

أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية  
دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح - مغنية-

د. تربش محمد<sup>1</sup>، بوحاجب ماجد<sup>2</sup>، مزوار كريمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، moh\_terbeche@yahoo.fr

<sup>2</sup> المركز الجامعي مغنية (الجزائر)

<sup>2</sup> المركز الجامعي مغنية (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/09/29 تاريخ القبول: 2019/11/25 تاريخ النشر: 2020/01/01

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار فكري وميداني لأثر إدارة سلسلة الإمداد على مستوى أداء المؤسسة، ومن أجل التعرف على هذا الأثر وتحقيق أهداف الدراسة، تم اقتراح نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات التفسيرية للنشاط الإمدادي وبين المتغير التابع المتمثل في مستوى أداء المؤسسة، حيث تم اختبار مشكلة ونموذج البحث في مؤسسة حليب النجاح -مغنية- على عينة مكونة من (22) مفردة، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أداة المقابلة والاستبيان، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج *SPSS 16*. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مكونات النشاط الإمدادي ومستوى أداء المؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر معنوي لمجموع مكونات النشاط الإمدادي على أداء المؤسسة، حيث كان الأثر الأكبر لبعد تسيير الطلبات ثم نشاط المناولة يليه بعد التعبئة والتغليف وفي الأخير نشاط التخزين.

**كلمات مفتاحية:** الإمداد، إدارة سلسلة الإمداد، أنشطة الإمداد، الأداء، تقييم الأداء.

### Abstract:

This study aims at building an intellectual and field framework for the impact of supply chain management on the enterprise performance level. In order to identify this effect and achieve the objectives of the study, a model was proposed that determines the nature of the relationship between the explanatory variables of the logistic activity and the dependent variable characterized in the enterprise performance level where the problem and the research model of "Ennadjah Milk" Enterprise were tested on a sample of 22 individuals. We relied in data collection on the interview and the questionnaire tools. In

this light, the data were analyzed and the hypotheses were tested using the SPSS16 program. The study found that there is a significant correlation between the components of the supply activity and the performance level of the enterprise. The study also confirmed that there is a significant effect of the total components of the logistic activity on the performance of the enterprise where there was the biggest effect on the dimension of Order Management followed by the dimension of handling and packaging and wrapping and in the end the dimension of the storage activity.

**Key Words:** supply, supply chain management, supply activities, performance, performance evaluation.

المؤلف المرسل: تريش محمد، الإيميل: [moh\\_terbeche@yahoo.fr](mailto:moh_terbeche@yahoo.fr)

## مقدمة:

إن التطورات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة من ظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات الاقتصادية، السياسية والصناعية، أجبر معظم المؤسسات على إحداث عدة تغييرات قصد التكيف مع هذه التطورات ومواجهة المنافسة المتزايدة وكذلك بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح وتعزيز المركز المالي للمؤسسة الذي لن يتحقق إلا بالتخطيط السليم والتنظيم وانجاز البرامج لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولعل من أبرز الأسس الإدارية التي تغيرت نتيجة هذه التطورات، شكل العلاقة بين العملاء والموردين التي تغيرت باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكل سلسلة الإمداد. وتمثل العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد الإدارية عنصرا هاما في كفاءة وفعالية المؤسسات الصناعية على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، هذا على اعتبار أنها الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أجل أن تتأكد المؤسسة أن العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد تسير على أحسن ما يرام فإنها تقوم بقياس وتقييم أدائها. وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة الإمداد في المؤسسة الإنتاجية،

تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: ما مدى تأثير إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم الاضطلاع على عدد من الدراسات والاسهامات المعرفية السابقة وذلك بهدف تعزيز المنطلقات المفاهيمية وتحديد المحاور الرئيسية لدراستنا الحالية والتي نذكر بعضها كما يلي: دراسة سلوى زغلول البرعي بعنوان " نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية" سنة 2011، ودراسة فهد إبراهيم جورج بعنوان " أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون"، سنة 2013، نجد كذلك دراسة الخطيب سيدي محمد بومدين بعنوان " إدارة سلسلة الإمداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية"، سنة 2017.

## 1. ماهية إدارة سلسلة الإمداد:

تناولت الأدبيات المعاصرة مفهوم إدارة سلسلة الإمداد من منظورات مفاهيمية مختلفة عبرت عن آراء وفلسفة الباحثين، حيث ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990 إذ يعتبر من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال وامتدادا وتطورا لمفهوم الإمداد، لذلك فإن دراسة إدارة سلسلة الإمداد يتطلب فهم مضمون الإمداد أولا.

### 1-1- مفهوم الإمداد:

يعد الإمداد مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود والعتاد من المعسكرات إلى ميادين القتال وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا. ونضرا لكون أول ظهور لمصطلح الإمداد كان في الميدان العسكري، يمكن توضيح التعريف العسكري الذي يعتبر

الأصل لهذا المصطلح حيث يعرفه Yveset Fender كما يلي: «يكمن الإمداد في توفير ما نحتاجه وأين ومتى نحتاجه»<sup>1</sup>.

إلا أن علماء الاقتصاد طوروا هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، وللتعرف أكثر على هذا المفهوم نقدم بعض التعاريف لبعض الباحثين والجمعيات المهتمة بهذا المجال في الميدان الاقتصادي:

- فقد عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962 الإمداد على أنه «تلك العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء»<sup>2</sup>.

- وفي سنة 1999 قدمت الجمعية الفرنسية A.F.N.O.R تعريفا للإمداد من خلال خمسة أبعاد مرتبطة ارتباطا وثيقا وهي: «التموين والشراء، الإمداد داخل المؤسسة والإمداد من أجل دعم الإنتاج، خدمة ما بعد البيع والإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات القديمة»<sup>3</sup>.

- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإمداد هو عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية

- والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين والرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل تلبية حاجات السوق المستهدفة.

## 1-2- مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

إن سلسلة الإمداد ترجمها كل من L'AFNOR وأيضا ASLOG إلى: chaîne

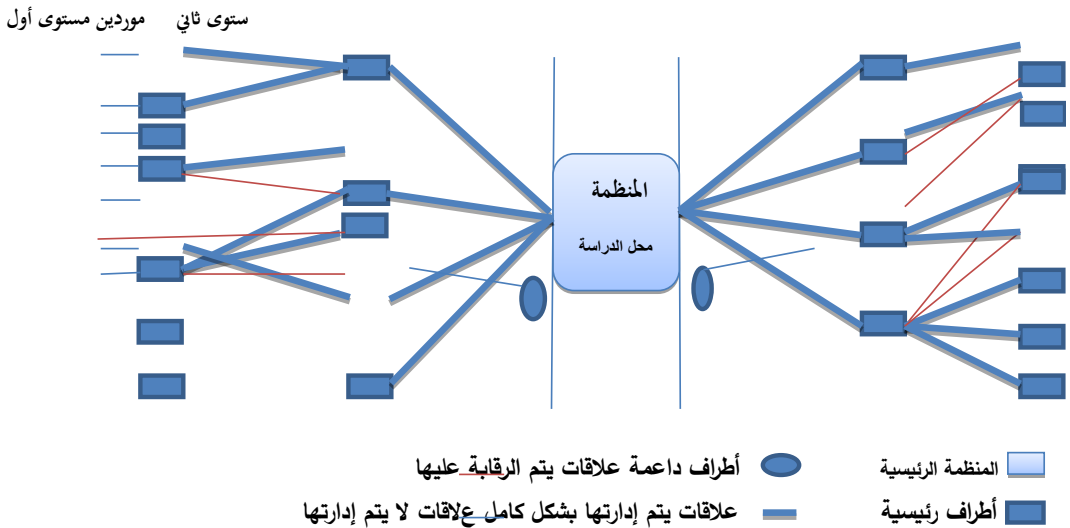
d'approvisionnement, logistique globale, لكن Y.Pimor

يفضل العبارة الأمريكية « Supply Chain Management » والذي يعرفها بأنها « تلك المراحل المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج من موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم »<sup>4</sup>.

- أما حسب ممدوح عبد العزيز الرفاعي فإن إدارة سلسلة الإمداد هي « حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وإدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تكون مهمة أو معقدة جدا بسبب الواقع الفعلي، وهي أيضا شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها، كما أنها تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها إلى العملاء. ومصطلح الإدارة هنا يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل: تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة الإمداد»<sup>5</sup>.

ويتمثل هيكل سلسلة الإمداد فيما يلي:

الشكل رقم (01): هيكل سلسلة الإمداد



المصدر: محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، 2008، ص43

### 1-3 تجزئة إدارة سلسلة الإمداد:

يتم تقسيم نظام الإمداد في المؤسسة إلى ثلاث قطاعات أو إلى ثلاثة أنظمة فرعية

تتمثل في:

#### 1-3-1 الإمداد الشرائي:

يعمل الإمداد الشرائي على تدفق المواد والأجزاء من مصادر التوريد المختلفة إلى المخازن بمساعدة نشاط النقل والمناولة، ومن خلاله تعمل وظيفة الإمداد على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في توفير احتياجات المؤسسة من الموارد والأجزاء بالكميات والأسعار المناسبة في المكان والزمان المناسبين وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

#### 1-3-2 التوزيع الداخلي:

يعرف على أنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير المواد الأولية واللوازم الأخرى لمراكز التشغيل وهذا يكون في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة وبأقل الأسعار، بحيث ينظر إلى التوزيع الداخلي على أنه مجال ذو وظيفة مستقلة، كما يعتبر حلقة وصل بين الإمداد الشرائي والإمداد التجاري، فهو يخضع للمتغيرات الداخلية والتمثلة في ظروف السوق وما يحيط بها من عدم التأكد ويعمل هذا النظام بالتنسيق مع وظيفة الإنتاج على تحديد وتوفير احتياجات العملية الإنتاجية من أجل توفير المنتجات للعملاء في الوقت المحدد<sup>6</sup>.

#### 1-3-3 الإمداد التجاري:

يعرف على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتدفق المنتجات التامة الصنع من المؤسسة إلى العملاء أو المستهلكين، بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبالتكاليف المنخفضة، فالإمداد التجاري يعمل على الربط بين كل مؤسسة وتجار الجملة وتجار التجزئة

والمستهلكين عن طريق مجموعة من الهياكل والتسهيلات تساهم بشكل اقتصادي في توفير جانب الطلب.<sup>7</sup>

## 2- مكونات النشاط الإمدادي:

### 2-1- وظيفة النقل:

يعد النقل أهم نشاط في مجال خدمات التوزيع المادي وهو يمثل الحركة المادية للمنتوج أي أنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى إلى توفير المنتجات وجعلها ميسرة لدى الزبائن بالكميات والأوقات والأماكن المناسبة وبحالة جيدة،<sup>8</sup> إذ أن الكثير من الكتاب يعتبرون أن وظيفة النقل هي قلب الإمداد لما تملكه من دور فعال في توفير المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع وكذا التنسيق بين مختلف الوظائف وأنشطة الإمداد التي تقوم بها المؤسسات حيث تساهم تكاليف النقل بشكل كبير في تحديد تكاليف الإمداد وبالتالي في تحديد أسعار المنتج النهائي مما ينعكس على ربحية المؤسسة، فحسب دراسة قامت بها منظمة **ASLOG**، تنقسم التكاليف الإجمالية للإمداد إلى 64% تكاليف إمداد التوزيع، 29% إمداد التموين، 7% تكاليف الإمداد الداخلي، ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف.<sup>9</sup>

### 2-2- وظيفة التخزين:

تطوي وظيفة التخزين ضمناً في النشاط الإمدادي إذ يمكن تعريفها على أنها وسيلة مادية تستخدم لخرن ومطابقة وتصنيف وفرز المنتجات المتوقع بيعها ونقلها في قناة التوزيع<sup>10</sup>، حيث يتسم تسيير المخزون بصفة عامة بأمرين متناقضين أو متضاربين، يتمثل الأمر الأول في ضرورة تقادي انقطاع المخزون أو عجز المخزون لأن نتائج التجارة وخيمة (فقدان الزبائن)، ويتمثل الأمر الثاني في إرادة عدم تحمل أعباء مالية كبيرة نتيجة امتلاك مخزون ضخم يفوق حاجيات النشاط (كلفة التموين، كلفة التأمين، كلفة امتلاك

المخزون وأخطاء تقلبات معدلات الصرف) والتخفيض أو التحكم في الأعباء المالية يمر حتما بتسيير محكم وصارم للمخزون<sup>11</sup>.

### 2-3- وظيفة الشراء (تسيير الطلبات):

تعرف وظيفة الشراء على أنها وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير المواد الخام والمواد قيد التصنيع، المواد المصنعة وكافة المواد التي تدخل في عملية الإنتاج<sup>12</sup>، ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار المورد والتفاوض معه حول السعر والتأكد من جودة وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضا مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي، وتمر إجراءات الشراء بعدة مراحل من أجل ضمان الإمداد الجيد داخل المنظمة. حيث يقوم المستخدمون برفع طلب الشراء لمصلحة الشراء مروراً بمصلحة تسيير المخزون، أين تتولى مصلحة الشراء فتح ملف طلب الشراء، حيث يتم معالجته من حيث الإمكانيات وميزانية المنظمة، ومنه يرسل طلب عرض الموردين في مدة لا تزيد عن أسبوع، حيث يتم استقبال العروض ويتم استشارة المستعملين فيها من حيث النوعية والاختيار، ثم ترسل مرة ثانية إلى الموردين لطلبات التخفيض، وبعدها يتم المقارنة والمفاضلة بين الموردين في جدول المقارنة وفق عدة معايير (منها الضمانات التقنية والمالية، الجودة، توفر الكمية، طريقة التسديد....)، بعد إصدار التوجيهات الضرورية لاستلام المشتريات وتخزينها يتم بعد ذلك تشغيل أوامر وطلبات العملاء حيث يعمل نظام المعلومات على إصدار الأوامر اللازمة لتشغيل عملية الإمداد والتي تتضمن إصدار أوامر الصرف من المخازن وأوامر الشحن<sup>13</sup>.

### 2-4- وظيفة المناولة:

لقد قدمت جمعية المناولة الأمريكية تعريفا للمناولة بقولها: "فن وعلم تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل من الأشكال سواء تلك المواد السائلة أو اللينة أو الصلبة"<sup>14</sup>. كما

تعرف أيضا بأنها "الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها وتخزينها ونقلها وبذلك تشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالمنتج باستثناء العمليات الإنتاجية الفعلية"<sup>15</sup>.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن التمييز بين ثلاث عمليات للمناولة تتمثل في: تحريك المواد وتخزينها لغرض القيام بالعمليات الإنتاجية، تحريك السلع من ورشات الانتاج إلى مخازنها والتحرك من أجل التجهيز والشحن والتفريغ.

## 2-5- التعبئة والتغليف:

إن عملية التعبئة والتغليف تعتبر من المهام التي تشترك أكثر من وظيفة، وجزء من نشاط الترويج وتمثل المرحلة النهائية من عملية تصنيع المنتجات<sup>16</sup>، بحيث تعرف التعبئة والتغليف بأنها مجموعة من الأجزاء المادية التي تدخل في الكيان المادي للمنتج وتباع معه، وهذا من أجل حمايته وتهيئة عملية نقله وتخزينه، بالإضافة إلى تسهيل عملية العرض والتعريف به للمستهلك وعن كيفية استعماله كما نجد أيضا تعريف Harry Simmons حيث عرفه بالصورة المرئية للسلعة، وهو من يحدد مستوى جودتها للمستهلك، كما يحدد التغليف شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف، لذلك لابد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت. ويؤدي هذا الأخير وظيفة هامة للمنتج ولعل من أهمها:

- يعتبر الغلاف كأداة لتمييز السلعة وتقادي عدم تمييزها بين السلع المنافسة. وهذا نظرا لما تتضمنه من معلومات تخص كل من العلامة والاسم التجاري ملصقة على الشكل الخارجي للعبوة.
- يعمل أيضا على زيادة الطلب على السلعة عن طريق التأثير على المستهلك وجذب انتباهه بالشكل الذي يظهره متفوقا على أغلفة السلع المنافسة.

- مساعدة المستهلك على سهولة مناولة وحماية السلعة من التلف والكسر، وهذا ما يبرر التكاليف التي يتحملها المنتج<sup>17</sup>.

### 3- تقييم أداء النشاط الإمدادي

- قبل التطرق الى مفهوم قياس وتقييم أداء سلسلة الامداد سنحاول تقديم بداية مفهوم الأداء ومختلف مكوناته.

### 3-1 مفهوم الأداء ومكوناته:

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية " **Performer** " والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الانجليزية بظهور الفعل " **To Perform** " في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة<sup>18</sup>.

إن مفهوم الأداء يعرف بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي"، وعرفه البعض الآخر بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة"<sup>19</sup>. من خلال ما سبق نلاحظ أن مفهوم الأداء يرتبط ويتكون بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية الأمر الذي يستدعي التطرق إليهم<sup>20</sup>:

✓ **الفعالية**: عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة. وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية: **الفعالية**

= **النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة**

✓ **الكفاءة:** تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل. ويمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية: الكفاءة = النتائج المنجزة / الموارد المستخدمة

### 3-2- تقييم الأداء:

- يعرف تقييم الأداء على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. كما أنه يشير إلى المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها وفي هذا الإطار ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث أن هذه الأخيرة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد. وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح المسارات لهذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء<sup>21</sup>.

### 3-3- تقييم أداء سلسلة الإمداد:

#### • مفهوم تقييم أداء سلسلة الإمداد:

إن تقييم أداء إدارة سلسلة الإمداد يعرف على أنه التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، وكذا مراقبة مدى إتباع مبادئ الأمثلية (ونقصد بمبادئ الأمثلية توفير السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين وذلك بمحاولة تعظيم الإنتاجية وتدنية التكاليف) أثناء سير العملية الإنتاجية هذا من جهة ومن

جهة أخرى فإن تقييم أداء شبكة الإمداد يعطينا نظرة عن سير السلسلة الإنتاجية في الإمداد وتشخيص المشاكل التي تعترضها، مما يسمح بوضع الخطط والحلول البديلة الممكنة<sup>22</sup>.

• **معايير تقييم أداء سلسلة الإمداد:**

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد نوجزها فيما

يلي<sup>23</sup>:

1- **رضا العملاء:** إن إدارة سلسلة الإمداد تسعى إلى تحقيق أفضل مستوى لخدمة

العملاء من حيث إشباع احتياجاتهم، وهي بذلك تتفق مع إدارة الجودة الشاملة والذي يركز  
مطلبها

الرئيسي على رضا العملاء وهو يعبر على عدد الزبائن الراضين عن المنتجات

المستعملة.

2- **الآجال:** يعتبر مؤشر هام لا بد من التحكم فيه، حيث ينقسم إلى وقت الاستجابة

الذي يمثل الوقت ما بين تقديم الطلبية والتسليم الفعلي لها، ووقت العبور الذي يمثل الوقت  
الذي تستغرقه عناصر المدخلات من أجل عبور النشاط لتتحول إلى مخرجات.

3- **التكاليف:** تعتبر التكاليف من أهم المعايير التي تعتمد في تقييم أداء سلسلة

الإمداد ويتطلب هذا المفهوم أخذ تكلفة جميع عناصر التوزيع المادي بعين الاعتبار في آن  
واحد أو مجموعة محددة، فالتركيز على زيادة فعالية أحد الأنشطة قد لا يساعد على زيادة  
الفعالية الكلية للنظام، وبالتالي فإن الارتباط بين العناصر المختلفة للتكلفة وتأثر النشاط  
بشكل كامل بزيادة أو ضعف فعالية أجزائه يزيد من أهمية النظر إلى أثر التكاليف الجزئية  
على التكلفة الكلية للنظام<sup>24</sup>.

إن تقييم أداء سلسلة الإمداد يتم من قبل أشخاص مختصين ويكون التقييم إما خارجيا

(مستوى خدمة العملاء، متطلبات السوق...) أو داخليا (أي تقييم العناصر المكونة للإمداد)

كنشاط النقل، التخزين..) ويتم في هذه الحالة قياس أداء كل وظيفة لوحدها والتنسيق بين مختلف هذه الوظائف وتشخيص الاحتياجات والمشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها وذلك بالاعتماد على نماذج مساعدة في عملية التقييم وقياس أداء سلسلة الإمداد، أبرزها نموذج SCOR والذي تم اكتشافه من قبل جمعية سلسلة الإمداد حيث يعتمد هذا المعيار على أربع خطوات أساسية<sup>25</sup>:

1. **التخطيط:** يضمن التوازن بين المدخلات والمخرجات في كل فترة.
2. **التمويل:** تمثل هذه الخطوة في التمويل بالسلع والخدمات من طرف المورد الداخلي والخارجي.
3. **الإنتاج:** تتمثل هذه الخطوة في جميع العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
4. **التوزيع:** حيث يتم توزيع المخرجات المتطابقة مع الطلب (سير الطلبات، المخزونات، النقل..)

ثانيا: الدراسة الميدانية بمؤسسة حليب النجاح -مغنية-:

**التعريف بالمؤسسة:** تعتبر " ملبنة النجاح " من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي شركة ذات مسؤولية محدودة نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته، أنشأتها مجموعة من الشركاء بتاريخ 16 أكتوبر 2002، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة "مغنية" غير أن تاريخ انطلاق الفعلي كان في 30 أكتوبر 2002، باستثمار قدر ب 31.000.000 دينار جزائري كالاتي: 13% عبارة عن إعانة الدولة في إطار التنمية الفلاحية، 32 % عبارة عن قروض بنكية، 55 % وهي عبارة عن حصص مساهمة الشركاء، وتقدر قدرتها الإنتاجية ب 25.000 لتر يوميا، بحيث قامت المؤسسة بتوسيع رأسمالها بمساهمة تقدر ب: 37.603.687 دينار جزائري ليصل إجمالي رأسمالها الاستثماري إلى 68.603.687 دينار جزائري. وفي 31 ديسمبر 2017 تم انفصال بعض الشركاء عن الشركة فانخفض

رأس مالها إلى 50.000.000 دينار جزائري، وتقوم هذه الملينة بتجميع حليب البقرة من المربين وتحويله إلى عدة منتجات وتتمثل في: حليب بقرة مبستر، لبن مبستر، زبدة مبسترة، كريم فريش مبسترة، ياغورت معطر، حليب مغلي.

## 1- أداة الدراسة:

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على المقابلة والاستبيان، حيث ساعدتنا المقابلة على جمع الوثائق الرسمية والحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها الأصلية، أما الاستبيان فتم اعتماده لمعرفة مدى تأثير مكونات النشاط الإمدادي على أداء المؤسسة وذلك من وجهة نظر عملائها (تجار الجملة). حيث تم تصميم الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة عددها 34 مقسمة إلى ثلاث أجزاء وكان عدد الاستمارات الموزعة 22 استمارة ويمثل العدد الكلي لتجار الجملة وهي تمثل عينة الدراسة.

-القسم الأول: المعلومات الشخصية: والذي تضم (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، مدة التعامل مع المؤسسة).

-القسم الثاني: هو المتغير المستقل والذي حاولنا من خلاله قياس مكونات النشاط الإمدادي والمكون من أربعة متغيرات فرعية:

✓ المتغير الأول: تعلق بوظيفة تسيير الطلبات (الشراء) وغطته العبارات من 1 حتى 6.

✓ المتغير الثاني: تعلق بوظيفة التخزين وغطته العبارات من 7 حتى 13.

✓ المتغير الثالث: تعلق بوظيفة المناولة وغطته العبارات من 14 حتى 21.

✓ المتغير الرابع: تعلق بوظيفة التعبئة والتغليف وغطته العبارات من 22 حتى 27.

-القسم الثالث: تعلق بالمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة وغطته العبارات من 28 حتى 34.

## 2- أدوات التحليل الإحصائي:

تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS16 وذلك لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل إجابة من الإجابات المقترحة في الاستبيان.
- النسب المئوية: لتحديد نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- الانحراف المعياري:يمثل انحراف القيم عن متوسطها الحسابي أي مدى تشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- معامل الثبات Cronbach's Alpha: الذي يعكس لنا استقرار المقياس وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6.
- معامل الارتباط لبيرسون: ويستخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

## أولاً: تحليل الجزء الأول (خصائص العينة)

### 1- من حيث الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	% 100
أنثى	00	% 00
المجموع	22	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أن نسبة المبحوثين من الذكور تقدر بـ 100% بينما نسبة الإناث تقدر بـ 00% وهذا راجع إلى أن هذه المهنة تمارس من طرف الذكور أكثر وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جنس الذكور.

2- من حيث السن:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	02	%9,09
من 26-35 سنة	09	%40,91
من 36-45 سنة	10	%45,45
من 46-55 سنة	00	%00
أكثر من 55 سنة	01	%4,55
المجموع	22	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، حيث تمثل نسبة 9,09% الأفراد الذين يقل سنهم عن 25 سنة وأن نسبة 40,91% تتراوح أعمارهم ما بين 26 و35 سنة، وتشير نسبة 45,45% إلى الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، أما

بالنسبة للأفراد الذين يفوق سنهم 55 سنة فكانت النسبة 4,55%، وهذا ما يبين أن المؤسسة تتعامل مع مورد بشري شاب وطموح.

### 3- من حيث المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9,09%	02	ابتدائي
31,81%	07	متوسط
50%	11	ثانوي
9,09%	02	جامعي
100%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 50% وهي تشير إلى فئة الأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي، وتليها نسبة 31,81% وهي خاصة بالأفراد الذين لديهم المستوى المتوسط، بينما نجد الأفراد الذين لديهم المستوى الجامعي بنسبة 9% ونفس النسبة للفئة المتبقية وهي المستوى الابتدائي.

### 4- من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
9,09%	02	أقل من 5 سنوات
50%	11	من 6 إلى 10 سنوات
40,91%	09	11 سنة فأكثر
100%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 9,09% من المبحوثين لهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات وهي أدنى نسبة، وهناك 50% من المبحوثين يتركزون في الفئة من 6-10 سنوات وهي تمثل أعلى نسبة، أما نسبة 40,91% من المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 11 سنة، ومنه فالنسب التالية توجي أن المؤسسة تتعامل مع زبائن لديهم خبرة مهنية في هذا المجال.

#### 5- من حيث مدة التعامل مع المؤسسة:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار مدة التعامل مع المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مدة التعامل
13,63%	03	أقل من 5 سنوات
45,45%	10	من 6 إلى 10 سنوات
40,91%	09	11 سنة فأكثر
100%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 45,45% وهي تتمركز في المدة التي تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 40,91% وهي تشير إلى أن هؤلاء الزبائن يتعاملون مع مؤسسة حليب النجاح لأكثر من 11 سنة وأدنى نسبة تمثل 13,63% لفئة الزبائن الذين بدأوا يتعاملون مع المؤسسة لمدة أقل من 5 سنوات، وعلى العموم نلاحظ بأن المؤسسة تسعى للمحافظة على زبائنها.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

#### 1- ثبات وصدق أداة القياس: Cronbach's Alpha

الجدول رقم (06): نتائج ثبات وصدق أداة القياس

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور 1	0.760	0.871
المحور 2	0.785	0.886
المحور 3	0.693	0.832
المحور 4	735.0	0.857
المحور 5	0.807	0.898
الإجمالي	0.825	0.908

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**التحليل:** لقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى إعتمادية نتائجها فقد تم إستخدام اختبار كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لجميع محاور الاستبانة، وقد بلغت درجة إعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 82.5 %) وهي نسبة مناسبة وذات إعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية وهو أكبر من (60 %) التي تعد كنسبة قبول بالنسبة للعلوم الإنسانية، أما معامل صدق عبارات الاستبيان (90.8 %) يدل على صدق نتائج الإستبيان.

- **الحدود الدنيا والعليا لمقياس likert الخماسي:** تحسب فئات المتوسط الحسابي لسلم

لكارت على النحو التالي:

4=1-5 وبالقسمة نحصل على  $0,8=4/5$  حيث (0.8) تمثل مدى الفئة أي:

الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

## 2- المؤشرات الخاصة بالمتغيرات المستقلة (مكونات النشاط الإمدادي)

لوصف أهمية إدارة سلسلة الإمداد الممثلة في مكونات النشاط الإمدادي (تسيير الطلبات، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة كما هو موضح في الجداول التالية:  
- المؤشر الأول: الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تسيير طلبات الشراء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
01	تحرص المؤسسة على إمدادكم بالمشترتبات المناسبة حسب الكمية المطلوبة و السعر المناسب.	2.860	1.320	محايد	5
02	تلتزم المؤسسة بمواعيد التسليم المحددة معكم.	3.770	0.752	موافق	2
03	استلام المشترتبات يكون دائما مطابق للمواصفات التقنية المطلوبة.	4.050	0.653	موافق	1
04	تقوم المؤسسة بإبلاغكم في حالة تغير في أسعار المنتجات.	3.640	0.848	موافق	4
05	تسعى المؤسسة الى تحقيق أكبر درجة من التدفق الجيد والسرعة والمستمر لمنتجاتها.	2.770	1.270	محايد	6
06	تستخدم المؤسسة منهجية الاتصال المباشر في أنظمة توزيع المبيعات.	3.770	1.307	موافق	3
	المجموع	3.318	1.052	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**خلاصة للمؤشر الأول:** المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات تسيير الطلبات بلغ 3.318 بانحراف معياري قدره 1.052 وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد وبالتالي فإن بعض المتوسطات الحسابية المتحصل عليها كانت تعكس مستوى الموافقة من طرف العملاء عن عملية الشراء والبعض الآخر يعبرون عن عدم

الرضا على تقديم طلبياتهم. وهذا يدل على أن مؤسسة حليب النجاح تتبنى هذا النشاط بغير فعالية من وجهة نظر عملائها.

المؤشر الثاني: الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التخزين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
01	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار.	4.450	0.510	موافق تماما	3
02	تقوم المؤسسة بتحديد مجالات في أنظمة التخزين على أساس معايير إنتاجية تقلل من نسبة الأخطاء.	4.360	0.727	موافق تماما	4
03	تعد مساحات التخزين كافية لتخزين المنتجات.	4.320	0.477	موافق تماما	5
04	تختار المؤسسة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع نوع المخزون من أجل المحافظة على صلاحيته.	4.320	0.780	موافق تماما	6
05	تستغل المؤسسة الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين.	4.680	0.477	موافق تماما	2
06	تقوم المؤسسة بشكل دوري بإعادة النظر في الموارد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عملية التخزين.	4.730	0.456	موافق تماما	1
07	تشكل تكلفة التخزين عبء كبير يؤثر سلبا على سعر البيع النهائي.	3.550	0.800	موافق	7
	المجموع	4.000	0.556	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**خلاصة للمؤشر الثاني:** المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات التخزين بلغ **4.000** بانحراف معياري قدره **0.556** وهو ما يعكس درجة موافقة مقبولة، وهذا يفسر أن إدارة المخزون في مؤسسة حليب النجاح ذات مستوى مرتفع وفعال من وجهة نظر عملائها.

-المؤشر الثالث: الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
01	تتبع المؤسسة أنسب الوسائل الخاصة بنشاط المناولة .	3.950	0.653	موافق	2
02	سبق لكم وأن شاهدتم حدوث أعطاب في وسائل المناولة.	2.230	0.973	غير موافق	8
03	يساهم نشاط المناولة في التحكم في تدفق السلع.	3.680	0.646	موافق	4
04	يساهم هذا النشاط في تقليل من نسب الفقد والكسر للسلع المناولة.	4.050	0.653	موافق	1
05	يساهم نشاط المناولة في تقليل الوقت اللازم للعملية.	3.640	0.848	موافق	5
06	يسهل نشاط المناولة إجراءات تجهيز الطلبات.	2.820	1.332	محايد	7
07	تحقق وسائل المناولة جانب أمني أثناء عملية الشحن.	3.730	1.279	موافق	3
08	تشكل تكلفة المناولة عبء كبير يؤثر سلبا على سعر البيع النهائي.	3.550	0.800	موافق	6
	المجموع	3.750	0.528	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**وخلاصة للمؤشر الثالث:** المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات المناولة بلغ **3.750** بانحراف معياري قدره **0.528** وهو ما يعكس مستوى الموافقة من طرف العملاء عن نشاط المناولة وهذا يفسر أن مؤسسة حليب النجاح تتبنى هذا النشاط بشكل فعال من وجهة نظر عملائها.

المؤشر الرابع: الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير

### التعبئة والتغليف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**خلاصة للمؤشر الرابع:** المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات التعبئة والتغليف

بلغ 4.250 بانحراف معياري قدره 0.572 وهو ما يعكس مستوى الموافقة من طرف العملاء عن عملية التعبئة والتغليف وهذا يفسر أن مؤسسة حليب النجاح تولي أهمية كبيرة لنشاط التعبئة والتغليف لحماية منتجاتها والتعريف بها في السوق من وجهة نظر عملائها.

- المؤشر الخاص بالمتغير التابع (أداء المؤسسة):

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
01	تعتمد المؤسسة على استخدام أنسب وسائل التعبئة والتغليف لمنتجاتها.	4.090	0.811	موافق	3
02	وسائل التعبئة و التغليف بالمؤسسة تساعد على فعالية النشاط المناوالاتي.	4.000	1.113	موافق	4
03	توفر وسائل التعبئة و التغليف الحماية الكافية للمنتجات أثناء عملية الشحن.	3.860	0.990	موافق	5
04	تعد وسائل التعبئة و التغليف أكثر ملائمة لمتطلباتكم.	3.320	0.955	محايد	6
05	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتغليف للتعريف بمنتجاتها.	4.640	0.727	موافق تماما	1
06	تشكل تكلفة التعبئة والتغليف عبء كبير يؤثر سلبا على سعر البيع النهائي.	4.410	0.908	موافق تماما	2
	المجموع	4.250	0.572	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**خلاصة للمؤشر الخامس:** المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الأداء بلغ **3.795** بانحراف معياري قدره **0.868** وهو ما يعكس مستوى الموافقة من طرف العملاء، وهذا يفسر أن مؤسسة حليب النجاح تسعى دائما لتحسين أدائها من خلال رفع حجم مبيعاتها وتوفير منتجاتها في الوقت والمكان المناسبين بالتعاون مع عملائها (تجار الجملة) وبناء علاقة بعيدة المدى مع زبائنهم يوفر لها ميزة تنافسية.

#### - تحليل الارتباط:

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون **PEARSON CORRELATION** بهدف الكشف عن مدى وجود مشكلة في التداخل بين المتغيرات المستقلة، وكذلك للتعرف على العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة ومختلف المتغيرات المستقلة.

#### الجدول رقم (13): يوضح مصفوفة الارتباط بين مجموع المتغيرات

	مستوى أداء المؤسسة	تسيير الطلبات	التخزين	المناولات	التعبئة والتغليف
مستوى أداء المؤسسة Pearson correlation	<b>1.000</b>	0.674	0.542	0.609	0.587
تسيير الطلبات	0.674	<b>1.000</b>	0.671	0.428	0.336
التخزين	0.542	0.671	<b>1.000</b>	0.809	0.262
المناولات	0.609	0.428	0.809	<b>1.000</b>	0.295
التعبئة والتغليف	0.587	0.336	0.262	0.295	<b>1.000</b>
مستوى أداء المؤسسة Sig. (t- tailed)		0.000	0.005	0.001	0.002
تسيير الطلبات	0.000		0.000	0.024	0.063
التخزين	0.005	0.000		0.000	0.120
المناولات	0.001	0.024	0.000		0.091
التعبئة والتغليف	0.002	0.063	0.120	0.091	
مستوى أداء المؤسسة	22	22	22	22	22
تسيير الطلبات	22	22	22	22	22
التخزين	22	22	22	22	22
المناولات	22	22	22	22	22
التعبئة والتغليف	22	22	22	22	22

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

وقد تبين لنا من خلال تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إلى وجود علاقة ارتباط متوسط القوة بين كل من أبعاد مكونات نشاط الإمداد وأداء المؤسسة حيث كانت أعلى قيمة ارتباطية هي 0.674.

إختبار فرضيات الدراسة:

•الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنشطة الإمداد على أداء المؤسسة

الإنحدار الخطي المتعدد:

الإنحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$ ، وهو مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعرفة العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة والمعادلة الخطية تكون من الشكل التالي :  $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + e_i$

حيث أن:  $Y =$  المتغير التابع

$a =$  قيمة ثابتة Constant

$b_1 =$  ميل الانحدار  $y$  على المتغير المستقل الأول  $b_4 \dots$

$X_1 =$  المتغير المستقل الأول،  $X_2, X_3, \dots, X_k$

\*إختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات مجتمعة (تسيير الطالبات، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف) على أداء المؤسسة محل الدراسة ونستعين ببرنامج **SPSS** لاستخراج قيمة اختبار **T** ومستوى الاحتمالية المقابل له مع العلم بأن المعنوية تكون لكل محور على حدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية فيشر F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	11.513	4	2.878	11.335	0.000
البواقي	4.317	17	0.254		
المجموع	15.830	21			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر F، حيث يسمح لنا من إختبار صحة الفرضية الصفرية من عدمها والمتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنشطة الإمداد على أداء المؤسسة محل الدراسة". بالنسبة لقيمة F المحسوبة المقدرة بـ ( 11.335 ) هي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ( 2.96 ) بدرجة حرية 4 و 17 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة محل الدراسة". وهذا ما يعكس صلاحية النموذج الخطي المتعدد.

الجدول رقم (15): نتائج معاملات النموذج

Modèle	Unstandardized coefficients		standardized coefficients	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constante)	-0.940	1.094		0.853	0.402	0.853	0.727
	AX1 تسيير الطلبات	0.494	0.152	0.600	3.255	0.005		
	AX2 التخزين	-0.690	0.429	-0.442	-1.609	0.126		
	AX3 المناولة	1.012	0.376	0.617	2.692	0.015		
	AX4 التعبئة والتغليف	0.485	0.209	0.320	2.316	0.033		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه فإن معامل الارتباط الخطي (R) بين أنشطة الإمداد بأبعادها الأربعة ومستوى أداء المؤسسة هو 85.3% وهذا يعكس مدى قوة الارتباط بين أبعاد نشاط الإمداد وتحسين أداء المؤسسة، أما بالنسبة لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يعكس الدقة في تقدير المتغير التابع فقد ب 72.7% وهذا يعني أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة في ( تسيير الطلبات، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف ) تفسر ما نسبته 72.7% من التأثير في أداء المؤسسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 27.3% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. كما نلاحظ أن إشارات المعاملات b<sub>1</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub> هي موجبة هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين أبعاد أنشطة الإمداد ومستوى أداء المؤسسة وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة، بينما إشارة المعامل b<sub>2</sub> هي إشارة سالبة وتشير إلى وجود علاقة عكسية بين بعد وظيفة التخزين ومستوى أداء المؤسسة. كما أنه من خلال الجدول السابق وبعد ملاحظة قيمة T المحسوبة أن بعد تسيير الطلبات والمناولة والتعبئة والتغليف لها تأثير على أداء المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، فقيمة T المحسوبة للأبعاد المذكورة أعلاه هي ( 3.255، 2.692، 2.316 ) على التوالي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة ب (2.110)، فضلا على أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لهم هي أقل

من ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما بالنسبة لبعء التخزين فيمكن إستبعاده لعدم تأثيره في النموذج وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (-1.609) وهي أصغر من قيمة T الجدولية، فضلا على أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتساوي (0.126). وأيضا ما نلاحظه هو أن قيمة الثابت  $b_0$  هي سالبة وليست معنوية وما يوضح ذلك مستوى الدلالة الإحصائية الذي هو أكبر من (0.05). وخالصة القول أن الأثر الأكبر كان لبعء تسيير الطلبات ثم المناولة وتليه التعبئة والتغليف على مستوى أداء المؤسسة بينما لم يكن هناك أثر لبعء تسيير المخزون على مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي يمكننا في هذه الحالة حذف قيمة الثابت  $b_0$  ونعيد الحل بدون أن نحذف المتغير الثاني المتمثل في نشاط التخزين والذي يعتبر جزء من الظاهرة. ويتم إعادة التحليل باستخدام برنامج EViews20 وطرح الثابت من معادلة الإنحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (16): نتائج معاملات النموذج

Modèle		Coefficients		T statistical	Prob	R.square	Adjusted R-squared
		B	Std.Error				
1	تسيير الطلبات AX1	0.538	0.141	3.800	0.001	0.715	0.668
	التخزين AX2	-0.833	0.392	2.122	0.047		
	المناولة AX3	1.004	0.373	2.692	0.014		
	التعبئة والتغليف AX4	0.372	0.162	2.294	0.034		

مستوى أداء المؤسسة ax5 : A dépendent variable

### المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EViews

من خلال الجدول أعلاه فإن معامل التحديد  $R^2$  الذي يعكس الدقة في تقدير المتغير التابع فقدر بـ 71.5% وهذا يعني أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة في (تسيير الطلبات، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف) تفسر ما نسبته 71.5% من التأثير في أداء

المؤسسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28.5% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T للمتغيرات التفسيرية قدرت بـ (3.800، 2.692، 2.122، 2.294) عند مستوى دلالة (0.001، 0.047، 0.014، 0.034) على التوالي وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.110) عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود أثر لبعد تسيير الطلبات، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف على مستوى أداء المؤسسة.

كلما تحكمت المؤسسة في أنشطة الإمداد والعلاقات مع العملاء كلما انعكس هذا إيجاباً على أدائها وزاد من تنافسيتها. وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد أنشطة الإمداد على أداء المؤسسة محل الدراسة".

وبالتالي يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي يمكن استخدامه في عملية التنبؤ على النحو التالي:

$$Y=0.538X_1-0.833X_2+1.004X_3+0.372X_4$$

## الخاتمة:

يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة على مدى نجاعة وظائفها والتنسيق فيما بينها، من خلال توفير الاحتياجات المادية بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه وظيفة الإمداد، التي تقوم على مجموعة من الأنشطة كالشراء، النقل، التخزين، خدمة العملاء، التوزيع، المناولة والتعبئة والتغليف، هذه الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات، وتعتبر إدارة سلسلة الإمداد من المواضيع الحديثة، والتي تعبر عن تكامل إدارة عمليات الأعمال، مكونة مزيجاً من الأنشطة رغم اختلافها من مؤسسة إلى أخرى حسب أنشطة تلك المؤسسات، ويعكس تقييم أداء سلسلة الإمداد مدى تحكم المؤسسات الاقتصادية في أنشطة الدعم والقيام بعمليات تحسين وتقييم الانحرافات، من خلال تبني مقاربات نظرية وتفعيلها ميدانياً والتي تركز أغلبها على استخدام مؤشرات متنوعة تعكس وضعية المؤسسة الحقيقية، وهذا ما حاولنا الإجابة عليه في الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة حليب النجاح وذلك لمعرفة أثر سير النشاط الإمدادي بالمؤسسة من وجهة نظر عملائها وتبين لنا فعلاً وجود أثر لمكونات النشاط الإمدادي مجتمعة على أداء المؤسسة، حيث كان الأثر الأكبر لبعث تسيير الطلبات ثم نشاط المناولة ويليه بعد التعبئة والتغليف وفي الأخير نشاط التخزين على أداء المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي فإن وجود سلسلة إمداد فعالة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات.

المراجع والهوامش:

<sup>1</sup>Yves Pimor, Michel Fender « Logistique : Production, Distribution, Soutien » 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2008, P4

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 20.

<sup>3</sup>Gille.Paché, T. Sauvage «la logistique: en jeux stratégique» 3<sup>ème</sup>édition, Vuibert, Paris , 2004, P 08.

<sup>4</sup>Op-cit, P 05.

<sup>5</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد (مدخل تحليلي)، مصر، جامعة عين الشمس، 2006، ص 09.

Http : [www.dr-mamdouh-refaiy.com/book/slast.twred.doc](http://www.dr-mamdouh-refaiy.com/book/slast.twred.doc) vue le22/04/2019

<sup>6</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة سلسلة الإمداد: انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2017، أطروحة غير منشورة، ص 127.

<sup>7</sup> نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص69.

<sup>8</sup> أكرم أحمد رضا الطويل، هزيمة عبد الواحد سلطان الجاني، التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص34.

<sup>9</sup> Yves Pimor, Michel Fender «Logistique: Production, Distribution, Soutien» op cit, P 218.

<sup>10</sup> أكرم أحمد رضا الطويل، هزيمة عبد الواحد سلطان الجاني، التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>11</sup> زياد عبد الحليم الدنية، نزال محمود الرمحي، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 139.

<sup>12</sup> عمر وصفي عفيلي، منعم زمزير، ادارة المواد-الشرء والتخزين، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، د.ب.ن، 2008، ص12.

<sup>13</sup> علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص159-160.

<sup>14</sup> د.زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والطبع، د.ب.ن، 1997، ص434 .

<sup>15</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، د.ب.ن، 2002، ص 203.

<sup>16</sup> أكرم أحمد رضا الطويل، هزيمة عبد الواحد سلطان الجاني، التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>17</sup> د.تربش محمد، النشاط التسويقي المعاصر المبادئ الأساسية، دار النشر نور، د.ب.ن، 2018، ص72-73.

<sup>18</sup> Stéphane Jacquet «Management de la performance: des concepts aux outils», P2 sur site <http://www.creg.ac-verssailles.fr/img/pdf>. Vue le 30/04/2019

<sup>19</sup> د.السعيد بريش، دنعية بحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2012، ص 29.

<sup>20</sup> Brigitte Doriat et Christian Goujet, « Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance »,3éme édition, Dunod, Paris, 2007, P 172

<sup>21</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012، ص 10 <http://books.google.dz>.

<sup>22</sup> Gilles paché et Alain Spallanzani, « La logistique des chaines logistique multi acteurs:perspective stratégique», presser universitaires de Grenoble, 2007, P 124.

<sup>23</sup> عثمان قاسم داود اللامي، كاظم داود سلمان، مقياس أداء سلسلة التجهيز دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية، كلية إدارة الاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54، 2009، ص <http://www.iasj.net/isag33>

<sup>24</sup> د. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سبق ذكره، ص312-313

<sup>25</sup> Yves Primor, « logistique-production-distribution-soute », op cit, P 672.