف مجالات جديدة محتملة للميزة ، وتحقيق الميزة التنافسية

## 2 دراسة ( تركي دهمان ألبرازي ) أثر إدارة سلسلة التوريد على الاداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ادارة سلاسل الامداد على أداء المؤسسة مع دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية، وقد إعتمد الباحث المنهج الاحصائي من خلال إعداد إستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في سوق الاوراق المالية، وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحجم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة الى وجود تأثير لادارة سلسلة التوريد ( العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء و الموزعين، والعلاقة مع الزبائن ) في تحسين أداء المؤسسة.

3. دراسة (حمزة فضيل محمد المناصير): اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي لدى الشركات الاردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الاردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، ثم جمع البيانات من خلال الاستبانة والاحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال إستخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الاردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الاكبر لممارسات العميات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأيضاً ممارسات العلاقة مع الزبائن، كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، كذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

ثامناً. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يتضح لنا مايلي:

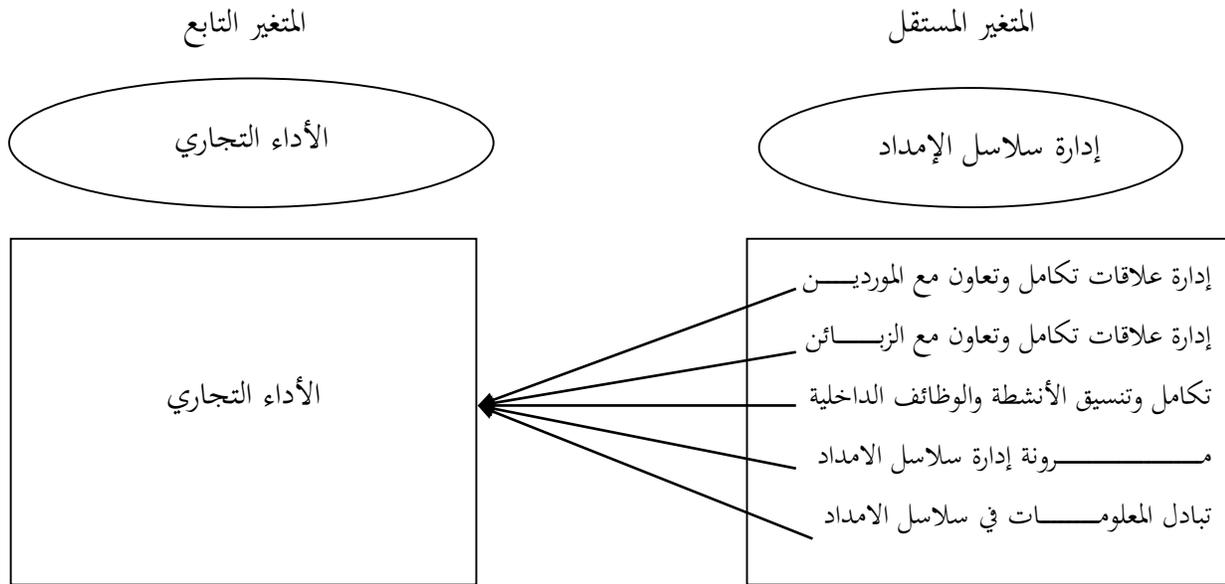
- إهتمت الدراسات السابقة بكل من دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، وبالعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، إذ أنه في السنوات القليلة الماضية لاحضنا أن اهتمام زاد كثيرا بمحدين المتغيرين، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الخدمة المتميز للمؤسسات، وهذا ما دعاه إلى دراستهما وفهمهما والتطرق إلى التفصيل والتحليل.

- المساهمة في إعداد الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والتعرف على مختلف الأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة. إضافة للمساهمة في إعداد استبانة هذه الدراسة.

- الدراسة الحالية تناولت متغير إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده الخمسة إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، مرونة إدارة سلاسل الإمداد، وإدارة المعلومات في سلسلة الإمداد، ومتغير الاداء التجاري ثم حصرها في هذه الدراسة وتطبيقها على دراسة الحالة، وذلك من أجل فهم العلاقة بين هذه المتغيرات.

### تاسعا. نموذج الدراسة السابقة:

يمكن توضيح نماذج دراستنا بالشكل التالي :



### عاشرا. نوع الدراسة ومدى التدخل:

الدراسة نسبية، فقد هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة شركة التضامن جودي واخوانه للانتاج، أما مدى تدخل الباحث، فقد تم دراسة الاحداث كما يلي:

- التخطيط للدراسة: مخططة ميدانيا: ستجرى الدراسة التطبيقية في المؤسسة شركة التضامن جودي واخوانه للانتاج  
- وحدة التحليل: ثم إجراء الدراسة في المؤسسة شركة جودي واخوانه للانتاج محل الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة  
العاملين بالمؤسسة (إطارات مسيرة، أعوان إدارة وتحكم، أعوان تنفيذ في مختلف الأنشطة)  
- المدى الزمني: ثم إجراء الدراسة الميدانية لمقطعية في الدراسة المؤسسة شركة جودي واخوانه للانتاج، في الفترة الممتدة  
من الفصل الثاني السنة الدراسية 2023-2024

### حادي عشر. منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي (التحليل) لمناسبته لموضوع الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدامها في الجانب  
النظري من خلال وصف متغيرات الدارة (إدارة سلاسل الإمداد والأداء التجاري)، وتحليل أبعادهما وعناصرهما المختلفة،  
من خلال ما توافر من جانب نظري في المراجع، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام منهج دراسة الحالة، من خلال  
اختيار مؤسسة جودي وإخوانه للإنتاج، وهي مؤسسة اقتصادية صناعية لتشكيلة من المنتجات، إضافة لمعالجة وتوظيف  
التمور، كما أن لها عدة موردين وزبائن في السوق، وبالتالي تنوع وتطور سلاسل التوريد الخاصة بها، وهو ما يجعلها  
ملائمة للموضوع.

وقد استعنا بمختلف أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات (الملاحظة الميدانية، المقابلات الشخصية، تحليل وثائق  
المؤسسة الداخلية، المواقع الإلكترونية التي تروج المؤسسة عبرها منتجاتها)، إلا أهم أداة لجمع البيانات الأولية كانت  
إعداد وتوزيع إستبانة حول الموضوع، ثم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS.

### ثاني عشر. خطة مختصرة للدراسة :

من أجل البحث والدراسة في هذا الموضوع وتحديد الأجابة على الأشكالية الخاصة بالبحث واختبار الفرضيات  
ومحاولة الالمام بجميع جوانب الموضوع، حيث قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري  
لإدارة سلاسل الإمداد، وينقسم إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول ماهية دور إدارة سلاسل الإمداد، وفي المبحث  
الثاني حول ممارسات وأبعاد إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة، وفي الفصل الثاني تناولنا الأداء التجاري للمؤسسة  
الاقتصادية، ويتكون من مبحثين، الأول حول المفاهيم الأساسية للأداء والأداء التجاري، والمبحث الثاني حول تقييم  
وقياس الأداء التجاري وتحسينه، أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة ميدانية في مؤسسة جودي وإخوانه للانتاج،  
وتضمن ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني تضمن  
الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها، وبشكل خاصة الاستبانة وأساليب إعدادها، توزيعها، واختبار صلاحيتها، أما بالنسبة  
المبحث الثالث فقد اعتمدنا فيه دراسة اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

## الفصل الأول:

### الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

### تمهيد الفصل:

في ظل إرتفاع رغبات وإحتياجات المستهلكين تعمل المؤسسات على العمل بجد من أجل اللحاق بهذه الإحتياجات من خلال توفير السلع والخدمات للزبائن وإرضاءهم ومن اجل ذلك فهي تنتهج العديد من الاستراتيجيات وكذا الخصائص التي تساعدنا في كسب الزبائن والاحتفاظ بهم من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق في ظل المنافسة الشديدة. فسلاسل الامداد أصبحت ظاهرة مهمة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، و الموجات الجديدة و الكبيرة القادمة من الفرص تقع في اختراق الجدران بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة و الموردين، ذلك ان إدارة سلسلة الامداد تتعلق بتقييم و إدارة تدفق المعلومات و المواد و الخدمات و الأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة او تغيير او تعديل أساليب معروفة .

يمكن اعتبار ان إدارة سلسلة الامداد الناجحة سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء و الموردين وأيضا تدير الخطر وتبقى على تحسن القيمة المضافة وهامش الربح ، وبصورة متتابعة فان الشركات التي تكون فعالة في سلاسل الامداد فهي الأكثر نجاحا في دنيا الاعمال اليوم . وبما ان الغاية من سلسلة الامداد هي احداث نوع من التكامل بين الأنشطة الشركة الرئيسية بدءا من الشروع في عمليات التخطيط و الرقابة الخاصة بالمواد و الامدادات و الخدمات و تدفق المعلومات من المورد الى المنتجين وصولا الى تقديم المنتج الى الزبون النهائي فان الاهتمام بأحداث التكامل بشكل تغييرا جذريا في إدارة نماذج الاعمال الحديثة وقد أشار هذا التغيير الى الشركات العاملة بصورة فردية الى دعم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل الامداد الخاصة بها وبشكل هذا التغيير توجه استراتيجيا لسلسلة الامداد.

### المبحث الاول: ماهية ادارة سلاسل الامداد

### المبحث الثاني: ممارسة ادارة سلاسل الامداد في المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية إدارة سلاسل الإمداد

أن عملية تحضير المنتجات و الخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية الى ان تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب العميل تحتاج الى مراحل عدة، وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة الامداد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد او الخدمات المشتراة، لا بد ان تمتد مراحل إدارة سلسلة الامداد بدءا بالموردين الرئيسين وصولا الى العميل النهائي. وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي الى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء إدارة سلسلة الامداد وفي هذا المبحث سنتناول تعريفها ونشأتها وكذا أهميتها والاهداف التي تعمل على تحقيقها وعناصرها ومكوناتها بالإضافة الى مقاييسها.

### المطلب الأول: مفاهيم أولية حول الإمداد

يعود تاريخ الإمداد إلى الوقائع و الاحداث التي تمت دراستها في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات المادية، ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية ودراسة تاريخه في المؤسسة.

#### 1. أصل كلمة الإمداد:

يعود أصل كلمة الإمداد إلى اللوجستية *logistic*، وهي من اللغة الاغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس *logos*، وتعني نسبة، حساب، سبب، خطاب (قبراط، 2009-2010، صفحة 02)

#### 2. اللوجستيك في الرياضيات:

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة عام 1614، للدلالة على الامور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727، حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات (الحجازي، 2000، صفحة 13)

#### 3. اللوجستيك في العلوم العسكرية:

إن كلمة اليونانية *LOGISTEUO* تعني أدار، استخدمها الجيش لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان، ففي القرن الرابع الأنشطة قبل الميلاد سلت *Nikolopoulou H* الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام، أما الأسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة و الإمدادات، أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة *LOGISTA*، حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخيمات الليلية وانشاء مخازن في المدن (المختلة (قبراط، 2009-2010)

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

وفي القرن 17 بفرنسا عام 1670 إقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى Mareshal General de Logis كانت مسؤوليته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد.

أما سنة 1806، أنشأ نابليون الأول مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعة من الحرس الامبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضممان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية، وفي سنة 1836، تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات، الاستراتيجية، التكتيك اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة، وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش، وفي الحرب العالمية الثانية، كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944، وما إن وضعت الحرب العالمية وأوزارها حتى بدأ ظهور دراسات إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال (قيراط، 2009-2010، صفحة 02)

### 4. الفكر اللوجستي في المؤسسة:

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الامريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجيستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة، بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الولايات المتحدة الامريكية، Mathe Tixier Colin في فرنسا، فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري، وذلك باختلاف الغايات والأهداف، ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

ويرى كل من Crowell & Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك (الحجازي، 2000، صفحة 13)

وأما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجوانب المادية، ومن العمليات التي قام بها F. Clark من خلال كتاب Principals of marketing 1922، وهناك عدد من الكتب التي تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية وفي سنة 1972 صدر كتاب ل kolb فتح عنوان: (la logisitque approvisionnement production distribution: حيث يقترح نمجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها وتصميم شبكات التوزيع المادي اذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي

أما في 1973، فقد جعل Hieskett اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية و المشاكل التنظيمية، ويقدم Lambillotte في كتابه La fonction logistique dans L'entreprise سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي، أما Porter عام 1980، فحدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة، وفي عام 1983 ظهرت رؤية جديدة بفرنسا من خلال كتاب La logistique d'entreprise لكل من Mathe و Tixier و Colin هي رؤية تقترح منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، و أنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي ل

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

TIXIE من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي (كاني، 2021، صفحة 14)

### 5. لوجستيات الخدمة service logistics:

هي الحصول على وجدولة التسهيلات والأصول والافراد اللازمة لدعم والحفاظ على عمليات تقديم الخدمة او عمليات الاعمال. ومن منظور نستطيع مفهوم متكامل لإدارة اللوجستيات كالتالي:

"إدارة اللوجستيات هي عملية توقع إحتياجات المستهلكين ورغباتهم، والقيام بالحصول على الموارد والافراد وراس المال والتكنولوجي والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الحاجات والرغبة مع ضرورة تعظيم الاستفادة من شبكة توزيعها للوفاء باحتياجات المستهلكين في الوقت المناسب بالتكليف الأقل". (أبوخشيبة و اشرف ، 2019 ، صفحة 10)

#### مفهوم الإمداد:

نظرا لكون أول ظهور لمصطلح الإمداد كان في الميدان العسكري لذلك يمكن توضيح التعريف العسكري الذي يعتبر "الأصل لهذا المصطلح" يكمن الإمداد في توفير ما يلزم أين و متى يلزم" أي إدارة تدفقات الافراد و الموارد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤونة والذخيرة من المعسكرات والمستودعات في مناطق عسكرية معينة إلى ميدان القتال البعيدة، وذلك في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. بعد ذلك انتقل هذا المفهوم إلى ميدان الاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية نتيجة النجاح التي حققها في الميدان العسكري، حيث اعتبر فن من فنون الإدارة ذو الأثر الاقتصادي البالغ، ومن ثم فقد تباينت التعريف لهذا المفهوم نذكر منها على سبيل المثال:

في سنة 1973، قام المختص في الإمداد J. L. Heskett بإعطاء التعاريف التالي للإمداد "هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات، وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية، وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد، هذا التعريف يعتبر أوسع وذلك لأنه أضاف مصطلح خلق النفعة.

كما عرف البعض الإمداد بأنه علم وفن إدارة وتنظيم أنشطة النقل والتخزين والتسويق بالاستعانة بالأساليب العلمية الحديثة والالكترونية، بحيث تؤدي هذه العمليات إلى تدفق المنتج أيا كان نوعه، من مرحلة مادة الخام إلى وصولها إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب، بما يناسب رغبة المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة، أي باختصار هو نظام المسؤل عن تحديد المواقع المثلي لمراكز التصنيع، التخزين والتوزيع الأمثل لهذه السلع على النحو الذي يحقق أقل تكلفة وأعلى تغطية وأكبر فعالية وخدمة . (الياس و بلمقدم، صفحة

(91)

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ويعد تعريف الإمداد من منظور الاقتصادي، وبحسب ذلك فانه يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف الإمداد والتي تختلف مراحل تطور هذا المفهوم، وكتسلسل تاريخي نجد أن هذا النشاط قد اطلق عليه من تسمية مثل التوزيع المادي، التوزيع، هندسة التوزيع، الإمداد في الأعمال، الإمداد التسويقي، الإمداد التوزيعي، الإمداد وإدارة المواد، نظام الاستجابة السريعة، إدارة سلاسل العرض والإمداد الصناعي. وفي سنة 1948، قامت الجمعية الامريكية للتسويق بتعاريف الإمداد على أنه: مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج End of production line، وهذه الأنشطة مثل النقل ومناولة والمواد والتخزين.... الخ، وهو ما يطلق عليه الإمداد التوزيعي Physical distribution.

وخلال سنوات اقترن مفهوم الإمداد بالجزء الأخير من سلسلة العرض "Aval"، وبذلك كان مفهوم الإمداد مرادف للتوزيع المادي، في هذا المجال نجد مقال ل: John F Magee معنون بـ "The Logistics of distribution"، أو الإمداد التوزيعي، تم استخدامه لمدة 16 سنة ليصبح La distribution: fonction clé de l'entreprise أو التوزيع وظيفة مفتاحية للمؤسسة . (اقاسم، الصفحات 65-67)

وفي سنة 1963 حسب مجلس إدارة الاعمال اللوجستية بالو.م.أ "اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط،تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفؤ الفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة ذات العلاقة من مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. (بوزيد، 2014-2015، صفحة 6)

في سنة 1969، يشير Donald Bowesrox إلى ان مفهوم التوزيع المادي مرادف للإمداد التجاري، الإمداد التوزيعي وادارة المواد، وفي سنة 1963، سنة تأسيس المركز القومي لإدارة التوزيع المادي NCPDM قامت بتعريف التوزيع المادي وفق التعاريف التالي: هو مصطلح يستخدم في الصناعة والتجارة من أجل وصف المجال الواسع للأنشطة الضرورية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية انطلاقا من الخروج خط الإنتاج وصولا إلى المستهلك، في بعض الحالات حركة المواد الأولية، انطلاقا من المواد وصولا إلى بداية الإنتاج هذه الأنشطة تتضمن نقل البضائع، التخزين، المناولة تغليف التعبئة، مراقبة المخزون، اختيار مواقع المصانع والمخازن، معالجة الطلبات، توقعات السوق والخدمات المقدمة للزبائن.

من خلال هذا التعريف المرتبط بالتوزيع المادي يظهر ان الأنشطة المرتبطة بالتوزيع المادي واسعة جدا، وللمرة الأولى يتم تشكيل شبكة الإمداد من خلال تحديد مواقع المصانع والمخازن، وذلك إدماج التنبؤ بالطلب في التوزيع المادي، وكذلك الجزء الأول لخط الإمداد "AMONT" تم تقديمه .

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ونجد في تعريف لـ J. F. Magee للإمداد على أنه "تقنية مراقبة وتسيير تدفقات المواد والمنتجات انطلاقاً من مصدر التموين وصولاً إلى نقطة الاستهلاك، ورغم أن هذا التعريف يشير التدفق المادي للإمداد ويتجاهل التدفق المعلوماتي، إلا أنه يبرز جانباً مهماً في سلسلة الإمداد وهو الإمداد "AMONT".

ومع التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، أخذ مفهوم الإمداد شكلاً آخر، حيث عرّفه المجلس القومي لإدارة المادة NCPDM في سنة 1972، على أنه مصطلح يصف اندماج نشاطين أو أكثر، والذي من خلاله يتم تخطيط وتوجيه ورقابة تدفقات المواد الأولية، المنتوجات النصف مصنعة، والمنتوجات النهائية انطلاقاً من المصدر نحو استهلاكها، وهذه الأنشطة تشمل نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، تقديم الطلب، الاتصالات المرتبطة بالتوزيع، مراقبة المخزونات، حركات المواد، معالجة الطالبيات، خدمة ما بعد البيع، اختيار مواقع المخازن والمصانع، المشتريات، التغليف، معالجة المشتريات المرتجعة، معالجة أو إعادة استعمال الفعال للبضائع، وكذا التخزين.

ومن خلال هذا التعريف ومقارنته بالتعريف السابق للجمعية سنة 1973، يقدم الاختصاصي في الإمداد "J. L. Heskett" تصور متطور للإمداد حيث أدمج إليه مفهوم خلق المنفعة والمستوحى من مفهوم خلق القيمة أشار إليه V. Giard في تعريفه للإمداد على أنه وسيلة خلق القيمة، من خلال لعب دور أساسي في تاريخ تسليم البضائع وأماكن توفيرها، ويشير مفهوم المنفعة إلى كون الإمداد عبارة تسيير لجميع ومكان توفيرها، ويشير مفهوم خلق النفعة كون الإمداد تسيير لجميع الأنشطة التي تساهم في حركية المنتجات، والربط ما بين العرض والطلب في خلق المنفعة، وذلك بتوفير السلع في المكان والزمان المناسبين للمستهلك". ويعتبر أن الإمداد هو مجال لتحقيق الأمثلية Optimisation، مادام يسعى إلى تحقيق هدفين متعارضين هما مستوى الخدمة بأقل تكلفة، يعرفه على أنه يقوم بتجميع الأنشطة التي تتحكم في التدفقات المنتجات، الربط ما بين المواد والاستعمالات بما يحقق مستوى خدمة بأقل تكلفة. (اقسام، الصفحات 65-70)

وتعرفها منظمة Afnor فهي تعرف الامداد على نه: "الوظيفة التي تهدف الى تحقيق الاكتفاء و الرضا للاحتياجات المطلوبة او المنتظرة في احسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين ،كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن ومتطلباتهم ،فان فالإمداد يتطلب اعمال وكفاءات متكامل مع بعضها من اجل التسيير والتحكم الفعال في التدفق الفيزيائي والمعلوماتي وإلامكانياتي (عبد الواحد، صفحة 9)

### المطلب الثاني: تعريف سلسلة الإمداد ومكوناتها

إن إدارة سلاسل الامداد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات و المواد و الخدمات و الاموال عبر اي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم ادوات جديدة أو تغيير أو تعديل اساليب معروفة، ذلك ان الكفاءة هي انجاز الاشياء بصورة جيدة اما الفعالية فهي انجاز الاشياء الصحيحة. ومما لا شك فيه إن إدارة سلاسل الامداد الناجحة سوف تخفض من التكاليف لكل من

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

العملاء و الموردین وأیضا تدير الخطر، وتبقى على او تحسن القيمة المضافة وهامش الربح وبصورة متتابعة فان الشركات التي تكون فعاله في سلاسل الامداد فهي الاكثر نجاحا في دنيا الاعمال اليوم.

### 1. تعريف سلسلة الإمداد:

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع والخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة، إلا إنه على الجانب المقابل لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه المنظمة، سواء للتنسيق بين وظائف المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق.

وإن مفهوم سلسلة الإمداد يركز بصورة أساسية على هدفين يتعلق الهدف الأول بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر العملاء، ومن ثم تمتعها برضاهم من التعامل معها، ويعمل الهدف الثاني على كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الاطراف المشتركة معها في تدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق، وبشكل يضمن تعظيم قيمة المنظمة أمام عملائها وملاكها. لذا يمكن تعريف مفهوم سلسلة الإمداد بأنه الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من الموردین وتنتهي عند المستهلك النهائي، وذلك لتدفق سلع و الخدمات وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها (حسان م.، 2015، الصفحات 38-41)

ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والخدمات التي تقوم بها مجموعة من المنظمات مع بعضها البعض والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم والتصنيع للمنتج أو الخدمة حيث يبدأ التتابع من الموردین الرئيسین للمورد مرورا بالمصنعين ومن ثم الموزعين وتجار التجزئة وصولا الى المستهلك النهائي. (أقرع، 2016، صفحة 12)

ويعتبر التحدي و التنافس بين سلاسل التوريد في ظل بيئة الأعمال الحالية واحدة من التغيرات و الاتجاهات الهامة، حيث لم تعد المنافسة كما كانت في الماضي بين المؤسسات الفردية المستقلة، وبالتالي فان نجاح النهائي لمؤسسات الأعمال في ظل هذه الظروف يعتمد على مدى القدرة على الدخول والاستمرار في سلاسل الإمداد القوية المتناسكة بين أعضائها، ويشير رفاعي لسلسلة الإمداد على أنها منظمات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدير المواد الخام و تحويلها إلى منتجات شبه نهائية وتسليمها إلى العميل النهائي (الكنفاني، 2017، صفحة 05)

وعرفها ييف بيمور "bayfa bilaymrin" على أنها: متتالية الموردین الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل التالية: معالجة المبيعات، الانتاج إدارة المخزون، توريد المواد، التوزيع، الشراء و التموين، خدمة الزبون.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

وأشار اسحاق محمود الشعار: على أنها جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المنتجات والخدمات، والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي. (خدادية، 2022، صفحة 1203)

كما عرفها Masters و Lalonde مجموعة من المؤسسات المستقلة التي تشارك في عملية الانتاج، حيث تشارك العديد منها في تصنيع منتج ما وضعته في متناول المستخدم النهائي، وبذلك يعتبر منتجوا المواد الخام، صانعو المنتجات، تجار الجملة تجار التجزئة ومؤسسات النقل اعضاء في سلسلة الإمداد.

كما أشار Chritopher إلى أنها عبارة عن شبكة من المؤسسات التي تشارك في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة على شكل سلع و خدمات وتقدم للزبون النهائي. (حنان، 2023، صفحة 164)

وفي تعريف لي P. Rao لسلسلة التوريد الإمداد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات، من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكذلك التدفقين يتم في الاتجاهين من خلال الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين. ويعرف د ممدوح عبد العزيز رفاعي سلسلة الإمداد على أنها تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات، والتي يتم تضمينها في الانتاج و التسليم للمنتج و الخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. (عمر ا.، صفحة 91)

و يمكن تعريف مفهوم سلسلة الامداد بانه الاطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من جهة نظر عملائها وملاكها. (حسان م.، 2008، صفحة 41)

وقد عرفها Magableh بأنها الشبكة العالمية من وحدات الاعمال مثال الموردين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على الموارد الأولية عن طريق الموردين ومن تحويلها الى سلع ، وتوزيعها على الزبائن.

ويرى Mara- Monge إن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة الامداد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء اكانت تمثل موردين، أم زبائن، أم منظمات أخرى، أم موردين أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بانشاء سلسلة من الاعمال المتكاملة ضمن اطار وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيرا فإن سلسلة الامداد تتطلب نوعا من إلتزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية الميزة التنافسية. (البرازي، 2013، صفحة

(19)

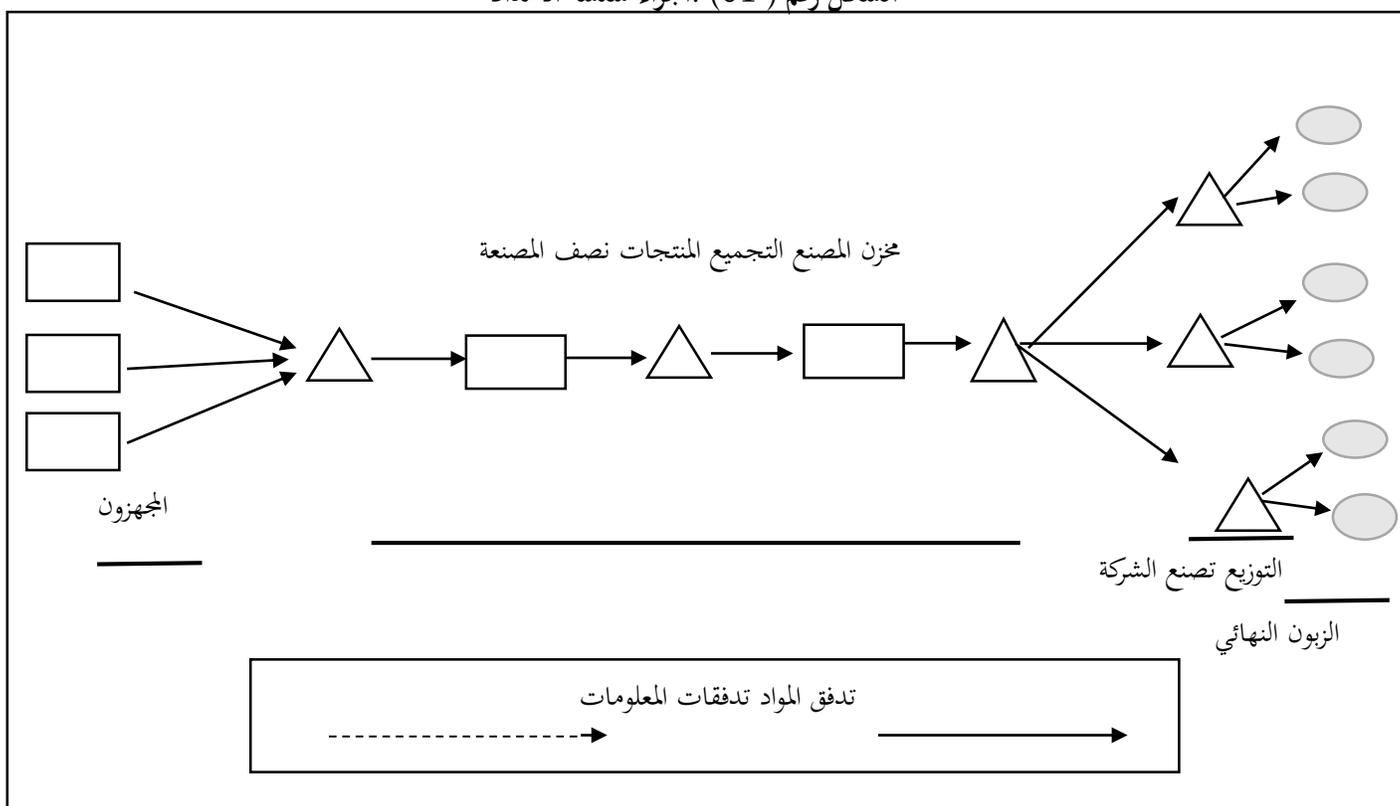
## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

والتي تعرف بأنها تدفق المعلومات والمواد الأولية والتدفقات المالية والخدمات من الموردين إلى المصانع والمستودعات الموجودة في الشركة وصولاً إلى الزبون النهائي ويمكن إختصارها بأنها مجموعة من الأنشطة التي تحتوي على مها مختلفة من مشتريات ومراقبة المخزون وعمليات التوزيع والتسليم. (أقرع، 2016، الصفحات 25-26)

وأوضح (الجداية وخلف) بأن سلسلة التوريد تعمل على ضبط وإدارة ثلاثة أنواع من التدفقات في عملية الداخلية:

1. تدفق المواد وشبه المصنعة في عمليات التصنيع والإنتاج.
2. تدفق المعلومات وتشاركها عند الطلب والنقل والتوزيع والجدولة والمخازن والمرئجع.
3. التدفقات المالية والتي تشمل الدفعات النقدية وأوراق القبض وبطاقات الائتمان، الدفع الالكتروني والالتزامات المالية.

الشكل رقم ( 01 ) :أجزاء سلسلة الامداد



Source :stadtler, Hatmut &kiger , chrioph ,(2008) ,"supply Chain Management and Advnced :

Concepts ,Models, and case studies,14TH ed, Sprin- verlag berlin

المجهزون (الجزء العلوي) :  : التصنيع داخل المصنع (سلسلة الامداد الداخلية)

توزيع المنتج (الجزء السفلي لسلسلة الامداد) :  : وصول المنتج للزبون (الجزء السفلي لسلسلة الامداد)

المصدر : (أقرع، 2016، صفحة 28)

### الجزء العلوي (Upstream supply chain):

هذا الجزء يبدئ من جهة المجهزون وتتم هذا الجزء بعمليات الامداد الموارد الأولية من المجهزون (الموردون) ضبط العلاقة وتبادل المعلومات معهم، وقد تمتد العلاقة الى اكثر من مورد وهذا يعتمد على عدد جولات عمليات التصنيع للمنتج حتى صبح السلعة في يد المستهلك النهائي أو مرحلة وصلت بها كمنتجات مواد أولية شبه مصنعة الى الشركة المعنية.

### سلسلة الامداد الداخلية (Internal supply chain) :

وهذه المرحلة تشمل جميع عمليات التصنيع والتجميع والتغليف وتجهيز السلع إلى أن تصبح السلعة جاهزة للتوزيع وهناك أيضا يتم الحصول عليها من الموردين إلى داخل المصنع.

### الجزء السفلي لسلسلة الامداد (chain supply Downstream):

وهذه تعتبر المرحلة الأخيرة من أجزاء سلسلة الامداد وتشمل توزيع المنتج نهائي على الزبون والمستهلك النهائي وذلك يكون من خلال التجزئة وتمثل بإدارة قنوات التوزيع. (أفرع، 2016، الصفحات 27-29)

### 2. مكونات سلسلة الإمداد:

- تعمل مكونات سلسلة الامداد معا بسلاسة لضمان وصول المنتجات أو الخدمات إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وباعلى جودة لذا فان نظام سلسلة الامداد معقد يتكون من العديد من المكونات المختلفة التالية:
- أ. التخطيط: وهي المكون الاستراتيجي لسلسلة الإمداد لإدارة كافة الموارد اللازمة للوفاء بطلب العميل من البضائع والخدمات، وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج و التخطيط التعاوني بين الادارات المختلفة داخل المؤسسة.
  - ب. تحديد مصادر التوريد: اختيار الموردين للإمداد بمدخلات مواد و خدمات منتج الشركة بضاعة أو خدمة.
  - ج. العمليات (التشغيل): خطوات التصنيع لجدولة أنشطة الانتاج والاختبار و التغليف والتجهيز للتوريد.
  - د. التوريد: تنسيق استلام الطلبات من العملاء تطوير شبكة من المخازن وشركات الشحن والنقل و انشاء منظومة لإصدار الفواتير واستقبال المدفوعات ارجاع انشاء شبكة لاستقبال المنتجات المعيبة والزائدة من العملاء (محمد الفاتح، 2019، صفحة 23)
  - هـ. اللوجستية (النقل): وتشمل عملية انسياب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المنظمة وخارج حدود المنظمة للعملاء، وتحديد خطوط الطلب السير وجداول الحركة.
  - و. الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والاتصال بالموردين وتقييم الموردين، وتوفير المواد الاستراتيجية وتقليل عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن.

ز. إدارة المخزون: وتشمل تحديد المناسب وتخفيض حجم المخزون وإدارة الموجودات المخزنية.

ح. طرق التصنيع: وتهدف إلى التوصل بطريقة مثلى للتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والإنتاج بكميات تناسب حاجة العميل.

ط. إدارة الطلبات: وتشمل عملية البيع للعملاء واستلام الاموال بالتنسيق مع الادارة المالية.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ك. الانترنت الداعم لسلسلة التوريد: بالعمل والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الادارات في كل المستويات، وذلك باستخدام الانترنت وتفعيل التجارة الالكترونية. (خدادية، 2022، صفحة 1205)

### المطلب الثالث: تعريف إدارة سلاسل الإمداد وأهميتها

ظهرت العديد من التعاريف المختلفة لإدارة سلسلة الامداد وفيما يلي عرض لمضمون كل منها:

#### 1. تعريف إدارة سلاسل الإمداد:

إدارة سلسلة الإمداد SCM هي عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عملية سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وتمتد إدارة سلسلة الإمداد من حركة وتخزين المواد الخام، جرد في العمل والانتهاج بالبضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك.

ويمكن تعريف SCM على أنها إدارة وتنسيق مجموعة من المنظمات بشكل تكاملي بغية تحقيق أهداف مشتركة، هدفها إرضاء العميل بأفضل طريقة ممكنة، وذلك لتوسيع الحصة السوقية في ظل انتقال المنافسة ما بين المؤسسات، إلى المنافسة ما بين سلاسل الإمداد. (عبد القادر و محمد، 2020، صفحة 623)

وتعرف إدارة سلاسل الإمداد هي إدارة العلاقات في اتجاه عكس اتجاه السريان للموارد و المعلومات والأموال مع كل الموردين والعملاء لتوفير قيمة فائقة للعميل بأقل تكلفة، لكل أعضاء سلسلة الإمداد في سلاسل الإمداد، يكون التركيز على إدارة العلاقات مع شبكة الموردين وشبكة العملاء، لتحقيق نتائج مربحة لكل أعضاء سلسلة الإمداد.

بينما نجد تعبير إدارة سلاسل الإمداد أكثر استخداماً هذه الأيام فانه يمكن المجادلة بأن الاسم يجب أن يكون إدارة سلاسل الطلب demand chain management ليعكس بذلك حقيقة أن السلسلة يتم تحريكها قيادتها بواسطة السوق العملاء وليس بواسطة الموردين. (محمد الفاتح، 2019، صفحة 22)

ويمكن تعريف سلاسل الإمداد وهي تشمل على تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بالتعهد من الخارج، والمشتريات، والتحويل وكافة الأنشطة اللوجستية، والأهم أنها تشمل التنسيق و التعاون بين شركاء قناة الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمي الخدمة اللوجستية والعملاء.

ويمكن القول ان إدارة سلسلة الإمداد تشمل أنشطة مثل تحديد مصادر الموارد الأولية وجدولة الإنتاج و نظام التوزيع المادي المدعم بتدفق المعلومات اللازمة، علاوة على ذلك، تنطوي إدارة سلسلة الإمداد على التحديات مثل بناء الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأطراف ذات الصلة، بالإضافة إلى التبادل المعلومات حول احتياجات السوق وتطوير منتجات جديدة وتلبية متطلبات العملاء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. (محمد و قازي اول، 2020، صفحة 220)

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

وقد ظهر مفهوم "إدارة سلسلة الإمداد" أو بالمصطلح الانجوسكسريني "supply chain management" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990، إذ يعتبر من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، ودليل على ذلك هو بيني شركة "Nestle" العالمية المتخصصة في مجال صناعة المواد الغذائية هذا المفهوم منذ حوالي عشرة سنوات.

ويعرف هذا مفهوم على أنه: " الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد و المعلومات بهدف تحقيق الامثلية في عمليات التوريد والإنتاج والتوزيع في آن واحد، وهذا باشتراك العملاء والموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية و التقنية للمؤسسة.

كما يعرف أيضا مفهوم إدارة سلسلة الإمداد على أنه: الشبكة التي تسعى لضبط العمليات للمؤسسة مع احتياجات زبائنها. (بومدين، 2017، صفحة 68)

بالإضافة إلى إن سلسلة الإمداد هي مصطلح استخدم لتصنيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان المتدخلة، لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وعديد من الشركات تضع برامجيات للوصول إلى إدارة سلاسل الإمداد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة الإمداد لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

ويعود ظهور مفهوم إدارة سلاسل الإمداد إلى أوائل عام 1990، حيث أصبحت المنظمات تهتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتديبر احتياجاتها من المواد و الإمدادات والاجزاء و الاحتياجات و التجهيزات المختلفة، وأصبح من المهم لها التركيز على كفاءة سلسلة الإمداد إلى جانب تركيزها على منتجات وتحسين مواصفاتها، لكون تطبيق هذا المفهوم يعد أحد مفاتيح التميز والقدرة التنافسية للمنظمات (مخنان، 2014، صفحة 94)

وإدارة سلسلة الإمداد هي التنسيق موضوع من الاساليب لتخطيط وتنفيذ كل الخطوات في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، للحصول على المواد الخام من المواد وتحويلها سلسلة مشاركة المعلومات، والتخطيط وتنسيق الموارد وتطبيق مقاييس الأداء الدولية.

كما توضح نظرية إدارة سلسلة الإمداد انه التوريد من أجل أن يكون المنتج النهائي والخدمة ذات مميزات تجارية للمنظمة، فإنه يشمل في عملية خلقه قيمة يجب أن تضاف على العملية بدرجة أكثر من التكلفة هذه القيمة من سوق المستهلك، ويتم ترجمتها فيما بعد إلى عمليات أو أنشطة في سلسلة الإمداد، ومصطلح الإدارة في إدارة سلسلة الإمداد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية، والتي تشمل: تخطيط والرقابة وأنشطة سلسلة الإمداد. (رفاعي، 2016، الصفحات 19-20)

وقد عرف A. Sohal al & "إدارة سلسلة الإمداد": بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات".

وفي تعريف ل M. Ruddeg & al "إدارة سلسلة الإمداد" بأنها شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط، من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ونجد في تعريف لـ "R. Croom & al" إدارة سلسلة الإمداد بأنها مدخل للتعامل مع تخطيط ورقابة تدفق المواد والمنتجات الوسيطة من الموردين للمستهلك النهائي.

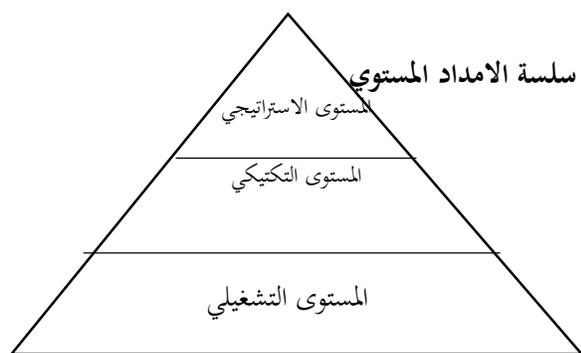
وفي تعريف "P. Rao" لسلسلة الإمداد، ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات إلى المستهلك النهائي، من خلال تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في جهتين من الموردين إلى العملاء، والعكس من العملاء إلى الموردين.

وفي تعريف لـ "G. Svensso" من زاوية أخرى لإدارة سلسلة الإمداد، بأنها شبكة متكاملة من الموردين والمستهلكين، يتم تحليلها وإدارتها بنظام محكم للحصول على أفضل المخرجات لصالح الشبكة بالكامل.

وعرفت مجلس إدارة المحاسبة "Institute of management accounting" سلاسل الإمداد على أنها عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين والمستهلكين، وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصناعات والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة، وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج، ومن ثم الحرص على توزيع البضائع، وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية أداء هذه الأداة. (اقاسم، صفحة 79)

وخلاصة لما تقدم وضع تعريف إجرائي لإدارة الامداد المتكاملة للتدفقات المادية والمالية والمعلوماتية، المرتكزة على الحصول على المواد وضمان إنسيابها قبل وأثناء وبعد الإنتاج، بالإضافة إلى ضمان العمليات المساندة من أنشطة الشراء والنقل والتوزيع والحركة داخل وخارج المؤسسة، وقد تكون هذه العمليات محلية، إقليمية، أو دولية، بما يحقق إشباع متطلبات الزبون وتحقيق المنتظرة للمؤسسة. (نعيم، دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء لاقتصادي بالمؤسسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بو عرييج، 2014-2016، صفحة 10)

ويوضحها (Hiezer & Render): بأن إدارة سلسلة الامداد تشير الى تحقيق التكامل بين النشاطات التي يمكن من خلالها الحصول على تحقيق التكامل بين النشاطات التي يمكن من خلالها الحصول على المواد والخدمات وتحويلها الى منتجات وسيطة ومنتجات نهائية وتسليمها الى زبائن عن طريق نظام التوزيع وفي السياق ذاته وصفها بتكامل سلسلة الامداد بالتعاون الشامل بين أعضاء شبكة سلاسل الامداد في الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لتنفيذ القرار في داخل الشركة وتنسيق الاعمال ولاسيما العمليات التجارية التي ينبغي ان تكون مبسطة داخل الشركة وخارجها ويوضح الشكل التالي:

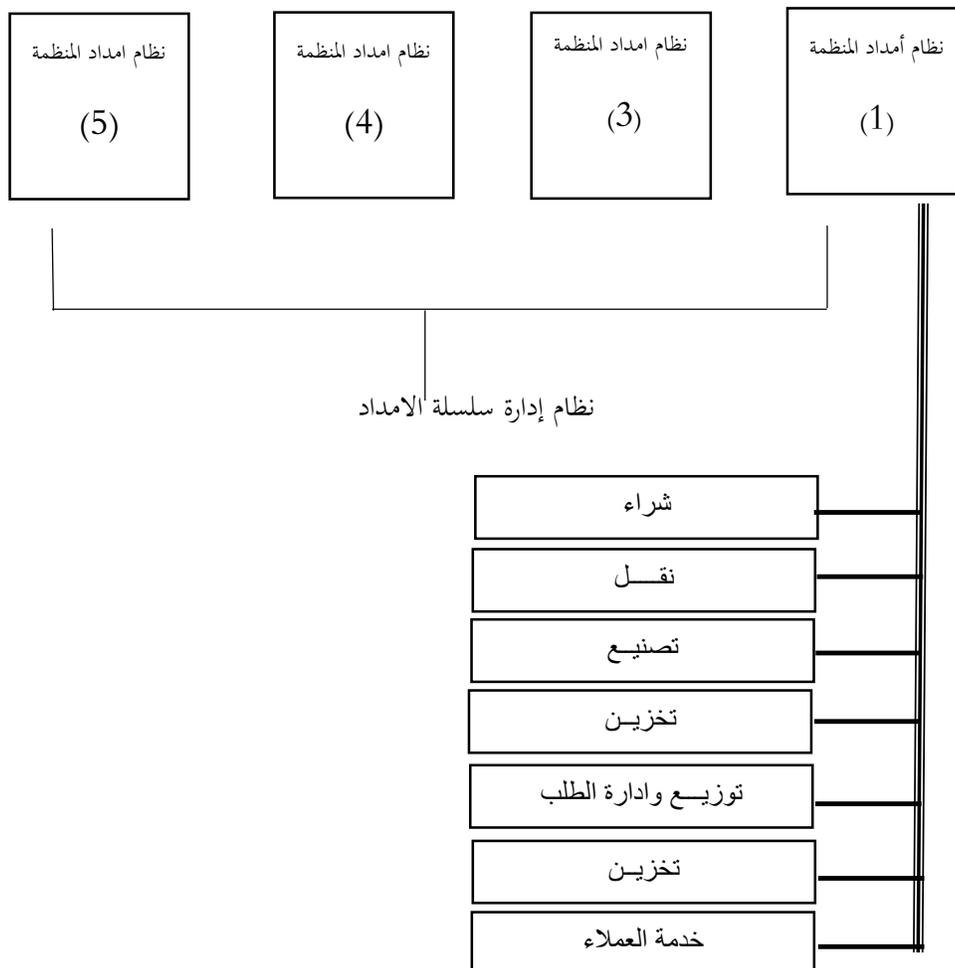


المصدر: (اكرم احمد و قاسم احمد، 2016، صفحة 31)

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

من إدارة سلسلة الامداد هي فن إدارة تدفق المنتجات والمعلومات خلال سلسلة الامداد ككل بداية من الموردين حتى وصول الى المستهلك النهائي.ومن خلال الشكل الذي يبين الفارق بين إدارة الامداد وإدارة سلسلة الامداد والذي يمكن عرضها في هذا الشكل:

شكل رقم (03): الفرق بين إدارة الامداد وإدارة سلسلة الامداد



المصدر: (محمد محمود ، 2013 ، صفحة 16)

يوضح الشكل أنشطة نظام إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، الذي يتكون من ستة مربعات رئيسية كل منها يمثل نشاطا محددًا في سلسلة التوريد، التي تشمل الأنشطة الشراء و النقل و التصنيع و التخزين و وخدمات العملاء، بحيث تمثل إدارة الإمداد عملية توفير السلع و الخدمات لمنظمة ما للبحث عن موردين و التفاوض على العقود و دورها الأساسي توفير السلع و الخدمات ، بينما إدارة سلاسل المداد عملية إدارة تدفق السلع و الخدمات من الموردين إلى العملاء التي تشمل الأنشطة من شراء و تخزين و تصنيع و نقل، إذن ادارة سلاسل الإمداد جزء من إدارة سلاسل الامداد.

2. أهمية إدارة سلاسل الإمداد:

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

تحقق أهمية إدارة سلسلة الإمداد للعملاء عندما يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء، ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولاً عنه، أما الأثر على الموارد فيكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، كما يمكن أن تشمل فوائد لكل من العملاء و الموردین، تكمن أهمية ادارة سلسلة التوريد فيما يلي:

يعد تقليل التكلفة واحدة من أهم الفوائد الرئيسية التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد في المنظمات، والتي تساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار، ولأجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة إلى مزيجها التسويقي، وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، هادفة تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية، وهي المنتج، السعر، الترويج وأخيراً المكان، الحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي، أو حيث كلف الأخير تتمثل في كلف النقل، كلف المخزن، كلف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات، كلف متعلقة بالتجزئة، كلف نقل أو مناولة المخزون.

إن عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها، من أصلها كمادة أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدة وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة الإمداد في الواقع العلمي، وحتى الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتريات، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة الإمداد بدءاً بالموردين الرئيسيين وصولاً إلى الزبون النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة الإمداد يؤدي إلى تحقيق منافع استراتيجية وعلمية، وكذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة الإمداد. (بختة، 2019، صفحة 23 24)

وتظهر أهمية سلاسل الإمداد في الاقتصاد العالمي من خلال الربط بين الاقتصادات المتقدمة والناشئة، العمل على تحسين وتيرة التبادل التجاري بين الدول من خلال الربط بين نقاط الأصل، أي ربط مراكز الإنتاج والتصنيع بمراكز البيع والتوزيع لنهائي في الأسواق العمالية. كما تظهر أهمية سلسلة الإمداد للعديد من الدول والشركات من خلال خفض النفقات عن طريق توسيع قاعدة الموردين أو من البلدان التي لديها تكاليف إنتاج أقل، بالتالي توسيع سلسلة الإنتاج عبر أجزاء مختلفة من العالم، بالإضافة إلى تسهيل عملية البيع للعملاء في جميع العالم، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين الإمداد وتطور الاقتصادي العالمي، فإلى جانب دورها في تحقيق احتياجات الأسواق وتلبية رغبات المستهلكين في جميع أنحاء العالم، فهي تعمل أيضاً على ربط الاقتصاد المحلي بالاقتصاد العالمي وتسريع وتيرة التكامل مع النظام التجاري العالمية. (محمد، قازي اول ، و سجنون، 2022، صفحة 385)

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيق بصورة فعالة، ومن ثم هناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهاج إدارة سلاسل الإمداد أو التوريد وهي:

- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- رفع مستويات الشراء الخارجي.
- تخفيض تكاليف النقل.
- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخازن.
- إن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة:
- تخفيض تكاليف الرأسمالية وتزويد من الحصص السوقية و المبيعات.
- تحسين الربح الحدي للمنتج التدفقات النقدية للشركة.
- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات و إنجازات الأعمال بصورة متميزة.
- تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ عليهم.
- تحقيق الميز التشغيلي، وذلك وتزويد القيمة السوقية للشركة.

وتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل، إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشر إلى مكان الشراء، ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه، أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيف بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر يختلف ولكنه ربما تشمل فوائد لكل من العميل كما يلي:

### 1. العملاء:

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعميل والتعامل معه، وإدارة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعريف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه .

### 2. التكلفة:

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من قيمة السوقية للأسهم، وسلسلة الإمداد هي وسيلة لتحقيق التميز القيمة للشركة، والإدارة الجيدة لسلسلة الإمداد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

**3. القيمة السوقية:** في سلسلة التوريد المثلى يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة الشريحة الضريبية، وفي سلسلة الإمداد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المنتجة تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، نظرا لأن العميل يجد ما يحتاجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

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

### 5. الوفورات الرأسمالية:

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

بالإضافة إلى تخفيضات التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أورو قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثير إيجابيا على قيمة السوقية للشركة. (البرازي، 2013، الصفحات 20-22)

### المطلب الرابع: أهداف إدارة سلاسل الإمداد ومقاييسها

تعد إدارة سلاسل الإمداد عملية معقدة تتطلب تخطيطا وتنفيذا دقيقين، من خلال التركيز على الأهداف الرئيسية و إستخدام مقاييس فعالة التي تمكن الشركات من تحسين أداء سلسلة التوريد وتحقيق مزايا تنافسية كبيرة، و تحقيق التوازن بين إحتياجات العملاء.

#### 1. أهداف إدارة سلاسل الإمداد:

تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة إمدادها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها كافة وظائف المنظمة وباقي المنظمات المشاركة معها، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، ويمكن تقسيم أهداف سلسلة إمداد المنظمة إلى هدفين رئيسين، يقوم الهدف الأول على تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة من وجهة نظر عملائها، وذلك للقيام بالأنشطة الآتية:

- التعرف بصورة منتظمة على حاجات ورغبات واحتياجاتهم للتخطيط في كيفية اشباعها.
  - وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس.
  - وضع نظم تسمح بمتابعة تنفيذ طلبات العملاء داخل سلسلة إمداد المنظمة وتقوم بصورة أساسية على زيادة المنظمة لكفاءتها في إنتاج وتوزيع ونقل منتجاتها في الوقت والمكان المناسب لعملاء المنظمة.
  - قيام المنظمة بالتخطيط لإدارة التدفقات العكسية لمنتجات من العملاء إلى المنظمة (مردودات المبيعات، المنتجات التالفة)، وبنفس درجة كفاءة انتقال السلع من المنظمة إلى العملاء، و العمل على دراسة تخفيض ذلك النوع من التدفقات إلى أدنى حد ممكن.
- ولذا يجب على مدير الإمداد والتوزيع بالمنظمة القيام بالتالي:
- التنسيق مع الجهات التي تتصل بالعملاء لتحديد ماهية احتياجاتهم من المنتجات الجديدة أو ماهية الخصائص المطلوب توافرها في المنتجات الحالية.

- الحرص على تصميم نظم إنتاجية مرنة قادرة على الوفاء بطلبات العملاء الجديدة بصورة جيدة.
- الحرص على اشتراك الموردين لتوفير المواد الخام و مستلزمات الإنتاج اللازمة لتنمية تلك المنتجات الجديدة.

أما الهدف الثاني يتعلق بكيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين كافة الاطراف في سلسلة الإمداد، وذلك من خلال القيام بالآتي: (حسان م.، 2015، الصفحات 47-48)

- ✓ قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء وقدرات المنظمة الانتاجية للوفاء بها، فعلى سبيل المثال ينبغي على الاتصال بموردين المنظمة لتدبير المواد الخام و المستلزمات الانتاجية في الأوقات المناسبة لضمان تلبية رغبات العملاء.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

- ✓ حرص المنظمة على توافر نظم انتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء. وعلى الاشراف كل من عملائها ومورديها في عملية تطوير المنتجات جديدة لتقديمها في الأسواق.
- ✓ تحول نظر المنظمة إلى الموردين العاملين في سلاسل إمدادها من مجرد منظمات تقوم بتدبير المواد الخام أو المستلزمات الانتاجية، إلى شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة وخدمات المنظمة، فعلى سبيل المثال أصبح مديري الإمداد والتوزيع وفقا لسلاسل الإمداد أقل انفاقا لوقتهم في متابعة المشتريات وشروطها، إلى كيفية إدارة العلاقات مع الموردين والتحالف الاستراتيجي معهم.

### 2. مقياس إدارة سلاسل الإمداد:

توجد العديد من المتغيرات و المؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد تنقسم إلى نوعين:

أ. مقياس الأداء النوعية: وهي مقياس غير عديدة منها:

- رضا الزبون: الذي يمثل عدد الزبائن الراضين عن المنتجات المستلمة.
- المرونة: تعني درجة استجابة سلسلة الإمداد للتقلبات في نمط الطلب.
- تكامل المعلومات وتدفق المواد: الذي يعني مدى الاتصال بين الوظائف سلسلة الإمداد ونقل المواد وفاعلية إدارة الخطر.
- أداء المورد: الذي يعني مدى توصيل المواد المستلمة من المورد إلى معدات الانتاج في الوقت المحدد وبجودة جيدة.

ب. مقياس الأداء الكمية: وهي مقياس عديدة يمكن أن تصنف إلى صنفين:

- مقياس غير مالية: وقت الدورة مستوى خدمة الزبون مستويات المخزون، استخدام الموارد، المرونة، والجودة.
- مقياس مالية: وهي مقياس تتعلق بتعظيم العائد مع المحافظة على الأقل تكاليف.

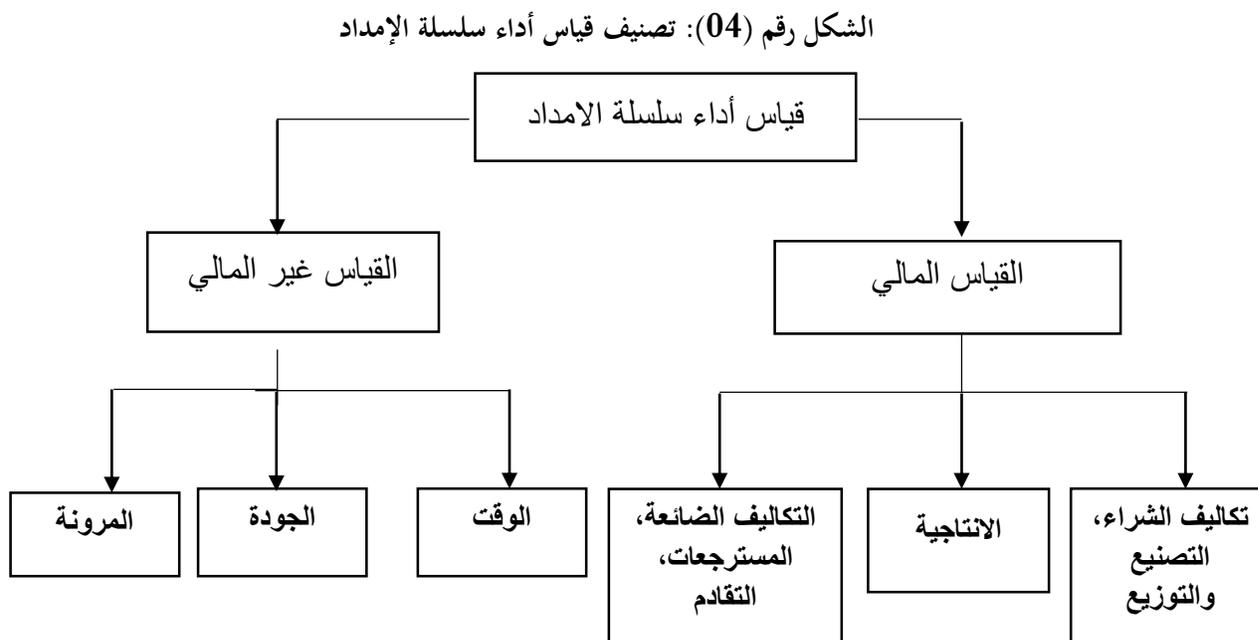
أما Schroeder فقد أشار سنة 2000 لعدة مؤشرات لقياس أداء سلسلة الإمداد وهي:

- التسليم: يشير إلى الوقت المحدد للتسليم، النسبة المئوية من إكمال طلبات التسليم في الموعد الذي يلائم الزبون.
- الجودة: يعد رضا الزبون مقياسا مهما للجودة، والذي يشير إلى كا يتوقعه الزبون من منتجات المنظمة.
- الوقت: المدة المخصصة لسد النقص الكلي الذي يحسب مباشرة من مستويات المخزون.
- الكلفة: وتقاس طريقتين أولى تتعلق بكلفة التسليم، والتي تتضمن كلف التصنيع، التوزيع والتخزين وتكاليف الحسابات المدينة. أما الطريقة الثانية لقياس الكلفة بالكفاءة (عمر و نسيمه، 2015، صفحة 205)

$$\text{كالتالي: كفاءة سلسلة الإمداد (الكلفة)} = \frac{\text{قيمة المبيعات} + \text{كلفة المواد}}{\text{العمال اجور} + \text{العامة النفقات}}$$

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

أما Tonchia و Toni سنة 2001 فقد صنفا قياس أداء سلسلة الإمداد إلى قسمين وهما: القياس المالي وغير المالي، كما هو مبين في الشكل التالي:



Source : K. Shuklar & EL, OP-CIT, P 2068

وضع باحثين آخرين ستة متغيرات التي تعكس المداخل المختلفة لقياس أداء سلسلة الإمداد وتشمل: المخزون، الزمن، تنفيذ وانجاز الطلب، الجودة، توجيه العميل ورضا العميل

المطالب الخامس: دوافع الاهتمام بإدارة سلاسل الإمداد ومراحل تطورها

### 1. دوافع الاهتمام بإدارة سلاسل الإمداد:

إن من الأسباب التي أداة بالمنظمات إلى الاهتمام بسلاسل الإمداد فهي كالآتي:

- أ. الحاجة إلى تحسين العمليات: بسبب التطورات التكنولوجية تبنت المنظمات ممارسات حديثة في التصنيع، مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة، والذي نتج عنها تحسين مستويات الجودة، وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالأعمال لتحقيق القيمة المضافة، ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والمنظمة.
- ب. زيادة مستويات الإمداد الخارجي: تقوم المنظمات بشرائها للموارد والمكونات الأخرى من المصادر الخارجية، بدلا من إنتاجها، إذ تتنق المنظمات مقدارا كبيرا على التجهيز والأنشطة المرتبطة وهي التغليف والرزم والفرز.
- ج. ضغوط المنافسة: تقود ضغوط المنافسة إلى سعي المنظمة إلى زيادة عدد المنتجات الجديد وقصر دورة حياة المنتج وزيادة الطلب على المنتجات الإحصائية، الأمر الذي يؤدي إلى تبني بعض المنظمات الصناعية استراتيجيات الاستجابة السريعة وتخفيض أوقات الانتظار.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

د. انتشار مفهوم العولمة: ان زيادة العولمة توسع من النطاق المادي للسلسلة، اذ تواجه إدارة سلسلة الإمداد العالمية تحديات كثيرة، وهي بعد الزبائن وأوقات انتظار طويلة بالنسبة للموردين وتشتت فرص التسليم السريع، كذلك اختلاف التدأول وعوامل التقلبات المالية واختلاف اللغة والثقاف.

هـ. الحاجة إلى إدارة المخزون: يلعب المخزون دورا رئيسيا في نجاح أو فشل سلسلة الإمداد، وكذلك أهمية تنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة الإمداد.

و. زيادة أهمية التجارة الالكترونية: إن زيادة تضيف ابعاد جديدة إلى اعمال الشراء والإنتاج والبيع، مما يجعل الزبائن يتوقعون الحصول على حاجتهم و رغبتهم من السلع والخدمات في الوقت قصير، وكذلك تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على اتباع ما يعرف بالإنتاج الواسع والتسويق الواسع، وهذا يمثل أهمية بالغة في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجاتهم و رغبتهم. (جاسم، 2010، الصفحات 42-43)

### 2. مراحل تطور إدارة سلاسل الإمداد:

أدت الابحاث التي اجريت خلال الحرب العالمية الثانية بمثابة نقطة انطلاق لجميع التطورات التي تلت ذلك، ثم تمر الخدمات اللوجستية بعدة مراحل من التطور للوصول إلى مفهوم إدارة سلسلة التوريد. نحن نصف على التوالي المراحل المختلفة التي مرت بها الخدمات اللوجستية:

1- لوجستية منفصلة: وذلك بسبب ظهور مدخل العمليات في الستينيات والسبعينيات، تم البحث عن التحسينات، فنلاحظ في بداية الوقت للتحسينات المفككة (المخزونات، الانتاج ... الخ)، التي تهدف إلى تقليل تكلفة العمليات وتحسين تداول التدفقات، دون السعي إلى تحسين العمليات بشكل كلي، نحن نتحدث عن لوجستيات منفصلة

الجدول 01: الخدمات اللوجستية أو الخدمات اللوجستية المنفصلة (1950-1956)

الاقتصاد الشامل	فلسفة الإدارة
موحد	فترة التقديم
الكمية المنتجة	أولوية المنتج
حد	اختيار العملاء
منتج هو الملك	العلاقة بين المنتج والعميل

المصدر : (laila و ouariti، 2017، صفحة 287)

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

يوضح الجدول الخدمات اللوجستية المنفصلة التي شكلت مرحلة مهمة في تاريخ الخدمة اللوجستية وتطويرها والذي يعد النموذج السائد في الوقت الحالي. و التي ركزت على تقليل تكلفة العمليات وتحسين تداول التدفقات والتركيز على الوظائف الفردية لأنها كانت نموذجاً ضروري لإدارة كل وظيفة لوجستية، لكنها أدت إلى إنخفاض العملاء و تأخر عن تسليم البضاعة و عدم الكفاءة في الفعالية.

### 2- الخدمات اللوجستية المتكاملة:

لم يعد منطق اللوجستيات المنفصلة صالحاً عندما يصبح الانتاج أكثر تنوعاً، مما يؤدي إلى ظهور لوجستيات متكاملة لها تعريف تكامل نشاطين أو أكثر، بهدف التخطيط وتنفيذ العمل والتحكم في التدفق والاستخدام الفعال للمواد الخام والمنتجات شبه المصنعة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك.

### الجدول 02: اللوجستية الوظيفية أو اللوجستيات المتكاملة (1975-1990)

اقتصاد التفرد	فلسفة الإدارة
متنوعة	فترة التقديم
الجودة والمرونة	أولوية المنتج
متنوعة	اختيار العملاء
العميل هو الملك	العلاقة بين المنتج والعميل

المصدر : (ouariti و laila، 2017، صفحة 288)

يتضح من الجدول أن اللوجستيات الوظيفية أو المتكاملة ركزت على دمج أنشطة النقل و التخزين مع وظائف الإنتاج و التسويق و المبيعات لإنشاء سلسلة قيمة متكاملة، حيث أصبحت العلاقة بين المنتج و العميل أقوى ، كما ركزت الشركات على المنتجات عالية الجودة و المرونة لتلبية إحتياجات العملاء المتنوعة.

### 3- الخدمات اللوجستية التعاونية:

في التسعينيات لم يعد النهج اللوجستي المتكامل كافياً للحصول على ميزة تنافسية والاستجابة لبيئة تنافسية متغيرة، الأمر الذي لا يتطلب الانتقال الضروري من نظام التداول المادي فحسب، بل يتطلب أيضاً التعاون بين الجهات الفاعلة في السلسلة اللوجستية، إننا نشهد تفكيكا للتجزئة وفكرة التقاطع أخذة في الظهور، وبالتالي فإن الشركة تتجه نحو عملية السعي لتحقيق الكفاءة والتحكم في تكاليفها، إذن اعتباراً من التسعينات ستشهد الخدمات اللوجستية تطوراً كبيراً.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

### الجدول 03: العملية اللوجستية / اللوجستيات المتعاونة (التسعينات )

الصعود الكامل للاقتصاد التفردي	فلسفة الإدارة
شخصية	فترة التقديم
سرعة الاستجابة	أولوية المنتج
مخصص	اختيار العملاء
التعاون بين العميل والمنتج	العلاقة بين المنتج والعميل

المصدر : (ouariti و laila، 2017، صفحة 288)

يوضح الجدول أن العمية اللوجستية ركزت على العملاء كملوك و تطوير العلاقات معهم، حيث أصبحت العلاقة بين المنتج و العميل شراكة، حيث تعاونت الشركات مع العملاء لتطوير المنتجات و الخدمات التي تلي إحتياجاتهم. إذن لتحقيق أهدافها بنجاح، سيتعين على الشركات تجاوز علاقة السوق البسيطة، وبالتالي انشاء شراكات حقيقية مع الموردين والعملاء وحتى المنافسين، وستساهم هذه التعاونيات في ظهور نظم المعلومات اللوجستية، وستغير هذه الادوات و الشراكات قواعد اللعبة من حيث المنافسة، فبينما كانت لدينا منافسة بين المنتجين في السابق، أصبح لدينا اليوم منافسة بين سلاسل التوريد (ouariti و laila، 2017، الصفحات 287-288)

### المبحث الثاني: ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة

يتم تطبيق إدارة سلاسل الامداد في المؤسسات باستخدام عناصر عديدة تتكون منها كما ان لها وظائف عديدة تقوم بها بالإضافة الى إدارة سلاسل الامداد بسبب اتصالها مع العديد من الشركاء فهي تأخذ اشكال مختلف من العلاقات وتقوم على جملة من المبادئ والابعاد كل هذا سنتطرق اليه في هذا المبحث.

**المطلب الأول: عناصر إدارة سلاسل الإمداد ووظائفها :** من اجل ان تكون هناك سلسلة امداد لا بد لها من عناصر للقيام بها وتكون متكاملة، كما ان لها العديد من الوظائف.

#### 1. عناصر إدارة سلاسل الإمداد:

تتمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكملة لها، والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد بالتفاصيل وهي:

#### أ. الخطة plan:

تعتبر الخطة هي جزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد، لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة، النصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية الرقابة وتوجيه سلسلة الإمداد، حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة واعلى جودة واعلى قيمة للعملاء، وهاك بعض العناصر الفرعية هي:

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

-العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

-التنبؤ: أي التنبؤ بكمية وقت طلب العميل

ب. المصدر **source**:

تركز هذه المرحلة على الأنشطة المرتبطة بالحصول على المواد الخام اللازمة للإنتاج، وبناء علاقة قوية مع الموردين حيث تقوم الشركة باختيار الموردين لتقديم العناصر والخدمات اللازمة لتطوير منتجاتها، وكذلك تحديد أساليب تخطيط مختلفة للتسعير والشحن والتسليم والدفع للموردين، ويحتاج مدير سلسلة الإمداد إلى إنشاء مقاييس للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

-المخزون: أي مقابلة الطلب مع الأداء الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

-التقييم: أي التقييم الوردن المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى إدارة المخاطر.

ج. الصنع **make**:

هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع. وتشمل هذه الخطوة تصنيع المنتجات التي طلبها العميل، في هذه المرحلة، يتم تصميم المنتجات، انتاجها، اختبارها، تعبئتها، وتجهز تسليمها، وتعتبر هذه المرحلة الأكثر كثافة في سلسلة الإمداد، حيث يمكن للشركات قياس مستويات الجودة ونتاج التصنيع ونتاجية العمال، وتضم العناصر الفرعية التالية:

-التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء وإحاجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

-التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

-المواقع: أي تحديد مواقع التسهيلات

د. التسليم **deliver**:

وتتضمن هذه المرحلة تسليم/ تقديم المنتج/ الخدمة بالكمية المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب، من خلال توظيف وسائل النقل المناسبة، ويطلق على هذه المرحلة مصطلح **logistics**، أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحريك وتخزين للموارد، من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النائية إلى العملاء، ووضع نظم فعال لإعداد الفواتير وإستلام المقبوضات من العملاء، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر: من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

- التجهيزات المساعدة: من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الاغلفة ووضعها في صندوق.

- التكويد

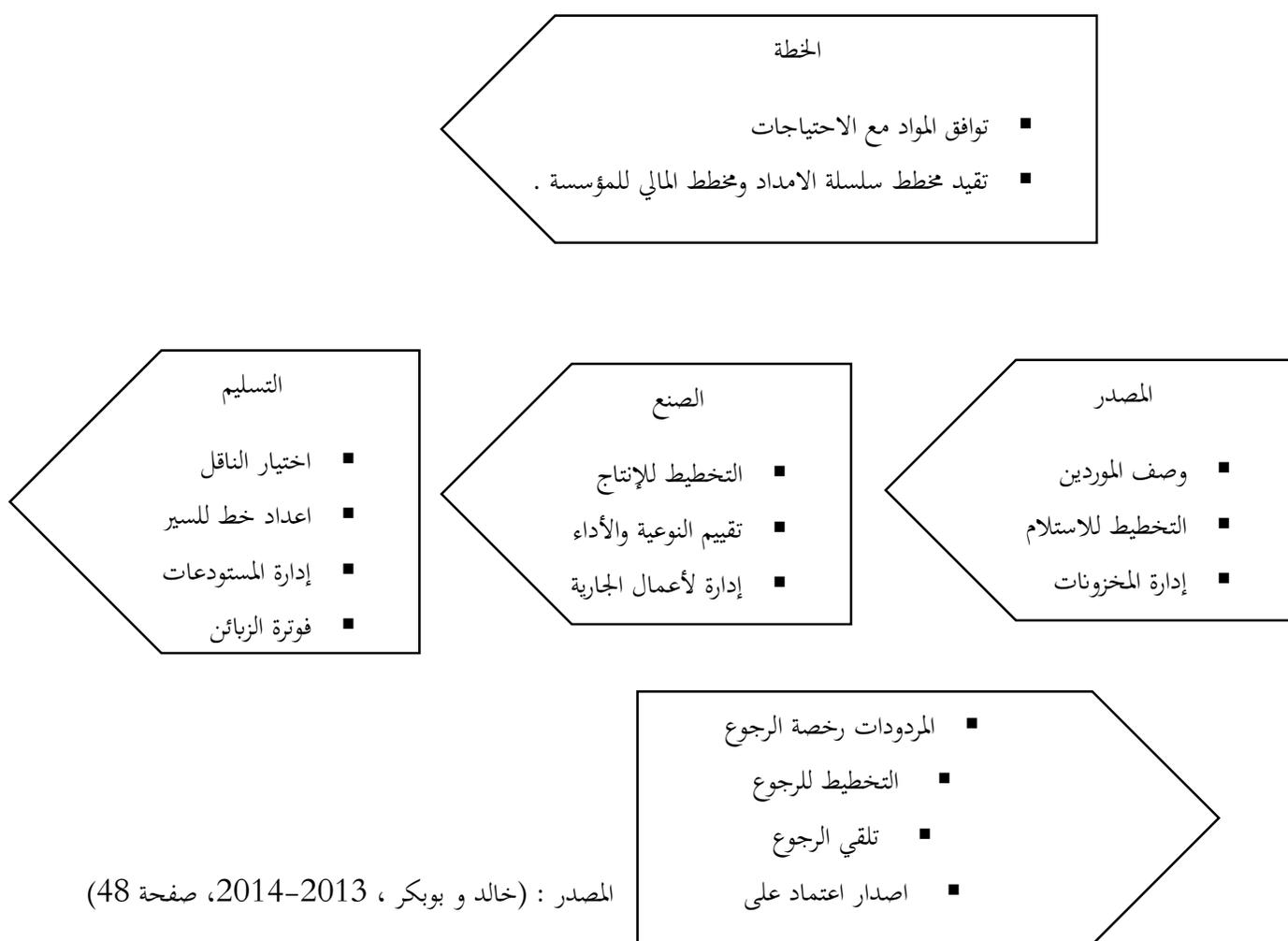
- اكتمال ودقة الأوامر: أي عدم أומר مرتجعة.

### هـ. المردودات Returns:

تتعلق هذه الخطوة الأخير في عملية إدارة سلسلة الإمداد بإعادة المنتجات المعيبة من المواد الخام إلى الموردين أو إستلام المردودات من البضائع التالفة تامة الصنع من العملاء أو الزائدة عن حاجتهم، كما تتضمن الشكاوى من العملاء فيها يتعلق بالمنتجات المسلمة إليها والعمل على حلها، ويحتاج مدير سلسلة الإمداد إلى إنشاء شبكة سريعة الاستجابة ومرنة لقبول المنتجات التالفة وغير المباعة والإضافية والمنتجات المسلمة. (أبوخشيبة و اشرف ، 2019، الصفحات 47-50)

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : عناصر إدارة سلاسل الامداد



2. وظائف إدارة سلاسل الإمداد:

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

في إطار تحديد أهم العناصر أو الوظائف التي تنطوي إدارة سلسلة الإمداد، قدم المنتدى العلمي لسلسلة الإمداد : (GSCF Global supply chain forum) ثمانية وظائف تشمل عليها إدارة سلسلة الإمداد، هذه الوظائف تتمثل في:

أ. إدارة علاقات العملاء: يتمثل في هيكلًا لآلية التي يتم بها تطور وتوطيد العلاقة مع العملاء من خلال تحديد العملاء المستهدفين، تحديد احتياجاتهم، تفضيلاتهم، نمط الشراء لديها وغيرها.

ب. إدارة خدمة العملاء: حيث يتم من خلالها توفير وإتاحة المعلومات للعملاء، والتي تتعلق بتاريخ الشحن، مكان توفير المنتج، تكلفة الحصول على المنتج... الخ، فهي تعبر عن المعلومات المتبادلة بين المؤسسة والعميل.

ج. إدارة الطلب: حيث يسمح بتحقيق الموازنة بين قدرات المؤسسة الإنتاجية والتسويقية، وذلك من خلال التنبؤ بالطلب، توقيت الإنتاج والتوزيع، توقيت الحصول على المادة الأولية، تلبية متطلبات العملاء بالحالة الصحيحة.

د. إدارة علاقات الموردين: يحدد كيفية المؤسسة مع مورديها، على غرار إدارة علاقات العملاء، فإن إدارة الشراكة مطلوبة لتطوير العلاقات الرئيسية مع الموردين الأساسيين، مما قد يوفر ميزة تنافسية.

هـ. تطور المنتجات وتسويقها: يوفر تطور منتجات جديدة من خلال دمج العملاء والموردين، من أجل تقليل الوقت اللازم للتسويق، ويعتبر تطور منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب مفتاحًا لنجاح المؤسسة.

و. إدارة المبيعات: توفر مكونًا مهمًا للميزة التنافسية المستمر للمؤسسة، مما يسمح لها براقبة تحسينات الإنتاج وتحديد المشاريع القيمة بالمنتجات أو الخدمات.

وفي اطر عمل سلسلة الإمداد بنجاح تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى دمج الوظائف السابقة بين الأطراف ذات العلاقة مع تبسيط العمليات المشتركة بينها، وذلك بهدف تدنية التكاليف وتحسن الجودة وتسريع عمليات الإنتاج والتوزيع، تحقيق أكبر قدر من التعاون والتنسيق بين الشركاء، من أجل خلق والحفاظ على التنافسية في السوق المستهدف. (محمد، سعاد، و شكوي، 2022، صفحة 227)

### المطلب الثاني: أشكال العلاقات في إدارة سلاسل الإمداد

تختلف أشكال سلاسل الامداد الامر الذي أدى الى تنوع العلاقات في ادارتها:

#### 1. العلاقة مع الموردين:

وتعني التشارك بين الموردين والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معًا، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية: الاستمرارية، الالتزام والاتجاه طويل الأمد. (علي رياض علي ، صفحة 11)

#### 2. إدارة العلاقات مع الموردين:

الخطوة الأولى في سلسلة الإمداد يحدد فيها الموردين الأساسيين التي تتعامل معهم المؤسسة ودراسة تحليل إمكانية، وتؤكد الشراكة الاستراتيجية مع الموارد على الارتباط المباشر طويل الأمد، كما يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة،

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد، وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن الهدف الأخير إدارة سلسلة الإمداد يتمثل في تنمية علاقات متميزة مع الوريدين والحفاظ عليها، وتساعد هذه العلاقات على مواجهة أوضاع غير متوقعة، مثلا قد تحتاج المؤسسة إلى توريد كميات إضافية من الخام لمواجهة زيادة مفاجئة في الإنتاج. (عبد القادر و محمد، 2020، الصفحات 624-625)

وقد أصبحت إدارة العلاقات مع المورد من أشد الموضوعات سخونة في العلاقات بين الشركات الضغوط التي لها الأعمال للشركة التي تحاول ان تعمل بفردها، أكثر صعوبة وتعقيدا وتكلفة المشاركة: هي علاقة عمل بين شركتين أو أكثر تم تفصيلها على أساس الصديق المتبادل، الانفتاح، المشاركة في المخاطر، والمشاركة في المكاسب الناتجة عن أداء الأعمال، والتي سوف تكون أكبر منها مقارنة بعمل هذه الشركات بدون هذه المشاركة. (محمد الفاتح، 2019، صفحة 24)

### 3. العلاقة مع العملاء:

هي جميع الروابط المعبرة عن ممارسات التي تنطق بها الشركات الغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب العملاء، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، لتحسين رضا العملاء وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع ورغباته وصولا إلى مستوى أسعاده (علي رياض علي ، صفحة 11)

### 4. إدارة العلاقة مع العملاء:

يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن اجراها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن، فضلا عن الحد من خطر الفشل، وتمت دراسة إدارة العلاقة مع العملاء على نطاق واسع، لأنها تتعبّر عنصرا أساسيا ومهم في إدارة سلسلة الإمداد الناجحة، كما تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام المعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء ومشاركتهم بكافة المعلومات حول أسعار المنتج وخصائصه، لذا على مؤسسة ان تضمن تلبية طلبات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات، ويتم هذا بتوفرها على النظام للمعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات.

وقد عرف SWILT إدارة علاقات العملاء على أنها منهج لفهم سلوك الزبون، من خلال الاتصالات المكثفة معه لتحسين الأداء، والمتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه في حين يعطيها صبغة استراتيجية، بحيث تهتم المؤسسة بخلق قيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبون مريحة وطويلة الأمد، وتزويدها بفرص تحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل.

ويعد التسويق هو تحديد العميل المستهدف، وكيف يتم الوصول إليه، وماهي المنتجات التي يتم عرضها، وكيف يتم تسعير المنتجات، وكيف يتم إدارة الحملات التسويقية البيع: توفير المعلومات اللازمة لإتمام البيع، وكيف يتم الاختيار بين البدائل وتحديد مواعيد التوريد وإتمام عملية البيع للعميل، والتوريد من الشركة والموردين في سلسلة الإمداد.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة سلسلة الإمداد

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

تتحرك العديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة الإمداد لديها، من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة الإمداد تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات، تحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر.

### 1. المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى شرائح متميزة اعتمادا على حاجتهم، وتطوير سلسلة إمداد لخدمة الشرائح المرغوبة:

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء إلى مجموعات وفقا للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع، الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء، والتساؤل الآن: هل تستطيع الشركة التحقيق الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم؟ الإجابة بالنفي.

إن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاته الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها، ويجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة، وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية، واليوم يتحول المنتج المقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة، مثل التحليل العنقودي والتحليل العاملي لقياس المزايا للعميل، والتنبؤ بالهامش الحدى للربحية لكل شريحة، فالمنتج المتطور هو الذي يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لدية، وتبني قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا للمبيعات ووفقا لاحتياجات العملاء، ويلبي أوامر الإمداد ويستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

### 2. المبدأ الثاني: اعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة وفقا لربحية شرائح العملاء:

تأخذ الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد في تنظيم المخازن وأنشطة النقل لديها، وذلك لتحقيق معيار وحيد، وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة، والمنهاج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تميز إدارة سلسلة الإمداد، وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء والملائم للوصول إلى شريحة محددة، ويستخدم في العديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد الافراد، والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتج الفعلية والتي تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

### 3. المبدأ الثالث: ادراك إشارات السوق، التخطيط للطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة الإمداد:

التنبؤ هو اجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية على مستوى الأقسام المختلفة، والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به، ذلك أن التوجه الوظيفي للعديد من شركات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن الذاتي المركز والمعتمدة على الأقسام الإدارية بالشركة، ويعتبر غير متوافق مع الإدارة التميز في سلسلة الإمداد، فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الارادات الوظيفية CFP: Cross functional Process،

معتمدا على برمجيات تخطيط الطلب DPS: Demand planning Software

### 4. المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة الإمداد:

يبنى المنتجين أهداف الإنتاج بتيورة تقليدية على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة، وكذلك المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وكذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة التوريد في النظام والتي أخطاء التنبؤ ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام، والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل الموارد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل.

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدما في التكاليف من خلال تخفيضات الاعداد خلايا التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع عند الطلب JIT، والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للإستراتيجيات التقليدية، ذلك أنه في استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة، وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين هذه المشكلة تحل عن طريق مخزون الأمان، وكذلك استراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.

### 5. المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية، وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات:

المنتج ليس لديه - وذلك بصورة - رعاية للعلاقات مع الموردين، لأن الموارد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد، مع بقاء العناصر الاخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات، ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والافتناع به، ومن ثم فان هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد ثم زيادة هامش الربحية، والامتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة/ الأرباح حيث يكافأ كل فرد في زيادة الربحية.

### 6. المبدأ السادس: بناء استراتيجية توريد معتمدة على التكنولوجيا:

باعتبارها أحد اهم الركائز الأساسية لنجاح إدارة سلسلة الامداد، بشرط أن تتضمن رؤية واضحة لتدفق المنتجات والمعلومات، وأن تساهم تكنولوجيا في تدعيم عملية اتخاذ القرار عبر مختلف المستويات.

### المبدأ السابع: تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى استخدام النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبيق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفيا، ولكن مدير سلسلة الإمداد المتميزة يأخذ نظرة خارجية متبينا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة الإمداد، وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية:

- أولا: يتم قياس مستوى الخدمة بشرط اكتمال الامر حتى يصل حيث تم الاتفاق، أي اكتماله وتسعيه والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط ان ترتبط بسلسلة الإمداد كمقياس أداء تقدم يجب أن يحدث، ولكن أيضا نظرا الأداء من ناحية العميل أيضا.

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

- ثانيا: يحدد مديرو سلسلة الإمداد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من جهة نظرهم، عن طريق تحديد التكاليف الفعلية، وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل اقنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة، وتجاهل درجة الرقابة لاي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة. (رفاعي، 2016، الصفحات 29-33)

### المطلب الرابع: أبعاد إدارة سلاسل الإمداد

تُعد إدارة سلاسل الإمداد عملية معقدة تتضمن العديد من الأبعاد المختلفة. تشمل هذه الأبعاد تكامل بين سلاسل الامداد و مرونة سلسلة الامداد وعلى نظام معلومات لوجستي الذي يسعى لزويد بتدفقات المواد والمعلومات من الموردين إلى العملاء تماشين معا الترابط بين الثقافات الشراكة في اللوجستية في توفيرها المواد اللازمة .

#### 1. تكامل سلسلة الإمداد:

يعتبر التكامل في سلسلة الإمداد عن ربط المؤسسة لعملياتها الداخلية بالموردين والعملاء الخارجين، كما يعتمد التكامل على دمج المهارات التكميلية و الأهداف المتوافقة، مما يساعد على تقليل التكلفة وتحسين الاستجابة ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي البقاء والقدرة على المنافسة .

ويعرف تكامل سلسلة الإمداد بانه الدرجة التي تتعاون فيها المؤسسة بشكل استراتيجي مع شركائها في سلسلة الإمداد وإدارة العمليات داخل المؤسسات وفيما بينها، من أجل تحقيق تدفقات فعالة للمنتجات والخدمات والمعلومات والاموال والقرارات، وذلك بهدف توفير أقصى قيمة للعملاء، من خلال مشاركة المعلومات والتخطيط والتنسيق والتحكم في المواد والاجزاء والسلع النهائية على مستويات الثلاثة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

ويتضمن تكامل سلسلة الإمداد كل من تكامل الموردين، تكامل العملاء، والتكامل الداخلي كما يلي:

#### أ. تكامل الموردين:

وهي عملية تنظيمية للمؤسسات التي تشترك في الشراء والتوريد المادي، من خلال تطبيق المعرفة التشغيلية والمالية، من أجل توليد المنافع المتبادلة لتحقيق تدفق فعال للمواد داخل شبكة الموردين، وهذا يعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معا، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في انشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الامد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي: الاستمرارية والاتجاه طويل الامد.

#### ب. تكامل العملاء:

يقصد بتكامل العملاء تضمين اراء العملاء في عملية الانتاج بهدف إنتاج منتجات محددة وفقا لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم، وبذلك يزيد رضاهم، كما ان المعرفة الواضحة لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها يمكن أن يقلل من عدم اليقين في أذهان العملاء، من خلال جميع

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات لغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب المستهلك، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد.

### ج. التكامل الداخلي:

يقصد بالتكامل الداخلي بين الادارات والعمليات داخل المؤسسة بهدف تلبية احتياجات العملاء، فهو يعبر عن التنسيق بين الادارات والوظائف، من خلال انشاء نظام متكامل من أجل تلبية توقعات العملاء وكذلك تعزيز الأداء، وتحقيق التكامل الداخلي بين إدارة التسويق و الخدمات اللوجستية يمكن أن يؤدي إلى أداء افضل وفعالية أكبر بين الأقسام، ويظهر ذلك في تقليل دورة الانتاج وتحسين إدارة التخزين، بالإضافة إلى زيادة مستويات توفر المنتج والتحسينات في إدارة الطلبات وأوقات التسليم النهائي (شكري، محمد، و سعاد، 2022، صفحة 227)

وبهذا ومن أجل تحقيق الفعالية في سلسلة الإمداد يتطلب ذلك تحقيق التكامل الداخلي، من خلال تنسيق العلاقات والروابط بين مختلف الادارات والاقسام، وأيضا توطيد العلاقات مع الاطراف الخارجية من موردين وعملاء والعمل على تحقيق التعاون والتشارك من أجل تلبية متطلبات العملاء بالجودة والتكلفة المناسبة وفي المكان والزمان المناسبين.

### 2. مرونة سلاسل الإمداد:

مرونة سلاسل الإمداد هي من أهم مجالات البحث البارزة، وتعتبر انعكاسا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يتم الضغط عليها ليس فقط لتقديم المنتجات في الوقت المناسب والكمية المناسبة، وإنما أيضا لتصميم شبكة إمداد مرنة لمجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تعرقل نشاطاتها، وتتطلب مرونة سلسلة الإمداد مرونة على عدة مستويات هي:

- مرونة نظام العمليات (التصنيع والخدمة): وهو النظام الذي يمتلك القدرة على تكوين العمليات للتفاعل مع اتجاهات العملاء الناشئة (تغيرات المنتج، الحجم، الميزج) في سلسلة الإمداد.

- مرونة السوق: وهي القدرة على التخصيص الشامل وبناء علاقة مع العملاء، من أجل تصميم وتعديل المنتجات الجديدة والحالية التي تتناسب مع تغيرات احتياجات العملاء والمواد والتقنيات.

- المرونة اللوجستية: وهي القدرة على استلام المواد والاحتياجات وتسليم المنتجات بشكل فعال، من حيث التكلفة ومصادر الإمداد وتغير مواقع العملاء.

- مرونة العرض: وتعبر على القدرة على إعادة تشكيل سلسلة إمداد وتغيير العرض فيما يخص المنتجات بحيث يتماشى مع طلب العملاء، تتضمن مرونة العرض في انشاء علاقة مع الشركاء، أو علاقة استراتيجية مع الموردين، أو تشكيل مشاريع مشتركة.

- المرونة التنظيمية: وهي القدرة على الموازنة نظام المعلومات مع احتياجات المعلوماتية المتغيرة للمؤسسة، لأنها تستجيب لطلب العملاء المتغير (شكيب و عبد الرزاق ، 2022 ، الصفحات 254-255)

### 3. نظم المعلومات اللوجستية:

نظام المعلومات هو مجموعة من الاشخاص والإجراءات والموارد التي تقوم بجمع المعلومات وتحويلها وتوزيعها داخل المنظمة بحسب أهما رابطة الموارد البشرية والمادية والبرمجيات، التي تهدف إلى جمع المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها وأرشفتها وتصفحها وربطها ونشرها في المنظمة.

وقد ظهرت نظم المعلومات في وظائف الأعمال بما ذلك المهن التي تتطلب التعامل مع كميات كبيرة من البيانات مثل المالية، ثم في الوظائف التي تتطلب الكثير من التخطيط و الدقة، مثل الخدمات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية التي تم تجهيزها بأدوات تكنولوجيا المعلومات، وأخيرا اعتمدت الوظائف التي تعمل في الشبكات مثل التسويق والشراء، وإدارة تحليل المعلومات وتحليل الأداء واتخاذ القرارات، لذا يجب أن تكون المعلومات المقدمة حديثة وموثوقة بشكل خاص.

وبما أن الاحتياجات من المعلومات لكل مستوى من مستويات الإدارة، تختلف سواء من حيث المحتوى أو شكل المعلومات، لذلك من الضروري تكييف المعلومات والقدرة على تعديلها وفقا للبيئة والسياس التنظيمي، ويعتمد تشغيل سلسلة التوريد على تداول تدفقات المعلومات داخليا وخارجيا، حيث أصبح هذا التدول ممكنا بفضل استخدام نظام المعلومات الذي يمثل العمود الفقري للوظيفة اللوجستية، وذلك عبر قاعدة بيانات واحدة ودمج بيانات المعلومات المستخدمة من قبل وظائف الإدارة المختلفة للشركة، وضمان توحيد عمليات تبادل البيانات داخل المنظمات وفيما بين المنظمات، والسماح بالتخطيط لجميع عمليات سلسلة التوريد من خلال تخطيط الانتاج والنقل والتنبؤات.

أيضا من خلال إدارة مخزون المواد، قيد التنفيذ المنتجات النهائية إدارة عمليات النقل ونشر المعلومات بين الشركاء يتكون من تبادل المعلومات المنظمة بين العملاء و الموردین (أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصالات). (شكيب و عبد الرزاق ، 2022، الصفحات 256-257)

### 4. ثقافة الشراكة اللوجستية :

إن إنشاء شراكة بين مقدمي الخدمات اللوجستية والعملاء، هو أصل التفاعل الثقافي القوي بين الشركاء، وتشبه هذه الثقافة التنظيمية المعينة شخصية الشراكة ذاتها، ووفقا لي 1994 ferreri فإن التكامل الثقافي يحد من إنتشار الممارسات الانتهازية بين الشركاء في سلسلة الإمداد، ومنه ثقافة الشراكة تشكل موردا أساسيا لأنها ناقلة للتكامل (بيريس 2011)، ويتعلق الامر بمشاركة القيم والقناعات والأفكار والمبادئ التوجيهية، وهكذا فإن التوافق الثقافي يتميز بتحقيق التوقعات كجزء من الشراكة بين العملاء والموردين، يسهل تطوير الأهداف و الممارسات المتوافقة، وبالمثل فإن وجود القيم المشتركة يحسن التوافق، وبالمثل فإن وجود القيم المشتركة يحسن الفعالية من خلال تقليل الصراع والخلاف.

### 5. القرب التنظيمي:

## الفصل الأول الاطار النظري لإدارة سلاسل الامداد

ويعتمد القرب في بعده التنظيمي على القدرة على تجميع المعلومات والمعرفة من مصادر مختلفة ونعني بالقرب المنظم القدرة التي توفرها المنظمة لجعل اعضاءها يتفاعلون، فهو يصف ديناميكيات التعاون التي تطورت بين مختلف الجهات الفاعلة، وتكمن في حقيقة أن العلاقات أو الاتصالات يتم مشاركتها في الهيكل التنظيمي، سواء داخل المنظمات أو بينها، وجود مثل هذا القرب يعني وجود مجموعات من الوكلاء على الأرجح مستقلون ينسقون عملية الاتصال الخاصة بينهم، والتي يجب ان نفهم بالمعنى الواسع اي الاجراءات التشغيلية لنقل الأوامر ذات الأهمية الفنية لإجراءات تبادل المعلومات الاستراتيجية من منظور الابتكار. (Bidisse، الصفحات 117-118)

### خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول ان سلاسل الامداد في عبارة عن سلسلة من الوظائف المتكاملة فيما بينها والتي تسعى إلى وصول المنتجات والخدمات من المؤسسات إلى المستهلك النهائي بحيث أنها مرت بالعديد من المراحل من خلال تطورها ، كما أن لها العديد من العناصر التي تساعد في القيام بمهامها مثل النقل، التسليم، التصنيع وغيرها وتسعى الى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المؤسسة بالنفع ولها أهمية بالغة في المؤسسة والزبائن وكذا الموردين وتعتمد في قياس أداءها على المقاييس النوعية مثل رضا الزبون والمقاييس الكمية مثل المقاييس المالية وغير المالية.

كما تناولنا أيضا ممارسة ادارة سلاسل الامداد في المؤسسة باعتبارها عنصر مهم من عناصر الاداء التجاري وعامل مهم في بناء رضا العملاء، حيث ان مبادئ إدارة سلاسل الامداد تلعب دورا هاما في نجاح الشركة التي تستخدمها لتحسين كفاءتها وفعاليتها وربحياتها كما لها أبعاد تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق ، والتحكم في وظائفها التي تضمن تدفق السلع والخدمات بكفاءة إلى جميع العملاء.

## الفصل الثاني:

الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### تمهيد:

يُعدّ أداء الوظيفة التجارية مفهوم جوهرياً وهاماً لنجاح أي مؤسسة اقتصادية. فبدون القدرة على بيع المنتجات والخدمات، لا يمكن للمؤسسة تحقيق الأرباح والاستمرار في العمل وتلعب مهارات البيع والشراء دوراً محورياً في هذا الصدد، حيث تُساهم في تلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة، والتفاوض بفعالية، وتقديم خدمة عملاء ممتازة وعلى الرغم من أهمية مهارات الإنتاج والتصنيع، إلا أن مهارات البيع والشراء تتفوق عليها لكونها تؤدي إلى تحقيق الأرباح، وخلق فرص عمل جديدة، ودفع عجلة النمو والتطور. لذلك، يجب على جميع المؤسسات الاقتصادية العناية بتطوير مهارات موظفيها في مختلف المجالات، مع التركيز بشكل خاص على مهارات البيع والشراء، لضمان تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

تلعب إدارة سلاسل الامداد دوراً في تعزيز الأداء التجاري للشركات عبر مختلف القطاعات ، فهي تعد بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين مختلف المراحل بدءاً من توفير المواد الخام وصولاً الى تسليم المنتجات للعملاء من خلال خفض التكاليف وتعزيز رضا العملاء ، زيادة المرونة و التكيف وتعزيز الابتكار وبالتالي فان الاستثمار في إدارة سلاسل الامداد الفعالة يعد قراراً استراتيجياً يمكن ان يساهم بشكل كبير في نجاح أي شركة .

**المبحث الاول: ماهية الاداء التجاري في المؤسسة الاقتصادية**

**المبحث الثاني: مكانة ادارة سلاسل الامداد في تحسين الاداء التجاري**

### المبحث الأول: ماهية الأداء التجاري

تعد المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك التي تواجه تحديات التكاليف المرتفعة و المنافسة الشديدة، مهياً لجعل الاداء التجاري على رأس اهتماماتها. ففي ظل هذه الظروف تصبح خفض الاسعار ضرورة لبقاء هذه المؤسسات مما قد يؤدي الى تقلص هامش الربح، لذا تسعى هذه المؤسسات الى تعويض ذلك من خلال زيادة حجم المبيعات وعدد الزبائن وتوسيع أسواقها، وهنا يأتي دور الوظيفة التجارية و التسويقية التي تقع على عاتقها مسؤولية خلق و إستغلال الفرص التجارية لتحقيق نمو مستدام في الاداء التجاري، كما تركز على المبيعات لنجاح المؤسسة الاقتصادية لذا يجب على المديرين إيلاء الاولوية القصوى لتحقيق نمو مستدام في رقم أعمال و ذلك من خلال تعزيز الوظائف التجارية و التسويقية.

### المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الانسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد، وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى مفهوم الذي يناسب البحث، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته، نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة (khemakhem, 1976, p. 310)

### 1. أصل كلمة الأداء Performance:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الادب التسييري وكثرة إستعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي الى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في إستخدام الموارد كما نجد كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام وقبل الاسهاب في جهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتينية performance

التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي تعني إنجاز العمل انجاز أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit laousse (مرهوده، صفحة 86)

أما من الناحية الاصطلاحية، فيعرف القاموس "le petit Robert" الأداء على أنه "النتيجة الرقمية المتحصلة من طرف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية. كما أنه تنفيذ والعمل (بوكريطة، 2010\_2011، صفحة 100)

### 2. تعريف الأداء اصطلاحاً :

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

يرى بعض الباحثين أن أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني: "الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز التي قبلها، والفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الاول معناه درجة بلوغ الأهداف، أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي العلاقة بين الانتاج وعوامل الانتاج المستخدمة، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الانتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية. (burlaud, j . y , & p , 1995, p. 271)

ويمكن تعريف الأداء أيضا كانعكاس: "لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ومقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منها". (طالب و إيمان شيحان ، الحوكمة المؤسسية و الاداء الاستراتيجي للمصارف ، 2011 ، صفحة 64)

إن مفهوم الأداء يتضمن قياس أداء أنشطة الوحدات الاقتصادية مجتمعة بالنظر إلى النتائج التي حققتها بالمقارنة مع ما تم تسطيره من أهداف في البداية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل، كما أنه يعرف من خلال عدة معايير، مثل وضعية المؤسسة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، اكتساب حصة سوقية معتبرة (بلقاسم و جيلالي، صفحة 178)

### 3. خصائص الأداء:

إن للأداء عدة خصائص جعلت الباحثين والأطراف ذات العلاقة به يختلفون في تحديد مفهومه وفي تحديد معايير، ومن أبرز هذه الخصائص نذكر ما يلي:

#### أ. الأداء مفهوم متناقض:

يتكون الأداء من الابعاد، 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، ولكن رغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الاخير لا يتحقق مثلا إلا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

#### ب. الأداء ذو تغذية عكسية:

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

#### ج. الأداء مفهوم شامل:

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

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

### د. الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير 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 وخارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

### هـ. الأداء مفهوم ذاتي:

لا يوجد تعريف موحد للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، ولذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد وإستعمال 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 الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، و بالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة، بالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، 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 الاطراف (ياسمينه، 2011، الصفحات 80-81)

### و. الأداء مفهوم سلوكي:

الأداء هو سلوك وتصرفات الفرد اثناء العمل في المنظمة وخارجه، ويظهر في مختلف الافعال والاقوال والحركات التي يقوم بها، وبالتالي فالتفكير في عمل ما والنية في اتخاذ قرار ما لا يعتبر أداء حتى يترجم لسلوك فعلي.

### ز. الأداء مفهوم اداري:

إن الأداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها، يمكن إدارته من خلال اخضاعه للوظائف الادارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف إدارة الأداء بأنها: " تلك الجهود الهادفة من قبل المديرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الأداء، ووضع معايير واضحة كأهداف للأداء واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، هذا على مستوى المؤسسة ككل أو الوحدات المكونة لها أو حتى الأفراد العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أو المهني، فكل نشاط يعطي نتائج أو يعطي أداء بالضرورة يجب إدارة هذا الأداء (ياسمينه، 2011، الصفحات 80-81)

### المطلب الثاني: تعريف الأداء التجاري

للتوصل إلى تعريف دقيق للأداء التجاري لا بد من تعريف كل مصطلح على حدى:

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### 1. تعريف الأداء:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الادارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الاساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، من جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب و الدارسين في حقل التسيير في ما يخص مفهوم الأداء، رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المصطلح، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه.

ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية (الداوي، 2011، صفحة 85) ويعد الأداء مؤشراً هاماً عليه العديد من القرارات، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها تقييم الاداء وما تحققة من إنجازات ومقارنته بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل تنظيما والانجاح في السوق . (نعيم، دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بـرج بو عريريج، صفحة 42)

ويعرفها البعض العلماء:

تعريف الأداء حسب ( a kherakhem ): من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالاعمال أو الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول الى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب ( d kaisergruber et j handrieu ): يعبر الأداء حسب هذين الكتابين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية بما يقود إلى إكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

تعريف الأداء حسب (miller et bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، وإستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافا. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة و النتائج أي الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات و مؤسسات

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

الاعمال تمكن في الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و المؤسسات من حيث قدرة على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك.

تعريف الأداء حسب (ph lorrino): يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة فبعض الوحدات ( مراكز تكلفة ) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح ، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم في الأداء الكلي للمؤسسة اذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :

الأداء الكلي للمؤسسة: هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

ومن ثم فان الأداء يعني تعظيم الدالة  $Max[V-somme(ci)]$  أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة - قيمة )، حيث تعتبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط )، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها ، يمكن الإشارة إلى أن الثنائية أي الزوج (تكلفة -تكلفة قيمة ) تعتبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية : (جودة - سعر)، (منفعة- سعر )، (كفاءة -فعالية)، (تميز-تكاليف). (الدواي، 2010-2009، صفحة 217)

كما أوضحها (الدواي) أن الأداء هو حاصل تفاعل عناصر أساسين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة و النتائج (الأهداف ) المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفاعلية.

بينما عرفته (مهيبيل ) بأنه عبارة عن فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن. وعرفه (عايش ) أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل المواد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وتناولت معظم الدراسات السابقة الأداء من منظور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا على الابتكار ولا على التعليم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد. (عمر محمد ، 2017 ، صفحة 57)

- يعتبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف الأمد.
- مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعريف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منه.
- انعكاس لكيفية المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، و إستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (سارة

و الهام يجاوي، صفحة 296)

الأداء هو: " قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي".

(عبد السلام ، 1993 ، صفحة 93)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### 2- أنواع الأداء:

يرى الكتاب أن أداء المؤسسة ينتج عن مجموع أداء وظائفها الداخلية (الأداء الداخلي)، وحسن تعاملها مع البيئة الخارجية (الأداء الخارجي)، وهذا ما يسمى بالأداء المؤسسي أو التنظيمي، وفي المقابل يشير أداؤها الداخلي إلى توليفة من مجموع أداء وظائفها، وذلك على النحو التالي: (بوكريطة، 2010\_2011، الصفحات 87-88)

### 1-2 الأداء المالي:

يعبر عن درجة الكفاءة والفعالية في حصول المؤسسة على موارد مالية وعلى حسن توظيفها وعلى مدى إسهام رأس المال في تحقيق النمو والتفوق.

### 2-2 الأداء البشري:

يقصد به أداء العاملين في المؤسسة مهما كانت مواقعهم ومستوياتهم ضمن الهيكل التنظيمي، والعنصر البشري هو جوهر أداء أي وظيفة.

### 2-3 الأداء التموييني:

يتمثل في مدى كفاءة وفعالية وظيفة التمويين في إمداد وتجهيز المؤسسة بما تحتاجه في الوظيفة الإنتاجية، ويشمل أداء وظيفة التمويين أداء كل من قسم المشتريات، إدارة المخازن وتسيير المخزونات.

### 2-4 الأداء الإنتاجي والتقني:

يتمثل في قدره المؤسسة على تأدية وظيفة الإنتاج في إطار إستخدام التكنولوجيا وإستغلال التجهيزات والمعدات والتقنيات في العملية الإنتاجية، ويتحدد بالقدرة الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات، والتحكم في التكاليف التشغيلية والصناعية.

### 2-5 الأداء التسويقي:

يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن وضمن ولائهم، إلى جانب التحقيق

المرضى للمؤشرات الكمية، على سبيل المثال الحصة السوقية وكمية وقيمة المبيعات.

### 3- تعريف التجارة:

تعرف التجارة على أنها عقد يسعى إلى الربح ويحقق منفعة للطرفين، فهو تجارة سواء كان عقد بيع أو شراء أو عقد إيجار أو عقد تأمين، كما تعرف أيضا بأنها عملية تبادل البضائع أو الخدمات للحصول على المال. (خليفة، 2004، صفحة 14)

ويعرفها العلامة ابن خلدون على أنها محاولة الكسب لتنمية المال بشراء السلع بالترخيص وبيعها بالغلاء، وبهذا يكون أبسط

الأعمال التجارية هو شراء سلعة من أجل بيعها بثمان أكبر وهو الربح.

ومنه فالأداء التجاري يعني: الكفاءة والفعالية التي تؤدي إلى زيادة وتعظيم الأرباح.

وتعرف التجارة هي إحدى الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها الأفراد منذ بعيد، وتتمثل في عمليات البيع والشراء من الأنشطة الاقتصادية

المهمة في حياة الانسان والمعرفة منذ القديم لدى البشرية، فساهمت التجارة في تعزيز تبادل البضائع أو الخدمات أو كلاهما معاً بين طرفين

أو أكثر من طرف، مع التطورات التي شهدتها الحضارة الإنسانية تطورت معها التجارة بشكل تدريجي.

### 3. تعريف الأداء التجاري :

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

يعتبر الأداء التجاري مدخل أساسي للحصول على الإيرادات الذي تساهم في إستمرار عملها وهذا ما يدفع المديرين إلى اهتمام بالإداء التجاري بإعتباره الشريان الذي يغذي المنظمة. كما أنه تعددت التعريفات الأداء التجاري إلى أن الكثير من الدراسات تعتبر الأداء التسويقي هو نفس المعنى مع الأداء التجاري وهناك عدة تعريفات عن الأداء التجاري:

الأداء التجاري هو: "مدى كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة رقم الأعمال والحصة السوقية، تحقيق رغبات العملاء وإرضائهم وولائهم، تخفيض التكاليف التجارية والتسويقية ... الخ)، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسة المالية والبشرية والمادية". (يجياوي، صفحة 111)

يستند تحقيق الأداء التجاري في التعريف السابق على ركيزتين أساسيتين، وهما الفعالية التجارية وهي تحقيق الأهداف التجارة المسطرة، وتقاس بالنسبة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، والكفاءة التجارية وهي الاستخدام الأمثل للموارد في النشاط التجاري، وتقاس بالنسبة بين النتائج المحققة (المخرجات) والوسائل المستخدمة (المدخلات)، وبالتالي فإن الفشل في تحقيق الفعالية أو الكفاءة أو كليهما يعني الفشل في تحقيق الأداء التجاري الجيد.

الأداء التجاري الناجح هو: " إقامة علاقة مستمرة ومريحة مع العملاء وباقي الشركاء التجاريين، وكذا الحفاظ عليها وتدعيمها، بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي مصالح الطرفين، والوفاء بالإلتزامات والوعود التي يتعهد بها كل طرف إتجاه الآخر". (خولة ، السايح ، و نعمان ، 2000، صفحة 12)

يربط التعريف السابق الأداء التجاري بالإدارة الناجحة للعلاقات مع العملاء بشكل خاص والعلاقات مع مختلف الشركاء التجاريين (موردين، موزعين، ممولين...) بشكل عام، من خلال بناء علاقات رابح- رابح للطرفين، وهذا يتطلب الاستمرارية، الثقة والإلتزام لتحقيق الأداء التجاري المرتفع.

الأداء التجاري هو: " إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق النجاح في السوق الذي تعمل فيه، من خلال الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، والتي تعد الأساس لبقاء الشركة ونموها وتحقيق أهدافها الكلية ومن ضمنها الأهداف التجارية والتسويقية". (غانم محمود، 2010، صفحة 39)

يتضح من التعريف السابق أن الأداء التجاري هو نتيجة لجهود المؤسسة البيعية والتسويقية، وأن له مؤشرات أساسية هي: إشباع الأهداف المسطرة في استراتيجيتها التسويقية.

لقد تعددت تباينات آراء الكتاب والباحثين حول الأداء حسب وجه نظر وتعبا لمعطيات وأهداف بحثية بأنه للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية.

يعرف أيضا بأنه هو مستوى تحقيق الشركة لأهداف الموضوع في الخطة التسويقية، وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية الملائمة لمكانياتها وموادها المادية والبشرية.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

وقد عرف بالنسبة للمؤسسة الخدمية على أنه مدى قدرة المؤسسة الخدمية على إشباع وإرضاء زبائنها من خلال تقديمهم خدمات تتلاءم مع حاجاتهم وتتطابق مع كانوا ينتظرونه، مع المطلوبة من الأرباح، مبيعات، حصة السوقية، وفي ظل اتصال ترويجي يضم مزيجاً متكاملًا. (خديجة و فوزية ، 2019-2018، صفحة 65)

كما أن الأداء التجاري يعرف بمفاهيم متعددة الابعاد فيوصف الأداء التجاري بكمية ونوعية المبيعات في الفترة زمنية معينة، في حين أن الادبيات المتعلقة بأداء البيع توفر عدة توجهات لتقييم عملية البيع فيتم التقييم الأداء التجاري عن طريق إتمام البيع، العمل مع الموزعين، إدارة اللقاءات مع الزبائن، خدمة المنتج، تسيير الطلبات، السفر، الاتصال، التدريب. وهناك توجيه آخر في تقييم الأداء التجاري ويشمل عشرة عناصر أهمها حجم المبيعات، القدر على تحقيق الحصص مع الزبائن، معرفة المؤسسة، المعرفة التنافسية، إدارة الوقت، والتخطيط. (نادية و فاتح ، 2015، صفحة 32)

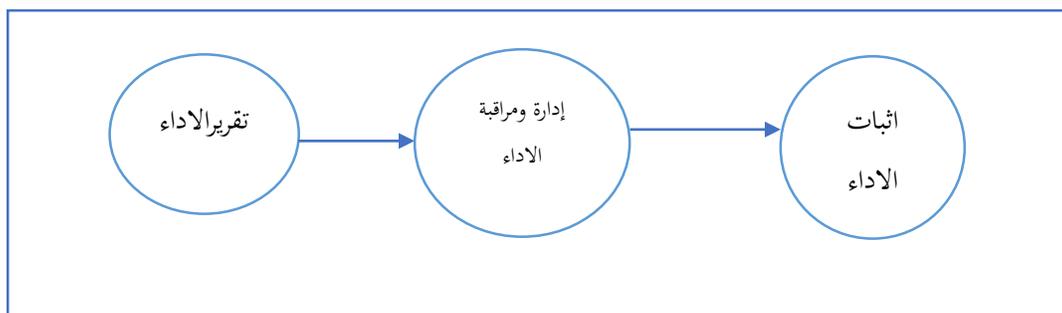
ويمكن تعريفه أيضا هي قدرة المؤسسة في استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التجاري ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط لضعف من أجل البقاء والنمو للمؤسسة في الاعمال.

ويقصد بأن الأداء التجاري المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والاهداف التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها ويمثل الأداء التجاري المجال الذي يمكن من خلال أن تحقق المؤسسة النجاح المستهدف في الاعمال القائمة. (نوال و امينة ، 2023، صفحة 158) وعرفه الغرابوي وآخرون على أنه يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وهم يرون أن الأداء التسويقي يعكس دراجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها، خصوصا لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف.

الأداء التجاري مصطلح يستخدم من قبل المخصصين لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التجارية ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات وبين الأهداف المطلوبة بتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التجاري. (الياس ب.، 2016-2017، الصفحات 50-51)

ومن خلال التعاريف يلاحظ أن الأداء التجاري يمكن أن يمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم ( 06 ) : مراحل الاداء التجاري



المصدر: رعد عدنان رؤوف (الياس، 2016-2017، الصفحات 50-51)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

ويرتبط مفهوم الأداء التجاري بكل من الفعالية و الكفاءة ويمكن صياغة هذه المفاهيم كالتالي :

أولاً: الكفاءة التجارية: وهي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر من المدخلات. ويمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، سمعة علامتها القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضاهم وولائهم، الحصة السوقية، المركز التنافسية،.... أما المدخلات فتتمثل في الاستثمارات التسويقية التي تخصصها إدارة التسويق في سبيل الوصول إلى تلك المخرجات وتنظر إليها على أنها تكاليف تسويقية، نذكر منها: تكاليف البيع والشراء، نفقات الإعلان والبيع الشخصي، تكاليف البحث والتطوير... الخ.

ثانياً: الفعالة التجارية: هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها "مقابلة أداء المنظمة للأهداف التنظيمية السابقة تحديدها في مرحلة التخطيط. ويكون تركيز الفعالية أكثر على الأهداف من التركيز على الجانب المدخلات، وهي بذلك ترتبط بمفهوم الكفاءة.

ومن خلال هذه التعريف نستنتج أن هناك إرتباط وثيقا بين الكفاءة والفعالية إلا أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس، يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى الأداء الجيد للوظيفة التجارية والبقاء والنمو وذلك حسب العلاقة التالية: (بوكريطة، 2010\_2011، صفحة 110)

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

### المطلب الثالث: تقييم الأداء التجاري

يجب على المؤسسة مقارنة تقييم الأداء التسويقي بالأداء النسبي لأي فرع والتركيز على العمليات التي تؤدي إلى الأداء المتفق، كما ينبغي إعادة النظر في المقاييس الأداء التقليدية من أجل إيجاد نماذج التي تؤدي إلى الأداء المتوقع، كما ينبغي إعادة النظر في المقاييس الأداء التقليدية من أجل إيجاد النماذج قياس أفضل، وأيضا وضع مقاييس تسويقية في سياق إنشاء أصول السوق، حيث يجب أن يتناول تقييم الأداء التسويقي كيفية تأثير هذه الأصول على النتائج المالية مثل المبيعات والأرباح والتدفقات النقدية.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء التجاري:

تتم العملية التقييم سواء على مستوى المراجعة الشاملة للنشاط التجاري والتسويقي ككل أو لجزء معين من نشاطاته على ثلاث مراحل أساسية، مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء الموضوعية للنشاط (قحف، 2002) ولقد وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء التجاري على أنها: يعبر تقييم الأداء التجاري عن: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة المالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ المحققة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في إستخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

كما تعرف عملية تقييم الأداء التجاري بأنها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". وعلى الرغم من تأكيد من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء التجاري مرحلة من عملية الرقابة، إلا أنهم مع هذا التأكيد، يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء، قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة، فمنهم من يرى أن تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية، ويمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية الادارية عنها، يلي بعد ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك، والبعض الآخر يرى أن تقييم الأداء التسويقي هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافا محددة من قبل، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء التجاري في حد ذاته عملية اتخاذ القرار، وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن اعتبار أن تقييم الأداء التجاري هو إصدار حكم على كفاءة وفعالية النشاط التجاري أو البيعي للمؤسسة، بناء على النتائج التسويقية المحققة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد.

والشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء التجاري

يوضح الشكل السابق أن كفاءة أصول السوق تعتمد على مدخلين (موظفي التسويق وتكاليف التسويق) وثلاثة مخرجات (عدد الزبائن الذين يدركون العلامة التجارية، عدد منافذ البيع بالتجزئة وعدد الزبائن الصناعيين)، وأن كفاءة عائد السوق تستخدم ثلاث مدخلات (عدد الزبائن الذين يدركون العلامة التجارية، عدد منافذ البيع بالتجزئة وعدد الزبائن الصناعيين)، وثلاث مخرجات (المبيعات والحصة السوقية و الأرباح).

### 2. محددات تقييم الأداء التجاري:

يتوقف تطبيق وتنفيذ الخطة التسويقية على عدة عوامل، منها تنسيق الأنشطة التجارية والتسويقية ودفع العاملين في مجال البيع، وأخيرا الاتصال الفعال داخل الوحدة أو المصلحة التجارية، وستعرض لهذه العناصر بالتفصيل كما يلي:

#### أ. تنسيق الأنشطة التجارية:

نظرا لطبيعة التسويقية فان تنسيق عمل الأفراد مهم للغاية، ولا نقصد هنا الأفراد العاملين في إدارة التسويق فقط، ولكننا نشير إلى ضرورة التنسيق بين إدارة التسويق وكل من الإدارات الأخرى داخل المؤسسة والمؤسسات الخارجية، مثل وكالات الاعلان والوسطاء ومؤسسات الشحن، ويمكن التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال نوعية القائمين بما وتعريفهم بالتداخل القائم بينأعمالهم.

#### ب. دفع الأفراد العاملين في مجال الوظيفة التجارية:

يقع على عاتق مدير اي مؤسسة مسؤولية تصميم نظام دافعية لحث الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، فالفرد يعمل لاشباع حاجات مادية، أو نفسية أو اجتماعية، ومعرفة حاجات العاملين يساعد المدير على وضع نظام أو اسلوب دافعية يحقق الربط المطلوب بين دوافع الأفراد و أهداف إدارة المصلحة التجارية وقوى البيع بالمؤسسة (الصحن، اسماعيل ، و نادية ، 2003، صفحة 391)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### ج. الاتصال داخل الوحدة التجارية:

تقوم المؤسسات الحديثة على عملية الاتصالات، وبدون عملية الاتصال يستحيل تحقيق أي هدف أو دفع الأفراد نحو العمل أو التنسيق بين الأنشطة المتنوعة، وتتم عملية الاتصال من المدير التجاري إلى كافة الاتجاهات داخل ادارته وأيضاً داخل اطار التنظيم ككل، ومع الأطراف الخارجية، وتساهم الاتصالات بين مدير التسويق والإدارات العليا على تعريف السوق بالخطة العامة للمؤسسة والانجازات، كما أن الاتصالات مع الإدارات الأخرى داخلها يساعد على تحقيق التنسيق المطلوب.

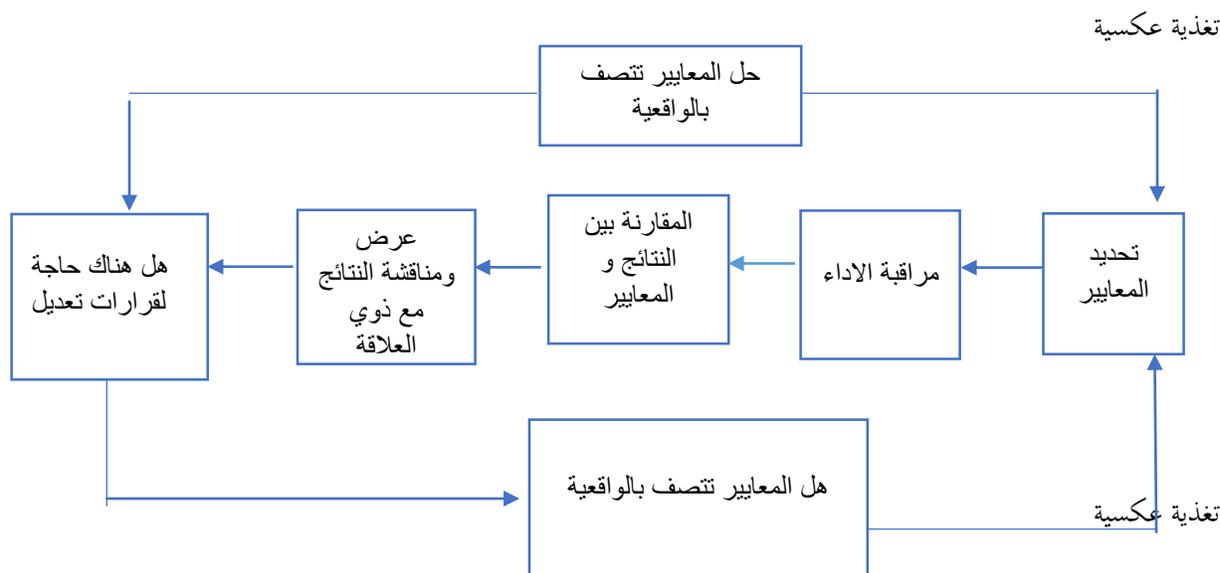
ويمكن لادارة المؤسسة أن تعتمد أسلوب تقييم لأدائها التجاري مقارنة مع اعلى أداء لها، حيث يتم تحديد معايير (ضعيف، جيد، ممتاز)، للمقارنة ومن ثم يتم تقييم الأداء وسرعة التنفيذ والتوجهات المنظمة في التعامل مع السوق، وأسلوب ذلك وشكل النظام والأداء، ومدى تكامل ونوعه مع الوظائف الأخرى ومدى الاهتمام بالمتعاقدين وذوي العلاقة والمالكين وأسلوب التسعير... الخ، وفقاً لمتغيرات البيئة وتأثيرها على المؤسسة بغية تحقيق الهدف المطلوب لها، والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة. (الصحن، اسماعيل ، و نادية ، 2003 ،

### مراحل تقييم الاداء التجاري:

عملية التقييم يمكن ان تتم من خلال عدة مراحل منظمة و متسلسلة اذا ما أردنا القيام بها بصورة سليمة وهذه المراحل هي:

- 1- تحديد السياسات لتقييم الاداء: والمقصود بالسياسات هنا هو تحديد ما الذي يجب القيام به من حيث الفترات الزمنية للقيام بالتقييم ومن الذي يقوم بالتقييم أو يشترط في عملية تقييم، وهي الاعمال التي يشملها التقييم، ومدى شمولية التقييم وهل هو عام او جزئي. (الجياشي، 2007، صفحة 262)
- 2- اختيار اساس التقييم: على الادارة أن تحدد الاسس التي يجب اعتمادها عند القيام بتقييم الاداء، كالتقييم على أساس النوعي أم الأساس الكمي، أم المهني على أساس المخرجات و المدخلات وغير ذلك.
- 3- القيام بوضع المعايير: تقوم الادارة في هذه الخطوة بوضع معايير الاداء و التي تشمل على الحصة البيعية بالدينار أو الوحدات، مقدار المصاريف البيعية، عند الزيارات، عدد الزبائن الجدد وغيرها.
- 4- القيام بعقد المقارنات بين الاداء الفعلي و المعايير الموضوعية، أي المقارنة بين ما هو متحقق وبين ما كان مخططاً له.
- 5- عرض النتائج ومناقشتها مع ذوي العلاقة: في هذه الخطوة تكون عملية تقييم الاداء قد وصلت آخر مراحلها وهي إستدعاء من ثم تقييم أداءهم وعرض النتائج عليهم و الاستماع إلى وجهات نظرهم ومناقشتهم فالغاية من التقييم هو التقويم لأية انحرافات وليس ايقاع العقاب أو الثواب فمشاركة المرؤوسين في المناقشة تساعد كثيراً في تحديد عقبات التقويم ويخفض من حالات المقاومة.
- 6- القيام باصدار القرارات الخاصة بالتقويم، سواء كانت الانحرافات سلبية أم إيجابية وربما تدعو الحالة إلى إعادة النظر بالمعايير اذا ما تأكد للادارة بأنها غير واقعية سواء برفع السقف الاعلى لها اذا كانت واطئة جداً أو تخفيضها إذا كانت متفائلة جداً وفوق قدرات المندوبين. (على عبد الرضا ، 2008، صفحة 263)

الشكل ( 07 ) : مراحل تقييم الاداء التجاري



المصدر : (على عبد الرضا ، 2008)

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء التجاري

اختلفت الدراسات في تصنيف مؤشرات الاداء التسويقي للمؤسسات وأشارت إلى أنها تقييم أدائها التسويقي من خلال مقارنة نفسها مع أداء المؤسسات المنافسة الاخرى من خلال العديد من المؤشرات، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف التي تساعد على تحديد المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها وكذلك المجالات التي تحتاج الى تحسين.

#### 1. الحصة السوقية:

إن السوق هو جوهر وظيفة التسويق، وهو تعبير عن إحتياجات المستهلكين و المؤسسات، فمعرفة خصائص سوقها بدقة أمر ضروري وأساسي من أجل ضمان بقائها وإستمرارها في ظل المنافسة الشديدة، ويمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يشاركون في إحتياجات أو رغبات محددة، ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية هذه الإحتياجات أو الرغبات، وأن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن (كورتل، 2009، صفحة 26)

#### أ. تعريف الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية لأي مؤسسة أمر ضروري للتعرف على مدى كفاءتها ضمن الصناعة التي تنشط فيها، وينطوي مؤشر الحصة السوقية على مقارنة الحصة السوقية لمؤسسة بالحصص السوقية للمؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة التي تنشط فيها، حيث يجب التنبيه هنا أن زيادة الحصة السوقية يكون هدفا أساسيا للكثير من المؤسسات، لأنه يعني هيمنة المؤسسة على السوق ودليل على قوتها ضمن الصناعة التي تنشط فيها، وغالبا ما يؤدي ذلك لإلزيادة ربحية المؤسسة (عادل و محمد، 2018، صفحة 159)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

وعرفت أيضا على أنها: "مقياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية، من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للمؤسسة على حجم المبيعات للصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة"، ومن هذا التعريف نكتشف أن الحصة السوقية هي أيضا: "ترجمة رقمية لحجم الأعمال المؤسسة بالقيمة أو الكمية تمثل نسبة نصيبها (سهمها) من السوق الفاعلة فيه، مقارنة بالمنافسين في غضون منسوب زمني معين.

وتعرف الحصة السوقية بأنها نسبة مبيعات المؤسسة إلى جميع المبيعات في السوق (المنافسين إضافة إلى المؤسسة نفسها)، وبالتالي فإنه يشار إلى مكانة المؤسسة في السوق، ويعبر عنها من 0 إلى 100 % والهدف الأول من التسويق هو الحصول على حصة في السوق، فإذا تم قياس المبيعات بالوحدات (عدد المنتجات) أو بالكميات (العدد، الحجم، الوزن)، فإنه لدينا حصة في السوق من حيث الكمية، وإذا تم التعبير عن المبيعات بالعملة رقم الأعمال، فإنه لدينا حصة في السوق من حيث القيمة. (amelie, steyer, و pascale, 2005، صفحة 45)

ولقد اصبحت المؤسسات تخوض معارك ضارية من أجل الفوز بأكثر حصة ممكنة من السوق، حيث أن بناء حصة سوقية يجذب زبائن جدد ويعتبر أحد وسائل زيادة الأرباح، وقد جعل هذا الاعتقاد معظم المؤسسات الرائدة في العالم تنتهج استراتيجية الحصة السوقية، حيث توقعت تلك المؤسسات أن تكون هذه هي الطريقة المثلى عن غيرها لجني ارباح أكبر، وعليه جعل إنتهاج إستراتيجية الحصة السوقية الوصول إلى زبائن جدد أكثر من التمسك بالقدامى من أهم انشغالات الكثير من المؤسسات. (الحول، 2016، صفحة 61)

### ب. فائدة قياس الحصة السوقية:

إن الفائدة من قياس الحصة السوقية يمكن في أنها تأخذ استخدامات متعددة مثل: إستخدامها كمؤشر لتطور المنتجات أو العلامات في السوق، في هذا الصدد نكون قد استخدمناها كأشارة، وكما يمكن استخدامها ملازمة ومرافقة لمؤشرات أخرى التي تسمح بتفسير تغيراتها، إذ استخدامات الحصة السوقية يمكن أن يكون له بعدا أو إطارا تكتيكية أو استراتيجية، وله نتائج على التنظيم المؤسسة، وتكون مرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات. (ابراهيم، 2013، صفحة 117)

### ج. قياس الحصة السوقية:

يمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة بعدة مؤشرات نذكر منها مايلي:

### أولا. الحصة السوقية الاجمالية:

تقاس مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات السوق في ذات الفترة، وتكون المبيعات بالقيمة، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية: (طالب و ايمان شيحان ، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، 2011، صفحة 123)

$$\text{حصة المؤسسة في السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق في ذات الفترة}} \times 100$$

### ثانيا. الحصة السوقية النسبية:

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

وهي عبارة عن نسبة المبيعات (رقم الأعمال) أو عدد الوحدات المباعة التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي مبيعات المؤسسات المنافسة لها في نفس السوق، ويمكن قياسها بالمعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات اهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع في ذات الفترة}} \times 100$$

### 2. الربحية أو المردودية التجارية:

يكون النشاط مربحا عندما ينتج عنه فوائد أو أرباحا، فالربحية هي نسبة الاستثمارات التي يتم تحقيقها وتقاس بمعدل العائد، وهي تضمن قابلية النشاط الذي يولد فوائد، والتي يمكن إعادة استثمارها في المؤسسة لضمان تنميتها وقدرتها التناسية، وعلاوة على ذلك غالبا ماتكون الربحية الهدف الذي تضعه المؤسسة.

#### أ. تعريف الربحية:

لقد أعطيت عدة تعاريف للربحية من أهمها:

عرفت الربحية على أنها: " مفهوم تشغيلي، بمعنى أن الربحية تحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة".

كما عرفت على أنها: "التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة، والتي تمم جهات متعددة وفئات مختلفة (الملاك أو المساهمين، المقرضين، الموردين والعمال)، وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبة يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات". (اللطيف و مراد، 2013، صفحة 34)

كما تعرف الربحية على أنها: "الأداء التشغيلي وكفاءة المؤسسة أي قوة المصرف على كسب الأرباح، أي القدرة على إستخدام وإستثمار شي معين بهدف كسب العوائد، والعلاقة التي تكون بين المؤسسات والاستثمارات التي كان لها الإسهام في تحقيق هذه الأرباح".

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة (المبيعات) والوسائل المستخدمة (التكاليف) لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال إستغلال الوسائل إستغلالا أمثالا، وأيضا هي نتيجة نهائية للأداء النهائي للمؤسسة، الذي يوضح أهم التأثيرات لسياسات وأنشطة المؤسسة خلال السنة المالية، حيث هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على ربحية على المؤسسة. (الjšعمي، 2022 ، صفحة 260)

#### ب. قياس الربحية:

إن هناك العديد من مقاييس الربحية، تتمثل في هامش الربح الاجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، ويمكن قياس الربحية وفق المعادلة التالية:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة في فترة زمنية معينة}}{\text{رقم الأعمال في ذات الفترة}}$$

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

وتتعلق القيمة الحالية لربحية المؤسسة بقيمة الحصة السوقية لها، وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الافضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. (البكري و احمد ، اثر ادارة العلاقات مع الزبائن على الاداء التسويقي ، 2014 ، صفحة 11)

### ج. تحليل الربحية:

يتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية: (البكري، استراتيجيات التسويق ، 2008 ، صفحة 398)

- **الخطوة الاولى:** تحديد النفقات الوظيفية، وهي عملية قياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته في موقع الانفاق، وتتمثل بنسبة مئوية إلى حجم النشاط مع إستبعاد الأنشطة التي ممارستها خارج موقع الانفاق.
- **الخطوة الثانية:** تأشير النفقات الوظيفية لكل نشاط، حيث يتم جمع نفقات المبيعات لكل نشاط، وتقسم على عدد طلبات البيع للحصول على معدل الانفاق لكل طلبية بيع.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد الربح و الخسارة، وتعتمد الادارة التسويقية على البيانات التي تحصل عليها من نفقات وإيرادات لكل نشاط أو موقع بيعي أو قناة بيعية في تحديد الربح والخسارة لكل قسم أو نشاط، ومن ثم تحديد الربحية أو الخسارة الاجمالية للمؤسسة ككل.

### 4. العائد على الاستثمار:

يمكن إستخدام العائد على الاستثمار بوصفه مقياسا للحكم على كفاءة مزيج منتجات المؤسسة، إذ يمكنها من الاحتفاظ بالمنتجات التي عائدا مناسباً من الاستثمار، وفي الوقت نفسه تستطيع المؤسسة التخفيض أو التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب، فالعائد على الاستثمار يقيس كفاءة الادارة في توليد الأرباح باستخدام مواردها المتاحة. ويرى (Peter Donnelly 1998) أن هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في العائد على الاستثمار، وهي الموقع التنافسي، بيئة السوق أو الصناعة، مخصصات الميزانية، هيكل رأس المال، عمليات الانتاج وخصائص المؤسسة، هذا ويساعد تحليل العائد على الاستثمار في الرقابة على الخطة السنوية، إذا يكون نتاجا لأكثر من علاقة تعكس النفقات و الأرباح والكفاءة في إستخدام الموارد، وتأتي أهمية العائد على الاستثمار في قابليته لقياس أداء المؤسسة من حيث تبيانها للعلاقة بين صافي الربح والأموال المستثمرة لتوليد الربح والفعالية، مما يقرر قدرتها على الاستمرار وتحقيق عوائد مرضية للاستثمار، ومنه فالعائد على الاستثمار هو مقياس المؤسسة الذي يمثل صافي الربح بعد خصم الضرائب مقسوما على إجمالي الموجودات الاصول، وبذلك يعد مؤشرا لتقييم العلاقة بين مقدار الدخل الذي تولده المؤسسة ومقدار الموجودات اللازمة لتشغيلها.

### 5. نمو المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات عن كمية المنتجات المتوقع بيعها من قبل المؤسسة ضمن صناعة معينة، خلال فترة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية، وترتبط زيادة حجم المبيعات المؤسسة بالبحر المالي من خلال زيادة الأرباح، إذ يمكن أن يمثل حجم المبيعات بالمبالغ أو الوحدات وهي البيانات التي يعتمد عليها المدير التجاري في إتخاذ الاجراءات التصحيحية، لتجاوز إنخفاض المبيعات أو لغرض زيادتها ونموها في المستقبل.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

إن معرفة التغيير في نمو المبيعات بين الماضي والحاضر يساعد في تحديد المرحلة و المستقبلية للمؤسسة، وكذلك يساعد المؤسسة في الاستفادة من فترات الازدهار، ومدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد، وعادة ما يتم قياس مؤشر نمو المبيعات، عندما تقوم المؤسسة بتحديد حجم النمو في المبيعات والذي يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، ويظهر دور التسويق جليا من خلال إيجاد منتجات جديدة وتكثيف بيع المنتجات إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة، ولا يمكن الاعتماد على معدلات نمو المبيعات السابقة وتوقعها في المستقبل، بل من الضروري البحث عن مصدر نمو المبيعات المؤسسة وتقييم جودة هذا النمو، حيث أن نمو المبيعات عالي الجودة يأتي من بيع منتجات أكثر والدخول إلى أسواق جديدة أكثر إستقرارا، مقارنة مع نمو المبيعات منخفض الجودة و الذي يولد اقتطاع في الكاليف، كما أن النمو السريع في المبيعات لا يضمن تحقيق أرباح عالية مالم تتوفر رقابة على التكاليف.

وتعد النسبة المئوية لنمو المبيعات من أهم التحليلات السنوية التي تعالج السؤال التالي: ماذا حققت المؤسسة هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية؟ ومن خلال ذلك سيتم التعرف على النقص أو الزيادة بين الفترتين، وبشكل عام فإن نمو المبيعات ينتج من بيع منتجات بشكل كبير أو ارتفاع أسعار المنتجات أو بيع منتجات جديدة.

### 6. رضا وولاء الزبون:

يعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التجاري، باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف للمؤسسات المنافسة، ويعتبر الزبون محور اهتمام التسويق الحديث والعنصر الضروري لنجاحه، وأن رضا الزبون ناتج أدنى من توقعاته، فإن الزبون يكون غير راضي، أما إن كان أداء المنتج يوافق أو ينسجم مع توقعاته، فإن الزبون يكون راضيا، وإذا كان أداء المنتج يفوق توقعاته فإن الزبون يكون راضيا جدا. (حياة، 2020، صفحة 142)

في حين يمثل الولاء مستوى التزام الزبون بالشراء والتعامل مع المؤسسة، وتكرار عملية الشراء بما يمثل ميزة تنافسية لها، وتحتم عليها بذل أقصى طاقتها لتوقع وتلبية على رغبات الزبون بما يعزز حالة الولاء لديه.

### 7. التكيف والإبداع التسويقي:

حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تسيير أعمالها والتحكم في قوى المنافسة على قدرتها للتكيف مع المتغيرات البيئية، وصولا إلى تحسين أدائها و الكشف عن الفرص المتاحة سعيا نحو استغلال عبر قدرات إبداعية تتجلى في مجالات شتى، لعل أبرزها الإبداع و الابتكار في المنتجات، وتقديم خدمات تلي رغبات الزبائن وتتفوق عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ومن هنا فان تقييم الأداء التسويقي يفيد في المراجعة والرقابة و التخطيط التجاري، كما يفيد في تقييم التنمية التسويقية وقياس مدى فعالية الجهود التسويقية المبذولة، وفيما يلي جدول موجز يوضح فوائد تقييم الأداء التجاري، حيث أن هذه الفوائد هي فوائد خاصة بوظائف الإدارة التجارية، والتي من بينها التخطيط التجاري، بحوث التسويق، التنمية التسويقية، الاعتراف بالمجهودات البيعية والتسويقية. (حياة، 2020، صفحة 143)

المطلب الخامس: أدوات قياس الأداء التجاري

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

تعد أدوات قياس الاداء التجاري من أهم ادوات بحث تعتمد على تحليل السوق ضرورة أساسية لفهم المناظر الطبيعية وإتخاذ قرارات مستنيرة تقود إلى النجاح. من خلال تحليل السوق، يمكن للشركات إكتساب رؤى ثاقبة حول إحتياجات العملاء وسلوكياتهم وإتجاهات السوق، مما يمكّنها من تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

### 1. تحليل الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها : "النسبة المئوية لمبيعات شركة سواء بالكمية أو القيمة مقارنة بمجموعة المبيعات العامة في السوق أو مقارنة بمنافسيها". كما تعرف بأنها نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته.

إذن الحصة السوقية تعد عنصرا أساسيا بالنسبة للشركات فمن خلال ذلك تستطيع التعريف على حجم وموقع نشاطه بالسوق والتي تمكّنه من الاسترشاد في التوسيع أعماله والذي سيقود إلى زيادة الانتاجية وإخفاض التكاليف وزيادة الارباح.

ولمعرفة الحصة السوقية للمؤسسة والتمكين من تحليلها لابد من توفير البيانات التالية :

- بيانات تحدد السوق (المنطقة الجغرافية) موضع الدراسة
- بيانات عن عدد الزبائن الفعليين الذين يطلبون منتجات الصناعة
- بيانات عن عدد الزبائن الفعليين للمؤسسة
- بيانات تحدد الصناعة ومجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة تحديدا دقيقا
- بيانات عن المنافسين الفعليين و المحتملين الذين ينشطون في نفس مجال النشاط
- بيانات عن المبيعات الاجمالية للصناعة أو مجال النشاط
- بيانات تفصيلية عن المبيعات كل مؤسسة تعمل داخل الصناعة وفي نفس مجال النشاط
- بيانات تفصيلية عن المبيعات كل منتج من تشكيلة منتجات مجال النشاط أو الصناعة
- بيانات عن المبيعات كل منتج من منتجات المؤسسة.

ويساعد تحليل الحصة السوقية في التعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالسوق أو الصناعة، و درجة التغيير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة، إذ من الممكن أن تنخفض مبيعاتها، ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة في زيادة أو انخفاض و العكس صحيح، ويمكن أن يكون له بعد إو إطار تكتيكي أو استراتيجي وله نتائج على تنظيم المؤسسة، وتكون مرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات. (ابراهيم، 2013، الصفحات 116-118)

### 2. تحليل المبيعات:

تتضمن قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة مسبقا 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، الاعتماد على مبيعات عدة سنوات سابقة، لمعرفة التطور الذي حدث في المبيعات، وتحديد أسباب النمو والتراجع فيها، وهو ما يسمى التحليل الأفقي للمبيعات.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### 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 الادوات التي تساعد على الحكم على الكفاءة التجارية في استخدام الاموال هي معدل التكاليف التجارية والتسويقية، التي تتمثل في مصاريف الاعلان وبحوث التسويق، أجور وحوافز القوة البيعية، 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 (ابراهيم، 2013، الصفحات 116-118)

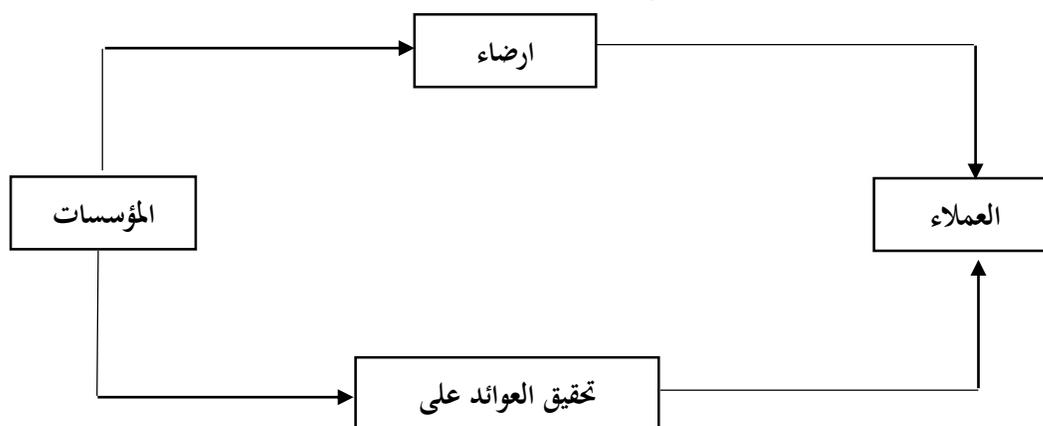
### المبحث الثاني: مكانة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري:

إدارة سلاسل الامداد لها دور هام في تحسين الاداء التجاري، تساعد في تنسيق و تحسين تدفق المواد و المنتجات من الموردين إلى العملاء بكفاءة بحيث تهتم بتنسيق عملية توريد بكفاءة وفعالية تشمل هذه العملية عدة خطوات مثل تخطيط الموارد وشراء المواد وإدارة المخزون وتوزيع المنتجات بتحسين هذه العمليات، يمكن تحقيق توفير في التكاليف وتقليل الوقت اللازم لتوصيل المنتجات إلى العملاء، لذا يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر على أدائها وأن تطور إستراتيجية شاملة لتحسينها.

### المطلب الأول: أهمية تحسين الأداء التجاري

تعتبر المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها ومساهميها وأفرادها، باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهنا تبرز أهمية الأداء التجاري في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة، وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب، بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات، فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: إرضاء حاجات عملائهم، وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار، ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

### الشكل رقم ( 08 ): أهمية الأداء التجاري



المصدر: أبو نبعة العزيز (2006)، التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ص 334.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

إن الأداء التجاري تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثية التالية: (أميرغام، صفحة 104)

- البعد النظري: المتمثل في المضامين والدلالات المعرفية، سواء كانت بشكل مباشر أو ضمنى
- البعد التجريبي: عن طريق استعمال الدراسات والبحوث
- البعد الاداري: عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التجاري.

مما سبق يتبين أن قياس وتقييم الأداء التجاري نشاط مهم لبيان نجاح المنشآت في قراراتها وخططها أو فشلها، كما أن الأداء التجاري، يعبر عن إستغلال موارد المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، والأداء التجاري الفعال إزاء المنافسين ويحقق الميزة التنافسية لها، إلا أن عملية تحقيقه ليست سهلة، لكنه يحتاج إلى موارد مادية وقدرات بشرية ودقة وصر و متابعة مستمرة لحاجات ورغبات وأذواق وتوقعات الزبائن، فضلا عن متابعة أوضاع المنافسين وأدائهم التجاري. (عمر و خليل ، صفحة 668)

### المطلب الثاني: أدوات تحسين الأداء التجاري:

تحسين الأداء التجاري في المؤسسات الاقتصادية: تلجأ المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداءها عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل: الإنتاجي، التسويقي، المالي، وذلك تماشيا مع تطورات المحيط لضمان بقاءها وإستمرارها.

#### 1. مفهوم تحسين الأداء التجاري:

وعرف تحسين الأداء على أنه: "إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى".

من خلال هذا التعريف تتضح المبادئ الأساسية لتحسين الأداء التجاري:

- الإهتمام بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (الداخليين والخارجين)
- تشجيع المشاركة الجماعية للعاملين في المؤسسة
- التركيز على النظم و العمليات
- متابعة الأداء والقيام بالقياس المستمر له. (صونية، 2017، الصفحات 298-299)

### أولا : الإلتزام باليقظة التجارية (التسويقية):

تعرف اليقظة التسويقية هي الوسائل التي تساعد المدين في التقصي والإستعلام المتواصل عن التطورات والمتغيرات الطارئة في البيئة التسويقية للمؤسسة، و أن تلك اليقظة ينبغي أن تهتم وتحلل كل عناصر البيئة التسويقية المباشرة مثل الموردين، الزبائن المنافسين وكذلك الأسواق.

كما أنها تعرف أيضا اليقظة التسويقية تهتم بالزبائن والموردين، من حيث تحليل تطور حاجاتهم على المدى الطويل وتحليل المسار الذي يسلكه المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي، ففي المنتجات ذات الإستهلاك الواسع مثلا فان الأهمية التي يكدها موزعو الجملة

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

يستدعي تخصص اليقظة حولهم ذلك أن قدرة وقوة تعاونهم يشكل خطرا دائما، أما في الأسواق الصناعية فإن مسار الشراء أكثر تعقيدا وفيه العديد من المتدخلين (المشتري، المستعمل) مما يستدعي يقظة تأخذ بعين الإعتبار مختلف هذه المظاهر التقنية هذه المظاهر التقنية والعلائقية، بينما ينصب الاهتمام في إطار الموردين على مختلف الأسعار الضمانات، أجل التسليم، إستمرارية العلاقة، جودة المنتج او الخدمة، خدمات ما بعد البيع... الخ التي يوفرونها (نوال و امينة ، 2023، صفحة 155)

يتجلى إهتمام اليقظة التجارية حول الزبائن والموردين بصفة عامة:

أ. الزبائن: تولى المؤسسات إهتماما بالغا بزبائنها بإعتبار يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، وينصب إهتمام اليقظة حول:

- معرفة الحاجات والرغبات: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين إعتقادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث.. الخ) لتعمل على إشباعها وتعدى ذلك لتمكين من توقع وإستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الإستعداد لتلبيتها والتعامل معها.
- قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس بإستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن تحمل غير الراضين حتى لو كنت نسبتهم قليلة، تطلع على ملاحظاتها وأرائهم بهدف تحسين جودة المنتج.
- تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات وثن المشتريات، وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع خلال الفترات السابقة أو تخصيص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك او المنافسين... الخ.

ب. الموردین: يأخذ الموردین أيضا حصة كبيرة من إهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهين به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردین لمعرفة قدراتهم على تمولينها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذلك تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردین من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، قد يكون أيضا من أسباب إهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردین أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) و حين إذا تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردین، زيادة على أن الموردین يعتبر من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطوير أسعار المواد الأولية. (نوال و امينة ، 2023، صفحة 157)

ثانيا: الابتكار التسويقي:

يعتبر من المفاهيم الواسعة حيث أنه يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهم غير مقتصر على مجال معين في التسويق كالمنتج أو الإعلان وإنما يشمل جميع المجالات الأخرى، فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستهلك أو المستخدم النهائي.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

وعرفها كوتلر هو عبارة عن فكرة أو سلعة أو تقنية مدخلة في الإنتاج ومعرضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماما أو تمتع بخواص وصفات فريدة من نوعها تطبق للمرة الأولى في بعض السلع أو التقنية ومعارضة في السوق.

كما يرى بعض الباحثين بأن الابداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظريف بيئتها الداخلية والخارجة وحصلة التفاعل بين هاتين البيئتين هو يولد الابداع، أم الابداع، اما الابتكار فهو جزء عملية الابداع التي تحدث بشكل شولي لتطوير منتجات جديدة للمنظمة، ويتم ترجمة هذا الابتكار بمفهوم إقتصادي في منظمات الاعمال والذي يتجسد بصورة تطوير منتجات وخدمات جديدة للمنظمة ويمكن توضيح العلاقة بين والابتكار من خلال مايلي :

**الابداع = المفهوم النظري + الابتكار التقني + الاستثمار التجاري**

أما الفرق بين الابتكار والاختراع فيمكن توضيحه من خلال المعادلة:

يلاحظ أن الاختراع هو من فعل الاكتشاف أما التطبيق فهو من فعل الاستعمال وكلاهما مؤثران على عملية الابتكار فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من فعل الاختراع وتظهر التقنية التي تحقق من خلال التطبيق.

كما أنه يعرف بأنه هو ضرورة القيام بتطبيق بيع جديدة لم يكن قد طبقت من قبل من طرف المؤسسة، وتتضمن تغيرات مهمة تحدف إلى إستقطاب رغبات المستهلكين مثل تغليف أو تعبئتها، موقع وضعها وترويجها وتسعيرها مع تبيان وظيفتها ومميزاتها (سفيان و موسى، 2022، صفحة 307)

مستويات الابتكار: سوف نركز من خلال هاته الدراسة على ثلاثة مستويات أساسية للابتكار و المتمثلة في:

- الابتكار على مستوى الافراد : يمكن للافراد أن يكونو مصدرا أساسيا من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال التمكن من تصميم منتجات تستجيب لتوقعات المستهلكين مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال.
- الابتكار على مستوى الإجراءات : يشير هذا المستوى من الابتكار إلى طرق ونماذج تقديم المنتجات و الخدمات من قبل المنظمة للمستهلكين وإجراءات التسويقية المنتهجة تحسنا لادائها التسويقي.
- الابتكار على مستوى التكنولوجيا: يشير هذا المستوى من الابتكار إلى درجة اليقضة التي تمتاز بها المنظمة و التي تجعلها على دراية كاملة بما يدور في عالم التكنولوجيا و الذي يخص قطاع نشاط المنظمة و محاولة توظيفها في أساليب إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

**ثالثا: البيع بالتقسيت**

**مفهوم البيع بالتقسيت:**

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

هو عبارة عن ذلك البيع الذي يتفق فيه المتعاقدون على أن يدفع المشتري بعض الثمن ويسدد الباقي على أقساط تدفع في مواعيد دورية محددة على الرغم من إنتقال ملكية البيع وتسليمه للمشتري. فهو بيع عادي ولكن أحد عناصره وهو الثمن لا يتم دفعه فوراً إنما على أقساط دورية متساوية، أو تنازلية أو تصاعدية عادة ما تكون شهرية أو سنوية أو نصف سنوية فهو بيع عادي يتأجل فيه الثمن ويقسم على دفعات بغض النظر عن وقت تسليم البيع.

حيث نص المشرع الجزائري على البيع بالتقسيط في المادة 363 من التقنين المدني التي تنص على أنه، اذا كان ثمن البيع مؤجلا جاز للبائع أن يشترط أن يكون نقل الملكية إلى المشتري موقوفا على دفع الثمن كله ولو تم تسليم الشيء المبيع.

فاذا كان الثمن أقساطا جاز للمتعاقدين أن يتفقا على أن يستبقي البائع جزءا منه على سبيل التعريض في حالة ما إذا وقع فسخ البيع بسبب عدم إستيفاء جميع الاقساط، ومع ذلك يجوز المقاضي تبعا للظروف أن يخفض التعويض المتفق عليه وفقا للفقرة الثانية من المادة 184، وإذا وفي المشتري جميع الاقساط يعتبر أنه تملك الشيء المبيع من يوم البيع.

صور البيع بالتقسيط المعاصر:

البيع بالتقسيط المعاصر له صور منها:

الصور الاولى: أن يعرض المبيع بثمان كأن يقول هو بألف نقدا و بألفين مؤجلا على أن يدفعه على أقساط معلومة، ويفترقان على تعيين إحدى البيعتين، فالحكم على هذه الصورة بالمنع بالاجماع المنقول المستند.

الصورة الثانية: أن يعرض البائع المبيع بثمان واحد فقط هو الثمن الذي يبيع به التقسيط ولا يذكر الثمن الذي تباع به السلعة نقدا، لأنه يتعامل إلا بالتقسيط فهذا أبعد من أن يتناوله النهي عن بيعتين في بيعة، أو أنه ليس من باب بيعتين في بيعة أصلا (العابدي، 2022، الصفحات 87-88)

رابعا: اختيار القوى البيعية:

أن الركيزة الأساسية لقوة البيع هو رجال البيع، إذ تعتمد المؤسسة عليه في التطبيق الفعلي لسياساتها وخططها البيعية، وهو الواجهة المباشرة لها مع الزبائن لذا فان تكون وطريقة تعامل رجل المبيعات مع الزبائن يؤثر تأثيرا على نجاح المؤسسة.

لما كانت الوظيفة البيعية من أهم وظائف المؤسسة بسبب دورها في تحقيق الايرادات، فانه من المناسب إتخاذ الحيطه و الحذر عند إختيار رجال البيع، و الحرص على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما أن تدريبهم و تكوينهم يساعد بشكل فعال في تحسين مستواهم وتنمية مهاراتهم وبالتالي الرفع من كفاءتهم البيعية. (مبارك، 2011-2012، صفحة 59)

إن إدارة المبيعات تقوم بتحديد المصادر التي ستحصل من خلالها على القوى البيعية المطلوبة، بعد ذلك تقوم باختيار وتعيين لرجال البيع وذلك عبر عدة مراحل فيما يلي أبرز هذه المراحل:

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

أولاً: التخطيط لعملية الاختيار والتعيين: تحتاج إدارة المبيعات إلى قوة بيعية إضافية لمواجهة متطلبات البيع في المستقبل وبذلك عليها التخطيط لتهيئة القوة البيعية الإضافية بعد أن تكون قد أنجزت توقعاتها في التوسيع أو عادة هيكل القوة البيعية وما ستفرزه لرجال بيع إضافيين وعليها من أجل هذه المهمة بنجاح القيام بعدد من الفعاليات في هذه المرحلة من مراحل الاختيار والتعيين.

### 1. اختيار وتوظيف رجال البيع:

تعتبر عملية الاختيار و التوظيف الخطوة الاولى لرجال البيع من طرف المؤسسة، ثم يلي بعد ذلك باقي الاجراءات التنظيمية الاخرى تحليل وظائف البيع:

تبدأ عملية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للوظائف المطلوب القيام بها، من حيث دراسة الواجبات و المسؤوليات و الصعوبات الخاصة لكل وظيفة، بغية تحديد المؤهلات و الشروط الواجب توفرها في كل رجل بيع.

ووظيفة رجال البيع تنطوي على نطاق واسع من الاعمال لهذا فان عملية تحليل هذه الوظيفة تتم ميدانيا، وذلك بالنزول إلى السوق و التعرف على ما يقوم به ، ومحاولة قياس الوقت المكرس لكل من الاعمال التي يقوم بها ، ثم تبعا لطبيعة هذه الاعمال التي تتمثل في أعمال تخطيطية كاعداد خط السير و أعمال البيع الفعلي وتشمل الاتصال بالزبون المرتقب و أعمال مكتبية مثل كتابة التقارير البيعية بالاضافة إلى أعمال خاصة بالخدمات الفنية التي قد يحتاج إليها بيع أنواع معينة من المنتجات يتم تحديد الاطار العام للوظيفة

### 2. تحديد مؤهلات رجل البيع:

بعد تحليل الوظيفة البيعية تأتي الخطوة الموالية المتمثلة في تحديد الخصائص و المؤهلات المطلوبة في رجال البيع و بطبيعة الحال هذه الخصائص التي تحددها كل مؤسسة تختلف لطبيعة المهام و الادوار المكلف بها رجل البيع.

إضافة إلى مدى توفر الرغبة لدى المرشح في قبول الظروف التي ستناط به، فالتأكد من هذه المؤهلات تساعد في تحديد المواصفات المطلوبة في رجال البيعية. فعلى سبيل المثال، هل هناك حاجة إلى توفير مهارات استخدام الحاسوب في أعمال البيع، كالباعة في التاجر التجزئة أو مهارات الادخال والاسترجاع للمعلومات الخاصة بصفقات البيع التي يقوم بها المندوب عبر أجهزة الحاسوب المحمولة التي يستعين بها مندوب عند لقاءاته مع الزبائن.

### 3. تحديد احتياجات المؤسسة من رجال البيع:

أن تحديد رقم رجال البيع المطلوبين للتوظيف يجب أن يتنبأ به بشكل جد دقيق، لأن في ذلك مساعدة على التخطيط بشكل سليم ومبرمج لخطوات الاختيار اللاحقة، و الادارة الناجحة تستطيع تحديد العدد المطلوب و الذي تحتاجه فعلا من رجال البيع خلال الفترة الزمنية القادمة من خلال إتباعها خطوات معينة تمثل عوامل تؤخذ في الحسبان.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

- تحليل معدل دوران رجال البيع لمعرفة النسبة من القوة البيعية التي سوف تترك العمل، أو تستقبل أو تتعاقد خلال فترات زمنية محددة.
- تحليل التنبؤ بالمبيعات للفترة القادمة
- دراسة و تحليل المقترحات المستقبلية لاجراء تعديلات على خطوط في مواجهة هذه المنافسة، ومدى إحتياجاتها لمجهودات جديدة للمحافظة أو زيادة المركز التنافسي لها في السوق

### ثانيا: تحديد مصادر الحصول على المرشحين:

بعد مرحلة تقوم إدارة المبيعات بالتنسيق إدارة الموارد البشرية تحديدها أهم المصادر التي تعبر معينا لحاجة المنشأة من رجل البيع يمكن تحديدها بمصدرين:

أ- **مصادر داخلية** : يستعين مدير المبيعات بخبرته السابقة في تعيين أفضل المصادر الداخلية للحصول على أفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة ومن بين تلك:

1-رجال البيع القدامى : الذين تمكنهم علاقتهم مع رجال بيع آخرين من ترشيح ما يروه مناسباً للعمال في إدارة المبيعات في المنشأة التي يعمل فيها وهذا المصدر يكون أقل كلفة من غيره.

2- الإعلان الداخلي في المنشأة والنشرات للعمال في المشروع إضافة الى إمكانية قيام المنشأة بترقية بعض العاملين لتولي مهمة رجال البيع أو مشرف مبيعات او غيره.

إن المصادر الداخلية تكون عادة أقل كلفة إضافة إلى أن المرشحين من هذا المصدر يكون على دراية بظروف وطبيعة العمال ولهم المعرفة بالمؤهلات والسمات المطلوبة للمندوبين المرشحين مما يقلص وقت الإجراءات الأخرى في التعيين.

### ب-المصادر الخارجية:

تتوجه المنشأة إلى صادر خارج المنشأة من أجل الحصول على رجال البيع ومن بين أبرز تلك المصادر:

1-الصحف اليومية

2-الصحف الاعلانية المتخصصة

3-وكالات التوظيف المتخصصة

4-إعلانات الانترنت

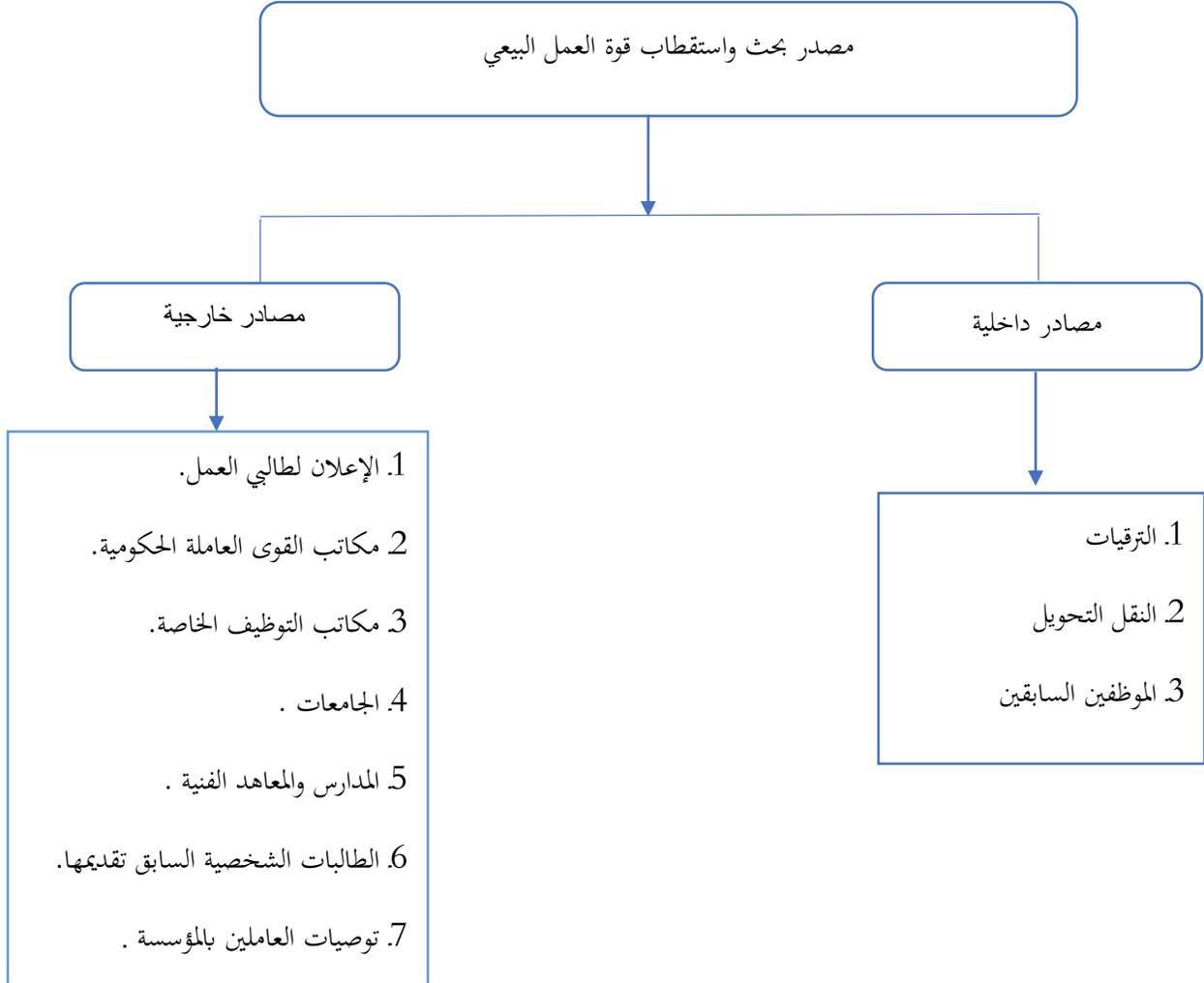
5-نشرات ومجلات مهنية متخصصة . (على عبد الرضا ، 2008، الصفحات 77-83)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### مصادر الحصول على رجال البيع :

إن مصادر الحصول على رجال البيع متنوعة و يختلف بعضها عن البعض الاخر تبعا لنوع الوظيفة التي تريد إشغالها و الشكل الموالي يوضح المصادر المختلفة للحصول على رجال البيع . (مبارك، 2011-2012 ، الصفحات 72-74)

### الشكل رقم (09): مصادر الحصول على رجال البيع



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعة الجديدة النشر الإسكندرية 2002، ص152،

### ثالثا: مرحلة الاختيار:

هذه المرحلة الأخيرة والتي سيتم فيها التقييم للمرشحين وإختيار العدد المناسب وذو المؤهلات المطلوبة عبر سلسلة من المقابلات و الاختبارات:

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

أ- تدقيق وتصفية استثمارات المتقدمين:

يقوم مدير المبيعات بمراجعة إستثمارات المتقدمين وتدقيق المؤهلات والمواصفات الشخصية وإستبعاد الاستثمارات التي لا تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة مثل التحصيل الدراسي، الخبرة البيعية، العمر المتقدم اذا كان كبيراً السن وخارج حدود العمر المطلوب وغير ذلك مما سهل عملية الانتقائية الأولية.

ب- المقابلات بعد تصفية طلبات التقديم وحصرها يتم الاعداد لمقابلة الذين اجتازوا خطوات التصفية الأولية وذلك من خلال تصميم المقابلات لهم والتي تتضمن نوعين من المقابلات:

1- المقابلات الأولية: ويتم هذا النوع من المقابلات المعاينة العامة للمرشحين وتتضمن اللقاء مع كل مرشح بشكل سريع يتم السؤال عن مؤهلاته وهيتته العامة وفيما إذا كان هناك عوق ظاهرة أم لا، إضافة إلى تقديم صورة عن طبيعة العمل في إدارة المبيعات وانتقال إلى تصفية بعضهم إنتقال الباقون إلى خطوة المقابلة المعمقة

2- المقابلة المعمقة: يتولى هذه المقابلة عدد من العاملين في إدارة المبيعات والمنشأة ويتولى كل منهم تناول جانب من المواصفات والمؤهلات والمختلف الأبعاد المطلوبة في المرشح والتي تساهم في الكشف الحقيقي عن قدرات ومؤهلات المرشح وتقليص عدد منهم ويترشح من يجتاز هذه المقابلة إلى خطوة الاختبار وعادة ما تتضمن هذه المقابلة إعداد الأسئلة السلبية التي يكون إجابتها على المرشح بشكل كاف وتتيح له الحديث وتجنب الأسئلة السلبية التي يكون إجابتها بنعم أو لا بل التركيز على (من، ماذا، كيف، متى، أين) ودفع المرشح إلى عمق أكثر في الإجابة من خلال سؤاله لماذا قلت ذلك وهذه القابلة عموماً تتناول الاتجاهات، الدوافع، الاستعداد، الثبات، القدر التخطيطية، المهارات الاجتماعية وما شابه.

ت- الاختبارات : تناول لإختبارات شخصية المرشح، إستعدادته، الحس المعلوماتي والاستخباراتي، الذكاء، الثقة بالنفس، مدى الاعتمادية على الذات أو الاخرين، هذا النوع من الاختبار قد لا تستخدمه كل المنشآت وقد تكون هذه الاختبارات تحريرية أو شفوية.

ث- التطبيق العلمي: بعض الشركات وخاصة شركات التأمين لا تقوم بتعيين المندوب ما لم يمر بمرحلة التأكيد والثبت من قدراته على واقع حال العمال البيعي وقد تستخدم إجراءات متعددة لهذا الغرض مثل إستخدام أسلوب المحاكاة لدور المندوب أو ما يسمى بتمثيل الدور أو تصميم وتنفيذ عرض ومقابلة بيعية كاملة، والتي تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للعمال كمندوب لديها وتحديد ما هو مطلوب ما هو مطلوب من تطوير في قدرته وتصميم برنامج لهذا الغرض قد يستمر ستة أشهر وتقرر بعدها من هؤلاء المرشحين سيبقي ومن سيتم رفضه.

ج- التحقيق من خلفية المرشح: أن المرشح الذي اجتاز كافة الخطوات السابقة مطلوب في هذه الخطوة التأكد من المراجع الذي يذكرها في الأشخاص الذين رشحوه للعمال كالخبرات السابقة هل حقاً قد عمل في شركات سابقاً وماهي التقارير عنه خلال ذلك الفترة وعن حياته العامة من المعارف الذين ذكرهم في طلبه وإن يطلب منه تحريياً ذكر أية معلومات ناقصة سيتم التحري عنها فيما بعد.

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

ح- الاختبار الطبي للمرشح بعد أن يكون المرشح لوظيفة رجال بيع قد اجتاز كل الخطوات السابقة لا بد من التأكيد صحياً من لياقته البدنية والعقلية وذلك خلال الكشف الطبي له والذي سيجدد صلاحيته للوظيفة أم لا.

خ- قرار الاختيار والتوظيف: تعتبر هذه الخطوة الأخير وإجراءات الاختيار والتعيين لمندوب المبيع حيث تقرر المنشأة إصدار قرار تعيينه بالوظيفة وتقديم عرض العمل له بناءً على تقرير لجنة الاختيار والتعيين وتحديد مكان عمله وتاريخ مباشرته مع تحديد مسؤولية الإشراف عليه في البداية من قبل أحد مشرفي المبيعات وعليه مزاولة عمله بعد إصدار أمر التعيين. (على عبد الرضا ، 2008، الصفحات 83-86)

### 1- تعريف الخصم:

الخصم هو التنزيل أو التخفيض من السعر الاساسي المعلن و المدرج في قائمة الاسعار. و الخصم هو تخفيض في قيمة الفاتورة التي يدفعها المشتري لسبب أو لآخر. ويأخذ الخصم عادة شكل نسبة مئوية من السعر المحدد للبيع أو من قيمة المشتريات. والخصم وسيلة من وسائل تغير السعر. ويمنح الخصم من البائع للمشتري و الوسيط. فالخصومات ماهي إلا مكافآت سعرية تمنح للعملاء و الوسطاء . في حالات معينة نظير تعجيل السداد، أو تحميل جزء من تكاليف الترويج، أو الشراء بكميات كبيرة، أو الشراء في وقت محدد، أو الموقع في قناة التوزيع وخدماته كوسيط. وتتفاوت نسبة الخصومات التي تمنح للعملاء و الوسطاء من منظمة اعمال لآخرى. كما تختلف من دولة لآخرى إذا كنا بصدد التسعير الدولي. (عمار، 2009-2010، صفحة 180)

### 2- أنواع الخصومات :

تعدد أنواع الخصومات التي تمنح للمشتري والتي تؤثر بدورها على قيمة و إيرادات المبيعات أو مستوى الاسعار. وهناك خمسة عوامل يتوقف عليها الخصم الذي يمنح للمشتري، وهي:

#### 1-2- خصم الكمية :

هو الخصم المرتبط بحجم الكمية المشتراة. فهو عبارة عن تخفيض في السعر حسب الكمية المشتراة، ويمنح للمشتري إذا ما بلغت مشترياته قدراً معيناً أو زادت عنه. ويستهدف هذا النوع من الخصومات تشجيع العملاء على الشراء بكميات أكبر، وإستمرارية التعامل مع المنظمة. فالشراء بكميات كبيرة سيؤدي في النهاية إلى تخفيض تكاليف البيع و النقل و التخزين و التمويل، بل ونقلها إلى كاهل المشتري بما يعوض الخصم الممنوح.

وتمتضى هذا النوع من الخصم تسمح المنظمة البائعة للمشتري بأن يدفع سعراً مخفضاً عن سعر البيع المحدد، عندما تصل كمية أو قيمة مشترياته من منتج أو أكثر إلى حد معين تحدده المنظمة. وهذا الحد المعين إما أن يكون في مرة الشراء الواحدة، أو خلال فترة محددة. وتحدد المنظمة نسب الخصم الممنوحة باختلاف الكميات المشتراة، وقد يكون خصم الكمية متدرجاً في مقداره وفقاً للتدرج في الكمية المشتراة، على أساس مقدار الكمية التي يشتريها العميل خلال فترة معينة أو في صفقة واحدة أو متجمع المباع في صفقات متتالية، وذلك من منتج واحد أو مجموعة من المنتجات. ومع تدرج نسب الخصم فقد يكون هناك حداً أقصى لنسبة الخصم الممنوحة. وإذا كان خصم

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

الكمية يمنح للعملاء الذين تبلغ طلباتهم أو تريد عن مدى أو حجم معين، فإنه يوجد نوعين من خصم الكمية (عمار، 2009-2010، صفحة 181)

### 2-2- الخصم النقدي:

هو خصم يرتبط بكيفية او بطريقة السداد ، وتحديد موعد السداد. فهو خصم يمنح للمشتري اذا قام بسداد قيمة مشترياته نقدا ( فورا) او خلال فترة زمنية معينة يحددها البائع. والخصم النقدي هو تخفيض في قيمة الفاتورة التي يدفعها المشتري نتيجة قيامه بالدفع في المواعيد المحددة من قبل البائع. ويستهدف هذا النوع من الخصومات الدفع الفوري و تشجيع العملاء على سرعة الوفاء بالتزامهم المالية أثمان المشتريات قبل ميعاد الاستحقاق. وهو ما يعنى أن القصد من هذا الخصم هو تعجيل دفع ثمن المشتريات، لذا يطلق عليه خصم تعجيل الدفع.

وهو أكثر أنواع الخصم إنتشارا في الواقع العلمي. فالدفع نقدا وبسرعة يوفر للمنظمة السيولة المطلوبة لاعماله. وتحدد المنظمة نسبة الخصم الممنوح، والوقت الذي يمكن من خلاله للمشتري الاستفادة من الخصم، و الوقت النهائي الذي يجب فيه السداد اذا لم يستفيد المشتري من الخصم. ويعتبر الخصم النقدي من وجهة نظر البائع خصما مسموحا به، يخصم من إجمالي المبيعات. لكنه من وجهة نظر المشتري يعتبر خصما مكتسبا، يخصم من إجمالي المشتريات. (عمار، 2009-2010، صفحة 186)

ويتضح أن سياسة الخصم النقدي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي معدل الخصم، فترة الخصم، فترة الائتمان فاذا غيرت المنظمة في سياستها الائتمانية بزيادة معدل الخصم، فان هذا يؤدي إلى زيادة الرقم الاجمالي للمبيعات، حيث يكون ذلك سببا في جذب عملاء جدد وتخفيض متوسط فترة التحصيل عن ذي قبل، وفي الوقت نفسه فان الكثير من العملاء القدامى سيحاولون الاستفادة بمزايا الخصم. وعلى المنظمة ان تقارن وتفاضل بين كلفة الخصم والعائد الذي يمكن ان يتحقق من وراء السياسة الائتمانية. ويتحدد حد الخصم الامثل عندما تتعادل الكلفة مع العائد.

### 2-3- الخصم التجاري:

يطلق عليه أحيانا الخصم الوظيفي. وهو خصم يرتبط بنوع المشتريين. فهو ذلك الخصم الذي يقدم للوسطاء (الموزعين والتجار ومن في حكمهم) مقابل قيامهم ببعض الوظائف التسويقية، التي كان يجب على البائع او المنتج القيام بها، مثل النقل و الشحن و التخزين و البيع و التوزيع و الترويج وخلافه. وأصبح هذا الخصم عرفا تجاريا في كثير من الصناعات. وتتوقف نسب الخصم الممنوحة للوسطاء كخصم تجاري على ظروف المنافسة و طبيعة المنتجات ونطاق الوظائف التسويقية التي يقوم بها الوسيط.

وتقدم المنظمة الخصم التجاري لكلا من تاجر الجملة وتاجر التجزئة. فيحصل تاجر الجملة على الخصم كله، ويحتفظ بالنسبة الخاصة به، ويمرر بعد ذلك لتاجر التجزئة ما يخصه من الخصم فعلى سبيل المثال، إذا منحت المنظمة خصما تجاريا ( 35% - 15%) من قائمة السعر، هنا يحتفظ تاجر الجملة بما يخصه من الخصم 35% ويعطى 15% خصما من السعر لتاجر التجزئة. وبالطبع يمنح تاجر الجملة نسبة خصم أكبر من تلك التي يحصل عليها تاجر التجزئة. وترجع زيادة نسبة الخصم لتاجر الجملة إلى زيادة الاعباء عليه بالمقارنة بتاجر

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

التجزئة. فتاجر الجملة يقوم بدور توزيعي أكبر، فهو يشتري كميات أكبر ويحتفظ بطاقة تخزينية أكبر وطاقة نقل أكبر ، ويقدم إئتمانا لمتاجر التجزئة. ويقدر الخصم التجاري بنسب معينة من سعر البيع للمستهلك النهائي أو سعر البيع للوسيط أو الموزع السابق. وهو ما يعنى أن هذه الخصومات تحسب بالتتابع من صافي القيمة التي تنتج بعد كل خصم. فمثلا ( 30% - 20% ) يعنى أن تاجر الجملة يحصل على خصم 20% من 100%، وأن تاجر التجزئة يحصل على خصم 20% من 70% أي القيمة بعد الخصم الاول. (عماره، 2009-2010، صفحة 190)

### 2-4- الخصم الموسمي:

هو خصم يرتبط بوقت الشراء. فهو خصم يمنح للمشتري إذا قام بالشراء خلال وقت معين من العام. فهو خصم يمنح للمشتري إذا قام بالشراء خلال وقت معين من العام. ويستهدف هذا النوع من الخصومات تشجيع العملاء على الشراء في الأوقات التي ينخفض فيها الطلب على المنتج. وتتبع بعض المنظمات التي يتميز الطلب على منتجاتها بالموسمية هذا النوع من الخصومات لتحقيق إستمرار الطلب وبالتالي إستمرار الإنتاج على مدار العام.

فعلى سبيل المثال، تزدهر مبيعات ملابس البحر والغطس في فصل الصيف، ولهذا يقوم المنتجون لهذه الملابس ببيعها بسعر أقل خلال فصل الربيع. كذلك الحال بالنسبة لملابس المدارس و الملابس الصيفية و الملابس الشتوية. حيث تقوم المنظمات التي تباع هذه الملابس بعمل ما يسمى الاوكازيونات. ففي نهاية فصل الصيف ومع دخول فصل الخريف تعرض المحلات الملابس الصيفية بأسعار منخفضة أو منح خصومات للمشتريين ( التصفية ) (عماره، 2009-2010، صفحة 192)

### المطلب الثالث: علاقة الأداء التجاري بإدارة سلاسل الإمداد

إن إدارة سلاسل الإمداد وظيفة حاسمة لأي عمل تجاري حيث تشمل التخطيط و التنفيذ و التحكم في تدفق السلع و الخدمات و المعلومات من الموردين الى العملاء النهائيين. وتتكون إدارة سلاسل الإمداد من مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تعمل معا لتحقيق أهداف سلسلة التوريد، وتتفاعل هذه الأنشطة الرئيسية لإدارة سلاسل الإمداد مع بعضها البعض بطرق مختلفة.

#### 1-المشتريات:

عند التعاقد على الشراء مواد الخام أو سلع فان ادارة المنشأة عليها أن توازن بين المورد بسعر منخفض و كميات كبيرة أو بأسعار مرتفعة مع كميات أقل، وبالتالي الاستفادة من خصم الكمية و التكاليف العالية التي سوف ترتب على الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون

#### 2-النقل:

كما هو الحال عند التعاقد على المشتريات فانه يمكن للمنشأة الحصول على أسعار نقل منخفضة عند نقل كميات كبيرة سواء كانت مواد خام اولية أو سلع نصف مصنعة أو سلع تامة الصنع ومرة أخرى يجب أن توازن إدارة المنشأة بين أسعار منخفضة للنقل وتكاليف عالية ناتجة عن الاحتفاظ بمستوى عال من المخزون (لاشين، 2007، صفحة 262)

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

إن إدارة النقل هي إحدى إدارات التوزيع المادي في الشركة وهي المسؤولة عن خلق المنفعة المكانية وذلك من خلال القيام بأعمال النقل و التوزيع المادي بصورة إقتصادية وعلى درجة عالية من الكفاءة و الفعالية، وفي نطاق إدارة النقل نجد أن مدير نشاط النقل يرتبط بمجالات وظيفية متعددة مثل التسويق و الانتاج و التمويل، وهذه الادارة تمارس نوعين من المهام:

1 مهام مرتبط بالنقل و الشحن مثل تصنيف البضائع و أسعار الشحن وجداول أزمئة النقل وخطوط السير و أنواع الوسائط و المطالبات و المستندات

2 مهام مرتبطة بالبحوث و الدراسات. (الزعيبي و احمد عزام، 2012، صفحة 250)

### 3-تداول المخزون:

يتضمن نظام التخزين مجالين مختلفين الاول هو الاحتفاظ بكميات من المواد، أي تجميعها لفترة محددة و الثاني هو تداول هذه المواد، وتتضمن عملية التداول الشحن والتفريغ نقل هذه المواد داخل المخازن و تجهيز المواد للتسليم وفيما يلي تفاصيل المهام: مكونات حفظ المخزون أربعة مكونات أساسية ومن ثم فان التصميم الداخلي للمستودعات يجب أن يعكس تفاصيل هذه العمليات وهذه المكونات هي:

3-1-الاحتفاظ بالمواد ( البضائع): تحدد متطلبات الاحتفاظ بالمواد أو البضائع المنتجة من ناحية ظروف التخزين و الفترات الزمنية اللازمة للتخزين نوعية و طاقة المخازن اللازمة و التجهيزات الخاصة بها، وهناك تخزين لمنتجات كاملة الصنع وتخزين لمنتجات نصف مصنعة وكذلك هناك تخزين مؤقت وتخزين طويل الاجل، تخزين خاص وتخزين متعدد الاغراض وكل هذه الأمور لها انعكاساتها على نوعية مستودعات التخزين المستخدمة (لاشين، 2007، الصفحات 273-274)

3-2-مراكز تجميع: في بعض الحالات يكون إنتاج بكميات صغيرة من مواقع مختلفة يتم تحميلها على شاحنات خفيفة أو متوسطة ونقلها إلى مراكز تجميع، حيث هذه المنتجات ونقلها بشاحنات ثقيلة وبأحجام كبيرة إلى مواقع الاستهلاك، وتعتبر حركة التجميع هذه بمثابة مستودع للتوزيع وبالطبع فان الفرق بين مستودع التخزين و مستودع التوزيع هو الفترة الزمنية التي لا يتم الاحتفاظ فيها بالبضائع داخل المستودع وهي الحالة الثانية أقل ما يمكن.

3-3-مراكز إعادة الشحن: هذه العملية هي عكس ما يتم داخل مركز التجميع حيث تصل المنتجات على شاحنات ثقيلة بكميات كبيرة وبمعدلات توريد محددة ويعد تحويلها الى طرود أقل وزنا يتم تحويلها على الشاحنات خفيفة أو متوسطة تقوم بنقلها مباشرة إلى موقع الاستهلاك.

3-4-مراكز التجهيز: من الصعب تجهيز المنتج في الموقع الانتاج بصورة نهائية لنقله مباشرة إلى المستهلك نظرا لارتفاع تكاليف، ويتجه العديد من التجار إلى أعداد هذه التجهيزات طبقا لمتطلبات العمل في الموقع بعيدة عن مراكز الانتاج، بحيث يتم نقل منتجات

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

مختلفة من مصانع متفرقة الى هذه المراكز، ثم يتم التجميع و التجهيز و اعداد الطرود بما يتواءم مع متطلبات العميل ثم نقل هذه الطرود مباشرة إلى مواقع الاستهلاك.

### 4- إدارة المخزون:

يقصد بالتنظيم الداخلي للمخزن، تقسيم المساحات المتاحة بين الأنشطة المختلفة من إستلام وحفظ وصرف ومناولة و أعمال إدارية وكتابية وتوفير كل ماتحتاجه من أدوات وأجهزة بشكل سليم بما يتفق مع إمكانية المخزن فاذا علمنا بأن المنشآت الكبيرة تحتاج إلى التعامل بأنواع وأصناف كثيرة من المواد قد تبلغ الالاف، لتصورنا مقدار حركة الاستلام والحفظ و الصرف، وهذه العمليات مستمرة بشكل دائم وتحتاج إلى حركة مستمرة وجهد كبير، وهنا تأتي دور التنظيم الداخلي في تسهيل هذه العمليات كما أن أي خطأ أو تقصير هنا سوف يؤدي إلى إرتفاع نسبة الخسائر و الفاقد إضافة إلى عرقلة أكفا اذا كان التنظيم الداخلي للمخزن سليما . (حافظ، 2011، صفحة 323)

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد اهم اهداف التنظيم الداخلي للمخازن بزيادة كفاءة الأداء المخزني بوجه عام، وتسهيل عمليات الاستلام والحفظ والصرف، والرقابة الجيدة على المخازن وتقليل احتمالات الخسائر وتخفيض تكلفة التخزين بشكل خاص.

ويركز التنظيم الداخلي للمخازن بشكل خاص على موضوع أساسي هو تحديد أو احتساب مساحة التخزين للصنف الواحد وصولاً إلى احتساب المساحة التخزينية لكل الاصناف، ويعتمد احتساب مساحة التخزين على (حافظ، 2011، صفحة 324):

- خصائص المواد و الاصناف المخزنة
- طريقة التخزين والصرف
- استغلال الفراغ بشكل جيد
- معدات التخزين المستخدمة

### 5- التوزيع:

يعد توزيع المنتجات من مخازن الشركة إلى منافذ البيع بالجملة خطوة لاضافة القيمة، بالرغم من أن خصائص المنتجات لا تتغير، وفي الحقيقة أن المنتجات تضيف قيمة في نظر الزبون عندما تكون في المتجر، وإضافة القيمة تتمثل من خلال كلفة نشاط الخدمة أو التوزيع المادي ويعرف التوزيع أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المنتجات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها و أشار krajwski ritzman إلى أن التوزيع يحدد الوسيلة الافضل لتسليم المنتجات للزبائن أو المكان الأفضل لمخزون المنتجات النهائية ووسائل النقل لخدمة الزبائن الخارجيين أن الموزعين يأخذون كميات كبيرة من المخزون من المنتجين وتقدم هذه المنتجات إلى الزبائن، وقد يعرف الموزعين أيضا بتجار الجملة، وعادة، الموزعين يمثلون حاجز للمنتجين من تقلبات الطلب على المنتجات عن طريق تخزين المخزون فضلا عن ذلك تقوم من خلال المبيعات البحث عن خدمة الزبون، والالتزام بالزمان و المكان أي إيصال المنتجات للزبائن متى وأين يريدون، وبين rodrigue أن كفاءة توزيع الشحن مرتبطة بمستوى التكامل الوظيفي على طول سلاسل

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

التجهيز وهذه الكفاءة لا تتوقف على التدفقات المادية فقط الناتجة عن طريق الوظائف المختلفة ( الانتاج و التوزيع المادي وخدمات ما بعد البيع وغيرها ) ولكن كيف تكون هذع العناصر مرتبطة على نحو جيد مع بعضها البعض، منذ بداية النقل وهو مكون رئيسي في التكامل الوظيفي والى عملية التوزيع. (الطويل و وليد العبادي ، 2013، صفحة 57)

### 6- المناولة:

تشير وظيفة المناولة إلى عملية تحريك أو نقل مختلف المنتجات أو البضائع من موقع إلى آخر وذلك للاستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع المادي أو إدارة المواد أو إدارة حركة رؤوس الأموال الداخلية. ولا يمكن الاستغناء عن وظيفة المناولة لأنها تساهم في تحقيق المنافع الزمانية و المكانية للسلع إلا أن إعتبارات الكفاءة تتطلب إبقاء جهود المناولة عند حدها الأدنى. ولا تقتصر عملية المناولة على نقل المواد المشتراة أو السلع تامة الصنع أو الحركة الداخلية للمخزون حيث تتم عمليات مناولة أخرى داخل الوحدات الانتاجية لأغراض التصنيع إلا أن هذا النوع من مناولة يعتبر جزءا أساسيا من نشاط الانتاج ويقع خارج نطاق نظام اللوجستيات. وعرفت وظيفة المناولة بأنها هي تحريك المواد بهدف تجهيزها وترتيبها ووضعها في مكان يسهل طريقة حركتها وخزنها ونقلها كما يمكن تعريفها على أنها شحن وتوزيع بهدف تسليمها وجعلها في متناول الزبون (العلي و الكنعاني ، ادارة سلاسل التوريد ، 2009، صفحة 294)

التغليف و التعبئة:

إعادة توضع معظم المنتجات والأجزاء في عبوات مختلفة الشكل و الحجم من أجل زيادة كفاءة عملية المناولة و حماية المنتجات من التلف وسهولة المناولة والحركة، ويشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجستيات ويتحدد شكل النقل و الحزن في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف. ويصمم الغلاف في ضوء عوامل مرتبطة بالانتاج و التسويق على حساب العوامل المرتبطة بالاعمال اللوجستية. أن إستخدام عبوات ذات أحجام مختلفة في الشركات يحقق أهداف التسويق في حين أن نمطية التغليف و التعبئة تساعد على تدفق المنتجات خلال نظام اللوجستيات، أن الغلاف يساعد على حماية المنتج خلال عملية النقل و الحركة وتتوقف درجة الحماية للمنتج على قيمته ومدى قابليته للتلف، وترتبط قابلية المنتج للتلف بالظروف التي يتم نقله وتحريكه في ظلها وهي كل من الظروف المادية و الظروف البيئية. (الزعيبي و احمد عزام، 2012، صفحة 298)

### 7- إدارة النشاط البيعي:

وتشمل على القيام بالوظائف التالية:

تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل المؤسسة كالسياسات الخاصة بالمنتجات و السياسات الخاصة بالأسعار و السياسات الخاصة بالتوزيع و السياسات الخاصة بالترويج و الإتصال مع الأسواق المستهدفة ووضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وتكاليف البيع و الاحتياجات من مندوبين البيع، كذلك تنظيم النشاطات البيعية ويشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد وتنظيم العلاقات مع العملاء لأن مندوبين البيع يمثلون همزة وصل ما بين

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

المؤسسة وعملاؤها، تنفيذ النشاطات البيعية التي تم تحديدها في الخطة البيعية و الإشراف على الجهود مندوبين البيع وتوجيهها بالشكل السليم، كذلك تنسيق النشاطات البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق و المشتريات و المخازن و الإنتاج و المالية.

الرقابة و التقييم على النشاطات البيعية وهذا يشمل تحديد المناطق البيعية تحديد مسارات مندوبين البيع تحديد حصص البيع، تلقي التقارير عن سير العمل البيعي، تقييم النتائج التي تم التوصل إليها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره في المستقبل وتعتمد إدارة المبيعات في العملية الرقابية وإجراء التقييم بصورة موضوعية على عدة وسائل منها تحليل المبيعات. (عبيدات، الضمور ، و حداد، 1999، الصفحات 19-20)

### 8- إدارة العلاقة مع العملاء customer relationship:

جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها المنظمات لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون وتحسين رضا الزبون.

إن الإدارة الحديثة جعلت من العميل وخدمته هدفها ومبتغاها حيث سيحدد ذلك فشلها أو إستمرار نجاحها أو توقفها لذا فان خدمة العميل تعد من الأمور المهمة جدا في تقدم المنظمة وبناء سمعتها الخدمية والإنتاجية ولذا ترى أن العاملين في مجال اللوجستيك وسلاسل الامداد قد ركزوا على هذا الجانب المهم فمستوى الخدمة المقدمة للعملاء دائما تعتبر ذا أهمية قصوى المؤسسات والمنظمات الناجحة في زمن إزدياد المنافسة

أشار abuzaid إلى تعريف كل من claycomb et tan للعلاقة مع العملاء بأنها كل الممارسات التي تستخدم لغرض شكاويهم وتحسين رضاهم وخلق علاقة طويلة الأمد معهم ورأي كل من tan et nobel باعتبار العلاقة مع العملاء مكونا هاما لممارسات إدارة سلسلة التوريد ومجادلة magretta أن العلاقة الحميمة مع العملاء تمكن الشركات من المحافظة على ولاء العميل وتوصيل القيمة لعملائها وتميز منتجاتها عن المنافسين

وأوضح tuazama أن العلاقة مع العملاء تعرف كواحدة من العناصر الهامة في ممارسات إدارة سلسلة الامداد والتي تشمل ممارسات علاقات العميل لتقديم شكاوى العملاء وتعزز دعم العميل، متابعة التغذية العكسية من العميل وتوقع العوامل التي تؤثر على علاقات العملاء وتوقعات العملاء والتفاعل مع العملاء لوضع معايير وقياس رضا العملاء.

وفي الاتجاه نفسه أكد chesaro أن العلاقة مع العملاء تركز بشكل عام كيف أن المنظمة تدير وظيفة العملاء بأفضل ما لديها للتأكد أنهم مستجيبون لإحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة وتشمل الطرق لإدارة التغذية العكسية من العميل و العلاقة التشاركية معهم وتحسين خدمة العملاء وعرفها yurong بأنها تتكامل بسهولة مع المبيعات، خدمة العملاء حديثا بين الأعمال ناتج عن الحقيقة التي تقول أن البيئة التسويقية يوما أصبحت مشبعة بشكل كبير وأكثر تنافسية. (علي، 2018، الصفحات 48-49)

وأشار الرفيعي إلى تعريف laycoub لإدارة علاقات العملاء بأنها تعني مدى واسعا من الممارسات و التقنيات التي توظف من أجل إدارة وبناء شراكات استراتيجية مع العميل وبالنتيجة تحسين رضا وقيمة العميل.

كما أشار mose إلى تعريف zaho للعلاقة مع العملاء بأنها تعود إلى عملية التفاعل و التعاون بين المنظمة وعملائها للتأكد من التدفق الفعال للمنتجات و الخدمات للعملاء

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

### 9-العلاقة مع الموردين suppliers relationship:

تكسب العلاقة مع الموردين أهمية كبيرة كونها تتعلق بأهمية وظيفة الشراء التي وضع أهميتها الماحي كالتالي:

أصبحت المنظمات تنفق أكثر من 60% من ميزانيتها في شراء المواد الأولية و السلع و الخدمات، كما أنها تتجه المنظمات للتخلص من التوظيف الدائم و اللجوء إلى نظام الإستخدام المؤقت عبر طرف ثالث وذلك لخفض التكاليف الثابتة إضافة إلى التنازل عن أداء معظم الأنشطة غير الأساسية والتعاقد مع جهات أخرى للقيام بها بصورة أفضل لتركز هي على أنشطتها الرئيسية مما يلقي عبئا إضافيا على إدارة المشتريات في اكتشاف و تقييم واختيار وتطوير وإدارة الموردين.

يعتبر المزيج الشرائي المتمثل في جودة المنتج ووفرته و تكلفته ووقت إستلامه من ناحية أخرى هو المزيج التسويقي المنتج وسعره وتوزيعه والترويج له الذي تقدمه المنظمة لعملائها أي أن إدارة المشتريات صارت مسؤولة عن إكتساب المزيج الشرائي الأمثل من الموردين التطور المتسارع في استراتيجيات و أساليب التسويق وإحتراف مندوبي البيع يستجوب بالضرورة مقابلته بتطور مماثل في إستراتيجيات وأساليب الشراء واحتراف موظفي الشراء.

تخفيض التكاليف المباشرة المتعلقة بالمواد و الخدمات ستقود مباشرة لتحسينات في هامش الربح أن علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الاجل ومباشرة وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا و الأسواق، أن شركات التوريد الاستراتيجية عادة ما تحدث بين عدد محدود من الموردين الذين يمتلكون الاستعداد لمشاركة مسؤولية أو هدف النجاح وقد عرف المناصب العلاقة مع الموردين بأنها الشراكة التي تقيمها الشركة مع الموردين ضمن إدارة سلسلة التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات المشاركة في المعلومات والمواد و الأنشطة والالتزام بتنفيذها بكفاءة والتخطيط المشترك والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات وتكمن أهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ المهام والأنشطة، كما يطلق أحيانا على العلاقات الخارجية للمنظمة من علاقات مع الموردين وعلاقات مع العملاء بالتكامل الخارجي حيث أشارت الحسن إلى تعريف التكامل الخارجي لكل من Ellinger et zaho بأنه عبارة عن الدرجة التي يجب أن تكون المنظمة شريكة مع أعضائها الرئيسيين في إدارة سلسلة التوريد أي العملاء والموردين من أجل هيكله إستراتيجياتها المشتركة بين المنظمات و الممارسات والإجراءات والسلوكيات في عمليات تعاونية مترامنة ويمكن التحكم فيها (علي، 2018، الصفحات 34-35)

إن ادارة العلاقة مع الموردين هي عملية تعرف كيف أن الشركة (كونها زبون) تتفاعل بعلاقتها مع الموردين أو المجهزين فهي مرآة تعكس الصورة الطيبة بين مصالح كلا الطرفين وتحتاج الشركات إلى تطوير تلك العلاقات مع زبائنها على الأمد البعيد، حيث أن الموردين يدركون جيدا الأهداف الأساسية لسياسات التموين التي تمارسها المنظمة وصولا إلى المستهلك النهائي ويمكن أن تخلق بعض القيم المادية وغير المادية نتيجة الاستخدام استراتيجية العدد المحدود من الموردين، كإستفادة من منحى التعلم و الخبرة و من إقتصاديات الحجم والتي تعد ميزات تنافسية يتقرب بها المورد من الزبون . وتشكل كلف الشراء المنخفضة والتي تنعكس على إنخفاض كلف الانتاج بعلاقة عدد محدود من الموردين بتوليد حالة الالتزام الكامل إزاء زبونه. كما ويمكن أن تنشأ تلك العلاقة التي يتسم بموجبها توقيع عقود لتنفيذ سياسة الجدولة الفورية، ناهيك عن إمكانية الإستفادة من الخبرات التكنولوجية المتراكمة لدى كلا الطرفين ويمكن أن تخلق ثقة متبادلة بينهما وهو أمر غاية في الأهمية حيث يمكن كلا الطرفين، ويمكن تخلق ثقة متبادلة بينهما وهو أمر غاية في الأهمية حيث يمكن أن تخلق أيضا إتصالات

## الفصل الثاني الأداء التجاري علاقته بإدارة سلاسل الامداد

---

وثيقة الصلة رسمية أو غير رسمية وبالتالي يؤدي إلى علاقات متينة ما بين الطرفين. (العلي و ابراهيم الكنعاني ، ادارة سلاسل التوريد ، 2008، صفحة 292)

### الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول موضوع الأداء التجاري بحيث تعرفنا على الأداء التجاري وعلاقته بإدارة سلاسل الإمداد، بحيث يعد نظام الأداء التجاري مهم وعنصر أساسي لدى المؤسسة التي تعمل في مجال الانتاج و التصنيع بكافة مجالاته في مختلف أنواعها، بحيث تتوقف كفاءة وفعالية الأنشطة الإمدادية في أداء مهامها، ودعم العلاقات في مختلف الأنشطة لدى الشركة داخليا و تعاملاتها الخارجية.

كما يعمل الأداء التجاري في المؤسسة على تقوية الربحية ويركز بدرجة كبيرة في قدرته على ضبط و ترشيد التكاليف الشراء و البيع، وتأثيرها على التكلفة الكلية لأداء الأعمال و الخدمات وبتالي إيرادات ربحية للمؤسسة، والهدف الاساسي هو رفع دقة المعلومات و المخازن وكل ما يخص أدوات تحسين الأداء التجاري التي تساعد في تحديد القرارات، وكذلك قياس أداء مستوى الخدمات المقدمة و تحسين مستوى الخدمات كذلك مع الموردين، وذلك من أجل الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وذلك من أجل تقديم منتجات كما يتوقعها العملاء. من خلال تحسين أنشطة الامداد.

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز

## تمهيد الفصل:

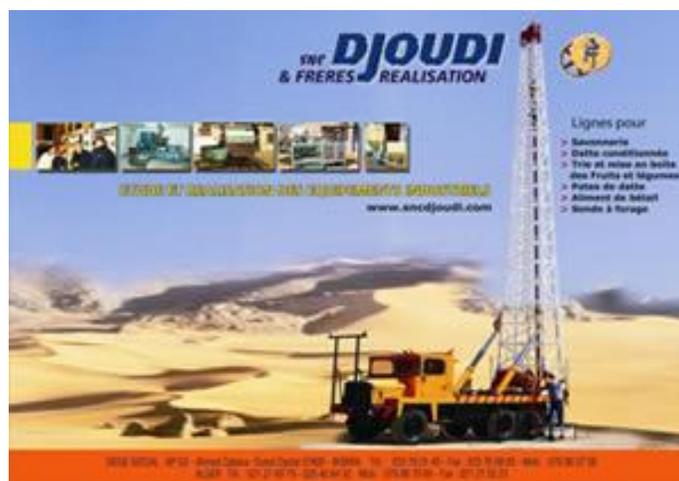
بعد التطرق على المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة سلاسل الإمداد والأداء التجاري في المؤسسة الاقتصادية، من خلال الفصلين السابقين، إتضح لنا أن إدارة سلاسل الإمداد تساهم بوظائفها المختلفة من نقل، تخزين، تسيير مخزونات... الخ، إضافة للاهتمام ببناء علاقات تعاونية مع الموردين، الزبائن، التكامل الداخلي للأنشطة التشغيلية والإدارية، تبادل المعلومات، والتسيير المرن للأنشطة عبر كامل السلسلة حتى العميل النهائي. كلها تشكل رافعة حقيقية للأداء التجاري، الذي يترجم في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من قدرة على البقاء والتكيف والنمو، إضافة لتحقيق الربح، كسب مكانة في السوق، جذب الزبائن والحفاظ عليهم عن طريق تلبية إحتياجاتهم، وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتسليمها بمرونة عالية، وتدعيما لما تطرقنا اليه في الجانب النظري قمنا بإعداد دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز بأولاد جلال، حيث نسعى من خلالها إلى اختبار النتائج النظرية عمليا من خلال جمع البيانات عن واقع إدار سلاسل التوريد والأداء التجاري والعلاقة بينهما في المؤسسة.

ولذلك، ومن أجل معالجة الجانب التطبيقي ودراسة حالة مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز بأولاد جلال، قمنا بقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة جودي وإخوانه

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات



## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة شركة جودي وإخوانه

سنتطرق في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلاً للدراسة الميدانية، إلى تقديم وعرض عام للمؤسسة جودي وإخوانه للانتاج SNC Djoudi & Frères de realization، بولاية أولاد جلال، والتطرق إلى نشأتها وأهم مراحل تطورها، أبرز وظائفها التنظيمية وأنشطتها العملية.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة شركة جودي وإخوانه

تعتبر شركة جودي وإخوانه للانتاج بولاية أولاد جلال أحد أبرز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ظهرت سنة 1999، في مجال الصناعي مما يجعلها من أهم المؤسسات على مستوى البلد في القطاع الصناعي بأولاد جلال.

## 1. لمحة تاريخية على المؤسسة جودي وإخوانه للانتاج

مؤسسة SNC Djoudi يقوم نشاطها على إنتاج عتاد صناعي وقطع الغيار والآلات وأيضاً وحدات إنتاجية جديدة وحديثة معالجة وتوضيب التمور، وهي تقع بمنطقة النشاطات أولاد جلال شمال الولاية بالقرب من مركز الجمارك، تصنف هذه الشركة ضمن المؤسسات المتوسطة، ومن ناحية القانونية هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست بتاريخ 24 | 02 | 1999، برأس مال قدره 100000.00 دج، وتعتبر هذه الشركة استثماراً خاصاً، تعود ملكيته الأولى إلى جودي وإخوانه SNC، وهم الأعضاء المسؤولون لها، تعرضت الشركة لعدة مشاكل أو إعاقات في البداية القانونية والمتعلقة بأمور التصدير لأن الشركة تقوم بإنتاج عدة قطع ذو جودة أول، و لكن المؤسسات الحكومية التي تقوم بإستيراد تلك القطع من الخارج أدى إلى عدة عراقيل في البداية، لكنها إستطاعت تجاوز تلك العقبة والدخول في هذا المجال الانتاجي والصناعي.

و تتوفر المؤسسة على الخبرة المهنية، التي تمتد على مدار 25 سنة من تصنيع الأدوات، المعدات والعتاد الصناعي، والتوافر والجاهزية بشكل يومي لخدمة عملائها الحاليين والمحتملين، بمجرد الإتصال بالمؤسسة وعرض إحتياجاتهم وإنشغالهم، في مجال الأدوات والعتاد الصناعية، مستغلة خبرة العاملين لديها في مجال الخراطة الدقيقة والتلحيم السليم، وهو ما جعل منتجاتها تتميز بالجودة العالية.

بما أن المؤسسة عائلية، فإنها تدار المؤسسة بشكل جماعي، وهو ما يعني المسيرين الرئيسيين لها هم من عائلة جودي، وعلى رأسهم: جودي عمر: مدير المؤسسة، و جودي بغدادي: مدير المكتب الرئيسي بمدينة أولاد جلال، كما أنها إحتفظت بمجال نشاطها الأولي، و لم تلجأ لتغييره، التخصص في تصنيع المعدات الزراعية الغذائية، و إن كانت عملت على تنويع محفظة أنشطتها الاستراتيجية، فدخلت في مجال تصنيع معدات و آلات الصابون و مواد التنظيف مثلاً.

## 2. أهداف المؤسسة

- الوصول إلى كفاءة عالية في إنتاج وحدات صناعية، خاصة وأن قطع الغيار التي تصنعها تعتمد على عمليات التصميم وفق مقاييس دقيقة، ثم التنفيذ الدقيق للنماذج الأولية وفق عمليات صناعية دقيقة (خراطة، تثقيب، تلحيم، تركيب).

- تصدير منتوجات إلى الخارج، فرغم أن المؤسسة تركز على توزيع منتجاته على المستوى المحلي والجهوي والوطني بالدرجة الأولى، إلا أن إقترحام الأسواق الخارجية لتصدير معداته الصناعية يبقى أحد أبرز أهدافها؛
- تغطية سوق المحلية من الاحتياجات الصناعية، فنظرا لأهمية المعدات الصناعية وقطع الغيار التي تنتجها للقطاع الفلاحي والصناعي، فإكتساب حصة هامة من السوق الوطنية يعتبر أبرز أهداف المؤسسة، خاصة وأنه تسيطر عليها المنتجات المستوردة بشكل كبير جدا.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي من خلال زيادة الأرباح، حيث يبقى تحسين هوامش الأرباح من كل عملية بيعية أحد أبرز أهداف المؤسسة، ولذا فهي تولي عناية كبيرة لمراقبة التكاليف التشغيلية، خاصة وأن فرصها في التحكم ورفع الأسعار محدودة، نظرا للمنافسة الشديد التي تواجهها منتجاتها، سواءا من منتجات محلية أو أجنبية مستوردة.
- الحفاظ ورفع مكانتها السوقية، حيث يبقى زيادة وتنمية المبيعات (بالكميات والمبالغ) أحد أبرز إنشغالاته، لأنه سيساهم في زيادة الأرباح، كي تستخدم في توسيع نشاط المؤسسة وأسواقها.

### 3. الجوائز التقديرية:

حصلت شركة جودي وإخوانه على وسام الإستحقاق، بمناسبة المعرض الرابع للمؤسسات الصغيرة (سامي 2007)، الذي نظمته الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، وهذه نتيجة ممتازة تفخر بها المؤسسة، هي تشاركها حتى اليوم مع جميع عملائها، حيث أنها دليل على رغبة وجهود المؤسسة في تلبية طلب السوق، من خلال تقديم منتجات عالية الجودة.

### بطاقة تقنية للمؤسسة:

الإسم التجاري/ السبب الاجتماعي: جودي وإخوانه للإنجاز  
 النوع حسب الملكية: شركة عائلية ( جودي الحاج وأولاده الخمسة)  
 النوع حسب الحجم: مؤسسة صغيرة  
 النوع حسب الشكل القانوني: شركة تضامن  
 المؤسس: جودي يوسف  
 المسير الرئيسي: جودي عمر  
 المدير المساعد: جودي الحاج  
 رأس المال الاجتماعي: 1.000.000.000 دج  
 المقر الاجتماعي: قطعة رقم 12 منطقة النشاطات، أولاد جلال.  
 العنوان: 63 شارع أحمد زبانه، أولاد جلال، ولاية أولاد جلال.  
 تاريخ التأسيس: 24 فيفري 1999  
 النشاط: صناعة وإنجاز الآلات

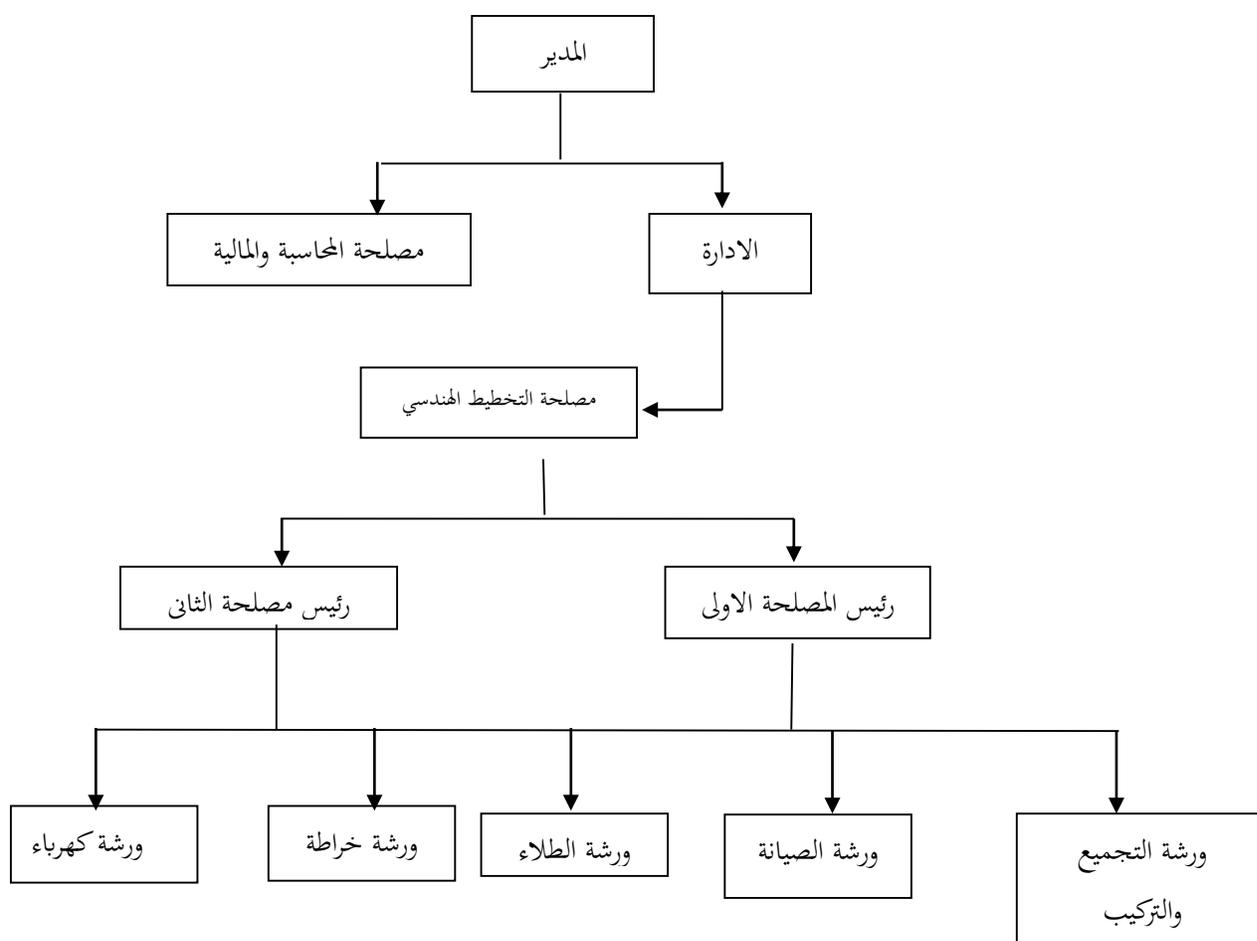
النشاط الرئيسي: صناعة تجهيزات الصناعات الغذائية

خطوط الإنتاج: الصابون، تكييف التمور، عجينة التمور، عتاد حفر الآبار، توضيب التمور

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نظرا لتصنيف مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز كمؤسسة صغيرة، ونظرا لطبيعتها القانونية كمؤسسة تضامن عائلية، فإن هيكلها التنظيمي من النوع البسيط، حيث تتركز أغلب السلطات والقرارات في يد مدير المؤسسة وأعضاء العائلة المالكة لها، كما أن عدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية محدود، بسبب محدودية عدد المستخدمين، ومحدودية مستوى النشاط (حجم الإنتاج ورقم الأعمال)، والشكل التالي يوضح عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جودي وإخوانه



المصدر: اعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة، مصلحة الإدارة العامة

أولاً. مدير المؤسسة:

هو من الملاك الأساسيين لهذه المؤسسة، وهو المسير الرئيسي في الإدارة، السيد جودي عمار، ومساعدته جودي الحاج الذي تولى بعده وأولاده الخمسة القيادة، الذين يعتبرون الملاك والمسيرين الأساسيين لهذه المؤسسة، ويتمثل دور المدير في الإشراف العام على جميع

الأنشطة والسهر على السير الحسن للمؤسسة، من خلال التعاملات مع أصحاب المشاريع الصغيرة وتدعيمهم بالآلات اللازمة لبدء مشروعهم عبر كل الولايات الوطن بتقديم أحسن جودة.

#### ثانيا. الإدارة العامة:

هي المسؤولة عن العمليات التشغيلية لشركة من المصالح وشؤون العمال وعمليات البيع والأرقام، التي يشرف عليها جودي عبد الرؤوف، بالتفويض مع الشركاء والمهام التي تقوم بها:

- المحاسبة من شيكات وفواتير، حيث تمارس الإدارة العامة دور التسجيل المحاسبي للشيكات والفواتير، سواء عند البيع أو الشراء، رغم وجود وظيفة للمحاسبة والمالية، مما يبين الخلل في توزيع المهام بين الوظائف والمصالح في المؤسسة، وتركزها بشكل كبير في يد ملاك المؤسسة (العائلة)؛

- إدارة الضرائب من خلال تعامل مع مدير الضرائب والبنوك، حيث تتكفل بالإشراف على إعداد التصريحات الجبائية بمختلف أنواعها (التصريح بالضريبة على أرباح الشركات، التصريح بالرسم على القيمة المضافة وغيرها)، كما تقوم بدفع المبالغ الواجبة لمصالح الضرائب، ومتابعة النزاعات الضريبية مع مصالح الضرائب عند حدوثها، وإتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات إزاءها، ومن جهة أخرى تتواصل مع البنوك، للتأكد من سلامة الشيكات وتحصيلها من العملاء في مواعيدها القانونية؛

- تسيير أمور العمال تنظيمهم ومراقبتهم وأيضا توفير احسن كفاءات جيدة، أي أنها تتكفل بإدارة الموارد البشرية بكل وظائفها (التوظيف، التكوين، الأجور، نظام معلومات المستخدمين، تسيير المسار المهني، تسيير الحضور والغياب، إدارة شكاوي وحوادث العاملين، وأي شؤون متعلقة بالعاملين؛

- تسيير النشاطات التشغيلية المتعلقة بالمدادخيل والأعباء، حيث تقوم بتعويض إدارة الإنتاج والاستغلال، فتشرف وتنفذ كل النفقات الضرورية لنشاط التصنيع، حيث يتطلب شراء مواد ولوازم للإنتاج، أو طلب خدمات من أطراف خارجية والتعاقد عليها، ثم متابعة الإشراف على القيام بها، ودفع المصاريف التي تتطلبها؛

- إعداد الفواتير اللازمة لعمليات البيع، حيث تغيب مصلحة تجارية أو تسويقية في المؤسسة، بسبب صغر حجمها ومحدودية عمليات البيع، باعتبار أن عملاء المؤسسة هم صناعيين ومنتجين، ونظرا لعمليات البيع التي يتم التعاقد عليها وفق شروط متفق عليها من طرف الإدارة العامة، فإنه بعد التصنيع، يتم تسليم المنتجات وإعداد الفواتير من طرف الإدارة العامة؛

- تنسيق حركة نقل الآلات التي يتم تصنيعها في المؤسسات عبر الولايات؛

#### ثالثا. الأمانة:

وتتمثل في الرد الهاتفي على العملاء وفي إستقبالهم في المؤسسة، وتسجيل طلباتهم وإنشغالهم، وبرجحة المقابلات مع الشكاه وأصحاب المصالح، وتحديد جدول الأعمال بإشراف من مدير المؤسسة، كذلك متابعة الرد على الرسائل التي تخص حسابات الفيسبوك والاميل الخاصة بالمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في تسويق منتجاتها، والبحث عن عقود للبيع والأسواق المحلية والخارجية، وكذلك إنشاء ونشر فيدوهات عبر اليوتيوب التي تبين أنشطة ومنتجات الشركة، حيث تعتمد على الترويج الإلكتروني عبر الإنترنت بالدرجة الأولى، باعتباره أقل تكلفة، وأسهل في الوصول إلى السوق.

رابعاً. المصالح العملية للمؤسسة:

تتمثل في الوحدات التنظيمية التي تتكفل بالنشاط العملي (الإنتاج)، ونظراً لصغر حجمها، وندرة تفرعها إلى وحدات فرعية أصغر، فإنه يطلق عليها مصالح Services، رغم أن تسميتها في الهيكل التنظيمي الرسمي باللغة الفرنسية **départments**، وهذه التسمية تتناقض مع صغر هذه الوحدات، سواء من حيث مهامها أو عدد المستخدمين فيها، إلا أنه بشكل عام فهي تتكون من الوحدات التالية:

### 1. مصلحة التخطيط الهندسي **Department de planification technique**:

هي مكتب دراسات المشرعات، ينقسم إلى مصلحتين بحيث كل مصلحة يشرف عليها مسؤول، اللذان يقدمان مخططات التي سوف تنجز وتنقسم إلى مصلحتين:

#### أ. مصلحة التقطيع و التلحيم **Department de decoupe et de soudure**:

يقوم المسؤول عليها بتحديد المخطط النهائي للإنتاج الآلات، و العتاد والتفاصيل النهائية لصنع، من ثم يقوم بالرسالة إلى زميله في مصلحة الفرازة، الذي يقوم بتشاور على المخطط، وبعد الاتفاق عليها يقوم المسؤول على المصلحة بإرسالها إلى العمال، لبدء الصنع حسب ما تم التخطيط له.

#### ب. مصلحة الفرازة **Service de separation**:

يقوم المسؤول عليها بوضع مخطط الفراز، وكيفية التعامل والصنع، من ثم يقوم بإرسال المخطط إلى المسؤول على مصلحة التقطيع والتلحيم، والتشاور على خطة الإنجاز وبعد الإتفاق عليها، يوزعها على العمال لبدأ العمل عليها

### 2. مصلحة التلحيم **Département de soudage**:

وهي المصلحة الثانية في العملية تقوم هذه المصلحة باعداد المواد الأولية المراد تلحيمها، ومن ثم تقسيمها على حسب ما أصدره المسؤول حسب كل آلة ومن ثم البدء في التلحيم.

### 3. مصلحة الخراطة **Département de tournage**:

وهي العملية الثالثة من الإنجاز التي تقوم بتحضير قطع الآلات غيار وإنجازها وتقسيمها حسب كل آلة، وتحتل أهمية بالغة في نشاط الإنتاج، حيث أن دقة مقاييس تصنيع القطع يؤثر بشكل كبير على العمليات المالية، وعلى عملية الإنتاج بأكملها.

### 4. مصلحة الطلاء **Service de peinture**:

وهي العملية الرابعة من الإنجاز ولكن بالنسبة لطلاء، فهو غير مخصص لكل الآلات لأن اغلب الآلات التي تصنعها هي الآلات من نوعية (inox إينوكس)، الذي لا يصلح عليه الطلاء، وهو نوع من الآلات غذائية مخصص لمواد الغذائية فقط مثل dosage automatique en Inox، أما القطع التي يتم طلاءها هي قطع حديد عادية التي تستلزم الطلاء بعد تحضيرها، مثل آلة رحي الجريد التي تخص الأشجار Machine de decoupe de jade

**5. مصلحة الصيانة والتركييب :Département de maintenance et d'installation**

وهي العملية الخامسة من الإنجاز يقوم العمال بتركيب القطع المجمعة، وهنا تصبح الألة شبه مكتملة لأنها المرحلة ما قبل الأخيرة، أي الوصول إلى شكل شبه نهائي.

**6. مصلحة الكهرباء :Département Délectricité**

وهي العملية الأخيرة من الإنجاز التي يتم فيها دراسة نوع الآلات، ثم يقوم بصنع الهيكل الخاص، ومن ثم تحميل الكهرباء حسب حجم كل آلة، لأنها تختلف حسب كل آلة، وهنا يكون المنتج قد إلى مرحلة الإنتاج التامة وجاهز للنقل.

**7. مصلحة المحاسبة المالية :Département de comptabilité Financière**

رغم أن أغلب الوظائف المالية والتجارية يتكفل بها مدير المؤسسة بشكل شخصي أو مصلحة الإدارة العامة، فإنه توجد مصلحة صغيرة للمحاسبة والمالية، يتمثل دورها في:

- ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد، حيث تتكفل بالإشراف على التسجيلات المحاسبية لمختلف العمليات التشغيلية، والتحقق من سلامة العقود والاتفاقيات التجارية من الناحية المحاسبية والقانونية، وهذا بسبب غياب مصلحة قانونية في المؤسسة.

- إعداد وتحليل الميزانية السنوية، حيث تتفعل بإعداد الدفاتر المحاسبية المختلفة (دفتر الأستاذ ودفتر اليومية والدفاتر الملحقة)، وإعداد القوائم المالية (الميزانية، حساب النتائج، جدول السيولة النقدية)، إضافة لتقارير التحليل المالي بطلب من مدير المؤسسة.

- مراقبة كل العمليات التي تخص المؤسسة، حيث تتكفل بمتابعة سلامة كل المستندات التي تم إعدادها مع أي عملية تشغيلية مع أي طرف تتعامل معه المؤسسة (شراء من الموردين، بيع للعملاء، أجور للمستخدمين، ضرائب للمصالح الجبائية، تحصيل وتمويل من البنوك)، حيث أن سلامة هذه المستندات مهم لسلامة التسجيل المحاسبي والتسيير المالي.

- يصادق عليها بعض الفواتير التي تم تقديم مبالغها، حيث عند الدفع النقدي للفواتير، تقوم هذه المصلحة بالتحقق من صحة المبالغ المدفوعة في حالة الشراء والمقبوضة في حالة البيع، وهو ما يدخل في إطار نظام الرقابة الداخلية لمختلف العمليات المالية التي يتم تنفيذها، ويعود سبب القيام بهذه المهمة لغياب مصلحة تجارية في المؤسسة لذا تتوزع مهامها على عدة مصالح في المؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة والمالية).

**المطلب الثالث: تحليل أنشطة المؤسسة**

تعتبر مؤسسة جودي وإخوانه للإنتاج من المؤسسات الإنتاجية في ولاية أولاد جلال، وهو ماجعلها تواجه منافسة داخلية من المصدرين المحليين، وخارجية من الأسواق الخارجية التي تركز على تقديم منتجات ذات جودة أفضل من المستوردة.

**1. وظيفة التمويل:**

تتمثل من طرف المستوردين للمادة الأولية المتعلقة بإستلام وتخزين وإيصال المشتريات للزبائن، وحتى تركيبها إن لزم الأمر التنقل إلى المؤسسة، وقيام عمال شركة جودي بتركيب سواء الآلات و العتاد، أي خدمة ما بعد البيع، حيث تقوم المؤسسة بالإشراف ورقابة

والمناولة، أي إدارة التموين من طرف مسير المؤسسة إلى غاية وصولها إلى مرحلة الانتاج، وإعداد تقارير حول الكمية وتحديد مكان الإستلام الذي هو الشركة، وأيضا من خلال وسائل النقل الخاصة، ولدى مؤسسة جودي وإخوانه مصدر تموين هو من عدة مؤسسات، وهم البائعين للمواد الاولية والمحركات ولوازم الشركة، أهم هؤلاء الموردين SARL PIMA بولاية الجزائر، العنوان رويسو العاصمة، والممون الثاني هو K2 STEEL الدار البيضاء العاصمة.

أما بالنسبة لوسائل النقل فهي خاصة بالمؤسسة التي تقوم بنقل المنتجات من العتاد والتمور وقطع غيار إلى الزبائن بمختلف الوسائل التي تمتلكها، المتمثلة في الشاحنات والمركبات أي أن المؤسسة تعتمد في عملها على النقل البري.

## 2. وظيفة الإنتاج:

تقوم المؤسسة بتصنيع الأدوات عالية الأداء، في مجال الخراطة، و الطحن، و الملف، و القطع بالأكسجين، و محطة قطع البلازما، و محطة اللحام، و ما إلى ذلك، و هي تتميز بالمرونة بالتحول و الانتقال بين هذه المجالات بسرعة كبيرة، و هذا بسبب ماكتسبته من خبرة و معرفة في هذه المجالات على مدار 25 سنة من حياتها.

و تضمن المؤسسة جميع منتجاتنا في حالة حدوث ضرر مادي، فإذا تم تقديم شكاوي من العملاء بعد شراء و تركيب و إستخدام منتجاتها، فإن المؤسسة تبقى دائمة مستعدة و قادرة على التدخل و تقديم خدمات ما بعد البيع (التركيب، التشغيل، التدريب و المرافقة التقنية)، و هذا لجميع منتجاتها، من خلال فريق العمل خلال فترة زمنية قصيرة جداً.

و رغم أن مجال الإنتاج و التصنيع الذي تنشط فيه المؤسسة، إلا أنها تركز على إنتاج الأدوات الميكانيكية المختلفة، سواء في مجال الصناعة الغذائية و العتاد الفلاحي (تكيف و معالجة التمور)، الصناعة الكيمائية (الصابون)، و معدات حفر الآبار الإرتوازية، إضافة لأن نوع من قطع الغيار التي يرغب فيها العملاء، بعد تحديد مواصفاتها المرغوبة، و من أبرز منتجات المؤسسة:

- خطوط تكيف و معالجة التمور: يتضمن تصنيع لوازم أدوات تعبئة و تغليف التمور، إضافة لآلات غسيل التمور؛ و أجهزة و وحدات تبريد التمور.

- خط تجميع و طحن القهوة متكامل: يتمثل في أجهزة تسمح بتحميص حبوب القهوة وفق الشروط التي يرغب فيها العميل، إضافة لأجهزة لطحن القهوة و تعبئتها.

- خط إنتاج الصابون المنزلي الكامل: هي آلات تسمح بخلط المواد الكيمائية و تحويلها لمواد التنظيف المنزلي، مثل الصابون السائل و الجافيل و غيرها.

- وحدات أعلاف الماشي: تهتم بمعدات تغذية الماشية داخل الحضائر، و بشكل رئيسي وفق بخمسة أنواع، و هي: الأبقار و الأغنام و الماعز و الخيول و الإبل.

- العتاد الفلاحي: عتاد حفر الآبار الإرتوازية Sonde a forage rotatif، تتكفل المؤسسة بتصنيع و تركيب التجهيزات التي تستخدم في حفر الآبار.

-قطع الغيار المتنوعة حسب رغبات و شروط العملاء، و هذا بالاتفاق مع مصلحة التخطيط الهندسي التي تحصل على المقاييس و الصفات التي يحتاجه العميل في القطع التي يرغب في الحصول عليها، سواء من حيث مواد التصنيع (بلاستيك، نحاس، حديد، ألومنيوم)، أو من حيث الأبعاد و المواصفات المختلفة الأخرى.

من أهم المواد و اللوازم التي تقوم المؤسسة بتوريدها من أجل القيام بتصنيع أدواتها و معداتها الصناعية و الفلاحية نذكر: البلاستيك، الحديد، المحركات، لوازم الكهرباء، و بما أن تكلفة شراء هذه المواد و اللوازم تختلف بين مدة و أخرى، و ذلك حسب حالة السوق، فإن المؤسسة تلجأ إلى تكوين و الاحتفاظ بمخزون أمان كافي من إحتياجاتها التموينية على مستوى المخازن المغطاة و الساحات التخزينية المكشوفة التي تتوفر عليها.

و تتوفر المؤسسة على مكتب التصميم يتكفل بتصميم منتجاتها وفقاً للمعايير و متطلبات العملاء، و هذا بفضل مجموعة من المهندسين المؤهلين، بفعل الخبرة الطويلة في مجال تصميم الأدوات الصناعية بدقة عالية، إضافة للاستعانة بأدوات التصميم متطورة تكنولوجيا، و على رأسها مساعدة الكمبيوتر (CAO) Conception Assistée par Ordinateur .

الجدول التالي يوضح أبرز منتجات المؤسسات، التي تتوزع على مختلف الوحدات الإنتاجية (الورشات المغطاة أو المفتوحة)، و العمل في هذا الوحدات يكون حسب وجود الطلب و أولوية الإنتاج و أهمية الزبون و آجال التسليم، مما يعني أن بعض الوحدات قد تكون نشطة في العمل و الإنتاج و البعض الآخر متوقف.

الجدول رقم (04): الوحدات الإنتاجية الخاصة بشركة التضامن جودي واخوانه للإنجاز

الرقم	الوحدات الإنتاجية
1	آلة رحي مخلفات الأشجار والمزروعات
2	وحدة إنتاج الصابون ذات قدرة إنتاج تصل إلى 50 قنطار
3	وحدة معالجة وتوضيب التمور
4	وحدة معالجة و توضيب الخضرة و الفواكه
5	وحدة إنتاج الأعلاف أغذية الأنعام
6	وحدة إنتاج فيتامين خاصة بالحيوانات
7	خطوط الفرز والتعبئة

المصدر: بناء على معلومات مدير المؤسسة

الشكل رقم ( 11 ) : أهم خطوط إنتاج مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز



خط توضيب وتكييف التمور



وحدة إنتاج عجينة التمر



وحدة إنتاج الصابون

## 3. وظيفة التسويق لمؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى توسيع أسواقها المحلية، خاصة و أنها تمتلك طاقة إنتاجية تمكنها من تحقيق أهدافها و تصدير منتجاتها إلى الخارج خاصتنا الدول العربية مثل مصر و تونس و ليبيا و ذلك لتشجيع الانتاج المحلي، و تتمثل عناصر المزيح التسويقي للمؤسسة فيما يلي:

## أ. سياسة التوزيع:

يقوم الزبائن بلقدوم إلى الشركة و إستلام بضاعتهم أو تقوم الشركة نفسها بنقل المنتجات إليهم، أو إستخدام وسائلها الخاصة حسب الظروف و إيصالها إلى وجهتها عبر خطوط النقل البري.

## ب. سياسة الترويج:

تعتمد شركة جودي على الترويج و التعريف بمؤسستها و منتجاتها التجارية على الترويج الإلكتروني عبر الإنترنت بالدرجة الأول، سواء من خلال محرك البحث جوجل، اليوتيوب، و الفيسبوك، و تتمثل عناوين بعض صفحاته الترويجية الإلكترونية في:

- الصفحة على الفيسبوك: <https://www.facebook.com/omaro.djoudi>: تتضمن صور لمنتجات المؤسسة

المختلفة، و هذا للاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في الإعلان و إقتناص فرص بيعية محلية و خارجية.

- الصفحة على اليوتيوب: <https://www.youtube.com/@mysysteme07>: تحتوي على فيديوهات لعرض

آلات: تعبئة و فرز، توضيب التمور، صنع عجينة التمر، الصابون، التمر، و آلات حفر الآبار Sondage، و هذا باللغتين العربية و الفرنسية.

- الصفحة محرك غوغل: [www.sncdjoudi.com](http://www.sncdjoudi.com)، تتضمن نوافذ متعددة، مثل نافذة الإستقبال، التعريف بالشركة،

منتجاتها، أبرز الأحداث، و الاتصال من خلال عدة أرقام للهاتف و الفاكس الثابت و المحمول، نحو المقر الاجتماعي للمؤسسة في أولاد جلال أو مكتب الجزائر العاصمة.

## ج. سياسة المنتج:

تعتمد على توفير أفضل و أجود أنواع المنتجات لعملائها لغرض تلبية زيادة كفاءتها و الإستعمال الجيد لزبائنها، التي تتصف بنظافة و السلامة.

و خلال أكثر من 20 سنة من النشاط، شاركت مؤسسة جودي و إخوانه في العديد من المعارض التجارية، بهدف التقرب من العملاء، و من أبر المعارض التي شاركت و تشارك فيها نجد معرض الجزائر الدولي (FIA).

## د. سياسة التسعير:

يتم تسعير منتجات الشركة من خلال عدة عوامل، و هي سعر التكلفة للمواد الأولية و حسب مرحلة إنتاج المنتج و المصاريف المعتمدة عليه مع إضافة هامش الربح، مع ذلك فهي تتعرض للضغط من طرف العملاء لفرض سعر محدد لطلبائهم، خاصة و أن الدولة تقوم بإستيراد بعض المنتجات من الصين، و تكون في المرحلة الثانية، أي بسعر أقل من المنتجات ذات الجودة الأفضل، التي يحتم عليها المنافسة الشديدة، و إن لزم الأمر فإنها ترفض التعامل مع هذه الفئة.

## المطلب الرابع: تحليل الأداء التجاري لمؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز

بغية تقييم الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز بمختلف أبعاده الكمية والنوعية، قمنا بجمع معلومات داخلية، من خلال الحصول على وثائق محاسبية ومالية، سمحت بإستخلاص بعض الإحصائيات المتعلقة برقم الأعمال (المبيعات، الإيرادات الأخرى) والتكاليف التشغيلية، إضافة إلى إجراء مقابلات ميدانية مع مسيري المؤسسة، وطرح أسئلة قمنا بإعدادها مسبقا، هذه الأسئلة تغطي جوانب الأداء التجاري.

## أولاً: تحليل النشاط البيعي:

بالنسبة لعمليات الدفع عند البيع في المؤسسة، تؤمن المؤسسة بتقديم تجربة بيع شاملة تلي إحتياجات عملائها، خاصة وأن التجهيزات الصناعية والفلاحية التي تنتجها المؤسسة، غالبا ما تكون ذات أسعار مرتفعة، وقد لا يكون الدفع الفوري في متناول الزبائن، لذا توفر لهم خيارات متنوعة للدفع تناسب ظروف الزبائن، حيث يتم الدفع بطريقتين، الأولى نقدا عند إستلام التجهيزات والمعدات المصنعة، والثانية بمنح آجال مريحة للسداد، كما يمكن الجمع بين الطريقتين:

## أ. البيع نقدا:

تقدر المؤسسة رغبة بعض العملاء في إتمام عملية الدفع بشكل فوري و ذلك في عملياتها البيعية، خاصة إذا كانت المعدات المصنعة بسيطة (قع غيار مثلا).

## ب. البيع بالأجل:

تتفهم المؤسسة إحتياجات العملاء الذين يرغبون في شراء السلع مع تقسيط الدفع على فترات زمنية مناسبة، كما تقدم خطط تقسيط مرنة تتناسب مع إمكانيات كل عميل، مع ضمان حصوله على السلعة التي يرغب بها دون عناء، كما أنها تحرص على توفير شروط عادلة و شفافة، مع ضمان حصول جميع العملاء على المعلومات المتعلقة بالخطوة قبل الشروع في عملية الشراء.

## ج. البيع النقدي/ الأجل معا:

من خلال دفع حصة متفق عليها عند الإتفاق التجاري و الفني، و دفعة عند إستلام المنتج، و دفعة متبقية في أجل متفق عليه في عقد البيع منذ البداية، كما تحرص المؤسسة على تنوع أساليب الدفع التي تقدمها، يعكس حرصها على وضع إحتياجات العملاء على رأس أولوياتها، و تؤكد إلتزامها بتقديم أفضل تجربة بيع ممكنة لهم.

## ثانياً: مدة الأجل الممنوحة للزبائن في المتوسط:

تختلف مدة الأجل الممنوحة للزبائن في المؤسسة بشكل عام حسب نوعية الطلب وسلعة الشراء، وذلك بهدف تلبية إحتياجات مختلف العملاء، وتقوم المؤسسة بتوفير حلول دفع مناسبة لكل فئة، حيث تختلف مدة الأجل حسب نوعية الطلب مثل المعدات البسيطة تكون مدة الأجل قصيرة، وذلك لقدرة العملاء على الدفع، أما المعدات والتجهيزات والآلات مرتفعة الثمن، فيصل أجل الدفع إلى 12 شهرا، للخدمات التي تقدمها المؤسسة في مجال التركيب، الإصلاح والصيانة للتجهيزات و المعدات، فغالبا ما تكون مدة الدفع الممنوحة قصيرة 30 يوما، و هو يحقق للمؤسسة هدفين: خدمة الزبائن بشكل أفضل و تحصيل النقدية لتمويل المشتريات و الأجور، مما يساعدها على كسب الزبائن و الحفاظ عليهم من جهة.

ثالثا: مدى مساهمة منح آجال للدفع للزبائن على زيادة مبيعات و أرباح المؤسسة :

تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم خيارات تقسيط متنوعة تناسب مختلف إحتياجات عملائها و ظروفها المالية، كما أنها تحرص على توفير شروط تقسيط عادلة وشفافة مع ضمان سهولة فهم شروط الدفع و تجنب أي مفاجات للعملاء، مع ذلك من المهم الإشارة إلى أن منح الآجال بالنسبة للمؤسسة عملية غير مربحة و غير مجدية لعدم مصداقية العملاء في الدفع في الآجال المتفق عليها في كثير من الأحيان، و ذلك لعدة أسباب منها:

- ارتفاع تكلفة الائتمان البنكي: تتحمل المؤسسة تكلفة تمويل خطط التقسيط، حيث أن تأجيل الدفع يجعل المؤسسة للحصول على قروض قصيرة الأجل من البنوك، و هذا التمويل يتميز بارتفاع التكلفة و تشدد الشروط، حيث تدفع المؤسسة الفوائد و الرسوم مما يؤثر على أرباحها.

- مخاطر عدم الدفع: يمكن أن يؤدي عدم قدرة بعض الزبائن على سداد أقساطهم إلى خسائر مالية كبيرة للمؤسسة، مما ينعكس سلبا على الأداء التجاري، و يشكل خطرا على بقائها و قدرتها على تدبير إحتياجاتها من المواد و المعدات الصناعية، إضافة لدفع الأجر للعمال في مواعيدها.

- تعقيد العمليات الإدارية: تتطلب إدارة خطط التقسيط أنظمة محاسبة و إدارية متطورة، مثل تتبع الأقساط المستحقة و تاريخ السداد، و حساب الفوائد و الرسوم، متابعة أنشطة الزبائن و ظروفهم، الإتصالات المستمرة، الانتقال لمقرات الزبائن، من أجل طلب دفع المستحقات في آجالها، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف التشغيلية.

- تكوين ديون معدومة: تصبح الديون المعدومة عبئا على المؤسسة عند إفلاس بعض الزبائن، مما يصعب إسترداد حقوق المؤسسة، و بالتالي يؤثر على قدرتها على تمويل عملياتها و تقديم خدماتها و تصنيع منتجاتها.

- مخاطر الأخطاء: تزداد إحصائية حدوث أخطاء في الحسابات و المدفوعات مع تعقيد العمليات، مما قد يؤدي إلى نزاعات مع الزبائن و خسائر مالية.

- مخاطر التأثير على السمعة: ملاحقة الزبائن المتخلفين عن السداد، قد تضطر المؤسسة إلى إتخاذ إجراءات قانونية لمطالبة بديونها، مما قد تؤثر سلبا على سمعتها في السوق و يفقدها ثقة الزبائن.

رابعا: تحليل تكاليف المشتريات:

تعتبر تكاليف شراء المواد و اللوازم من أهم بنود التكاليف في المؤسسة، في ظل إعتتماد المؤسسة على شراء لوازم و معدات جاهزة الصنع تقوم بتركيبها في منتجاتها الصناعية، و التي من أبرزها المركبات الكهربائية و قطع الغيار، إضافة إلى أن المشتريات تعبر عن مستوى نشاط المؤسسة و مبيعاتها، و الجدول التالي يوضح تطور المشتريات من المواد و اللوازم:

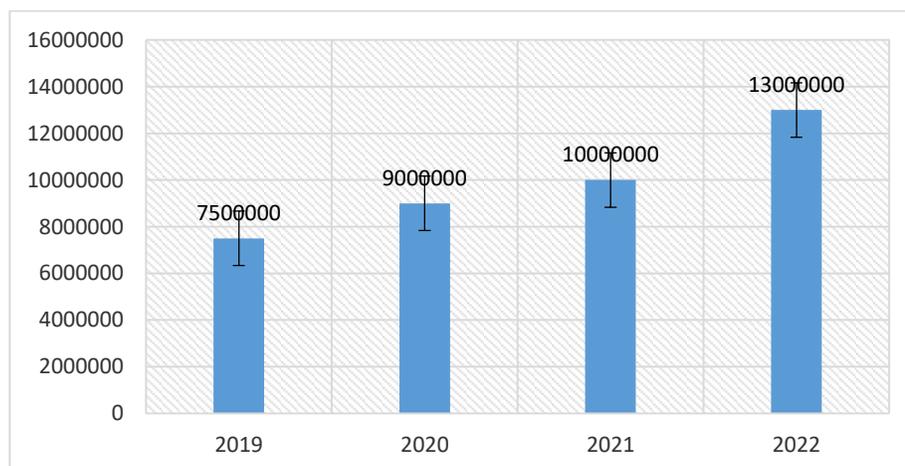
جدول رقم (05) : تطور تكلفة شراء المواد واللوازم الصناعية بدينار الجزائري الوحدة: دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021	2022
ال مواد الأولية				
صفائح ال ionx	150.000.00	190.000.00	200.000.00	300.000.00
قطع غيار	160.000.00	190.000.00	200.000.00	300.000.00
نحاس	150.000.00	180.000.00	200.000.00	200.000.00
محركات كهربائية	220.000.00	250.000.00	300.000.00	400.000.00
كوابل	70.000.00	90.000.00	100.000.00	100.000.00
المجموع	750.000.00	900.000.00	1.000.000.00	1.300.000.00

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق و الرسم البياني التالي، أن تكاليف شراء المواد الأولية للمؤسسة في تزايد من سنة إلى أخرى، و هذا يتضح من خلال الجدول الذي يوضح أن تكلفة الشراء في تزايد مستمر، و هذا يرجع إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، مما يتطلب التزويد بمواد أولية ولوازم للإنتاج أكثر، مما يؤثر على التكاليف التشغيلية. حيث في ظرف 3 سنوات فقط (من 2019 وحتى 2022)، إرتفعت المشتريات من 750 ألف دج إلى 1300 ألف دج، أي بنسبة 73.33 %، أي بنسبة متوسطة سنوية 24.44 %، وهو ما يؤكد النمو السريع لنشاط المؤسسة.

الشكل رقم ( 12 ) : أهم تكلفة شراء المواد الأولية لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتبين من الشكل السابق إرتفاع في تكلفة شراء المواد الأولية للمؤسسة من سنة إلى أخرى ، لكن ما يلفت الإنتباه هو في الفترة الكبيرة في الشراء بين سنة 2019 و 2022 بمعدل زيادة 73.33 %، مما يدل على النمو الكبير التي تعرفه المؤسسة في مجال الإنتاج الموجه للسوق المحلية و الخارجية ، خاصة أنها شركة رائدة في الإنتاج الصناعي و لها خبرة كبيرة تمتد إلى 25 سنة في إنتاج تجهيزات و معدات

صناعية عالية الجودة، و ذات أهمية للنشاط الفلاحي و الصناعي، إضافة لتميز مسيرتها بالديناميكية و الرغبة في التوسع السريع في الأسواق المحلية و الأجنبية، في ظل توافر المؤسسة على مزايا تنافسية كبيرة في مجال الجودة و الأسعار.

#### خامسا: تطور نشاط الإنتاج

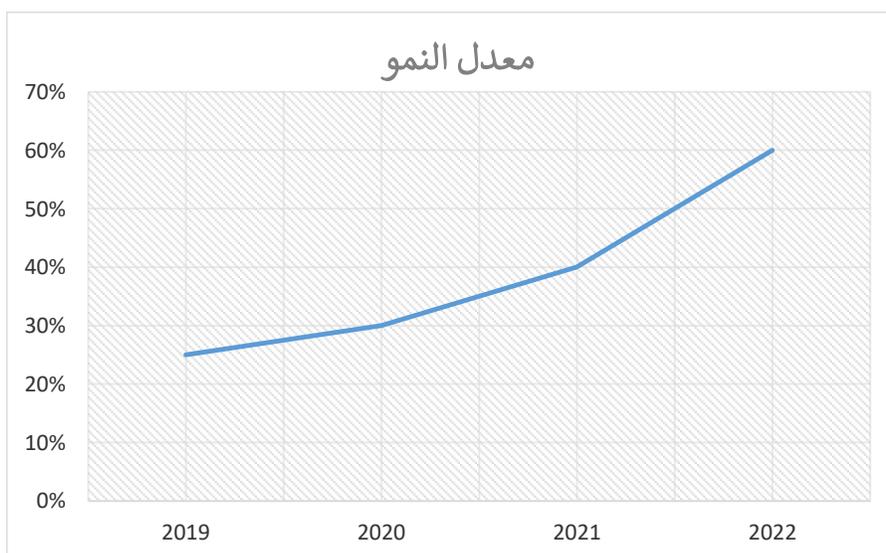
يعتبر حجم النشاط السنوي (متملا بعدد المنتجات أو خطوط الإنتاج) و تطورها من أهم المؤشرات في تقييم الأداء التجاري لأي مؤسسة، حيث يعبر عن طبيعة إستراتيجيتها الصناعية (النمو، الاستقرار أو التراجع)، و بالتالي يعطي إشارة للأداء التجاري و تطوره ولو بشكل غير مباشر، و الجدول التالي يوضح تطور وحدات الإنتاج في مؤسسة جودي و إخوانه للإنجاز خلال الفترة (2019-2022):

#### جدول رقم (06): تطور عدد خطوط الإنتاج

السنة	2019	2020	2021	2022
عدد وحدات الإنتاج	4	5	6	8
معدل النمو	%25	%30	%40	%60

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### الشكل رقم ( 13 ) : تطور عدد وحدات الإنتاج مؤسسة التضامن جودي وإخوانه ( 2019-2022 )



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق والرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن حجم النشاط معبر عنه بخطوط الإنتاج يتزايد من سنة إلى أخرى، ويعود ذلك لسبب سياسة الاقتصادية الجديدة التي تعتمد على الانتاج المحلي والتوجه بها نحو التصدير إلى الخارج، حيث نلاحظ أن المؤسسة تعرف نمو متزايد في خطوط الإنتاج، حيث بلغت النسبة سنة 2019 حوالي 25 % تقابلها 4 خطوط إنتاج، ومع سنة 2022 صار معدل نمو 60 % الذي يقابله 8 خطوط إنتاج، وهذا راجع لاكتساب المؤسسة الخبرة في مجال الإنتاج الصناعي وتحكمها في معدات، آلات وتجهيزات عالية الدقة والتعقيد، بسبب إرتفاع مستمر في الخبرات والمهارات الصناعية لدى المهندسين

والعمال في المؤسسة، فلم تعد تركز فقط على تصنيع التجهيزات ذات الطابع الفلاحي مثل خطوط توضيب و فرز التمور، جهاز تصنيع عجينة التمر، بل إمتد نشاطها لتجهيزات صناعة الصابون، تغذية الدواجن و الأنعام، رحي و توضيب التمور، معدات الحفر والري... الخ.

### المطلب الخامس: تحليل سلسلة الإمداد لمؤسسة التضامن جودي وإخوانه

تتمثل سلسلة الإمداد لمؤسسة جودي و إخوانه في مجموعة الشركاء التجاريين الذين تتعامل معهم، سواء كموردين، موزعين، ناقلين، زبائن، و يتنوع الزبائن و الموردين حسب المواد المنتجات و الخدمات التي يتم التعامل معهم عليها، و بما أن النشاط الصناعي للمؤسسة يتسم بالتنوع رغم صغر حجمه، فإن المؤسسة تتعامل مع الكثير من موردي المواد و الخدمات، و التي من أبرزها:

#### 1. موردي خدمات النقل:

لا تمتلك مؤسسة جودي و إخوانه أي وسائل نقل، ولا توجد في الهيكل التنظيمي إدارة أو حضيرة للنقل، بل تقوم المؤسسة بالتعاقد مع شركات النقل الموثوقة عند الحاجة لنقل المواد أو المنتجات إلى الزبائن، كما أنه في كثير من الأحيان يتكفل الزبائن بنقل المنتجات من مستودعات المؤسسة، و يقتصر دور المؤسسة على المساعدة في التحميل والتربيط.

#### أ. محددات اختيار الناقلين:

تعد و سائل النقل إحدى أهم مكونات الأساسية في سلسلة التوريد لأي مؤسسة، و لذلك من الضروري أن تكون هذه الوسائل مجهزة بشكل مناسب لضمان نقل المواد و السلع بأمان و كفاءة، و تراعي مؤسسة جودي وإخوانه عند تجهيز وسائل النقل العوامل التالية:

- **طبيعة المواد والمنتجات:** يجب ان تكون وسائل النقل مصممة لنقل نوع محدد من المواد أو السلع مع مراعاة خصائصها، مثل الحجم والوزن و الهشاشة والحساسية للعوامل الخارجية.

- **المسافة المقطوعة:** يجب أن تكون وسائل النقل قادرة على قطع المسافات المطلوبة لنقل المواد والمنتجات، دون الحاجة إلى التوقف المتكرر لإعادة التزود بالوقود أو الصيانة

- **ظروف الطرق:** يجب أن تكون وسائل النقل قادرة على التعامل مع ظروف الطرق المختلفة، مثل الطرق الوعرة أو المزدحمة، حيث أن الحفر والمطبات قد تؤدي إلى وصول المعدات المنتجة و المباعة وقد تتعرض للتلف.

- **اللوائح والقوانين:** يجب أن تتوافق وسائل النقل مع جميع اللوائح والقوانين المتعلقة بالنقل، وخاصة في مجل نقل المعدات والتجهيزات الصناعية الثقيلة.

كل هذه الإجراءات في تجهيز وسائل النقل تساهم في ضمان سلامة المواد والمنتجات المنقولة، تقليل المخاطر التلف، تحسين كفاءة عمليات النقل، وتحسين خدمة العملاء

#### ب. التعاون مع الناقلين (النقل الخارجي):

من خلال التعاون مع الناقلين، تمكن من وصول المواد والمنتجات في الوقت المحدد دون تأخيرات قد تلحق الضرر بالمؤسسة وعملائها، ويسمح الإستعانة بخدمات النقل بتحسين الأداء التجاري للمؤسسة من خلال:

- خفض التكاليف: من خلال التعاون مع شركات نقل موثوقة تمكن الشركات من الحصول على أسعار تنافسية لخدمات النقل، مما يساهم في خفض التكاليف وتحسين الأرباح.
- توسيع نطاق العمليات: توفر شركات النقل شبكات واسعة النطاق تربط مختلف أنحاء المنطقة والوطن، مما يتيح للمؤسسة إيصال منتجاته لمختلف الولايات في الوطن، وبالتالي توسيع نطاق عملياتها والتواجد في أسواق جديدة.
- الاستفادة من الخبرات: تقدم شركات النقل ذات الخبرة مشورة قيمة حول أفضل ممارسات النقل الخارجي، مما يساعد المؤسسة على تحسين كفاءة عملياتها وتجنب تعرض المعدات والأجهزة المنقولة للتلف العطب أثناء النقل.

## 2. إجراءات إبرام عقود النقل:

تعتمد مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز على عقود النقل حسب الطلب لتلبية إحتياجاتها من النقل بشكل دوري أو غير دوري، وذلك من خلال:

- تحديد إحتياجات النقل: تحدد المؤسسة إحتياجاتها من النقل بوضوح، بما في ذلك نوع البضائع المراد نقلها، وكمياتها، والوجهة والجدول الزمني المحدد للشحن.
- البحث عن شركات نقل مناسبة: تبحث المؤسسة عن شركات النقل مناسبة لتلي إحتياجاتها من النقل، مع مراعاة العوامل مثل السمعة و الخبرة والأسعار.
- الحصول على عروض أسعار: تطلب المؤسسة عروض أسعار من شركات نقل متعددة لمقارنة الأسعار واختيار أفضل عرض، وهنا يعتبر جمع المعلومات عن قطاع النقل عنصر حيوي في إدارة اللوجستيات النقل بالنسبة للمؤسسة.
- إبرام عقد النقل: تبرم المؤسسة عقد نقل مع الشركة النقل المختارة، والذي يحدد شروط وأحكام النقل، ونظرا لأن المؤسسة تلجأ لنقل المواد والمنتجات على فترات متباعدة وحسب ظروف النشاط وعقود البيع المتاحة، فإن المؤسسة تلجأ لعقود النقل حسب الحاجة، مع الإستعانة بنفس الناقلين في غالب الأحيان (تعامل طويل الأجل)، مما يسمح ببناء علاقات تعاونية وتفاهم مع الناقلين.
- متابعة الشحنات: تتابع المؤسسة شحناتها، سواء كانت مواد أو معدات بشكل لحظي، للتأكد من سيرها وفقا للخطة المحددة، ووصولها إلى مستودعات المؤسسة أو مقرات الزبائن بحالة جيدة، ولا تنتهي عملية النقل حتى يتم إدخال التجهيزات إلى مواقع نشاط العملاء وإنزالها ووضعها في المكان المحدد من طرف الزبون.
- تقييم أداء شركة النقل: تقوم المؤسسة بتقييم أداء شركة النقل وبشكل دوري لتحديد نقاط القوة و الضعف، والعمل على تحسين علاقات التعاون مع المقدمي خدمات النقل، وخاصة في مجال الالتزام بالمواعيد، جودة خدمة النقل، سلامة المعدات أثناء النقل، رضا الزبائن النهائيين.

## 2. المناولة في المؤسسة جودي وإخوانه:

تعتمد مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز في مناولة البضائع المشتراة ميكانيكيا، وذلك حسب نوع البضائع وحجمها ووزنها، يتم شحن البضائع إلى مقرات نشاط بإستخدام أساليب ومعدات المناولة المناسبة، مثل الرافعات والمناولة اليدوية وتتم مناولة البضائع بمجموعة متنوعة من المعدات الميكانيكية: أنظمة النقل الآلي التي تستخدم لنقل البضائع داخل مستودعات الشركة، ناقلات الأحزمة تستخدم

لنقل البضائع السائبة أو الحبيبية، الرافعات الشوكية تستخدم لرفع وتحريك البضائع الثقيلة، مع مراعاة إجراءات السلامة عند المناولة لتجنب الحوادث و الاصابات.

### 3. التخزين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز :

يعتبر نشاط التخزين وما يتضمنه من تسيير المخزونات والمخازن من أهم أنشطة الإمداد، حيث يؤثر على توافر وسلامة المواد والمنتجات في المؤسسة، ولذلك تولي جودي وإخوانه عناية فائقة لأنشطة التخزين.

#### أ. محددات التخزين:

تخزن المؤسسة المواد واللوازم، المعدات والتجهيزات التي يتم تصنيعها إلى غاية إستلامها من الزبائن، في مساحات مغطاة ومكشوفة، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

● **نوع المعدات والتجهيزات:** بعض المنتجات الصناعية للمؤسسة تتطلب التخزين في مساحات مغطاة مثل تجهيزات تكييف وتوضيب التمور، لحمياتها من العوامل الجوية مثل أشعة الشمس والمطر والرياح، بينما يمكن تخزين سلع أخرى مثل معدات البناء حفر الآبار في مساحات مكشوفة.

● **حجم المعدات:** بعض المعدات والمواد مثل وحدات الإنتاج الصابون ووحدات رحي مخلفات الأشجار تتطلب مساحات تخزين كبيرة، مما قد يجعل من الصعب تخزينها في مساحات مغطاة.

● **تكلفة التخزين:** تكون تكلفة تخزين المعدات ولوازم الإنتاج في مساحات مغطاة أعلى من تكلفة تخزينها في مساحات مكشوفة، وذلك بسبب تكلفة بناء أو إستئجار مساحات مغطاة و صيانتها.

#### ب. مشاكل التخزين:

تعاني المؤسسة من مشكلة نقص مساحات التخزين، مما يؤدي إلى صعوبات في تخزين البضائع والمواد الخام و المنتجات المصنعة، مما يتسبب في:

- **زيادة تكاليف التخزين:** قد تضطر الشركة إلى إستئجار مساحات تخزين إضافية، وبالتالي دفع مبالغ أعلى للتخزين في مستودعات خارجية.

- **إنخفاض كفاءة العمليات:** قد تؤدي صعوبة الوصول إلى المواد والمعدات ونقلها إلى مواقع الإنتاج، إلى تأخير في عمليات الإنتاج والشحن و التوزيع.

- **فقدان المبيعات:** قد تضطر المؤسسة إلى رفض طلبات العملاء إنتظار إستلام المنتجات بعد تصنيعها، مراعاة لظروف نشاطهم بسبب عدم توفر مساحة كافية لتخزين المنتجات.

- **تلف المواد:** قد تتلف المواد والقطع الصناعية التي تستخدمها المؤسسة في العمليات الإنتاجية، إذا لم يتم تخزينها في ظروف مناسبة، كما أن معدات المخازن بالنسبة لنشاطها فهي متوسطة من ناحية الاداء.

### 4. الموردون:

تفضل المؤسسة الإعتماد على موردين متعددين لشراء المواد الخام والسلع المصنعة وفق عقود قصيرة الأجل، وحتى صفقات لمرة واحدة، يمكن أن تتكرر بناء على الموثوقية، الجودة والسعر، وذلك لعدة أسباب:

- **تجنب المخاطر:** يساعد الإعتماد على موردين متعددين على التقليل مخاطر إنقطاع الإمدادات أو تأخرها، وذلك في حال واجه أحد الموردين مشكلة ما.
- **الحصول على أفضل الأسعار:** يتيح الإعتماد على الموردين متعددين للشركة مقارنة الأسعار والحصول على أفضل عروض الأسعار للمواد التي تحتاجها.
- **تحسين جودة المنتجات:** يمكن للشركة من خلال الإعتماد على موردين متعددين إختيار المورد الذي يقدم أفضل جودة للمواد، مما يساعد على تحسين جودة المنتجات المصنعة.

الجدول التالي يوضح أهم موردي المؤسسة من المواد واللوازم المختلفة والمقر الاجتماعي لنشاط الموردين، مما يعكس مسافة النقل وزمن وصول المواد واللوازم للمؤسسة في أولا جلال:

الجدول رقم (07): موردين مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز

المورد	المادة	الولاية
SARL BLIDA MACHINES	تجهيزات النجارة	البلدية (الجزائر)
PRO DISTRIBUTEURS	قطع غيار الالات و الحديد	بوفاريك (الجزائر)
SARL IKRA METAL	INOX	الكليتوس (الجزائر)
SARL PIMA	الحديد	رويسو العاصمة (الجزائر)
K2 STEEL	الفولاذ ، المواد المعدنية	الدار البيضاء (العاصمة)

المصدر: بناء على معلومات من مقابلة مع مدير المؤسسة

يتضح أن كل موردي المؤسسة من الجزائر العاصمة وما جاورها (الشمال الأوسط)، مما يعني أن مسافة النقل تزيد عن 400 كلم، وبالتالي مدة النقل تزيد عن 7 ساعات على الشاحنات والمركبات البرية، مما يوضع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المواد واللوازم أثناء النقل، وبالتالي ضرورة الاختيار الجيد للناقلين الخواص على أساس جودة خدمة النقل وسلامة المركبات والتزام السائقين.

#### 5. وظيفة الشراء:

بالنسبة لعمليات الشراء، تفضل مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز إعطاء الأولوية للسعر على النوعية في عملية الشراء المواد، وذلك لعدة أسباب أهمها:

- **خفض التكاليف:** يمكن للشركة من خلال إعطاء الأولوية للسعر خفض تكاليف الإنتاج والشراء، مما يساعد على تحسين الأرباح.
- **زيادة القدرة التنافسية:** عبر التحكم في تكلفة المشتريات وجودة المواد، يمكن للشركة من خلال خفض أسعار منتجاتها أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

● تحسين كفاءة استخدام رأس المال: يمكن للشركة من خلال شراء المواد بأسعار أرخص تحسين كفاءة استخدام رأس المال، وذلك من خلال تقليل تكلفة المخزون.

#### 6. مشاكل التوريد:

يعد عدم إنتظام الموردين أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة، وذلك لأن مصادر التوريد تتعرض في الكثير من الأحيان للإنقطاع، فيتوقف تزويد المؤسسة ببعض مواد ولوازم الإنتاج، خاصة وأن أغلبها يقوم الموردون بإستيرادها من الخارج وهذا يتطلب نقل دولي (بحري) وعملة صعبة وإجراءات جمركية وتعقيدات أخرى كثيرة، كل هذه العوامل تسبب للمؤسسة:

- **إنقطاع الإمدادات:** قد يؤدي عدم إستقرار الموردين إلى إنقطاع الإمدادات من المواد الخام و السلع المصنعة، مما قد يؤدي الى تأخير الإنتاج وفقدان المبيعات.

- **زيادة التكاليف:** قد تؤدي تقلبات الأسعار التي يفرضها الموردين إلى زيادة تكاليف الشراء والإنتاج، مما يؤثر على عقود البيع للزبائن، ويجعل من بعض الصفقات لا تغطي تكاليف الإنتاج.

- **إنخفاض جودة المنتجات:** قد تؤدي صعوبة التعامل مع الموردين غير المستقرين إلى إنخفاض جودة المواد واللوازم، وبالتالي إنخفاض جودة المنتجات المصنعة.

- **تراجع سمعة المؤسسة:** قد تؤدي مشكلات التوريد مع الموردين غير المستقرين إلى تعرض سمعة المؤسسة لدى العملاء إلى التدهور، بسبب التغيير المفاجئ في أسعار وشروط البيع وآجال التسليم.

#### 7. علاقات الزبائن:

تلجأ شركة جودي وإخوانه للإنجاز إلى التفاوض والتعاون مع عملائها لحل المشاكل بشكل مشترك، وهو ما يسمح:

● فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل: يساعد التعاون مع العملاء الشركة على فهم إحتياجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل، مما يساعد على تطوير منتجات وخدمات تلي إحتياجاتهم بشكل أفضل.

● تحسين جودة المنتجات والخدمات: يمكن للعملاء تقديم ملاحظات قيمة حول المنتجات والخدمات، مما يساعد المؤسسة على تحسين جودتها.

● زيادة رضا العملاء: يساعد التعاون مع العملاء في حل المشاكل المتعلقة بإنتاج المنتجات وفق المواصفات التي يرغب فيها الزبائن وتلائم نشاطهم، على زيادة رضا العملاء وتحسين تجربتهم مع الشركة.

كل هذه الإجراءات تساعد المؤسسة على تحسين علاقتها مع العملاء، تحسين جودة الخدمات والمنتجات، خفض تكاليف خدمة العملاء، وزيادة مبيعاتها و أرباحها لتحقيق فوائد طويلة المدى.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة، وستتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية(الاستبانة)، إعدادها

وإستخدامها.

المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الإستبانة)

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 الإعتماد 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 إنتقادات، فهو إقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 1- هدف الاستبيان:

يعتبر الإستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العاملين حول سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه وممارسات التي تعتمدها إدارة سلاسل الامداد وما يسمح بقياس مكانتها في تحسين الأداء التجاري.

### 2- محاور الاستبيان:

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الإستبيان في شكله النهائي متكون من ثلاثة محاور وهي:

**B المحور الأول (البيانات الشخصية):** وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

**B المحور الثاني (إدارة سلاسل الامداد):** ويشمل هذا المحور على (30) عبارة قياس، موزعة على أربعة أبعاد هي: (06) عبارات إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين، (06) عبارات إدارة العلاقات التعاونية مع الزبائن، (06) عبارات لتكامل الأنشطة و الوظائف الداخلية في المؤسسة (06) عبارات مرونة إدارة سلسلة الامداد، (06) عبارات للإدارة المعلومات في سلسلة الامداد.

**ج. المحور الثالث (الأداء التجاري):** ويتضمن هذا المحور (08) عبارة قياس، وهي تغطي مؤشرات قياس الأداء التجاري التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وهي: الحصة السوقية، الربحية، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، رضا وولاء الزبون، تكييف والإبداع السوقي.

### 3- درجات القياس المستخدمة:

تم الإعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - Rensis Likert - الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

### 4- طريقة تحديد الإتجاهات (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 ( $4 = 1 - 5$ )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $0.8 = 5/4$ )، نحصل

على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعد على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، تحتاج إلى إستخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والإستدلالي، وذلك بالإستعانة البرنامج الإحصائي 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 إستخدم الإنحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى إتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم إستخدام معاملات الإتواء والتفلطح، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، و معامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة وعلاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة إدارة (سلاسل الامداد) والمتغير التابع (الأداء التجاري)

#### ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للإتحدار للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين إدارة سلاسل الامداد وتحسين الأداء التجاري، كما إستخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدى.

#### المطلب الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تم 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: إختبار 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 الإختبار 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 إتساق عبارات الإستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

**1- الصدق الظاهري:**

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالإعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على العمال ، والذين يقدر عددهم بـ (66)عامل، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الإستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الإستبانة في صورتها النهائية.

**2- الصدق البنائي (صدق المحك):**

يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والبند أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): معاملات صدق المحور الأول في الإستبانة

المحور الأول: إدارة سلاسل الإمداد

رقم	البعد في المحور المستقل	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
1	إدارة علاقات تعاونية مع الموردين	0.676**	.000
2	إدارة العلاقات تعاونية مع الزبائن	0.836**	.000
3	تكامل الأنشطة و الوظائف الداخلية في المؤسسة	0.815**	.000
4	مرونة إدارة سلسلة الامداد	0.784**	.000
5	إدارة المعلومات في سلسلة الامداد	0.862**	.000

\*\* إرتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

\* إرتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الإرتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على إتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للإستبانة.

جدول رقم ( 11 ): الأداء التجاري

رقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
31	تستخدم المؤسسة مواردها البشرية والمادية المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة	0.463**	.000
32	تحرص المؤسسة على مراقبة والتحكم في التكاليف التشغيلية المتعلقة بالشراء والإنتاج.	0.463**	.000
33	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها .	0.173	.000
34	تسعي المؤسسة لتوسيع سوق منتجاتها وخدماتها محليا ووطنيا	0.316**	.000
35	كسب عملاء جدد بإستمرار	0.331**	.000

36	تقوم المؤسسة بإدخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن	0.406**	.000
37	تعرف أرباح المؤسسة إرتفاعا متزايد نتيجة لإرتفاع مبيعاتها وإنتاجيتها	0.285*	.000
38	تعطي المؤسسة إهتماما خاصا بالعملاء ذوي المشتريات الكبيرة والتعامل الدائم معها.	0.358**	.000
II	المتغير التابع (الأداء التجاري)	0.426	.000

\*\* إرتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

\* إرتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح كذلك من الجدول السابق أن معظم معاملات الإرتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (الأداء)، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على إتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للإستبانة.

#### ثانيا: إختبار ثبات الإستبانة

هو مدى التطابق والإستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الإختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	α- Cronbach	معامل الصدق
إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين	06	.889	0.575
إدارة العلاقات تعاونية مع الزبائن	06	.870	0.739
تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة	06	.873	0.717
مرونة إدارة سلسلة الإمداد	06	.879	0.670
إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد	08	.866	0.784
المتغير المستقل: إدارة سلاسل الإمداد	30	.846	0.987
المتغير التابع: تحسين الأداء	8	.902	0.426
الإستبانة ككل	38	.892	0.944

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α- Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والإستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق، هو أيضا كبير (أكبر من 0.8 في معظم المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

#### 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 (13): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين	-1.489	3.853
إدارة العلاقات تعاونية مع الزبائن	-0.648	0.380
تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة	-0.944	0.646
مرونة إدارة سلسلة الإمداد	-0.401	-0.046
إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد	-0.754	-0.051
المتغير المستقل: إدارة سلاسل الإمداد	-1.094	1.093
المتغير التابع: تحسين الأداء التجاري	-0.858	1.559

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين  $-1$  و  $+1$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (إدارة سلاسل الإمداد ، تحسين الأداء التجاري) تتبع بشكل كبير للتوزيع 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 بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز (أولادجلال)، حيث يبلغ عدد عمالها الإجمالي 66 سواء من إطارات أو عمال. أما عينة الدراسة فشملت توزيع (66) إستمارة في الفترة الممتدة من 29 إلى 30 أبريل 2024، وقد إسترجعت كل الاستمارات، تم إختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع إستمارات الإستبانة على مستوى مختلف وحدات المؤسسة الإدارية والإنتاجية، وهذا لتوضيح المغزى من الإستبانة، والتأكد من فهم العاملين لها ومعرفتهم لطريقة ملئها. وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في إختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

قبل تحليل متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الإستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الإستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

-1 حسب الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	31	35	66
النسبة%	47	53	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة متقاربة بين الذكور والإناث، وهذا أمر طبيعي، نظرا لنشاط المؤسسة الصناعي، والذي يحتاج لمجهود عضلي كبير، ولعادات وتقاليده المنطقة (اولادجلال).

## -2 حسب السن:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	26	21	14	05	66
النسبة%	39.4	31.8	21.2	7.6	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين، هي من فئة الشباب (أكثر من 39.4%)، وهذا يعود إلى طبيعة عمل نشاط المؤسسة، هذا يبرر توظيف الفئة الشباب

## -3 حسب المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل	اقل من ثانوي	تكوين مهني	جامعي	آخر	المجموع
التكرار	19	07	21	19	66
النسبة%	28.8	10.6	31.8	28.8	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث أن أغلبية العمال ذو مستوى جامعي بنسبة 31.8% بينما نسبة 10.6% ذو مستوى تكوين مهني و 28.8% ذو مستوى أقل من ثانوي و مستويات آخر، والملاحظ عن هذه الأرقام (النسب) أن أغلب أفراد العينة هم من المتحصلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة.

## -4 حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
40.9	27	أقل من 5
36.4	24	من 6 إلى أقل من 10
22.7	15	من 10 فأكثر
100	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 40.9% كانت للذين لديهم خبرة من أقل من 5 سنوات، وفاقته نسبة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنة بنسبة 22.7%، وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة نظرا لطبيعة عملها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة النهوض بالمؤسسة بإعتمادها على هذه الفئة.

#### 5- حسب الوظيفة:

الجدول رقم (18): توزيع العينة حسب الوظيفة

المجموع	وظائف اخر	وظيفة موارد البشرية	وظيفة المحاسبة والمالية	وظيفة الشراء والتخزين	وظيفة الانتاج	إدارة العليا	الوظيفة
66	8	3	3	5	41	6	التكرار
100	12.1	4.5	4.5	7.6	62.1	9.01	النسبة%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة أعوان الإنتاج (61.1 %)، وهذا لأن هذه الفئة تشكل أغلب العمال في المؤسسة، كما أن الإطارات لم تبدي رغبة وحامسا في ملء الإستبانة، كما أنه كانت لنا رغبة في توجيه الإستبانة للعاملين، لأنهم أفضل من يحكم على توافر خصائص القيادة التحولية، والقدرات الإبداعية.

#### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى دور إدارة سلاسل الامداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة التضامن جودي واخوانه للإنجاز (أولادجلال)، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور إدارة سلسلة الامداد بأبعاده الخمسة في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور الأداء التجاري في المطلب الثاني، وأخصرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إدارة سلسلة الامداد)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (إدارة سلسلة الإمداد)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاد بوسطة الأساليب الإحصائية.

### 1- عرض إتجاهات أفراد العينة حول البعد الأول إدارة سلاسل الإمداد (إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد (إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (إدارة العلاقات تعاونية مع الموردين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
01	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تتناسب مع إحتياجاتها.	3.78	1.157	موافق	4
02	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	3.36	1.047	موافق	5
03	تتميز العلاقات بين المؤسسة والموردين بالثقة و الإلتزام المتبادل.	4.21	0.850	موافق تماما	1
04	تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالإعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.	2.81	1.021	محايد	1
05	تأخذ المؤسسة في الإعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد لهم وتعالجها.	3.89	0.930	موافق	3
06	تعتبر المؤسسة أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز والنجاح.	4.13	0.857	موافق	2
I	إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين	3.70	0.556	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد إدارة العلاقات التعاونية مع الزبون، حقق متوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.556)، 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 موافق، وهذا يدل على أن مؤسسة جودي وإخوانه \_ أولاد جلال \_ يتمتعون بهذه الخاصية، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات معظمها كانت درجة الموافقة تسمو عليها، ما عدا عبارة: تتميز العلاقات بين المؤسسة والموردين بالثقة و الإلتزام المتبادل و كان الإتجاه حولها بدرجة موافق تماما ، حيث بلغت متوسط حسابي 4.21 والتي تنتمي إلى المجال [4.20 – 5.00] حسب مقياس ليكرت المستخدم، أما الانحراف المعياري فيتجاوز قيمة 0.850 وهي قيمة غير مرتفعة تدل على نقص تشتت في لآراء العاملين حول رأيهم في مدى توافر خاصية إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين.

وعبارة: تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط وكان الاتجاه حولها بدرجة محايد، حيث بلغت متوسط حسابي 2.81 والتي تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكرت المستخدم، أما الانحراف المعياري فيتجاوز قيمة 1.021 وهي قيمة مرتفعة تدل على كثرة تشتت في آراء العاملين حول رأيهم في مدى توافر خاصية إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين. وقد جاءت العلاقة مع الموردين العبارة (03) في المرتبة الأولى، مما يدل الثقة والالتزام المتبادل التي تتميز بها المؤسسة مع الموردين، وجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قريب العبارة (06) المتعلقة بجودة العلاقة مع الموردين، وهي ما تؤكد أساس العلاقة والنجاح

## 2- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني إدارة سلاسل الامداد (إدارة علاقات مع الزبائن):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد العلاقات مع الزبائن، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (إدارة علاقات مع الزبائن)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
07	تقوم المؤسسة بتسجيل شكاوى الزبائن وتعمل وتتعاون معهم لحلها.	4.13	0.974	موافق	1
08	تسعى المؤسسة إلى تطوير علاقات تجارية دائمة مع الزبائن.	3.87	1.183	موافق	4
09	لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.	3.30	1.264	محايد	6
10	تمنح المؤسسة تسهيلات مريحة للزبائن في عمليات الدفع.	3.62	1.147	موافق	5
11	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب لهم.	3.92	1.057	موافق	2
12	تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات والشروط المتفق عليها مع الزبائن بشكل دائم ولا تخرج عنها.	3.92	0.949	موافق	3
II	إدارة علاقات مع الزبائن	3.79	0.619	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد إدارة العلاقات مع الزبائن، حقق متوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.619)، 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 أيضا كانت عبارة موافق، هذا يدل على أن العاملين لديهم معنويات مرتفعة في إدارة علاقتهم مع الزبائن، والتي يستمدونها من قادتهم لأنهم يتمتعون بخصائص، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات، (05) عبارات منها إتسمت بدرجة الموافقة، أما (01) عبارات كانت بدرجة محايد.

أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارة (07) تقدير الأداء في المرتبة الأولى، مما يدل على العناية التي توليها المؤسسة بإستقبال شكاوي الزبائن، وجاءت العبارات (09) المشاركة في تحديد الأهداف في المركز الأخير، مما يدل على أن تقوم بإستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.

### 3- عرض إتجاهات أفراد العينة حول البعد إدارة سلاسل الامداد (تكامّل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة :

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

#### الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (تكامّل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
13	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد واللوازم والمعدات التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.	3.74	1.140	موافق	4
14	يتم شراء لوازم الإنتاج بكميات تناسب الإحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام في المؤسسة.	3.74	1.256	موافق	3
15	لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم أو نفاذ في مخزون المواد واللوازم.	3.33	1.281	محايد	6
16	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.	3.84	1.098	موافق	5
17	تطبق المؤسسة أنظمة الشراء والإنتاج التي تساعد على تجهيز طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.	4.01	1.030	موافق	2
18	تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري، حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.	4.12	1.074	موافق	1
III	تكامّل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة	3.80	0.703	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، حقق متوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.703)، 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 عبارة موافق، وهذا يدل على أن مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز يهتمون بمروّوسيتهم، ويولونهم العناية حسب تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، والدليل أن قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات، حيث إتسمت (05) عبارات موافق وعبارة واحدة كانت بدرجة محايد.

أما من حيث ترتيب العبارات، فجاءت عبارة فحص الآلات و التجهيزات في المرتبة الأولى، لكي لا تتوقف العملية الإنتاجية، أما العبارة الأخيرة فكانت في تعامل مع مخزون المواد واللوازم، مما يدل على أن الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تراكم أو نفاذ المخزون من المواد واللوازم.

#### 4- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع إدارة سلاسل الامداد (مرونة إدارة سلاسل الامداد):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات (مرونة إدارة سلاسل الامداد)، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول البعد (مرونة إدارة سلاسل الامداد):

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
19	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.	3.42	1.228	موافق	6
20	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الإنتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.	3.50	1.056	موافق	4
21	تناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الأولية والمنتجات.	3.84	0.984	موافق	1
22	تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين (موردين وزبائن) عن أي تغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.	3.66	1.141	موافق	3
23	تتغير برامج الشراء والتمويل بناء على الطلب في السوق.	3.83	1.046	موافق	2
24	يتملك العاملون بالمؤسسة مهارات ومعارف متنوعة، تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة ومهمة بسهولة.	3.48	1.303	موافق	5
VI	مرونة إدارة سلاسل الامداد	3.62	0.716	محايد	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد مرونة إدارة سلاسل الامداد، حقق متوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.716)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن هذا البعد إتسم بدرجة موافق، وهذا يدل على أن عمال مؤسسة جودي و إخوانه للإنجاز يعتبرون أن قدرة رؤسائهم على التنبؤ بطلب والتحكم في وسائل النقل والتخزين، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات، كل العبارات إتسمت بدرجة الموافقة

5- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الخامس إدارة سلاسل الامداد (إدارة المعلومات في سلسلة الامداد): الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات (إدارة المعلومات في سلسلة الامداد)، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة حول البعد (إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد):

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
25	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.	3.68	1.152	موافق	4
26	تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.	3.75	1.190	موافق	3
27	يوجد تحديث وتحديد دائم لقوائم الموردين والموزعين لإختيار الأفضل من بينهم للمؤسسة.	3.66	1.219	موافق	5
28	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.	3.96	1.066	موافق	1
30	توجد قنوات إتصال دائمة ومتكاملة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	3.77	1.078	موافق	2
VI	إدارة المعلومات في سلسلة الامداد	3.84	0.821	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد مرونة إدارة سلاسل الإمداد، حقق متوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.821)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن هذا البعد إتسم بدرجة موافق، وهذا يدل على أن عمال مؤسسة جودي و إخوانه للإنجاز أن معلومات الشركة مع شركائها التجاريين التي تتصف بدقة والموثوقية، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، كل العبارات إتسمت بدرجة الموافقة.

#### 6- عرض إتجاهات أفراد العينة حول محور إدارة سلاسل الإمداد

الجدول التالي يمثل ملخص لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهو يسمح بإستنتاج الحكم الإجمالي لأفراد العينة على مدى توافر إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
01	إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين	3.70	0.556	موافق	4
02	إدارة علاقات مع الزبائن	3.79	0.619	موافق	3
03	تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة	3.80	0.703	موافق	2
04	مرونة إدارة سلاسل الإمداد	3.62	0.716	موافق	5
05	إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد	3.84	0.821	موافق	1
I	إدارة سلاسل الإمداد	3.75	0.547	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير إدارة سلاسل الإمداد كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين، إدارة علاقات مع الزبائن، تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، مرونة إدارة سلاسل الإمداد، إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد)، حيث بلغ متوسطها الإجمالي (3.75) وانحرافها المعياري (0.547)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة إتسم بها متغير إدارة سلاسل الإمداد. ويتضح أيضا أن أبعاد إدارة سلاسل الإمداد متوفرة لدى قادة مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - وجاءت على الترتيب التالي: بداية إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد، يليه تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة، ثم بعد إدارة علاقات مع الزبائن، تليه إدارة العلاقات التعاونية مع الموردين وأخيرا مرونة إدارة سلاسل الإمداد.

#### المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثالث (الأداء التجاري)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير التابع (الأداء التجاري)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بوسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأداء التجاري)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
01	تستخدم المؤسسة مواردها البشرية والمادية المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة.	4.03	0.927	موافق	7
02	تحرص المؤسسة على مراقبة والتحكم في التكاليف التشغيلية المتعلقة بالشراء والإنتاج.	4.06	0.676	موافق	6
03	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها.	4.31	0.705	موافق تماما	2
04	تسعى المؤسسة لتوسيع سوق منتجاتها وخدماتها محليا ووطنيا	4.33	0.751	موافق تماما	1
05	كسب عملاء جدد باستمرار.	4.01	1.102	موافق	8
06	تقوم المؤسسة بإدخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.	4.10	0.930	موافق	5
07	تعرف أرباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع مبيعاتها وإنتاجيتها.	4.13	0.857	موافق	4
08	تعطي المؤسسة إهتماما خاصا بالعملاء ذوي المشتريات الكبيرة والتعامل التدائم معها.	4.13	1.005	موافق	3
II	الأداء التجاري	4.12	0.528	موافق	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الأداء التجاري كمتغير، حيث بلغ متوسطه الإجمالي (4.12) وإنحرافه المعياري (0.528) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] وعليه فإن درجة الموافقة إتسم بها متغير الأداء التجاري، وتم قياس هذا البعد من خلال (08) عبارة معظمها كانت درجة موافق هي التي تسما عليها، ماعدا عبارتين من درجة موافق تماما وهما: العبارة الأولى تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وعبارة الثانية تسعى المؤسسة لتوسيع سوق منتجاتها وخدماتها محليا ووطنيا، ومما يدل على المؤسسة تسعى لتطوير في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن. وقد جاءت عبارات (06) بدرجة موافق من حيث ترتيبها فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارتين لتسوي متوسط حسابيهما وهما تعرف أرباح المؤسسة إرتفاعا متزايدا نتيجة لإرتفاع مبيعاتها وإنتاجيتها و تعطي المؤسسة إهتماما خاصا بالعملاء ذوي المشتريات الكبيرة والتعامل التدائم معها وذلك لإهتمام مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز زيادة المبيعات و الإهتمام بتقديم خدمات جيدة لزبائن، وجاء في الترتيب الأخير عبارة كسب عملاء جدد باستمرار لتعطي إهتمام خاص بهم.

من خلال ما سبق نستنتج أن قادة مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز أولاد جلال يمتلكون معظم أبعاد الأداء التجاري وهذا ما ذكرناه سالفاً، وبالتالي مكنهم من رفع خاصية الأداء التجاري لديهم، أي أن قادة المؤسسة تتوفر لديهم بشكل جيد ميزة الأداء.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للإستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، إدارة سلاسل الإمداد، والأداء 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. قبل إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الإختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين مستوى إدارة سلاسل الإمداد مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز وممارستهم للأداء التجاري، بعبارة أحر يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية:

$$Y = a X + b + \epsilon$$

حيث:  $X$  يمثل إدارة سلاسل الإمداد،  $Y$  يمثل الأداء التجاري  $a$  معامل الإنحدار، و  $b$  ثابت، و  $\epsilon$  يمثل الخطأ. كما يمكن التعبير عن العلاقة وفق صيغة الإنحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + b + \epsilon$$

حيث:  $X_i$  ( $i=1...5$ ) يمثل الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد).

$a_i$  ( $i=1...5$ ) تمثل معاملات الإنحدار للمتغيرات  $X_i$  ( $i=1...5$ )

سنقوم بإختبار صلاحية النموذج المقترح بإستخدام تحليل التباين للإنحدار، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل التباين للإنحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	3.529	1	3.529	0.181	14.155	0.000
الخطأ	15.955	64	0.249			
المجموع	19.484	65				

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5% . المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 14.155، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي  $F(5\%, 1, 64) = 4.05$ ، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي 0.181، مما يعني أن 16.80% من التباين في الأداء يفسر بالمتغير المستقل (إدارة سلاسل الامداد). وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لإختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا بإختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

### 2- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

الفرضية الرئيسية محققة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمائة نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، والمتغير التابع (الأداء التجاري)، وهذا بحسب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الإنحدار لدور إدارة سلاسل الإمداد في الأداء التجاري

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
إدارة سلاسل الإمداد	0.426	3.762	0.000	0.426 <sup>a</sup>	0.181

\*ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين إدارة سلاسل الإمداد والأداء في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز أولاد جلال، أي أنه كلما زاد توافر إدارة سلاسل الإمداد، زادت قدرتهم في الأداء التجاري، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية نوعاً ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.426<sup>a</sup>، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه إدارة سلاسل الإمداد في الأداء التجاري.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 3.762، وهي أكبر من قيمة T الجدولية 3.946، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05. أما معامل التحديد الذي يساوي 0.181، فيدل على أن 18.10% من التباين الكلي الحاصل في الأداء التجاري لدى العاملين، يمكن تفسيره بتوافر إدارة سلاسل الإمداد.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفريية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد التجاري العاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

### 3- إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

بعد إختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم بإختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك بإستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور إدارة سلاسل الإمداد، وبين محور الاداء التجاري.

#### أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفريية على: كما أن الفرضيات الفرعية كلها محققة:

(1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الموردين في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمائة، وإختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 28 ) : نتائج تحليل الإنحدار إدارة العلاقات مع الموردين في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_1$	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
إدارة العلاقات مع الموردين	0.322	2.724	0.008	0.322 <sup>a</sup>	0.104

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة إرتباط طردية موجبة بين إدارة العلاقات مع الموردين في الأداء التجاري، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.322<sup>a</sup>، وذات دلالة معنوية عند 5%، كما ان معامل الإنحدار الخطي موجب، أي أنه كلما زاد مستوى إدارة العلاقات مع الموردين في العاملين، إرتفعت قدرتهم على الأداء التجاري في مؤسسة جودي واخوانه للإنجاز، إلا أن بعد إدارة العلاقات مع الموردين لا يفسر إلا 10% فقط من التباين الحاصل في الأداء التجاري لدى العاملين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.104 مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية إدارة العلاقات مع الموردين في الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة وإختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 29 ) : نتائج تحليل الإنحدار إدارة العلاقات مع الزبائن في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_2$	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
إدارة العلاقات مع الزبائن	0.253	2.096	0.040	0.253a	0.064

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة إرتباط موجبة بين إدارة العلاقات مع الزبائن و الأداء التجاري، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.253a، وهو ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، إلا أنه مع ذلك، الأداء التجاري لم يستطع تفسير إلا حوالي 6.40% فقط في التباين في مستويات الأداء التجاري، وهذا يدل على أن إدارة العلاقات مع الزبائن في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - عند توافره بدرجة مرتفعة يلهم العاملين لإبداع في أداءهم التجاري و إيجاد حلول جديدة لمشكلات المؤسسة. مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية إدارة العلاقات مع الزبائن في الأداء التجاري العاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكامل وتعاون العمليات الداخلية في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة، وإختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_3$	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية	0.343	2.925	0.050	0.343a	0.118

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية في الأداء التجاري عاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، ويدل على ذلك معامل الإرتباط الموجب 0.343a، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن معامل الإنحدار الخطي 0.343 يدل على أنه بتزايد التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية لدى العاملين، فإن قدرتهم على الأداء التجاري في عملهم تتزايد بمقدار بسيط فقط.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإعتبار التكامل الأنشطة الوظائف الداخلية في الاداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الصفرية على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة، وإختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل مرونة أداة سلسلة الإمداد في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_4$	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
مرونة أداة سلسلة الإمداد	0.309	2.599	0.012	0.309a	0.095

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين مرونة أداة سلسلة الإمداد في الأداء التجاري، حيث يبلغ معامل الإرتباط لبيرسون 0.309a، وهي درجة إرتباط أقل من الأبعاد السابقة إدارة سلاسل الإمداد، كما أن مرونة أداة سلسلة الإمداد تفسر 9.5% من التباين في مستوى الأداء التجاري أما قيمة T فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن معامل الإنحدار الخطي موجب ويساوي 0.309، مما يعني أنه بزيادة درجة واحدة في مرونة أداة سلسلة الإمداد، يؤدي إلى زيادة القدرة على الأداء التجاري 30.9%.

كما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإعتبار مرونة أداة سلسلة الإمداد في الأداء التجاري العاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص الفرضية الصفريّة على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءة وفعالية إدارة المعلومات في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة، وإختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل إدارة المعلومات في سلسلة الامداد في الأداء التجاري

المتغير المستقل $X_4$	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
إدارة المعلومات في سلسلة الامداد	0.445	3.975	0.000	0.445a	0.198

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة إدارة المعلومات في سلسلة الامداد في الأداء التجاري، حيث يبلغ معامل الإرتباط لبيرسون 0.445a، وهي درجة ارتباط أقل من الأبعاد السابقة إدارة سلاسل الامداد، كما أن إدارة المعلومات في سلسلة الامداد تفسر 19.8 % من التباين في مستوى الأداء التجاري أما قيمة T فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5 %، كما أن معامل الإنحدار الخطي موجب ويساوي 0.445، مما يعني أنه بزيادة درجة واحدة في إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد، يؤدي إلى زيادة القدرة على الأداء التجاري 44.50%.

كما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإعتبار إدارة المعلومات في سلسلة الامداد في الأداء التجاري العاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال - وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

وهذا لأنه دائماً مستوى الدلالة المعنوية أقل من 5 بالمئة. كما أن معامل الإرتباط موجب دائماً R موجب أكبر من الصفر، أي كلما تحسنت إدارة سلاسل الإمداد من خلال تحسن التعاون مع الموردين، تحسن التعاون مع الزبائن، تحسن التكامل الداخلي، المرونة في العلاقات، تبادل أكثر للمعلومات داخليا وخارجيا، فإن ذلك يؤدي لتحسين الأداء التجاري (تحسين المبيع)

كما أن الإستبيان يتميز بالثبات، حيث معامل الثبات للمحاور والأبعاد الفرعية أكبر من 0.80 (80 بالمئة). وهذا جديد، تحسّن الحصة السوقية، تقليل التكاليف، رضا أكبر للزبائن والموردين، كسب زبائن جدد (...)

كما أن الإستبيان يتميز بالصدق البنائي (صدق المحك)، معناه أن الفقرات تقيس الأبعاد، والأبعاد تقيس فعلا المتغيرات (المحاور)، بدليل أن معامل بيرسون بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليه. ومعامل بيرسون للإرتباط بين الأبعاد الخمسة والمتغير إدارة سلاسل الإمداد موجب، ومستوى الدلالة غالبا أصغر من 0.05 (5 بالمئة).

كما أن المتغيرات والأبعاد (إدارة سلاسل الإمداد والأداء التجاري) والأبعاد الخمسة تتبع القانون الطبيعي. فهي تحقق أغلب شروط: معاملات الإلتواء Skewness تقع في المجال  $[-3, +3]$ ، ومعاملات التفلطح Kurtosis كلها تقع في المجال  $[-1, +1]$ ، باستثناء البعد الأول العلاقات التعاونية مع الزبائن، وذلك للمتغيري. الدراسة. وهذا جيد

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لإختلاف البيانات الشخصية، إقترحنا الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل، الوظيفة، الأقدمية) في مؤسسة جودي و إخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للجنس في مؤسسة جودي و إخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ذكور، إناث)، فإننا سنستخدم إختبار ليفن لتجانس التباين Levene's Test for Equality of Variances، وإختبار T للعينات المستقلة Independent sample T-test، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33): إختبار التجانس حسب الجنس

T-test for Equality of Means				Levene's Test for Equality of Variances		محور الأداء التجاري
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
1.5303	0.003	65	3.071	0.000	0.959	تباينات متجانسة
4.1420	0.990	19.22	0.013			تباينات غير متجانسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن قيمة F غير دالة، حيث أن مستوى دلالتها 0.990 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فهذا يعني أن تباينات الذكور والإناث متجانسة، ولذا نأخذ مستوى دلالة T المحسوبة من السطر الأول للتباينات المتجانسة Equal variances not assumed والعمود Sig. (2-tailed)، أي أن T المحسوبة تساوي 3.071 أكبر بكثير من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.645، كما أن مستوى الدلالة Sig. (2-tailed) يساوي 0.013 أصغر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=5\%$ ، وهذا يدل على وجود فروق في المتوسط الحسابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في الأداء التجاري لدى الذكور والإناث من العاملين، وهو ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم (34): تحليل الأداء التجاري حسب الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكور	31	4.14	0.502
الإناث	35	4.53	0.528

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول الإختلاف الكبير في المتوسط الحسابي للأداء التجاري حسب الذكور والإناث، حيث المتوسط الحسابي لأداء التجاري حسب الذكور 4.14 وهو أقرب إلى موافق، أما عند الإناث فيساوي 4.53 فيقع في الفئة موافق تماما، أما الانحراف المعياري فهو متساوي تقريبا عند الذكور والإناث، مما يدل على تشابه الإختلاف بين مجموعتي الذكور والإناث. ومنه نقبل الفرضية البديلة نقبل الفرضية الصفرية، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للجنس في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ .

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للعمر في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.131	1	1.131	1.230	0.271
داخل المجموعات	58.809	64	0.919		
المجموع	59.939	65			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 1.230، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية: والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%: F = 3.21 (2، 45)، وأن مستوى الدلالة 0.508 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد إختلافات ذات دلالة في الأداء التجاري تعود لإختلاف العمر في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال-، فالعاملون على إختلاف أعمارهم، يعتقدون بتوافر القدرة على الأداء التجاري في القيادة بالمؤسسة بنفس مستوى الإتجاه. ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للعمر في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للمؤهل العلمي في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب المؤهل التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.750	1	0.750	0.527	0.470
داخل المجموعات	91.007	64	1.422		
المجموع	91.758	65			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.527، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%:  $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.944 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد إختلافات ذات دلالة في الأداء التجاري تعود للإختلاف في المؤهل العلمي في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، فالعاملون على إختلاف مستواهم العلمي يعتقدون بتوافر القدرة على الأداء التجاري في القيادة بالمؤسسة بنفس مستوى الإعتقاد. ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للمؤهل العلمي في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### د- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- تعود لعدد سنوات الخبرة (الأقدمية) لدى العاملين، عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ . ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA السابق، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.790	1	1.790	3.012	0.087
داخل المجموعات	38.029	64	0.594		
المجموع	39.818	65			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 3.012، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%:  $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.863 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد إختلافات

ذات دلالة في إبداع العاملين تعود للاختلاف في عدد سنوات الخبرة في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- ، فالقدماء والأقل أقدمية من العاملين يعتقدون بتوافر القدرة على الأداء التجاري في القيادة بالمؤسسة بنفس الاتجاه.

ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للأقدمية في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

#### هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للوظيفة في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ ، وبأنه يمكن تقسيم العينة المدروسة إلى ثلاث عينات فرعية مستقلة: المنفذون، المتحكمون، والإطارات، لذا نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA السابق مرة أخرى، ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي الأداء التجاري حسب الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.044	03	0.015	0.076	0.973
داخل المجموعات	8.486	44	0.193		
المجموع	8.530	47			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.076، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%:  $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.973 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في الأداء التجاري تعود للاختلاف في وظيفة العاملين في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- ، فالعمال سواء كانوا من الإطارات، أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ يعتقدون بتوافر القدرة على الأداء التجاري في القيادة بالمؤسسة بنفس الاتجاه. ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للمركز الوظيفي في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الرئيسية الثانية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التجاري تعود للمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل، الوظيفة، الأقدمية) في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز -أولاد جلال- عند مستوى معنوية  $= 5\%$

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها على مؤسسة اقتصادية، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز أولاد جلال، وقمنا بإستخدام تقنية الإستبيان لجمع البيانات عن دور إدارة سلاسل الإمداد في الاداء التجاري للمؤسسة، حيث قمنا بتوزيع الإستمارات على العاملين بالمؤسسة، وعند تحليل الإستبيان لجأنا إلى إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical package for social sciences)، أو ما يعرف بإختصارا ببرنامج الـ SPSS، ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وإختبار الفرضيات .

وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا على الإجابة على إشكالية دراستنا.

أغلب أفراد العينة إناث 53 % أما بالنسبة ذكور كانت نسبتهم 47 %، أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 39 سنة بنسبة بلغت بين 39 % و 31 % ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة 21 % .

أغلب أفراد العينة مستواهم العلمي بين جامعي بنسبة 31 % ومستوى ثانوي أيضا بنسبة 28 % . ومدة تعامل أفراد العينة مع المؤسسة تتراوح من 1 سنة الى 5 سنوات بنسبة 40 % و من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 39 % وذلك نظرا لكون العينة التي تعمل في المؤسسة من فئة الشباب.

بالنسبة لبعد إدارة العلاقات التعاونية مع الموردین فقد أظهرت إبتهاات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إبتهاها عاما متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.556، حيث إحتلت العبارة رقم (03) أكبر متوسط حسابي 4.21 بإتجاه مرتفع، وإرتفعت العبارة رقم ( 04 ) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 2.81.

بالنسبة لبعد إدارة علاقات مع الزبائن فقد أظهرت إبتهاات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إبتهاها عاما متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.79 وإنحراف معياري قدره 0.619، حيث إحتلت العبارة رقم (07) أكبر متوسط حسابي 4.13 بإتجاه مرتفع، وإحتلت العبارة رقم (09) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 3.30.

بالنسبة لبعد تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة فقد أظهرت إبتهاات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إبتهاها عاما متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.80 وإنحراف معياري قدره 0.703، حيث إحتلت العبارة رقم (18) أكبر متوسط حسابي 4.12 بإتجاه مرتفع، وإحتلت العبارة رقم (15) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 3.33 .

بالنسبة لبعد مرونة إدارة سلاسل الإمداد فقد أظهرت إبتهاات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إبتهاها عاما متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.62 وإنحراف معياري قدره 0.716، حيث إحتلت العبارة رقم (21) أكبر متوسط حسابي 3.84 بإتجاه مرتفع، وإحتلت العبارة رقم (19) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 3.42 .

بالنسبة لبعء إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد فقد أظهرت إجابات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إيجاباً عاماً متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.821، حيث احتلت العبارة رقم (28) أكبر متوسط حسابي 3.96 بإتجاه مرتفع، واحتلت العبارة رقم (27) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 3.66 .

بالنسبة لبعء المتغير التابع الأداء التجاري فقد أظهرت إجابات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد إيجاباً عاماً متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 0.528، حيث احتلت العبارة رقم (04) أكبر متوسط حسابي 4.33 بإتجاه مرتفع، واحتلت العبارة رقم (01) أقل متوسط حسابي بإتجاه منخفض قدره 4.03.

## الخاتمة

لقد إزداد الإهتمام بإدارة سلاسل الإمداد أو التوريد في الوقت الحاضر، حيث لم تعد المنافسة بين المؤسسات، بل صارت بين سلاسل الإمداد، مما تطلب من المؤسسات التكامل والتنسيق مع مورديها وعملائها، عن طريق تبادل المعلومات، وهذا بهدف التعاون لحل مواجهة المنافسين، الأمر الذي جعل المؤسسات الإقتصادية تسعى لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد بهدف تلبية إحتياجات العملاء بالشكل المناسب وفي الوقت والمكان المناسب، وهو ما يساهم في النهاية في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وأدائها التجاري بشكل خاص.

وإنطلاقا مما سبق، تناولت الدراسة مساهمة إدارة سلاسل الامداد في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على الأبعادها التالية لإدارة سلاسل الإمداد: إدارة علاقات التعاون مع الموردين والعملاء، تكامل الأنشطة الداخلية، مرونة سلاسل الامداد، وتبادل المعلومات عبر سلاسل الإمداد، أما المتغير التابع الأداء التجاري فقد إعتد على حجم ونمو المبيعات، رضا العملاء الإستجابة السريعة للعملاء، والإبتكار والتطوير في المنتجات كمؤشرات لقياسه.

ولتطبيق الموضوع ميدانيا، وقع إختيارنا على مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، وهو مؤسسة صغيرة في ولاية أولاد جلال متخصصة في تصنيع التجهيزات والمعدات الصناعية، أبرزها خطوط تكييف ومعالجة التمور، وهي تربطها علاقات مع العديد من الموردين والعملاء في المستوى المحلي والجهوي والوطني، كما أنها حققت نتائج جيدة على مستوى الأداء التجاري وهذا ما جعلها مناسبة لموضوعنا ومتغيراته.

وقد استخدمنا في الدراسة الميدانية، الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة تتكون من 66 من المسيرين، الموظفين والعاملين في مؤسسة جودي وإخوانه، ثم تمت معالجة البيانات بواسطة حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وهو ما مكنتنا من إختيار الفرضيات التي إنطلقنا منها، وبالتالي الإجابة على الاشكالية و الحصول على النتائج حول الموضوع.

### أولاً: اختبار الفرضيات

أظهرت النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية في مؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة"، أي أنه كلما طبقت إدارة سلاسل الإمداد زاد ذلك في تحسين الأداء التجاري.

وبالنسبة لفرضيتها الفرعية، توصلنا أنه لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين، إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، تكامل وتنسيق الأنشطة الداخلية، مرونة سلاسل الإمداد وتبادل المعلومات مع شركاء سلاسل الإمداد كلها تساهم في تحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز عند مستوى معنوية أقل من 5 بالمئة، من خلال تحسين المبيعات والحصة السوقية، تقليل التكاليف، رضا أكبر للزبائن والموردين، كسب زبائن جدد ... الخ.

## الخاتمة

كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق تعود للعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة لدى أفراد العينة تؤثر على رأيهم في الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه للإنجاز، وهو ما يؤكد إتفاق العاملين على نجاح جهود المؤسسة عبر سنوات نشاطها في تحقيق أهدافها التجارية، وخاصة رضا العملاء وولائهم في مجال التجهيزات الصناعية التي توفرها لهم.

### ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا تمكنا من الحصول على عدة نتائج نظرية وميدانية، نذكر أبرزها في النقاط التالية:

✚ إن تطبيق إدارة سلاسل الإمداد بأساليبها، فلسفتها وأدواته، تبقى ضرورة حيوية لمؤسسة جودي وإخوانه، لأنها تعمل في مجال بيئة صناعية تنافسية، ومع ذلك يبقى التركيز على رضا وولاء العملاء بالدرجة الأولى، وليس التنسيق والتعاون مع الموردين وموردي الموردي، سواء تعلقوا بالخدمات، المواد أو اللوازم.

✚ تبادل مؤسسة جودي وإخوانه للمعلومات مع الشركاء التجاريين محدود، بسبب التخوف من استخدام معلومات المؤسسة بما يضرها، وخاصة ما يتعلق بتقنيات التخطيط والتصنيع.

✚ تقوم المؤسسة بتجهيز الطلبات حسب شروط وظروف الزبائن، وفي الوقت المناسب لهم، وهو ما يتطلب ضرورة شراء وتخزين المواد والمستلزمات وفقا لشروط الزبائن المتغيرة، ورغم هذه التحديات استطاعت المؤسسة من خلال مرونة التموين والتصنيع وفق طلبات وشروط الزبائن، أن تتمكن من تحقيق سرعة تسليم المنتجات ومرونة الإستجابة للطلبات .

✚ مصادر توريد المواد واللوازم الصناعية محدود جغرافيا بالنسبة لمؤسسة جودي وإخوانه، حيث تتركز كلها تقريبا في الجزائر العاصمة، وأغلبها مستودة من الخارج، وهذا يبين إرتفاع مخاطر إدارة سلاسل الإمداد، وخاصة حالات نفاذ مخزون المواد واللوازم، مما يؤثر سلبا على توفير المنتجات للعملاء، وهو ما يتطلب الإدارة الجيدة للعلاقات مع الموردين والعملاء.

✚ تمتلك مؤسسة جودي وإخوانه قاعدة بيانات شاملة عن العملاء والموردين بشكل عام، والموردين بشكل خاص، سواء كانوا موردي المواد، اللوازم أو خدمات النقل، وتقوم المؤسسة بتحسينها باستمرار، وهو ما يبين كفاءة إدارة العلاقات مع العملاء والموردين، وأنها تعتبرهم شركاء تجاريين، من خلال التعاون والتكامل بينهم.

✚ نمو رقم الاعمال المؤسسة سنة بعد أخرى في مجال إنتاج وبيع التجهيزات والمعدات الصناعية محليا ووطنيا، وتوسع مجالها في السوق يدل على أن قطاع إنتاج التجهيزات والآلات الصناعية، وخاصة تلك المتعلقة بقطاع معالجة التمور في الجزائر يعتبر من القطاعات الواعدة، مما يتوجب دعم و تشجيع المؤسسات الإنتاجية والتصديرية في هذا المجال.

✚ خبرة الإدارة خصوصا أفراد العائلة المالكة والمسيرة في مجال التسيير بشكل عام، وإدارة الامداد بشكل خاص، من خلال تفهم أهمية وضرة تكامل الأنشطة الإمدادية، والرقابة على الجودة، والتركيز على الأنشطة التي تخلق القيمة، مثل هندسة وتخطيط الإنتاج، تسيير المخزونات، وخدمات ما بعد البيع.

### ثالثا: التوصيات

## الخاتمة

بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها من الدراسة، إرتأينا أن نقدم بعض التوصيات، التي نراها لتفعيل إدارة سلاسل الإمداد وتحسين الأداء التجاري في مؤسسة جودي وإخوانه، ومن أهم هذه التوصيات:

- ✚ تنوع شبكة الموردين جغرافيا، فلا تنحصر في منطقة الوسط الجزائري، وبالذات الجزائر العاصمة، بل يجب البحث عن موردين من مختلف جهات الجزائر، وإذا دعت الحاجة إقامة عقود توريد دائمة مع موردين في السوق الخارجية.
- ✚ يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين وربط علاقات جيدة ودائمة مع الموردين لضمان التزويد بالمواد واللوازم الضرورية للعملية الانتاجية، ومع الزبائن لتوفير ما يحتاجه السوق فعلا من منتجا تتوافق رغبات الزبائن من حيث السعر والجودة.
- ✚ بناء علاقات على أساس الثقة والتعاون مع العملاء، تعديل خطط الإنتاج بما يتوافق وظروف نشاطهم، وتوفير خدمات ما بعد البيع وفق إحتياجات العملاء، سواء في مجال النقل، التركيب، التشغيل، التدريب، الإصلاح، أو الصيانة.
- ✚ تحسين سير العمل، من خلال إستخدام التكنولوجيا (الحاسوب، البرمجيات ... الخ) لتصميم المنتجات في مرحلة التخطيط وتصنيع القطع وتركيبها.
- ✚ إستقطاب وتوظيف أفضل المهارات والخبرات في مجال التصميم الصناعي، وتصنيع القطع الصناعية التي تتطلب قياسات عالية الدقة، وهو مجال واعد بالنسبة للمؤسسة في السوق المحلية والخارجية.
- ✚ تشجيع العاملين، من خلال الشعور بالمسؤولية في العمل، وإعطائهم الفرصة لتطبيق أفكارهم الصناعية، إضافة إلى الاعتراف بإنجازات العاملين في قسم الهندسة التخطيط وورشات التصنيع، من خلال الحوافر المادية والمعنوية.
- ✚ تطوير علاقات تعاون وشراكة دائمة وحقيقية مع الزبائن، بشكل خاص مؤسسات إنتاج، توضيب وتعبئة التمور، عبر الاصغاء لإنشغالهم والعمل على الاستجابة لها.
- ✚ تطوير نظام تسيير مخزونات المواد والمنتجات، بإستخدام نظم التنبؤ والتخطيط للمشتريات والمبيعات، واليقضة والرصد لكل التطورات في قطاع التوريد والتوزيع، سواء من حيث ظهور موردين وموزعين جدد، التغيرات الطارئة في العرض والطلب، سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو المنتجات التامة.

## المراجع

- 1- ابو خشبة محمد محمود . (2013). *ادارة سلسلة التوريد مدخل الوظائف اللوجستية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 2- ابوقحف عبد السلام . (1993). *اقتصاديات الاعمال*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 3- اكرم احمد الطويل، و علي وليد العبادي . (2013). *ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي* . عمان الاردن : دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع .
- 4- الجياشي على عبد الرضا . (2008). *ادارة المبيعات* . عمان الاردن: جهينة للنشر والتوزيع.
- 5- العجيلي علي رياض علي . (بلا تاريخ). اثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة. *الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة*. الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة، غزة.
- 6- بن ساسي خالد ، و قواميد بوبكر . (2013-2014). *اظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الامداد في المؤسسة الاقتصادية - حالة مشروع الغاز (ISG) و (IAP) بحاسي مسعود*. جامعة قعد مرياح - ورقلة ، صفحة 48.
- 7- بن عمارة نعيم. (2014-2016). دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوي الاداء لاقتصادي بالمؤسسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بو عرييج. *كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فريجات عباس -سطيف*. سطيف، سطيف: جامعة فريجات عباس.
- 8- ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق* . عمان الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- 9- رضا الطويل اكرم احمد ، و حنظل العزاوي قاسم احمد. (2016). *عمليات سلسلة التوريد وأنشطة القيمة وابعاد الاداء الاستراتيجي* . عمان الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .
- 10- سامية لحول. (2016). *تسويق النقل الجماعي مدخل استراتيجي* . عمان : دار زهران للنشر و التوزيع طبعة 1 .
- 11- عبد الستار محمد العلي، و خليل ابراهيم الكنعاني . (2008). *ادارة سلاسل التوريد* . عمان\_الاردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 12- عبد الستار محمد العلي، و خليل ابراهيم الكنعاني . (2009). *ادارة سلاسل التوريد* . عمان-الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 13- عبد السلام ابو قحف. (2002). *التسويق مدخل تطبيقي* . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- 14- عبد القادر فتحي لاشين. (2007). *المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل و اللوجستيات* . القاهرة - مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 15- عبيد علي احمد الحجازي. (2000). *اللوجستيك كبديل للميزة النسبية* . الاسكندرية مصر : منشأة المعارف .
- 16- علاء فرحان طالب، و المشهداني ايمان شبحان . (2011). *الحوكمة المؤسسية و الاداء الاستراتيجي للمصارف* . عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع طبعة 1.
- 17- علاء فرحان طالب، و المشهداني ايمان شبحان . (2011). *الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف* . عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع طبعة 1.
- 18- علي عبد الرضا الجياشي. (2007). *ادارة المبيعات* . عمان : جهينة للنشر و التوزيع .

## المراجع

- 19- علي فلاح الزعبي، و زكريا احمد عزام. (2012). *ادارة الاعمال اللوجستية*. عمان-الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 20- فريد كورتل. (2009). *تسويق الخدمات* . الجزائر : دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع طبعة 1.
- 21- محمد احمد حسان. (2008). *ادارة سلاسل الامداد والتوزيع*. الاسكندرية : الدار الجامعية .
- 22- محمد بشير المغربي محمد الفاتح. (2019). *ادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد*. السودان: دار حميثرا للنشر.
- 23- محمد حسان. (2015). *ادارة سلاسل الامداد و التوزيع* . الاسكندرية : الدار الجامعية الاسكندرية .
- 24- محمد سعد خليفة. (2004). *مشكلات البيع عبر الانترنت* . القاهرة : دار النهضة العربية .
- 25- محمد عبده حافظ. (2011). *ادارة الامداد و التخزين* . الاسكندرية - مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع .
- 26- محمد عبيدات، هاني الضمور ، و شفيق حداد. (1999). *ادارة المبيعات و البيع الشخصي* . عمان - الاردن : دار وئل للنشر .
- 27- محمد فريد الصحن، السيد اسماعيل ، و العارف نادية . (2003). *التسويق* . مصر الاسكندرية : الدار الجامعية .
- 28- مصطفى يوسف كافي. (2021). *ادارة اللوجستيات الامداد و التوزيع المادي الاخضر* . الاردن : دار الاكاديميون للنشر و التوزيع .

## ثانيا: مذكرة واطروحات

- 1- بن عيسى الياس. (2016-2017). دور ادارة التسويق في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة. *اكاديمي*, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر. مستغانم، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- 2- بومدين, خ. س. (2017, 09). انعكاسات تطبيق ادارة سلسلة الامداد على الاداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان . *MaghrebReview of EconomicsandManagement*, p. 68.
- 3- تركي دهان البرازي. (2013, 1 21). اثر دارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في سوق الكويت للاوراق المالية ( ماجستير). الكويت، الكويت ، الامارات العربية : جامعة الشرق الاوسط.
- 4- حتو بوزيد. (2014-2015). فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية* . مستغانم ، مستغانم : جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم .
- 5- خولة ، الطنيب،، السايح ، مهيب. نعمان ، امين. (2000). *التسويق بالعلاقات ودوره في تحسين الاداء التسويقي في شركات الخدمات في فلسطين (نابلس)*. رسالة ماجستير في العلوم الادارية تخصص تسويق. نابلس ، نابلس ، فلسطين : جامعة النجاح الوطنية.
- 6- سميرة العابد. (2022, ماي). الادخار البنكي واثره على سلوك المستهلك الجزائري نحو القروض الاستهلاكية ومحلات البيع بالتقسيط . الصفحات 87-88.
- 7- عبد العزيز بن قيراط. (2009-2010). أداء و جودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ( مذكرة شهادة الماجستير ). قالمة ، قالمة ، الجزائر : جامعة 8 ماي 1945 .
- 8- عمر محمد ، ع. (2017, 11 27). دور ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحسين اداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي . *كلية العلوم الادارية قسم ادارة الاعمال* . جامعة الاندلس ، اليمن : جامعة الاندلس.

## المراجع

- 9- عمر محمد علي. (2018). دور ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحسين اداء الشركات اليمينة للتصنيع الدوائي ماجستير . اليمن ، اليمن : جامعة الاندلس .
- 10- مبارك, ص. م . (2011-2012). أهمية قوة البيع في الاتصال التسويقي (دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية ) .جامعة منتوري قسنطينة .قسنطينة , قسنطينة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 11- معزوز حياة. (14 جانفي , 2020). مدخل ادارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ( اطروحة دكتوراه ). البويرة ، البويرة ، الجزائر : جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة .
- 12- نعيم, ب. ع . (2014-2016). دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء لاقتصادي بالمؤسسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بو عرييج .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فريجات عباس -سطيف , سطيف: جامعة فريجات عباس.
- 13- نعيم, ب. ع . (n.d.). دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بو عرييج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة فرحات عباس, سطيف.
- 14- ياسع ياسمينة. (14 جوان, 2011). دراسة اقتصادية لاثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة . منكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . بومرداس, بومرداس, الجزائر : جامعة محمد بوقرة بومرداس .

## ثالثا: مقالات

- 1- أسماء سعيد محمد الكفاني. (2017). اثر تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد على مؤشرات الاداء المالي لمنشآت الاعمال . مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، 05.
- 2- اقسام عمر. (بلا تاريخ). الية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في ادارة تكاليف سلسلة الامداد . مجلة العلوم الاقتصادية . جامعة ادرار، 91.
- 3- اقسام, ع . (n.d.). اساسيات ادارة شبكة الامداد ,اساسيات ادارة شبكة الامداد .جامعة العقيد احمد دارية, أدرار.
- 4- أفرع, ر. ص . (2016, 01 10). اثر العلاقات التنظيمية بينية في اداء سلسلة التوريد : اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين . جامعة الشرق الاوسط . عمان الاردن . p,
- 5- البكري, ث ., احمد , ه . (2014). ديسمبر 31. (اثر ادارة العلاقات مع الزبائن على الاداء التسويقي . مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية الادارية و المالية . p. 11 ,
- 6- الداوي, ا . (2010-2009). تحليل الاسس النظرية المفهوم الاداء .جامعة الجزائر .الجزائر: جامعة الجزائر.
- 7- الشيخ الداوي. (18 06 , 2011). المقومات الاساسية للتجارة الالكترونية . تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، صفحة 85 .
- 8- العجيلي علي رياض علي . (بلا تاريخ). اثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بلقطاع غزة . الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة . الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة، غزة .
- 9- الهام يحيوي. (بلا تاريخ). دور الجودة الاداء في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائر . جامعة سطيف . مجلة العلوم الاقتصادية ، سطيف.
- 10- الياس, ب. س & , بلمقدم, م . (n.d.). وظيفة النقل واهميتها في ادارة شبكة الامداد .مجلة البحوث الادارية والاقتصادية . p , 91.

- 11- امال خدامية. (27 نوفمبر, 2022). ادارة سلاسل التوريد و اثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات . *مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية* ، صفحة 1205.
- 12- بختة, ب. (2019, 12 31). ادارة سلاسل الامداد الخضر كتوجيه في بلدان اسيا - الصين - تيلاند - الهند- ماليزيا . *مجلة التنمية والاشراف للبحوث والدراسات* . p. 24 ,
- 13- بومدين, خ. س. (2017, 09). انعكاسات تطبيق ادارة سلسلة الامداد على الاداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان . *MaghrebReview of Economics and Management*, p. 68.
- 14- خالد , ب , بوبكر , ق. (2013-2014). انظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الامداد في المؤسسة الاقتصادية - حالة مشروعي الغاز (ISG) و (IAP) بحاسي مسعود . *جامعة قعد مرياح - ورقة* . p. 48 ,
- 15- د اقسام عمر، و أ لعرج مجاهد نسيمية. (2015). دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس اداء و فعالية سلسلة الامداد . *ابحاث اقتصادية و ادارية العدد الثامن عشر* ، 205.
- 16- د عرفابي عادل، و د بوشوشة محمد. (01 مارس, 2018). تاثير تطوير الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس على تركيز صناعة خدمة هاتف محمول. *مجلة الاقتصاد الصناعي* ، صفحة 159.
- 17- د كيلاني صونية. (20 جوان, 2017). واقع الاداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية . *مجلة الاقتصاد الصناعي* ، صفحة 299~298.
- 18- د يموني بلقاسم، و قالون جيلالي. (بلا تاريخ). تقييم اداء البنوك التجارية . *جامعة ادرار* . دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية والبنك الوطني الجزائري ، الجزائر .
- 19- زرادة محمد، محمد شكري قازي اول ، و سمير سجنون. (15 ديسمبر , 2022). دراسة تحليلية لاثر جائحة كوفيد 19 على سلاسل الامداد العالمية . *مجلة ايليزا للبحوث والدراسات* ، صفحة 385.
- 20- سارة, ق ., الهام يحيوي .(n.d.). تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الاداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية) *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية* . جامعة زيان عاشور, الجلفة.
- 21- سفيان, م ., موسى, ب .(2022, 08 16). اليقضة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسسة ORSIM. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية*. p. 307 ,
- 22- سميرة العابد. (20 ماي, 2022). الادخار البنكي واثره على سلوك المستهلك الجزائري نحو القروض الاستهلاكية ومحلات البيع بالتقسيط . *الصفحات* 87-88.
- 23- عبد القادر, م ., محمد, ت .(2020, 05 31). تاثير ادارة سلسلة الامداد على الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة - وحدة تلمسان - . *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*. p. 623 ,
- 24- عبد الواحد, ه .(n.d.). اثر سلسلة الامداد على تسيير المخزون في المؤسسات الصحية (دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بوهران) . *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير - قسم العلوم التسيير* . جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, الجزائر.
- 25- علاق حنان. (15 سبتمبر, 2023). استخدام تقنية سلسلة الكتل لتحسين اداء سلسلة الامداد . *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية* ، صفحة 164 .
- 26- عمر محمد علي. (2018). دور ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحسين اداء الشركات اليمينة للتصنيع الدوائي ماجستير . اليمن ، اليمن : جامعة الاندلس .
- 27- غانم محمود, ا .(2010). العلاقة بين ابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي . *مجلة التنمية الريفية*. 39, (32), 99 ,

## المراجع

- 28- فايزة حسن مسجت الجشعمي. (30 أكتوبر, 2022). تحليل نسب الربحية باستخدام ( ROA- ROE) واهم البنود المالية المؤثرة في الارباح . *مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة* ، صفحة 260.
- 29- قازي اول محمد شكري، زرادنة محمد، و بن جبارة سعاد. (14 جوان , 2022). اثر تكامل سلسلة الامداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الاسواق الدولية . *مجلة مجاميع المعرفة* ، صفحة 227.
- 30- قريد عمر، و سناء خليل . (بلا تاريخ). اهمية قياس الاداء التسويقي بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية دراسة كارفور نموذجا . *جامعة محمد خيضر بسكرة . الافاق للدراسات الاقتصادية* ، الجزائر .
- 31- كاهية احمد شكيب، و بو عيطه عبد الرزاق . (31 ديسمبر , 2022). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ودورها في العلاقة بين مرونة سلاسل الامداد و اداء المؤسسات . *مجلة أبحاث ودراسات التنمية* ، الصفحات 254-255.
- 32- لجلط ابراهيم. (2013). دور قاعدة البيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية . *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* ، 117.
- 33- ماجد جودة جاسم. (2010). استراتيجيات سلسلة التجهز واثرها في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة في مصنع النسيج الديوانية). *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، الصفحات 42-43.
- 34- محمد، ز، و قازي اول، م . (15 12 2020). نحو ادارة سلاسل الامداد في المؤسسات الاقتصادية كأساس محوري لدعم ابعاد التنمية المستدامة. دراسة حالة مؤسسة حسنوي بسيدي بلعباس . *مجلة الاقتصادية الحديث والتنمية المستدامة* . 220, p ,
- 35- محمد، ز. سعاد، ب، و شكوي، ق . (14 06 2022). اثر التكامل سلسلة الامداد في الرفع تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الاسواق الدولية (دراسة حالة مؤسسة سيدي بلعباس). *مجلة المعرفة*. 227, p ,
- 36- مزهوده، ع. ا. (n.d.). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم تقييم . *مجلة العلوم الانسانية* . جامعة محمد خيضر بسكرة ، بسكرة.
- 37- مصطفى عبد اللطيف، و عبد القادر مراد. (19 ديسمبر, 2013). اثر استراتيجية البحث و التطوير على الربحية المؤسسة الاقتصادية . *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية* ، صفحة 34.
- 38- نادية ، م ، فاتح ، م . (2015). اثر الخصائص الشخصية لرجال البيع على ادائه البيعي (دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر ) *مجلة اداء المؤسسة الجزائرية* . 32, p ,
- 39- نعيم، ب. ع . (2014-2016). دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوي الاداء لاقتصادي بالمؤسسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببيرج بو عريريج كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فريجات عباس -سطيف، -سطيف، جامعة فريجات عباس.
- 40- نعيم، ب. ع . (n.d.). دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببيرج بو عريريج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 41- نوال بوكريطة. (2010\_2011). *اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة وكالة السفر والسياحة four winds travels* . جامعة الجزائر : 3.
- 42- نوال، ع ، امينة ، خ . (30 06 2023). اليقظة التسويقية ودورها في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة - . *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة* . 158, p ,

### رابعاً: اللغة الأجنبية

- 1- adama Bidisse.(بلا تاريخ). la proximite entre les prestataires de services logisitiques et leurs clients . *Revue africaine de management* . Universite de Ngaoundere cameroun ، cameroun .
- 2- alexandre steyer، clauzel amelie و ، Quester pascale.(2005) . *marketing une approche quantitative* . france: pearson education .
- 3- burlaud, a., j . y , e., & p , m. (1995). *dictionnaire de gestion*. paris: editions foucher.
- 4- khemakhem, a. (1976). *la daynamique du controle de gestion* . paris: dunod .
- 5- ouafae zerouali ouariti و ، zeroual laila.(2017) . Limpact des systemes Dinformation sur la performance des chaines logistiques . *European Scientific Journal* .288- 287 ،

### خامساً: الموقع الإلكتروني

- 1- <https://www.facebook.com/omaro.djoudi>:
- 2- <https://www.youtube.com/@mysysteme07>
- 3- [www.sncdjoudi.com](http://www.sncdjoudi.com)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكررة في: 2024/05/30

جامعة محمد خيضر-بسكررة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: جيلح صالح

الرتبة: أستاذ مساعد أ

قسم الارتباط: علوم المالية والمحاسبة

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): 1- منيب خليل

2- سراي أنور محمد الأمين

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: مالية وتجارية دولية

بعنوان: دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري

دراسة حالة: مؤسسة التضامن جودي وإخوانه للإنجاز - أولاد جلال-

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Commerciales



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

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

قرار وزاري رقم 1082 مؤرخ في 27 ديسمبر 2020 يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): منيب خليل

الصفة:  طالب(ة)  أستاذ(ة)  باحث(ة)

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206146721 والصادرة بتاريخ: 2020/11/05

المسجل(ة) بكلية/معهد العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: العلوم التجارية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث:  مذكرة التخرج  مذكرة ماستر  مذكرة ماجستير

أطروحة دكتورا

تحت عنوان: دور الزيادة في سبل الامداد في تحسين الأداء

التجارية في مؤسسة اقتصادية في ظل جائحة كورونا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/01

توقيع المعني (ة)

[Signature]



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

قرار وزاري رقم 1082 مؤرخ في 27 ديسمبر 2020 يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

أنا الممضي أسفله،

السيد/ة: سرايت أنور محمد الأسميت

الصفة: طالب/ة  / أستاذ/ة  / باحث/ة

الحامل/ة لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208912048 والصادرة بتاريخ: 2023/02/23

المسجل/ة بكلية/ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: العلوم التجارية

والمكلف/ة بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج  / مذكرة ماستر  / مذكرة ماجستير

أطروحة دكتورا

تحت عنوان: دور الإدارة بسلسلة الامداد في تحسين الاداء التجاري

للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة جوديت و اخوانه للإنجاز

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/01

توقيع المعني (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00364 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة جودي وإخوانه للإنجاز  
ولاية أولاد جلال

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 سراي أنور محمد الأمين
- 2 منيب خليل
- 3 /

المسجلون ب: قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر مالية وتجارة دولية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-21

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

S.N.C. DJOUDI & Frères  
Réanimation Fabrication  
Des Equipements Industriels  
BP. 63 Ahmed Zabana Cité Ouest  
Ouled Djellal 07400 Biskra  
RC. N°: 99/B/0242141



## الملاحق

4. مجال الوظيفة:  الإدارة العليا  وظيفة الإنتاج  وظيفة الشراء والتخزين

مالية ومحاسبة  وظيفة الموارد البشرية  أخرى مع التحديد:.....

5. الاقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### المحور الثاني: إدارة سلاسل الإمداد

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك أمام كل عبارة:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	1- إدارة علاقات تعاونية مع الموردين
					1 يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تتناسب مع احتياجاتها.
					2 تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين.
					3 تتميز العلاقات بين المؤسسة والموردين بالثقة والالتزام المتبادل.
					4 تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.
					5 تأخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد لهم وتعالجها.
					6 تعتبر المؤسسة أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز والنجاح.
					2 - إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن
					7 تقوم المؤسسة بتسجيل شكاوى الزبائن وتعمل وتتعاون معهم لحلها.
					8 تسعى المؤسسة إلى تطوير علاقات تجارية دائمة مع الزبائن.
					9 لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.
					10 تمنح المؤسسة تسهيلات مريحة للزبائن في عمليات الدفع.
					11 تحرص المؤسسة على توفير المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب لهم.
					12 تلتزم المؤسسة بالإتفاقيات والشروط المتفق عليها مع الزبائن بشكل دائم ولا تخرج عنها.
					3- تكامل الأنشطة والوظائف الداخلية في المؤسسة
					13 يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد واللوازم والمعدات التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.

## الملاحق

				14	يتم شراء لوازم الإنتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام في المؤسسة.
				15	لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم أو نفاذ في مخزون المواد واللوازم.
				16	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.
				17	تطبق المؤسسة أنظمة الشراء والإنتاج التي تساعد على تجهير طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.
				18	تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري، حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.
				<b>4- مرونة إدارة سلسلة الإمداد</b>	
				19	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.
				20	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الإنتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.
				21	تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الأولية والمنتجات.
				22	تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين (موردين وزبائن) عن أي تغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.
				23	تتغير برامج الشراء والتمويل بناء على الطلب في السوق.
				24	يملك العاملون بالمؤسسة مهارات ومعارف متنوعة، تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة ومهمة بسهولة.
				<b>5- إدارة المعلومات في سلسلة الإمداد</b>	
				25	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.
				26	تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.
				27	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين لاختيار الأفضل من بينهم للمؤسسة.
				28	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.
				29	توجد قنوات اتصال دائمة ومتكاملة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.
				30	يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة (هاتف نقال، فاكس، إنترنت).

المحور الثالث: الأداء التجاري

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
31 تستخدم المؤسسة مواردها البشرية والمادية المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.					
32 تحرص المؤسسة على مراقبة والتحكم في التكاليف التشغيلية المتعلقة بالشراء والإنتاج.					
33 تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها.					
34 تسعى المؤسسة لتوسيع سوق منتجاتها وخدماتها محليا ووطنيا					
35 كسب عملاء جدد باستمرار.					
36 تقوم المؤسسة بإدخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.					
37 تعرف أرباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع مبيعاتها وإنتاجيتها.					
38 تعطي المؤسسة اهتماما خاصا بالعملاء ذوي المشتريات الكبيرة والتعامل التدايم معها.					