



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم : العلوم التجارية
التخصص مالية وتجارة دولية

بعنوان

دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب وحدة غرداية ALFAPIE

تحت إشراف الدكتور:

العربي قلاع الدم

من إعداد الطالبة:

لبوابي حليلة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د. خطوي منير	جامعة غرداية	رئيسا
د. قلاع الدم العربي	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
د. قلبازة أمال	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم : العلوم التجارية
التخصص مالية وتجارة دولية

بعنوان

دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب ALFAPIE وحدة غرداية

تحت إشراف الدكتور:

العربي قلاع الدم

من إعداد الطالبة:

لبوابي حليلة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة غرداية	د. خطوي منير
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	د. قلاع الدم العربي
مناقشا	جامعة غرداية	د. قلابزة أمال

الموسم الجامعي: 2025/2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ ۖ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ
وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُودَ الْأُجْبَالَ يُسَبِّحُنَ وَالطَّيْرَ ۚ
وَكُنَّا فَاعِلِينَ“ صدق الله العظيم



الإهداء

الى الغائبة بين الأموات في قبرها، الحاضرة قبل
الأحياء في قلبي؛ ما غابت عن خاطري مرة، ولا عن
دُعائي يوماً، وعَنِّي أبداً لن تغيب الى من كانت دعواتها
تُحيطني و تنير دربي الى
أمي الحبيبة

الى الغالي الذي حملت اسمه فخرا و استمدت منه
اعتزازي الى من سعى جاهدا لأكون الأفضل الى من
علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالإصرار و الصبر الى
أبي العزيز

الى من شددت و سأشد عضدي بهم الى قرة عيوني
أخواتي و إخوتي الغاليين
و لكل من كان لي عوناً اهديكم هذا العمل

حليمة

كلمة شكر و عرفان

وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

الحمد لله رب العالمين، خَلَقَ اللّوْحَ والقَلَمَ، وخلق الخَلْقَ من العدم، ودَبَّرَ الأَرْزاقَ والأَجَالَ

بالمقادير وَحَكَمَ، وَجَمَّلَ الليل بالنجوم في الظُّلَمِ

اللهم صلِّ على سيدنا محمد صلاةً تُخرجنا بها من ظلمات الوَهَمِ، وتُكرمنا بنور الفهمِ،

وتُوضح لنا بها ما أَشْكَلَ حتّى يُفْهَمَ، إِنَّكَ تَعْلَمُ ولا نَعْلَمُ، إِنَّكَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ، وعلى آله

وصحبه وسلم.

وانطلاقاً من قوله الله سبحانه وتعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" الآية 07 سورة ابراهيم

كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" الآية 07 سورة ابراهيم

أتقدم بالشكر الخاص والجزيل لأستاذي المشرف الدكتور: العربي قلاع الدم

على مجهوده وتوجيهاته ونصائحه القيمة

من أجل إتمام هذا العمل.

وأشكر أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة فلهم

كل الود والإحترام

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في قسم العلوم التجارية، خاصة الدكتور

خلاط كحلات محمد الأمين.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث وعلى رأسهم عمال مؤسسة

ألفايب.

ملخص

تهدف الدراسة إلى توضيح دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء مؤسسة ألفايب و الذي يتمثل إجمالاً في توفير احتياجات العميل بالكمية المطلوبة، في الوقت المناسب، بالمواصفات المحددة و بالتكلفة المناسبة ولذلك تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية من أجل القيام بعملية الإستقصاء حيث تم توزيعه على مجموعة من العمال و استرجعت 53 استمارة، حُللت البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى أن سلاسل الإمداد لها دور ايجابي في تحسين أداء مؤسسة ألفايب و ذلك من خلال البعدين، إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع العملاء. بحيث أثبت تحليل الدراسة الميدانية بأن ألفايب تولي أهمية كبيرة لبناء علاقات قائمة على الثقة مع الموردين كما أنها تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات متينة مع عملائها تقوم على الثقة والاهتمام باحتياجاتهم.

الكلمات المفتاحية:

سلاسل الإمداد، الأداء المؤسسي، إدارة علاقة الموردين، إدارة علاقة العملاء.

Résumé

Cette étude vise à clarifier le rôle de la chaîne d'approvisionnement « supply chain » dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ALFAPIPE, laquelle se traduit globalement par la satisfaction des besoins des clients en termes de quantité requise, au moment opportun, selon les spécifications définies et à un coût approprié.

À cette fin, le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données. Il a été distribué à un échantillon des employés, et 53 formulaires ont été récupérés. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

L'étude a révélé que la chaîne d'approvisionnement « supply chain » joue un rôle positif dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ALFAPIPE, à

travers deux dimensions principales : la gestion de la relation avec les fournisseurs et la gestion de la relation avec les clients. L'analyse de terrain a confirmé que l'entreprise accorde une grande importance à l'établissement de relations de confiance avec ses fournisseurs, tout en s'efforçant de consolider des relations solides avec ses clients, fondées sur la confiance et l'attention portée à leurs besoins.

Mots-clés :

Supply chain, performance organisationnelle, gestion de la relation avec les fournisseurs, gestion de la relation avec les clients.

قائمة المحتويات

	آية قرآنية
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية	
01	تمهيد
02 - 30	المبحث الأول: مدخل لسلاسل الإمداد وأداء أعمال المؤسسات الإقتصادية
02 - 13	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلاسل الإمداد
14 - 20	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسات الإقتصادية
20 - 30	المطلب الثالث: دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية
31 - 44	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإرتباط سلاسل الإمداد بأداء أعمال المؤسسات الإقتصادية
31-34	المطلب الأول: الدراسات العربية والمحلية

38 - 35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
44 - 38	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية ألقابيب غرداية	
46	تمهيد
64 - 47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
58 - 47	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
60 - 58	المطلب الثاني: عرض نتائج مؤشرات الربحية
64 - 60	المطلب الثالث: منهجية الدراسة "طريقة الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
86 - 65	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66 - 65	المطلب الأول: قياس ثبات أداة الدراسة واختبار توزيع البيانات
72 - 66	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
80 - 73	المطلب الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان
86 - 81	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
88 - 87	خلاصة الفصل الثاني
91 - 89	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	مقارنة الدراسات العربية و المحلية بالدراسة الحالية	41-39
02	مقارنة الدراسات الأجنبية بالدراسة الحالية	44-41
03	البيانات المالية لمؤسسة ألفايبب وحدة غرداية	58
04	مؤشر الربحية لمؤسسة ألفايبب وحدة غرداية	59
05	معطيات توزيع الاستبيان	63
06	التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	64
07	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	64
08	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	65
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	66
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	67-66
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	68-67
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
13	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	70
14	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	72-71
15	اتجاه آراء المستجوبين حول محور العلاقة مع الموردين	74-73
16	اتجاه آراء المستجوبين حول محور العلاقة مع العملاء	76-75
17	اتجاه آراء المستجوبين حول محور رضا العاملين	78-77

18	اتجاهآراء المستجوبين حول محور الأداء	80-79
19	نتائج اختبار الفرضية الأولى	81
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	83-82
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	84
22	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول السلاسل الإمداد وتحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية	86-85

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مخطط الدراسة	ح
2	مخطط عناصر سلسلة الإمداد	7
3	هيكل أهداف إدارة سلاسل الإمداد	12
4	الوحدات التابعة لشركة ألفابيب	50
5	الهيكل التنظيمي ألفابيب وحدة غرداية	51
6	نموذج الدراسة الميدانية	61
7	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	67
8	تكرارات أفراد العينة حسب العمر	68
9	تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	69
10	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	71
11	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	72

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبيان	112-103
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	114-113
3	شهادات الجودة	123-115
4	نتائج تحليل استبيان دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال مؤسسة ألفايب	137-124

قائمة المختصرات

اللغة	الرمز	الكلمة المختصرة
باللغة الفرنسية	PDCA	خطط- نفذ-افحص- قرر أو تصرف
	N°	رقم
	VOL	مجلد
	RCA	تحليل السبب الجذري
	TQM	إدارة الجود الشاملة
	H	فرضية
	SCOR	مرجع عمليات سلاسل الامداد
	OTC	الأمر بالصرف

المقدمة

توطئة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات متزايدة بسبب التطور التكنولوجي، وشراسة المنافسة، وتغير متطلبات المستهلكين. فالمنافسة اليوم ما عادت تقتصر على أداء المؤسسات الاقتصادية فقط بل صارت المنافسة بين سلاسل الإمداد وهي مجموعة من المؤسسات المرتبطة ببعضها البعض، ابتداءً من موردي الموردين وصولاً إلى المستهلك النهائي مروراً بالموردين، الموزعين، الوسطاء والعملاء، فالمستهلك اليوم أصبح يبحث عن سلسلة تُوفّر له المنتج الذي يُغطي احتياجاته ويُلبّي رغبته بالجودة المطلوبة في المكان والزمان المُحددين وبالسعر المناسب، كل هذه التحديات فرضت على المؤسسات الاقتصادية بناء علاقات جيدة مع مورديها وعملائها.

فعلى اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات الاقتصادية واختلاف أحجامها إلا أنها تهدف لشيء واحد وهو محاولة التحسين المستمر لأدائها من خلال اتباع حلقة ديمينغ (PDCA : Roue de deming).

ونجاح المؤسسات الاقتصادية له تأثير كبير على نجاح مورديها و عملائها وفي المقابل نجاح الموردين والعملاء أيضاً له تأثير على المؤسسات الاقتصادية، ولهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين علاقاتها مع مورديها و عملائها من أجل ضمان استمراريتها.

والمؤسسة محل الدراسة ألفايبب وحدة غرداية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى لضمان بقائها في السوق من خلال ادارة سلسلة إمدادها و ذلك ببناء علاقة جيدة مع مورديها ومع عملائها .

الإشكالية:

و من خلال ما سبق عرضه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال مؤسسة ألفايبب؟

و لنتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية كان علينا التطرق للإشكاليات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق سلاسل الإمداد في مؤسسة ألفايبب؟

2. هل تُساهم سلاسل الإمداد من خلال بُعدها إدارة علاقة الموردين في تحسين أداء أعمال مؤسسة

ألفايب؟

3. هل تُساهم سلاسل الإمداد من خلال بُعدها إدارة علاقة العملاء في تحسين أداء أعمال مؤسسة ألفايب؟

4. ما مدى رضا العاملين في مؤسسة ألفايب؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر لسلاسل الإمداد في تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

الفرضيات الفرعية

- نعم تعتمد ألفايب نظام إدارة سلاسل الإمداد أثناء القيام بنشاطها الإقتصادي.
- تُساهم سلاسل الإمداد من خلال بُعدها إدارة علاقة الموردين في تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE غرداية.
- تُساهم سلاسل الإمداد من خلال بُعدها إدارة علاقة العملاء في تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE غرداية.
- يوجد مستوى جيد لرضا العاملين في مؤسسة ألفايب.

أهمية الدراسة

- إثراء المكتبة الجامعية في مجال العلاقة بين سلاسل الإمداد و تحسين أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية.
- الحاجة لفهم كيفية تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية من خلال إدارة سلاسل الإمداد.

- تقديم نتائج وتوصيات مباشرة لمؤسسة ألفايب، وقد تكون نموذجًا تستفيد منه مؤسسات أخرى تسعى لتحسين أدائها من خلال إدارة سلاسل الإمداد.

أهداف الدراسة

- السعي لفهم معنى الإمداد والأنشطة المرتبطة به.
- التطرق للتحديات الواجب مواجهتها من أجل محاولة الإستغلال الأمثل لسلاسل الإمداد.
- تسليط الضوء على أفضل الممارسات في إدارة سلاسل الإمداد.
- تحليل دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال مؤسسة ألفايب.
- التعرف على مدى تطبيق سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية ألفايب.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمستندة إلى النتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مؤسسة ألفايب من خلال إدارة سلاسل الإمداد.

المنهج المستخدم

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي. بحيث تم وصف الأداء المؤسسي و سلاسل الإمداد وتحليل دورها في تحسين الأداء، و تناولنا أبرز الجوانب المتعلقة بسلاسل الإمداد، وتحليل أنظمتها وآليات التحكم فيها. إضافة إلى ذلك، يتناول البحث تقييم إدارة سلاسل الإمداد في مؤسسة ألفايب غرداية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. للوصول إلى استنتاجات تدعم التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة الإمداد في تحسين أداء المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع

- اختصاص عملي في مجال التموين كان السبب الأساسي في إختياري لهذا الموضوع

• محاولة توضيح المفاهيم الخاصة بسلاسل الإمداد و مدى ارتباطها بتحسين الأداء خاصة و أنها

أصبحت من المتطلبات الإجبارية في مؤسسة ألفايب و ذلك طبقا لما نص عليه الملحق رقم 2 API

Q1 الصادر في افريل 2018 من طرف المعهد الأمريكي للبترول.

• السعي لتسليط الضوء على بعض الحلول (مقترحات) التي قد تساعد في رفع أداء مؤسسة ألفايب

غرداية و محاولة الوصول لأسباب الأزمة التي تُعاني منها ألا و هي توفر الموارد المادية و البشرية

و غياب النتائج المسطرة بالنسبة للأهداف المحددة مسبقا.

• كون سلاسل الإمداد من المواضيع الحديثة في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

حدود الدراسة: يمكن تحديد أربع حدود لهذه الدراسة

الحدود الموضوعية : تتمثل في سلاسل الإمداد و هي المتغير المستقل وكذا الأداء المؤسسي و هو المتغير

التابع

الحدود المكانية : تتمثل في مؤسسة ألفايب غرداية

الحدود الزمنية: و بدأت من 06 فيفري 2025 حتى 18 أفريل 2025 بالنسبة للجانب النظري و من 19

افريل 2025 حتى 20 ماي 2025 بالنسبة للجانب العملي الميداني

الحدود البشرية : الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي عينة تتكون من 53 شخص من عمال مؤسسة

ألفايب غرداية

أدوات الدراسة : أثناء انجازنا للبحث محل الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية

استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.

مرجعية الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة استعنت بكوكبة من المصادر كالكتب، البحوث، رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه باللغة العربية و اللغات الأجنبية هذا فيما يخص الشطر النظري أما فيما يخص الشطر التطبيقي فقد استعنت بنتائج تحليل الاستبيانات و بعض وثائق المؤسسة.

صعوبات الدراسة: أثناء انجازنا للبحث موضوع الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي نذكر منها ما يلي :

- شساعة الموضوع
- التحفظ الكبير للمسؤولين بالشركة و الاكتفاء بمعلومات تقريبية

هيكل الدراسة

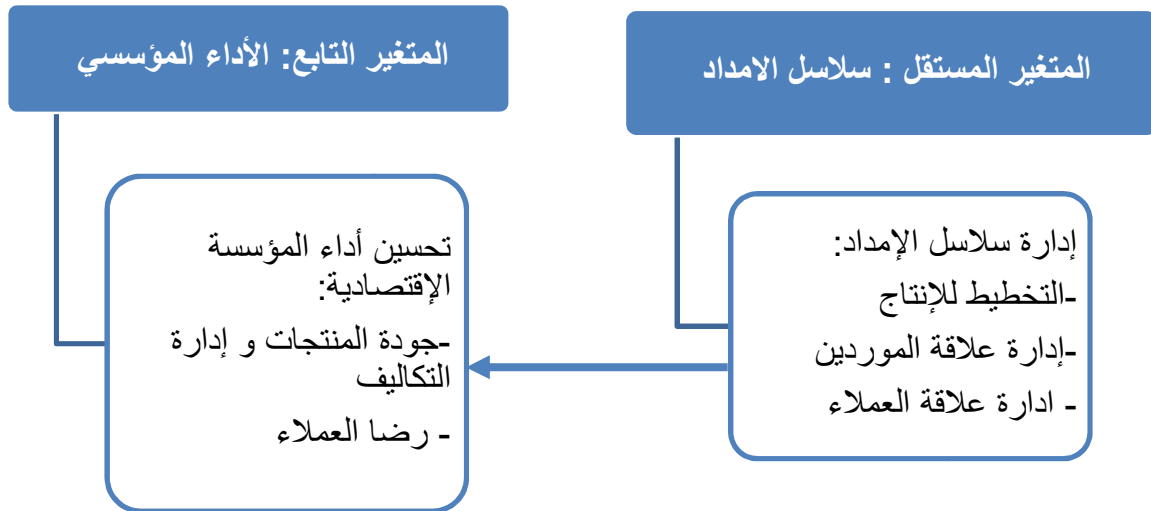
ارتأينا أن نقسم الدراسة الى ثلاث أقسام:

القسم الأول قدمنا فيه الجانب المنهجي للدراسة و فيه تم طرح الإشكالية ، و الفرضيات و بينا فيه أهمية البحث و استعرضنا فيه أسباب اختيار الموضوع و حددنا أهداف البحث.

القسم الثاني تطرقنا فيه للأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية و يتكون من فصل واحد و هو الفصل الأول و قد قسمناه إلى مبحثين الأول عن الأدبيات النظرية لسلاسل الإمداد وأداء أعمال المؤسسات الإقتصادية و الثاني عن الأدبيات التطبيقية لإرتباط سلاسل الإمداد بأداء أعمال المؤسسات الإقتصادية.

القسم الثالث تطرقنا فيه للدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية الفاييب غرداية ويتكون من فصل واحد وهو الفصل الثاني أين جزأناه لمبحثين وفيه تم تقييم أهم النقاط التي تطرقنا إليها في الجانب النظري عن طريق تحليل الاستبيانات الموزعة على الفئة المستهدفة و تحليل نتائج المقابلات التي تم إجراؤها في صياغ هذا الموضوع من أجل دراسة صحة الفرضيات المعتمدة والإجابة على إشكالية البحث.

الشكل رقم 01: مخطط متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تمثل سلاسل الإمداد أحد العناصر الجوهرية في نجاح المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث تضمن التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية لضمان تدفق السلع والخدمات بكفاءة من الموردين إلى المستهلكين. في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، أصبحت إدارة سلاسل الإمداد عاملاً استراتيجياً لتعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، وخفض التكاليف التشغيلية.

بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري حول سلاسل الإمداد، يتناول تعريفها، مكوناتها، أهميتها، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارتها الفعالة، مع تسليط الضوء على تأثيرها المباشر على أداء المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلاسل الإمداد وأداء أعمال المؤسسات الإقتصادية.

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإمداد الذي تطور عبر الزمن وإلى مكوناته، أهميته وأهدافه كما نتطرق إلى مفهوم أداء المؤسسات الإقتصادية وطرق تقييمه، وصولاً إلى أثر سلاسل الإمداد على أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلاسل الإمداد:

1. أصل ونشأة نشاط الإمداد:

قبل التطرق لمفهوم الإمداد ارتأينا أن نذكر في سطور موجزة أصله ونشأة نشاطه، شهد الإمداد تطوراً كبيراً نتيجة التحولات التي عرفت بيئات العمل على مر الزمن، حيث انتقل هذا المفهوم تدريجياً من الإستخدام العسكري البحت إلى مجال التسيير الاقتصادي، متأثراً بالتغيرات التي فرضتها طبيعة السوق ومتطلبات المؤسسات الإقتصادية الحديثة. وقد مر هذا النشاط بثلاث مراحل رئيسية، كل مرحلة منها شكلت محطة حاسمة في تطور مفهوم الإمداد ووظيفته داخل المؤسسة. يمكننا إيجاز هذه المراحل كما يلي:¹

- **المرحلة الأولى** أو ما تُسمّى بالإمداد المنفصل (Logistique Séparée) ، اقتصر التركيز فيها على الجانب العملي المتعلق بنقل وتخزين ومناولة المنتجات، استجابةً لتزايد الطلب وحاجة المؤسسات الإقتصادية إلى إنتاج وتخزين كميات كبيرة لضمان استمرارية التزود وخفض مخاطر نفاد المخزون، مع محاولة ضمان استقرار الجودة وفقاً لمتطلبات السوق.

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

• **المرحلة الثانية :** في ظل تطور أساليب التسيير ومع اشتداد حدة المنافسة، انتقلت المؤسسات الإقتصادية إلى مرحلة أكثر تقدماً وهي مرحلة "الإمداد المتكامل Logistique intégrée، حيث لم يعد الإمداد مجرد نشاط داعم، بل أصبح وظيفة إستراتيجية تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث تحسين الجودة، تقليص التكاليف، وضمان سرعة الإستجابة لإحتياجات الزبائن. وقد ترافق هذا التحول مع ظهور مفاهيم جديدة كإدارة الجودة الشاملة (TQM total quality management) التي عززت من أهمية التنسيق بين مختلف الوحدات والوظائف داخل المؤسسة.

• **المرحلة الثالثة:** وفي سياق بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بسرعة التغير وعدم الاستقرار، ظهرت هذه الأخيرة و المعروفة بمرحلة "الإمداد التعاوني (Logistique Coopérative) ، إذ فرضت المنافسة الحادة والأسواق العالمية الجديدة على المؤسسات الإقتصادية تبني نموذج تشاركي أكثر مرونة، يقوم على بناء علاقات تعاون طويلة الأمد مع مختلف الشركاء (موردين، منتجين، موزعين، عملاء)، بما يضمن تحسين الأداء الجماعي عبر سلسلة الإمداد. وأصبح تحقيق التميز التنافسي يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية هذه الشبكة التعاونية، التي تتخطى الحدود التنظيمية التقليدية للمؤسسة، وتسهم في تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، وضمان سرعة استجابة أعلى لمتطلبات السوق.

2. مفهوم سلاسل الإمداد

يوجد العديد من التعاريف لسلاسل الإمداد للجمعيات و المؤسسات غير الربحية و الخبراء الإقتصاديين و التي تشترك في أكثر من نقطة نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

1968: عرفه جون ماجي John Magee بأنه " تقنية مراقبة وتسيير تدفقات المواد والمنتجات انطلاقاً من

مصدر التموين وصولاً إلى نقطة الاستهلاك"¹

1972: وصفه المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي NCPDM بأنه " مصطلح يصف اندماج نشاطين

أكثر والذي من خلاله يتم تخطيط وتوجيه ورقابة تدفقات المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة

والمنتجات النهائية انطلاقاً من المصدر نحو نقطة استهلاكها وهذه الأنشطة تشمل نوعية الخدمات المقدمة

للعلماء، تقدير الطلب، الاتصالات المرتبطة بالتوزيع، مراقبة المخزونات، حركات المواد، معالجة الطلبات،

الخدمة ما بعد البيع، اختيار مواقع المخزونات والمصانع، المشتريات، التغليف، معالجة المشتريات

المرتجعة، معالجة أو إعادة استعمال العناصر المسترجعة أو الموجهة إلى المخزون التالف، تنظيم النقل، والنقل

الفعال للبضائع وكذا التخزين"²

1973: أضاف جيمس هاسكت مفهوم خلق المنفعة في تعريفه للإمداد واصفاً إياه بأنه " وسيلة تسيير لجميع

الأنشطة التي تساهم في حركة المنتجات والربط ما بين العرض والطلب في خلق منفعة وذلك بتوفير السلع

في المكان والزمان المناسبين"³

1986: مجلس إدارة الإمداد CLM قال عن الإمداد بأنه "عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفؤ

والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بتلك العمليات من بداية تدبير المواد الخام إلى

مرحلة استهلاك عملاء المنظمة لمنتجاتها وذلك بغرض تلبية طلباتهم واحتياجاتهم"⁴

¹ أقاسم عمر ، إدارة شبكة التوريد : مدخل نظري ،دراسات اقتصادية، مركز البصرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية ، المجلد ع 14، جانفي 2010 ، ص56.

² نفس المرجع، ص57.

³ نفس المرجع، ص58

⁴ خطيب سيدي محمد بومدين ،إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية " دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة مانتال " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمليات و الانتاج، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2004-2005، ص18

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

1997: نولتي و راتليف NULTY et RATLIFF عرفاه بأنه " مجموعة من الأنشطة المتعلقة بشراء ونقل وتخزين وتسليم البضائع والسلع في سلسلة الإمداد، التي تشمل وظائف النقل والتوزيع والتخزين وإدارة المواد والمخزون. وبالتالي فالإمداد يتعلق بوظيفتي التصنيع والتسويق".¹

1999: بالو BALLOU عرفه " الإمداد يعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي ظروف ملائمة حيث يتم هذا بمشاركة الجميع داخل المؤسسة"²

2001: : كما عرفها منتزر John Thomas Mentzer بأنها "مجموعة من ثلاثيات أو أكثر (منظمات وأفراد) تشارك بشكل مباشر في التدفقات المتجهة صعوداً أو هبوطاً للمنتجات والخدمات والتمويلو/أو المعلومات من مصدر البعيل"³.

ويُعد التعريف الذي جاءت به الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR من أحدث التعاريف و يُركز هذا الأخير على 4 أربعة أبعاد و هي " 1 التموين و الشراء، 2 الإمداد داخل المؤسسة و الإمداد من أجل دعم الإنتاج ، 3 البيع و خدمة ما بعد البيع، 4 الإمداد الذي يعمل على استرجاع و إعادة تأهيل المنتجات القديمة".⁴ مما سبق ذكره من التعاريف يمكننا أن نستنتج التالي :سلاسل الإمداد هي شبكة مترابطة من الأنشطة والعمليات التي تعمل على اقتناء المواد الخام، وتصنيع المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها إلى المستهلكين، بالكمية والنوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين .أي تسهم هذه السلاسل في تحسين جودة المنتجات، وتقليل التكاليف، حيث تعتمد على التنسيق بين الموردين والمنتجين والموزعين لضمان تلبية احتياجات الأسواق بفعالية.

¹ KHALID CHAFIK ET OMAR BOUBKER, systèmes d'information et pratiques logistiques : analyse basée sur le modèle SCOR : cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine, Revue Marocaine de Management Logistique et Transport –N°1 Juin 2016, P44.

² خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية " دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة مانتال " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمليات و الانتاج، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2004-2005، ص18

³ KHALID CHAFIK ET OMAR BOUBKER, Op.cit, P 45

⁴ خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سابق، ص 19 و 20

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

1.2 مكونات سلاسل الإمداد:

قام مجلس سلسلة الإمداد (Supply Chain Concil SCC) بتبني نموذج مرجعي لأنشطة سلاسل الإمداد يُدعى (SCOR) (Supply Chain Operations Reference) والذي يستند على 5 خمس عناصر أساسية وهي¹:

- **الخطوة أو التخطيط Plan:** هي الخطوة الأهم حيث يتم فيها التنبؤ بطلب العميل وتحديد ما يرغب به من أجل تلبية طلب العملاء بأعلى جودة وأقل تكلفة. ويتركز التخطيط بشكل رئيسي على **العملاء**: تحديد المنتجات والخدمات المطلوبة، وعلى **التنبؤ** وهو تقدير حجم ووقت الطلب المتوقع.
- **التوريد "المصدر" Source:** وهو كل ما يتعلق بالحصول على المواد الخام والمكونات الضرورية للإنتاج ابتداء من البحث عن الموردين المناسبين بأفضل الأسعار والجودة، يشمل ذلك التفاوض على العقود، اختيار الموردين، وإدارة العلاقات معهم، عمليات الشحن، وإدارة المخزون بحيث يتم تحقيق التوازن بين تلبية الطلب وتقليل تكاليف التخزين، تقييم قياس أداء الموردين من حيث الجودة، الالتزام بالمواعيد، والمرونة، مع الحفاظ على علاقات قوية معهم.
- **الإنتاج أو التصنيع Make:** وهي من أكثر المراحل أهمية، حيث يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة من خلال تنظيم وتخطيط الإنتاج لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. يتضمن ذلك الصيانة والإصلاحات تشمل عنصرين رئيسيين: **التصميم** وهو الدمج بين احتياجات العملاء وقدرات التصنيع والزمن اللازم لطرح المنتج في السوق. **التشغيل** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة عمليات الإنتاج.

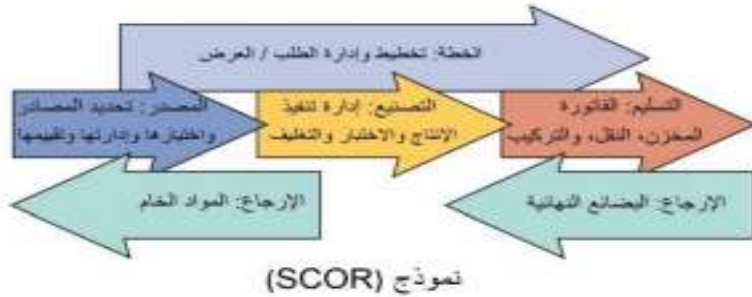
¹SCOR version 12.0, APICS Supply Chain Operations Reference Model SCOR, 2017, P IX

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

- التسليم أو التوزيع Deliver : يشمل إدارة استلام الطلبات وتنظيم حركة نقل المنتجات إلى نقاط البيع أو المستهلكين النهائيين بطرق تضمن وصول المنتجات في الوقت المحدد وبحالة جيدة. يتضمن ذلك إدارة المخزون، الشحن، التغليف والتوصيل.
- المردودات أو المرتجعات Return: ويتعلق الأمر بمعالجة المنتجات المرتجعة سواء كانت معيبة أو زائدة عن الحاجة كما تشمل استقبال شكاوى العملاء والعمل على دراستها وتحليلها وحلها لضمان رضاهم.

يجدر بنا الذكر أنه تم حديثا إضافة عنصر سادس لعناصر النموذج المرجعي هو التمكين¹ Enable ويشمل كل الأنشطة الداعمة للعناصر الخمسة السالفة الذكر كإدارة الجودة.

الشكل رقم 02 مخطط عناصر سلسلة الإمداد²



المصدر : مصباح البوعيشي صيعان، علي الصويغي البوزيدي، فرج فرحات الضبيع، سلاسل الإمداد الإدارة و المخاطر، ص 79.

3. إدارة سلاسل الإمداد (الأهمية والأهداف)

¹SCOR VERSION 12.0, references précédente, P IX.

²مصباح البوعيشي صيعان، علي الصويغي البوزيدي، فرج فرحات الضبيع، سلاسل الإمداد الإدارة و المخاطر، المجلة الدولية للهندسة وتقنية المعلومات، إصدار خاص للمؤتمر الهندسي الدولي المجلد 9، العدد 1، ديسمبر 2021، ص 79

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

يعرفها BALLOU: " بأنها مهمة خاصة بتوفير السلف والخدمات للزبائن في المكان المناسب، والوقت

المناسب، وفي ظل الشروط المتفق عليها، وذلك بما يضمن مساهمة جميع عناصر المؤسسة في ذلك".¹

وفقاً لـ فيديسيمي - ليفيوكامينسكي فيليب، (2003)، إدارة سلسلة الإمداد (SCM)

هي مجموعة من الأساليب المستخدمة للتنسيق الفعال بين الموردين والمنتجات والمستودعات والمخازن، بحيث يتم إنتاج السلع وتوزيعها

لكميات صحيحة، وفي المواقف المناسبة، وفي الوقت المناسب، وذلك بهدف خفض تكاليف النظام مع تلبية متطلبات مستوى الخدمة.²

وعرفها كذلك مجلس متخصصي إدارة سلسلة الإمداد (CSCMP) على أنها " تخطيط وإدارة جميع الأنشطة

المشاركة في تحديد المصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية، الأهم من ذلك

أنه يشمل أيضاً التنسيق والتعاون مع شركاء القنوات الذين يُمكن أن يكونوا موردين ووسطاء ومقدمي خدمات

من جهات خارجية وعملاء، في جوهرها تدمج إدارة سلسلة الإمداد إدارة العرض والطلب داخل الشركات

وغيرها".³

ومن التعريفات السابقة نصل إلى التعريف التالي لإدارة سلاسل الإمداد والمتمثل في: "أنها عملية تخطيط

وتنفيذ ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد والمعلومات والخدمات عبر سلسلة الإمداد، بدءاً من

توفير المواد الخام وحتى وصول المنتج النهائي إلى المستهلك. وتهدف هذه الإدارة إلى تحسين الكفاءة

التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحقيق التكامل بين الموردين، والمصنعين، والموزعين، والعملاء، لضمان

تلبية الطلب بفعالية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات".

¹ أقاسم عمر ،الامداد الشامل" مدخل إدارة التكلفة و السياسات المتبعة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية ، جامعة ابة بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009-2010، ص7

² Assey Mbang Janvier-James, A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, International Business Research, Vol. 5, No. 1; January 2012, P 196

³ مصباح البوعيشي صيعان، علي الصويجي البوزيدي، فرج فرحات الضبيع، مرجع سابق، ص 77

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

أ - أهمية إدارة سلاسل الإمداد

يمكن أن نحدد أهمية إدارة سلاسل الإمداد في النقاط التالية¹:

- ممارسة إدارة سلاسل الإمداد أصبح خيارًا حتميًا لا مفر منه للمؤسسات وشركائها، حيث أن المنافسة لم تعد بين المؤسسات الإقتصادية التي تنتج وتبيع نفس المنتج، وإنما بين مجموعة المؤسسات الإقتصادية التي تشترك في إنتاج منتج أو تقديم خدمة للزبون النهائي. وبالتالي، يكون التعاون والتكامل بينها ضرورة حتمية للبقاء والنمو لكل الأطراف.
- تخفيض التكاليف، وخاصة تكاليف الصفقات التي تتم بين الشركاء التجاريين، من خلال التعاون والتنسيق في مجال تخفيض المخزون والتخطيط والتصميم المشترك للمنتجات الجديدة.
- تسهيل تبادل المعلومات، من خلال تدفق وانسياب المعلومات بين الشركاء عبر السلسلة، فيحصل كل طرف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب لتخطيط وتنفيذ عملياته، مما يمكن المؤسسات الإقتصادية من الحفاظ على درجة عالية من الحساسية تجاه السوق.
- المساعدة على الاستجابة الفعّالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق، فالتعاون والتنسيق بين الأطراف في سلسلة الإمداد يقلص مخاطر الأعمال الناتجة عن احتمال عدم التزام أي طرف بتعهداته.
- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة، التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد، مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.

¹ علاء محمد البتانوني ، تأثير الربط و التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية ، مجلة المحاسبة و المراجعة ، المجلد 2، العدد1، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، مصر ، 2014، ص228-229.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

- تحديد مجالات التحسين المحتملة، من خلال تبادل المعلومات والاقتراحات بين أطراف سلاسل الإمداد لحل المشكلات لدى كل طرف، مما يجعل المنتج النهائي أعلى جودة، وذلك لأن المواد والعمليات التي تطلبها إنتاجه تم التعاون بين المؤسسة والموردين على إدخال كل التحسينات الممكنة فيها.
- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث تعتبر الإدارة التكاملية والتعاونية لسلاسل الإمداد مصدرًا للتفوق على المنافسين في سلاسل إمداد أخرى.
- ضمان التدفق غير المنقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسات الإقتصادية وبأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، مما يسمح باستمرار النشاط لدى كل الأطراف.
- عدم الحاجة لمخزون أمان كبير، والتحسين المستمر للجودة، وذلك لأن التعاون والتنسيق في إدارة أنشطة وعمليات السلسلة ينفي الحاجة للمخزون، حيث يحصل كل شريك على احتياجاته في الآجال المطلوبة.
- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة، التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد، مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- تقييم التغييرات وإجراء التنقيحات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر، من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة على مستوى سلسلة الإمداد بشكل تعاوني.
- تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد يعد متطلبًا لا غنى عنه تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو كافة الشركاء الذين تربطهم علاقات تجارية معها، إضافة للتعاون على خدمة المجتمع.

ب- أهداف إدارة سلاسل الإمداد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

تهدف إدارة سلاسل الإمداد إلى تحقيق التكامل الفعّال بين مختلف الأنشطة اللوجستية لضمان تدفق المنتجات والخدمات من الموردين إلى العملاء بأفضل كفاءة ممكنة. وبناءً على الصورة، يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد فيما يلي¹:

➤ تقديم المنتج المناسب:

- ضمان توافر المنتج الذي يلبي احتياجات العملاء وفق المواصفات المطلوبة.
- تحقيق المرونة في تكييف المنتجات مع تغيرات السوق وطلبات المستهلكين.

➤ توفير الكمية المناسبة:

- تحقيق التوازن بين توافر المنتجات وتجنب الفائض أو النقص.
- تعزيز موثوقية عمليات التسليم لضمان رضا العملاء وتقليل التكاليف.

➤ الالتزام بالزمن المناسب:

- في الوقت المطلوب.
- تقليل التكاليف: تقليل فترات الانتظار وتحقيق دقة زمن التسليم.

➤ تحسين كفاءة العمليات اللوجستية لضمان وصول المنتجات

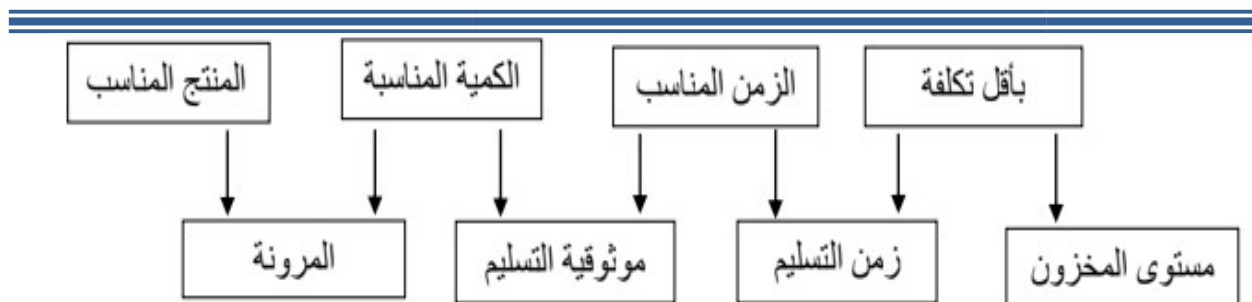
- العمل على خفض التكاليف التشغيلية عبر تحسين كفاءة الإنتاج والنقل والتخزين.
- تقليل مستوى المخزون بما يضمن توافر المنتجات دون تحمل تكاليف تخزين زائدة.

الشكل رقم 03 : هيكل أهداف إدارة سلاسل الإمداد

¹ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد التوزيع المادي، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص24

بالإضافة الى:¹

- تحقيق اشباع المستهلك وذلك بتوفير السلع في الوقت و المكان المناسبين.
- تخفيض تكاليف الامداد الى ادنى حد ممكن مع الإبقاء على مستوى معين من الخدمة .
- التنسيق بين تدفق المواد و المعلومات عن طريق وضع نظام معلومات اداري فعال.

4. مبادئ وأساليب إدارة سلاسل الإمداد.

أ- مبادئ إدارة سلاسل الإمداد:

يوجد عدد من مبادئ إدارة سلاسل الإمداد نذكر أهمهم فيما يلي:²

- المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بناءً على مدى حاجتهم لخدمة معينة وتكييف

سلسلة التوريد لخدمة هذه المجموعات.

- المبدأ الثاني: بناء شبكة نظم الإمدادات بناءً على متطلبات الخدمة وربحية مجموعات العملاء.

- المبدأ الثالث: تحليل إشارات السوق والاستماع لها من أجل تخطيط الطلب بناءً على السوق في

سلسلة التوريد، ويضمن ذلك دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد.

¹ مجاهد نسيمه لعرج و طويطي مصطفى، تحديد مثلية سلاسل الامداد باستخدام البرمجة الخطية بالاهداف المرجحة " دراسة حالة شركة اطلس كيمياء بمغنية"،مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ع2011،9،ص119.

² ممدوح.عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل بيئي ، مصر، جامعة عين شمس، 2016، ص 29.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

- المبدأ الرابع: جعل المنتج الأقرب إلى العميل مميّزًا وتسريع التحول في سلسلة التوريد.
 - المبدأ الخامس: إدارة مصادر سلسلة التوريد بشكل استراتيجي من أجل تقليل التكلفة الكلية للمواد والخدمات.
 - المبدأ السادس: تطوير إستراتيجية تكنولوجية على سلسلة التوريد تدعم مستويات متعددة لاتخاذ القرار وتعطي رؤية واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.
 - المبدأ السابع: إتباع معايير الأداء لكافة قنوات التوزيع من أجل ضمان نجاح وصول الخدمات أو المنتجات إلى المستخدم الأخير بفاعلية وكفاءة.
- تُركز هذه المبادئ منذ زمن على ضرورة اهتمام مديري سلاسل الإمداد على العملاء واحتياجاتهم. وتؤكد على أهمية التنسيق بين أنشطة سلسلة التوريد (التخطيط، توفير المصادر، التصنيع، التسليم، المُرجمات) داخل المنظمات وفيما بينها.
- تُعَدّ إدارة سلسلة الإمداد من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسات الإقتصادية ، إذ تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى المستهلكين النهائيين. وتهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المراحل لضمان توافر الموارد في الوقت المناسب وبأقل التكاليف. ومن خلال التخطيط الدقيق، يمكن للمؤسسات الإقتصادية تحسين الإنتاجية، تقليل المخزون الزائد، وتقديم المنتجات والخدمات وفق متطلبات العملاء. يوضّح الشكل التالي المبادئ الأساسية لسلسلة الإمداد، بدءًا من التخطيط والتوريد مرورًا بالإنتاج والتوزيع وصولًا إلى إدارة المرتجعات.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسات الإقتصادية

1. مفهوم الأداء المؤسسي ومعاييره.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

أ- مفهوم الأداء المؤسسي

لقد تعددت تعريف الأداء وأهمها ما يلي:

يعرفه P.DRUKER " انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ".¹

وعرفه مولين : بأنه المقياس الذي تستطيع المؤسسات الإقتصادية بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها وتتمكن من إعطاء القيمة لعمالها و لأصحاب المصلحة المشتركة .²

وعرفه سايمون بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدمها.³

كما يعرف أيضا " بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية من العناصر الفريدة التي تميز من غيرها و التي تكون محور للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و الغير المالية وقياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة.⁴

ومن التعريفات السابقة نستنتج بأن الأداء المؤسسي هو: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعاملين، وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة. كما يشمل الأداء المؤسسي المؤشرات المالية و غير المالية، وقياس الأصول الملموسة و غير الملموسة، مما يجعله معياراً لتقييم نجاح المؤسسة واستدامتها.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد، 7 جامعة الجزائر، 2010-2009 ص 218

² عبد الله إبراهيم الدرمني، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية الأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط1، دبي، الإمارات العربية، 2017 ص. 20.

³ حابس محمد حتاملة، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من

وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019 جامعة جدارا، الاردن، ص 270.

⁴ قاسمي محمدينير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد، 3 جامعة غرداية، 2019 ص. 788

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

ب- معايير الأداء المؤسسي

وتتلخص أهم معايير الأداء المؤسسي فيما يلي¹:

➤ **الكمية: (Quantity)** تُقاس بكمية العمل المنجز، ويجب أن تكون ضمن قدرات وإمكانات الأفراد، فلا تتجاوزها فتسبب إرهاقاً، ولا تقل عنها فتؤدي إلى البطء والتراخي في الإنتاج. يفضل الاتفاق على حجم العمل المطلوب إنجازه.

➤ **الجودة: (Quality)** تتمثل في مستوى الإتقان والتميز في العمل المنجز، وفق معايير محددة، وخلال فترة زمنية معينة.

➤ **الزمن: (Time)** يُقاس بعدد وحدات الوقت المطلوبة لإنجاز مهمة محددة باستخدام جهد معين. تكمن أهميته في كونه مورداً غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يستوجب استغلاله بكفاءة.

➤ **الإجراءات: (Procedures)** تشمل الخطوات اللازمة لإنجاز العمل، مما يقتضي تحديدها مسبقاً والالتزام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية.

بالإضافة إلى هذه المعايير، يمكن تصنيف معايير الأداء المؤسسي على النحو التالي²:

➤ **كمية العمل:** تتعلق بتحديد عدد معين من وحدات الإنتاج الواجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع ضرورة التوازن بين حجم العمل المنجز وقدرات الأفراد.

➤ **الانضباط:** يشمل مدى التزام العاملين بالسلوكيات الوظيفية المرغوبة، والقواعد والسياسات واللوائح المنظمة للعمل.

➤ **إنجاز المهام:** يتطلب تحديد المهام بشكل واضح وقابل للقياس، بما يضمن تنفيذها بكفاءة وفعالية.

¹ خضري ريان و سفياني اميرة، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي " دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة"، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة 8 ماي قالمة 1945، قالمة ، 2020-2021، ص38

² نفس المرجع ، ص39

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

➤ جودة العمل: تعكس قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل تلبي احتياجات العاملين، وتحقيق التوازن بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، مع التركيز على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

2. قياس و تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية.

أ- تعريف تقييم أداء المؤسسة

يمثل تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا في العملية الإدارية، حيث يساهم في توفير المعلومات والبيانات التي تُستخدم لقياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، واختيار الأساليب المناسبة لتحسين أدائها. وتعد هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة، مما يجعلها ضرورية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بكفاءة وفعالية.

تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية هي عملية يتم تنفيذها لتمكين كل من الفرد والمؤسسة من تحليل وفحص وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة. يمكن أن تتخذ هذه العملية شكلًا رسميًا أو غير رسمي، وذلك لأغراض تطويرية أو إدارية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة¹.

ب- أهمية تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية

¹Aidah Nassazi, 'Effects of Training On Employee Performance', University Of Applied Sciences, Uganda, Business Economics and Tourism, 2013, P17

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

تتضح أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي¹:

- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- يُعد أسلوبًا للإدارة من خلال الإنتاج.
- تعزيز ممارسة مفهوم المساءلة.
- التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- المساهمة في تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- تحسين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري.
- توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء.
- يُعد محفزًا للتغيير الإداري.

ج- طرق تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:

➤ الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم، مما يجعلها عرضة لعدم الدقة والتحيز. ومن أبرزها²:

- طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي: تعتمد على ترتيب الموظفين رقميًا أو هجائيًا حسب الأداء.
- طريقة التقرير الحر: يقوم المقيم بكتابة تقرير حر عن أداء الموظف دون نماذج محددة.
- طريقة التقرير المضبوط: تعتمد على محاور رئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم.
- طريقة تقدير السمات الشخصية: تقيم الموظفين بناءً على صفات شخصية مثل التعاون والانضباط.
- طريقة الترتيب البسيط: ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ حسب الأداء.

¹ عبد الرحيم عالم، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص. 336.

² على بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة ادرار، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

- طريقة المقارنة الزوجية: مقارنة كل موظف بآخر لتحديد الأفضل في المجموعة.
 - طريقة التوزيع الإجباري: تصنيف الموظفين ضمن فئات محددة (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف).
 - طريقة الاختيار الإجباري: يتم إجبار المقيم على اختيار عبارات معينة تصف أداء الموظف دون معرفة الأوزان السرية لها.
 - طريقة مقياس التقييم البياني: تعتمد على مقياس مدرج لتقييم الأداء بناءً على أوصاف محددة.
 - طريقة قوائم المراجعة: يتم الإجابة عن مجموعة أسئلة بنعم أو لا، وتترجم النتائج إلى قيم رقمية.
 - طريقة الحوادث الحرجة: تسجيل الحوادث الإيجابية أو السلبية التي تؤثر على أداء الموظف.
- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

تم تطوير هذه الطرق لتجاوز عيوب الطرق التقليدية وتحقيق موضوعية ودقة أكبر. ومن أبرزها¹:

- طريقة الإدارة بالأهداف (MBO): تعتمد على تحديد أهداف محددة للموظف ومقارنة أدائه بالنتائج المحققة.
- طريقة مقياس التوقع السلوكي (BARS): يتم فيها تقييم الموظفين بناءً على سلوكيات فعلية مطلوبة في الوظيفة.
- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية (BOS): تعتمد على متابعة أداء الموظف مباشرة بدلاً من الاعتماد على التوقعات.
- طريقة البحث الميداني: تعتمد على مقابلات مباشرة مع المشرفين لجمع البيانات حول أداء الموظفين.

3. العلاقة بين أداء المؤسسات الاقتصادية وسلاسل الإمداد

¹لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 108-109-110-111-112-113-114.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

تلعب سلاسل الإمداد دورًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية من خلال توفير تدفق فعال للموارد والمنتجات والخدمات. ترتبط كفاءة سلاسل الإمداد بتحقيق أهداف المؤسسة من حيث الإنتاجية، الجودة، والاستجابة لمتطلبات السوق. يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال عدة محاور رئيسية¹:

أ- تحسين الكفاءة التشغيلية

- تساهم إدارة سلاسل الإمداد الفعالة في تحسين تدفق المواد الخام والمكونات، مما يؤدي إلى تقليل الفاقد والوقت الضائع في عمليات الإنتاج.
- يؤدي تحسين العلاقة بين الموردين والشركات إلى زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، مما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية.
- من خلال استخدام أنظمة إدارة المخزون الذكية، يمكن تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من الفاقد في العمليات التصنيعية.

ب- تحقيق الميزة التنافسية

- تتيح سلاسل الإمداد الفعالة للمؤسسات الإقتصادية تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.
- التكامل مع الموردين والموزعين يتيح للمؤسسات الإقتصادية تقديم خدمات أفضل للعملاء، مما يعزز رضا العملاء ويحسن سمعة العلامة التجارية.
- تساعد التحليلات التنبؤية المستندة إلى البيانات الضخمة في التنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة.

ج- تحسين جودة المنتجات والخدمات

¹ تركي دهمان البرازي، مرجع سابق، ص 38-40

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

- تؤثر كفاءة سلاسل الإمداد بشكل مباشر على جودة المنتجات النهائية، حيث تضمن استخدام مواد خام ذات جودة عالية وتقنيات تصنيع متقدمة.
- تقليل معدلات الأخطاء من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة يساعد في تقليل العيوب وتحقيق المعايير المطلوبة في الإنتاج.
- يساهم تحسين إدارة المخزون في ضمان توفر المنتجات في الأسواق في الوقت المناسب، مما يمنع حدوث تأخيرات أو نقص في الإمدادات.

المطلب الثالث: دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

1. أثر سلاسل الإمداد على كفاءة المؤسسات الاقتصادية

أ- تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.

تعد سلاسل الإمداد عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. فهي تتيح للمؤسسات تحسين إدارة الموارد، وتوفير المنتجات والخدمات بجودة أعلى، والاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق:¹

➤ تقليل التكاليف وتحسين إدارة الموارد

تلعب سلاسل الإمداد دوراً محورياً في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين إدارة المخزون، حيث يتم تحديد المستويات المثلى للمواد المخزنة، مما يقلل من التكاليف الزائدة المرتبطة بالتخزين الزائد أو نقص المخزون. كما يساهم التخطيط الفعال لعمليات النقل في خفض تكاليف الشحن وتقليل الوقت المستغرق في التوصيل، مما يحسن الكفاءة التشغيلية. وتتمثل أهم أوجه تقليل التكاليف:

¹ معمر حمزة و سيطرة عبد الحاكم، دور سلسلة الامداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - خدمات -" ورقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في تسويق الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022-

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

• تحسين إدارة المخزون من خلال تحديد الكميات المطلوبة بدقة، مما يمنع تراكم المخزون غير الضروري.

• تخفيض تكاليف النقل عبر تحسين مسارات الشحن واستخدام تقنيات التتبع الحديثة.

• تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الشراء بالجملة وتحسين علاقات التعاون مع الموردين.

➤ تحسين الإنتاجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية

تُساهم سلاسل الإمداد في تحسين الإنتاجية من خلال تسهيل عمليات التنسيق بين مختلف الأقسام، مما يساعد في تحقيق مرونة أعلى في الإنتاج والاستجابة السريعة لتغيرات الطلب. كما أن تحسين كفاءة التصنيع عبر التخطيط الجيد للمواد الأولية والتوريد المستمر يساهم في تقليل الفاقد وتعزيز كفاءة العمليات. وتتمثل أهم جوانب تحسين الإنتاجية:

• تحسين المرونة مما يسمح بالاستجابة السريعة لتغيرات الطلب وتقليل التأخير في الإنتاج.

• زيادة كفاءة التصنيع عبر التنسيق الفعال بين الموردين والمصنعين، مما يضمن استمرارية الإنتاج.

• تقليل وقت التسليم من خلال تحسين التخطيط اللوجستي وضمان سرعة التوصيل للعملاء.

ب- تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الموردين:

تلعب العلاقات القوية مع الموردين دورًا كبيرًا في تحسين سلاسل الإمداد، حيث يساعد التعاون المشترك على تحقيق جودة أعلى وتقليل التكاليف من خلال الاتفاقيات طويلة الأمد ومشاركة المعلومات بفعالية.

ج- الاستفادة من التكنولوجيا في سلاسل الإمداد:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في تحسين أداء سلاسل الإمداد من خلال أنظمة إدارة متقدمة تتيح تتبع الشحنات، تحليل البيانات، وتحسين العمليات التشغيلية. يساعد الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة في تحسين دقة التنبؤ بالطلب، مما يقلل من هدر المواد ويزيد من الكفاءة التشغيلية.

➤ الرقمنة وتقنيات التشغيل الذكي

- **تقليل الوقت والجهد:** تساعد الرقمنة على تبسيط العمليات من خلال استخدام البرمجيات الذكية والتقنيات الحديثة، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام الأكثر استراتيجية بدلاً من المهام اليدوية المتكررة.
- **تحسين العمليات الداخلية:** من خلال اعتماد تقنيات التشغيل الذكي، يمكن تحسين تدفق العمل، تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية.
- **توفير أنظمة متكاملة:** تساعد التكنولوجيا في الربط بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يسهل تدفق المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يقلل من التأخيرات في اتخاذ القرارات¹.

➤ تحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة

- **دعم عملية اتخاذ القرار:** توفر التكنولوجيا إمكانيات متقدمة لجمع وتحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة وبدقة، مما يسمح باتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة تدعم النمو المستدام.
- **تحليل اتجاهات السوق:** تتيح الأدوات التحليلية للمؤسسات فهم احتياجات العملاء، تحديد نقاط القوة والضعف، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، مما يعزز قدرتها التنافسية.

¹نواف الحربي، دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات، الاستشارات الإدارية و خدمات الاعمال ، تاريخ

النشر 2022-10-22، تاريخ المشاهدة 2025-03-10، على الرابط التالي: <https://nqdr.org/profitable-business-/makes-your-profit>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

• تحسين التخطيط الاستراتيجي: من خلال تحليل البيانات الضخمة، يمكن للمؤسسات التنبؤ بالطلب

المستقبلي، تحسين سلاسل الإمداد، وتقليل التكاليف التشغيلية¹.

➤ تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم

• تخصيص الخدمات: تساعد التكنولوجيا في تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء بشكل

أكثر دقة، من خلال تحليل تفضيلاتهم وسلوكياتهم الشرائية، مما يعزز مستوى رضاهم.

• التفاعل الفعال: تعمل تقنيات الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التخصيص على تحسين تجربة

العملاء من خلال تقديم توصيات مخصصة، والإجابة على استفساراتهم بشكل سريع وفعال عبر

روبوتات المحادثة التفاعلية.

• تحسين إدارة علاقات العملاء: من خلال أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) ، يمكن للشركات

تتبع تاريخ العملاء، تحليل احتياجاتهم، وتقديم خدمات محسنة تعزز الولاء للعلامة التجارية².

➤ الأمن السيبراني وحماية البيانات

• تعزيز أمان المعلومات: في ظل تزايد التهديدات السيبرانية، تلعب التكنولوجيا دورًا أساسيًا في حماية

البيانات والمعلومات الحساسة من خلال اعتماد أنظمة أمان متطورة مثل التشفير وجدران الحماية.

• ضمان استمرارية الأعمال: يساعد الأمن السيبراني في حماية الشركات من الهجمات الإلكترونية

التي قد تعطل العمليات وتسبب خسائر مالية، مما يضمن استمرارية الأعمال في بيئة آمنة.

¹نواف الحربي ، مرجع سابق.

²نواف الحربي ، مرجع سابق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

➤ تنمية الكفاءات البشرية وتطوير المهارات

- التعليم والتدريب الإلكتروني: تساعد التكنولوجيا في تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير منصات تدريب إلكترونية تتيح لهم الوصول إلى الدورات التدريبية في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز من كفاءتهم.
- تحسين الأداء المهني: من خلال استخدام أدوات التحليل التكنولوجي، يمكن تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق وتقديم ملاحظات موجهة لتحسين مهاراتهم.
- تعزيز بيئة التعلم المستمر: تساهم التكنولوجيا في خلق بيئة تعليمية ديناميكية تسمح للموظفين باكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات في سوق العمل¹.

➤ تحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءتها

- إدارة العمليات بفعالية: تساعد التكنولوجيا في أتمتة العمليات الروتينية داخل أقسام الموارد البشرية، مثل إدارة جداول العمل، متابعة الحضور والانصراف، وإدارة طلبات الإجازات، مما يسهل العمليات اليومية.
- تحليلات متقدمة للموارد البشرية: توفر أدوات تحليل البيانات تقارير دقيقة حول أداء الموظفين، مستويات الإنتاجية، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.
- تعزيز عملية التوظيف: تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل السير الذاتية، فرز المرشحين، وتحديد أفضل المواهب بسرعة وكفاءة¹.

¹مايا ربحان و نسمة قيبوب ،دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة "مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الاقتصادية الإقتصادية ،جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023،ص49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

2. أثر سلاسل الإمداد على فعالية المؤسسات الاقتصادية

أ- تحسين سرعة الاستجابة لطلبات السوق.

تُساهم سلاسل الإمداد الفعالة في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات السوق من خلال تقليل وقت التسليم وتحسين مرونة العمليات. يمكن تحقيق ذلك عبر استخدام استراتيجيات مثل التخزين الاحتياطي للمواد الخام والمنتجات النهائية، مما يقلل من تأثير تقلبات الطلب على توفر المنتجات:

➤ تحسين مرونة العمليات

- تعتمد سلاسل الإمداد المرنة على تطوير قاعدة موردين متعددة لضمان توافر المواد الخام في جميع الأوقات.
- يتم تنفيذ استراتيجيات مثل الإنتاج عند الطلب (Just In Time) وتقنيات التخزين المسبق لمواجهة التقلبات في الطلب بشكل فعال.
- تسريع تدفق المنتجات من خلال استخدام تقنيات التوزيع المتقدمة مثل المراكز اللوجستية الذكية، مما يقلل من فترات الانتظار².

➤ تقليل أوقات التسليم

- استخدام وسائل نقل سريعة مثل الشحن الجوي والسكك الحديدية، رغم تكلفتها الأعلى، لضمان توصيل المنتجات بسرعة إلى العملاء.
- تحسين أنظمة إدارة المخزون عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتوقع الاحتياجات بدقة، مما يسرع من عمليات التوريد والتوزيع.

¹مايا ربحاب دخان ونسمة قيبوب، مرجع سابق، ص54.

²Antonio Rizzi. Supply Chain Fundamentals and Best Practices to Compete by Leveraging the Network. Springer. Department of Engineering and Architecture. University of Parma. Parma, Italy. 2022. p230

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

- تطبيق استراتيجيات مثل التوزيع المباشر أو التقنيات المتقدمة مثل "التخزين العابر-Cross) (Docking التي تقلل من أوقات الانتظار في المستودعات¹

➤ جودة المنتجات والخدمات.

تلعب سلاسل الإمداد دورًا جوهريًا في ضمان جودة المنتجات والخدمات، حيث تؤثر بشكل مباشر على العمليات الإنتاجية، جودة المواد الخام، وكفاءة التوزيع. تعتمد المؤسسات الإقتصادية على استراتيجيات متقدمة في إدارة سلاسل الإمداد لضمان تحقيق أعلى معايير الجودة وتقليل معدلات الأخطاء، مما يساهم في تحسين رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل أثر سلاسل الإمداد على الجودة من خلال ثلاثة محاور رئيسية²:

• تحسين جودة المنتجات

- ✓ تؤثر استراتيجيات التوريد على جودة المنتجات من خلال توفير مواد خام عالية الجودة وتقنيات تصنيع متطورة. إن إدارة الموردين بشكل فعال يضمن استخدام مكونات موثوقة، مما يقلل من العيوب ويعزز الجودة العامة للمنتج.
- ✓ يمكن أن يؤدي الضغط على الموردين لخفض التكاليف إلى انخفاض جودة المواد الخام، مما ينعكس سلبًا على جودة المنتج النهائي.
- ✓ ضمان الجودة خلال سلسلة التوريد يتطلب مراقبة صارمة للمواد الخام وعمليات التصنيع، مما يقلل من العيوب ويساعد في تحقيق معايير الجودة العالمية.

¹ Otc.p244

²Mikihiisa Nakano. Supply ChainManagement .Strategy and Organization.Kyoto Sangyo UniversityKita-ku، Kyoto، Japan.2020.p190

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

• تقليل نسبة الأخطاء وتحسين الكفاءة

✓ تساعد تقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) وتحليل أسباب المشكلات (Root Cause Analysis - RCA) في اكتشاف الأخطاء وتقليل معدلات العيوب في المنتجات.

✓ يمكن أن تؤدي أنظمة التوريد السيئة إلى تأخيرات تؤثر على الإنتاج والجودة، بينما تضمن الأنظمة الفعالة توفر المواد والمكونات في الوقت المناسب مع تقليل الهدر.

• تحسين جودة الخدمات

✓ تساعد سلاسل الإمداد الفعالة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تقليل أوقات الانتظار وتحسين دقة التسليم، مما يزيد من رضا العملاء.

✓ في القطاعات الحساسة مثل الأدوية والمواد الغذائية، تلعب سلاسل الإمداد دوراً رئيسياً في الحفاظ على جودة المنتجات من خلال أنظمة التبريد والتخزين المناسبة، مما يضمن وصول المنتجات إلى العملاء بحالة جيدة.

3. التحديات والمعوقات

أ- التحديات التشغيلية.

➤ صعوبة تقدير المخزون اللازم :

تعد إدارة المخزون من أكبر التحديات التي تواجه سلاسل الإمداد العالمية، حيث يؤثر ارتفاع التكاليف على قدرة المؤسسات الاقتصادية في تقدير الكميات المطلوبة من السلع، مما يؤدي إما إلى تخزين كميات زائدة تزيد من التكاليف أو نقص يؤدي إلى تأخير في تلبية الطلبات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

➤ زيادة تكاليف العمالة والإضرابات

مع ارتفاع معدلات التضخم، يطالب العاملون في مختلف القطاعات بزيادة الأجور، مما يؤدي إلى الإضرابات التي تعطل عمليات النقل والتوزيع. مثال على ذلك إضراب سائقي الشاحنات في كوريا الجنوبية الذي أثر على سلاسل إمداد أجهزة الكمبيوتر عالميًا، وإضراب موظفي السكك الحديدية في المملكة المتحدة الذي تسبب في تأخير شحنات مواد البناء.¹

➤ قلة المعروض من الطاقة وتأثيره على الإنتاج

تعاني العديد من الدول الصناعية من نقص الطاقة، مما يجبر بعض المؤسسات الاقتصادية على تقليص الإنتاج أو إيقاف عملياتها التجارية جزئيًا. على سبيل المثال، تتوقع 16% من المؤسسات الألمانية تقليل إنتاجها أو إيقافه بسبب نقص مصادر الطاقة، مما يؤثر بشكل مباشر على سلاسل الإمداد في أوروبا.

➤ ارتفاع تكاليف النقل وتأثيره على الأسعار

شهدت تكاليف النقل زيادة كبيرة نتيجة ارتفاع أسعار الوقود، ونقص الحاويات، وعدم توفر عدد كافٍ من السائقين. هذه العوامل تؤثر على سعر المنتج النهائي وتؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع، مما يقلل من ربحية الشركات. تبحث العديد من المؤسسات الاقتصادية عن بدائل مثل النقل عبر السكك الحديدية أو الشحن الجوي لتقليل الاعتماد على النقل البحري المكلف.

¹ الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. 2023 تعريف سلسلة الإمداد العالمية - التحديات والنصائح. تم استرجاعه في 10-

<https://batdacademy.com>. من 2025-3

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

➤ ضمان المنتجات عالية الجودة

يعد الامتثال لمعايير الجودة من التحديات الكبيرة التي تواجه سلاسل الإمداد العالمية، حيث تتطلب الأسواق المختلفة معايير جودة صارمة. لذلك، تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات رقابية صارمة لضمان الحفاظ على جودة المنتجات طوال مراحل سلسلة التوريد¹.

ب- التحديات البيئية والتنظيمية.

➤ التحديات الجيوسياسية وتأثير النزاعات الدولية

تؤثر التوترات السياسية بين الدول بشكل كبير على سلاسل الإمداد، حيث تؤدي العقوبات الاقتصادية، النزاعات التجارية، والصراعات الجيوسياسية مثل الحرب الروسية الأوكرانية والصراع الأمريكي الصيني إلى فرض قيود على حركة السلع والتجارة الدولية. هذا يخلق عقبات أمام تدفق المنتجات ويزيد من التكاليف التشغيلية.

➤ التأثيرات المناخية على سلاسل الإمداد

يشكل التغير المناخي تحديًا كبيرًا، حيث تؤثر موجات الجفاف والفيضانات على عمليات النقل والإمداد. على سبيل المثال، أدى انخفاض مستويات المياه في نهر اليانغتسي الصيني إلى تعطيل حركة السفن، مما أثر على 45% من الناتج الاقتصادي للبلاد. تحتاج الشركات إلى تطوير خطط بديلة لضمان استمرارية عمليات النقل والتوزيع².

➤ الحواجز التجارية والتنظيمية

فرض الرسوم الجمركية، العقوبات الاقتصادية، وقيود التصدير يؤثر سلبًا على انسيابية حركة السلع

¹ بن سند، عبد العزيز .، 2023. تحديات سلاسل الإمداد العالمية وحلولها. جريدة الرياض، 31 أكتوبر.، متاح على

<https://www.alriyadh.com/1980174>

² الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير . <https://batdacademy.com>.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

عبر الحدود. تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات للامتثال للوائح المتغيرة والتكيف مع القوانين التجارية الجديدة لضمان استمرار عمليات الإمداد دون انقطاع.

➤ الامتثال للمعايير البيئية

مع تزايد القوانين البيئية الصارمة، تواجه الشركات ضغوطاً لتقليل انبعاثات الكربون والحد من التأثيرات البيئية لإنتاجها. يفرض ذلك على الشركات الاستثمار في تقنيات صديقة للبيئة وتحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، مما يزيد من تكاليف الإنتاج¹.

¹ بن سند عبد العزيز ، مرجع سابق.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإرتباط سلاسل الإمداد بأداء أعمال

المؤسسات الإقتصادية.

و نستعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين سلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية مبينين أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية و المحلية

1. الدراسة الأولى بعنوان: أثر سلاسل الإمداد في القطاع الفلاحي.

- من إعداد :ط.د حاجي الزهرة .
 - تم إصدارها من طرف :مجلة العلمية الجزائرية ASJP المجلد 19/العدد 2/ديسمبر 2023.
 - تمثلت أهداف الدراسة في:
 - تسليط الضوء على الصادرات الفلاحية في الجزائر وعلى سلسلة الإمداد الفلاحية.
 - تحليل الأداء الإمدادي للجزائر ضمن المؤشر العالمي للإمداد.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- ضرورة تطوير سلاسل الإمداد الفلاحية من أجل تخفيض التكاليف.
- ضعف الأداء الإمدادي للجزائر ضمن المؤشر العالمي بشتى مكوناته.
- قلة الصادرات الفلاحية مقارنة بالإمكانية المتوفرة.

2. الدراسة الثانية بعنوان: استراتيجيات تحسين الأداء عبر إدارة سلسلة التوريد (مؤسسة ملبنة الصومام

كنموذج ميداني).

- من إعداد :الطيب السايح .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

• تم إصدارها من طرف :مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1 المجلد رقم (23)-

العدد(02)ديسمبر 2022-ص13-30

• تمثلت أهداف الدراسة في:

• التعريف بالدور الإستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

• البحث عن أساليب تحسين الأداء عبر إدارة سلسلة التوريد.

• تحليل ممارسات إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسة الإقتصادية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• ضرورة توظيف تكنولوجيا الاتصال في عمليات تجميع و معالجة و نقل و تبادل

المعلومات.

• إسناد عملية نقل و توزيع المنتجات إقليميا لمتعاملين مختصين من أجل ضمان احترام آجال

التسليم.

• زيادة مرونة الإنتاج لمواجهة تطورات وتقلبات الطلب بنقل مواقع الإنتاج الأقل تكلفة الى

موقع السوق المستهدف.

3. الدراسة الثالثة بعنوان: قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي (دراسة ميدانية

بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية)

• من إعداد :هبة محمد جاد محمد.

• تم إصدارها من طرف :مجلة البحوث المالية و التجارية، جامعة بورسعيد المجلد 22 العدد 3 -

مصر - 2021.

تمثلت أهداف الدراسة في:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

- التعرف على أبعاد تكامل سلاسل الامداد.
- تسليط الضوء على مستوى الأداء التشغيلي بقطاع الموانئ.
- التعرف على العلاقة بين أبعاد تكامل سلاسل الامداد و مستوى الأداء التشغيلي بقطاع الموانئ.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين بين أبعاد تكامل سلاسل الامداد و مستوى الأداء التشغيلي .
- وجود علاقة ايجابية بين بين أبعاد تكامل سلاسل الامداد و الجودة و المرونة
- هناك العديد من البرمجيات الأساسية والمساعدة المستخدمة في إدارة سلاسل الإمداد، ولكنها ليست مستغلة بشكل كامل.

4. الدراسة الرابعة بعنوان: أثر إدارة سلسلة الإمداد في على أداء المؤسسات الإنتاجية - دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية.

- من إعداد: تريبش محمد، بوحاجب ماجد، مزوار كريمة.
- تم إصدارها من طرف: مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد 01/ العدد 01 ص 64/ص 95
- بتاريخ: 01 جانفي 2020.

تمثلت أهداف الدراسة في:

- تقديم رؤية نظرية حول إدارة سلاسل الإمداد والأداء
- إبراز أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية.
- تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد وتسيير الطلبات و نشاط المناولة و التعبئة و التغليف و نشاط التخزين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر معنوي لإدارة سلاسل الإمداد على أداء المؤسسة (تسيير الطلبات، المناولة، التعبئة والتخزين).

- الأثر الأكبر كان على البعد تسيير الطلبات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

5. الدراسة الخامسة بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.

- من إعداد: عمرو مصطفى محمد حسين.
 - تم إصدارها من طرف: المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-مصر 9 مارس 2019
- تمثلت أهداف الدراسة في:

- تسليط الضوء على دور أنظمة المعلومات في إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة إدارة سلسلة الإمداد.
- تحليل تطبيقات أنظمة المعلومات المستخدمة في مشروع الغاز بعين صالح وعين أميناس.
- تقييم مدى استغلال البرمجيات الحديثة في إدارة عمليات الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض مشكلات التوريد من خلال إدارة العلاقة مع الموردين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

- تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض مشكلات المالية من خلال خفض مستوى المخزون.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية الدولية

1. الدراسة الأولى بعنوان: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- من إعداد: Alex Gerald Muheesi
- تم إصدارها من طرف: Uganda Martyrs University
- بتاريخ: سبتمبر 2022
- تمثلت أهداف الدراسة في:

- تطرق للمفهوم النظري لإدارة سلسلة الإمداد ودورها في تحسين كفاءة المؤسسات الإقتصادية.
- تحليل مخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد مع التركيز على مخاطر إدارة العلاقة مع الموردين.
- مراقبة المخزون و المخازن و تسيير المخزون

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استخدام تقنيات المعلومات يعزز كفاءة إدارة الإمداد ويقلل من الأخطاء التشغيلية.
- التنسيق الجيد بين الموردين والشركات يؤدي إلى تحسين سرعة ومرونة عمليات الإنتاج.
- ضرورة تبني المؤسسات الإقتصادية لإستراتيجيات مستدامة في إدارة الإمداد لتحقيق النمو المستدام.

2. الدراسة الثانية بعنوان: Systèmes d'information et pratiques logistiques : analyse

basée sur le modele SCOR : Cas d'une entreprise de l'industrie automobile
marocaine

- من إعداد : etKhalid CHAFIKOmar BOUBKER

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

• تم إصدارها من طرف: Revue Marocaine de Management Logistique et Transport

–N°1 Juin 2016

تمثلت أهداف الدراسة في:

• تناول ممارسات الخدمات اللوجستية داخل شركة تعمل فقط بصناعة السيارات بالمغرب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• استخدام أنظمة المعلومات اللوجستية إلزامياً لضمان إدارة تدفقات المبيعات بالمصنع، دون إنكار الجزء الداخلي

.

• يجب على الشركات المغربية في صناعة السيارات أن توجّه جهودها نحو

تنفيذ أنظمة المعلومات التي بناها للمنظمة لمواجهة هذا التحدي الجديد.

3. الدراسة الثالثة بعنوان : The Impact of Supply-Chain Management Capabilities
on Business Performance in Egyptian Industrial Sector.

• من إعداد: ASRRAR SABRY

• تم إصدارها من طرف: International Journal of Business and Management;

Vol.10 , N°6- 2015

تمثلت أهداف الدراسة في:

• تحديد مدى تطبيق قدرات إدارة سلسلة التوريد في عينة من الشركات النشطة في القطاع الصناعي المصري.

• تحديد أثر قدرات إدارة سلسلة التوريد على أداء الأعمال في عينة من الشركات النشطة في القطاع الصناعي المصري.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تواجه الشركات المصرية عدداً من التحديات في تطبيق مكنوناتها القادرة على إدارة سلسلة الإمداد من أجل التأثير على أداء

لأعمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية

وتشمل هذه العوامل انخفاض مستوى اهتمام مدير بهذا الشركة بأهمية نظام دعم الإنتاج، والتدخل السياسي في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في تطوير الاستراتيجيات، وفي اختيار الموردين، وفي تحديد مستوى الجودة والسعر.

- انخفاض مستوى الأداء التسويقي، وانخفاض الاهتمام بتحقيق ولاء العملاء، وانخفاض مستوى توعية العملاء تجاه إدراك قيمة منتجاتهم تطور مفهوم إدارة سلسلة الإمداد من مجرد تحسين العمليات اللوجستية إلى نهج استراتيجي متكامل.

4. الدراسة الرابعة بعنوان : A New Introduction to Supply Chains and

SupplyChain Management: Definitions and Theories Perspective

- من إعداد Assey Mbang Janvier-James :
تم إصدارها من طرف: International Business Research -Vol. 5, No. 1; January 2012
تمثلت أهداف الدراسة في:
 - السعي لتقديم مفاهيم نظرية حول سلسلة التوريد وكيفية إدارتها.
 - استكشاف أنواع تكامل سلاسل الإمداد.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يُعد مجال سلاسل الإمداد مجالاً جديداً نسبياً؛ ويختلف تصور العديد من الباحثين لهذا التخصص و لمفاهيمه النظرية.

5. الدراسة الخامسة بعنوان : Collaboration dans la chaîne logistique

- من إعداد Jacques Roy et al.
- تحت إصدار Revue internationale de gestion، volume 31، Montréal،
- بتاريخ 2006

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

تمثلت أهداف الدراسة في:

- تحليل كيفية تحقيق التكامل بين الشركات والمتعاملين في إدارة سلسلة اللوجستيات.
- دراسة دور مشاركة المعلومات والأنشطة المختلفة في تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- استكشاف الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق شراكات دائمة وفعالة بين المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مشاركة المعلومات بين الشركات يمكن أن تعزز كفاءة سلاسل التوريد وتحسن أداء اللوجستيات.
- الشراكات داخل سلسلة الإمداد يمكن أن تكون أدوات قوية لزيادة الوعي بممارسات الإدارة الجيدة.
- رغم فوائد التكامل اللوجستي، إلا أنه لا يضمن دائماً إنشاء شراكات دائمة بين الشركات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

تتلاقى هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة سلاسل الإمداد وأثرها على المؤسسات الإقتصادية ، سواء من حيث التأثير على الأداء التشغيلي، تحسين الكفاءة التنافسية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تميزت بتركيزها على تحليل سلاسل الإمداد و دورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ألقابيب.

الجدول رقم 01 مقارنة الدراسات العربية و المحلية بالدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه و العلاقة مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
ط.د حاجي الزهرة	تشابهت دراسة حاجي الزهرة	اختلفت الدراسة الحالية ودراسة حاجي الزهرة في مكان

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

والدراسة الحالية في عرض المفهوم النظري لسلسلة التوريد	وزمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة حاجي الزهرة كانت في تلمسان سنة 2023 بينما الدراسة الحالية في غرداية سنة 2025، كما أن دراسة حاجي الزهرة تناولت صادرات القطاع الفلاحي أما الدراسة الحالية فتناولت دراسة مؤسسة ألفايبب وهي مؤسسة صناعية تابعة للصناعات التحويلية.
الطيب السايح	تشابهت دراسة الطيب السايح والدراسة الحالية في تناول نفس المتغيرات و هي سلسلة الإمداد و الأداء اختلفت الدراسة الحالية ودراسة الطيب السايح في محتوى الدراسة حيث ركزت دراسة الطيب السايح على استراتيجيات تحسين الأداء بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء، كما أن دراسة الطيب السايح كانت سنة 2022 في مؤسسة صومام بجاية بينما الدراسة الحالية في سنة 2025 في مؤسسة ألفايبب غرداية، ضف الى ذلك أن دراسة الطيب السايح كانت في مجال الصناعات الغذائية أما الدراسة الحالية فهي في مجال الصناعات التحويلية.
هبة محمد جاد محمد	تشابهت دراسة هبة محمد جاد محمد والدراسة الحالية في عرض بعض المفاهيم النظرية كأبعاد الأداء . اختلفت الدراسة الحالية ودراسة هبة محمد جاد محمد في مكان وزمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة هبة محمد جاد محمد تناولت الموانئ المصرية، سنة 2021 بينما الدراسة الحالية في غرداية، سنة 2025، كما أن

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

دراسة هبة محم جاد محمد تناولت قطاع الخدمات أما الدراسة الحالية فتناولت قطاع الإنتاج بتقديم دراسة حالة لمؤسسة ألفايبب وهي مؤسسة صناعية.		
اختلفت الدراسة الحالية ودراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة في محتوى الدراسة حيث ركزت دراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة على تسيير الطلبات، التخزين، المناولة والتعبئة بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء، كما أن المكان والزمان لدراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة والدراسة الحالية مختلفين حيث أن دراسة ودراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة كانت سنة 2020 في مؤسسة حليب النجاح مغنية بينما الدراسة الحالية في سنة 2025 في مؤسسة ألفايبب غرداية، صف الى ذلك أن دراسة ودراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة الطيب السايح كانت في مجال الصناعات الغذائية أما الدراسة الحالية فهي في مجال الصناعات التحويلية.	تشابهت دراسة تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة والدراسة الحالية في تناول نفس المتغيرات وهي سلسلة الإمداد كمتغير مستقل وأداء المؤسسة كمتغير تابع.	تربش محمد،بوحاجب ماجد، مزوار كريمة
اختلفت الدراسة الحالية عمرو مصطفى محمد حسين في	تشابهت دراسة هبة محمد جاد	عمرو مصطفى محمد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

حسين	محمد والدراسة الحالية في عرض بعض المفاهيم النظرية حول سلاسل الإمداد .	مكان وزمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة عمرو مصطفى محمد حسين كانت سنة 2019 في مصر بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر، سنة 2025، كما أن دراسة عمرو مصطفى محمد حسين تناولت صناعة مستحضرات التجميل أما الدراسة الحالية فتناولت صناعة الأنابيب الناقلة للغاز
------	---	---

المصدر من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسات العربية و المحلية السابقة

الجدول رقم 02 مقارنة الدراسات الأجنبية بالدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه و العلاقة مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
ALEX GERALD MUHEESI	تشابهت دراسة آلكس والدراسة الحالية في عرض المفهوم النظري لسلسلة الإمداد	اختلفت الدراسة الحالية ودراسة آلكس في مكان وزمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة آلكس كانت في أوغندا في سنة 2022 بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر سنة 2025، كما أن دراسة آلكس تناولت دراسات نظرية تطرقت فيها خاصة الى تحليل مخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد مع التركيز على مخاطر إدارة العلاقة مع

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات
الإقتصادية**

الموردين. مراقبة المخزون و المخازن و تسيير المخزون أما الدراسة الحالية فتناولت دراسة دور سلسلة التوريد خاصة ادارة العلاقة مع الموردين و ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين أداء مؤسسة ألفايب.		
اختلفت الدراسة الحالية ودراسة خالد شفيق وزميله في محتوى الدراسة حيث ركزت دراسة خالد شفيق و زميله على وجوب استخدام أنظمة المعلومات اللوجستية من أجل ضمان إدارة التدفقات من المنبع الى المصب بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء، كما أن دراسة كما أن دراسة خالد شفيق و زميله كانت في المغرب سنة 2016 في مؤسسة لصنع السيارات بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر سنة 2025 في مؤسسة ألفايب.	تشابهت دراسة خالد شفيق وعمر بوبكر والدراسة الحالية في تناول بعض المفاهيم النظرية كما أن الدراسة الميدانية كانت على مؤسسات من القطاع الصناعي	etKhalid CHAFIKOmar BOUBKER

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

اختلفت الدراسة الحالية ودراسة أسرار صبري في محتوى الدراسة حيث ركزت دراسة أسرار صبري على وجوب توفير نظام المعلومات من أجل ضمان تخطيط وإدارة جيدة لنشاط المشتريات وإدارة التوريد كما تطرقت بصفة مفصلة ل بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء، كما أن دراسة كما أن دراسة أسرار كانت في مصر سنة 2015 في 3 انواع من القطاع الصناعي بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر سنة 2025 في مؤسسة ألفايب فقط.	تشابهت دراسة أسرار صبري والدراسة الحالية في تناول بعض المفاهيم النظرية حول سلاسل الإمداد كما أن الدراسة الميدانية كانت على مؤسسات من القطاع الصناعي	ASSRAR SABRY
اختلفت الدراسة الحالية ودراسة جانفييه جيمس في مكان و زمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة جانفييه جيمس كانت في الصين في سنة 2012 بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر سنة 2025، كما أن دراسة جانفييه جيمس تناولت دراسات نظرية تطرق فيها الى تحليل مجموعة من من	تشابهت دراسة جانفييه جيمس والدراسة الحالية في تناول بعض المفاهيم النظرية كسلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد	ASSEYMBANG JANVIER- JAMES

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات

الإقتصادية

المقالات الأكاديمية أما الدراسة الحالية فتناولت دراسة ميدانية لدور سلسلة التوريد خاصة إدارة العلاقة مع الموردين و ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين أداء مؤسسة ألفايبب.		
اختلفت الدراسة الحالية ودراسة نثاليه في مكان و زمان إجراء الدراسة حيث أن دراسة نثاليه كانت في فرنسا في سنة 2007 بينما الدراسة الحالية في غرداية الجزائر سنة 2025، كما أن دراسة نثاليه تناولت دراسات نظرية عن تكامل سلسلة الإمداد أما الدراسة الحالية فتناولت دراسة ميدانية لدور سلسلة التوريد خاصة إدارة العلاقة مع الموردين و ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين أداء مؤسسة ألفايبب.	تشابهت دراسة نثاليه والدراسة الحالية في تناول بعض المفاهيم النظرية كسلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد	Nathalie Fabbe-Costes

المصدر من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسات الأجنبية.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل دراسة نظرية لمفهوم سلاسل الإمداد ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تم استعراض الأطر النظرية التي تحدد ماهيتها، مكوناتها، والعوامل المؤثرة عليها. كما تم تسليط الضوء على أهمية إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التشغيلية، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، مما يسهم في تحقيق نمو المؤسسات الاقتصادية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، من خلال التحكم في تدفق المواد الخام، تحسين استراتيجيات التوريد، وضمان استمرارية العمليات حتى في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية. كما تسهم سلاسل الإمداد في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات السوق، مما يعزز من رضا العملاء ويرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات.

من جهة أخرى، تم استعراض أبرز التحديات التي تواجه سلاسل الإمداد، والتي تشمل التحديات التشغيلية مثل تقلبات الطلب وصعوبة إدارة المخزون، التحديات البيئية والتنظيمية المتعلقة بالاستدامة والامتثال للمعايير البيئية، بالإضافة إلى التحديات التكنولوجية التي تتطلب تبني تقنيات متقدمة مثل الذكاء .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل الإمداد و أداء أعمال المؤسسات الإقتصادية

الفصل الثاني

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة والمتمثلة في سلاسل الإمداد والتطرق إلى أهم مكونات سلاسل الإمداد وأداء أعمال المؤسسات الاقتصادية في الإطار النظري بالفصل الأول، بالاضافة إلى استعراض الدراسة السابقة للموضوع وتحليل جوانب الاتفاق والاختلاف معها. يأتي هذا الفصل الذي نحاول فيه معرفة دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسة ألفايب ، وقد تم

تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الاول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الاول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى طريقة وإجراءات الدراسة، بدءا بمنهج الدراسة وأدواتها، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ، نموذج الدراسة، وسنقوم في الأخير باختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

1. طريقة إجراء الدراسة :

أُجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025 موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة بسلاسل الإمداد وأداء أعمال المؤسسات الاقتصادية إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة بهدف اسقاط ماتم التطرق اليه في الشق النظري ميدانيا، و بعدها إعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة من موظفي مؤسسة ALFA PIPE.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

لإختبار تأثير سلاسل الإمداد على تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة ALFA PIPE ووحدة غرداية حيث شملت العينة على(56) موظفا تم اختيارهم عشوائيا .

و في ما يلي لمحة عامة عن مؤسسة ألفابيب محل الدراسة.

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE)مؤسسة رائدة في الصناعة الوطنيةتُعَدّ الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE) صرحًا صناعيًا وطنيًا بارزًا، فهي تلبي احتياجات أساسية لمختلف

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب غرداية

القطاعات الاقتصادية، مثل الصناعات البترولية، الري، ومياه الشرب، وصناعات أخرى ذات صلة. تلتزم المؤسسة بتصنيع منتجات عالية الجودة ومطابقة للمعايير الدولية، مما يساهم في تعزيز الإنتاج المحلي وتلبية الطلب المتزايد على هذه المنتجات.

تولي ALFA PIPE أهمية قصوى لتطبيق معايير الجودة والسلامة والبيئة في جميع مراحل عملها. وقد تجسد هذا الالتزام بحصولها على شهادات الجودة العالمية ISO 9001 ، وشهادة نظام إدارة الجودة لقطاع البترول والغاز API Q1 ، API 5L بالإضافة إلى شهادتي نظام إدارة البيئة ISO 14001 ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001.

أ- لمحة عن تاريخ المؤسسة الاقتصادية:

تعود النشأة الأولى للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS)، التي تعتبر أول مؤسسة في الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، بدأت هذه المؤسسة نشاطها بعد الاستقلال وبالتحديد بعد عملية إعادة التأميم التي قامت بها الدولة الجزائرية من سنة 1968 إلى عام 1972 وعلى إثرها تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

عاش المجمع ككل ومؤسسة ألفابيب خاصة عدة تغيرات في إطار إعادة الهيكلة من أهمها إعادة الهيكلة لسنة 2000 وإعادة الهيكلة لسنة 2006، ففي هذه السنة أي 2006 تم تغيير اسم المؤسسة إلى الإسم الحالي المعروفة به وهو ألفابيب بعد أن كانت تُعرف باسم بايب غاز PIPE GAZ.

ألفابيب وحدة غرداية وهي المؤسسة محل الدراسة تم إنشاؤها في سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بنورة، التي تبعد 10 كلم عن مدينة

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألقايب غرداية

غرداية على يد شركة ألمانية تُدعى HOESCH، وتتربع المؤسسة على مساحة تُقدر بحوالي 24000 متر مربع.

ذكرنا بأن المؤسسة مرت بعدة مراحل منذ تاريخ إنشائها سنة 1974 إلى يومنا هذا و هي :

✓ 1983 :تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م.

✓ 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

✓ 1992: انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

✓ 1993 :تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

✓ 1994: تم ضم الوجدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدما أعيدت

الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحزونية والخدمات القاعدية .

✓ 2000: صارت تُعرف بمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" و هي مؤسسة إقتصادية

عمومية مستقلة ماليًا و تابعة إداريًا لمجمع الأنابيب " GROUPE ANABIB "

✓ 2000: تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي

البترولى 1 APIQ – API 5L.

✓ 2006 : تم دمج مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" و مؤسسة أنابيب غاز عناة

.ALFA TUS"

✓ 2018: تحصلت المؤسسة على شهادة اعتماد المخابر ISO 17025.

✓ 2021: تحصلت المؤسسة على شهادة السلامة و الصحة المهنية ISO 45001.

✓ 2023: تم إضافة مصنع صناعة الأنابيب ببطيوة إلى وحدات مؤسسة ألفايب.

✓ 2024: تحصلت المؤسسة على شهادة البيئة ISO 14001.

الشكل رقم 03: الوحدات التابعة لشركة ألفابيب



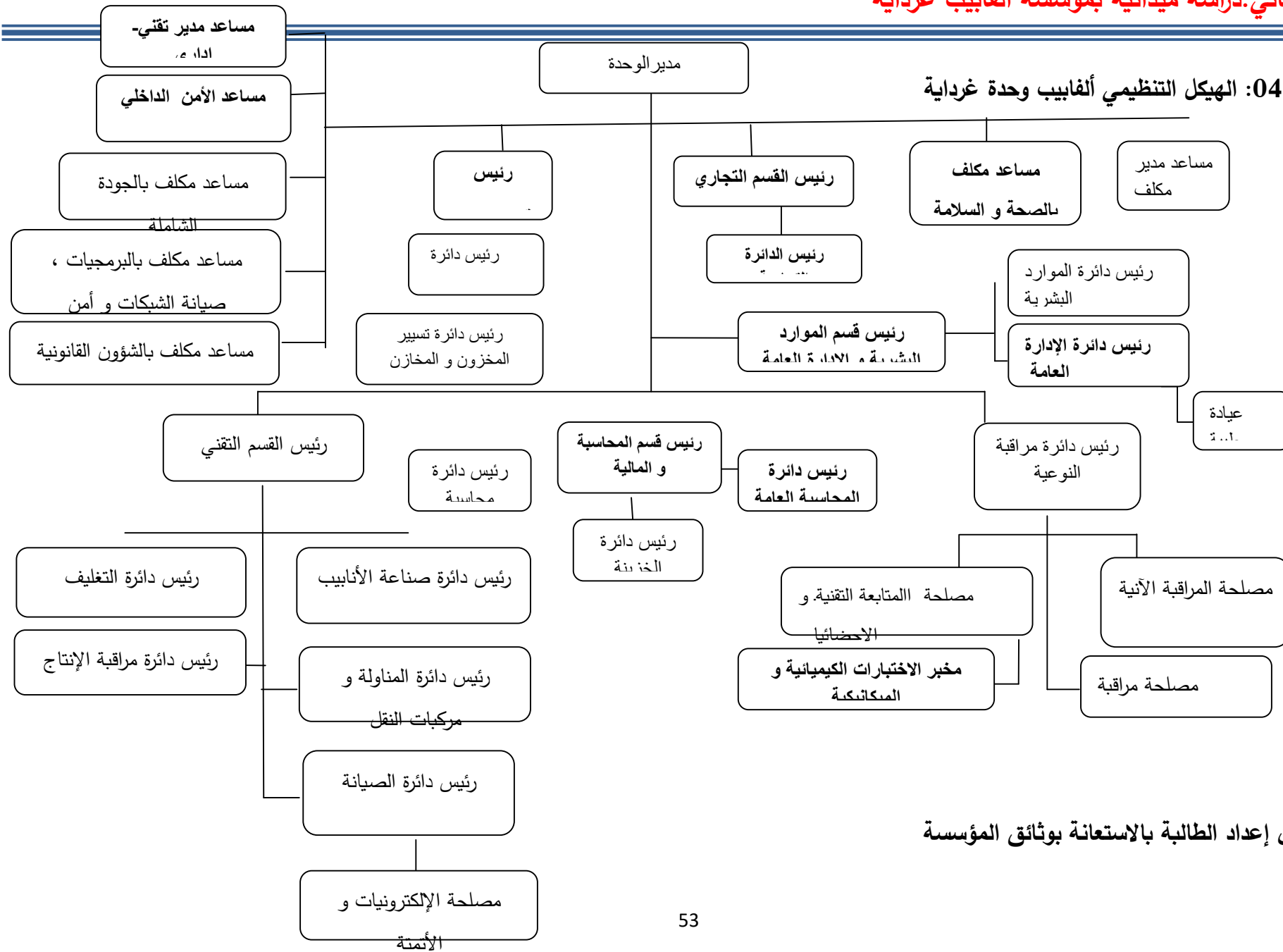
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات من القسم التجاري

يفوق عدد عمال مؤسسة ألفابيب وحدة غرداية 950 شخص من مختلف الفئات، وللوحدة كفاءات بشرية مؤهلة خضعت للتدريبات اللازمة، خاصة مهندسي اللحام، واللحامين المعتمدين، ومفتشي NDT UT ومفتشي الطلاء، والمدققين الداخليين المعتمدين من IRCA 9001 وAPI، إلخ.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يُحدد و يوزع مختلف المسؤوليات و المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف.

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألقابب غرداية

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي ألقابب وحدة غرداية



المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

مدير الوحدة وهو أعلى سلطة في مؤسسة ألفايب غرداية يعمل على الإشراف و التنسيق بين الأقسام يتخذ القرارات اللازمة من أجل التسيير الحسن للمؤسسة و هو همزة الوصل بين الوحدة و المؤسسة الأم ، لديه طاقم استشاري يتكون من سبع 07 استشاريين و طاقم إداري يتكون من خمس 05 رؤساء أقسام.

استشاري قانوني، استشاري مكلف بالأمن، استشاري تقني إداري، استشاري مكلف بمراقبة التسيير، استشاري مكلف بالصحة و السلامة المهنية، استشاري في البرمجيات و استشاري مسؤول عن نظام الجودة الشاملة ، أما بالنسبة لرؤساء الأقسام فنجد مسؤول عن كل قسم من الأقسام الآتية:

- **قسم التموين** الذي من شأنه تزويد المؤسسة بكل احتياجاتها بالكميات المناسبة و في الوقت المحدد و بالتكلفة الأنسب يعتبر قسم التموين الوسيط الوحيد بين الوحدة والموردين حيث يقوم بإبرام العقود و التفاوض مع الموردين ، إعداد برامج التموين وتزويد بقية الهياكل بالاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما يعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصه على تسيير المخزون و المخازن.
- **القسم التقني " الإنتاج "** : و هو ركيزة المؤسسة إذ يحتوي على 5 دوائر كل دائرة تكمل عمل الدائرة الأخرى، بداية من تحديد كميات مكونات المنتج من مواد أولية و غيرها و كذا تحديد تاريخ بداية الإنتاج مروراً بعمليات الإنتاج المختلفة أين يتم تحويل مدخلات المؤسسة إلى منتج نهائي وفق معايير محددة.
- **القسم التجاري**: يعتبر الوسيط الوحيد بين المؤسسة و العميل، يقوم بالتفاوض مع العملاء على الصفقات من حيث السعر و وقت التسليم يعمل على تطوير استراتيجيات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى مراقبة عمليات البيع وطلبات العملاء والتأكد من تقديمها بفعالية ، والإشراف على عمليات نقل الأنابيب

- دائرة مراقبة النوعية: وهي المسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لمنتجات المؤسسة ، وذلك منذ المصادقة على استلام المواد الأولية وحتى استلام العميل لطلبته ، تكون الرقابة وفق مقاييس معتمدة مطابقة لمعايير الجودة الشاملة ووفق المعايير المحدد من طرف العميل.
- قسم المالية و المحاسبة: يقوم بتحليل كل الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية وإعداد الدفاتر والتسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد الميزانيات ومراقبتها ، وذلك من أجل تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها.
- قسم الموارد البشرية والإدارة العامة : يهتم هذا القسم بشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها إذ يسهر و يُشرف على عمليات التوظيف ، الأجور ،التكوين ، العطل ، الترقية والتأمين في الضمان الاجتماعي ، تزويد مختلف الأقسام والدوائر بالمعدات المكتبية ، توفير النقل للعمال كما تقوم بإعداد التقارير حول ذلك.

➤ نطاق نشاط المؤسسة و قدرتها الإنتاجية:

وحدة ألفايبب " ALFA PIPE " غرداية هي مؤسسة صناعية، عملية الإنتاج فيها تكون حسب طلبات العملاء بالإضافة إلى تعاملها مع المستثمرين في مجال إعادة التدوير من أجل التخلص من المردودات والمرتجعات ببيعها.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات من بترول وغاز ، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية وهي لفائف الحديد الخام بتوفيرها عن طريق الإستيراد من عدة دول كألمانيا ، فرنسا ، كوريا، روسيا و الصين و إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار ، تمر عملية الإنتاج بثلاث مراحل وهي :

✓ **مرحلة الإنتاج :** و تكون في ورشة الإنتاجالتي تضم خمس خطوط للإنتاج ، وفيها يتم تصنيع منتج نصف جاهز وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ **مرحلة التغليف الخارجي :**تكون في ورشة التغليف الخارجي ويكون تغليف ثلاثي الطبقات أين تُستعمل مادة البوليثلان " Polyéthylène " ، مادة لاصقة "Adhésif" ومسحوق الإيبوكسي"Poudre epoxy"، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

✓ **مرحلة التغليف الداخلي :** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأنبوب خاص بنقل المحروقات، وبالطلاء المائي إن كان موجه لنقل الماء . و تتم مراقبة الجودة في كل المراحل أثناء عملية الإنتاج، بدءًا من المواد الخام وحتى المنتج النهائي. و تكون عن طريق:

- **الفحص البصري :**للتأكد من عدم وجود عيوب سطحية.
- **الفحص بالأبعاد:**لضمان مطابقة الأبعاد مع المعايير المحددة.
- **إختبارات الضغط:**للتأكد من أن الأنابيب قادرة على تحمل الضغط المحدد.
- **إختبارات اللحام** تمتلك ألقابيب مخبرمعمد تقوم من خلاله بفحص المادة الأولية وكذا فحص اللحام باستخدام تقنيات متقدمة مثل الأشعة السينية أو الفحص بالموجات فوق الصوتية.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 منابوات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ،كما تشتغل بأسلوب غير مستمر باستخدام منابوتين فقط على حسب الطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 210 ألف طن من الفولاذ سنويا على خطوط الإنتاج الخمسة؛ ما يعادل على التوالي900 000م في السنة من أنابيب ذات 20 بوصة، وسمكها 7.92 ملم، و500 000 م في

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألقابيب غرداية

السنة من أنابيب ذات 48 بوصة، وسمكها 12.70 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر تستطيع المؤسسة تنفيذ عدة نطاقات و بقدرات مختلفة نذكرها فيما يلي:

القطر: من 508 ما يُعادل 20 بوصة إلى 1625.6 ملمما يُعادل 48بوصة هذا ما يخص الخطوط الأربعة الأولى.

القطر: من 508 ملم (20 بوصة) إلى 2032 ملم (80 بوصة) عند تشغيل الخط الجديد.

السمك: من 6.35 ملم إلى 25.4 ملم.

الدرجة: حتى فولاذ API 5L – X100 M PSL 2.

➤ المكانة الاقتصادية للمؤسسة:

إن المكانة الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

✓ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.

✓ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في إمتصاص جزء من البطالة في المنطقة حيث تقوم بتشغيل حوالي 950 عامل في شتى المجالات.

✓ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

➤ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

تقوم المؤسسة بتحديث مخططها الاستراتيجي كل 5 سنوات و يتم المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة بعد أن يُعدها الرئيس المدير العام للمؤسسة بمشاركة الإطارات المسيرة حيث يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة و تميزها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ✓ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري) .
- ✓ الحفاظ على الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر .
- ✓ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- ✓ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- ✓ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ✓ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- ✓ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ✓ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها بحيث قامت بنشر مناقصة من أجل اقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP Enterprise Resource Planning) و هو برنامج خاص بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة كالمحاسبة والشراء و تسيير المخزون و إدارة العملاء وإدارة المخاطر وإدارة عمليات سلسلة الإمداد.
- ✓ توسيع نطاق الأسواق الداخلية لتصريف منتجاتها و البحث عن أسواق خارجية.

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين من شتى أنحاء العالم ، إذ تقتني المواد الأولية من عند:

، THYSSEN KRUPP، POSCO STEEL CORÉE،ARCELOR METAL
BOREALIS ، INDUSTRIE POLIECO MPB، TISCO، SIDER ،SEVERSTAL
POMETON ،GEDIKKAYNAK، ENAP، BS COATING،3M GULF،JOTUN،AG
LINCOLN ELCTRIC et ESAB، WEELABRATOR WA ،ESPANA

و قطع الغيار و باقي المواد الاستهلاكية و الخدمات تكون اما عن طريق توريد محلي مثل جروب
شيالي، فيوتولز، نفطال، LEADER LUBRIFIANT، MAISON DE ROULEMENT ، ETS
BERGERAT MONNOYEUR،FRAOUI

أو عن طريق الاستيراد مثل TECHNICAL ، VALMECA ،EURIMPEX France
، SGGT HYDRAULIC GMBH، LINCOLN ELECT،ENGENEREENG
، DANIELI WK،GRACO، ZWICK،ATLAS COPCO،SELMERS

➤ أهم عملاء المؤسسة: يُمكننا أن نذكر على سبيل المثال سوناطراك ، سونلغاز،

كوسيدار،أناداركو،سوناركو،بيتشل، الوكالة الوطنية للسدود، المكتب الوطني للري والصرف

،ADE، تطوير الطاقة المائيةسيرو،AROUCHE GOBAL PIPELINE،

➤ البنية التحتية للمؤسسة

تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد البشرية و المادية تُساهم بشكل فعال في العملية الإنتاجية نذكر منها ما يلي:

- ✓ مصنع إنتاج يتكون من خمس خطوط إنتاج ، ورشة للتغليف الخارجي، ورشة للتغليف الداخلي
- ✓ مخبرين مجهزين بتقنيات حديثة من أجل ضمان دقة النتائج و تحليل البيانات المجمعة من عمليات المراقبة.

✓ مستودعات تخزين للمواد الأولية، قطع الغيار و حتى المرتجعات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب غرداية

- ✓ محطة طاقة صغيرة متنقلة لحالة الطوارئ Groupe Electrogène
- ✓ عيادة من أجل الخدمات الصحية مع سيارتان للاسعاف
- ✓ خزاني أوكسجين لدعم عمليات التلحيم و القطع
- ✓ محطة وقود
- ✓ شبكة انترنت و الاتصالات
- ✓ سيرفر لتخزين البيانات و تشغيل البرامج و ربط الحواسيب و الآلات و إدارة البريد الإلكتروني و الاتصالات الداخلية و الخارجية و كذا حماية البيانات

المطلب الثاني: عرض نتائج مؤشرات الربحية

في هذا المطلب نتطرق للنتائج المالية للمؤسسة و لمؤشر الربحية للمؤسسة المتمثل في العائد على الأصول

الجدول رقم 03: البيانات المالية لمؤسسة ألفابيب وحدة غرداية

السنة	رقم الأعمال دج	النتيجة الصافية دج	النتيجة التشغيلية دج
2015	18 154 475 045,33	4 173 267 316,96	4 256 227 234,12
2016	6 540 144 838,63	583 003 799,96	645 226 270,61
2017	8 368 947 937,91	1 510 135 614,23	1 442 467 170,68
2018	2 825 741 656,53	-281 821 941,50	-133 063 389,63
2019	10 658 529 846,43	213 434 321,24	426 442 973,84

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف قسم المحاسبة و المالية للمؤسسة

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

الجدول رقم 02 مؤشرات الربحية لمؤسسة ألفايب وحدة غرداية

السنة	مجموع الأصول دج	النتيجة الصافية دج	العائد على الأصول
2015	7 681 166 437,79	4 173 267 316,96	54,33%
2016	8 730 466 731,40	583 003 799,96	6,68%
2017	6 724 775 083,68	1 510 135 614,23	22,46%
2018	9 544 019 891,94	-281 821 941,50	-2,95%
2019	5 935 215 859,39	213 434 321,24	3,60%

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف قسم المحاسبة و المالية للمؤسسة

➤ تحليل البيانات المالية:

بناءً على البيانات الظاهرة في الجدول رقم 01+02، يمكننا استخلاص النقاط الآتية حول أداء المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 م إلى 2019 م.

➤ إجمالي الأصول:(TOTAL DES ACTIFS)

شهد إجمالي الأصولتذبذباً بين إرتفاع وانخفاض خلال الفترة المذكورة حيث كانتأعلى قيمة لهسنة 2018 بمبلغ تجاوز 9 مليار دينار جزائري، و أدنى قيمة في 2019 بمبلغ تجاوز 5 مليار دينار جزائري.

➤ النتيجة الصافية:(RESULTAT NET)

من خلال الجدول السابق يمكننا ملاحظة تقلب النتيجة الصافية بشكل كبير خلال هذه الفترة، أعلى ربح كان في 2015، حيث حققت المؤسسة ربح صافي بقيمة فاقت 4 مليار دينار جزائري وشهد عام 2018 خسارة

صافية كبيرة بلغت 282 مليون دينار جزائري لكن سرعان ما تداركت الأمر في 2019 فحققت ربحًا صافيًا تجاوز 213 مليون دينار جزائري، لكنه أقل بكثير من ربح عام 2015.

العائد على الأصول:(RENDEMENT DES ACTIFS)

أعلى عائد كان في سنة 2015 بنسبة تجاوزت 54% و هو الآخر عرف تذبذبا خلال فترة 5 سنوات على الرغم من أن نسب العائد كانت جميعها موجبة أي أن مستوى أداء المؤسسة كان ايجابي عدا سنة 2018 أين كان العائد سلبي إلا أنه يمكن القول بأن أن الربحية كانت متذبذبة وغير مستقرة.

و من نتائج الجداول السابقة يمكننا القول بأن الأداء كان متباين بشكل كبير وهذا يشير إلى غياب الاستقرار المالي قد يعود ذلك إلى وجود مشكلة في كيفية إدارة الشركة لمواردها المالية. كما يُمكن أن تكون المؤسسة قد تأثرت بظروف اقتصادية متغيرة مثل تقلب أسعار المواد الأولية منها لفائف الحديد، أو ارتفاع تكاليف الإنتاج ، ضعف الطلب خاصة و أن عملاء ألفابيب خاصين حيث أنها تقوم بالإنتاج وفقا لطلبات محددة و لعملاء معينين وليس الإنتاج من أجل التخزين. و قد تكون بسبب المنافسة خاصة و أن مؤسسة توسيالي قد غزت السوق وبصفة قوية.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة "طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة فيها"

1. منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعيها لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل البيانات، والعلاقة بين مكوناته.

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

و فيه تتم دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في الدراسات التربوية، لأن أغلبية هذه الدراسات تنتمي إلى هذا النوع من البحث¹.

2. متغيرات الدراسة ونموذجها

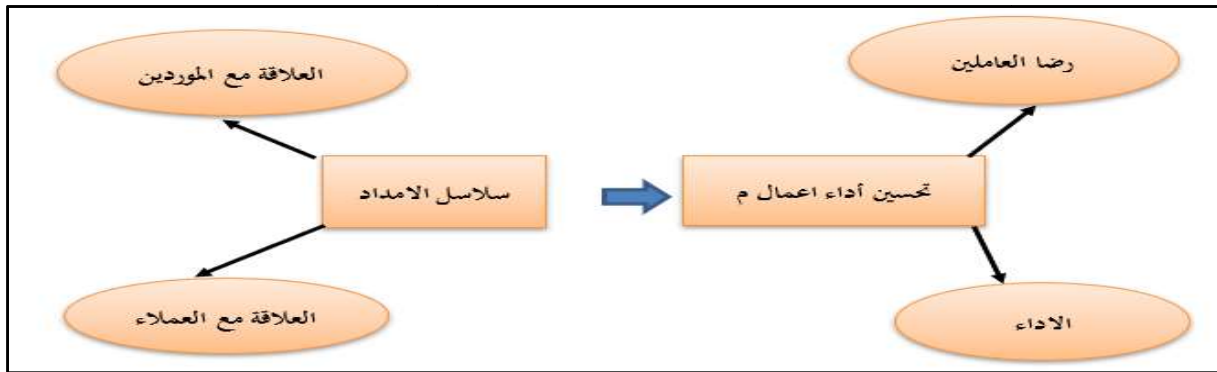
تركز الدراسة على اختبار دور سلاسل الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسة الاقتصادية ، وبناء عليه نحدد متغيرات الدراسة كالآتي:

المتغير المستقل:سلاسل الإمداد بأبعاده ، الأول المتمثلي العلاقة مع الموردين ، البعد الثاني العلاقة مع العملاء .

المتغير التابع: أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية.

وستختبر هذه الدراسة العلاقة وفق النموذج التالي:

الشكل رقم 05 نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث ، دار هومة، الجزائر، دط، 2005م، ص55.

3. أدوات الدراسة

أ- خطوات إعداد الاستبيان :

تم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق .
- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- عرضا لإستبيان على رئيس قسم التموين بمؤسسة ألفابيب وحدة غرداية كما أجرينا اختبار تجريبي على مجموعة من 07 عمال للتحقق من حسن صياغة الأسئلة و مدى وضوحها. و بناءا على الملاحظات المقدمة لنا أضفنا بعض التعديلات للإستبيانحتى يتسنى للعمال المستجوبين فهم الأسئلة و الإجابة عليها.

وقد تم توزيع الاستبيان بعد ذلك على العينة المستهدفة وفق المعطيات التالية.

الجدولرقم 05: معطيات توزيع الاستبيان

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	56	53	3
النسبة %	100	94.64	5.36

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسل

➤ محتوى الإستبيان:

اشتملت الاستبانه في صورتها النهائية على الأقسام والمحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الوظيفة، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن :

المحور الاول:ويتعلق بسلاسل الإمداد، والمتمثلة في بعد العلاقة مع الموردين والذي يحتوى على 11 عبارة وبعد العلاقة مع العملاء والذي يحتوى على 08 عبارات.

المحور الثاني:ويتعلق بأداء أعمال المؤسسات الاقتصادية،والممثل في بعد رضا العاملين والذي يحتوي على 6 عبارات وبعد الأداء والذي يحتوي على 11عبارة

وللإجابة على عبارات محاور الدراسة تم الاعتماد على مقياس " ليكارت" ذو 5درجات .كما هو

موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 06 : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80=5/4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

المجال	الاتجاه العام
(1.8 - 01)	منخفض جدا (غير موافق بشدة)
(2.6 - 1.81)	منخفض (غير موافق)
(3.4 - 2.61)	متوسط (محايد)
(4.2 - 3.41)	مرتفع (موافق)
(05 - 4.21)	مرتفع جدا (موافق بشدة)

المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني:عرض نتائج الدراسة

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى قياس ثبات الدراسة واستعراض خصائصها والتعرف على اتجاهات آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة، وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS للوصول إلى:

➤ قياس ثبات أداة الدراسة واختبار توزيع البيانات

➤ وصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها

➤ اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الاول: قياس ثبات أداة الدراسة واختبار توزيع البيانات.

1. معامل ألفا كرومباخ

و به يقاس اتساق وموثوقية أسئلة الاستبيان، يمكن تقييم النتائج وفقا للسلم الآتي : إذا كانت القيمة أقل من 0,6 يعني أن الأسئلة غير متناسقة ولا تصب في نفس المفهوم. من 0,6 إلى 0,7 مقبول، من 0,7 إلى 0,8 جيد ، من 0,8 إلى 0,9 جيد جدا أكثر من 0,9 ممتاز لكن قد تكون بعض الأسئلة مكررة

الجدول رقم 08 نتائج اختبار ألفا كرومباخ

القيمة	العبارات
0.757	39

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

وبين الجدول السابق أن المعامل ألفا كرومباخ لمحور الدراسة، أكبر من 70% مما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بثبات عالي أي انها تقيس ما وضعت لأجله، و تُصنف في خانة الجيد.

2. التوزيع الطبيعي

جدول رقم 09: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			المتغير
Sig.	Df	Statis	
0,051	53	0,1210	سلاسل الإمداد
0.200	53	0,0680	تحسين أعمال المؤسسة الاقتصادية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

و بما أن العينة تفوق 50 شخصا فقد استعملنا اختبار كُلموغروف - سُميرنُوف، ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى عرض خصائص الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 53 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

الجدول رقم 10: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

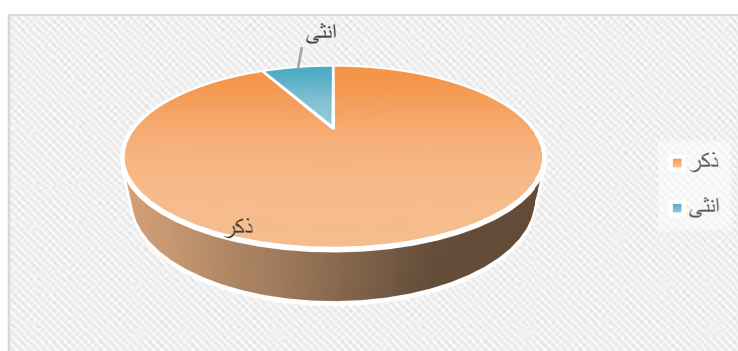
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	92,5

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

انثى	4	7,5
المجموع	53	100,0

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية افراد العينة كانت من الذكور والبالغ عددهم 49 وهم يمثلون 92.5 % من مجتمع الدراسة وتمثل الإناث نسبة (7.5%) من المجتمع والبالغ عددهم 04 ومنه نلاحظ أنه يوجد فرق كبير بين النسبتين، ويعود ذلك إلى طبيعة و مجال عمل المؤسسة.

2-العمر: من مجموع 53 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

جدول 11 توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

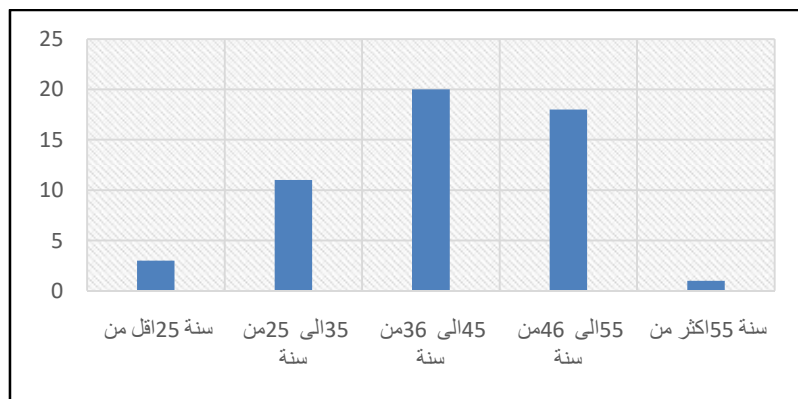
النسبة المئوية	التكرار	السن (سنة)
05,7	03	اقل من 25 سنة

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

20,8	11	من 25 إلى 35 سنة
37,7	20	من 36 إلى 45 سنة
34,0	18	من 46 إلى 55 سنة
1,9	1	اكثر من 55 سنة
100,0	53	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

الشكل (07) : تكرارات أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، ان غالبية أفراد العينة تتراوح اعمارهم من 36 إلى 45 سنة و البالغ عددهم 20 فرد ويمثلون (37.7%) من المجتمع، و يمثل الأفراد الذين تتراوح اعمارهم من 46 إلى 55 سنة (34 %) من مجتمع الدراسة وبلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح اعمارهم من 25 إلى 35 سنة (20.8

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

(%) والبالغ عددهم 11 فردا، ويمثل الافراد الذين تقل اعمارهم عن 25 سنة (5.7 %) وسجلت النسبة الاقل لدى فئة الافراد الذين تفوق اعمارهم 55 سنة.

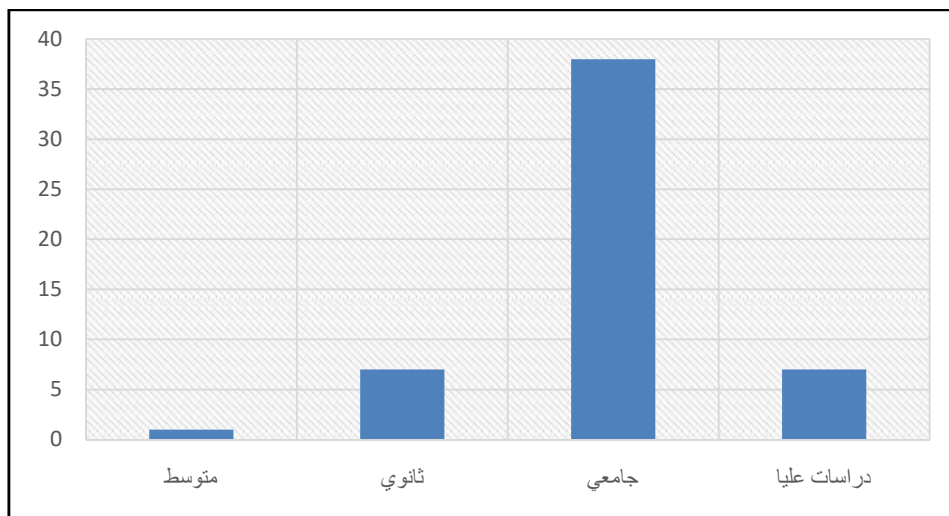
3- المؤهل العلمي : من مجموع 53 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

الجدول 12: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	1,9
ثانوي	7	13,2
جامعي	38	71,7
دراسات عليا	7	13,2
المجموع	53	100,0

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

الشكل (08) : تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الإحصائية من حملة الشهادات الجامعية إذ تمثل نسبتهم 71.7% من مجموع الأفراد، في حين نجد أصحاب الدراسات العليا والأفراد ذوي مستوى الثانوي يمثلون 13.2 % والبالغ عددهم 7 افراد في كلا الفئتين بينما سجلت النسبة الأقل لدى فئة مستوى المتوسط والتي تساوي 1.9%.

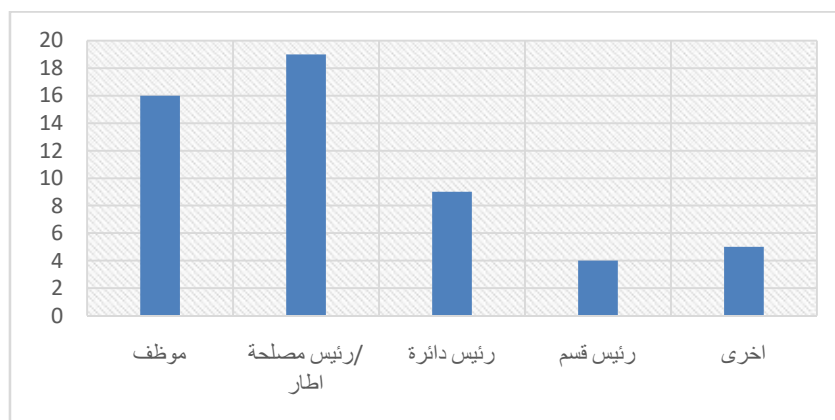
4- الوظيفة : من مجموع 53 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول رقم 13 :تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	16	30,2
رئيس مصلحة/ اطار	19	35,8
رئيس دائرة	09	17,0
رئيس قسم	04	7,5
اخرى	05	9,4
المجموع	53	100,0

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09) :تكرارات أفراد العينة حسب عدد الوظيفة



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الإحصائية تتمثل في فئة رئيس المصلحة أو اطار حيث بلغت نسبتهم 35.8% من مجموع الأفراد، ثم تليها فئة الموظفين و يمثلون 30.2% والبالغ عددهم 16 فرد ويمثل رؤساء الأقسام 7.5% من المجتمع، وبلغ عدد رؤساء الدوائر 9 وهم يمثلون 17%، اما نسبة 9.4% تمثل فئة الافرادالذين يمارسون وظائف اخرى مثل مساعد مدير .

5- سنوات الخبرة : من مجموع 53 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

الجدول رقم 14 :تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

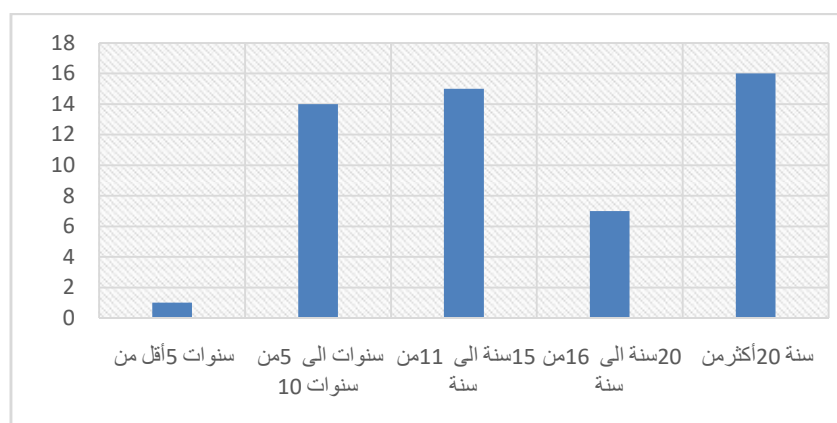
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	1,9%
من 5سنوات إلى 10 سنوات	14	26,4%
من 11 إلى 15 سنة	15	28,3%

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب غرداية

من 16 إلى 20 سنة	7	13,2%
اكثر من 20 سنة	16	30,2%
المجموع	53	100

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (10): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة سنوات خدمتهم تفوق 20 سنة والبالغ عددهم 16 فرد أي ما نسبته 30.2% من مجتمع الدراسة، وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 11 إلى 15 سنة وهم يمثلون 28.3% والبالغ عددهم 15 فرد، وتمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات 26.4% من مجتمع الدراسة، و تتراوح سنوات خدمة من 16 إلى 20 سنة 7 وهم يمثلون 13.2 % وبلغت نسبة الأفراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات تساوي 1.9%.

المطلب الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

1. دراسة اتجاه آراء المستجوبين حولمحور سلاسل الإمداد

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتكون هذا

المحور من العلاقات مع الموردين والعلاقة مع العملاء .

أ- اتجاه الإجابات حول محور العلاقة مع الموردين

الجدول رقم 15 اتجاهآراء المستجوبين حول محور العلاقة مع الموردين

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على خلق علاقات مبنية على الثقة والالتزام مع الموردين	4,37	,5620	موافق بشدة	01
02	تحرص المؤسسة على تحقيق ارباح ومنافع متبادلة بين الطرفين	4,20	,7160	موافق	03
03	المؤسسة تزود الموردين بالمعلومات اللازمة بكل شفافية ووضوح.	4,16	,7770	موافق	07
04	تحرص المؤسسة على التزام الموردين بكفاءة ومرونة عمليات الإنتاجوالإمداد.	4,20	,7930	موافق	04
05	توفر المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية	4,15	,8630	موافق	06

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب غرداية

				بينها وبين الموردين.	
06	تعمل المؤسسة على استمرارية العلاقة بينها وبين الموردين من خلال زيارات متبادلة او من خلال عمليات التدقيق.	4,00	1,037	موافق	08
07	تستعين المؤسسة بالموردين من اجل دعم تقني او استشارات تقنية من شأنها تطوير الأداء.	3,90	1,024	موافق	10
08	تمتلك المؤسسة نظام ادارة الجودة يشمل الموردين.	4,24	,7820	موافق بشدة	02
09	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بقسم الشراء بما في ذلك الموردين.	4,20	,8170	موافق	05
10	يتسبب نقل البضائع مع الموردين إلى الموانئ البلد المستورد في الكثير من التأخير.	3,90	,9660	موافق	09
11	يمكن للمؤسسة ان تلبي احتياجاتها وان تتجنب انتهاء المخزون من خلال عقد شركات مع بعض الموردين.	3,69	1,048	موافق	11
العلاقة مع الموردين		4,13	,6190	موافق	

المصدر بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد العلاقة مع الموردين من المحور سلاسل الإمداد بلغ (4.13) وهي قيمة تتدرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي توافق درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.619).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (3.69) والقيمة (4.37)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه إلى درجات موافق بشدة وموافق؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (01) والتي تنص على " تحرص المؤسسة على خلق علاقات مبنية على الثقة والالتزام مع الموردين"، وحلت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على "تمتلك المؤسسة نظام إدارة الجودة يشمل الموردين". بمتوسط 4.24 وانحراف معياري 0.782 وهي تتجه إلى درجة موافق بشدة، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 4.20 و 3.90 وهي تتجه إلى درجة موافق، وحلت العبارة رقم 11 في المرتبة الأخير والتي تنص على "يمكن للمؤسسة ان تلبي احتياجاتها وان تتجنب انتهاء المخزون من خلال عقد شركات مع بعض الموردين". بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.048 وهي تتجه إلى درجة موافق.

1- اتجاه الإجابات حول محور العلاقة مع العملاء

الجدول رقم 16 اتجاه آراء المستجوبين حول محور العلاقة مع العملاء

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	المؤسسة لا تحترم المواصفات التي طلبها العملاء في المنتج	2,69	1,366	محايد	08

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

02	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وجدية	3,84	1,098	موافق	06
03	الموظفون مدربون على مهارات التعامل والاتصال مع العملاء	3,86	0,961	موافق	05
04	المؤسسة تقيس رضا العملاء بشكل دوري	3,94	0,907	موافق بشدة	04
05	المؤسسة تضع العملاء في مركز اهتماماتها الاستراتيجية.	4,13	0,855	موافق	01
06	المؤسسة توفر قنوات متعددة للتواصل مع العملاء	4,01	0,990	موافق	02
07	المؤسسة تحافظ على علاقة طويلة الامد مع العملاء	4,00	1,000	موافق	03
08	المؤسسة تستخدم تحليل البيانات لفهم سلوك العملاء	3,50	1,085	موافق	07
العلاقة مع العملاء		3,86	1,181	موافق	

SPSSالمصدر بالاعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعء إدارة علاقات العملاء من محور سلاسل

الإمدادبلغ (3.86) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي توافق درجة موافق، كما نلاحظ

وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (1.181).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.69) والقيمة (4.13)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه إلى درجات موافق بشدة وموافق ومحايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (05) والتي تنص على "المؤسسة تضع العملاء في مركز اهتماماتها الاستراتيجية". وحلت العبارة رقم 06 في المرتبة الثانية والتي تنص على "المؤسسة توفر قنوات متعددة للتواصل مع العملاء" بمتوسط 4.01 وانحراف معياري 0.990 وهي تتجه إلى درجة موافق، أما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 4.00 و 2.69، وحلت العبارة رقم 01 في المرتبة الأخير والتي تنص على "المؤسسة لا تحترم المواصفات التي طلبها العملاء في المنتج" بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 1.366 وهي تتجه إلى درجة موافق.

2. دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محور أداء أعمال المؤسسة الاقتصادية

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتكون هذا المحور من رضا العاملين و أداء المؤسسة.

أ- اتجاه الإجابات حول محور رضا العاملين

الجدول رقم 17 اتجاه آراء المستجوبين حول محور رضا العاملين

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	بيئة العمل تساعد على الابتكار او الابداع.	3,58	1,008	موافق	03

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

02	يشعر الموظفون بالراحة في مكان العمل.	3,54	0,972	موافق	04
03	تحظى على فرص تدريبية لتطوير مهاراتك	3,62	1,041	موافق	02
04	تستمع الإدارة إلى اقتراحاتكم	3,54	1,010	موافق	05
05	يتم تقييم أداء العمال	3,81	0,921	موافق	01
06	الإدارة تأخذ مصلحة الموظفين بعين الاعتبار	3,49	0,992	موافق	06
رضا العاملين		3,60	0,798	موافق	

SPSS المصدر بالاعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد رضا العاملين من محور أداء المؤسسة بلغ (3.60) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (3.41-4.20) أي في مجال درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.798).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (3.49) والقيمة (3.81)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه إلى درجات موافق ؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (05) والتي تنص على " يتم تقييم أداء العمال"، وحلت العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على "تحظى على فرص تدريبية لتطوير مهاراتك" بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 1.008 وهي تتجه إلى درجة موافق، أما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 3.62 و3.54، وحلت العبارة رقم 06 في المرتبة الأخير والتي تنص على "الإدارة تأخذ مصلحة الموظفين بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.992 وهي تتجه إلى درجة موافق.

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابيب غرداية

ب- اتجاه الإجابات حول محور الأداء

الجدول رقم 18 اتجاهآراء المستجوبين حول محور الأداء

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	التخطيط المسبق لمتطلبات الإنتاج يساهم في خفض التكاليف	4,11	0,933	موافق	01
02	خطوط الإنتاج تعمل بكفاءة دون هدر في الموارد	3,79	0,840	موافق	06
03	المؤسسة تطبق انظمة رقابة الجودة فعالة لضمان جودة المنتجات	4,09	0,838	موافق	02
04	يتم اجراء الصيانة الوقائية للألات	3,77	1,067	موافق	07
05	المؤسسة تشجع الافكار الجديدة التي من شأنها تقليل التكاليف وزيادة الجودة	3,66	1,090	موافق	08
06	يتم تطوير خطوط الإنتاج بناء على طلب السوق	3,84	0,988	موافق	05
07	يتم الالتزام بتطبيق قواعد الامن والسلامة والصحة المهنية.	4,01	0,950	موافق	03
08	يتم اتخاذ القرارات الإنتاجية بشكل سريع	3,58	1,116	موافق	11

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

09	يتم احترام الجداول الزمنية للمشاريع	3,67	0,956	موافق	09
10	تشارك المؤسسة في المعارض التجارية من اجل التعريف بمنتجاتها ومن اجل لقاء موردين جدد	3,94	0,948	موافق	04
11	المؤسسة تقوم بتقييم نتائج المقارنة بالأهداف المسطرة	3,58	0,949	موافق	10
الأداء		3,89	0,844	موافق	

SPSSالمصدر بالاعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء من محور أداء المؤسسة بلغ (3.89) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه لدرجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.844).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (3.58) والقيمة (4.11)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه إلى موافق ؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (01)والتي تنص على " التخطيط المسبق لمتطلبات الإنتاج يساهم في خفض التكاليف"،و حلت العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على "المؤسسة تطبق أنظمة رقابة الجودة فعالة لضمان جودة المنتجات" بمتوسط 4.09 وانحراف معياري 0.838 وهي تتجه إلى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 4.01 و3.58، وحلت العبارة رقم 08 في المرتبة الأخير والتي تنص على "يتم اتخاذ القرارات الإنتاجية بشكل سريع" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.116 وهي تتجه إلى درجة موافق.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار صحة الفرضيات و مناقشة النتائج المتحصل عليها

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

➤ هل يوجد دور لسلاسل الإمدادفي تحسين أداءأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

H_0 : لا يوجد دور لسلاسل الإمدادفي تحسين أداءأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

H_1 :يوجد دور لسلاسل الإمدادفي تحسين أداءأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

الجدول رقم 19 نتائج اختبار الفرضية الاولى

معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	سلاسل الإمداد	الفرضية الرئيسية الأولى
4,484	20,107	0,510	0,283	0.532		
مستوى الدلالة						
0,000						
Y= 0.510 + 1.716					معادلة النموذج	

SPSSالمصدر بالاعتماد على مخرجات برنامج

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.532 وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين سلاسل الإمداد و تحسين أداء اعمل المؤسسة، و أن 28.3% من التغير الحاصل في أداء أعمال المؤسسة يعود إلى سلاسل الإمداد، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.510 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 4.484 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 20.107 ان النموذج يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي "يوجد أثر

لسلاسل الإمداد على تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية"

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

➤ هل يوجد اثر للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

H_0 : لا يوجد اثر للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

H_1 :يوجد اثر للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء الأعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

الجدول رقم 20 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات نموذج الانحدار						
الفرضية الفرعية الاولى	العلاقة مع الموردين	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	F المحسوبة	T اختبار
		0,557	0,310	0,668	22,901	4,785

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

مستوى الدلالة		
0,000		
$Y = 0.668 + 1.026$	معادلة النموذج	

المصدر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الأول أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.557 تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين العلاقة مع الموردين وتحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.668 وهي معنوية لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 4.785 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت أقل من القيمة الجدولية والتي بلغت 22.901 يتضح أن النموذج المدروس يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي "يوجد اثر للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء أعمال مؤسسة ALFA PIPE بغرداية"

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

➤ هل يوجد اثر للعلاقة مع العملاء على تحسين أداء أعمال مؤسسة ALFA PIPE بغرداية

H_0 : لا يوجد اثر للعلاقة مع العملاء على تحسين أداء أعمال مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H_1 :يوجد اثر للعلاقة مع العملاء على تحسين أداء أعمال مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الجدول رقم 21 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات نموذج الانحدار

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

الفرضية الفرعية الثانية	العلاقة مع العملاء	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	F المحسوبة	T اختبار
		0,465	0,216	0,293	14,077	3,752
		مستوى الدلالة				
		0.000				
معادلة النموذج		$Y = 0.293 + 2.658$				

SPSSالمصدر بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.465، تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين العلاقة مع العملاء وتحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.216 وهي معنوية لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.752 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت أقل من القيمة الجدولة والتي بلغت 14.077 يتضح ان النموذج المدروس يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي "يوجد اثر للعلاقة مع العملاء على تحسين أداء أعمال مؤسسة ALFA PIPE بغرداية "

➤ اختبار الفروق في الإجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة ألفايب غرداية

وقبل اختبار الفروقات وجب التأكد من إعتدالية التوزيع من عدمه ومن خلال اختباركلموغروف-سميرنوف الذي يوضح أن البياناتتتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا سابقاوبالتالي سنعتمد على اختبار (T. TEST) في اختبار الفروق بالنسبة للجنس أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى فسنعتمد على اختبار ANOVA ONEWEY حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة أي اقل من 5%.

- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول سلاسل الإمداد وتحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول سلاسل الإمداد وتحسين أداء أعمال

المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول سلاسل الإمداد وتحسين أداء أعمال

المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجدول 22: قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول السلاسل الإمداد وتحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية.

مستوى الدلالة الإحصائية			
المتغير	نوع الاختبار	سلاسل الإمداد	تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية
الجنس	T test	0,861	0,562

0,855	0,801	Anova one way	العمر
0,197	0,039	Anova one way	المؤهل العلمي
0,639	0,869	Anova one way	الوظيفة
0,069	0,215	Anova one way	سنوات الخدمة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو محور سلاسل الامداد كانت محصورة بين 0.039 و0.869 وهي اكبر من مستوى المعنوية باستثناء قيمة متغير المؤهل العلمي وبالتالي يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول محور سلاسل الإمداد تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة) بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي".

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو محور تحسينأعمال المؤسسات الاقتصاديةكانت محصورة بين 0.069 و0.855 وهي اكبر من مستوى المعنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفريوة نرفض الفرضية البديلة ومنه يمكن القول انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول محور تحسين أداءأعمال المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)".

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة علاقة واثر سلاسل الإمداد على تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 53 موظفاً، بهدف معرفة آرائهم وتوجهاتهم حول الموضوع. وقد توصلنا من بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط والقيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 يمكن القول يوجد أثر لسلاسل الإمداد على تحسين أداء أعمال بمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية "

- **الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط و القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 يمكن القول يوجد اثر العلاقة مع الموردين على تحسين أداء أعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية "

- **الفرضية الفرعية الثانية::** من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط و القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 يمكن القول يوجد اثر للعلاقة بين العملاء على تحسين أداء أعمال بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية "

- **الفرضية الرئيسية الثانية** من خلال إختبار T test واختبار ANOVA ONE WAY يتبين ما يلي:

1- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول محور سلاسل الإمداد تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة) بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول محور تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة و بناءا على الأدبيات النظرية والتطبيقية في الفصل الأول من البحث تبين لنا أن المؤسسات الإقتصادية في عالم المال والأعمال المليء بالمنافسة القوية والشرسة مرتبطين ارتباطا كبيرا بالتطبيق الأمثل لإدارة سلاسل الإمداد بكل أبعادها، وذلك لضمان بقائها واستمراريتها. فالعلاقات الجيدة والمبنية على الثقة مع الموردين والتعاون المشترك معهم من خلال تبادل معلومات بفعالية من شأنها تحقيق جودة أعلى وتقليل وقت التسليم والتكاليف. كما أن تحليل التفضيلات، الإحتياجات والسلوكيات الشرائية للعملاء يعزز مستوى رضاهم و بالتالي ولائهم.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإخبار الفرضيات المقدمة، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من عمال ألفايب من خلال استبيان تم توزيعه على مجموعة من 53 موظف، أغلبهم من الإداريين والإطارات العاملين في قسم التموين والقسم التجاري كونهم الأكثر تعاملًا مع الموردين ومع العملاء، وهما بعدا سلاسل الإمداد المعتمدة في هذه الدراسة أي إدارة علاقات الموردين وإدارة علاقات العملاء، أما فيما يخص المتغير التابع وهو أداء أعمال المؤسسة ، فقد تناولت الدراسة رضا العالمين و مستوى الأداء.

ولقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج :

- ألفايب تطبق سلاسل الامداد لكن بمستوى متوسط.
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لبناء علاقات قائمة على الثقة مع الموردين، فالتعاون المستمر مع الموردين يساعد على تحسين جودة المواد أو الخدمات المقدمة، من خلال تبادل المعرفة والالتزام بالمعايير كما قد تؤدي إلى شروط دفع أفضل، ومع ذلك، لوحظ أن هناك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بإستراتيجية الشراكات لتفادي نفاذ المخزون.

- تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات متينة مع عملائها تقوم على الثقة والاهتمام باحتياجاتهم. كما تشير النتائج إلى إدراك المستجوبين لمدى حرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية توقعات العملاء، وهو ما يُسهم في تعزيز رضاهم وولائهم. فالعلاقة الجيدة تشجع العملاء على تقديم ملاحظاتهم، ما يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار وهذا يُعطي للمؤسسة أفضلية على المنافسين.
- الحوافز المادية تعتبر مرضية إلى حد ما، لكنها تتطلب تعزيزًا في بعض الجوانب لتصل إلى مستويات رضا أعلى لدى الموظفين.
- تولي المؤسسة اهتمامًا مقبولًا بالحوافز المادية كعامل مؤثر في تحسين الأداء، إلا أن هناك مجالًا لتعزيز بعض الجوانب، خاصة تلك المتعلقة بفعالية وسرعة اتخاذ القرارات.

الإقتراحات و التوصيات:

- السعي من أجل رفع مستوى رضا العملاء وذلك من خلال التكيف مع الطلب المتنوع لهم على اختلاف كميته وخصوصيته.
- إقامة شراكات مع مستثمرين أجانب من أجل دخول أسواق جديدة.
- إقتناء نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، الذي من شأنه تتبع تاريخ العملاء، تحليل احتياجاتهم، وتقديم خدمات محسنة تعزز ولائهم.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بسلاسل الإمداد من أجل مشاركة المعلومات و تبادلها في الوقت الحقيقي مع الشركاء في سلاسل الإمداد مثل ERP.
- عقد شراكات طويلة الأجل مع موردين موثوقين لتعزيز الاستقرار في التوريد.
- استخدام أساليب حديثة في إدارة المخزون مثل Just-In-Time لتقليل التكاليف وزيادة المرونة.

- تقديم برامج تدريبية متخصصة في إدارة سلاسل الإمداد لتقليص الفجوة بين المؤهلات العلمية المختلفة وتوحيد مستوى الفهم لدى جميع الموظفين.

المراجع

قائمة المراجع

كتب

1. ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
2. ممدوح.عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل بيئي ، مصر، جامعة عين شمس، 2016.
- بد الله إبراهيم الدرمني، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية الأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط1، دبي، الإمارات العربية، 2017.

المقالات

3. أقاسم عمر ، إدارة شبكة التوريد : مدخل نظري ،دراسات اقتصادية، مركز البصرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية ، المجلد ع 14، جانفي2010.
4. مصباح البوعيشي صيعان،علي الصويعي البوزيدي،فرج فرحات الضبيع، سلاسل الإمداد الإدارة و المخاطر، المجلة الدولية للهندسة وتقنية المعلومات، إصدار خاص للمؤتمر الهندسي الدولي المجلد 9، العدد1، ديسمبر 2021.
5. علاء محمد البتانوني ، تأثير الربط و التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية ، مجلة المحاسبة و المراجعة ، المجلد 2، العدد1، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، مصر ، 2014.
6. الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد،7 جامعة الجزائر، 2010-2009.

7. حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2019 جامعة جدارا، الاردن، .
 8. قاسمي محمدينير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية ، مجلة آفاق علمية، المجلد ، 11 العدد، 3 جامعة غرداية، ، 2019.
 9. عبد الرحيم عالم، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
 10. لعلى بوكميش ، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة ادرار، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 9، العدد 4.
 11. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، 2009-2010
- المذكرات**
12. خطيب سيدي محمد بومدين ،إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية " دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة مانتال" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمليات و الانتاج، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2004-2005،
 13. اقاسم عمر ،الامداد الشامل" مدخل إدارة التكلفة و السياسات المتبعة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابة بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009-2010.
 14. خضري ريان و سفياني اميرة ،التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي " دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة"،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة 8 ماي قالمة 1945، قالمة ، 2020-2021.

15. تركي دهمان البرازي سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية

المدرجة في سوق كويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة ، كلية

الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012

16. معمري حمزة و سطارة عبد الحاكم ، دور سلسلة الامداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة " دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز -خدمات- " ورقة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في تسويق

الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022-2023.

17. مايا ربحاب دخان و نسمة قيبوب ، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية " دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة "مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الاقتصادية ،جامعة 8 ماي 1945، قالمة

2022.-2023،

باللغة الأجنبية

Livres

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

19. Mikihiisa Nakano. Supply Chain Management .Strategy and Organization. Kyoto Sangyo University Kita-ku, Kyoto, Japan. 2020. p190¹

20. Antonio Rizzi. Supply Chain Fundamentals and Best Practices to Compete by Leveraging the Network. springer. Department of Engineering and Architecture .University of Parma .Parma, Italy .2022.

Document

21.1. SCOR version12. 0, APICS Supply Chain Operations Reference Model SCOR ,2017.

Articles:

22.KHALID CHAFIK ET OMAR BOUBKER, systèmes d'information et pratiques logistiques : analyse basée sur le modèle SCOR : cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine, Revue Marocaine de Management Logistique et Transport –N°1 Juin 2016.

23.Assey Mbang Janvier-James,A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, International Business Research,Vol. 5, No. 1; January 2012,P 196

24.Aidah Nassazi, Effects of Training On Employee Performance, University Of Applied Sciences, Uganda, Business Economics and Tourism, 2013.

25.Samer Hamadneh,An Investigation Of The Role Of Supply Chain Visibility Into The Scottish Blood Supply Chain,Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues,Volume 24, Special Issue 1, 2021.

26.Jacques COLIN, Le supply chain management existe-t-il réellement: , La voisier(Revue française de gestion), 2005/3 - n° 156.

27.Alae EL BAKKOURI, De la logistique au supply chain logistique : une revue de la literature,marocain journal busniss studies, Vol 2 N°1

انترنت

28.نواف الحربي،دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات،الاستشارات الإدارية و خدمات

الاعمال ،

تاريخ النشر 2022-10-22 ، تاريخ المشاهدة 2025-03-10 ، على الرابط

التالي: [/https://nqdr.org/profitable-business-makes-your-profit](https://nqdr.org/profitable-business-makes-your-profit)

29. الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. 2023 تعريف سلسلة الإمداد العالمية - التحديات

والنصائح. تم استرجاعه في 10-3-2025 من <https://batdacademy.com>

30. بن سند، عبد العزيز .، 2023. تحديات سلاسل الإمداد العالمية وحلولها. جريدة الرياض، 31

أكتوبر.، متاح على <https://www.alriyadh.com/1980174>

31. الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. <https://batdacademy.com>

الملاحق

الإستبيان



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص : مالية وتجارة دولية

إستبيان

سيداتي سادتي عمال مؤسسة ألقايبب غرداية " الجزائرية لصناعة الأنابيب"
 السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد
 في إطار إعداد و تحضير مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان دور سلاسل
 الإمداد في تحسين أداء أعمال المؤسسات الاقتصادية , أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم
 الاجابة على فقراتها بدقة و موضوعية بوضع علامة امام التقييم المناسب من وجهة نظركم , علما أن
 إجاباتكم تُستخدم في إطار بحث علمي فقط .

الطالبة : ح . لبوابي تحت إشراف الدكتور : ع. قلاع الدم

(1) المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن : أقل من 25 سنة ☐ من 25 – 35 سنة ☐ من 36 – 45 سنة ☐
- من 46 – 55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐
- المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- دراسات عليا ☐
- الفئة السوسيو مهنية : موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس دائرة ☐
- إطار ☐ رئيس قسم ☐ آخر ☐ أذكرها
- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐
- من 11 الى 15 سنوات ☐ من 16 الى 20 سنوات ☐
- أكثر من 20 سنة ☐



الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المتغير المستقل						
(2) العلاقة مع الموردين						
la relation avec les fournisseurs						
01	تحرص المؤسسة على خلق علاقة مبنية على الثقة والالتزام مع الموردين L'entreprise veille à construire une relation de confiance et d'engagement avec ses fournisseurs					
02	تحرص المؤسسة على تحقيق أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين L'entreprise projette de réaliser des profits et des avantages réciproques entre les deux parties « gagnant-gagnant »					
03	المؤسسة تزود الموردين بالمعلومات اللازمة بكل شفافية ووضوح L'entreprise fournit aux fournisseurs les informations nécessaires en toute transparence et clarté.					
04	تحرص المؤسسة على إلتزام الموردين بكفاءة ومرونة عمليات الإنتاج والإمداد L'entreprise tient à garantir que les fournisseurs s'engagent sur l'efficacité et la flexibilité des opérations de production et d'approvisionnement					
05	توفر المؤسسة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الموردين L'entreprise fournit des moyens de communication					



					formels et informels entre elle-même et les fournisseurs	
					تعمل المؤسسة على استمرارية العلاقة بينها وبين الموردين من خلال زيارات متبادلة أو من خلال عمليات التدقيق L'entreprise s'efforce de maintenir la relation entre elle-même et les fournisseurs par le biais de visites réciproques ou des audits fournisseurs	06
					تستعين المؤسسة بالموردين من أجل دعم تقني أو استشارات تقنية من شأنها تطوير الأداء L'entreprise sollicite les fournisseurs pour obtenir une assistance technique ou des conseils techniques afin d'améliorer ses performances	07
					تمتلك المؤسسة نظام إدارة الجودة يشمل الموردين L'entreprise dispose d'un système de management qualité y compris la gestion des fournisseurs	08
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بقسم الشراء بما في ذلك الموردين L'entreprise dispose d'une base de données pour la structure des achats y compris les fournisseurs	09
					يتسبب نقل البضائع من المورد إلى موانئ البلد المستورد في كثير من التأخير Des retards fréquents se produisent lors du transport des marchandises du fournisseur vers les ports de l'importateur.	10



					12 يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها وأن تتجنب انتهاء المخزون من خلال عقد شراكة مع بعض الموردين L'entreprise est en mesure de répondre à ses besoins et de prévenir les ruptures de stock en concluant des partenariats avec certains fournisseurs
(3) العلاقة مع العملاء					
					01 المؤسسة لا تحترم المواصفات التي طلبها العملاء في المنتج L'entreprise ne respecte pas les exigences des clients
					02 يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وبجدية Les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement
					03 الموظفون مدربون على مهارات التعامل والاتصال مع العملاء Les employés sont bien formés aux compétences de communication
					04 المؤسسة تقيس رضا العملاء بشكل دوري L'entreprise mesure régulièrement la satisfaction des clients
					05 المؤسسة تضع العملاء في مركز اهتماماتها الإستراتيجية Les clients sont au cœur de la stratégie organisationnelle
					06 المؤسسة توفر قنوات متعددة للتواصل مع العملاء L'entreprise a plusieurs canaux de communication avec les clients
					07 المؤسسة تحافظ على علاقات طويلة الأمد مع العملاء L'entreprise maintient des relations longue terme avec les clients



					08	المؤسسة تستخدم تحليل البيانات لفهم سلوك العملاء L'entreprise utilise l'analyse des données pour comprendre les comportements clients
(4) المتغير التابع : رضا العاملين						
					01	بيئة العمل تساعد على الابتكار أو الإبداع L'environnement favorise l'innovation et la création
					02	يشعر الموظفون بالراحة في مكان العمل Les employés se sentent à l'aise dans leur lieu de travail
					03	تحظى على فرص تدريبية لتطوير مهاراتك Vous bienfissiez des formations pour développer vos compétences
					04	تستمع الإدارة الى اقتراحاتكم
					05	يتم تقييم أداء العمال L'évaluation des employés est effectuée régulièrement
					06	الإدارة تأخذ مصلحة الموظفين بعين الاعتبار La direction s'intéresse aux problèmes des employés
(5) المتغير التابع : الأداء						
					01	التخطيط المسبق لمتطلبات الإنتاج يساهم في خفض التكاليف La planification préalable des besoins de production contribue à la réduction des coûts
					02	خطوط الإنتاج تعمل بكفاءة دون هدر في الموارد La production est exécutée avec un minimum de gaspillage



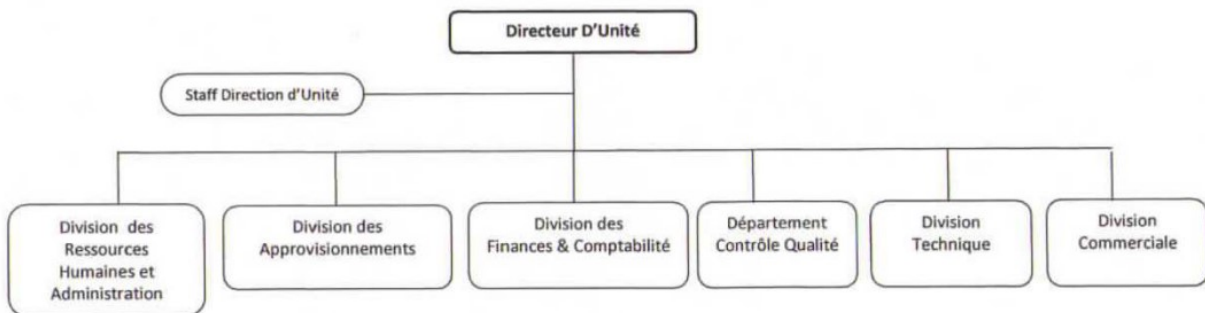
					03	المؤسسة تطبق أنظمة رقابة الجودة فعالة لضمان جودة المنتجات L'entreprise exécute et respecte les normes de qualité
					04	يتم إجراء الصيانة الوقائية للآلات La maintenance préventive est effectuée
					05	المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة التي من شأنها تقليل التكاليف وزيادة الجودة L'entreprise encourage les idées novatrices qui diminuent les coûts et augmentent la qualité
					06	يتم تطوير خطوط الإنتاج بناءً على طلب السوق L'entreprise développe les lignes de production selon la demande de marché
					07	يتم الالتزام بتطبيق قواعد الأمن والسلامة والصحة المهنية Les exigences HSE sont respectés
					08	يتم اتخاذ القرارات الإنتاجية بشكل سريع Les décisions de production sont prises rapidement
					09	يتم احترام الجداول الزمنية للمشاريع Les calendriers des projets sont respectés
					10	تشارك المؤسسة في المعارض التجارية من أجل التعريف بمنتجاتها ومن أجل لقاء موردين جدد L'entreprise participe aux foires commerciales pour élargir sa liste de clients ainsi que liste de fournisseurs
					11	المؤسسة تقوم بتقييم النتائج مقارنة بالأهداف المسطرة L'entreprise évalue ses résultats par rapport aux objectifs

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفايبب غرداية

1

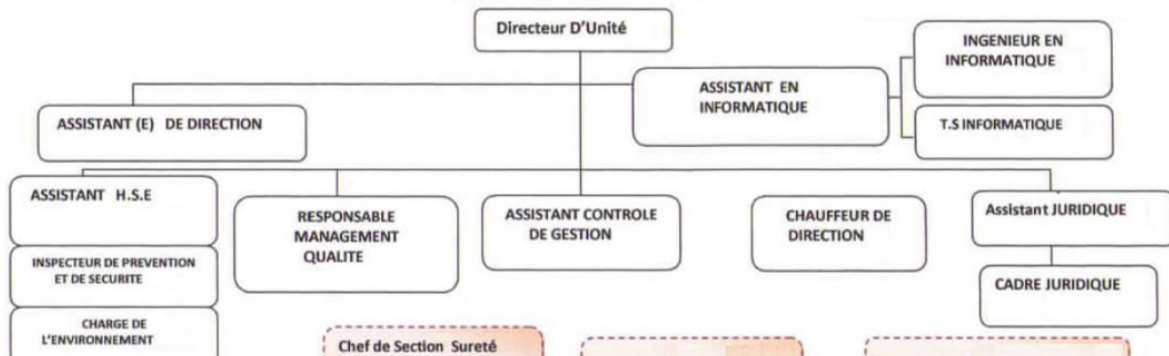
ORGANIGRAMME TYPE D'UNITE ALFAPIPE

ORGANISATION GENERALE

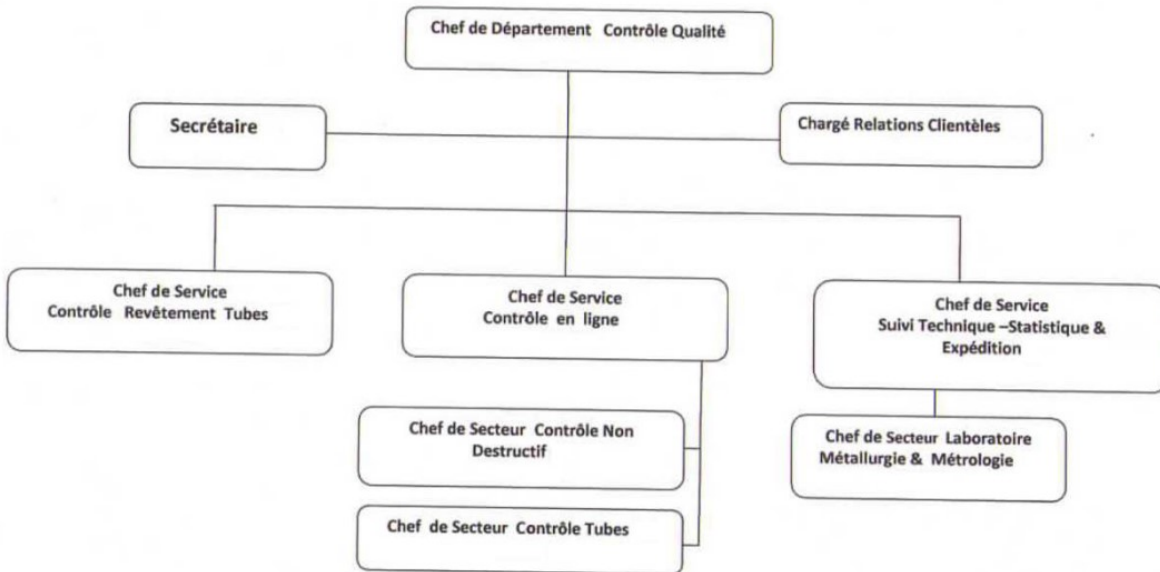


2

DIRECTION D'UNITE



« Département Contrôle Qualité »



شهادات الجودة



REGISTRATION NO. Q1-0499

Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

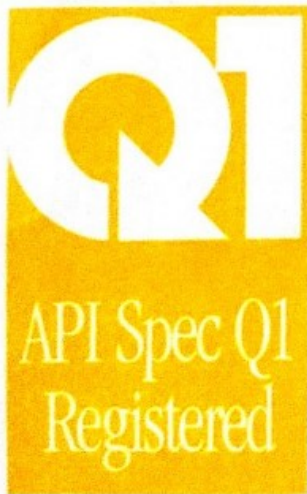
ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

API Spec Q1, 10th Edition

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

API approves the organization's justification for excluding
Design



Effective Date: APRIL 1, 2025
Expiration Date: JULY 14, 2026
Registered Since: JUNE 11, 2007

Anchal Liddar

Senior Vice President of Global Industry Services

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of API Spec Q1, Specification for Quality Management System Requirements for Manufacturing Organizations for the Petroleum and Natural Gas Industry, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 200 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A. It is the property of API and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.

2021-164 | 11.21 | Digital

Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 5L-0403

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and **API-5L** and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram shall be used in conjunction with this certificate number: **5L-0403**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1, Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2 - Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Max. Grade: X70

QMS Exclusions: Design

Effective Date: **APRIL 1, 2025**

Expiration Date: **JULY 14, 2026**

To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/compositelist.

Anchal Liddar
Senior Vice President of Global Industry Services



**American
Petroleum
Institute**



2018-151 | Digital



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER

0213

This certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and
found it to be in conformance with the following standard:*

ISO 9001:2015

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

8.3 Design and Development of Products and Services

Effective Date: APRIL 9, 2024
Expiration Date: JULY 14, 2026
Registered Since: JANUARY 2, 2001

Anchal Liddar

**Senior Vice President of
Global Industry Services**

Accredited by Member of
the International
Accreditation Forum
Multilateral Recognition
Arrangement for Quality
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 200 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



2013-1291 08.23.1 PQR

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



Certificat d'Accréditation

N°: 1-2-032 Rév 02

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

**Laboratoire de métallurgie et métrologie
ALFAPIPE Tuberie - Ghardaïa**

Adresse : BP 78, Zone industrielle de Bounoura - 47000 Ghardaïa

est accrédité selon la norme ISO/CEI 17025:2017 et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités d'essais suivantes :

✓ Essais mécaniques et chimiques sur matériaux métalliques.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date de prise d'effet : 23/07/2021
Date de fin de validité : 22/07/2025

Le Directeur Général

Noureddine BOUDISSA

Date d'octroi de l'accréditation initiale : 23/07/2018



سياسة الجودة، الصحة و السلامة و البيئة



الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية نشاطها الرئيسي هو صناعة الأنابيب الفولاذية، مع خبرة مكتسبة و كفاءات تقنية تم تطويرها منذ 1975 في مجال صنع، تغليف وكذا مراقبة نوعية الأنابيب الملحمة لولبيا. واحة و منتبهة لتغير المشهد الاقتصادي، مع توجهها في المستقبل نحو تأكيد عزميتها على إثبات مكانتها كرائد في مجال نشاطها، تلتزم الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية اليوم بعملية تعزيز خبرتها و عصانة منشأتها وكذا الإصغاء لزيائنها و كل الأطراف المعنية لضمان إرضائهم وذلك عن طريق وضع نظام لإدارة الجودة، السلامة و البيئة طبقا للمعايير الدولية: **API Q1, API 5L, ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 17025 و ISO 45001**.

- وفقا للتوجهات الإستراتيجية للإدارة العامة، نؤكد عزميتنا بالمشاركة مع موظفينا في العمل على المحاور التالية:
- ❖ تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة.
- ❖ ضمان كفاءة مستخدمينا و التكوين اللازم لهم وفقا لاحتياجات الوحدة.
- ❖ التحسين المستمر لمستوى صحة و سلامة جميع الأشخاص المتواجدين في وحدتنا.
- ❖ الاستمرار في تحسين أماننا البيئي من خلال تحديد آثارنا البيئية الهامة و تنفيذ برامج العمل التي تساهم في الحد منها.
- بصفتي مديرا، ألتزم بأن أضع كل الوسائل البشرية، المادية، المالية و التنظيمية تحت التصرف، و التي تسمح بـ:
- ❖ تطبيق هذه السياسة.
- ❖ الامتثال للمتطلبات: القانونية، المعايير، الزياتن، سلطة ضبط المحروقات و الهيئة الجزائرية للاعتماد و غيرها من المتطلبات المطبقة على أنشطتنا.
- ❖ تنفيذ أعمال المخبر بكل نزاهة و اتساق فيما بينهم.
- ❖ تلبية احتياجات و رغبات الزياتن و الأطراف المعنية.
- ❖ توفير ظروف عمل آمنة و صحية بالحد من الأخطار و التقليل من المخاطر و الحماية من الحوادث المتعلقة بأنشطتنا و كذا الأمراض المهنية.
- ❖ حماية البيئة و منع التلوث.
- ❖ تعزيز المشاركة و التشاور مع العمال و ممثلهم في مجال الصحة و السلامة في العمل.
- ❖ ضمان فاعلية نظام إدارة الجودة، الصحة، السلامة و البيئة و تطويره المستمر.
- يستند نظام الإدارة المدمج مع معايير الجودة و الصحة و السلامة و البيئة بمصنع الأنابيب ألفايبب غرداية، على مجموعة من الترتيبات لتطبيق سياسة الجودة و الصحة و السلامة و البيئة وكذا بلوغ الأهداف المسطرة بغية التحسين المتواصل لأداء الوحدة.
- يجب الإعلام و التوضيح بسياسة الجودة و الصحة و السلامة و البيئة و إتاحتها لكل المستخدمين بما في ذلك الأطراف المعنية.
- يتمتع مسؤول تسيير نظام الجودة و الصحة و السلامة و البيئة بكامل السلطة و الاستقلالية المطلقة للسهر على تنفيذ و حسن سيره كما ألزمه بإفادتي دوريا بتقرير حول الأداء.

غرداية بتاريخ: 2025/03/16

مدير وحدة غرداية بالنيابة
رسيوي حمزة

النسخة الأصلية ممضاة

مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	36

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
x	,121	53	,051	,891	53	,000
Y	,068	53	,200 [*]	,982	53	,611

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in 3885 days.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	49	92,5	92,5	92,5
انثى	4	7,5	7,5	100,0

Total	53	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	3	5,7	5,7	5,7
من 25 الى 35 سنة	11	20,8	20,8	26,4
من 36 الى 45 سنة	20	37,7	37,7	64,2
من 46 الى 55 سنة	18	34,0	34,0	98,1
اكثر من 55 سنة	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	1	1,9	1,9	1,9
ثانوي	7	13,2	13,2	15,1
جامعي	38	71,7	71,7	86,8
دراسات عليا	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الفئة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	16	30,2	30,2	30,2
	رئيس مصلحة/ اطار	19	35,8	35,8	66,0
	رئيس دائرة	9	17,0	17,0	83,0
	رئيس قسم	4	7,5	7,5	90,6
	اخرى,	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	1	1,9	1,9	1,9
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	14	26,4	26,4	28,3
	من 11 الى 15 سنة	15	28,3	28,3	56,6
	من 16 الى 20 سنة	7	13,2	13,2	69,8
	اكثر من 20 سنة	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	53	2,40	5,00	4,1377	,61931

x2	53	1,88	10,88	3,8679	1,18139
x	53	2,37	7,26	4,0675	,77506
Y	53	2,29	6,06	3,7902	,74331
Y1	53	1,83	5,00	3,6006	,79886
Y2	53	2,27	7,36	3,8937	,84414
Valid N (listwise)	53				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	53	3,00	5,00	4,3774	,56249
Q2	53	2,00	5,00	4,2075	,71679
Q3	53	2,00	5,00	4,1698	,77796
Q4	53	1,00	5,00	4,2075	,79320
Q5	53	1,00	5,00	4,1509	,86372
Q6	53	1,00	5,00	4,0000	1,03775
Q7	53	1,00	5,00	3,9057	1,02402
Q8	53	2,00	5,00	4,2453	,78215
Q9	53	2,00	5,00	4,2075	,81709

Q10	53	2,00	5,00	3,9057	,96604
Q11	53	1,00	5,00	3,6981	1,04853
Valid N (listwise)	53				

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='D:\TRAVOU\البوابي\Untitled1.sav'

/COMPRESSED.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q12Q Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q12Q	53	1,00	5,00	2,6981	1,36699
Q13	53	1,00	5,00	3,8491	1,09888
Q14	53	1,00	5,00	3,8679	,96152
Q15	53	2,00	5,00	3,9434	,90756
Q16	53	2,00	5,00	4,1321	,85570
Q17	53	1,00	5,00	4,0189	,99015
Q18	53	1,00	5,00	4,0000	1,00000
Q19	53	1,00	5,00	3,5094	1,08526

Valid N (listwise)	53				
--------------------	----	--	--	--	--

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q26	53	2,00	5,00	4,1132	,93357
Q27	53	2,00	5,00	3,7925	,84030
Q28	53	2,00	5,00	4,0943	,83813
Q29	53	1,00	5,00	3,7736	1,06774
Q30	53	1,00	5,00	3,6604	1,09093
Q31	53	1,00	5,00	3,8491	,98832
Q32	53	1,00	5,00	4,0189	,95052
Q33	53	1,00	5,00	3,5849	1,11690
Q34	53	1,00	5,00	3,6792	,95623
Q35	53	1,00	5,00	3,9434	,94899
Q36	53	1,00	5,00	3,5849	,94937
Valid N (listwise)	53				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 ^a	,283	,269	,63564

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,124	1	8,124	20,107	,000 ^b
	Residual	20,606	51	,404		
	Total	28,730	52			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,716	,471		3,645	,001
	x	,510	,114	,532	4,484	,000

a. Dependent Variable: Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 ^a	,310	,296	,62351

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,903	1	8,903	22,901	,000 ^b
	Residual	19,827	51	,389		
	Total	28,730	52			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,026	,584		1,756	,085
	x1	,668	,140	,557	4,785	,000

a. Dependent Variable: Y

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,465 ^a	,216	,201	,66444

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,215	1	6,215	14,077	,000 ^b
	Residual	22,516	51	,441		
	Total	28,730	52			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,658	,315		8,435	,000
	x2	,293	,078	,465	3,752	,000

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	ذكر	49	4,0623	,78725	,11246
	انثى	4	4,1316	,70022	,35011
Y	ذكر	49	3,7731	,74976	,10711
	انثى	4	4,0000	,72044	,36022

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
x	Equal variances assumed	,017	,898	-,170	51
	Equal variances not assumed			-,188	3,649
Y	Equal variances assumed	,003	,955	-,583	51
	Equal variances not assumed			-,604	3,552

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
x	Equal variances assumed	,865	-,06928	,40686	-,88608
	Equal variances not assumed	,861	-,06928	,36773	-1,13023
Y	Equal variances assumed	,562	-,22689	,38900	-1,00784
	Equal variances not assumed	,582	-,22689	,37581	-1,32428

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the
Difference

Upper

x	Equal variances assumed	,74752
	Equal variances not assumed	,99167
Y	Equal variances assumed	,55406
	Equal variances not assumed	,87049

ONEWAY x Y BY العمر

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	1,031	4	,258	,409	,801
	Within Groups	30,207	48	,629		
	Total	31,238	52			
Y	Between Groups	,772	4	,193	,331	,855
	Within Groups	27,958	48	,582		
	Total	28,730	52			

ONEWAY x Y BY المؤهل_العلمي

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	4,854	3	1,618	3,005	,039
	Within Groups	26,384	49	,538		
	Total	31,238	52			
Y	Between Groups	2,591	3	,864	1,619	,197
	Within Groups	26,139	49	,533		
	Total	28,730	52			

ONEWAY x Y BY الفئة_المهنية

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	,791	4	,198	,312	,869
	Within Groups	30,446	48	,634		
	Total	31,238	52			
Y	Between Groups	1,448	4	,362	,637	,639
	Within Groups	27,282	48	,568		
	Total	28,730	52			

ONEWAY x Y BY سنوات_الخبرة

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	3,483	4	,871	1,506	,215
	Within Groups	27,754	48	,578		
	Total	31,238	52			
Y	Between Groups	4,675	4	1,169	2,332	,069
	Within Groups	24,055	48	,501		
	Total	28,730	52			