

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي

للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة تضامن السهوب - بئر العاتر - تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

حنان شريط

إعداد الطالب:

إبراهيم بوزناد

السنة الجامعية 2024 - 2025



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي

للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة تضامن السهوب - بئر العاتر - تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

حنان شريط

إعداد الطالب:

إبراهيم بوزناد

السنة الجامعية 2024 - 2025



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي منّ عليّ بنعمة التوفيق والسداد، لإتمام هذا العمل المتواضع.

بكل تقدير وامتنان، أتوجه بخالص الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة "حنان شريط" على جهودها الكبيرة وتوجيهاتها القيّمة وحرصها الشديد على إخراج هذا العمل على أكمل وجه، كما أتوجه بشكر خاص للأستاذة "زهرة عباس" التي لم تبخل عليّ بملاحظاتنا ونصائحها القيّمة، كما عبّر عن امتناني العميق لموظفي شركة تضامن السهوب على تعاونهم المتميز وخدماتهم الاحترافية التي ساعدتني في تحقيق أهدافي بسلاسة ويسر، وأخصّ بالذكر السيّد "عبد المالك بوحبيب" والسيّد "عماد معلم" اللذان لم ييخلا بأي معلومة أو وثيقة كان من شأنها أن تقدّم الإضافة إلى هذا العمل، متمنياً لهم جميعاً دوام النجاح والتوفيق في مسيرتهم المهنية.

## الإهداء

بكل مشاعر الفخر والامتنان، أهدي هذه المذكرة إلى  
من كانوا لي سندًا وداعمًا في مسيرتي العلمية. إلى  
أسرتي، التي منحني القوة والإلهام، وإلى أساتذتي، الذين  
أثروا معرفتي وأناروا لي درب التعلم، وإلى أصدقائي،  
الذين كانوا خير رفقاء في رحلة البحث والاجتهاد. كما  
أهدي هذا العمل إلى كل من يسعى وراء العلم والمعرفة،  
إيمانًا بأن الاجتهاد هو السبيل إلى التميز والنجاح.

الفهارس

| الصفحة | الموضوع                                                                           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|        | شكر وعرفان                                                                        |
|        | الإهداء                                                                           |
| I      | فهرس المحتويات                                                                    |
| III    | فهرس الجداول                                                                      |
| IV     | فهرس الأشكال                                                                      |
| V      | فهرس الملاحق                                                                      |
| أ      | مقدمة عامة                                                                        |
|        | <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوجستيك في المؤسسة الاقتصادية</b>               |
| 02     | تمهيد                                                                             |
| 03     | المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية                                           |
| 03     | المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية                                            |
| 06     | المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية                                          |
| 09     | المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية                                           |
| 13     | المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول اللوجستيك                                         |
| 13     | المطلب الأول : مفهوم اللوجستيك                                                    |
| 15     | المطلب الثاني: التطور التاريخي للوجستيك وأسباب ظهوره في المؤسسة الاقتصادية        |
| 17     | المطلب الثالث : أهمية وأهداف اللوجستيك                                            |
| 21     | المبحث الثالث : اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية                                   |
| 21     | المطلب الأول : أنواع اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية                              |
| 22     | المطلب الثاني : الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية                           |
| 25     | المطلب الثالث : علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى                                   |
| 28     | خلاصة الفصل                                                                       |
|        | <b>الفصل الثاني: مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية</b> |
| 30     | تمهيد                                                                             |
| 31     | المبحث الأول: ماهية الأداء                                                        |
| 31     | المطلب الأول: مفهوم الأداء                                                        |

|     |                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33  | المطلب الثاني : أنواع الأداء                                                                    |
| 35  | المطلب الثالث: تقييم الأداء و تحسينه                                                            |
| 37  | المبحث الثاني :الأداء التنافسي للمؤسسات الإقتصادية                                              |
| 37  | المطلب الأول: التنافسية مفهومها و مجالاتها                                                      |
| 42  | المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية                                         |
| 44  | المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء التنافسي                                                   |
| 49  | المبحث الثالث : دور اللوجستيك في دعم الإستراتيجيات التنافسية                                    |
| 49  | المطلب الأول: دور اللوجستيك في إستراتيجية الريادة بالتكلفة                                      |
| 49  | المطلب الثاني: دور اللوجستيك في إستراتيجية التمييز                                              |
| 50  | المطلب الثالث: دور اللوجستيك في إستراتيجية التركيز                                              |
| 52  | خلاصة الفصل                                                                                     |
| 54  | الفصل الثالث: دراسة وتحليل دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب          |
| 55  | تمهيد                                                                                           |
| 55  | المبحث الأول: التعريف بشركة تضامن السهوب وواقع أنشطة اللوجستيك بها                              |
| 55  | المطلب الأول : نبذة عن شركة تضامن السهوب                                                        |
| 65  | المطلب الثاني: واقع الأنشطة اللوجستية في شركة تضامن السهوب                                      |
| 68  | المطلب الثالث: دور الأنشطة اللوجستية في تنافسية الشركة                                          |
| 70  | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية                                             |
| 70  | المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات                                                |
| 74  | المطلب الثاني: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة                                                 |
| 77  | المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي                                                          |
| 81  | المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها واختبار الفرضيات                          |
| 81  | المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة                                                          |
| 87  | المطلب الثاني: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة (واقع اللوجستيك والأداء التنافسي من وجهة نظر العينة) |
| 96  | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج                                            |
| 102 | المطلب الرابع: مناقشة عامة للنتائج وربطها بأهداف الدراسة                                        |
| 106 | خلاصة الفصل                                                                                     |
| 108 | خاتمة عامة                                                                                      |
| 113 | قائمة المراجع                                                                                   |
| 120 | قائمة الملاحق                                                                                   |
| 201 | الملخص                                                                                          |

فهرس الجداول:

| الرقم | العنوان                                                               | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | دلائل القوة والضعف في تنافسية المؤسسة                                 | 42     |
| 02    | دور الأنشطة اللوجستية في تنافسية الشركة                               | 68     |
| 03    | مستويات تفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي                 | 73     |
| 04    | معاملات ارتباط بيرسون لمقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة        | 75     |
| 05    | قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)                                     | 76     |
| 06    | نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات                                | 78     |
| 07    | توزيع افراد العينة حسب الجنس                                          | 81     |
| 08    | توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية                                  | 82     |
| 09    | توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي                                  | 83     |
| 10    | توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة                                  | 84     |
| 11    | توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة                         | 85     |
| 12    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد النقل            | 88     |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التخزين          | 89     |
| 14    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة المخازن    | 90     |
| 15    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد خدمة العملاء     | 91     |
| 16    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإمداد العكسي   | 92     |
| 17    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء التنافسي | 94     |
| 18    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أنشطة اللوجستيك على الأداء التنافسي  | 97     |
| 19    | نتائج اختبار علاقة التأثير لـ أبعاد اللوجستيك على الأداء التنافسي     | 99     |

فهرس الأشكال:

| الرقم | العنوان                                                          | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات                           | 06     |
| 02    | تصنيف المؤسسات حسب المعايير المختلفة                             | 08     |
| 03    | شبكة اللوجستيك                                                   | 14     |
| 04    | وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالإنتاج والتسويق                       | 27     |
| 05    | مؤشرات الأداء التنافسي                                           | 46     |
| 06    | مقاييس الأداء التنافسي                                           | 48     |
| 07    | الهيكال التنظيمي لشركة تضامن السهوب                              | 59     |
| 08    | تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس            | 82     |
| 09    | تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية    | 83     |
| 10    | تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 84     |
| 11    | تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة          | 85     |
| 12    | تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة | 86     |

فهرس الملاحق:

| الرقم | العنوان                                     | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------|--------|
| 01    | شهادات الأيزو                               | 120    |
| 02    | المبكل التنظيمي لشركة تضامن السهوب          | 121    |
| 03    | الإجراءات اللوجستية                         | 122    |
| 04    | نمذج شهادة الإحتفاظ بالمخزون                | 125    |
| 05    | القاعدة اللوجستية لشركة تضامن السهوب        | 126    |
| 06    | إجراءات إدارة النفايات                      | 137    |
| 07    | الآلات والمعدات                             | 141    |
| 08    | إستمارة الإستبيان + قائمة الأساتذة المحكمين | 142    |
| 09    | مخرجات برنامج SPSS                          | 148    |

# مقدمة عامة

### تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية وتحديات متزايدة، نتيجةً للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة. وفي هذا السياق، تبرز المؤسسات الاقتصادية كفاعلٍ أساسي في دفع وتحريك عجلة النمو الاقتصادي، حيث تشكّل الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي من خلال توفير السلع والخدمات. وبما أن بيئة عمل هذه المؤسسات تتسم بدرجة عالية من التنافسية، أصبح من الضروري أن تبحث باستمرار عن وسائل وأساليب مبتكرة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على البقاء والتوسع. ومن ثم، فإن سرعة التكيف مع المتغيرات وتبني استراتيجيات فعّالة أصبحت من المحددات الجوهرية لقدرة المؤسسات على الصمود وتحقيق القيمة المضافة في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلب المستمر.

يُعدّ الأداء التنافسي مؤشراً أساسياً يعكس مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على التميز والاستمرار ضمن بيئة سوقية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة، ويرتبط هذا الأداء بتحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية والجودة والمرونة، مما يتيح للمؤسسة تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، ويسهم تعزيز الأداء التنافسي في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز ثقة المتعاملين معها، بما يضمن استدامة نجاحها وتحقيقها للنمو المستدام. للمؤسسة الاقتصادية على المدى الطويل.

في هذا الإطار، يبرز اللوجستيك كأحد العوامل الحاسمة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لما ينطوي عليه من تداخل معقد للعديد من العمليات التنظيمية والتشغيلية داخل المؤسسة، ويؤدي هذا النظام دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، إن التكامل الفعال بين مختلف الأنشطة اللوجستية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنافسي من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

### الإشكالية الرئيسية للدراسة

تكتسي الأنشطة اللوجستية أهمية متزايدة داخل المؤسسات الاقتصادية، لما لها من انعكاسات مباشرة على مستوى الأداء العام بصفة عامة. وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور هذه الأنشطة في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب بئر العاتر - تبسة-، باعتبارها نموذجاً للمؤسسة رائدة في تقديم الخدمات اللوجستية وتسعى إلى تحقيق مكانة أكبر في السوق.

## مقدمة عامة

من خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هو دور اللوجستيك بمختلف أنشطته في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب

-بئر العاتر- تبسة؟

ولإلمام بجوانب الموضوع تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة النقل على تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة التخزين على تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة المخازن على تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة خدمة العملاء على تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب؟
5. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة الإمداد العكسي على تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

وللإجابة أيضا على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

## الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة النقل على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة التخزين على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة إدارة المخازن على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

## مقدمة عامة

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة خدمة العملاء على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة الإمداد العكسي على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع باعتباره يسلط الضوء على اللوجستيك كوظيفة محورية داخل المؤسسة الاقتصادية، تسهم في التنسيق بين مختلف الأنشطة التشغيلية للمؤسسة بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ومنه تحسين أدائها العام في ظل بيئة أعمال تتميز بالتنافسية الشديدة وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة والتنظيم. تتمثل أهمية هذا الموضوع أيضاً في كونه يُبرز اللوجستيك كعامل مؤثر في تعزيز تنافسية المؤسسة، لما يتيح من إمكانيات لتحسين أنشطتها وتدعيم موقعها في السوق، حيث يُنظر إلى فعالية اللوجستيك كأحد المعايير الأساسية التي تعكس جاهزية المؤسسة الاقتصادية لمواكبة التطورات الاقتصادية المتسارعة. كما تتجلى أهمية الموضوع أيضاً في إبراز الدور الاستراتيجي والهام الذي يلعبه اللوجستيك في دعم الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال دعم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية بفعالية، فكلما عززت المؤسسة الاقتصادية من كفاءة أنشطتها اللوجستية، كلما ساهم ذلك في قدرة المؤسسة على الاستجابة لتحديات المنافسة وتحقيق المكانة في بيئة أعمال ديناميكية.

## أهداف الدراسة

تصبو هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة باللوجستيك ومختلف أنشطته؛
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالأداء التنافسي والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على دور اللوجستيك في دعم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على مستويات تطبيق اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة؛
- تسليط الضوء على مختلف الأنشطة اللوجستية في شركة تضامن السهوب؛
- معرفة مدى إسهام أنشطة اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

## أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى العديد من الأسباب يمكن حصرها فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية: تتمثل في:

- الموضوع يندرج ضمن التخصص الدقيق؛
- الاهتمام والميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع المتعلقة باللوجستيك وتنافسية المؤسسات؛
- الرغبة في الاطلاع على الواقع الميداني لمستوى تطبيق اللوجستيك في شركة تضامن السهوب -تبسة-

ب- أسباب موضوعية: تتمثل في:

- نقص الدراسات المحلية في هذا الموضوع، فرغم الأهمية المتزايدة للوجستيك في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا الموضوع في السياق الاقتصادي المحلي، مما يبرز الحاجة إلى بحث معمق يسلط الضوء على دور اللوجستيك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- أهمية اللوجستيك في البيئة الاقتصادية الحديثة، حيث أصبح اللوجستيك أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات التشغيلية وقدرة المؤسسات على تلبية احتياجات السوق بسرعة وجودة عالية؛
- التحديات الاقتصادية العالمية والمحلية، ففي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والتحديات التي تواجه الأسواق المحلية، يصبح من الضروري دراسة كيفية استغلال اللوجستيك كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية، مما يجعل الموضوع ذا أهمية كبيرة على الصعيدين النظري والتطبيقي.
- الرغبة في الربط بين النظري والتطبيقي، حيث يتيح لنا هذا الموضوع فرصة تطبيق المفاهيم النظرية في مجال الإدارة واللوجستيك على واقع المؤسسات الاقتصادية، مما يزيد من قيمة البحث وأثره العملي.

## منهج وأدوات الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية. تم الاعتماد على:

- المنهج التاريخي كحتمية ضرورية لدراسة هذا الموضوع، من خلال إستعراض التطور التاريخي للوجستيك بداية بالجال العسكري وصولاً إلى إستخدامه في المؤسسات الاقتصادية؛
- كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية واللوجستيك، إلى جانب وصف الجوانب الرئيسية للأداء والأداء التنافسي، بهدف تقديم إطار معرفي شامل يساعد في فهم العلاقة بين اللوجستيك والأداء التنافسي؛

## مقدمة عامة

- إضافة إلى المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين مختلف المتغيرات وكذا تحليل البيانات التي تخص موضوع الدراسة؛

- أما أدوات الدراسة فقد تم إجراء مجموعة من المقابلات مع رئيس مصلحة النقل والخدمات اللوجستية ورئيس مصلحة إدارة الجودة وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي ضمّ الجوانب الرئيسية لمحاور البحث، وقد تمت معالجة بيانات الاستمارات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V29) وتحليل البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك.

### حدود الدراسة

يتحدد النطاق العام لهذه الدراسة وفق الحدود الآتية:

أ- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى شركة تضامن السهوب الواقعة ببلدية بئر العاتر، ولاية تبسة بشرق الجزائر، وقد تم اختيار هذه الشركة كمجال تطبيقي للبحث نظراً لطبيعة نشاطها الاقتصادي والخدمات اللوجستية التي تقدمها، إضافة إلى موقعها ضمن منطقة ذات أهمية صناعية وتجارية في الولاية مما أتاح الفرصة لدراسة موضوع اللوجستيك والأداء التنافسي في سياق واقعي وملمس؛

ب- **الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين بشركة تضامن السهوب تبسة؛

ج- **الحدود الزمانية:** وهي الفترة التي استغرقت لتوزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع إطارات الشركة، والتي إمتدت تقريباً إلى ثلاثة أشهر خلال الفترة من 25 فيفري 2025 إلى غاية 26 ماي 2025 .

### الدراسات السابقة

من أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها، والتي تصب في نفس سياق موضوعنا، نذكر:

1. سامعي يونس، "دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مصنع SAMHA Home Appliance (براندت الجزائر)" أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء اللوجستي والتنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية، باستخدام عدة مؤشرات مثل: جودة المنتجات، تخفيض التكاليف، الربحية، واعتمادية التسليم، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى سامحا هوم أبلاينس (SAMHA Home Appliance) التابع لشركة براندت

الجزائر، وقد أظهرت النتائج أن تحسين الأداء اللوجستي ساهم في تقديم منتجات براندت بأسعار تنافسية وجودة عالية، ما زاد من صادراتها وحصلتها في السوق الدولية.

2. آمال قلابزة، "لوجستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور لوجستيات النقل الدولي للبضائع في دعم التنمية الاقتصادية للجزائر، مع التركيز على أهمية تطوير قطاع النقل وتحسين الخدمات اللوجستية لتحقيق التكامل الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، حيث تم تحليل الوضع الحالي للنقل الدولي في الجزائر، بما يشمل النقل البحري، الجوي، والبري، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في البنية التحتية والخدمات المقدمة، وقد أظهرت الدراسة ضعف البنية التحتية للنقل في الجزائر ونقص الاستثمارات في قطاع النقل واللوجستيات وإقترحت الدراسة تبني نظم إدارة النقل واللوجستيات الرقمية والحديثة ودعم السياسات الحكومية والتشريعات التي تهدف إلى تحسين بيئة النقل واللوجستيات.

3. إكرام خليلية، بلقاسم تويبة، "دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للمياه المعدنية قديلة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 02، جامعة العربي التبسي تبسة، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالأسس العلمية والمفاهيمية المتعلقة اللوجستيك ووظائف اللوجستيك كما ركزت على النقل وتكاليفه وعلاقة اللوجستيك بالنقل، وكيف تساهم أنشطة اللوجستيك في تحسين حركة المنتجات وتخفيض تكاليف النقل، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة "قديلة" بالاعتماد على عدة أدوات: مقابلات، استبيانات وتحليل بيانات واقعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين فعالية اللوجستيك وتخفيض تكاليف النقل، الوسائل اللوجستية تساهم في تحسين التدفق وتخفيض الأسعار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، اعتماد المؤسسة محل الدراسة على وسائل نقل منخفضة التكلفة كان له أثر مباشر في خفض الأسعار وتحقيق رضا العملاء.

4. عبد العزيز بن قيراط 2010 "أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة مشروع أرضية اللوجستيك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2010.

## مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة باللوجستيك والأداء اللوجستي وجودة الخدمات اللوجستية، وكذا توضيح أرضية اللوجستيك، خلق القيمة، مع التركيز على مشروع أرضية اللوجستيك ومؤشرات الخدمات اللوجستية في الجزائر بمدينة عنابة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: يوجد اختلاف بين مؤشرات الأداء اللوجستي للدول ومؤشرات أداء اللوجستيك على مستوى المؤسسات، عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي بالمؤسسات الاقتصادية، عدم وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك وعلى كل المستويات، وأخيرا ضعف الأداء اللوجستي بالمؤسسات الاقتصادية بمدينة عنابة..

### ❖ تختلف الدراسة الحالية والتي تتناول موضوع "دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة تضامن السهوب"- عن الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية:

- فقد ركزت بعض الدراسات السابقة على دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل فقط، معتبرة أن تقليل هذه التكاليف هو العامل الأساسي لتعزيز تنافسية المؤسسات، بينما تناولت دراسات أخرى اللوجستيك من منظور أوسع، مركزة على دوره في خلق قيمة مضافة من خلال تحسين جودة الخدمات وتسهيل تدفق المنتجات والمعلومات، وهناك من اهتمت بإدارة اللوجستيك كعملية متكاملة وكيفية تأثيرها على تحسين تنافسية المؤسسات من خلال تنسيق الأنشطة اللوجستية المختلفة بكفاءة أكبر وهناك أيضا دراسات ركزت على لوجستيك النقل ودوره في دعم التنمية الاقتصادية وأكدت على ضرورة تطوير قطاع النقل وتحسين الخدمات اللوجستية لتحقيق التكامل الاقتصادي.

- أما دراستنا فجاءت بإضافة على الدراسات السابقة، وذلك من خلال محاولة دمج مختلف الجوانب المتعلقة باللوجستيك، حيث تناولنا دور اللوجستيك - ليس فقط في تقليل التكاليف أو خلق القيمة المضافة-، بل دوره في دعم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات بشكل شامل، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء التنافسي من خلال تطبيق ممارسات لوجستية متطورة كاللوجستيك العكسي، والتي تتناسب مع متطلبات السوق والتحديات الاقتصادية الحديثة، بهذا الشكل تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين الجوانب الاقتصادية والتشغيلية والإستراتيجية للوجستيك في سياق تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

### هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قُسم موضوع الدراسة بمضمونه إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة، وكان ذلك على النحو التالي:

## مقدمة عامة

- الفصل الأول جاء تحت عنوان " الإطار المفاهيمي للوجستيك في المؤسسة الاقتصادية " تم التطرق فيه لماهية المؤسسة الاقتصادية، مفاهيم عامة حول اللوجستيك وكذا اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية؛
- الفصل الثاني عُنون ب " أساسيات حول الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية " تم التعرف فيه على ماهية الأداء، إضافة إلى الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية ثم محاولة إبراز دور اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية؛
- الفصل الثالث جاء تحت عنوان " دراسة دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب"، من خلال هذا الفصل تم التعريف بشركة تضامن السهوب وواقع أنشطة اللوجستيك بها، ثم استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ثم قمنا بعرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها واختبار صحة الفرضيات.

## صعوبات الدراسة

نلخص الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعقّد موضوع اللوجستيك وتعدد أبعاده حيث يشمل اللوجستيك عدة جوانب، مما جعل دراسة تأثيره على الأداء التنافسي أمراً معقداً ويحتاج إلى تحليل شامل ومتعدد الأبعاد؛
- ندرة المصادر والمراجع العلمية الموثوقة باللغة العربية، مما يجعل من الصعب الحصول على معلومات كافية تدعم البحث بشكل قوي ومتكامل؛
- عدم تواجد جميع العاملين في مكان واحد - في الشركة محل الدراسة-، مما صعب من عملية التواصل المباشر معهم وإجراء المقابلات وكذا عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها بشكل فعال.
- محدودية اطلاع وفهم معظم المستجوبين لموضوع اللوجستيك ومفاهيمه، الأمر الذي تطلب تقديم شروحات إضافية وتبسيط الأسئلة لضمان فهمهم ومشاركتهم الفعالة.

# الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للوجستيك في المؤسسة

الإقتصادية

### تمهيد:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا محوريا في الحياة الاقتصادية، إذ تسهم في تنظيم النشاط الإنتاجي وضمان إستمراريته من خلال هياكلها التنظيمية والإدارية، كما تضطلع بدور رئيسي في تحديد وتوجيه السياسات الاقتصادية وإتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد وتوزيعها بكفاءة، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

ومن جهة أخرى يعد اللوجستيك عنصرا أساسيا في سيورة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذا بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، حيث يرتبط بجميع وظائف المؤسسة الاقتصادية ويسهم في تحسين تدفق السلع والخدمات، مما يجعله أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

بناء على ما تقدم سيتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم ذات الصلة، حيث سيتم التطرق إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية وأهميتها، إلى جانب تقديم نظرة عامة حول اللوجستيك وأهميته في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بمختلف الوظائف، وذلك من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

### المبحث الثالث: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تنشيط الحركة الاقتصادية وتوظيف الموارد، وقد حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين نظراً لما توفره من إمكانيات وقدرات إنتاجية تعمل على تلبية وإشباع رغبات المستهلكين، وتسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

أعطى المختصون والإقتصاديون العديد من التعاريف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أجمعت معظمها على اعتبار المؤسسة الاقتصادية تنظيماً يجمع بين الإنسان ووسائل الإنتاج، وفي ما يلي أهم هذه التعريفات:

- تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي " <sup>1</sup>.
- كما تعرف على أنها: " جميع أشكال المؤسسات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مؤسسة موجهة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات " <sup>2</sup>.
- كما عُرِّفت أيضاً بأنها: " عبارة عن تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي تكاليف الإنتاج " <sup>3</sup>.
- وعُرِّفها مكتب العمل الدولي على أنها: " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> إسماعيل عرباجي، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996، ص 15.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999، ص 25.

<sup>4</sup> Yves-Frédéric Livian , "organisation Théorie et pratique", Dunod, Paris, 1998, P19.

- وتعرف المؤسسة الاقتصادية كذلك على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق".<sup>1</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسات الاقتصادية على أنها: كيان منظم يعمل في بيئة اقتصادية لتحقيق أهداف محددة، تتمثل أساسا في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وذلك بغرض تحقيق الربح والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تعتبر المؤسسات الاقتصادية من الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي، فهي تؤثر بشكل مباشر في النمو الاقتصادي من خلال توفير فرص العمل وكذا المساهمة في الابتكار والتطوير وغيرها.

### ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- تتصف المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- تمثل المؤسسة وجود دمة وتعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها؛
- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد، وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها؛

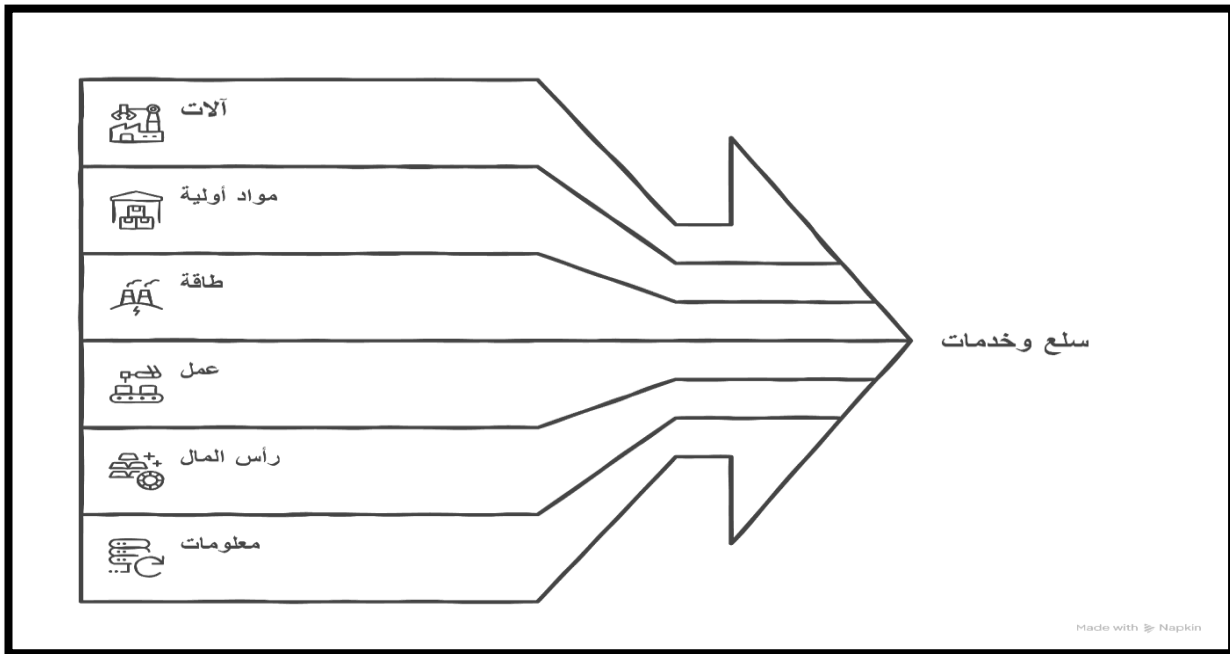
<sup>1</sup> Jean-luc Charron, Sabine Sépari: "organisation et gestion de l'entreprise", Manuel et applications, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, P01.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
  - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف؛
  - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني تعد مصدرَ رزقٍ للكثير من الأفراد.
- من جهة أخرى هناك من يستعرض خصائص المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي: <sup>1</sup>
- **المؤسسة مركز تحويل:** أي مركز لتحويل المدخلات إلى منتجات، أي سلع وخدمات؛
  - **المؤسسة مركز توزيع:** أي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المداخل المتأتية من بيع واستهلاك السلع والخدمات تحت عدة أشكال منها: الأجور، الأرباح، دفع مستحقات الموردين، تسديد الضرائب... الخ؛
  - **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** في المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة؛
  - **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** هذه القرارات الاقتصادية تخص كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الأسعار التوزيع، التصدير... الخ؛
  - **المؤسسة شبكة معلومات:** لاتخاذ قرارات رشيدة لابد من توفر شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة، وبالتالي ضرورة وجود نظم معلومات داخل المؤسسة؛
  - **المؤسسة مركز للمخاطرة:** المؤسسة معرضة للخطر، وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.

<sup>1</sup> عزيزة بن سمينة، "إقتصاد المؤسسة"، ج1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص18.

الشكل رقم (01): المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 33.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي ومعايير الحجم.

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى صنفين هما:<sup>1</sup>

أ- المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، أي أن رأس مالها ملك للشخص الذي يقوم بإنشائها وتسييرها، ونجد:

- المؤسسات الفردية: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال.

- المؤسسات الجماعية: تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين، أي شريكين، ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل الرضا، الالتزام بتقديم حصة من المال ومحل لنشاط الشركة.

<sup>1</sup> رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 28.

ب- **المؤسسات العمومية:** هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، والمسؤولون على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

#### ثانيا: حسب معيار الحجم

إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، عدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج... إلخ، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **المؤسسات الحرفية:** وهي المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن عشر (10) عمال، حيث يتراوح هذا العدد غالبا بين أجير وخمس (05) أجراء.

ب- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME-PMI):** ينحصر عدد عمال هذه المؤسسات بين 10 و500 عامل، حيث تكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30%. وتستعمل الهيئات الدولية الأخرى مقاييس نوعية وكمية للتعريف بهذا النوع من المؤسسات.

ت- **المؤسسات الكبيرة:** وهي التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين، عادةً أكثر من 500 عامل، وتتميز برأس مال ضخمة ونطاق عمليات واسع، تلعب المؤسسات الكبيرة دوراً رئيسياً في الإقتصاد، حيث تساهم في الإنتاج الصناعي، التوظيف، والتصدير.

#### ثالثا: حسب المعيار الاقتصادي

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى<sup>2</sup>:

أ- **المؤسسات الصناعية:** هي كيانات إقتصادية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات من خلال دمج عدة عوامل إنتاجية، مثل المواد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، والموارد البشرية. تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في التنمية الإقتصادية عبر تعزيز الإنتاجية، توفير فرص العمل، ودعم الابتكار الصناعي.

ب- **المؤسسات التجارية:** هي كيانات إقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح من خلال بيع السلع أو تقديم الخدمات. تلعب دوراً حيوياً في الإقتصاد عبر تنظيم عمليات الإنتاج، التوزيع، والتسويق، مما يساهم في تحفيز النمو الاقتصادي وتلبية إحتياجات المستهلكين.

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 33.

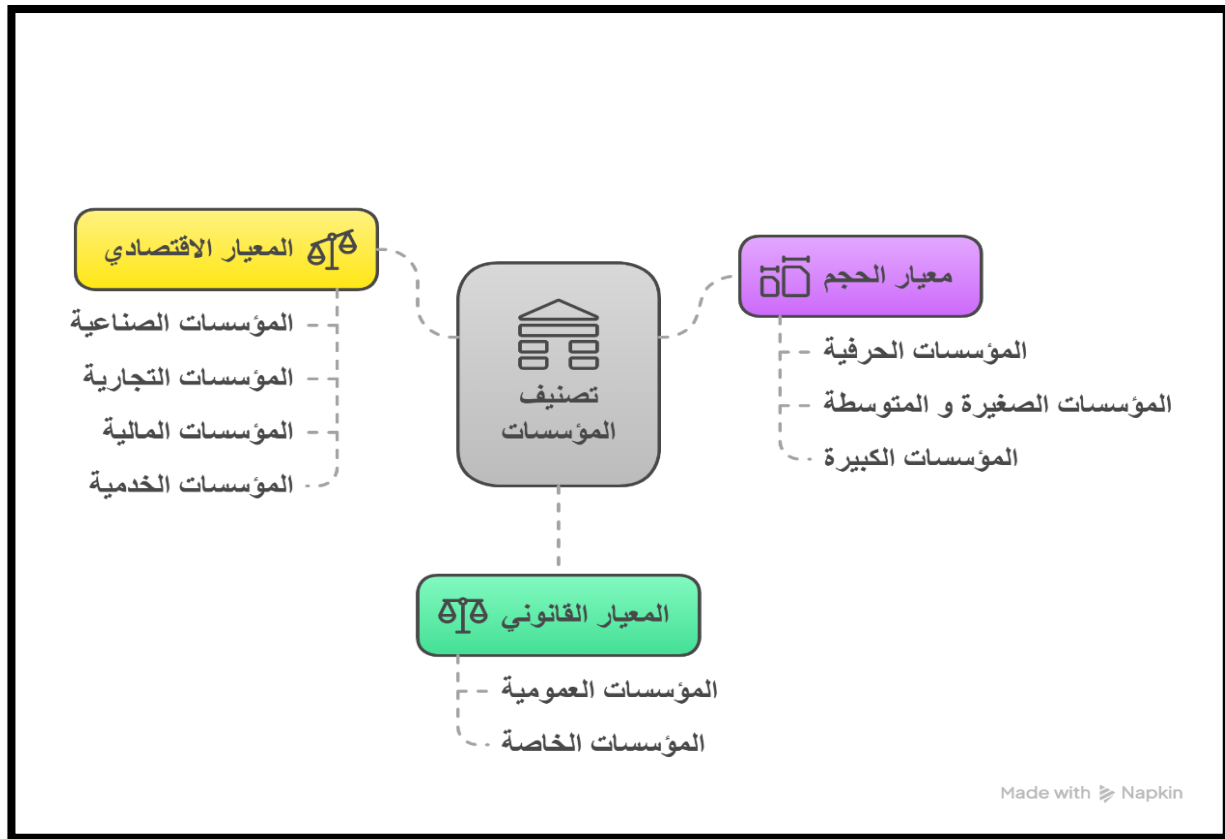
<sup>2</sup> نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006، ص 32.

ت- المؤسسات المالية: المؤسسات المالية هي الكيانات التي توفر الخدمات المالية للأفراد والشركات والحكومات، وتلعب دورًا حيويًا في الإقتصاد من خلال إدارة الأموال، تقديم القروض، الاستثمار، وضمان الاستقرار المالي.

ث- المؤسسات الخدمية: هي تلك المؤسسات التي تقوم بعدة أنواع من الخدمات للمستهلكين، كما نشير إلى أن الميزة الخاصة للمؤسسات الخدمية هي صغر حجمها، أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق.

وفي ما يلي شكل توضيحي يلخص تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفق المعايير المختلفة:

الشكل رقم (02): تصنيف المؤسسات حسب المعايير المختلفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: ربيعة حروش ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصر جميع الأهداف إلا أن أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية

تتمثل أساساً في:

✓ **تحقيق الربح:** لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي

يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة؛

✓ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد

والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

هذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية؛

✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛

✓ تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات

المحلية؛

✓ محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية؛

✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن؛

✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية

يمكن حصرها فيما يلي:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور يعتبر العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث

يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً شرعاً وعرفاً، إذ يعبر العمال عن العنصر

الحيوي والحي في المؤسسة؛

<sup>1</sup> عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 19-21.

✓ تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسنها؛

✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة؛

✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد.... الخ.

### ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية

تتمثل فيما يلي:

✓ توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها مثل المسرح، المكتبات والرحلات، وهذا بالنظر لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري، بما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة؛

✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع في المكننة والتسيير، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيّدا؛

✓ تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

## رابعاً الأهداف التكنولوجية

يمكن أن نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي:

✓ **البحث والتنمية:** إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

من جهة أخرى يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات، يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية وهم:<sup>1</sup>

● **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح، بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال؛

● **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن، حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة، تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر النوعية، آجال التسليم والخدمات ما بعد البيع؛

● **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقاً لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة؛

● **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه.

<sup>1</sup> LASARY, "comptabilité analytique", Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001, PP 14-15.

وكل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

● **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي للموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

تعد الخدمات اللوجستية العمود الفقري للاقتصاد العالمي، وقد ساهمت بشكل كبير في تحسين حركة البضائع على المستوى العالمي، ومن خلال تطور هذه الأنظمة بفضل التكنولوجيا أصبح تبادل السلع والخدمات أفضل وأكثر أماناً، وبالتالي تعزيز عجلة التنمية الاقتصادية العالمية والمساعدة في تلبية الاحتياجات المتزايدة للأسواق العالمية.

### المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

اللوجستيك وسلاسل الإمداد وسلاسل التوريد هي مصطلحات تستخدم بالتبادل لتحقيق نفس الأهداف، إلا أن الاختلاف يكمن في المراجع والأدبيات التي قد تستخدم أحد المصطلحات بشكل أكثر تحديداً بينما في مراجع أخرى تستخدم المصطلحات بنفس المعنى دون فرق جوهري بينها.

### أولاً: تعريف اللوجستيك

اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة من الخبراء والجمعيات للوجستيك، وفيما يلي تقديم لأهم هذه التعريفات:

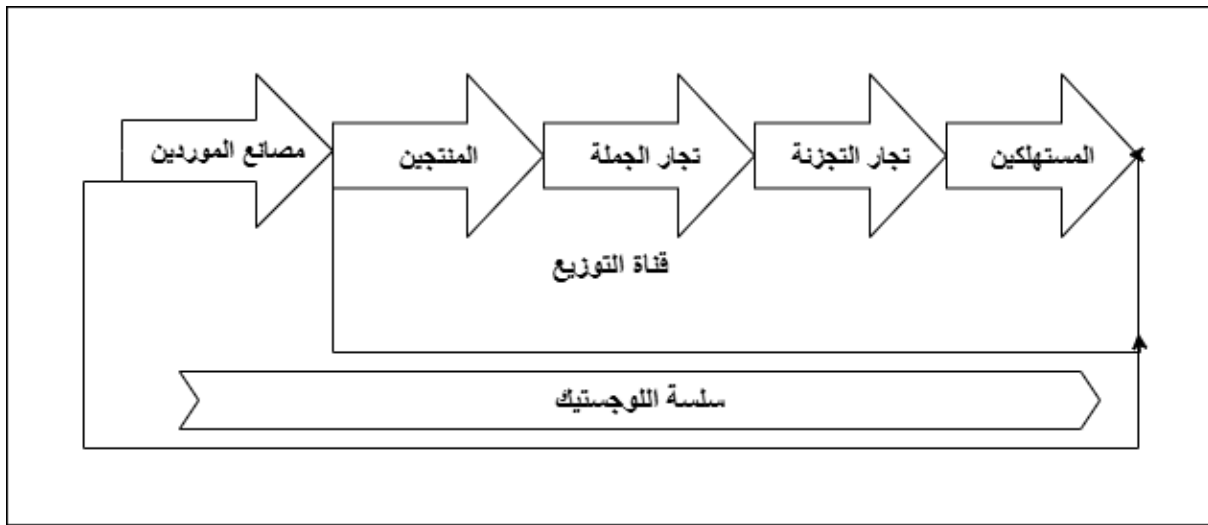
- يعرف اللوجستيك على أنه "الجزء المرتبط بتخطيط وتطبيق ورقابة التدفق الكفؤ والفعال للسلع والخدمات والمعلومات من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك النهائي، بهدف إشباع احتياجات المستهلكين"<sup>1</sup>.
- وفي سنة 1948، قامت الجمعية الأمريكية للتسويق بتعريف اللوجستيك على أنه: "مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج، وهذه الأنشطة تتمثل في النقل ومناولة المواد والتخزين.. الخ، وهو ما يطلق عليه بالإمداد التوزيعي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاتي، "إدارة اللوجستيات الامداد والتوزيع المادي الأخضر"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص24.

<sup>2</sup> أمال قلبارة، يوسف رشيد، "لوجستيك النقل البحري للبضائع"، مجلة دفاتر بواذكاس، العدد04، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر2015، ص176.

- وعرّفته الجمعية الفرنسية لشبكة الإمداد والوجستيك (ASLOG) " اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة للمنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب، مع تحديد جميع عمليات حركات المنتجات"<sup>1</sup>.
  - عرّف أيضا على أنه " نظام يتكون من الموردين المنتجين، تجار التجزئة العملاء، يتم فيه تبادل المواد من الموردين نحو العملاء وتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين."<sup>2</sup>
  - أما PIMOR فيختصر مفهوم اللوجستيك: " بأنه جلب ما يلزم، أين ما يلزم ومتى يلزم."<sup>3</sup>
- من خلال التعريفات السابقة، يمكن تحديد تعريف واضح ومحدد للوجستيك على أنه: نظام إداري يهدف إلى ضمان توفير المنتج المناسب، بالكميات والجودة المطلوبة، في المكان والتوقيت المحددين، للعميل المستهدف، مع تحقيق أدنى تكلفة ممكنة.

### الشكل رقم (03): شبكة اللوجستيك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: عمر قاسم، "إدارة شبكة التوريد"، مجلة دراسات اقتصادية،

العدد 14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، جانفي 2010، ص 58.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، فارس بوباكور، "اللوجستيك كرهان استراتيجي وتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية لمجموعة PEM بمدينة عنابة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 52.

<sup>2</sup> Marion Grussendorf, "English for Logistics", OXFORD UNIVERSITY PRESS Great, United States, 2009, p05.

<sup>3</sup> نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، "تحديد مثالية سلاسل الإمداد باستخدام البرامج الخطية بالأهداف المرجحة"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 118.

## ثانيا: خصائص اللوجستيك

يتميز اللوجستيك بمجموعة من الخصائص الأساسية نذكر منها:<sup>1</sup>

- **الاستجابة Responsiveness** ، من البديهي أن تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية يلزمه قدرة على الاستجابة لها أولا. ويقصد بالاستجابة هنا قدرة مختلف أطراف سلسلة اللوجستيك على إدراك وتعريف التغيرات البيئية التي قد تواجهها والتصرف حيالها، وقد يأخذ هذا التصرف شكل رد الفعل بعد حدوث التغيرات، أو المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها على أرض الواقع؛
- **الجدارة Competency**، وهي القدرة على إدراك أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة؛
- **المرونة Flexibility**، ويقصد بها القدرة على تبني أساليب مختلفة وطرق متباينة يمكن من خلالها تحقيق ذات الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- **التكيف Adaptability**، ويقصد به قدرة المؤسسة على التعايش والتأقلم مع ما يوجهها من تغيرات في بيئة الأعمال الخاصة بها؛

- **السرعة Quickness**، وهي القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات في وقت وجيز بما لا يخل بدقتها

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للوجستيك وأسباب ظهوره في المؤسسات الاقتصادية

منذ العصور القديمة، لعب اللوجستيك دوراً أساسياً في العديد من المجالات، وكان المجال العسكري من أوائل القطاعات التي اعتمدت على المفاهيم اللوجستية لتحقيق التفوق العملي، فقد ساهم في تنظيم الإمدادات، وتأمين المعدات، ومع مرور الزمن توسعت تطبيقاته لتشمل قطاعات مختلفة كالتجارة، الصناعة، والنقل.

## أولاً: اللوجستيك والمجال العسكري

اعتبر العديد من القادة العسكريين اللوجستيك أحد علوم الحرب الأساسية التي تساعد الجيوش في أداء مهامها القتالية بكفاءة عالية، ففي الحرب العالمية الثانية تمكنت الجيوش الأمريكية من تطبيق نظم إمداد ولوجستيك متطورة تضمن توافر الاحتياجات الحيوية للجنود في ساحات المعارك، مثل الغذاء والشراب والأسلحة والذخيرة والإمدادات الطبية، مما ساهم بشكل مباشر في تحقيق انتصاراتها. ومنذ ذلك الحين، شهد التاريخ الحديث

<sup>1</sup> محمد سعد شاهين، "تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 03، جامعة المنصورة كلية التجارة، مصر، 2014، ص 10.

العديد من الحروب التي استخدمت فيها أنظمة لوجستية أكبر وأكثر تعقيداً، حيث أصبح التخطيط والتنظيم الدقيق لتدفق الموارد عاملاً حاسماً في نجاح العمليات العسكرية، وقد تطورت هذه الأنظمة مع مرور الوقت لتشمل تقنيات حديثة مثل أنظمة التتبع والاتصالات المتقدمة، مما أتاح للقوات المسلحة إدارة سلاسل الإمداد بكفاءة أعلى، والتكيف مع تحديات بيئات القتال المختلفة، وهو ما جعل اللوجستيك يشكل العمود الفقري لأي حملة عسكرية ناجحة. وبعد الحرب العالمية الثانية بدأت المؤسسات تواجه طلباً متزايداً من المستهلكين للسلع والخدمات، الأمر الذي تطلب منها زيادة جهودها الإنتاجية لمواجهة تلك الطلبات، وقد تواكب ذلك أيضاً مع ظهور المفهوم التسويقي والذي أدى إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بتوصيل السلع في المكان والوقت المناسبين.<sup>1</sup>

### ثانياً: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علماً أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك في المؤسسات، بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية التي جاء حلها تبقى نفسها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

لقد ساهمت العديد من العوامل في ظهور وانتشار وتطور مفهوم اللوجستيك داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن أبرز هذه العوامل نذكر:<sup>3</sup>

- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة؛

<sup>1</sup> هبة الله محمد أحمد، "أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 1، جامعة حلوان، مصر، 2021، ص 219.

<sup>2</sup> عبد العزيز بن قيراط، "أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2010/2009، ص 3.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 4.

-تطور مدخل النظم: وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك؛

-تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.

بالإضافة للأسباب المذكورة سابقاً هناك أسباب أخرى ساهمت في ظهور اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية، تتمثل هذه الأسباب في: <sup>1</sup>

- ظهور أسواق جديدة حيث تعد كفرصة للمؤسسات لتصريف منتجاتها؛
- البحث الدائم من طرف المؤسسات على الرفع من جودة الخدمات المقدمة؛
- تخفيض التكاليف واستخدامها كميزة للمؤسسة؛
- السرعة في الاستجابة لرغبات الزبائن؛
- التغيرات السريعة والدائمة والحادة أحياناً في بيئة الأعمال.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

بعد إدراك المؤسسات الاقتصادية الأهمية الجوهرية للوجستيك والدور الحيوي الذي يؤديه في عملياتها المختلفة، أصبح من الضروري استثماره بكفاءة لتحقيق أهدافه والتي تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.

#### أولاً: أهمية اللوجستيك

تتجلى أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- اعتبارات التكلفة العالية: لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأعمال اللوجستية ونسبتها إلى المؤسسة، تكلفة الأعمال اللوجستية قد تصل أحياناً إلى 30٪ من إيرادات المبيعات سنوياً، وحوالي 50 إلى 60٪ من إجمالي تكاليف التشغيل. إن تكلفة الأعمال اللوجستية تمثل في

<sup>1</sup> عمر قاسم، "إدارة شبكة التوريد"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، جانفي 2010، ص 60.

<sup>2</sup> عبد الرحمن ثابت إدريس، "إدارة الأعمال اللوجستية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29-31.

الغالب جزء كبيراً من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم المؤسسات، والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة؛

- **طول خطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة Globalization في الصناعة، وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأعمال اللوجستية، ولذلك فقد تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل مؤسسة وخاصة تلك المؤسسات متعددة الجنسية Multi-national companies، أو الشركات الكبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة؛

- **الأعمال اللوجستية هامة للإستراتيجية:** تبذل المؤسسات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز Differentiation strategy وخاصة في تكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة، وعلى أيضاً فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء. وبلغة أخرى، فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها؛

- **الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل:** مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة Value قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المؤسسة جهداً في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان على توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة؛

- **تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:** تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج، والتنميط Standardization ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير Mass production، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير Mass marketing، وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتوافق مع إحتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

## ثانيا: أهداف اللوجستيك

إن للوجستيك ثلاث أهداف رئيسية تتمثل بصفة أساسية في:<sup>1</sup>

- أ- الوصول الى أعلى مستوى ممكن من الأداء: يمكن للمؤسسة تحقيق أعلى مستوى ممكن من أداء الخدمات اللوجستية وذلك مع الأخذ في الحسبان كل من أولويات التشغيل و اعتبارات التكاليف، هذا ويمكن للمؤسسات المعاصرة قياس مستوى هذا الأداء بإستخدام بعض المعايير الأساسية من والتي من أهمها:
  - مدى قدرة النظام اللوجستي على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالسرعة المطلوبة وبالمعدل نفسه من خلال الفترة الزمنية المعينة؛
  - مدى قدرة النظام اللوجستي على توفير إحتياجات هذه المؤسسات من المواد والأجزاء والمنتجات اللازمة لعمليات التشغيل فيها؛
  - مدى قدرة النظام اللوجستي أيضا على تخفيض معدل الأخطاء عند نقل وتوزيع المواد وأجزاء المنتجات.
- ب - تدنية التكاليف إلى أقل قدر ممكن: يعتبر نظام اللوجستيك بمثابة حركة للتكلفة وفي نظام اللوجستيك يوجد نوعين أساسيين من التكاليف، يتمثل النوع الأول منهما في تكلفة التشغيل، في حين يتمثل النوع الثاني في تكلفة رأس المال، ويتطلب الأمر في هذا الصدد ضرورة تحديد هذين النوعين من التكاليف بدقة مع الاتجاه نحو تخفيض هذه التكاليف إلى أقل قدر ممكن وذلك باستخدام الإستراتيجيات المخصصة لذلك، ومن بين هذه الإستراتيجيات:
  - تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بعمليات النقل والتخزين؛
  - إختصار طرق ومسارات الإمدادات مع التركيز على إستخدام الطرق والمسارات المباشرة؛
  - التعامل مع المخازن الخاصة بدلا من المخازن العامة التي يمتلكها الأفراد والمؤسسات؛
  - إستخدام طرق أخرى لتقديم الخدمات اللوجستية؛
  - إستخدام نظام اللوجستيك في الوقت المحدد بدلا من ممارسة عمليات التخزين.

<sup>1</sup> رفيق مجبل مرجان وميس حسين العميدي، " اللوجستيك العكسي وحماية البيئة"، دار الرضوان للنشر و التوزيع، ط1 ، الأردن، 2018، ص ص 14، 15.

ت- تركز الأنشطة اللوجستية على تلبية احتياجات الزبائن: من خلال تحقيق ميزة تنافسية عبر إضافة قيمة حقيقية للمواد، وذلك بالاستجابة لمتطلباتهم والعمل على رضاهم. ويتمثل الهدف الأساسي للأعمال اللوجستية في إيصال السلع والخدمات إلى الزبائن بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، بما يتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم.

هذا، ويرى آخرون أن للوجستيك أهداف أسمى تتمثل في الأصفار الخمسة وهي موضحة كما يلي:<sup>1</sup>

- **صفر مخزون:** ويعني تحقيق وفورات في التكلفة عن طريق التقليل ما أمكن من المخزون؛
- **صفر أجال:** ويشير إلى تقليل الزمن المستغرق في تلبية طلب الزبون؛
- **صفر أوراق:** ويصبو إلى تسريع الاستجابة و الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال؛
- **صفر أخطاء:** ويتم بالسهر على تلبية طلب الزبون بالمواصفات التي حددها وتفادي المرتجعات؛
- **صفر عطل:** ويتحقق بالسهر على القيام بالصيانة باستمرار.

---

<sup>1</sup> عادل زيادي وعادل زيات، "لوجستيات النقل البري وترقية صادرات المنتجات الفلاحية الجزائرية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 578.

### المبحث الثالث: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

يُعتبر اللوجستيك عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح في المؤسسات من خلال إدارة العمليات اللوجستية بفعالية، تتمكن المؤسسات من تحسين التخزين والنقل والإمداد بما يتماشى مع أهدافها التشغيلية والإستراتيجية.

#### المطلب الأول: أنواع اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

يمكن التفريق بين عدة أنواع للوجستيك وهذا حسب اختلاف طبيعتها وأهداف كل نوع منها: <sup>1</sup>

##### أولاً: لوجستيك التجهيز

هو مجموعة الأنشطة التي تضمن حركة المواد والسلع، سواء كانت مصنعة أو نصف مصنعة، من الموردين أو مصادر المواد الأولية إلى مواقع الإنتاج داخل المؤسسة، ويشمل هذا النشاط تخطيطاً دقيقاً يستند إلى أسس فنية واضحة بهدف توفير المواد والمشتريات من مصادر مناسبة، وبالكمية والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب وبالسعر الملائم. ويتم ذلك من خلال تنسيق منظم مع باقي الأنشطة الأساسية في المؤسسة، مع تطبيق ضوابط رقابية صارمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، كما يشمل لوجستيك التجهيز متابعة وصول المواد بشكل جيد إلى المؤسسة، مما يجعله الوظيفة المسؤولة عن إدارة المواد الخارجية بطريقة تضمن تأمين كافة إحتياجات المؤسسة من السلع والخدمات، بالإضافة إلى توفير الكفاءة والمعرفة اللازمة لدعم الأنشطة الأساسية الأخرى داخل المؤسسة.

##### ثانياً: لوجستيك الإنتاج

يستخدم هذا المصطلح لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج، والتي تهدف إلى ضمان تدفق المواد بشكل مستمر، مما يحقق استمرارية العملية الإنتاجية بأفضل طريقة ممكنة، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف، مستوى الخدمة، وغيرها من الاعتبارات اللوجستية مثل تخطيط وتوجيه الإنتاج، كما يشمل اللوجستيك الإنتاجي تصميم المؤسسة داخلياً لتوفير تدفق فعال للعمال، البضائع، المعدات، والمعلومات، بما يضمن أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يركز على تحديد مدى القدرة الاستيعابية اللوجستية، من حيث كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج، لضمان تحقيق كفاءة تشغيلية عالية.

<sup>1</sup>آمال قلبازة، "لوغستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في تنمية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في تخصص تجارة دولية ولجستيك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2016/2015، ص08.

### ثالثاً: لوجستيك التوزيع

يعد لوجستيك التوزيع الحلقة الأساسية التي تربط بين الإنتاج والمبيعات داخل المؤسسة، حيث يشمل عمليات النقل، التخزين، وتسليم السلع إلى العملاء. كما يرتبط أيضاً بالمعلومات المتعلقة بالتوجيه والرقابة، بهدف ضمان توفير السلعة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، وبالكمية والجودة الملائمة، مع التحكم في التكلفة المرتبطة بهذه العمليات. من أبرز التحديات التي تواجه لوجستيك التوزيع:

- اختيار مواقع مخازن التوزيع لضمان سهولة الوصول إلى الأسواق؛
- تنفيذ العقود بما يتوافق مع متطلبات العملاء والشروط التجارية؛
- التعبئة والتغليف لضمان حماية المنتجات أثناء النقل والتخزين؛
- إدارة خروج البضاعة لضمان تسليم المنتجات بكفاءة؛
- ضمان عمليات التحميل والنقل لتحقيق أعلى مستويات الفعالية وتقليل التكاليف التشغيلية.

### رابعاً: اللوجستيك العكسي

يركز اللوجستيك على إدارة المواد عبر جميع المراحل، بدءاً من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى الإنتاج في المصنع، ثم توزيع المنتجات إلى العميل النهائي، أما اللوجستيك العكسي فهو يضيف بعداً جديداً في سلسلة التوريد، حيث يهتم بعمليات المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق بالعكس أي من المستهلك إلى المنتج أو المورد، يشمل ذلك استرجاع المنتجات المعيبة وإعادة تدوير المواد وإدارة الحاويات والصناديق المستخدمة، بهدف تحسين كفاءة الموارد وتقليل الفاقد. وتعتبر تكاليف اللوجستيك العكسي جزءاً هاماً من إجمالي تكاليف اللوجستيك، حيث بلغت حوالي 4 % من إجمالي التكاليف، أي ما يعادل 35 مليار دولار في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001.

## المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

قد تختلف الأنشطة اللوجستية الممارسة داخل كل مؤسسة وفقا لطبيعة ونشاط وظروف كل مؤسسة بشكل خاص وتتمثل أهم الأنشطة اللوجستية الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية في:<sup>1</sup>

### 1- خدمة العملاء Customer Service: والتي تشير إلى فلسفة المؤسسة في إدارتها

لكافة وظائفها وأنشطتها لخدمة عملائها، وبالتالي فإنها تعكس مستوى التكاليف التي سوف تتحملها من أجل الوفاء بطلبات العملاء، ويعمل مستوى خدمة العملاء الذي تضعه المؤسسة على توحيد كافة جهودها ووظائفها من أجل تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، ويشمل:

- وضع مستويات لخدمة العملاء (على سبيل المثال مستوى ممتاز، جيد، مقبول)؛

- وضع نظم الخدمات ما بعد البيع والتعامل مع شكاوى العملاء؛

- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء.

### 2- النقل: يمثل نشاط النقل أحد المكونات الهامة في أنظمة اللوجستيك، فقد تصل تكلفته في المتوسط من

35% إلى 65% من تكلفة النظام ككل، ويشير إلى كل من الطرق أو الشبكة التي تستخدمها المؤسسة لنقل مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي (الطرق، السكك الحديدية، النقل الجوي)، وأيضاً اختيار المؤسسة لوسائل النقل المناسبة (سيارات، طائرات، قطارات).

### 3- التنبؤ بالطلب: يقوم ذلك النشاط بتحديد الكميات المتوقعة طلبها من العملاء والخدمات المصاحبة لها

خلال فترة زمنية معينة، وتأتي أهمية ذلك النشاط لأنه يعد الأساس الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء، والإنتاج والتوزيع والتي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل.

### 4- الاحتفاظ بالمخزون: نظراً لأن توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بشكل فوري يُعد أمراً نادراً، فإن المؤسسة

تحتاج إلى الحفاظ على مستوى مناسب من المخزون لضمان تلبية احتياجات العملاء والعملية الإنتاجية، ويتطلب ذلك إدارة فعالة لمستويات المخزون، بحيث تتيح سهولة حصول العملاء على طلباتهم مع ضمان توفير الموارد اللازمة لمراكز الإنتاج دون حدوث نقص أو تأخير، ويشمل ذلك التخطيط المسبق، مراقبة الطلب، وتنسيق عمليات التخزين والتوزيع لضمان استمرارية الإنتاج وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

<sup>1</sup> محمد أحمد حسان، "إدارة الإمداد والتوزيع"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 26-30.

**5- إدارة المخزون:** يتضمن هذا النشاط إدارة المساحات المتوفرة للاحتفاظ بالمخزون واختيار مواقعها المناسبة، والتنظيم الداخلي للمخازن، وأماكن التخزين الداخلية، وتحديد مناطق الاستلام والفحص والشحن داخل المخازن، وبصورة عامة كلما زاد الوقت المتاح بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك كلما زادت جهود المؤسسة في إدارة المخازن المتوفرة لديها.

**6- إدارة المناولة:** يعمل ذلك النشاط بصورة أساسية على إدارة تحركات السلع والمواد الأولية للمؤسسة سواء من مخازن المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى مراكز الإنتاج، أو حركة السلع نفسها أثناء التصنيع، وأيضاً حركة السلع من مراكز التخزين إلى أسواق وعملاء المؤسسة ويرتبط هذا النشاط بالعديد من العوامل أهمها اختيار معدات المناولة، والعمل على تخفيض مسافات تنقلات السلع والخدمات في أقل قدر ممكن، وتخفيض حجم الخسائر التي تحدث نتيجة عيوب المناولة.

**7- تدبير الاحتياجات:** يهتم هذا النشاط بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج، وذلك من حيث تحديد مواقع ومصادر التوريد الملائمة، والكميات التي سوف يتم الحصول عليها، والتوقيت اللازم للشراء بالشكل والجودة المناسبة، وإدارة العلاقات مع الموردين لضمان الحصول على أفضل الخدمات والأسعار الممكنة، وينبغي أن نفرق هنا بين نشاط الشراء ونشاط تدبير الاحتياجات، فنشاط الشراء يهتم فقط بعملية الشراء الفعلية والأنشطة المصاحبة لها، أما تدبير الاحتياجات هو مصطلح أكثر اتساعاً في معناه.

**8- تخطيط وجدولة تدفق المنتج:** يتعلق ذلك الجانب بصورة أساسية بعملية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها وفقاً لأولويات أو لجداول توزيع تلك المنتجات في الأسواق، ولذا فالمؤسسة يجب أن تراعي تخطيط عملياتها الإنتاجية وفقاً لإمكاناتها للوفاء بطلبات العملاء، ولذلك يهتم هذا النشاط بصورة أساسية بعملية التوازن بين العملية الإنتاجية والكميات والأنواع المطلوبة من عملاء المؤسسة من أجل توفيرها في المكان والوقت المناسبين.

**9- نظم الاتصالات وتدفق المعلومات:** ينبغي على المؤسسة التي تحرص على كفاءة أنشطة اللوجستيك أن تحرص على وجود نظم المعلومات التي تعكس مستويات أداء تلك الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها، وأيضاً سرعة توصيل تلك المعلومات إلى كافة الأطراف التي تشترك في عملية الإمداد والتوزيع، ولذا فالاحتفاظ بمواقع العملاء، وحجم مبيعات كل عميل منهم، وأشكال الشحن ومستويات المخزون لا شك أنها تساعد الإدارة على كفاءة متابعة وتخطيط ونظم اللوجستيك.

**10- التغليف الوقائي:** يهدف بصورة أساسية إلى ضمان انتقال المنتجات والمواد الأولية مع عدم تعرضها لأقل درجة من التلف أثناء عملية المناولة والشحن والنقل والتفريغ، ولتحقيق ذلك يجب تزويد المنتجات أثناء تحركها

بغلاف حمائي ولكن يجب مراعاة حجم وأبعاد الغلاف لأنها تؤثر بطريقة واضحة على تكلفة المناولة والتخزين والنقل.

**11-تصميم قنوات اللوجستيك العكسية:** بدأت المؤسسات حديثاً بإدراك أهمية التخطيط الفعال لعملية استرجاع المنتجات في الأسواق، والتي قد تكون ناتجة عن عيوب تصنيعية أو تلف أثناء عمليات الشحن والمناولة أو حتى مردودات المبيعات من العملاء، وتُظهر الدراسات أن تكاليف إعادة هذه المنتجات يمكن أن تكون أعلى بنسبة تتراوح بين 5 إلى 14 مرة مقارنةً بتكاليف انتقال نفس المنتجات من المؤسسة إلى الأسواق، كما تتضمن قنوات اللوجستيك العكسي حركة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج التالفة أو الهالكة، والتي يتم إعادتها إلى الموردين بهدف إعادة تدويرها أو التخلص منها وفق آليات فعالة. ولذلك، ينبغي على المؤسسة إدارة تدفق هذه المنتجات بكفاءة، بحيث لا تؤثر تكلفتها سلباً على الربحية أو مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال أنظمة لوجستية متطورة.

### المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى

يرتبط اللوجستيك بمعظم الوظائف داخل المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي أهم الوظائف التي يرتبط بها اللوجستيك:

#### أولاً: علاقة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج

إن إدارة الإنتاج والعمليات تتحمل مسؤولية الإنتاج والتسليم للسلع المادية والخدمات، إذن فالمفهوم الذي تقوم عليه يتضمن حتى أنشطة اللوجستيك، حيث تبدأ مهام إدارة اللوجستيك بتوفير المواد الخام وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها كأمر توريد وحتى وصولها إلى المخازن، ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، وهذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لإدارة الإنتاج. أما بالنسبة لإدارة اللوجستيك فهي بالتأكيد تكون في حاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج، وجداول الإنتاج وبالتالي يتطلب التعاون المستمر بينهما ويتضمن ذلك قبل كل شيء تبادل تام في المعلومات والبيانات.<sup>1</sup>

**فعلى إدارة الإنتاج أن تمد إدارة اللوجستيك بجملة من المعلومات والبيانات مثل:**

<sup>1</sup> وفاء بلشير، "أمثلة إدارة شبكة إمداد المؤسسة الصناعية الجزائرية باستخدام طرق النمذجة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الزنك ALZINC"، أطروحة دكتوراه في تخصص إقتصاد تطبيقي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2021/2020، ص 19.

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط؛
- التعديل في الخطط فور حدوثها وما يترتب عليها من تغيير في الاحتياجات المطلوبة ومواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات؛
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة بدقة ودون مغالاة، حتى يمكن إدارة اللوجستيك تخطيط برامجهما للشراء والنقل والتخزين طبقا لهذه المواعيد وأيضا للكميات المطلوبة.

#### أما وظيفة اللوجستيك فتقدم معلومات عن:

- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات، وذلك حتى تتمكن إدارة الإنتاج من أخذ هذا العنصر في الاعتبار عند وضع خطط الإنتاج وجدولة هذا الإنتاج؛
- التطور الفني والجديد في صناعة مستلزمات واحتياجات العملية الإنتاجية. مما يتيح لإدارة الإنتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الإنتاج بما يتماشى مع هذه التطورات؛
- تقديم قائمة بالمواد والخامات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى يمكن لإدارة الإنتاج أن تختار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

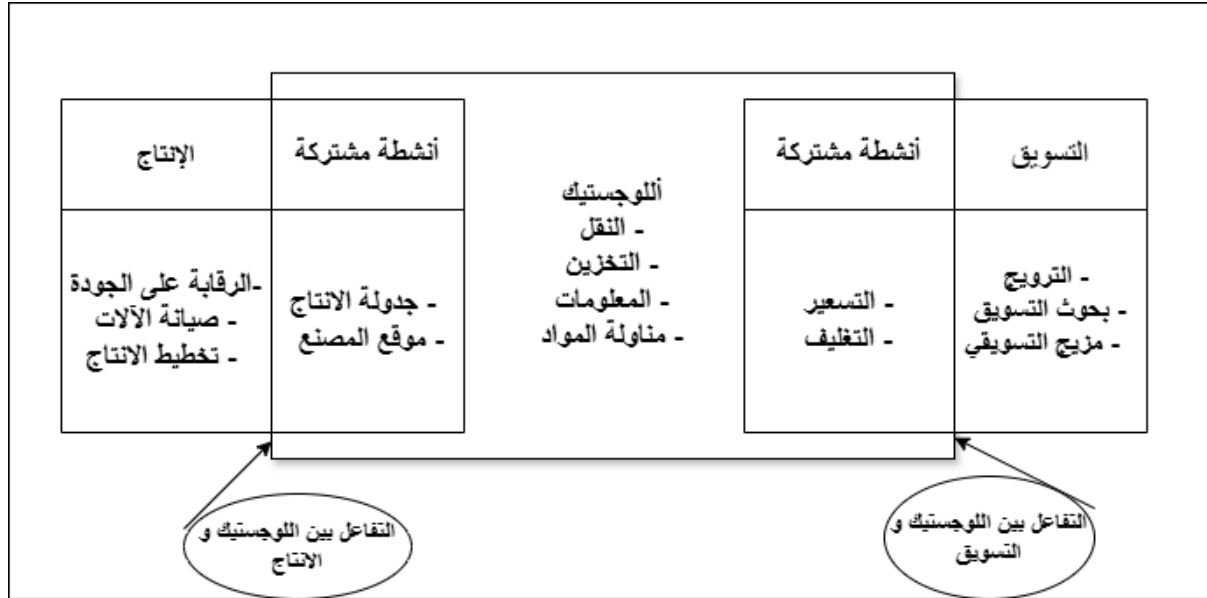
#### ثانيا: علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق

لوظيفة اللوجستيك علاقة قوية بالتسويق، حيث أن إدارة التسويق تختص بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيه والترويج له وتوزيعه من أجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة، وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات، فالمفهوم الذي يقوم عليه التسويق هو خلق القيمة الزمنية والمكانية والذي يحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد لتحقيق ذلك، كما أن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضا المستهلك، الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تحقيق المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك، وبالتالي نجد أن نشاط خدمة العملاء هو نشاط مشترك لكل من إدارتي التسويق واللوجستيك، ففي حين يمثل هذا النشاط مخرجات إدارة اللوجستيك، فإن رضا العميل ينتج عن الأداء الفعال لجميع مكونات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع)<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح علاقة اللوجستيك بوظيفتي الإنتاج والتسويق:

<sup>1</sup> تفيدة على هلال، "إدارة المواد والإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 29.

الشكل رقم (04): وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالإنتاج والتسويق



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: نحال فريد مصطفى، "إدارة المواد والإمداد إدارة المخازن - إدارة المشتريات

النقل والشحن"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 4.

### ثالثاً: علاقة وظيفة اللوجستيك بالإدارة المالية

يهدف تكامل الأنشطة داخل المؤسسة إلى تحقيق المنتجات بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الربحية، مما يستدعي تنسيقاً مستمراً بين الإدارة المالية وإدارة اللوجستيك، فمن الضروري أن تكون إدارة اللوجستيك على دراية كاملة بالموارد المالية المتاحة والمخصصة لتمويل الأنشطة المختلفة، لضمان التخطيط الفعال للعمليات، في المقابل يجب أن تتلقى الإدارة المالية معلومات دقيقة حول هذه الموارد والنفقات، حتى تتمكن من إدراجها ضمن إستراتيجيات التخطيط المالي، بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي وركريا أحمد عزام، "إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 56.

## خلاصة الفصل:

تمثل المؤسسة الاقتصادية كياناً منظماً يعمل ضمن البيئة الاقتصادية لتحقيق أهداف محددة، تتميز هذه المؤسسات بمجموعة من الخصائص، أبرزها الشخصية القانونية، القدرة على الإنتاج، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ونميز وجود عدة أنواع للمؤسسات الاقتصادية أبرزها كما المؤسسات الصناعية والمالية والخدمية، وكلها تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة تشمل الربح والاستمرارية والنمو.

يعبر اللوجستيك عن مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة تدفق المواد والمعلومات بكفاءة، بدءاً من المورد وصولاً إلى المستهلك النهائي؛ حيث تطور مفهوم اللوجستيك عبر الزمن وانتقل من عمليات التوزيع التقليدية إلى منظومة متكاملة تشمل كافة عناصر سلسلة اللوجستيك، مما يعكس دوره الحيوي في تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما تتجلى أهميته البالغة في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، هذا ويهدف إلى ضمان توفر الاحتياجات المادية في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة.

وفي هذا الإطار، تتعدد وتنوع أنواع اللوجستيك، فنجد مثلاً اللوجستيك الداخلي والخارجي، إضافة إلى الأنشطة اللوجستية الرئيسية كالنقل والتخزين وإدارة المخزون ومعالجة الطلبات. الخ، وهو ما ساهم في توطيد العلاقة الوثيقة بين اللوجستيك ووظائف المؤسسة الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمبيعات. وبناءً على ذلك يمثل اللوجستيك وظيفة إستراتيجية وأساسية في المؤسسة الاقتصادية، تسهم بشكل مباشر في تعزيز التنافسية وتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

الفصل الثاني: مساهمة اللوجستيك في  
تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة  
الاقتصادية

في عالم يشهد تغيرات متسارعة وتطورات اقتصادية وتقنية مستمرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها -سواء كانت صناعية أو خدمية-، ركيزة أساسية في دعم النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار. هذا الدور الفعال وضع المؤسسات أمام تحديات متزايدة، تطلبت منها البحث المستمر عن حلول فعالة تضمن لها تحقيق الأداء الأمثل والمحافظة على تنافسيتها في السوق من خلال تبني إستراتيجيات قائمة على الكفاءة التشغيلية والإدارة الفعالة. وفي هذا الإطار، لا يقتصر تحسين الأداء المؤسسي على كفاءة الإدارة أو الهيكل التنظيمي فقط، بل يتطلب تركيزاً خاصاً على تطوير اللوجستيك كعنصر محوري في تحقيق القيمة المضافة وتعزيز تنافسية المؤسسة وضمان إستدامتها في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمنافسة الشديدة.

وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

### المبحث الأول: ماهية الأداء

### المبحث الثاني: الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثالث: مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يُشكل الأداء عنصرًا جوهريًا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يتنوع في أشكاله وأنواعه، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة، كل هذه العوامل جعلته يلعب دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات من تعزيز وجودها في بيئة متغيرة باستمرار.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

### أولاً: تعريف الأداء

تباينت آراء الباحثين والمختصين بشأن تعريف مصطلح الأداء، ويرجع سبب في هذا التباين إلى اختلاف المنهجيات والمعايير المستخدمة في تقييمه، فبينما يركز بعضهم على الجوانب الكمية القائمة على مؤشرات رقمية واضحة، يعتمد آخرون على أساليب نوعية تأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والتأثيرات غير المباشرة، هذا ما جعل تعريف مصطلح الأداء متعدد الأبعاد وقابلًا لتفسيرات مختلفة.

وفي ما يلي أهم تعريفات مصطلح الأداء:

- حسب الكاتبان Miller et Bromily يُنظر إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

- ويعرف Daft الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفعالة"<sup>2</sup>.

- أما الكاتب Ph. LORRIN عرّف الأداء بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بhamش في الأداء الكلي للمؤسسة". إذاً يمكن أن يُترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:<sup>3</sup>

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

<sup>1</sup> Herman agunis، "إدارة الأداء"، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص13.

<sup>2</sup> حسين حريم، "إدارة المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص23.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص15.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

- في حين يرى شافالير وآخرون معه Chevalier أن " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله".<sup>1</sup>
- أما P. Druker فيرى أنه: "يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال مدى بلوغها لأهدافها الإستراتيجية، والمتمثلة أساساً في الاستمرارية والبقاء في السوق، وبالتالي تحقيق التوازن بين كل من المساهمين والعمال". هذا التعريف أخذ بعداً استراتيجياً، وذلك من خلال تركيزه على مدى بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والمتمثلة أساساً في الاستمرارية والبقاء".<sup>2</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء على أنه: العمليات التي تتضمن إتباع أساليب معينة واستخدام وسائل محدّدة يتم عن طريقها القيام بالنشاطات، للوصول إلى الأهداف المحددة باستخدام الموارد والإمكانات المتوفرة.

### ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي

- هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها ما يلي:<sup>3</sup>
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة؛

<sup>1</sup> Abdellatif Khemakhem, "La dynamique du contrôle de gestion", Dunod, 2eme Ed, Paris, 1976, P 310.

<sup>2</sup> زهرة خلو، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سبتمبر 2013، ص 269.

<sup>3</sup> منى سليمان الذبياني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في السعودية"، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، مصر، أبريل 2020، ص 54.

- تعزيز ولاء وانتفاء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، بإعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث، ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

#### أولاً: حسب معيار المصدر

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

1. **الأداء الداخلي** : يتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي: <sup>1</sup>

أ- **الأداء البشري**: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، ويقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية القادرة على إستغلال هذه الموارد؛

ب- **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستثمار مواردها بكفاءة عالية، مما يضمن تحقيق أقصى قدر من الفعالية والإنتاجية في العمليات التشغيلية ؛

ت- **الأداء المالي** : يُقاس بمدى كفاءة إستخدام المؤسسة لمواردها المالية المتاحة حيث يهدف إلى ضمان الإدارة السليمة والعقلانية لهذه الموارد لتحقيق الإستقرار المالي وتعزيز القدرة التنافسية، ويشمل ذلك الإلتزام بالقواعد المالية والتنظيمية التي تحكم الميزانية مع متابعة دقيقة للكشف عن أي أخطاء أو إختلالات قد تؤثر على الموارد المالية، لضمان تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بكفاءة وشفافية.

2. **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها لهذه التغيرات أو التطورات التي تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين عليها المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن

<sup>1</sup> أحمد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيلوجيا، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 32.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.<sup>1</sup>

### ثانيا: حسب معيار الشمولية

ينقسم الأداء تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:<sup>2</sup>

1. **الأداء الكلي:** ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها، بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة، فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في بعض المؤسسات في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.
2. **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي، حيث يكون الأداء الكلي مجموع هذه الأداء الجزئية.

### ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة كما يلي:<sup>3</sup>

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية ومنع العمليات المشبوهة (مثل: التزوير والاختلاس...) بالإضافة إلى حسن استخدام الأموال وترشيد إستعمالها، إحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.
2. **أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة، وقد وجدت المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة خاصة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات أو قدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

<sup>1</sup> Bernard Martory, "contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة. "مقاربة الأداء الاستراتيجي"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 89.

<sup>3</sup> عبد الحليم مزغيش. "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2012، ص 26.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

3. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها، ونجد اليوم أن المؤسسات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق، فقد بدأت العديد منها تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات.

4. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، فتحسن مردوديتها مرهون بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحسينه

#### أولاً: تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية فحص مدى فعالية استخدام الموارد المتاحة من خلال تحليل جودة الأداء ومتابعة تنفيذ الأنشطة داخل المؤسسة. يعتمد هذا التقييم على المعلومات الرقابية التي تساعد في مراقبة مدى الالتزام بالخطة الموضوعية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وضمان سير العمل بشكل منظم ومنسجم.<sup>1</sup>

وبذلك فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى:<sup>2</sup>

- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المؤسسات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المؤسسات الموجودة والقائمة فعلاً؛
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة؛
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً، ويتم ذلك بأن تتحقق أهداف المؤسسة ليس فقط بالمعدلات المقررة لكفاية الأداء، وإنما يتعين أن يتم ذلك أيضاً في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في متابعة نشاط المؤسسة وقياسه، وتخطيطه من خلال مؤشرات الأداء وكذلك تساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات الشاذة التي تخرج عن النطاق المحدد لها.

<sup>1</sup> قصير بن عودة، مختار يوب، "نظام تقييم الأداء و علاقته بتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الايزو 9000"، مجلة التنمية البشرية،

العدد 11، جامعة وهران، الجزائر، نوفمبر 2018، ص 105.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، سهام العقون، "فرق العمل عالية الأداء و دورها في تحسين الأداء و تعزيز تنافسية المنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد

12، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2017، ص 558.

ثانيا: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج تقييم الأداء

يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة ما إذا كان نشاط المؤسسة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حُددت و الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد أُتخذت، والخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل، علاوة على ذلك لا يقتصر إتخاذ القرار على تصحيح المسار فحسب بل يشمل أيضاً تعزيز عمليات المتابعة والتقييم المستمر لضمان إستدامة التحسينات والتكيف مع المتغيرات البيئية التي قد تؤثر على النشاط مستقبلاً، وبذلك يصبح إتخاذ القرار القائم على نتائج التقييم أداة استراتيجية فعالة لدعم النمو المستدام والتطور المستمر للمؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, "gestion de l'information", Edition Litec, Paris,1995, P 20.

## المبحث الثاني: الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

تعد التنافسية عاملاً أساسياً في استمرارية المؤسسات وتعزيز فعاليتها، حيث تسهم في توسعها ونموها سواء من خلال زيادة حجمها أو دخول أسواق جديدة، كما تفتح لها آفاقاً أوسع للانفتاح على الأسواق العالمية، مما يجعلها محركاً رئيسياً للنجاح المستدام، ومع تصاعد حدة المنافسة بفعل التغيرات المستمرة، أصبح من الضروري إعادة تقييم الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات وتحقيق التفوق، لذا يعد تعزيز الأداء التنافسي أمراً جوهرياً لضمان استدامة المؤسسات وريادتها في الأسواق المحلية والدولية.

### المطلب الأول: التنافسية : مفهومها ومجالاتها

أصبح مصطلح التنافسية يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات والتعقيدات في مختلف المجالات، وأصبحت المؤسسات الاقتصادية تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية والتي تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة ما يؤهلها لاحتلال مكانة رفيعة ومتميزة في النشاط الاقتصادي.

#### أولاً: مفهوم المنافسة

##### 1. تعريف المنافسة

- أعطى المختصون والباحثون العديد من التعريفات لمصطلح المنافسة، وفي ما يلي أهم هذه التعريفات:
- تعرّف المنافسة على أنها "صفة حالة الصراع والتسابق بين مجموعة من المنتجين أو الموزعين، تنشأ نتيجة للحركية والسلوكيات التي يمارسونها، ليس فقط لأجل استقطاب أكبر عدد ممكن من المشتريين، وإيجاد أسواق جديدة؛ بل أيضاً في سبيل الحصول على مصادر توريد جديدة".<sup>1</sup>
  - كما تعرّف المنافسة بأنها "المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية".<sup>2</sup>
  - وفي إطار تعزيز التنافسية الأوروبية قدمت المجموعة الاستشارية للتنافسية التقرير الأول إلى رئيس المفوضية الأوروبية، ورؤساء الحكومات، وقادة الدول سنة 1995 حول التنافسية حيث تم تعريفها على أنها تتضمن

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، الجلال للطباعة، مصر، 2000، ص 97.

<sup>2</sup> مليكة علائي، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003، ص 77.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

عوامل الإنتاجية، والكفاءة، والربحية. ولكنها ليست هدفاً في حد ذاتها، لأنها تمثل مجموعة من العوامل المهمة التي تهدف إلى تحقيق مستوى معيشة أعلى وتحقيق الرخاء الاجتماعي، فهي تعد الأداة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدّم تعريف بسيط للمنافسة حيث تعبّر هذه الأخيرة عن الوضع القائم بين المؤسسات أو الافراد في نفس المجال حيث يبحث كل طرف على السيطرة وزيادة الحصة السوقية باستعمال مختلف الأساليب.

### 2. أشكال المنافسة

للمنافسة عدة أشكال يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- حسب الحالة: تنقسم إلى منافسة مباشرة (بين المؤسسات ذات النشاط نفسه) ومنافسة غير مباشرة (التنافس بين المؤسسات المختلفة على الموارد مثل العمالة والعملاء)؛
- حسب المصدر: تنقسم إلى منافسة محلية (داخل سوق معين) ومنافسة عالمية (بين المؤسسات في الأسواق الدولية)؛
- حسب الموضوع: نجد المنافسة السعرية (تركز على تخفيض الأسعار) والمنافسة غير السعرية (تعتمد على الجودة والابتكار)؛
- حسب هيكل السوق: تنقسم إلى منافسة كاملة (سوق شفاف مع حرية دخول المنتجين) ومنافسة احتكارية (عدد محدود من المنتجين يقدمون منتجات متمايزة).

### ثانياً: مفهوم التنافسية

#### 1. تعريف التنافسية

- أعطى الاقتصاديون والباحثون جملة من التعريفات لمصطلح التنافسية، من بين هذه التعريفات نجد:
- التنافسية بمفهومها البسيط تعني: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار وتحديد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean-claude Tarondeau , Christine Huttin, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", édition vuiber, Pairs, 2001, P 41.

<sup>2</sup> ضياء الدين زاو ، "دور البقطة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012 ص 67.

<sup>3</sup> فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 11.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

- تعرّف التنافسية أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة السوق، والأحسن من ذلك ترقيتها".<sup>1</sup>
- يمكن اعتبار المنافسة أنها: " أحد السمات الأساسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية: السعر الجودة والخدمة، التجديد والابتكار".<sup>2</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية على أنها: الميزة أو القدرة التي تمتلكها المؤسسة أو الفرد للتفوق في هذه المنافسة، وتشمل عدة عوامل مختلفة كالجودة والتكلفة، وهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقع قوي في السوق.

### 2. أهمية التنافسية

يمكن تلخيص أهمية التنافسية في نقاط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع، حيث أن المنافسة تدفع المؤسسات للبحث عن حلول جديدة وتطوير المنتجات والخدمات؛
- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث مع زيادة المنافسة تتحسن الجودة لضمان رضا العملاء؛
- ✓ رفع الكفاءة التشغيلية، حيث يجبر التنافس المؤسسات على تحسين عملياتها وتقليل التكاليف؛
- ✓ تحفيز روح المبادرة، المنافسة تدفع الموظفين إلى تطوير مهاراتهم وتعزيز الإنتاجية؛
- ✓ المؤسسة تصبح أكثر تركيزًا على احتياجات العملاء لضمان ولائهم وتعزيز رضاهم؛
- ✓ تقوية المكانة السوقية، من خلال المنافسة يمكن للمؤسسات اكتساب سمعة قوية وتعزيز موقعها في السوق؛

- ✓ جذب الكفاءات وتحسين السمعة المؤسسية، الشركات التي تقدم بيئة تنافسية تجذب أفضل الكفاءات.

### 3. الفرق بين المنافسة والتنافسية

المنافسة والتنافسية رغم تشابه المصطلحين، إلا أنهما يعكسان جوانب مختلفة من الأداء الاقتصادي، فالمنافسة تعبر عن الصراع المباشر بين المؤسسات لتحقيق مكاسب في السوق، بينما التنافسية تتعلق بالقدرة على تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة تنافسية. بعبارة أخرى، المنافسة تمثل الوضع القائم بين الأطراف المتنافسة، في حين

<sup>1</sup> ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره ص 71.

<sup>2</sup> فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسيير، قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 71.

<sup>3</sup> سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريج، الجزائر، جوان 2021.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

أن التنافسية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تعزيز مكانتها وتحقيق نتائج أفضل من خلال الابتكار والكفاءة والاستراتيجيات الفعالة. وبالتالي، فإن المؤسسة قد تكون جزءاً من المنافسة، لكنها لن تحقق النجاح إلا إذا امتلكت مستوى عالٍ من التنافسية يمكنها من التفوق والاستمرار.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مجالات التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، تتمثل هذه المجالات في:<sup>2</sup>

**أ- التنافس بالوقت:** حيث سيتبارى المتنافسون في إختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج الجديد، وإختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في التوقيت الذي يحدده العملاء، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملاً مهماً، وأخذ بعداً إستراتيجياً مثل ما هو معمول به في نظام (Just a Temps)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الإستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة.

**ب- التنافس بالجودة:** تحقق الجودة عندما يتمكن المنتج من التصميم والتنفيذ والتقديم بطريقة تلبي حاجات وتوقعات العميل، سواء المعلنة أو تلك التي لم يُفصح عنها. لذا، يسعى المبتكرون في العديد من المؤسسات الرائدة إلى استيعاب أفكار العملاء المحتملين، متخيلين ما قد يلحسون به أو يحتاجون إليه، وذلك من خلال دراسة متأنية لسلوكهم وتفضيلاتهم، والهدف هو تحقيق أعلى مستويات الرضا، لا شك أن الجودة تمثل سلاحاً تنافسياً قوياً، حيث إن العديد من العملاء لا يمانعون في دفع مبالغ أكبر مقابل منتجات ذات جودة أعلى أو تتماشى بشكل أفضل مع توقعاتهم، فالتنافس بالجودة يتطلب عدة مقومات أهمها:<sup>3</sup>

- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم للعاملين؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للمنتجات؛
- اختيار وتدريب العاملين على أسس الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Lambin.J, Le marketing stratégique, édition international, Paris, 1998, P 08 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، ط1، مصر، 2003، ص 16-27.

<sup>3</sup> GERARD GARIBALDI, "L'analyse stratégique", éditions d'organisation, 3ème édition, France, 2002, p 60.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

**ت- التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دورًا مهمًا كسلاح تنافسي، إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك؛ تسعى العديد من المؤسسات الرائدة إلى تحقيق الريادة في خفض التكلفة ضمن صناعيتها أو نشاطها، فيما يُعرف بإستراتيجية القيادة بالتكلفة، ومع ذلك، لا يمكن لجميع المؤسسات المنافسة أن تكون رائدة في هذا المجال، فالرائد هو الأول، الأسبق، أو الأكثر نجاحًا في تقليل التكاليف أما بقية المؤسسات، فتعمل للوصول إلى مراكز ريادية مثل المركز الأول أو الثاني أو الثالث، حيث تسعى جاهدة لتحسين كفاءتها التشغيلية وخفض نفقاتها بما يمكنها من المنافسة بفاعلية. ومع ذلك، فإن الريادة ليست ثابتة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، فالمتصدر اليوم قد لا يبقى كذلك غدًا، نظرًا للتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، الاقتصاد، السياسة، والمالية، والتي يمكن أن تعيد تشكيل المنافسة بشكل جذري.

**ث- التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي، تتنافس مؤسسات القطاع الواحد على امتلاك أحدث تقنيات الإنتاج التي تتيح تحسين وتطوير المنتجات القائمة أو ابتكار منتجات جديدة، كما تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال خفض التكاليف وتقديم منتجات متميزة تعتمد على البحوث والابتكارات الحديثة والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، وتُعد هذه الأخيرة عاملاً حاسماً في المنافسة، حيث تشكل حاجزاً يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوى منافسة محتملة، لذلك تعمل المؤسسات اليوم بشكل مستمر على مواكبة التطور التكنولوجي، الذي لا يؤثر فقط على مكانتها ومركزها التنافسي، بل يمتد تأثيره إلى سلوك العملاء والموردين والمنافسين. ومن هذا المنطلق، تتخذ المؤسسات إجراءات وقائية لضمان الحفاظ على ريادتها في بيئة أعمال سريعة التغير، أبرز المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة نجد:

- تخفيض تكاليف الإنتاج، مما يسمح بخفض الأسعار وجذب عدد أكبر من العملاء؛
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، ما يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية؛
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة في علاقاتها التجارية؛
- تمكين المؤسسة من ابتكار منتجات جديدة أو بديلة منافسة، مما يدعم استدامتها ونموها.

**ج- التنافس في الأسعار:** يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، و يقصد بالتنافسية السعرية امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها، أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها أو حجم الأرباح لديها.

جدول رقم (01): دلائل القوة والضعف في تنافسية المؤسسة

| دلائل القوة التنافسية                            | دلائل الضعف التنافسي                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| - توفر مصادر وإمكانات جوهرية متعددة              | - عدم توفر الموارد الكافية لدعم التوسع.               |
| - خبرة وكفاءة عالية في تنفيذ الاستراتيجيات       | - ضعف الابتكار أو التأخر في تبني التقنيات الحديثة.    |
| - توفر مصادر وإمكانات جوهرية متعددة              | - عدم استقرار في القرارات الإدارية أو الهيكل التنظيمي |
| - خبرة وكفاءة عالية في تنفيذ الاستراتيجيات       | - ضعف القدرة على المنافسة السعرية أمام المنافسين      |
| - وجود رؤية استراتيجية واضحة                     | - نقص في تطوير القوى العاملة وصقل المهارات.           |
| - امتلاك شبكة قوية من الشركاء والموردين          | - ضعف استراتيجيات التسويق وعدم الوصول إلى             |
| - القدرة على التكيف مع تغيرات السوق بسرعة        | السوق المستهدف بفعالية.                               |
| - تطبيق ممارسات فعالة في تحسين الكفاءة التشغيلية | - تأثيرات سلبية من تقلبات الاقتصاد المحلي أو العالمي. |
| - امتلاك سمعة جيدة وقيمة علامة تجارية قوية       |                                                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات

العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2006، ص ص 150-151.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

نظرًا للتحديات التي تواجهها المؤسسات، بسبب التغيرات البيئية المتعددة واشتداد حدة المنافسة؛ أصبحت تسعى للحفاظ على مكانتها، وضمان استمرارها في السوق، من خلال استغلال إمكانياتها ومواردها بأفضل طريقة ممكنة. ويُعد تحسين الأداء التنافسي من الأهداف الأساسية في هذا السياق، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدراتها، وتطوير استراتيجياتها لضمان التفوق على المنافسين، وتحقيق استمرارية النمو في بيئة أعمال دائمة التطور.

### أولاً: تعريف الأداء التنافسي

هناك العديد من التعريفات للأداء التنافسي نذكر منها ما يلي:

- "الأداء التنافسي يتمثل في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية و أسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد عبد المعطي شقوع، "إدارة الأداء و التميز المؤسسي"، عصور للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2024 ، ص11.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

- كما يعرف أيضا بأنه "الاستغلال الأمثل للموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من أجل تحقيق موقع أفضل مقارنة بالمنافسين ولضمان تحقيق الأهداف".<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف وذلك وفقا لموارد وإمكانيات المؤسسة، ومع تزايد حدة المنافسة والرغبة في تحقيق التفوق والوصول إلى أفضل مستوى في الأداء فرض على المؤسسات أن تقارن أداؤها وما تحقّقه من إنجازات بما تنجزه أو تحقّقه غيرها من المؤسسات الأفضل والأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس المقارن أو المعايير".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي: الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسات أو الأفراد على تحقيق نتائج متميزة مقارنة بمنافسيهم في نفس المجال، ويتطلب الأداء التنافسي تحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار والجودة مع التركيز على تحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد، ويشمل ذلك تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات أو الخدمات، واستغلال الموارد بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانيا: أهمية الأداء التنافسي

تتجلى أهمية الأداء التنافسي في عدة نقاط أهمها:<sup>3</sup>

- مساعدة الإدارة في الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
- المساعدة في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط الإستراتيجية للمؤسسة؛
- معرفة وتحديد نقاط الضعف بالمؤسسة، وبالتالي العمل على تفاديها؛
- التأكد بأن موارد المؤسسة مستغلة بالشكل المطلوب؛
- التحقق من التنسيق والتكامل بين مختلف عناصر التنظيم؛
- يعكس مستوى الأداء مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، ويبين وضعها مقارنة بالمنافسين؛
- تعتبر نتائج الأداء أساس لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2009، ص 222.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخخم، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 06، جامعة قسنطينة، الجزائر، أكتوبر 2010، ص 56.

<sup>3</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 558.

### المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء التنافسي

تمثل مؤشرات ومقاييس الأداء التنافسي أدوات أساسية لتقييم قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة، تُستخدم هذه المقاييس لقياس مختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة، مما يساهم في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين الممكنة، من خلال تحليل هذه المؤشرات تتمكن المؤسسات من وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز مكانتها التنافسية وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين وتحقيق النمو.

#### أولاً: مؤشرات الأداء التنافسي

من أبرز مؤشرات الأداء التنافسي نجد:

- 1. الجودة:** ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان مع بداية القرن العشرين، ثم انتشر لاحقاً في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، حتى أصبح أحد المواضيع الرئيسية في عالم الأعمال والصناعة. ويعود أصل مصطلح الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية Qualities، ويستخدم للإشارة إلى مدى صلاحية المنتج ومدى تلبيته لمتطلبات المستهلك، وتُعد الجودة سلاحاً إستراتيجياً للمؤسسات، حيث تمنحها ميزة تنافسية في سوقها المستهدف من خلال تحسين المنتجات وتطوير العمليات التشغيلية وتعزيز رضا العملاء، مما يضمن تفوقاً مستداماً في بيئة الأعمال المتغيرة.<sup>1</sup>
- 2. الإنتاجية:** بالرغم من إختلاف وجهات النظر حول مفهوم الإنتاجية، إلا أنه يمكن تعريفها بمفهومها الواسع على أنها: "المعيار الذي يقيس مدى كفاءة إستغلال الموارد الإنتاجية لتحقيق النتائج المستهدفة"، وتُحدد الإنتاجية من خلال نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، كما تُعرف أيضاً بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات أو كمية وقيمة المنتجات مقارنةً بالموارد المستخدمة في إنتاجها، والتي تشمل القوى البشرية، المكائن والمعدات، والمواد الأولية، وبذلك تُعد الإنتاجية مؤشراً رئيسياً لقياس الفاعلية التشغيلية للمؤسسات، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.<sup>2</sup>

- 3. الربحية:** تعرف الربحية بأنها مفهوم شامل يشمل أي نشاط اقتصادي يولّد قيمة مضافة، وينتج عنه تحقيق ربح معين، كما تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة من خلال إدارة مواردها بكفاءة، وتحسين أدائها المالي، مما يُمكنها من تعزيز مكانتها السوقية وضمان استمراريّتها في بيئة أعمال تنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمنة دداش، عثمان بوزيان، "الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية و الأسواق، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، مارس 2017، ص238.

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب، "مؤشرات و معايير قياس و تقييم الأداء"، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 2009، ص36.

<sup>3</sup> بلال نظور، "تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص71.

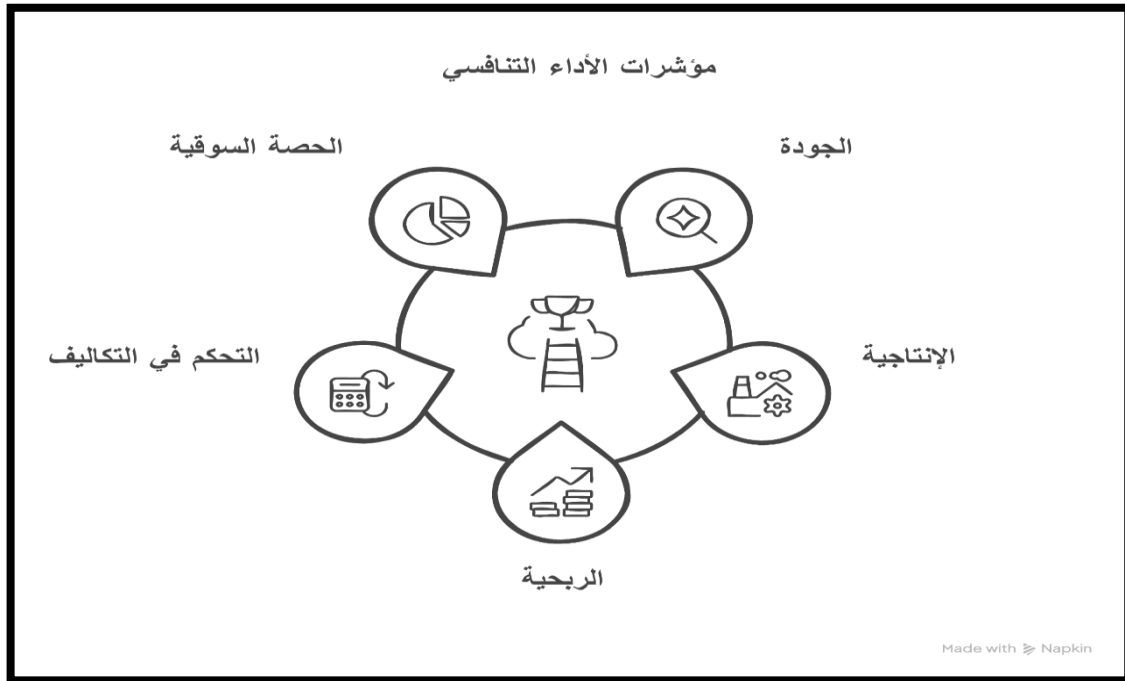
## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

4. **التحكم في التكاليف:** يُشكل تخفيض التكاليف عاملاً أساسياً في تعزيز مردودية المؤسسة، كما يمنحها قدرة تنافسية عالية في مواجهة منافسيها، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على عدة وسائل من بينها النظام المحيطي لعمليات التوزيع، حيث يُستخدم كآلية فعالة تتيح للمؤسسة إعطاء الأولوية للحصول على المواد بتكلفة أقل مقارنةً بالمنافسين، مما يعزز كفاءة عملياتها الإنتاجية ويوفر لها ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

5. **الحصة السوقية:** تُعد الحصة السوقية من أهم مؤشرات قياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، إذ يُعتبر هذا المؤشر وسيلة دقيقة لتقييم مركز المؤسسة في السوق، وتتجلى أهميته على المحور الأفقي للمصفوفة، حيث يعكس الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط إستراتيجي مقارنةً بأكبر المنافسين في السوق، كما يُعد مؤشراً جوهرياً لتحديد قوة المؤسسة في السوق أو في القطاعات المستهدفة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية واتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، فإذا كان المنتج أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.<sup>2</sup>

وفي ما يلي شكل توضيحي يلخص المؤشرات المذكورة سابقا في الشكل الآتي:

الشكل رقم(05) : مؤشرات الأداء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بلال نطور، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>1</sup> بلال نطور، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 72.

### ثانيا: مقاييس الأداء التنافسي

تُستخدم عدة مقاييس لتقييم أداء المؤسسة مقارنةً بمنافسيها، حيث تتيح هذه المقاييس للمؤسسات تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية، ومقارنة أدائها بنظرائها في الصناعة، وتحديد مجالات التحسين ومن بين هذه المقاييس نذكر:

**1. حصة السوق:** تشير الحصة السوقية إلى نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق في قطاع معين، تُظهر هذه النسبة مدى قوة المؤسسة في السوق مقارنةً بالمنافسين، حيث تعكس تفوقها وقدرتها على جذب العملاء بشكل أكبر، حيث تُساهم الحصة السوقية في تحديد الفعالية السوقية، كما تساعد المؤسسة في اختيار فرص النمو ومواجهة المنافسين بشكل إستراتيجي.<sup>1</sup>

**2. نمو المبيعات:** يقيس معدل نمو المبيعات التغير في مبيعات المؤسسة سواء بالزيادة أو النقصان خلال فترة زمنية محددة، يُستخدم هذا المقياس لقياس قدرة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، كما يُساهم في مقارنة الأداء مع المنافسين في القطاع ذاته، حيث يُعد النمو المستدام في المبيعات مؤشراً على نجاح إستراتيجيات التسويق والتوزيع.<sup>2</sup>

**3. هامش الربح:** يشير هامش الربح إلى النسبة بين الربح الصافي والدخل، ويعكس هذا المقياس كفاءة المؤسسة في إدارة تكاليفها التشغيلية، حيث تساعد مقارنة هامش الربح مع المنافسين في تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من خلال تحسين العمليات والسيطرة على التكاليف.<sup>3</sup>

**4. رضا العملاء:** يُقاس رضا العملاء من خلال استبيانات أو تقييمات أو مؤشرات مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء، ويعكس هذا المقياس جودة المنتجات أو الخدمات ومدى تلبية توقعات العملاء، إذ يُعد رضا العملاء عاملاً أساسياً في تعزيز ولائهم وخلق فرص للتوسع في السوق.<sup>4</sup>

**5. الوعي بالعلامة التجارية:** يقيس الوعي بالعلامة التجارية مدى معرفة الجمهور المستهدف بالعلامة ومدى إرتباطهم بها، إذ يساهم ذلك في زيادة فرص إختيار العملاء للمنتجات أو الخدمات مقارنة بالمنافسين، ويتم قياس الوعي عبر دراسات السوق أو التفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> باسكوالي شيفينو، "08 مقاييس رئيسية لتحليل المنافسة"، جانفي 2020، على الموقع: <https://easy-feedback.com/blog/competitive-analysis/competitive-analysis-metrics/#important-key-figures-for-the-competitive-analysis>

تاريخ آخر زيارة: 2025/04/13 الساعة 01:26.

<sup>2</sup> باسكوالي شيفينو، مرجع سبق ذكره .

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، د ط ، الإسكندرية ، مصر، 2015، ص 46.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>5</sup> جيسيك دانيس، "أمثلة على مقاييس الأداء الرئيسية"، على موقع ، <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/performance-metrics-examples/>، تاريخ آخر زيارة 2025/04/14 الساعة 05:12.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

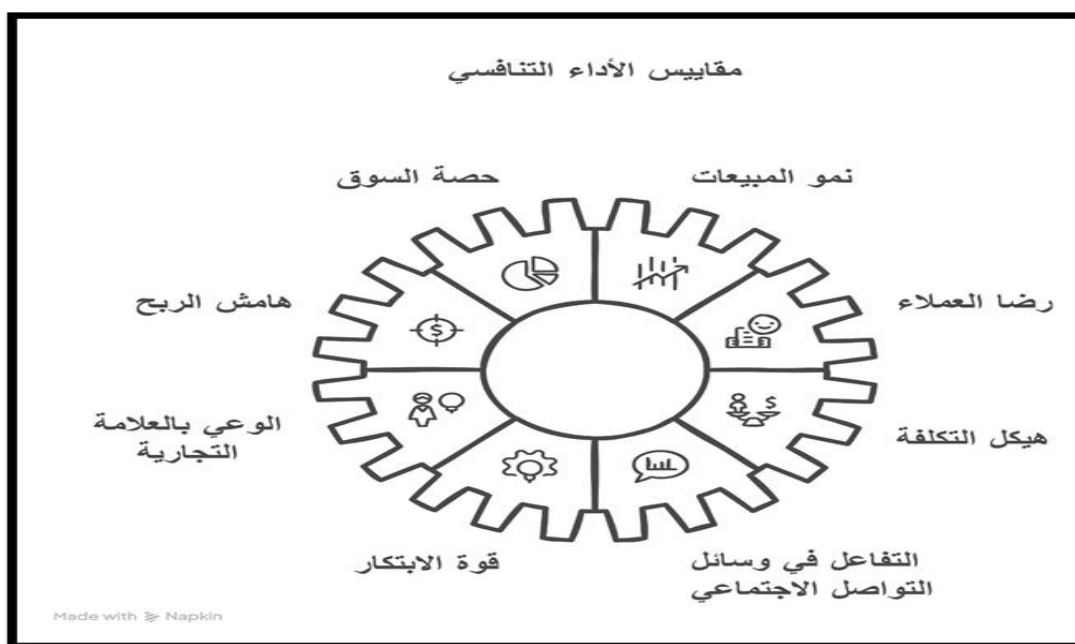
6. **هيكل التكلفة:** يشير هيكل التكلفة إلى توزيع التكاليف التشغيلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث يساعد هيكل التكلفة الفعال المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية مع تقليل التكاليف ما يمنحها ميزة تنافسية في التسعير.<sup>1</sup>

7. **قوة الابتكار:** تقاس قوة الابتكار من خلال عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة ومدى نجاحها في تلبية متطلبات السوق المتغيرة، حيث يُساهم الابتكار في بناء صورة المؤسسة كجهة إبداعية ورائدة في القطاع.<sup>2</sup>

8. **الحضور الرقمي والتفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي:** يشير هذا المقياس إلى مدى ظهور المؤسسة وتفاعلها على المنصات الرقمية، حيث يعزز الحضور الرقمي الفعال من فرص التسويق وزيادة التفاعل مع الجمهور ويؤكد قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي.<sup>3</sup>

يمكن توضيح أبرز مقاييس الأداء في الشكل التالي

الشكل رقم (06): مقاييس الأداء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 44-46.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> باسكوالي شيفينو، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> جيسيك ديبينس، مرجع سبق ذكره.

### المبحث الثالث: دور اللوجستيك في دعم الإستراتيجيات التنافسية

يُعد اللوجستيك عنصرًا محوريًا في دعم الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات حيث أصبح تبني ممارسات لوجستية متقدمة أمرًا ضروريًا لتحقيق التميز والاستمرار بالمنافسة في ظل تقلبات الأسواق، حيث يعزز تطبيق اللوجستيك في المؤسسات القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي وتحقيق نمو مستدام.

#### المطلب الأول: دور اللوجستيك في إستراتيجية الريادة بالتكاليف

##### أولاً: إستراتيجية الريادة بالتكاليف

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تمكين المؤسسة من تحقيق وضعية تنافسية قوية عبر تقليل تكاليف الإنتاج مقارنةً بالمنافسين داخل القطاع، وتعتمد المؤسسة في تنفيذ هذه الإستراتيجية على نهج هجومي، من خلال الاستثمار في التجهيزات والمنشآت التي تحقق وفورات الحجم مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، كما تركز هذه الإستراتيجية بشكل رئيسي على تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى، وهو هدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال رقابة دقيقة وفعالة للنفقات العامة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء الإقتصادي والتنافسي<sup>1</sup>.

##### ثانياً: دور اللوجستيك في إستراتيجية الريادة بالتكاليف

تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تخفيض التكلفة لزيادة تنافسيتها، حيث تسعى إلى تقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على مستوى الجودة أو الخدمة المقدمة للعملاء، ويعد اللوجستيك أحد المجالات الرئيسية التي يتم التركيز عليها، إذ يتم تحسين عمليات شراء المواد الخام، النقل، التخزين، والتوزيع لضمان تحقيق وفورات مالية وتعزيز كفاءة العمليات. ومع ذلك، فإن التخفيض العشوائي للتكاليف قد يؤثر سلباً على الأداء العام، مما يستدعي التخطيط الدقيق والمراقبة المستمرة لضمان تحقيق التوازن بين خفض النفقات والحفاظ على رضا العملاء، وعندما تنجح المؤسسة في تحقيق هذا التوازن، فإنها تعزز مكانتها في السوق، تحقق أرباحاً أعلى، وتتمكن من التكيف مع المتغيرات التنافسية، مما يمنحها القدرة على النمو والاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: دور اللوجستيك في إستراتيجية التميز:

##### أولاً: إستراتيجية التميز

تعني إستراتيجية التميز خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز سعر

<sup>1</sup> ناصر آيت عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

<sup>2</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، "اللوجستيك كبديل للميزة النسبية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 18-20.

منتجاتها عن أسعار المنتجات المنافسة في السوق بالطريقة التي تراها مناسبة لها، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزا إلا إذا لوحظ في السوق.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور اللوجستيك في إستراتيجية التميز

بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولى أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن، أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصنع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز للمؤسسة في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمة المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضا العميل انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز فمعاييرها هو الالخطأ، ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور اللوجستيك في إستراتيجية التركيز

#### أولا: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال الإشباع الكبير لحاجات مجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ومنه يمكن القول أن هذه الاستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، أي إستهداف المؤسسة سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.<sup>3</sup>

### ثانيا: دور اللوجستيك في إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة ونهج تفكير مختلف، إلا أنه يمكن الجمع بينهما لتشكيل إستراتيجية التركيز، التي تقوم على استهداف مجموعة محددة من المستهلكين أو جزء معين من السوق، وتقديم خدمات أو منتجات مخصصة لهذا القطاع حصريًا. يتحقق ذلك من خلال النجاح في قيادة التكلفة أو تحقيق التميز في السوق المستهدف، أو المزج بينهما لتحقيق تكلفة أقل وتميز أعلى، فعندما تختار

<sup>1</sup> عبد الرزاق الزاوي، إيمان النعمون، "إستراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقّال في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016، ص 170.

<sup>2</sup> عبيد على أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> إيمان نعمون، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه في تخصص إقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2018، ص 53.

## الفصل الثاني:..... مساهمة اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة التركيز على قطاع معين، فإنها تكثف مواردها وأنشطتها لخدمة هذه الفئة بشكل أكثر تخصصاً، مما يتيح لها تحقيق وفورات اقتصادية في الإنتاج، التوزيع، والترويج، إلى جانب تعزيز قدراتها التشغيلية لضمان تقديم منتج عالي الجودة أو بسعر تنافسي، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية أساساً على اللوجستيك الذي يساهم في توفير المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهنا تتضح العلاقة الوثيقة بين اللوجستيك وإستراتيجية التركيز، حيث يعد اللوجستيك عنصراً حاسماً في دعم تنفيذ هذه الإستراتيجية، إذ يؤدي تحسينه إلى تحقيق تركيز فعال على القطاع المستهدف، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية. وبالتالي، فإن اللوجستيك يمثل أساساً إستراتيجياً يساعد المؤسسة على تحسين عملياتها التشغيلية وتعزيز موقعها في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ادريس ثابت عبد الرحمن، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 86.

يُعد الأداء التنافسي من أهم العوامل التي تحدد نجاح وإستمرارية المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، تناول الفصل الثاني مفهوم الأداء وأبعاده المختلفة حيث تم تعريف الأداء باعتباره مجموعة النتائج المالية وغير المالية التي تحققها المؤسسة مع التركيز على أهمية تقييم الأداء لتحسينه من خلال تحديد المعايير وجمع البيانات وتحليل الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تم إستعراض أنواع الأداء المختلفة وكيفية قياسها، مع التأكيد على العلاقة الوثيقة بين تقييم الأداء والتخطيط والرقابة داخل المؤسسة.

ثم انتقل الفصل إلى دراسة الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية حيث تم توضيح مفهوم التنافسية ومجالاتها المتعددة بالإضافة إلى تعريف الأداء التنافسي كمقياس لقدرة المؤسسة على التميز في السوق، كما تم التطرق إلى مؤشرات ومقاييس الأداء التنافسي التي تساعد في تقييم مدى فعالية المؤسسات في مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل الربحية وحصة السوق وجودة المنتجات.

وفي المبحث الأخير تم التركيز على دور اللوجستيك في دعم الاستراتيجيات التنافسية المختلفة حيث بيّن كيف يساهم اللوجستيك في تحقيق استراتيجية الريادة بالتكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، كما أظهر دوره في استراتيجية التميز عبر دعم جودة المنتجات والخدمات وفي استراتيجية التركيز من خلال تلبية احتياجات شريحة معينة من السوق بكفاءة عالية، وبذلك يتضح أن اللوجستيك يشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية من خلال دعم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية بفعالية.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل دور  
اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي  
في شركة تضامن السهوب

### تمهيد:

بعد أن تم في الفصول السابقة تناول الإطار النظري والمفاهيمي لكل من اللوجستيك وأبعاده المختلفة، وكذلك الأداء التنافسي وأهميته للمؤسسات الاقتصادية، يأتي هذا الفصل ليربط بين الجانب النظري والواقع العملي من خلال دراسة ميدانية تطبيقية، حيث يهدف هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم النظرية على حالة عملية محددة، وهي "شركة تضامن السهوب - بئر العاتر - تبسة"، بهدف استكشاف وفهم الدور الفعلي الذي تلعبه الأنشطة اللوجستية في هذه الشركة في سعيها لتحسين أدائها التنافسي.

سيتم في هذا الفصل بدايةً تقديم نبذة تعريفية شاملة عن الشركة محل الدراسة، تتضمن طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، وأهم الخدمات التي تقدمها، مع التركيز على واقع ممارساتها اللوجستية. ومن ثم، سيتم عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بما في ذلك تحديد منهج الدراسة، وكذا توصيف مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) وخصائصها السيكمومترية، والأساليب الإحصائية المعتمدة.

وأخيراً، سيتم تخصيص الجزء الأكبر من هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، بدءاً بالتحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث، وصولاً إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً، ومناقشة هذه النتائج بشكل معمق وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الخروج باستنتاجات وتوصيات عملية تساهم في تعزيز فهمنا لدور اللوجستيك في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف بشركة تضامن السهوب وواقع أنشطة اللوجستيك بها**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها واختبار الفرضيات**

### المبحث الأول: التعريف بشركة تضامن السهوب وواقع أنشطة اللوجستيك بها

تعد شركة تضامن السهوب من بين الشركات التي تعتمد بشكل كبير على الأنشطة اللوجستية في مختلف نشاطاتها، من خلال هذا المبحث سنتعرف على شركة تضامن السهوب وأهم مكوناتها وأنشطتها والتطرق كذلك لواقع اللوجستيك في الشركة.

#### المطلب الأول: نبذة عن شركة تضامن السهوب

##### أولاً: تعريف شركة تضامن السهوب للتسيير والتمويل

قبل ذلك لابد من التذكير بشركات التضامن، حيث أن شركة التضامن هي الشركة المكونة من شريكين أو أكثر يتضامن كل منهم بأمواله الخاصة في سداد ديون الشركة، وليس في حدود حصة رأس ماله فقط. وفي هذه الشراكة يكتسب الشريك صفة التاجر، ولا يكون له الحق في التنازل عن حصته أو بيعها للغير إلا بموافقة بقية الشركاء،<sup>1</sup> وما يجدر ذكره هنا أن شركات التضامن هي أحد أنواع شركات الأشخاص التي تقوم على شخصية الشركاء الطبيعية، أي أنه في حال تُوِي الشريك أو حُجر عليه أو أُشهر إفلاسه تنفُض الشراكة جراء ذلك.

أما شركة تضامن السهوب للتسيير والتمويل هي ثمرة سنوات طويلة من العمل والنشاط في قطاع الاطعام الجماعي والفندقة والخدمات الملحقة بهذا النشاط، وتطمح من خلال سياستها إلى التطور والتقدم بفعالية لمسيرة الركب التكنولوجي والبرهنة على الكفاءة المطلوبة في قطاع الاطعام والخدمات الفندقية، تعتبر شركة تضامن السهوب للتسيير و التمويل شركة رائدة في قطاعها بفضل معرفتها الجيدة للعادات الغذائية المحلية والمناخ والجغرافيا المرتبطة بالحيث الجزائري، والخصوصيات الثقافية والجهوية المطلوبة و الواجب مراعاتها عند تقديم الحاجات الخاصة للمتعاملين، زيادة على تحكمها في مخطط النظافة وحماية البيئة، كل هذا باستخدام وتوفير جميع الإمكانيات اللوجستية، وهو ما جعل شركة تضامن السهوب للتسيير والتمويل الشريك المثالي الذي تتمناه الشركات الوطنية العمومية والخاصة منها الأجنبية.

##### وفي ما يلي معلومات وبيانات عن شركة تضامن السهوب:<sup>2</sup>

- عنوان مقر الشركة الرئيسي: حي عين سفيهة بلدية سطيف.
- عنوان مقر الشركة الثانوي: حي الحرية بئر العاتر ولاية تبسة.
- رأس مال الشركة: 1050.000.000.00 دج.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني، "القانون التجاري"، دار النهضة العربية، ط3، مصر، 2018، ص 145.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

- رقم السجل التجاري: 28 ب 0582119
- تاريخ بداية النشاط: 01 جويلية 1997
- رقم الاجمالي السنوي - متوسط الحصائل المالية لثلاث سنوات الأخيرة: 1685652630.45 دج.
- الشركة تعمل في إطار نظام إدارة الجودة العالمية<sup>1</sup>:
  - ISO 9001: تحصلت عليه سنة 2015
  - ISO 14001: تحصلت عليه سنة 2015
  - OHSAS 18001: تحصلت عليه سنة 2007
  - ISO 22000: تحصلت عليه سنة 2018
  - ISO 45001: تحصلت عليه سنة 2018
- تضم شركة تضامن السهوب عدد كبير من الموظفين والعمال باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم ويصل إلى 900 عامل بالتقريب ويتم تشغيلهم عن طريق عقود عمل قابلة للتجديد.

ثانيا: مهام وأهداف شركة تضامن السهوب

#### 1. مهام ونشاطات شركة تضامن السهوب

إن تنوع أنشطة شركة تضامن السهوب وتعدد خدماتها، جعل الشركة تعتمد على منظومة متكاملة من الخدمات اللوجستية والإدارية التي تهدف إلى تلبية احتياجات عملائها وتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في مختلف المجالات، وفيما يلي عرض لأهم نشاطات وخدمات الشركة:<sup>2</sup>

- ✓ **الإطعام وتقديم الوجبات:** تولى الشركة أهمية كبيرة لتوفير وتحضير جميع أنواع الوجبات الغذائية وفق أعلى معايير الجودة والسلامة، مع الحرص على تنوع قوائم الطعام وتلبية متطلبات العملاء الخاصة، سواء في المناسبات أو في الحياة اليومية، وذلك لضمان رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
- ✓ **الخدمات الفندقية والإدارة:** تلتزم الشركة بتقديم خدمات فندقية متكاملة تشمل ضمان النظافة اليومية، إدارة الاستقبال، وتوفير بيئة مريحة وراقية للنزلاء، حيث تعتمد على فرق عمل مدربة لضمان تقديم الخدمة باحترافية عالية، مع التركيز على التفاصيل التي تميز تجربة الضيوف.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 01.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

- ✓ **الصيانة المستمرة:** تدرك الشركة أهمية الصيانة الدورية لمختلف التجهيزات والمعدات لضمان استمرارية التشغيل والحد من الأعطال المفاجئة، وتشمل هذه الخدمة: صيانة الأجهزة الكهربائية، أنظمة التدفئة والتبريد، البنية التحتية، وغيرها، مع وجود فرق فنية متخصصة للاستجابة السريعة لأي طارئ.
- ✓ **العناية بالمساحات الخضراء:** تهتم الشركة بصيانة وتجميل المساحات الخضراء والحدائق المحيطة بمقراتها ومرافقها، من خلال التشجير، القص المنتظم، الري، وتنسيق الزهور، بهدف توفير بيئة عمل مريحة وجذابة وتعزيز الجوانب الجمالية والصحية.
- ✓ **تنظيف المقرات الإدارية:** تضع الشركة النظافة في صلب أولوياتها، حيث توفر خدمات تنظيف يومية للمقرات الإدارية، بما في ذلك المكاتب، القاعات، والمرافق الصحية، للحفاظ على مظهر مهني وبيئة عمل صحية وآمنة لجميع الموظفين والزوار.
- ✓ **خدمات النقل:** تقدم الشركة خدمات نقل البضائع والمواد على اختلاف أنواعها ومسافاتهما، مع ضمان الأمان والكفاءة في عمليات النقل، واستخدام أسطول متنوع من المركبات المجهزة لتلبية متطلبات العملاء المختلفة، سواء للنقل المحلي أو الإقليمي.
- ✓ **التطهير والصيانة:** تدير الشركة مؤسسة متخصصة في خدمات النظافة والتطهير، تستجيب لمتطلبات العملاء في هذا المجال، مع استخدام مواد وأدوات حديثة تضمن تحقيق أعلى معايير الصحة والسلامة في مختلف البيئات، سواء كانت سكنية أو إدارية أو صناعية.
- ✓ **تأجير السيارات:** توفر الشركة خدمات تأجير السيارات بمختلف أنواعها، مع إمكانية توفير سائقين محترفين حسب رغبة العميل، لتلبية احتياجات النقل الشخصي أو المهني، مع الحرص على جودة السيارات وصيانتها الدورية.
- ✓ **تأجير المعدات الثقيلة:** تستجيب الشركة لاحتياجات المشاريع الكبرى في مجالات البناء والأشغال العمومية من خلال توفير معدات ثقيلة حديثة ومتنوعة، مع تقديم الدعم الفني اللازم لضمان حسن استخدامها وسلامتها.
- ✓ **الأشغال العمومية:** تساهم الشركة في تنفيذ مشاريع البناء الكبرى، بما في ذلك بناء المرافق العامة والطرق، مع الالتزام بالمعايير الهندسية والجودة، واستخدام أحدث التقنيات لضمان إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبأعلى كفاءة.

✓ **نقاط البيع:** تمتلك الشركة شبكة واسعة من نقاط البيع المنتشرة في عدة مناطق، والتي تمثل واجهة تسويقية للعديد من الشركات الوطنية، وتوفر للعملاء إمكانية الحصول على منتجات وخدمات متنوعة بسهولة ويسر. من خلال هذه الخدمات المتكاملة والمتنوعة، تسعى شركة تضامن السهوب إلى ترسيخ مكانتها كشريك موثوق في السوق، وتلبية احتياجات عملائها بكفاءة واحترافية، مع الاستمرار في تطوير خدماتها ومواكبة أحدث المستجدات في مجالات الإدارة واللوجستيك.

## 2. أهداف شركة تضامن السهوب

تهدف شركة تضامن السهوب من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

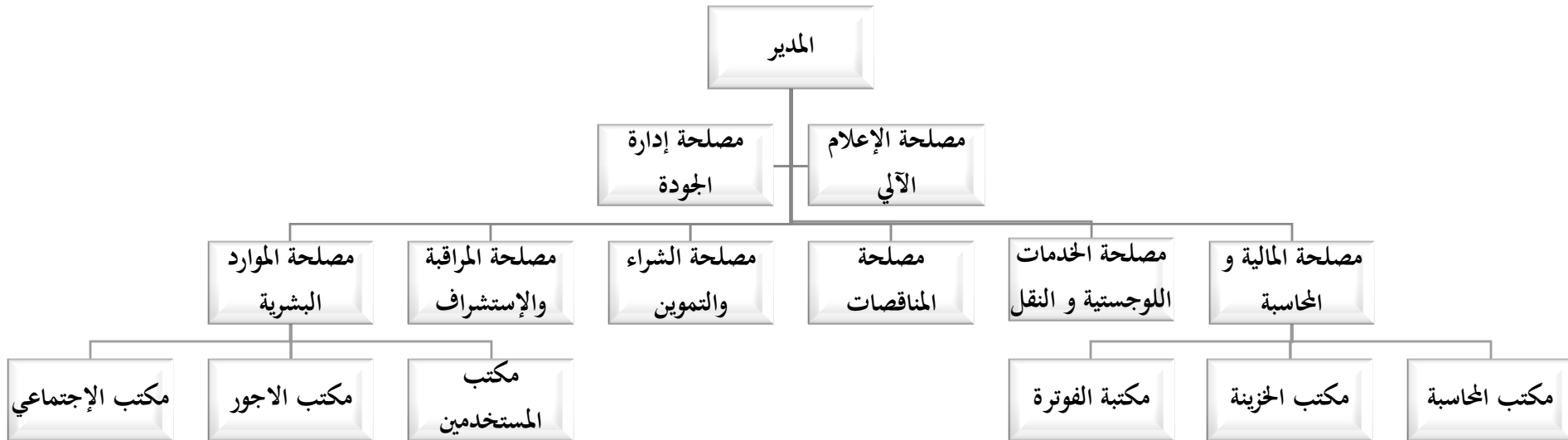
- **ضمان جودة الخدمات والمنتجات:** تطبيق معايير الجودة العالمية لتحقيق رضا العملاء وزيادة الطلب على خدمات الشركة؛
- **تنمية الموارد البشرية:** تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم لتحقيق عوائد أكبر؛
- **تعظيم الربحية:** تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية لزيادة صافي الأرباح؛
- **استثمار ذكي للموارد:** الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية لرفع العائد على الاستثمار؛
- **ضمان التنافسية:** تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة تزيد من قيمة الشركة وتجذب العملاء مما يعزز الربحية؛
- **تطوير الشراكات:** إقامة شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء لتحقيق مخرجات مربحة للطرفين؛
- **رفع مستوى رضا العملاء:** تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تزيد من ولاء العملاء وتكرار التعامل؛
- **تحسين العمليات اللوجستية:** تخفيض التكاليف المرتبطة بالنقل والخدمات اللوجستية مع الحفاظ على الكفاءة لضمان تحقيق هامش ربح أكبر؛
- **تعظيم الاستفادة من المناقصات:** اختيار مشاريع ذات قيمة مضافة وتحقيق مكاسب مادية من خلال دراسة دقيقة للصفقات؛
- **التحسين المستمر:** تعزيز الأداء العام للشركة واستحداث استراتيجيات لزيادة الربحية بشكل مستدام.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي

فيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لشركة تضامن السهوب:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لشركة تضامن السهوب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 02 .

وفيما يلي شرح لمهام ووظائف مختلف أقسام ومصالح الشركة:<sup>1</sup>

#### أ- مهام مدير الشركة ومكانته

يلعب مدير شركة تضامن السهوب دورًا رئيسيًا يتجلى في مسؤوليته الشاملة عن جميع الأنشطة التي تدور داخل الشركة، حيث يتمتع بسلطة واسعة تمكنه من الإشراف على المصالح المختلفة للشركة ومراقبتها لضمان سير العمل بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تشمل مهامه توفير التوجيه الاستراتيجي، التنسيق بين الفرق المختلفة، واتخاذ القرارات التي تُعزز من أداء الشركة وتنافسيتها ونستطيع أن نلخص مهامه في النقاط التالية:

- مراقبة تنفيذ الأهداف.
- السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه؛
- الإشراف على تسير جميع المصالح؛
- توقيع جميع الوثائق والمستندات؛
- التنسيق بين مختلف الفروع شركة؛
- السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية للشركة؛
- السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن؛
- الإمضاء على العقود الخاصة بالشركة مع الشركات المتعاقدة.

#### ب- مصلحة إدارة الجودة (أو ضمان الجودة)

تلعب مصلحة إدارة الجودة دورًا محوريًا في تطبيق معايير الجودة العالمية مثل ISO 22000 ، OHSAS 18001 ، ISO 14001 ، و ISO 9001 يعمل فريق الجودة على ضمان تحقيق الالتزام التام

بهذه المعايير لضمان الأداء الأمثل للشركة، وفيما يلي أهم مهام هذه المصلحة:

- تطوير الموارد البشرية: تدريب وتكوين العمال على متطلبات المعايير المطلوبة، بحيث يتم تخصيص التدريب وفقًا لاختصاص كل عامل؛
- الوقاية والسلامة: الحرص على الوقاية من الحوادث وحماية صحة العملاء، الموظفين، وأي أطراف أخرى ذات صلة؛
- ضمان المطابقة: التأكد من توافق جميع الأعمال، العمال، الآلات، والمعدات مع المواصفات العالمية ومع متطلبات العقد؛

<sup>1</sup> من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

- الرقابة والجودة في الموقع: من خلال تنفيذ عمليات التفتيش الميداني بواسطة مهندسي ضبط الجودة، ومراجعة جودة عمل المهندسين والمراقبين للتأكد من توافق خبراتهم مع متطلبات العقد؛
- النظافة والالتزام بالإجراءات: احترام ممارسات النظافة والالتزام بالإجراءات والتعليمات المختلفة، مع الحرص على نظافة المحيط؛
- التعامل مع الموردين: ضمان التزام موردي المواد الأساسية بمتطلبات ومعايير الشركة؛
- التحسين المستمر: العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع أداء الشركة بشكل مستمر.
- ت- مهام مصلحة الإعلام الآلي: تُعتبر مصلحة الإعلام الآلي جزءًا هامًا من هيكلية شركة تضامن السهوب، وتمثل مسؤولياتها في إدارة وتنظيم العمليات التقنية لدعم الأداء العام للشركة، حيث تتجلى مهام مهندس الإعلام الآلي في:
- إدارة الشبكات: الإشراف على الشبكة المحلية للشركة، وضمان تشغيلها بكفاءة؛
- تأمين الأنظمة: حماية الأنظمة والشبكات من الفيروسات والهجمات السيبرانية؛
- صيانة الأجهزة: إصلاح الأعطاب التي تُصيب البرمجيات أو الأجهزة، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموجات الكهرومغناطيسية؛
- ربط الشبكات المحلية: العمل على تكامل الشبكات المحلية بين مختلف الأقسام، مع ضمان الاستخدام الفعال للأجهزة؛
- إدارة الموقع الإلكتروني: الإشراف على موقع الشركة، ونشر التحديثات مثل المنشورات الجديدة وعروض العمل؛
- إصلاح برمجيات المخزن: صيانة برنامج إدارة مخزن مواقع العمل، بما يشمل تعديل قاعدة البيانات حسب الحاجة.
- ث- مهام مصلحة المحاسبة والمالية: تُعنى بإدارة وتنظيم كافة العمليات المحاسبية والمالية داخل المؤسسة، وتشمل مهامها ضبط الحسابات والإشراف على أداء المكاتب التابعة لها لضمان تحقيق الكفاءة والدقة في العمل المالي. يتولى رئيس المصلحة مسؤولية الإشراف العام على هذه العمليات، مع التأكد من تطبيق المعايير المحاسبية والمالية المعتمدة، ومتابعة الالتزامات المالية مثل الرواتب والميزانيات والضرائب. بذلك، تمثل مصلحة المحاسبة والمالية القلب النابض للإدارة المالية في المؤسسة، حيث تضمن سلامة العمليات المالية ودقة المعلومات المحاسبية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، حيث تنقسم المصلحة إلى ثلاث مكاتب رئيسية وهي:

- مكتب المحاسبة: مختص بمحاسبة المخزون وتسجيل عمليات الشراء.
- مكتب الخزينة: معني بإعداد المقاربة البنكية والقيام بالتصريحات الضريبية الشهرية والسنوية.
- مكتب الفواتير: مسؤول عن إعداد فواتير البيع.
- تتمثل مهام مصلحة المحاسبة والمالية في:
- ضبط ومراجعة حسابات المخزون لضمان الدقة؛
- تسجيل جميع عمليات الشراء بشكل منظم ومطابق للمعايير؛
- إعداد وتصميم فواتير البيع للعملاء؛
- تنفيذ المقاربة البنكية لتحليل الحسابات المصرفية ومطابقتها؛
- الالتزام بإعداد التصريحات الشهرية والسنوية للضرائب؛
- إعداد وتقديم القوائم المالية السنوية لتوثيق الأداء المالي.
- ج- مهام مصلحة الموارد البشرية: تُعد مصلحة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية للإدارة في أي مؤسسة، إذ تركز على تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري على جميع المستويات. تهدف هذه المصلحة إلى تنمية قدرات ومواهب العاملين، كما تعكس أهميتها في تعزيز الإنتاجية والجودة من خلال التنظيم والعقلنة، وتتمثل مهامها في:
- التنظيم وتوزيع المهام: توزيع العمل بما يتناسب مع قدرات العاملين لضمان الكفاءة؛
- التطوير والإبداع: السعي لتنمية مهارات الابتكار والإبداع لدى الموظفين؛
- ضمان سير العمل: متابعة سيرورة العمل لضمان الأداء الجيد والمستمر؛
- التوظيف والتعاقد: التوظيف وتحديد عقود العمال وفق احتياجات المؤسسة؛
- التصريح الاجتماعي: تسجيل العمال لدى صندوق الضمان الاجتماعي؛
- إدارة المهام اليومية: تحضير أوامر المهام ومتابعة حضور العمال اليومي؛
- ملفات الموظفين: مسك ملفات الموظفين ومتابعة حياتهم الإدارية؛
- التعامل مع حوادث الشغل: إدارة ملفات حوادث العمل لضمان الإجراءات المناسبة؛
- الإشراف السلوكي: التأكد من التزام الموظفين بميثاق حسن السلوك؛
- إعداد التقارير: إعداد تقارير دورية حول نشاط المصلحة لتقييم الأداء وتحسينه.

ح- **مصلحة المراقبة والاستشراف**: تُعتبر مصلحة المراقبة والاستشراف من بين الوظائف الأساسية في الشركة، حيث تختص بمسك الحسابات ومراقبة الأعمال اليومية سواءً عبر الوثائق أو ميدانيًا. تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع جميع الأقسام الأخرى لضمان متابعة شاملة ودقيقة لكل ما يتعلق بأنشطة الشركة.

وتضمن المهام التالية:

- **متابعة المشاريع**: الإشراف على انطلاق المشاريع ومتابعة جميع الأعمال المرتبطة بها لضمان التنفيذ الصحيح؛

- **إدارة وصولات الطلب**: متابعة وصولات الطلب الواردة من مختلف مواقع الشركة لضمان التدفق السليم للإمدادات؛

- **معالجة التقارير**: تحليل ومعالجة التقارير الواردة من المواقع المختلفة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة؛

- **دراسة المشاريع والصفقات**: تقييم المشاريع والعقود من الناحية المالية لتحديد الربح والخسارة؛

- **مراقبة المخزونات**: الإشراف على إدارة المخزونات للتأكد من مطابقتها لمعايير الشركة؛

- **التعامل مع الموزعين**: استقبال اقتراحات الموزعين، واختيار الأنسب بناءً على السعر والجودة.

خ- **مهام مصلحة المناقصات**: تُعنى مصلحة المناقصات بمتابعة ونشر المناقصات بمختلف الوسائل المتاحة، سواءً عبر مواقع الإشهار، المجلات اليومية، الجرائد، الإنترنت، أو من خلال الاتصالات الشخصية. تهدف المصلحة إلى ضمان سير العمليات التعاقدية بشكل سلس وفعال، حيث تتمثل مهامها في:

- **سحب دفاتر الشروط**: القيام بسحب دفاتر الشروط بعد الحصول على موافقة المدير؛

- **معالجة وإعداد الملفات**: تحليل دفاتر الشروط وتجهيز الملفات الخاصة بها بما يتماشى مع المتطلبات؛

- **الرد على الاستفسارات**: الاستجابة لأي استفسار من المصالح المتعاقدة المرتبطة بدفاتر الشروط؛

- **متابعة مراحل المناقصات**: الإشراف على المناقصات في مختلف مراحلها لضمان سير العملية بنجاح؛

- **إدارة العقود**: استلام العقود وأوامر انطلاق الأشغال وتسليمها للمدير لمتابعة التنفيذ.

د- **مهام مصلحة الشراء والتموين**: تُعد مصلحة الشراء والتموين الركيزة الأساسية لتوفير المواد الأولية اللازمة لتلبية احتياجات زبائن الشركة، وفقًا لما تنص عليه العقود. تشمل هذه المواد اللحوم بمختلف أنواعها (اللحوم الحمراء، البيضاء، الأسماك)، الخضروات، الفواكه، والمواد الغذائية العامة مثل المصبرات، الحبوب، الأجبان، المعلبات، وغيرها، حيث تنقسم المصلحة إلى ثلاث أقسام رئيسية تقوم بالمهام التالية:

- **قسم المشتريات:** يهتم بشراء جميع المواد التموينية اللازمة، سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو بأنشطة الأعمال الميدانية.
- **قسم المتابعة:** مسؤول عن متابعة عملية الشراء من البداية إلى النهاية، ويضمن الالتزام بالمعايير والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات المخازن أو استخدامها مباشرة في مواقع العمل.
- **قسم المراجعة:** يختص بالتأكد من نجاح جميع أقسام التموين في تحقيق المهام المطلوبة، ويضمن الالتزام بالمعايير والخطط المتفق عليها مسبقاً لضمان الكفاءة والجودة.
- **ذ- مهام مصلحة الخدمات اللوجستية والنقل:** تُعد مصلحة الخدمات اللوجستية والنقل من العناصر الأساسية في دعم العمليات التشغيلية للشركة، تتولى هذه المصلحة توفير العتاد والوسائل اللازمة وفق متطلبات العملاء وطبيعة العمل، مع ضمان إيصالها إلى مواقع العمل المعنية في الوقت المحدد بواسطة شاحنات النقل التابعة للحظيرة المركزية، تنقسم المصلحة إلى:
  - **مخزن الوسائل والعتاد:** يتكون من أجنحة مُنظمة تحتوي على وسائل مُخصصة حسب مجالات عملها لتسهيل تجهيز متطلبات مواقع العمل ويحتوي على ورشات مُخصصة لصيانة العتاد القابل للإصلاح، مثل وسائل الطبخ، وسائل التبريد، وقطع الغيار المرتبطة بها.
  - **الحظيرة المركزية:** تضم مساحة واسعة لركن شاحنات نقل البضائع وحافلات نقل العمال وتحتوي على ورشات لصيانة وتصليح عتاد الشاحنات والحافلات وتجديدها، وتتمثل مهام مسؤول الحظيرة في:
    - إدارة بطاقات العتاد لتسجيل وصيانة جميع المعدات؛
    - طلب قطع الغيار واللوازم الضرورية لصيانة العتاد؛
    - تسيير مخازن قطع الغيار ولوازم الصيانة لضمان استدامة العمليات.

## المطلب الثاني: واقع الأنشطة اللوجستية في شركة تضامن السهوب

تمتلك الشركة مصلحة الخدمات اللوجستية والنقل وتعد من المصالح الرئيسية داخل الشركة وذلك بسبب الارتباط الوثيق مع باقي المصالح، وسيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على واقع الأنشطة اللوجستية في الشركة<sup>1</sup>:

**1. خدمة العملاء:** تتمتع شركة تضامن السهوب برؤية متكاملة في تقديم خدماتها، حيث تلعب خدمة العملاء دورًا محوريًا في تعزيز رضا العملاء وضمان تجربة سلسة ومتميزة. نظرًا لتنوع أنشطتها، من الخدمات الفندقية والإطعام إلى النقل والصيانة وتحميل المساحات الخضراء، تعتمد الشركة على نهج احترافي في التعامل مع العملاء، مما يضمن استجابة سريعة، دقة في تقديم المعلومات، وشفافية في التواصل، حيث تعتمد الشركة على فرق عمل ذات كفاءة عالية تهتم بالتفاعل الإيجابي مع العملاء، وتسعى إلى تلبية احتياجاتهم بكفاءة واحترافية، توفر سهولة الوصول عبر قنوات متعددة، مما يضمن تجربة سلسة للعملاء في جميع خدماتها. كما تلتزم سهوب بمواكبة أفضل الممارسات في مجال الجودة والتطوير المستمر لضمان تقديم خدمات تتجاوز توقعات العملاء.<sup>2</sup>

**2. التنبؤ بالطلب:** في شركة تضامن السهوب، يُعتبر التنبؤ بالطلب عاملاً أساسياً في تحسين إدارة الموارد وضمان تلبية احتياجات العملاء بكفاءة، حيث يعتمد هذا النشاط على تحليل أنماط الطلب السابقة والتزامات العقود لتحديد الكميات المطلوبة مسبقاً وفقاً للجودة المتفق عليها، ويساعد هذا النهج الشركة على تنظيم خطط الشراء الأسبوعية والشهرية والسنوية، مما يساهم في تحسين إدارة المخزون وتقليل الفائض مع الحفاظ على استمرارية العمليات التشغيلية.

**3. الاحتفاظ بالمخزون:** في شركة تضامن السهوب، يُعد الاحتفاظ بالمخزون عنصراً أساسياً لضمان استمرارية تقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة، حيث تعتمد الشركة على إدارة المخزون بشكل متوازن مع احتفاظها بمستوى مناسب لتلبية الطلب المعتاد، وكذا الحفاظ على مخزون احتياطي للحالات الطارئة. يساعد هذا النهج الشركة على التعامل مع تقلبات السوق، مثل اختفاء بعض المنتجات أو ارتفاع أسعارها المفاجئ كاللحوم الحمراء منها والبيض، مما يضمن توفر الموارد اللازمة دون انقطاع وظروف تخزين مناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع "معلم عماد" رئيس مصلحة النقل والخدمات اللوجستية بالشركة.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 03.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 04.

**4. إدارة المخازن:** تعتمد شركة تضامن السهوب على نظام متطور لإدارة المخازن، مما يسمح لها بالحفاظ على كفاءة تشغيلية عالية في تخزين وتوزيع المنتجات، تمتلك الشركة مخازن كبيرة تلبي احتياجات مختلف خدماتها، إلى جانب مخازن مخصصة للحوم والخضروات، والتي يتم إدارتها وفق المعايير الصحية والرقابية المناسبة من وزارة الفلاحة والتنمية الريفية لضمان الجودة والسلامة، بالإضافة إلى ذلك تستخدم الشركة برنامج حديث لتسيير المخازن، مما يسهل تنفيذ العمليات الأساسية مثل الجرد، الاستلام، التحويل، والإرجاع، ويساهم في تحسين دقة التتبع وتدفق المنتجات داخل وخارج المخازن.

**5. تدبير الاحتياجات:** في شركة تضامن السهوب، يُعد تدبير الاحتياجات جزءاً أساسياً من عمليات الشراء لضمان توفير المنتجات والخدمات بالجودة المطلوبة والأسعار المناسبة. يتولى فريق متخصص هذه العملية، حيث يقوم بالبحث في الأسواق لتحديد أفضل العروض من حيث السعر والجودة والكميات المناسبة وفق احتياجات المؤسسة، حيث يركز هذا النشاط على اختيار الموردين بعناية والتفاوض للحصول على أفضل العروض مع أفضل جودة.

**6. التغليف الوقائي:** يُعتبر التغليف الوقائي جزءاً أساسياً من استراتيجية الحفاظ على جودة المنتجات أثناء النقل والتوزيع، حيث تعتمد الشركة على وسائل نقل مخصصة لكل نوع من السلع، مثل شاحنات التبريد لنقل اللحوم، وشاحنات مخصصة للخضروات، لضمان ظروف ملائمة لكل منتج. إلى جانب ذلك، يتم تغليف المنتجات بإحكام باستخدام مواد مثل السيلوفان، بالإضافة إلى اعتماد وسائل حماية إضافية، مما يساعد على تقليل التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على جودة السلع. كما تعتمد الشركة على أنظمة قياس درجة الحرارة داخل الشاحنات المخصصة لنقل اللحوم والمواد الطازجة لضمان المحافظة على الظروف المثلى من المخازن إلى مواقع العمل. يساعد هذا النهج على تفادي تلف المنتجات وضمان جودتها حتى وصولها للعملاء، مما يعكس التزام الشركة بتقديم خدمات موثوقة.<sup>1</sup>

**7. نظم الاتصالات وتدفق المعلومات:** تقوم الشركة بأرشفة البيانات المتعلقة بالعملاء، وكذا حجم المبيعات لكل عميل، وأشكال الشحن ومستويات المخزون، بشكل تقليدي وتعد هذه الطريقة من النقاط السلبية التي يجب أن تعمل الشركة على تحسينها من خلال رقمنة هذه النشاطات لتسهيل الوصول إلى البيانات في وقت أسرع، بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الشركة برامج متخصصة مثبتة في المخازن تتيح الاطلاع على مستويات المخزون بشكل فوري ودقيق، مما يساعد على ضبط عمليات الشراء والتوريد، وتقليل احتمالات النقص أو

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 03.

الفائض .يدعم هذا النظام قدرة الشركة على توقع الاحتياجات، تحسين التخزين، وضمان توفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب.

8. **اللوجستيك العكسي:** تعتمد شركة تضامن السهوب على تصميم قنوات اللوجستيك العكسية لضمان إدارة فعالة للموارد وتقليل التأثير البيئي لأنشطتها، حيث تمتلك الشركة عقوداً مع شركات إعادة تدوير الكرتون والبلاستيك وكذلك زيت القلي المستعمل، حيث يتم جمع هذه المواد بواسطة شاحنات مخصصة لكل نوع من المواد لضمان فصلها ومعالجتها بالشكل الأمثل وهذا من خلال إبرام عقود مع شركات الرسكلة المعتمدة. إضافةً إلى ذلك، تعمل شركة تضامن السهوب على تطوير نظام اللوجستيك العكسي الخاص بها، بما يعزز قدرتها على إدارة النفايات وإعادة الاستخدام بفعالية<sup>1</sup>.

9. **النقل:** يُعد نشاط النقل داخل شركة السهوب من العناصر الحيوية التي تدعم سير العمليات اللوجستية بكفاءة عالية، حيث تعتمد الشركة على أسطول متنوع من المركبات يشمل 20 شاحنة مبردة ، 26 شاحنة نقل الحاويات، 16 مركبة خدمية، وصهاريج، بالإضافة إلى العديد من الآليات مما يمكنها من تغطية مختلف احتياجات النقل الداخلي والخارجي بكفاءة ومرونة، حيث تتميز إدارة النقل في الشركة بتنظيم دقيق يشمل جدولة الرحلات، تخطيط المسارات، ومراقبة حركة المركبات لضمان تسليم البضائع في الوقت المحدد وبأمان تام. إضافةً إلى ذلك تعتمد الشركة على صيانة دورية ومنتظمة لمركباتها لضمان جاهزيتها وتقليل الأعطال المفاجئة التي قد تؤثر على استمرارية الخدمات، كما تولي اهتماماً خاصاً بتدريب السائقين وضمان التزامهم بمعايير السلامة، كما تستخدم الشركة تقنيات متقدمة في تتبع الأسطول، مثل أنظمة تحديد المواقع GPS ، التي تتيح مراقبة حركة المركبات في الوقت الحقيقي، وتحسين كفاءة المسارات وتقليل استهلاك الوقود، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية بالإضافة إلى ذلك، تتبع الشركة منهجية شاملة في إدارة الأسطول تشمل تنظيم الموارد البشرية والمعدات، وضمان توافر المركبات المناسبة لكل مهمة، مع مراقبة الأداء وتقييمه بشكل مستمر لتحسين جودة الخدمة. كما تحرص على الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنقل، مما يعزز من موثوقية العمليات ويضمن استمراريته دون انقطاع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 05 والملحق رقم 06.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 07.

### المطلب الثالث: دور الأنشطة اللوجستية في تنافسية الشركة

يوضح الجدول الآتي دور بعض الأنشطة اللوجستية في تنافسية الشركة:

الجدول رقم (02): دور الأنشطة اللوجستية في تنافسية الشركة

| الأنشطة اللوجستية             | دور النشاط في تنافسية الشركة                                                                                                                     |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خدمة العملاء                  | بناء سمعة قوية من خلال الخدمة الجيدة للعملاء بالإضافة الى تقليل الشكاوى والمشاكل معهم.                                                           |
| التنبؤ بالطلب                 | زيادة القدرة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات السوق يمكن لشركات التفوق على منافسيها.                                                  |
| الإحتفاظ بالمخزون             | ضمان إستمرار العمليات في حالات اختفاء المنتجات من الأسواق او ارتفاع الأسعار وهذا يخلق للشركة ميزة تنافسية ويرفع من أداؤها.                       |
| إدارة المخازن                 | خفض التكاليف، تعزيز رضا العملاء، يساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي في مختلف العمليات كالشراء.. الخ كلها تؤدي الى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة. |
| تدبير الاحتياجات              | توفير الموارد والخدمات في الوقت المناسب بالجودة والتكلفة المناسبة مما يقلل التكاليف ويزيد من تنافسية الشركة.                                     |
| التغليف الوقائي               | حماية المنتجات، تقليل التكاليف، تعزيز رضا العميل، تؤدي الى تحسين صورة الشركة ورفع من أداؤها التنافسي بين الشركات                                 |
| نظم الاتصالات وتدفق المعلومات | يمثل نقطة ضعف الشركة حيث لا تملك نظام اتصال فعال كما تقوم بأرشفة البيانات بطريقة تقليدية وهذا يؤثر على الأداء وسرعة الاستجابة.                   |
| اللوجستيك العكسي              | تقليل التكاليف يؤدي الى تحسين الأداء المالي لشركة، بالإضافة الى تقليل التلوث البيئي يحسن صورة المؤسسة وبناء سمعة في السوق.                       |
| النقل                         | تقليل التكاليف الشحن والتوزيع، تحسين سرعة التسليم مما يعزز رضا العملاء.                                                                          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقابلات مع كل من: رئيس مصلحة النقل والخدمات اللوجستية ورئيس مصلحة

إدارة الجودة، بالإضافة إلى معلومات الملاحق 03 و 05 و 07.

وفي الأخير، اتضح لنا من خلال المقابلات مع إطارات الشركة أن هذه الأخيرة لم تحدد بعد استراتيجية تنافسية واضحة تعكس توجهاتها ورؤيتها المستقبلية في مجال المنافسة السوقية، الأمر الذي يمكن أن يحد من قدرتها على تعزيز قوتها التنافسية وتعظيم قيمتها في نظر الزبائن والمتعاملين معها.<sup>1</sup>

ولهذا السبب، يرى رئيس مصلحة إدارة الجودة بالشركة أن اختيار إستراتيجية الريادة بالتكلفة يعد خيار مناسب لشركة تضامن السهوب، نظراً لاعتمادها الواضح على تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها. إذ يلعب اللوجستيك دوراً محورياً في دعم استراتيجية الريادة بالتكلفة داخل شركة تضامن السهوب، حيث يمثل الأداة الأساسية لتحقيق خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة، تعتمد الشركة على إدارة فعالة لسلسلة الإمداد تشمل النقل، التخزين، إدارة المخزون، وتخطيط الطلبات، ما يتيح لها تقليل النفقات المرتبطة بهذه العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ من خلال تحسين إدارة النقل، مثل استخدام برمجيات تخطيط المسارات وتوحيد الشحنات والطلبات يساهم في تقليل عدد الرحلات وزيادة الاستفادة من الموارد المتاحة، يمكن للشركة تقليل استهلاك الوقود، تقليل أوقات التسليم، وخفض تكاليف النقل بشكل مباشر.

في جانب التخزين وإدارة المخزون، يساعد تطبيق أنظمة حديثة لإدارة المخزون على تقليل الفاقد والتلف، وضمان تدفق سلس للمواد، ما يقلل من الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة ويخفض التكاليف المرتبطة بذلك. كما أن تبسيط العمليات وتوحيدها يساهم في تقليل الأخطاء، زيادة الشفافية، وتحسين الرقابة على سلسلة الإمداد، وهو ما يقلل من المخاطر والاضطرابات التي قد تؤثر على الأداء العام للشركة.

إن تطبيق استراتيجية الريادة بالتكلفة في قطاع اللوجستيك يؤدي إلى رفع الأداء التنظيمي وزيادة الربحية وحصة السوق، حيث تتيح التكاليف المنخفضة للشركة تقديم أسعار تنافسية تجذب شريحة أكبر من العملاء وتعزز مكانتها في السوق. كما أن الكفاءة اللوجستية تمكن الشركة من الصمود أمام تقلبات السوق وحروب الأسعار، مع الحفاظ على هوامش ربحية جيدة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: بوحبيب عبد المالك رئيس مصلحة إدارة الجودة بالشركة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي الذي تم اتبعه في الجانب الميداني. حيث سيتم تحديد منهج الدراسة المعتمد، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح إجراءات التحقق من صدق وثبات هذه الأداة، وأخيراً عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات المستخلصة من شركة تضامن السهوب.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

يعرض هذا المطلب الأسس التي قامت عليها الدراسة الميدانية، بدءاً بتحديد المنهج العلمي المتبع، مروراً بتوصيف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى تفصيل أداة جمع البيانات الرئيسية المتمثلة في الاستبيان وكيفية بنائه وتطبيقه.

#### أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه "الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة".<sup>1</sup>

**1. تحديد المنهج المتبع:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها المتعلقة بدور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، تم الاعتماد على كل من **المنهج الوصفي**، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>، و**المنهج التحليلي**، الذي يعرف بأنه: "أسلوب بحثي يقوم على تفكيك الظاهرة أو المشكلة إلى عناصرها الأساسية بهدف دراسة كل جزء على حدة بشكل دقيق، ثم إعادة تركيب هذه الأجزاء لفهم الظاهرة ككل بشكل أعمق وأشمل. يعتمد هذا المنهج على النقد والتفسير والاستنباط، مما يساعد الباحث على الكشف عن العلاقات الداخلية بين مكونات الموضوع وتحليلها بموضوعية ودقة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد درويش، "مناهج البحث في العلوم الإنسانية"، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص 235.

<sup>2</sup> عمار بوحوش وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 32.

<sup>3</sup> عبد العزيز المرزوقي، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الفكر العربي، الجزائر، 2010، ص 45.

2. مبررات اختيار المنهج: يعتبر كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الأنسبان لطبيعة هذه الدراسة للأسباب التالية:

- يتيح المنهج الوصفي جمع بيانات شاملة حول واقع ممارسات الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، الإمداد العكسي)، ومستوى الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب كما هي قائمة في الوقت الحالي.
- القدرة التحليلية للمنهج التحليلي حيث يشمل تحليل البيانات التي يتم جمعها بهدف فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (أنشطة اللوجستيك كمتغيرات مستقلة، والأداء التنافسي كمتغير تابع)، وتفسير هذه العلاقة واختبار الفرضيات القائمة.
- تحقيق أهداف الدراسة حيث يساعد هذان المنهجان في التعرف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للشركة، وتقديم صورة واضحة عن الوضع الراهن، مما يمهّد الطريق لتقديم توصيات عملية.
- شيوع الاستخدام: يعد كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في الدراسات الإدارية والاقتصادية التي تسعى إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"<sup>1</sup> وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

1. تحديد مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع العاملين الإداريين والمسؤولين في مختلف الأقسام والمصالح ذات الصلة المباشرة بالعمليات اللوجستية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقييم الأداء في شركة تضامن السهوب -بئر العاتر- تبسة. ويشمل ذلك موظفي الإدارة العليا، رؤساء المصالح، والموظفين الإداريين في الأقسام مثل: إدارة الجودة، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، المراقبة والاستشراف، المناقصات، الشراء

<sup>1</sup> مصطفى نمر دمس، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر، عمان، 2008، ص 201.

<sup>2</sup> مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -"، ج 1، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 19.

والتموين، والخدمات اللوجستية والنقل. ونظراً لطبيعة الدراسة التي تتطلب فهماً دقيقاً للأنشطة اللوجستية وتأثيرها على الأداء، تم التركيز على هذه الفئة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة.

**2. عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة دراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع.

● **طريقة اختيار العينة ومبرراتها:** تم الاعتماد على **العينة القصدية** في اختيار أفراد الدراسة، ويرجع اختيار هذه الطريقة إلى طبيعة البحث التي تتطلب أفراداً لديهم معرفة وخبرة كافية بممارسات اللوجستيك في الشركة وتأثيرها على الأداء التنافسي. لذا، تم استهداف الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية أو تنفيذية ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، والذين يُفترض أن لديهم القدرة على تقديم معلومات دقيقة ووجهات نظر ثرية تخدم أهداف البحث.

● **حجم العينة الفعلي:** لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع (40) استمارة استبيان على أفراد العينة المختارة في شركة تضامن السهوب. تم استرجاع (36) استمارة، وبعد مراجعتها وفحصها، تم استبعاد استمارة واحدة لعدم اكتمالها، ليصبح بذلك عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (35) استمارة، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت (87.5%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وتعتبر هذه النسبة جيدة ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

### ثالثاً: أداة جمع البيانات (الاستبيان)

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدنا على أداة الاستبيان حيث يعرف الاستبيان بأنه: "أداة تتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يجيب عليها المستجيب بنفسه".<sup>1</sup>

**1. وصف الأداة:** اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على **الاستبيان** كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة في شركة تضامن السهوب، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها في الحصول على آراء وتصورات الموظفين حول دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي.

**2. مراحل تصميم وبناء الاستبيان:** تم تصميم وبناء الاستبيان بالاستناد إلى **الإطار النظري للدراسة** الذي تم عرضه في الفصلين الأول والثاني، والذي تناول المفاهيم الأساسية للوجستيك وأبعاده المختلفة، وكذلك مفهوم

<sup>1</sup> سعد بن سعيد القحطاني: "الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 36.

الأداء التنافسي ومؤشراته. كما تم الاسترشاد بالدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث لضمان تغطية جوانب الموضوع بشكل شامل ودقيق وصياغة عبارات واضحة ومناسبة.

### 3. أقسام الاستبيان ومحاوره: تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- **القسم الأول:** حُصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة/المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** تناول المتغير المستقل الرئيسي وهو **محور اللوجستيك**، وتضمن (36) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: النقل (7 عبارات)، التخزين (8 عبارات)، إدارة المخازن (6 عبارات)، خدمة العملاء (7 عبارات)، والإمداد العكسي (8 عبارات).

### - **القسم الثالث:** تناول المتغير التابع وهو **محور الأداء التنافسي**، وتضمن (15) عبارة.

4. **مقياس الإجابة المستخدم:** لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (**Five-point Likert Scale**) ، حيث طُلب من المستجوبين تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة وفق التدرجات التالية: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

ولتفسير قيم المتوسطات الحسابية التي سيتم استخراجها لعبارات ومحاور الدراسة، تم تحديد مستويات الإجابة (درجة الموافقة) بناءً على طول الفئة، والذي تم حسابه كالتالي: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد المستويات =  $(5 - 1) / 5 = 0.80$  وبناءً عليه، تم اعتماد المستويات الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): مستويات تفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

| مستويات الدراسة         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| من 1.00 إلى أقل من 1.80 | غير متوفر إطلاقاً |
| من 1.81 إلى أقل من 2.60 | الدرجة ضعيف       |
| من 2.61 إلى 3.40        | الدرجة متوسط      |
| من 3.41 إلى 4.20        | الدرجة عالي       |
| من 4.21 إلى 5.00        | الدرجة عالي جداً  |

المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثاني: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج المستخلصة من الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كان لزاماً التحقق من خصائصه السيكمترية الأساسية، وهما الصدق والثبات على النحو التالي:

### أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

يقصد بصدق الأداة: "أن تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه بالفعل"<sup>1</sup>، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من الصدق: صدق المحتوى (أو صدق المحكمين) والصدق البنائي.

**1. صدق المحتوى (صدق المحكمين):** للتأكد من أن عبارات الاستبيان تعكس بشكل جيد المفاهيم المراد قياسها وأنها مناسبة لمجتمع الدراسة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، اللوجستيك، ومناهج البحث العلمي وقد طُلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات ودقتها اللغوية، وكذا مدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، ومدى تغطية المحاور المختلفة لأبعاد المتغيرات المقاسة (اللوجستيك والأداء التنافسي)، بالإضافة إلى تقديم أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة لتحسين الأداة.

وقد تم الأخذ بملاحظات واقتراحات السادة المحكمين بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات، مثل إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً ودقة، وحذف بعض العبارات التي رأى المحكمون أنها قد تكون مكررة أو غير وثيقة الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، وإضافة عبارات أخرى لتعزيز تغطية بعض الجوانب. هذه العملية ساهمت بشكل كبير في الوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان، مما يعزز الثقة في أن الأداة تقيس بالفعل المفاهيم المراد دراستها بدرجة عالية من الصدق والموضوعية.

**2. الصدق البنائي:** يهدف الصدق البنائي إلى قياس مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط كل بعد بالمحور الرئيسي الذي يندرج تحته، وكذلك مدى ارتباط المحاور الرئيسية بالدرجة الكلية للاستبيان. وللتحقق من هذا النوع من الصدق، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام بيانات العينة. وتعتبر الأداة

<sup>1</sup> سعد بن سعيد الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 38

## الفصل الثالث:..... دراسة وتحليل دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب

صادقة بنائياً إذا كانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور                                                                                                |                                                    |                            | أبعاد ومحاور الاستبيان |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----|
| النتيجة                                                                                                                         | القيمة الاحتمالية يرمز لها ب:<br>(Sig. or P-value) | معامل ارتباط بيرسون<br>(r) |                        |     |
| (الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:                                                      |                                                    |                            |                        |     |
| 01                                                                                                                              | البعد الأول: النقل                                 | 0,849**                    | 0,000                  | دال |
| 02                                                                                                                              | البعد الثاني: التخزين                              | 0,874**                    | 0,000                  | دال |
| 03                                                                                                                              | البعد الثالث: إدارة المخازن                        | 0,843**                    | 0,000                  | دال |
| 04                                                                                                                              | البعد الرابع: خدمة العملاء                         | 0,882**                    | 0,000                  | دال |
| 05                                                                                                                              | البعد الخامس: الإمداد العكسي                       | 0,858**                    | 0,000                  | دال |
| (الصدق البنائي للمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:                           |                                                    |                            |                        |     |
| المحور الأول: المتغير المستقل: أنشطة اللوجستيك                                                                                  |                                                    | 0,983**                    | 0,000                  | دال |
| المحور الثاني: المتغير التابع: أداء التنافسي                                                                                    |                                                    | 0,912**                    | 0,000                  | دال |
| قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا). |                                                    |                            |                        |     |
| دال: أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل         |                                                    |                            |                        |     |
| ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية                                    |                                                    |                            |                        |     |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون المحسوبة لأبعاد محور اللوجستيك الخمسة (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي) مع الدرجة الكلية لمحور اللوجستيك كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط هذه بين (0.843) لبعد إدارة المخازن كأدنى قيمة، و (0.882) لبعد خدمة العملاء كأعلى قيمة. وبالمثل، فإن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور "أنشطة اللوجستيك" والدرجة الكلية للاستبيان بلغ (0.983)، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور "الأداء التنافسي" والدرجة الكلية للاستبيان بلغ (0.912). وكلا القيمتين دالتين إحصائياً عند مستوى (0.000).

هذه النتائج تشير بوضوح إلى وجود درجة عالية من الصدق البنائي بين عبارات كل بعد ومحوره، وبين كل محور والمقياس الكلي للاستبيان. وعليه، يمكن الاستنتاج بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق بنائي جيدة، وأنها قادرة على قياس ما صُممت لقياسه بفعالية وموثوقية، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق النتائج التي تعطيها الأداة إذا ما تم إعادة تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، أو مدى خلوها من الخطأ العشوائي. ويعتبر الثبات شرطاً ضرورياً للصدق، فكلما كانت الأداة ثابتة، كلما زادت احتمالية أن تكون صادقة. وللتأكد من ثبات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم الاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً لتقدير درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس. وقد تم حساب هذا المعامل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v29) على بيانات العينة البالغة (35) مفردة. ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ المحسوبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، ولكل محور، وللاستبيان ككل:

#### الجدول رقم (05): قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

| المحور / البعد             | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| الثبات الكلي للمحور الاول  | 36           | 0.937              |
| الثبات الكلي للمحور الثاني | 15           | 0.848              |
| الثبات الكلي للاستبيان     | 51           | 0.951              |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيم معاملات ألفا كرونباخ المحسوبة للمحور الأول "أنشطة اللوجستيك" ككل فقد بلغت (0.937)، وبلغت للمحور الثاني "الأداء التنافسي" (0.848). وكانت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.951)، وبما أن جميع قيم معاملات الثبات المحسوبة للمحاور الرئيسية أو للاستبيان ككل جاءت مرتفعة وتجاوزت بشكل كبير الحد الأدنى المقبول (0.70)، فإن هذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية. وعليه، يمكن الاستنتاج بأن البيانات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان هي بيانات متسقة ومستقرة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واستخلاص النتائج بثقة.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان من أفراد العينة، واختبار صحة الفرضيات المصاغة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج متخصص، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

#### أولاً: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: الأساليب الإحصائية المعلمية والتي تشترط أن تتبع بيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي، والأساليب الإحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات. إذ يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شايفرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.<sup>1</sup> ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05)

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.<sup>2</sup> وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

<sup>1</sup> محمد خير سليم أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 156.

<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية-اللابارامترية)"، ج 1، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121. (بتصرف)

الجدول رقم(06): نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات

| نوع التوزيع<br>بيانات كل محور                                                                              | Shapiro-Wilk<br>اختبار شايفرو ويلك |                   |                                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup><br>اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف |                   |                                 | محاور الاستبيان  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|------------------|
|                                                                                                            | Sig.<br>القيمة<br>الاحتمالية       | Df<br>درجة الحرية | القيمة<br>الإحصائية<br>للاختبار | (P-value)<br>القيمة<br>الاحتمالية                              | Df<br>درجة الحرية | القيمة<br>الإحصائية<br>للاختبار |                  |
| يتبع التوزيع طبيعي                                                                                         | <b>0,32</b>                        | <b>35</b>         | <b>0,965</b>                    | <b>0,16</b>                                                    | <b>35</b>         | <b>0,128</b>                    | المتغير: المستقل |
| يتبع التوزيع طبيعي                                                                                         | <b>0,426</b>                       | <b>35</b>         | <b>0,969</b>                    | <b>0,200*</b>                                                  | <b>35</b>         | <b>0,122</b>                    | المتغير التابع   |
| القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي |                                    |                   |                                 |                                                                |                   |                                 |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

من خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار شايفرو ويلك، وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (المتغير المستقل) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.320) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني: (المتغير التابع) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.426) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظرًا لأن القيم الإحصائية (p-value) في كل الحالات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نستنتج بأن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الأساليب الإحصائية البارامترية المعتمدة على توزيع البيانات الطبيعي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية بشكل أكثر دقة وموثوقية.

### ثانيا: تحديد الأساليب الإحصائية

تمت معالجة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استمارات الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية - **(Statistical Package for the Social Sciences - SPSS, Version 29)** وذلك نظراً لكفاءته العالية في إجراء مختلف حسابات الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وسهولة استخدامه، وقد تم الاعتماد على من هذا البرنامج.

**1. الأساليب الإحصائية الوصفية:** استُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف تلخيص وتنظيم البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، وكذلك لوصف اتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة الرئيسية. وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

**أ- التكرارات والنسب المئوية:** استُخدمت لوصف وتوزيع خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة/المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، مما يساعد في تكوين صورة واضحة عن تركيبة العينة.

**ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ولكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة (اللوجستيك والأداء التنافسي)، وكذلك للمحاور بشكل عام، ويهدف ذلك إلى تحديد مستوى ممارسة الأنشطة اللوجستية ومستوى الأداء التنافسي في الشركة محل الدراسة، وتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة، بالإضافة إلى ترتيب أهمية الأبعاد والعبارات بناءً على قيم متوسطاتها الحسابية.

**2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:** استُخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

**أ- معامل ارتباط بيرسون:** استُخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (أنشطة اللوجستيك بأبعاده المختلفة) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود علاقة بين كل بعد من أبعاد اللوجستيك والأداء التنافسي.

**ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط،** استُخدم هذا التحليل لتقدير مدى تأثير المتغير المستقل الرئيسي (مجمّل أنشطة اللوجستيك) على المتغير التابع (الأداء التنافسي)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود دور للوجستيك في تحسين الأداء التنافسي، كما تم استخدامه لاختبار أثر كل بعد من أبعاد اللوجستيك على مدى الأداء التنافسي.

ت- تحديد مستوى الدلالة المعتمد :تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره ( $\alpha = 0.05$ ) كأساس لاتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرضيات الصفرية، فإذا كانت القيمة الاحتمالية Sig المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن العلاقة أو الأثر ذو دلالة إحصائية

### المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها واختبار الفرضيات

بعد أن تم في المبحث السابق عرض الإطار المنهجي للدراسة، وتحديد الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها، يهدف هذا المبحث إلى الانتقال للجانب التحليلي من الدراسة الميدانية، حيث سيتم بدايةً عرض وتوصيف خصائص عينة الدراسة المستجوبة من شركة تضامن السهوب. ومن ثم، سيتم تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان الرئيسية المتعلقة بواقع ممارسات اللوجستيك ومستوى الأداء التنافسي في الشركة. وأخيراً، سيتم اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها مسبقاً، ومناقشة النتائج المستخلصة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم صورة واضحة عن دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي للشركة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتوصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستجوبة من شركة تضامن السهوب، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الجزء الأول من الاستبيان. يساعد هذا التحليل في تكوين فهم أعمق لتركيب العينة ومدى تمثيلها للمجتمع المستهدف، أين تكون لهذه الخصائص دلالات معينة عند تفسير النتائج لاحقاً. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

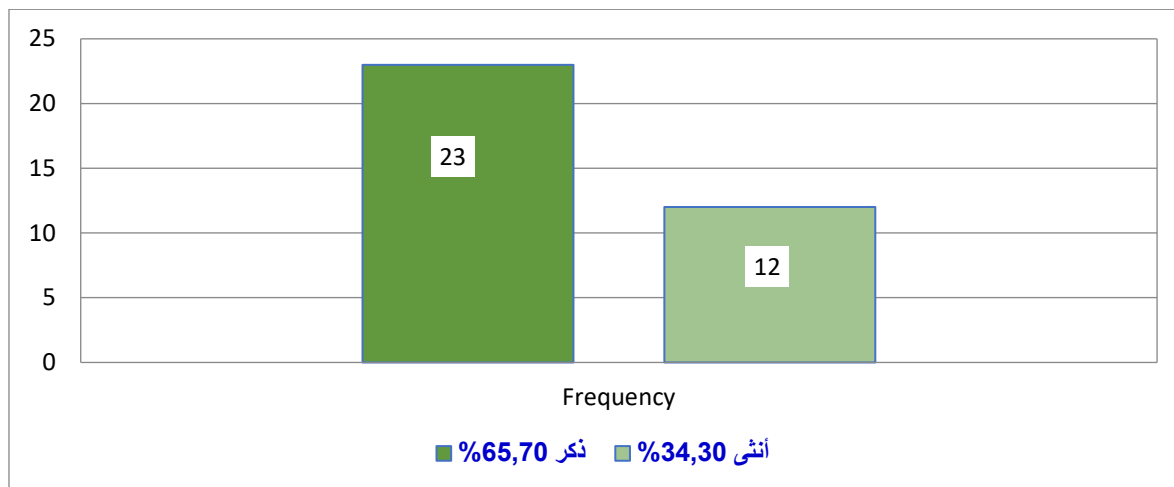
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقاً لجنسهم:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار |       |       |
|----------|---------|-------|-------|
| 65,7     | 23      | ذكر   | الجنس |
| 34,3     | 12      | أنثى  |       |
| 100,0    | 35      | Total |       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29.

الشكل رقم (08): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.2010

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 65.7% (بعدد 23 موظفًا)، بينما شكلت نسبة الإناث 34.3% (بعدد 12 موظفة)، هذا التوزيع يشير إلى تركيبة العاملين في الشركة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

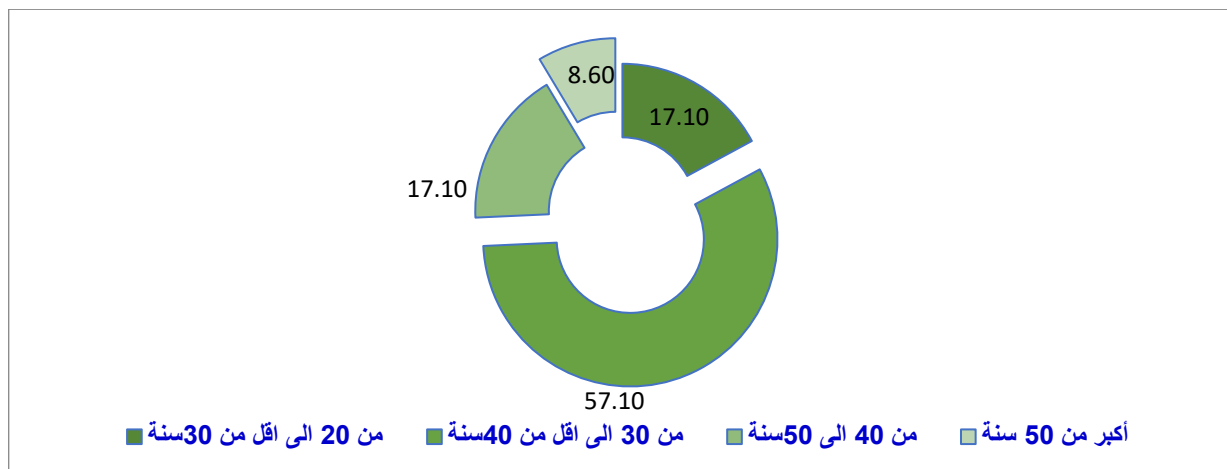
الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة % | التكرار |                         |                |
|----------|---------|-------------------------|----------------|
| 17,1     | 6       | من 20 إلى أقل من 30 سنة | الفئات العمرية |
| 57,1     | 20      | من 30 إلى أقل من 40 سنة |                |
| 17,1     | 6       | من 40 إلى 50 سنة        |                |
| 8,6      | 3       | أكبر من 50 سنة          |                |
| 100,0    | 35      | المجموع                 |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

الشكل رقم (09): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010.

يُظهر الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة"، حيث شكلت نسبة 57.1% (بعدد 20 موظفاً). تليها الفئتان "من 20 إلى أقل من 30 سنة" و "من 40 إلى 50 سنة" بنسبة متساوية بلغت 17.1% لكل منهما (بعدد 6 موظفين لكل فئة). أما الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة" فكانت الأقل تمثيلاً بنسبة 8.6% (بعدد 3 موظفين). هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكون بشكل أساسي من موظفين في مرحلة النضج المهني والخبرة العملية.

#### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

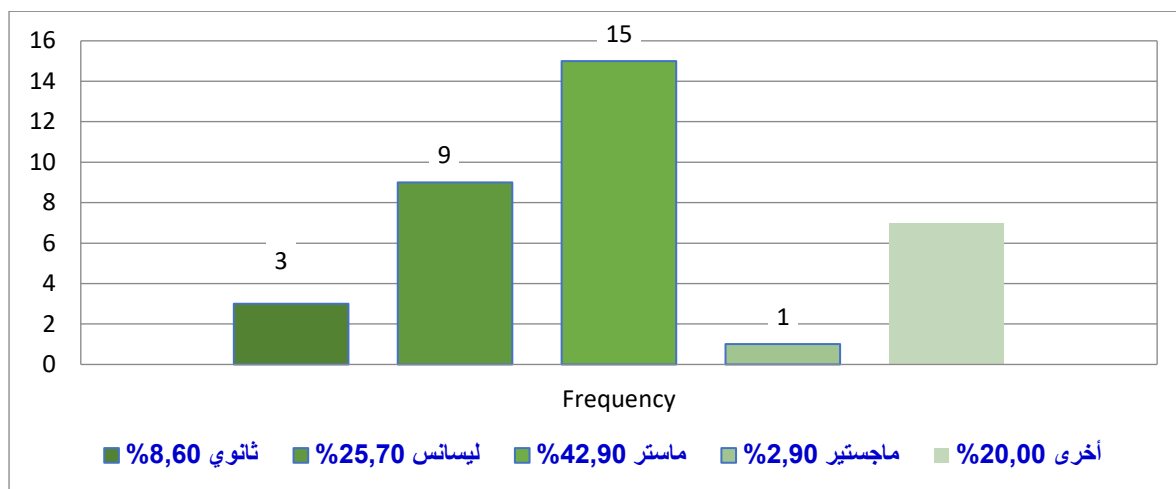
يعبّر الجدول الموالي عن توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار |         |                  |
|----------|---------|---------|------------------|
| 8,6      | 3       | ثانوي   | المستوى التعليمي |
| 25,7     | 9       | ليسانس  |                  |
| 42,9     | 15      | ماستر   |                  |
| 2,9      | 1       | ماجستير |                  |
| 20,0     | 7       | أخرى    |                  |
| 100,0    | 35      | المجموع |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.2010

يُبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة الماستر، حيث بلغت نسبتهم 42.9% (بعدد 15 موظفًا). يليهم الحاصلون على شهادة الليسانس بنسبة 25.7% (بعدد 9 موظفين)، ثم فئة "أخرى" (والتي قد تشمل شهادات تقنية أو تكوينات متخصصة) بنسبة 20.0% (بعدد 7 موظفين). بينما كانت نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي 8.6% (بعدد 3 موظفين)، والحاصلين على الماجستير 2.9% (بعدد موظف واحد). هذا التوزيع يعكس مستوى تعليميًا جيدًا لأفراد العينة، مما قد يؤثر إيجابًا على فهمهم لمتغيرات الدراسة وقدرتهم على تقديم إجابات دقيقة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

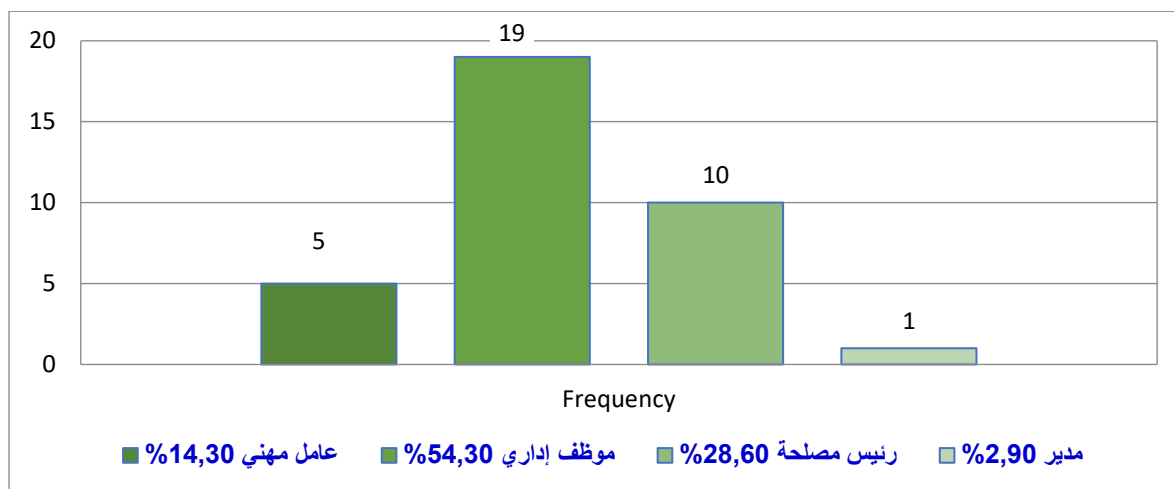
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم في الشركة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

| النسبة % | التكرار | الوظيفة    | متغير الوظيفة |
|----------|---------|------------|---------------|
| 14,3     | 5       | عامل مهني  | متغير الوظيفة |
| 54,3     | 19      | موظف إداري |               |
| 28,6     | 10      | رئيس مصلحة |               |
| 2,9      | 1       | مدير       |               |
| 100,0    | 35      | المجموع    |               |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

الشكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.2010

يُظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من فئة "موظف إداري"، حيث بلغت نسبتهم 54.3% (بعدد 19 موظفًا). يليهم فئة "رئيس مصلحة" بنسبة 28.6% (بعدد 10 موظفين)، ثم "عامل مهني" بنسبة 14.3% (بعدد 5 موظفين)، وكانت فئة "مدير" الأقل تمثيلاً بنسبة 2.9% (بعدد موظف واحد). هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تشمل مستويات وظيفية متنوعة داخل الشركة، مع تركيز على الكادر الإداري والإشرافي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تستهدف آراء ذوي الصلة بالعمليات اللوجستية والقرارات الإدارية.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

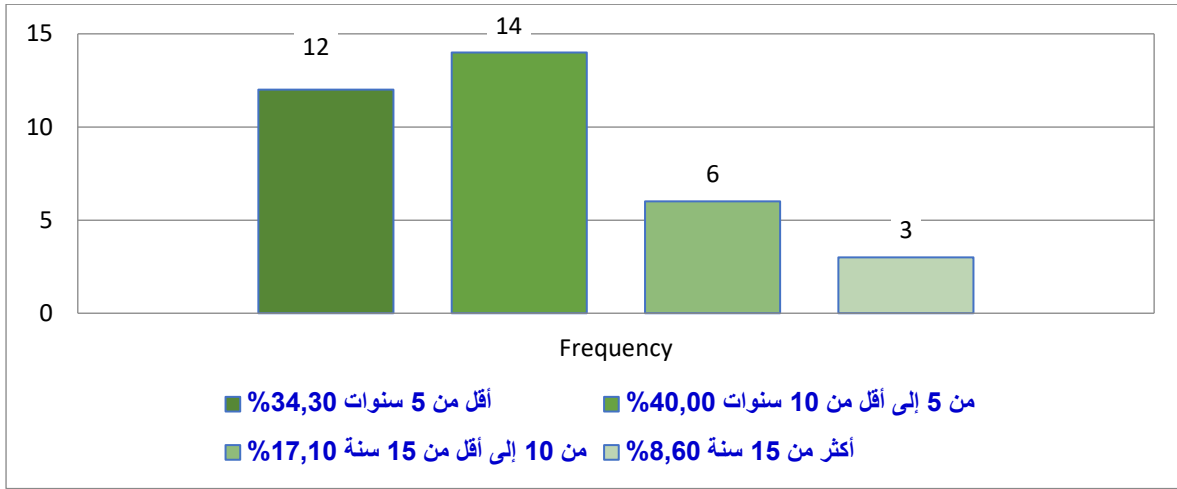
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم في الشركة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار |                          |                  |
|----------|---------|--------------------------|------------------|
| 34,3     | 12      | أقل من 5 سنوات           | عدد سنوات الخبرة |
| 40,0     | 14      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                  |
| 17,1     | 6       | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                  |
| 8,6      | 3       | أكثر من 15 سنة           |                  |
| 100,0    | 35      | المجموع                  |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.2010

يُبين الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية تتراوح "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث بلغت نسبتهم 40.0% (بعدد 14 موظفًا)، تليها فئة ذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 34.3% (بعدد 12 موظفًا). ثم فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 17.1% (بعدد 6 موظفين)، وأخيرًا فئة ذوي الخبرة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 8.6% (بعدد 3 موظفين)، هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العينة لديها خبرة عملية جيدة إلى متوسطة، مما يعزز من مصداقية آرائهم حول ممارسات الشركة.

#### سادساً: تحليل شامل لخصائص العينة وانعكاساتها على الدراسة

بناءً على التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، يمكن استخلاص أن عينة الدراسة تتميز بتنوعها من حيث الجنس، مع الأغلبية لصالح الذكور، كما يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية المتوسطة (30-40 سنة)، ويتمتعون بمستويات تعليمية جامعية (ليسانس وماستر بشكل أساسي)، ومن حيث المستوى الوظيفي، يتركز أغلب أفراد العينة في الوظائف الإدارية والإشرافية (موظف إداري ورئيس مصلحة)، مع وجود تمثيل لبقية المستويات، أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية، فإن جزءًا كبيرًا من العينة يتمتع بخبرة تتراوح بين أقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، مما يشير إلى مزيج من الموظفين الجدد وذوي الخبرة المتوسطة.

هذه الخصائص المتنوعة للعينة تعتبر إيجابية للدراسة، حيث أنها تتيح الحصول على آراء ووجهات نظر من فئات مختلفة داخل الشركة، مما قد يثري نتائج الدراسة ويجعلها أكثر شمولية.

### المطلب الثاني: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة (واقع اللوجستيك والأداء التنافسي من وجهة نظر العينة)

بعد أن تم في المطلب السابق توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ينتقل هذا المطلب إلى جوهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، حيث سيتم التركيز على استكشاف آراء وتصورات موظفي شركة تضامن السهوب حول واقع ممارسات الأنشطة اللوجستية بمختلف أبعادها (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي)، وكذلك تقييمهم لمستوى الأداء التنافسي للشركة. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل متغير، وتحديد أهم نقاط القوة والضعف المحتملة في هذه الجوانب من وجهة نظرهم، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما يمهد الطريق لاختبار الفرضيات في المطلب الموالي.

#### أولاً: تحليل واقع ممارسات اللوجستيك في شركة تضامن السهوب

يهدف هذا الجزء إلى تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الأنشطة اللوجستية المختلفة في شركة تضامن السهوب، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بهذا المحور. سيتم تفسير هذه المتوسطات حيث تم تصنيفها إلى: (غير متوفرة إطلاقاً: من 1.00 إلى 1.80، الدرجة ضعيفة: من 1.81 إلى 2.60، الدرجة المتوسطة: من 2.61 إلى 3.40، الدرجة العالية من 3.41 إلى 4.20، الدرجة العالية جداً من 4.21 إلى 5.00)

#### 1. وصف عام لاتجاهات إجابات العينة حول محور اللوجستيك:

تشير النتائج الإجمالية لمحور "أنشطة اللوجستيك" إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.04524) بانحراف معياري قدره (0.464815) وبناءً على مقياس تفسير المتوسطات المعتمد، فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة "الدرجة العالية" (من 3.41 إلى 4.20). هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور عام إيجابي ودرجة موافقة عالية على مستوى ممارسة الأنشطة اللوجستية بشكل عام في شركة تضامن السهوب.

## 2. تحليل كل بعد من أبعاد اللوجستيك على حدى

أ. بعد النقل: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد النقل:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد النقل

| ترتيب العبارة | العبارة                                                                                   | المتوسط الحسابي (Mean) | الانحراف المعياري (Std. Deviation) | درجة الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------|
| 3             | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة.          | 4,6                    | 0,55307                            | عالية جدا     |
| 1             | تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.                   | 4,4571                 | 0,56061                            | عالية جدا     |
| 2             | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل.                                | 4,1714                 | 0,82197                            | عالية         |
| 5             | تستجيب شركتكم لمختلف التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع للخدمة بأقل تكلفة ووقت ممكن. | 4,1429                 | 0,9438                             | عالية         |
| 6             | تستخدم شركتكم وسائل نقل تراعي البيئة في مختلف عملياتها.                                   | 4                      | 0,84017                            | عالية         |
| 4             | تراعي شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل.                                       | 3,7429                 | 0,95001                            | عالية         |
| 7             | تستعين شركتكم بخبراء لمتابعة نقل المواد ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت.           | 3,5429                 | 1,06668                            | عالية         |
|               | المتوسط العام لبعد النقل                                                                  | 4,09388                | 0,592006                           | عالية         |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد النقل (4.09388) بانحراف معياري (0.592006) ، مما يشير إلى درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على ممارسات النقل في الشركة . ويتضح من الجدول أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة" بمتوسط (4.6000) ، تليها عبارة "تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب" بمتوسط (4.4571) هذا يعكس اهتمام الشركة بضمان جودة وتوقيت النقل. في المقابل، حصلت عبارة "تستعين شركتكم بخبراء لمتابعة نقل المواد ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.5429) ، وهو يقع في الدرجة العالية، مما قد يشير إلى أن هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

## الفصل الثالث:..... دراسة وتحليل دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب

ب. بعد التخزين: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التخزين:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التخزين

| ترتيب<br>العبارات | العبارات                                                                               | المتوسط<br>الحسابي<br>(Mean) | الانحراف المعياري<br>(Std. Deviation) | درجة<br>الموافقة |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 12                | تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب.        | 4,3429                       | ,59125                                | عالية جدا        |
| 13                | يتم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها. | 4,3429                       | ,63906                                | عالية جدا        |
| 8                 | تقوم شركتكم بتسيير مخازنها بطريقة فعالة.                                               | 4,2000                       | ,75926                                | عالية            |
| 15                | تطبق شركتكم أساليب خاصة للتعامل مع المنتجات سريعة التلف.                               | 4,1714                       | ,66358                                | عالية            |
| 11                | تقوم شركتكم بتخزين المواد والمعدات وفقا لطبيعتها.                                      | 4,1429                       | ,69209                                | عالية            |
| 14                | تقوم شركتكم بالمتابعة الدورية للمواد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عمليات التخزين.   | 4,0857                       | ,85307                                | عالية            |
| 9                 | تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة لإدارة عملية التخزين بدقة عالية.                | 3,9714                       | ,92309                                | عالية            |
| 10                | تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل المعاملات.                              | 3,9143                       | ,65849                                | عالية            |
|                   | المتوسط العام لبعد التخزين                                                             | 4,14643                      | ,460265                               | عالية            |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التخزين (4.14643) بانحراف معياري (0.460265) ، مما يشير إلى درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة على ممارسات التخزين في الشركة، وقد حصلت العبارتان "تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب" و "يتم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3429) لكل منهما، بينما كانت أقل العبارات متوسطاً هي "تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل المعاملات" بمتوسط (3.9143) ، و"تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة لإدارة عملية التخزين بدقة عالية" بمتوسط (3.9714) ، وكلاهما بدرجة موافقة عالية ، مما قد يشير إلى وجود مجال لتحسين استخدام التكنولوجيا في عمليات التخزين.

ت. بعد إدارة المخازن :يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء إدارة المخازن:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة المخازن

| ترتيب العبارة | العبارة                                                                                                    | المتوسط الحسابي (Mean) | الانحراف المعياري (Std. Deviation) | درجة الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------|
| 20            | يتم التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات لضمان توفر المواد دون تأخير.                                | 4,3429                 | ,68354                             | عالية جدا     |
| 21            | تتيح إدارة المخازن متابعة مدى توفر الأجهزة والاستفادة منها تجنباً للإنفاق غير الضروري على الأجهزة الجديدة. | 4,3429                 | ,63906                             | عالية جدا     |
| 18            | تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن من أجل تسهيل عمليات الجرد.                                     | 4,3143                 | ,47101                             | عالية جدا     |
| 19            | تسمح عملية إدارة المخازن في شركتكم في خفض الفاقد والتالف من المنتجات.                                      | 4,2286                 | ,64561                             | عالية جدا     |
| 17            | تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن بهدف تنظيم عمليات دخول وخروج السلع.                            | 4,2000                 | ,58410                             | عالية         |
| 16            | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء.                                                           | 4,1714                 | ,66358                             | عالية         |
|               | المتوسط العام لبعء إدارة المخازن                                                                           | 4,26667                | ,418525                            | عالية جدا     |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء إدارة المخازن (4.26667) بانحراف معياري (0.418525) ، وهي أعلى قيمة متوسط بين جميع أبعاد اللوجستيك، وتشير إلى درجة موافقة عالية جداً من قبل أفراد العينة على ممارسات إدارة المخازن في الشركة .وقد حصلت العبارتان "يتم التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات لضمان توفر المواد دون تأخير" و "تتيح إدارة المخازن متابعة مدى توفر الأجهزة والاستفادة منها تجنباً للإنفاق غير الضروري على الأجهزة الجديدة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3429) لكل منهما، الملاحظ أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس رضا عالياً عن كفاءة إدارة المخازن.

## الفصل الثالث:..... دراسة وتحليل دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب

ث. بعد خدمة العملاء :يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد خدمة العملاء:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد خدمة العملاء

| ترتيب العبارة | العبارة                                                                               | المتوسط الحسابي (Mean) | الانحراف المعياري (Std. Deviation) | درجة الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------|
| 28            | تلعب جودة خدمة العملاء دورًا رئيسيًا في تحسين سمعة الشركة في السوق.                   | 4,1143                 | ,93215                             | عالية         |
| 26            | يحرص الموظفون على تقديم مستوى أفضل من الخدمات عبر التواصل الدائم والفعال مع العملاء . | 4,0000                 | ,97014                             | عالية         |
| 22            | تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة.             | 3,9143                 | 1,03955                            | عالية         |
| 27            | يتم تحديد احتياجات العملاء المستقبلية من خلال تحليل البيانات ودراسة سلوكهم.           | 3,4857                 | 1,14716                            | عالية         |
| 25            | تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة.                 | 3,4000                 | 1,09006                            | متوسطة        |
| 23            | تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة.               | 3,2000                 | 1,18322                            | متوسطة        |
| 24            | تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة.                            | 3,0286                 | 1,36092                            | متوسطة        |
|               | المتوسط العام لبعد خدمة العملاء                                                       | 3,59184                | ,702545                            | عالية         |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد خدمة العملاء (3.59184) بانحراف معياري (0.702545) ، مما يشير إلى درجة موافقة عالية بشكل عام من قبل أفراد العينة على ممارسات خدمة العملاء في الشركة، ويعتبر هذا البعد هو الأقل متوسطاً بين جميع أبعاد اللوجستيك، حيث أن العبارة الأعلى متوسطاً هي "تلعب جودة خدمة العملاء دورًا رئيسيًا في تحسين سمعة الشركة في السوق" بمتوسط (4.1143) بينما حصلت عبارات مثل "تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة" (متوسط 3.0286) و "تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة" (متوسط 3.2000) على متوسطات منخفضة نسبيًا ضمن الدرجة المتوسطة، مما يشير إلى أن هذه الجوانب قد تكون أقل تطبيقًا أو تحتاج إلى تعزيز.

ج. بعد الإمداد العكسي: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الإمداد العكسي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإمداد العكسي

| ترتيب<br>العبارة | العبارة                                                                              | المتوسط<br>الحسابي<br>(Mean) | الانحراف المعياري<br>(Std. Deviation) | درجة<br>الموافقة |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 30               | يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات.              | 4,3714                       | ,77024                                | عالية جدا        |
| 32               | تعتمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة.      | 4,2286                       | ,80753                                | عالية جدا        |
| 31               | تعتمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة الى حين الاستفادة منها. | 4,2000                       | ,63246                                | عالية            |
| 36               | تقوم شركتكم بتقييم المنتجات المسترجعة وتحدد جودتها قبل إعادة توزيعها.                | 4,2000                       | ,67737                                | عالية            |
| 33               | يعزز تطبيق الإمداد العكسي رضا العملاء ويعزز ثقتهم بشركتكم.                           | 4,1429                       | ,69209                                | عالية            |
| 34               | تقوم شركتكم بعملية التخلص الآمن من المنتجات المسترجعة غير القابلة لإعادة التدوير.    | 4,1143                       | ,86675                                | عالية            |
| 29               | تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر.           | 4,0000                       | ,87447                                | عالية            |
| 35               | توفر شركتكم شاحنات مخصصة لعملية جمع واسترجاع المنتجات والمخلفات التالفة.             | 3,8000                       | ,86772                                | عالية            |
|                  | المتوسط العام لبعد الإمداد العكسي                                                    | 4,13214                      | ,517118                               | عالية            |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29 .

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الإمداد العكسي (4.13214) بانحراف معياري (0.517118) ، مما يشير إلى درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على ممارسات الإمداد العكسي في الشركة، والعبارة الأعلى متوسطاً هي "يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات" بمتوسط (4.3714) ، للإشارة فإن جميع عبارات هذا البعد حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يعكس اهتماماً جيداً من الشركة بجوانب الإمداد العكسي.

3. ترتيب أبعاد اللوجستيك حسب درجة ممارستها أو أهميتها من وجهة نظر العينة:

بناءً على المتوسطات الحسابية العامة لكل بعد من أبعاد اللوجستيك، يمكن ترتيبها تنازلياً كما يلي:

1. إدارة المخازن :بمتوسط حسابي - (4.26667) درجة عالية جداً.

2. التخزين :بمتوسط حسابي - (4.14643) درجة عالية.

3. الإمداد العكسي :بمتوسط حسابي - (4.13214) درجة عالية.

4. النقل :بمتوسط حسابي - (4.09388) درجة عالية.

5. خدمة العملاء :بمتوسط حسابي - (3.59184) درجة عالية.

يشير هذا الترتيب إلى أن أفراد العينة يرون أن الشركة تمارس أنشطة "إدارة المخازن" بأعلى درجة من الكفاءة أو الأهمية، تليها أنشطة "التخزين" ثم "الإمداد العكسي" و "النقل"، وجميعها بدرجة عالية، بينما يأتي بعد "خدمة العملاء" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أنه يكون البعد الذي يحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتحسين مقارنة ببقية أبعاد اللوجستيك في الشركة.

ثانياً: تحليل واقع الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب

يهدف هذا الجزء إلى تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بهذا المحور، سيتم تفسير هذه المتوسطات حيث تم تصنيفها : (غير متوفرة إطلاقاً: من 1.00 إلى 1.80، الدرجة ضعيفة: من 1.81 إلى 2.60، الدرجة المتوسطة: من 2.61 إلى 3.40، الدرجة العالية من 3.41 إلى 4.20، الدرجة العالية جداً من 4.21 إلى 5.00 )

1. وصف عام لاتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء التنافسي: تشير النتائج الإجمالية لمحور "الأداء

التنافسي" إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.96000) بانحراف معياري قدره (0.500771)

وبناءً على مقياس تفسير المتوسطات المعتمد، فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة "الدرجة العالية" (من 3.41 إلى

4.20)، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور عام إيجابي ودرجة موافقة عالية على مستوى الأداء

التنافسي لشركة تضامن السهوب بشكل عام.

## 2. عرض جدول بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الأداء التنافسي: يوضح الجدول

التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء التنافسي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء التنافسي

| ترتيب<br>العبارة | العبارة                                                                                         | المتوسط<br>الحسابي<br>(Mean) | الانحراف المعياري<br>(Std. Deviation) | درجة<br>الموافقة |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 40               | تساهم استراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء .                                              | 4,3143                       | ,83213                                | عالية جدا        |
| 51               | تساهم الاستدامة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة.         | 4,3143                       | ,52979                                | عالية جدا        |
| 41               | تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط.              | 4,2571                       | ,85209                                | عالية جدا        |
| 50               | توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم ورفع مهاراتهم.                        | 4,1429                       | ,69209                                | عالية            |
| 42               | تعتمد شركتكم على شراكات استراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.                     | 4,1143                       | ,75815                                | عالية            |
| 37               | تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة.                              | 4,0857                       | ,65849                                | عالية            |
| 47               | تمتلك شركتكم استجابة سريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين.                                     | 4,0286                       | ,82197                                | عالية            |
| 48               | لدى شركتكم المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية حسب متغيرات السوق.                    | 4,0000                       | ,76696                                | عالية            |
| 39               | يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب.                        | 3,9714                       | ,89066                                | عالية            |
| 49               | تمتلك شركتكم موظفين ذوي مهارات عالية يساهمون في تعزيز الأداء التنافسي.                          | 3,8286                       | ,98476                                | عالية            |
| 38               | تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف.                                                   | 3,7714                       | ,94202                                | عالية            |
| 43               | تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع.                    | 3,7714                       | 1,05957                               | عالية            |
| 46               | يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم.                                                     | 3,7714                       | 1,11370                               | عالية            |
| 44               | يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري. | 3,6286                       | 1,03144                               | عالية            |
| 45               | تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي.                                    | 3,4000                       | 1,11672                               | متوسطة           |
|                  | المتوسط العام لمحوّل الأداء التنافسي                                                            | 3,96000                      | ,500771                               | عالية            |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29.

### 3. التعليق على أهم العبارات التي تعكس واقع الأداء التنافسي:

بشكل عام، وكما أشار المتوسط العام للمحور، يرى أفراد العينة أن أداء شركة تضامن السهوب التنافسي يقع ضمن الدرجة العالية، ويتضح ذلك من خلال حصول غالبية العبارات على متوسطات حسابية مرتفعة.

#### أ- نقاط القوة البارزة في الأداء التنافسي:

- حصلت العبارتان "تساهم استراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء" و "تساهم الاستدامة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3143) لكل منهما، مما يشير إلى أن الشركة تولي أهمية كبيرة لاستراتيجيات التسعير الجاذبة وللإستدامة البيئية كعوامل تنافسية.
- تليها عبارة "تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط" بمتوسط (4.2571)، مما يعكس قدرة الشركة على الاستمرارية في جودة الخدمة.
- كما أن عبارات مثل "توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم ورفع مهاراتهم" (متوسط 4.1429)، و"تعتمد شركتكم على شراكات استراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة" (متوسط 4.1143)، و"تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة" (متوسط 4.0857) حصلت جميعها على تقييمات عالية، مما يدل على اهتمام الشركة بتطوير مواردها البشرية، بناء علاقات قوية مع الموردين، وتحقيق كفاءة في التكاليف.
- كذلك، فإن قدرة الشركة على "الاستجابة السريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين" (متوسط 4.0286) وامتلاك "المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية" (متوسط 4.0000) أيضا عبارة "يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري" بمتوسط (3.6286)، تعتبر من نقاط القوة الهامة.

#### ب- الجوانب التي قد تحتاج إلى مزيد من الاهتمام:

- على الرغم من أن جميع العبارات تقريباً حصلت على درجة موافقة عالية، إلا أن عبارة و "تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي" بمتوسط (3.4000)، تقع في الدرجة المتوسطة، هذا قد يشير إلى أن الشركة قد تحتاج إلى تعزيز آليات مراقبة المنافسين واستخدام مؤشرات محددة مثل الحصة السوقية بشكل أكثر فعالية كأدوات لقياس وتقييم أدائها التنافسي.

• أما عبارات "تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف"، و "تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع"، و "يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم" حصلت على متوسطات (3.7714) أي الدرجة العالية، مما قد يعني وجود مجال للتحسين في هذه الجوانب أيضاً.

بشكل عام، يعكس التحليل أن شركة تضامن السهوب، من وجهة نظر موظفيها، تتمتع بأداء تنافسي جيد في العديد من الجوانب، مع وجود بعض الفرص لتعزيز هذا الأداء من خلال التركيز على آليات المقارنة مع المنافسين واستخدام مؤشرات الأداء التنافسي بشكل أكثر منهجية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

استكمالاً للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة، يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات بهدف تحديد طبيعة وقوة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة (أنشطة اللوجستيك والأداء التنافسي) في شركة تضامن السهوب، سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، مع مناقشة النتائج المستخلصة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات تساهم في فهم دور اللوجستيك في تعزيز الأداء التنافسي للشركة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص فرضية البحث :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوجستيك بمختلف أنشطته في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

بما أنه يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة المختار ( $\alpha = 0.05$ ) ، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### نص الفرضيات الإحصائية:

• الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمجمل

أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

• الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمجمل

أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

لاختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، حيث سيتم اعتبار "أنشطة اللوجستيك" (كمتغير مستقل يجمع يعكس المحور الأول) و "الأداء التنافسي" (كمتغير

تابع يعكس المحور الثاني)، يتيح هذا الأسلوب تحديد ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمجمل أنشطة اللوجستيك على الأداء التنافسي، وقياس قوة هذا التأثير.

صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر)، نستخدم على المعادلة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

حيث:

Y : الأداء التنافسي (المتغير التابع)

X : أنشطة اللوجستيك (المتغير المستقل)

$\beta_0$  : ثابت الانحدار (قيمة المتغير التابع عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفر)

$\beta_1$  : معامل الانحدار (مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة لتغير المتغير المستقل بوحدة واحدة)

$\varepsilon$  : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أنشطة اللوجستيك على الأداء التنافسي

| معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين |        |       |                          |               | معنوية العلاقة بين المتغيرين |               |                                     |                 |
|------------------------------------------------|--------|-------|--------------------------|---------------|------------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------|
|                                                |        |       |                          |               | معامل الارتباط               | معامل التفسير | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                 |
| (SIG)                                          | t-test | B     | المعاملات نموذج الانحدار |               | R <sup>2</sup><br>R Square   | r             | (SIG)                               | قيمة F المحسوبة |
| 0.390                                          | 0.872  | 0.379 | B <sub>0</sub>           | الثابت        | 0.675                        | 0.822         | 0.000                               | 68.55           |
| 0.000                                          | 8.279  | 0.885 | B <sub>1</sub>           | متغير المستقل |                              |               |                                     |                 |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS v29.

التعليق على الجدول وتفسير النتائج:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: (R) بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.822) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين أنشطة اللوجستيك والأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة الأنشطة اللوجستية في الشركة، كلما ارتفع مستوى أدائها التنافسي، والعكس

صحيح. هذه النتيجة تدعم المفهوم النظري القائل بأن اللوجستيك الفعال يساهم بشكل إيجابي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

**2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (ANOVA - اختبار F):** لدراسة معنوية العلاقة الكلية للنموذج، نظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (68.550)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) المصاحبة لها هي (0.000) بما أن هذه القيمة (Sig. = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أنشطة اللوجستيك) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)

**قرار اختبار الفرضية:** بناءً على ما سبق (Sig.  $F < 0.05$ )، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائلة بعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

**3. تفسير قيمة معامل التحديد: (R Square)** بلغت قيمة معامل التحديد (0.675) ( $R^2$ ) هذا يعني أن متغير "أنشطة اللوجستيك" يفسر ما نسبته 67.5% من التغيرات الحاصلة في "الأداء التنافسي" لشركة تضامن السهوب، أي أن 67.5% من التحسن أو التراجع في الأداء التنافسي للشركة يمكن أن يُعزى إلى مستوى كفاءة وفعالية أنشطتها اللوجستية، أما النسبة المتبقية (32.5%) فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج (مثل استراتيجيات التسويق، جودة الإدارة، الابتكار، وغيرها)، وتعتبر هذه النسبة التفسيرية (67.5%) مرتفعة وتشير إلى أهمية الدور الذي يلعبه اللوجستيك في تشكيل الأداء التنافسي للشركة.

**4. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B للمتغير المستقل):** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل "أنشطة اللوجستيك" (0.885)، وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.279) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المستوى العام لممارسة أنشطة اللوجستيك تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.885) وحدة في مستوى الأداء التنافسي. بمعنى آخر، كلما حسنت شركة تضامن السهوب من ممارساتها اللوجستية، كلما كان لذلك تأثير إيجابي مباشر وقوي على تعزيز أدائها التنافسي.

نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: بناءً على قيم معاملات الانحدار، يمكن كتابة معادلة خط الانحدار التي تصف العلاقة بين أنشطة اللوجستيك والأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب كما يلي:

$$\text{الأداء التنافسي} = 0.379 + 0.885 (\text{أنشطة اللوجستيك})$$

الاستنتاج العام للفرضية الرئيسية: تؤكد نتائج تحليل الانحدار البسيط صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث يوجد تأثير إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، وتشير النتائج إلى أن الاهتمام بتطوير وتحسين الممارسات اللوجستية يعد عاملاً حاسماً يمكن للشركة من خلاله تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من وجود تأثير إجمالي لمجمل أنشطة اللوجستيك على الأداء التنافسي، يتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات الفرعية لتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد اللوجستيك (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، الإمداد العكسي) بشكل منفصل في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، حيث سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل فرضية فرعية، وفيما يلي ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط:

#### الجدول رقم (19): نتائج اختبار علاقة التأثير لـ أبعاد اللوجستيك على الأداء التنافسي

| المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار<br>(معنوية معامل الانحدار)                                  |        |       | نتيجة<br>الفرضية  | المعنوية الكلية للنموذج<br>(معنوية العلاقة بين المتغيرين) |       |       |        | المتغير التابع     | المتغير المستقلة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------------------|-----------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------------------|------------------|
| sig                                                                                           | t-test | B     |                   | R <sup>2</sup>                                            | r     | (SIG) | قيمة F |                    |                  |
| 0.000                                                                                         | 5.52   | 0.586 | (H <sub>1</sub> ) | 0.481                                                     | 0.693 | 0.000 | 30.54  | الأداء<br>التنافسي | البعد الاول      |
| 0.000                                                                                         | 5.22   | 0.732 | (H <sub>1</sub> ) | 0.453                                                     | 0.673 | 0.000 | 27.27  |                    | البعد الثاني     |
| 0.000                                                                                         | 4.94   | 0.781 | (H <sub>1</sub> ) | 0.426                                                     | 0.653 | 0.000 | 24.49  |                    | البعد الثالث     |
| 0.000                                                                                         | 6.57   | 0.537 | (H <sub>1</sub> ) | 0.567                                                     | 0.753 | 0.000 | 43.26  |                    | البعد الرابع     |
| 0.000                                                                                         | 6.29   | 0.715 | (H <sub>1</sub> ) | 0.545                                                     | 0.738 | 0.000 | 39.57  |                    | البعد الخامس     |
| توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG=المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) |        |       |                   |                                                           |       |       |        |                    |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

### تحليل واختبار الفرضيات الفرعية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى: أثر أنشطة النقل على الأداء التنافسي

• نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة النقل على

تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

يتضح من الجدول أعلاه: أن قيمة (F) المحسوبة لاختبار معنوية نموذج الانحدار بلغت (30.549) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من (0.05). هذا يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأنشطة النقل على الأداء التنافسي، كما بلغ معامل الارتباط (R) (0.693)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أنشطة النقل والأداء التنافسي، ويفسر متغير "أنشطة النقل" ما نسبته (48.1%) من التباين في الأداء التنافسي ( $R^2 = 0.481$ )، أما معامل الانحدار (B) لأنشطة النقل فقد بلغ (0.586)، وهو دال إحصائياً (Sig. = 0.000)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنشطة النقل تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.586) وحدة في مستوى الأداء التنافسي، بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، ونستنتج وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة النقل على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية: أثر أنشطة التخزين على الأداء التنافسي

• نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة التخزين على

تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (27.273) بمستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار، وبلغ معامل الارتباط (R) (0.673)، مما يشير إلى علاقة ارتباطية طردية قوية، ويفسر متغير "أنشطة التخزين" ما نسبته (45.3%) من التباين في الأداء التنافسي. ( $R^2 = 0.453$ ) كما أن معامل الانحدار (B) لأنشطة التخزين بلغ (0.732) وهو دال إحصائياً (Sig. = 0.000)، ويعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنشطة التخزين تؤدي لزيادة متوقعة بمقدار (0.732) وحدة في الأداء التنافسي. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، ونستنتج وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة التخزين على تحسين الأداء التنافسي للشركة.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: أثر أنشطة إدارة المخازن على الأداء التنافسي

• نص الفرضية :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة إدارة المخازن

على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة هي (24.499) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على معنوية النموذج. معامل الارتباط (R) بلغ (0.653)، مشيراً إلى علاقة ارتباطية طردية قوية. ويفسر متغير "أنشطة إدارة المخازن" ما نسبته (42.6%) من التباين في الأداء التنافسي. ( $R^2 = 0.426$ ) معامل الانحدار (B) لأنشطة إدارة المخازن بلغ (0.781) وهو دال إحصائياً (Sig. = 0.000) ، ويعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنشطة إدارة المخازن تؤدي لزيادة متوقعة بمقدار (0.781) وحدة في الأداء التنافسي. بناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ونستنتج وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة إدارة المخازن على تحسين الأداء التنافسي للشركة.

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة: أثر أنشطة خدمة العملاء على الأداء التنافسي

• نص الفرضية :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة خدمة

العملاء على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

وفقاً للجدول أعلاه بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.267) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج. معامل الارتباط (R) بلغ (0.753)، مشيراً إلى علاقة ارتباطية طردية قوية جداً. ويفسر متغير "أنشطة خدمة العملاء" ما نسبته (56.7%) من التباين في الأداء التنافسي ( $R^2 = 0.567$ ) ، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين جميع الأبعاد. معامل الانحدار (B) لأنشطة خدمة العملاء بلغ (0.537) وهو دال إحصائياً (Sig. = 0.000)، ويعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنشطة خدمة العملاء تؤدي لزيادة متوقعة بمقدار (0.537) وحدة في الأداء التنافسي. لذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ونستنتج وجود تأثير إيجابي وقوي جداً ذي دلالة إحصائية لأنشطة خدمة العملاء على تحسين الأداء التنافسي للشركة، وأن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً في تفسير التغيرات في الأداء التنافسي.

### 5. الفرضية الفرعية الخامسة: أثر أنشطة الإمداد العكسي على الأداء التنافسي

• نص الفرضية :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة الإمداد

العكسي على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

يُظهر الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة هي (39.571) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على معنوية النموذج. معامل الارتباط (R) بلغ (0.738)، مشيراً إلى علاقة ارتباطية طردية قوية جداً. ويُفسر متغير "أنشطة الإمداد العكسي" ما نسبته (54.5%) من التباين في الأداء التنافسي. ( $R^2 = 0.545$ ) معامل الانحدار (B) لأنشطة الإمداد العكسي بلغ (0.715) وهو دال إحصائياً (Sig. = 0.000) ، ويعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنشطة الإمداد العكسي تؤدي لزيادة متوقعة بمقدار (0.715) وحدة في الأداء التنافسي. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة ونستنتج وجود تأثير إيجابي وقوي جداً ذي دلالة إحصائية لأنشطة الإمداد العكسي على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.

#### المطلب الرابع: مناقشة عامة للنتائج وربطها بأهداف الدراسة

بعد عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، يهدف هذا المطلب إلى تقديم مناقشة شاملة لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بأهداف الدراسة والإطار النظري الذي استندت إليه، واستخلاص الآثار العملية لهذه النتائج بالنسبة لشركة تضامن السهوب.

#### أولاً: ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية

كشفت الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة تضامن السهوب عن مجموعة من النتائج الهامة، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

#### 1. واقع ممارسات اللوجستيك والأداء التنافسي

- أظهر التحليل الوصفي أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور عام إيجابي ودرجة موافقة عالية على مستوى ممارسة الأنشطة اللوجستية بشكل عام في شركة تضامن السهوب (بمتوسط حسابي عام 4.045).
- جاءت أبعاد اللوجستيك (إدارة المخازن، التخزين، الإمداد العكسي، والنقل) بدرجة موافقة عالية، بينما حصل بعد "خدمة العملاء" على درجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أنه قد يكون البعد الذي يحتاج إلى تطوير أكبر.
- كذلك، أظهر أفراد العينة درجة موافقة عالية على مستوى الأداء التنافسي العام للشركة (بمتوسط حسابي عام 3.960)، مع إبراز نقاط قوة في استراتيجيات التسعير، الاستدامة البيئية، القدرة على الحفاظ على ثبات الخدمة، وتطوير الموارد البشرية، ووجود بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى تعزيز مثل المقارنة المنهجية مع المنافسين واستخدام مؤشر الحصة السوقية.

## 2. نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، حيث فسرت أنشطة اللوجستيك ما نسبته 67.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي.
- الفرضيات الفرعية: أكدت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد اللوجستيك الخمسة (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي) على حدى على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب.
- تبين أن بعد "خدمة العملاء" كان له النسبة التفسيرية الأعلى (56.7%) في التأثير على الأداء التنافسي، يليه "الإمداد العكسي" (54.5%)، ثم "النقل" (48.1%)، ثم "التخزين" (45.3%)، وأخيراً "إدارة المخازن" (42.6%).

### ثانياً: مدى تحقيق الدراسة الميدانية لأهدافها

- بناءً على النتائج المستخلصة، يمكن القول بأن الدراسة قد نجحت إلى حد كبير في تحقيق الأهداف التي سعت إليها، وذلك على النحو التالي:
- الهدف الأول (تشخيص واقع اللوجستيك والأداء التنافسي): تم تحقيق هذا الهدف من خلال التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة، والذي قدم صورة واضحة عن مستوى ممارسة الأنشطة اللوجستية ومستوى الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب، مع تحديد نقاط القوة والجوانب التي قد تحتاج إلى تحسين.
  - الهدف الثاني (تحديد طبيعة وقوة العلاقة والأثر بين اللوجستيك والأداء التنافسي): تم تحقيق هذا الهدف من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي وقوي ومساهمة معنوية للأنشطة اللوجستية (بشكل إجمالي ولكل بعد على حدى) في تعزيز الأداء التنافسي للشركة.
  - الهدف الثالث (تقديم توصيات): بناءً على النتائج، يمكن للدراسة أن تقدم مجموعة من التوصيات التي سيتم عرضها لاحقاً، والتي تهدف إلى مساعدة إدارة الشركة في تعزيز ممارساتها اللوجستية بما يخدم تحسين أدائها التنافسي.

ثالثاً: ربط النتائج الميدانية بالإطار النظري للدراسة: تأتي النتائج الميدانية لهذه الدراسة لتدعم بشكل كبير ما تم عرضه في الإطار النظري وما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة حول أهمية ودور اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

- تتفق نتيجة الفرضية الرئيسية، التي أظهرت وجود تأثير إيجابي وقوي لمجمل أنشطة اللوجستيك على الأداء التنافسي، مع الأدبيات التي تؤكد على أن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد والأنشطة اللوجستية المتكاملة تعتبر ركيزة أساسية لبناء وتعزيز القدرة التنافسية.
- كذلك، فإن النتائج المتعلقة بتأثير كل بعد من أبعاد اللوجستيك (النقل الفعال، التخزين المنظم، إدارة المخازن بكفاءة، خدمة العملاء المتميزة، والإمداد العكسي المستدام) على الأداء التنافسي تتوافق مع ما تم استعراضه في الجانب النظري حول مساهمة كل من هذه الأنشطة في خفض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة رضا العملاء، وتعزيز المرونة والاستجابة لمتطلبات السوق، وهي كلها عوامل أساسية في الأداء التنافسي.

رابعاً: الآثار العملية لنتائج الدراسة بالنسبة لشركة تضامن السهوب: تقدم نتائج هذه الدراسة مجموعة من الآثار العملية الهامة التي يمكن أن تستفيد منها إدارة شركة تضامن السهوب في سعيها لتعزيز أدائها التنافسي:

✓ تعزيز الاستثمار في الأنشطة اللوجستية: تؤكد النتائج على الدور الحيوي للوجستيك ككل في تحقيق الأداء التنافسي. لذا، يجب على إدارة الشركة مواصلة الاهتمام بتطوير وتحديث بنيتها التحتية اللوجستية، وتبني أحدث التقنيات والممارسات في هذا المجال.

✓ التركيز على تطوير خدمة العملاء: بما أن بعد "خدمة العملاء" حصل على تقييم متوسط مقارنة ببقية الأبعاد، رغم إدراك أهميته، فإنه يمثل فرصة واضحة للتحسين. يمكن للشركة الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات التواصل وخدمة العملاء، وتطوير آليات منهجية لقياس رضا العملاء والاستجابة لملاحظاتهم بشكل فعال، والنظر في برامج ولاء العملاء.

✓ تحسين آليات المراقبة التنافسية: النتائج تشير إلى أهمية تعزيز آليات مقارنة الأداء مع المنافسين واستخدام مؤشرات مثل الحصة السوقية. يمكن للشركة تطوير نظام لجمع وتحليل معلومات السوق والمنافسين بشكل دوري ومنتظم لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

✓ **الاستفادة من نقاط القوة:** يجب على الشركة الاستمرار في تعزيز نقاط قوتها التي أبرزتها الدراسة، مثل كفاءة إدارة المخازن، والتخزين، وممارسات الإمداد العكسي، واستراتيجيات التسعير، والاهتمام بالاستدامة البيئية، فهي تمثل ركائز أساسية لتنافسياتها الحالية.

✓ **تطوير استراتيجية تنافسية واضحة:** ربطاً بما ذكر سابقاً في الدراسة حول عدم وجود استراتيجية تنافسية واضحة للشركة، يمكن لهذه النتائج أن تساعد الإدارة في بناء استراتيجية تنافسية تركز على الاستفادة من كفاءتها اللوجستية، مع تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق التميز أو الريادة في التكلفة.

✓ **نشر ثقافة الأداء:** يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة كقاعدة لمناقشات داخلية تهدف إلى رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التنافسية للشركة، وتشجيع المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء. بشكل عام، توفر هذه الدراسة رؤية قيمة لإدارة شركة تضامن السهوب حول كيفية الاستفادة من أنشطتها اللوجستية كأداة استراتيجية لتعزيز مكانتها في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

### خلاصة الفصل :

سعى هذا الفصل إلى ترجمة الإطار النظري لدور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي إلى دراسة تطبيقية على واقع شركة تضامن السهوب -بئر العاتر- تبسة، وقد استهل الفصل بالتعريف المفصل بالشركة محل الدراسة، من حيث نشأتها، أنشطتها المتعددة، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، مع تسليط الضوء بشكل خاص على واقع ممارساتها للأنشطة اللوجستية المختلفة كالنقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي.

ثم انتقل الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصيف مجتمع وعينة الدراسة التي شملت (35) موظفًا من ذوي الصلة بالعمليات اللوجستية والقرارات الإدارية، كما تم تفصيل أداة جمع البيانات الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، ومراحل بنائه، وأقسامه، ومقياس الإجابة المستخدم، ولضمان موثوقية الأداة تم التحقق من خصائصها السيكمترية من خلال اختبارات الصدق (صدق المحكمين والصدق البنائي) والثبات (معامل ألفا كرونباخ)، والتي أظهرت تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق والثبات. وأخيرًا، تم تحديد الأساليب الإحصائية، بما في ذلك اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، التي استُخدمت في تحليل البيانات.

وقد حُصص الجزء الأخير من الفصل لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم بدايةً توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تم تحليل اتجاهات آرائهم حول واقع ممارسات اللوجستيك والأداء التنافسي في الشركة، والتي أظهرت تصورًا عامًا إيجابيًا تجاه كلا المتغيرين، مع تحديد بعض الأبعاد والجوانب التي قد تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وأخيرًا، تم اختبار فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لمجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، كما تم تأكيد صحة الفرضيات الفرعية التي أظهرت مساهمة كل بعد من أبعاد اللوجستيك بشكل معنوي في تعزيز هذا الأداء، وقد تم مناقشة هذه النتائج وربطها بأهداف الدراسة والإطار النظري، واستخلاص أهم الآثار العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة.

بشكل عام، قدّم هذا الفصل التطبيقي رؤية ميدانية معمقة حول دور اللوجستيك في شركة تضامن السهوب، وساهم في تأكيد أهميته كعامل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

# خاتمة عامة

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الأنشطة اللوجستية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على دراسة حالة شركة تضامن السهوب - بئر العاتر - تبسة، فقد كشف الجانب النظري عن الأهمية الاستراتيجية للوجستيات كمنظومة متكاملة من الأنشطة التي تمتد عبر سلسلة القيمة، وتؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات، خفض التكاليف، جودة الخدمة، ورضا العملاء، وهي جميعها محددات أساسية للأداء التنافسي، كما تم استعراض مختلف أبعاد اللوجستيات ومؤشرات الأداء التنافسي، والعلاقة الديناميكية بينهما.

ومن خلال الجمع بين الإطار النظري الشامل، والدراسة الميدانية المعمقة والتي تم من خلالها إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الكوادر ورؤساء المصالح بالشركة، بالإضافة إلى توزيع استمارة تضمنت متغيري الدراسة (اللوجستيات والأداء التنافسي)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات الهامة التي تساهم في فهم أعمق للعلاقة بين اللوجستيات والأداء التنافسي للمؤسسة.

### 1- نتائج الدراسة

تنحصر أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في:

- اللوجستيات عبارة عن سلسلة متكاملة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان إدارة تدفق المواد والمعلومات بكفاءة من الموردين إلى العملاء، ويهدف إلى ضمان توفر الاحتياجات المادية في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة، وهو ما يؤكد دوره الحيوي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدراتها التنافسية؛
- ساهم تعدد وتنوع الأنشطة اللوجستية الرئيسية كالنقل والتخزين وإدارة المخزون في توطيد العلاقة الوثيقة بين اللوجستيات ووظائف المؤسسة الاقتصادية المختلفة مثل الإنتاج والتسويق والمبيعات. وبناءً على ذلك يمثل اللوجستيات وظيفة إستراتيجية وأساسية في المؤسسة الاقتصادية، تسهم بشكل مباشر في تعزيز التنافسية وتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؛
- يلعب اللوجستيات دوراً هاماً في دعم الاستراتيجيات التنافسية المختلفة، إذ يساهم مثلاً في تحقيق استراتيجية الريادة بالتكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، كما أظهر دوره في استراتيجية التميز عبر دعم جودة المنتجات والخدمات، وفي استراتيجية التركيز من خلال تلبية احتياجات شريحة معينة من السوق بكفاءة عالية، وبذلك يتضح أن اللوجستيات يشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية من خلال دعم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية بفعالية؛

- قدّمت الدراسة الميدانية رؤية واقعية لممارسات أنشطة اللوجستيك ومستوى الأداء التنافسي في شركة تضامن السهوب من وجهة نظر موظفيها، حيث أظهر التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان أن هناك تصورًا عامًا إيجابيًا حول كفاءة الأنشطة اللوجستية المطبقة في الشركة، وكذلك حول مستوى أدائها التنافسي، والأهم من ذلك، أثبتت نتائج اختبار الفرضيات بشكل قاطع وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، أما عن قوة واتجاه العلاقة بينهما فإنها إيجابية وقوية جدا، وهذا ما أشارت إليه القوة التفسيرية للنموذج، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي نصّت على: "يوجد تأثير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجمل أنشطة اللوجستيك على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛

- كما تبين أن كل بعد من أبعاد اللوجستيك (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي) يساهم بشكل معنوي في تعزيز الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، حيث أكدت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد اللوجستيك الخمسة (النقل، التخزين، إدارة المخازن، خدمة العملاء، والإمداد العكسي) على مدى تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، حيث توصلنا إلى:

- وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة النقل على تحسين الأداء التنافسي للشركة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة النقل على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛
- وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة التخزين على تحسين الأداء التنافسي للشركة وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة التخزين على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛
- وجود تأثير إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لأنشطة إدارة المخازن على تحسين الأداء التنافسي للشركة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة إدارة المخازن على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛

■ وجود تأثير إيجابي وقوي جداً ذي دلالة إحصائية لأنشطة خدمة العملاء على تحسين الأداء التنافسي للشركة، حيث برز بعد " خدمة العملاء " كأحد العوامل الأكثر تفسيراً للتغيرات في الأداء التنافسي للشركة، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي جاءت كما يلي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة خدمة العملاء على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛

■ وجود تأثير إيجابي وقوي جداً ذي دلالة إحصائية لأنشطة الإمداد العكسي على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي نصّت على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأنشطة الإمداد العكسي على تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب"؛

- بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن اللوجستيك لم يعد مجرد وظيفة تشغيلية تقليدية، بل أصبح يمثل سلاحاً تنافسياً استراتيجياً يمكن للمؤسسات، بما في ذلك شركة تضامن السهوب، الاعتماد عليه لتحقيق التميز في سوق يتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة، وعليه فإن الاستثمار المدروس في تطوير القدرات اللوجستية، وتحسين كفاءة العمليات، والتركيز على تلبية توقعات العملاء، كلها عوامل من شأنها أن تعزز من مكانة الشركة التنافسية وتضمن لها النمو والاستدامة.

## 2- التوصيات والاقتراحات

على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي لشركة تضامن السهوب والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، ويمكن إبراز أهم هذه التوصيات فيما يأتي:

- تبني رؤية استراتيجية للوجستيك: على إدارة شركة تضامن السهوب أن تعمل على دمج وظيفة اللوجستيك بشكل كامل ضمن استراتيجيتها التنافسية الشاملة، والنظر إليها كمركز لخلق القيمة وليس مجرد مركز تكلفة؛

- تعزيز وتطوير بعد خدمة العملاء: نظراً للأهمية البالغة لهذا البعد وتأثيره الكبير على الأداء التنافسي، يُنصح بتكثيف الجهود لتطوير آليات قياس رضا العملاء، إضافة إلى تدريب الموظفين على مهارات التعامل المتميز، والاستجابة الفعالة لشكاوى واقتراحات العملاء، والنظر في تطبيق برامج لتعزيز ولاء العملاء؛

- الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي: تشجيع الشركة على تبني المزيد من الحلول التكنولوجية الحديثة في إدارة عملياتها اللوجستية (مثل أنظمة إدارة المخازن المتقدمة، تتبع الشحنات، تحليل البيانات اللوجستية) لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرار؛
- تطوير آليات المراقبة التنافسية: يُنصح بوضع نظام منهجي لجمع وتحليل معلومات السوق والمنافسين، واستخدام مؤشرات أداء تنافسية محددة (مثل الحصة السوقية) لتقييم أداء الشركة بشكل دوري وتحديد فرص التحسين؛
- التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية: الاستمرار في توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال اللوجستيك والمجالات الأخرى ذات الصلة، لرفع مستوى مهاراتهم وكفاءتهم ومواكبة أحدث التطورات؛
- تعزيز ممارسات الاستدامة في سلسلة الإمداد: الاستمرار في تطوير ممارسات الإمداد العكسي والأنشطة الصديقة للبيئة، لما لها من أثر إيجابي على سمعة الشركة وتعزيز ثقة العملاء.

### 3- آفاق البحث المستقبلية

- تفتح هذه الدراسة آفاقاً لمزيد من البحث في هذا المجال، ومنها:
- دراسة أثر تطبيق تقنيات لوجستية الذكاء الاصطناعي على جوانب معينة من الأداء التنافسي؛
  - دراسة أثر إستراتيجيات لوجستية مستدامة وصديقة للبيئة على تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات مع مراعاة الاستدامة البيئية؛
  - دراسة فعالية التعاون مع شركات اللوجستيك الخارجية التي تعتمد تقنيات حديثة في تحسين الأداء التشغيلي والتنافسي للمؤسسات.
  - وفي الختام، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد قدمت إضافة علمية وعملية متواضعة في مجال إدارة اللوجستيك والأداء التنافسي، وأن تساهم نتائجها وتوصياتها في مساعدة شركة تضامن السهوب وغيرها من المؤسسات الاقتصادية في سعيها نحو تحقيق التميز والتفوق.

# قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

### I. الكتب:

1. Herman agunis، "إدارة الأداء"، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، ط1، مصر، 2003.
3. إدريس ثابت عبد الرحمن، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2006.
5. أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية)"، ج 1، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008.
6. إسماعيل عرباجي، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996.
7. تفيدة علي هلال، إدارة "المواد والإمداد الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 1998.
8. حسين حريم، "إدارة المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
9. درويش، محمود أحمد، "مناهج البحث في العلوم الإنساني"، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018.
10. رفيق مجبل مرجان وميس حسين العميدي، "اللوجستيك العكسي وحماية البيئة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.
11. رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
12. سعد بن سعيد القحطاني: "الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
13. سيد محمد جاب الرب، "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
14. صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، الجلال للطباعة، مصر، 2000.

15. عبد الرحمن ثابت إدريس، "إدارة الأعمال اللوجستية"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
16. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999.
17. عبد العزيز المرزوقي، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الفكر العربي، الجزائر، 2010، ص 45.
18. عبيد على أحمد الحجازي، "اللوجستيك كبديل للميزة النسبية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
19. عزيزة بن سمينة، "إقتصاد المؤسسة"، ج1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
20. علي فلاح الزعبي وزكريا أحمد عزام، "إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
21. عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
22. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007.
23. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
24. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
25. فؤاد عبد المعطي شقوعة، "إدارة الأداء و التميز المؤسسي"، عصور للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2024.
26. محمد أحمد حسان، "إدارة الإمداد والتوزيع"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
27. محمد خير سليم أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005.
28. محمد عبد الغني، "القانون التجاري"، دار النهضة العربية، ط3، مصر، 2018.
29. محمد قدري حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2015.
30. مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -"، ج1، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.

## قائمة المراجع

31. مصطفى نمر دعمس، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر، عمان، 2008.
32. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
33. مصطفى يوسف كافي، "إدارة اللوجستيات الامداد والتوزيع المادي الأخضر"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.
34. ناصر آيت عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
35. نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006.
36. نihal فريد مصطفى، "إدارة المواد والإمداد إدارة المخازن - إدارة المشتريات النقل والشحن"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008.
- II. المجالات:**
1. أحمد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيلوجيا، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017.
2. أمال قلبازة، يوسف رشيد، "لوجستيك النقل البحري للبضائع"، مجلة دفاتر بوادكاس، العدد 04، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2015.
3. آمنة دداش، عثمان بوزيان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، مارس 2017.
4. زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سبتمبر 2013.
5. سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريج، الجزائر، جوان 2021.
6. سميرة عبد الصمد، سهام العقون، "فرق العمل عالية الأداء و دورها في تحسين الأداء و تعزيز تنافسية المنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2017.
7. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2009.

8. عادل زيادي، عادل زيات، "لوجستيات النقل البري وترقية صادرات المنتجات الفلاحية الجزائرية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2021.
9. عبد الرزاق الزاوي وإيمان النعمون، "إستراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقّال في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016.
10. عبد العزيز بن قيراط، فارس بوباكور، "اللوجستيك كرهان استراتيجي وتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية لمجموعة " PEM بمدينة عنابة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.
11. عمر قاسم، "إدارة شبكة التوريد"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، جانفي 2010.
12. قصير بن عودة، مختار يوب، "نظام تقييم الأداء وعلاقته بتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الايزو 9000"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، الجزائر، نوفمبر 2018.
13. محمد سعد شاهين، "تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 03، جامعة المنصورة كلية التجارة، مصر، 2014.
14. منى سليمان الديباني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في السعودية"، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، مصر، أفريل 2020.
15. نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، "تحديد مثلية سلاسل الإمداد باستخدام البرامج الخطية بالأهداف المرجحة"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
16. هبة الله محمد أحمد، "أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 1، جامعة حلوان، مصر، 2021.

### III. أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

1. آمال قلابزة، "لوجستيك النقل الدولي للبضائع في الجزائر ودوره في تنمية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في تخصص تجارة دولية ولوجستيك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2016.

2. إيمان نعمون، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد صناعي قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017.
3. بلال نظور، "تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.
4. ضياء الدين زواو، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.
5. عبد الحليم مزغيش. "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
6. عبد العزيز بن قيراط، "أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2010/2009.
7. فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في صل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. مليكة علالي، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003.
9. وفاء بلشير، "أمثلية إدارة شبكة إمداد المؤسسة الصناعية الجزائرية باستخدام طرق النمذجة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الزنك ALZINC"، أطروحة دكتوراه في تخصص اقتصاد تطبيقي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2021/2020.

### IV. الملتقيات:

1. عبد الملك مزهودة. "مقاربة الأداء الاستراتيجي"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

### V. المواقع الإلكترونية:

1. باسكوالي شيفينو، "08 مقاييس رئيسية لتحليل المنافسة"، جانفي 2020، على الموقع: <https://easy-feedback.com/blog/competitive-analysis/competitive-analysis-metrics/#important-key-figures-for-the-competitive-analysis> ،
2. جيسكا دينيس، "أمثلة على مقاييس الأداء الرئيسية"، على الموقع ، <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/performance-metrics-examples>

### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

#### I. الكتب:

1. Abdellatif Khemakhem, "**La dynamique du contrôle de gestion**", Dunod, 2eme Ed, Paris, 1976.
2. Bernard Martory, "**contrôle de gestion sociale**", librairie Vuibert, Paris, 1999.
3. GERARD GARIBALDI, "**L'analyse stratégique**", éditions d'organisation, 3ème édition, France, 2002 .
4. Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, "**gestion de l'information**", Edition Litec, Paris, 1995.
5. Jean-claude Tarondeau , Christine Huttin, "**Dictionnaire de stratégie d'entreprise**", édition vuiber, Pairs, 2001.
6. Jean-luc Charron, Sabine Sépari: "**organisation et gestion de l'entreprise**", Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001.
7. Lambin.J, "**Le marketing stratégique**", édition international, Paris, 1998.
8. LASARY, "**comptabilité analytique**", Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001.

9. Yves-Frédéric Livian , "organisation Théorie et pratique", Dunod, Paris, 1998.

ثالثا: المراجع باللغة الانجليزية

I. الكتب:

1. Marion Grussendorf ", English for Logistics ", OXFORD UNIVERSITY PRESS Great, United States,2009.

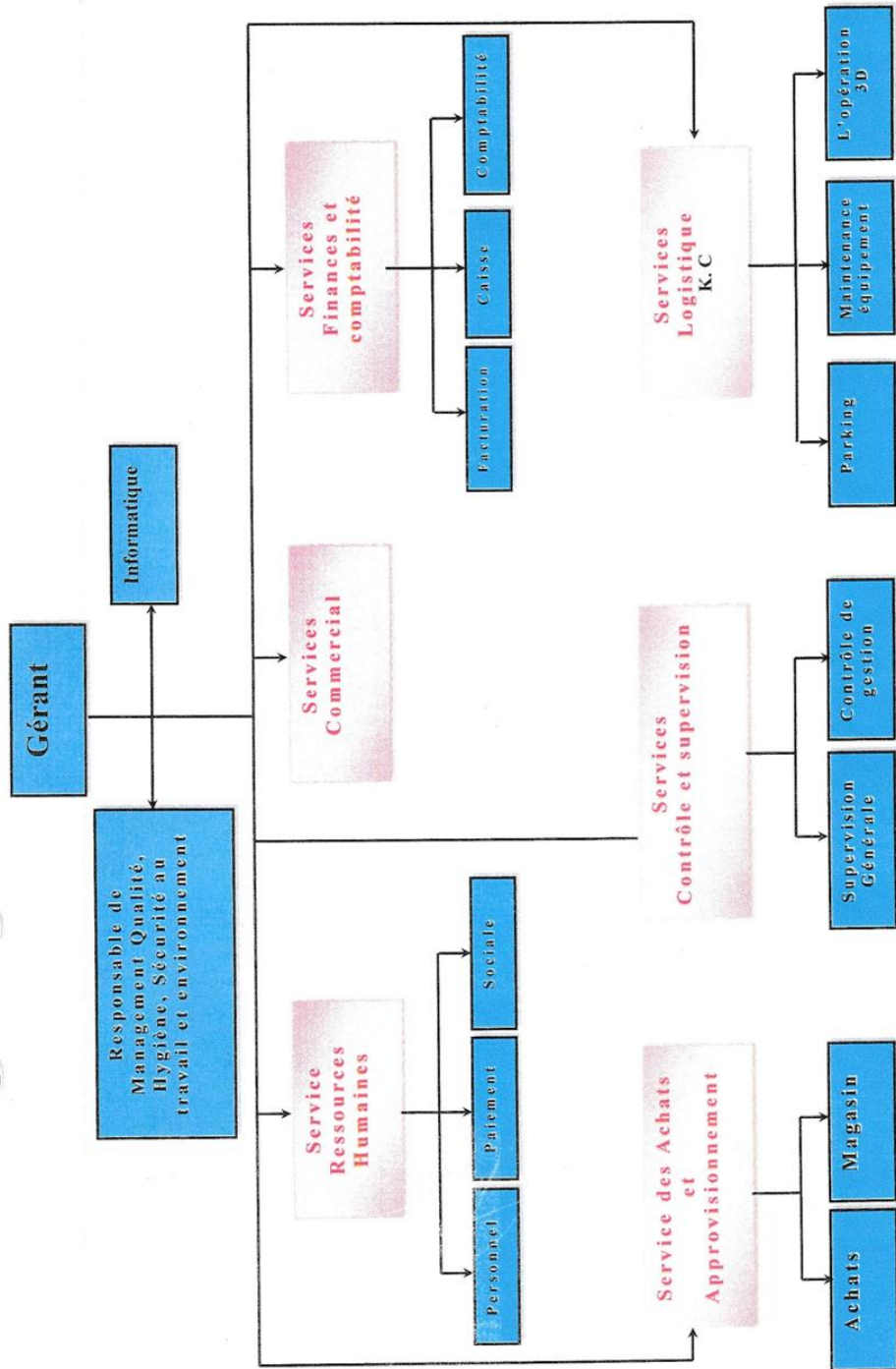
# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): شهادات الأيزو



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة تضامن السهوب

## Organigramme de Direction



|                                                                                   |                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | LOG-PRO.01                |
|                                                                                   | <b>Procédure logistique</b>                                         | Révision 01 du 01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus logistique et maintenance                                 | Page 1 sur 3              |

**ETAT DES MODIFICATIONS**

| Version | Date       | Nature des modifications |
|---------|------------|--------------------------|
| 00      | 01/06/2024 | Modification             |

| SOMMAIRE                          | Page |
|-----------------------------------|------|
| 1. OBJET DE LA PROCEDURE.....     | 2    |
| 2. DOMAINE D'APPLICATION.....     | 2    |
| 3. DOCUMENTS DE REFERENCE.....    | 2    |
| 4. DEFINITION ET ABREVIATION..... | 2    |
| 5. RESPONSABILITES.....           | 2    |
| 6. CONTENU.....                   | 2    |

**Instructions/enregistrements liés :**

- LOG-ENG.01 Demande de transport
- LOG-ENG.02 Suivi Carburant
- LOG-ENG.03 Ordre De Mission
- LOG-ENG.04 Check list inspection vehicule
- LOG-ENG.05 Journey Management Plan
- LOG-ENG.06 Fiche D'engagement sécurité conducteur
- LOG-ENG.07 Check list inspection Chariot

|              | Rédacteur (s)                                                                       | Approbateur                                                                          |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Nom & Prénom | LARFI MAHDI                                                                         | LE GERANT<br>Kh. LARFI                                                               |
| Date         | 01/06/2024                                                                          | 01/06/2024                                                                           |
| Visa         |  |  |

|                                                                                   |                                                                        |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET<br>APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | LOG-PRO.01                   |
|                                                                                   | <b>Procédure logistique</b>                                            | Révision 01 du<br>01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus logistique et maintenance                                    | Page 2 sur 3                 |

#### 1 - OBJET DE LA PROCEDURE

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de prise en charge et la mise à disposition des moyens logistiques pour satisfaire les besoins des structures.

#### 2 - DOMAINE D'APPLICATION :

Elle s'applique à tous les moyens de transport et de déplacement de SNC ESSOUHOUB.

#### 3 - DOCUMENTS DE REFERENCE :

Cette procédure fait référence à :

- La norme ISO 9001V : 2015
- La norme ISO 14001V : 2015
- La norme ISO 45001 V : 2018
- Le manuel QHSE

#### 4 - DEFINITIONS - ABREVIATIONS :

Les définitions et abréviations reprises dans la procédure de Maîtrise des documents et des données sont applicables.

#### 5 - RESPONSABILITE :

Le responsable logistique est responsable de l'application des dispositions de la présente procédure.

#### 6 - CONTENU :

- ✧ Toute opération effectuée dans le cadre de la préventive /curative sont enregistrées dans le carnet de bord des moyens de transport.
- ✧ Sur la base des demandes (**LOG-ENG.01** Demande de transport) venant des différentes structures et le planning d'approvisionnement établi par le chef dépôt, le responsable logistique organise les déplacements journaliers et hebdomadaires des véhicules.

|                                                                                   |                                                                        |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET<br>APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | LOG-PRO.01                   |
|                                                                                   | <b>Procédure logistique</b>                                            | Révision 01 du<br>01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus logistique et maintenance                                    | Page 3 sur 3                 |

- ✧ La vérification de véhicule est effectuée systématiquement avant son déplacement en mission (vérification de l'état du véhicule, disponibilité d'une boîte à pharmacie complète, l'extincteur, la roue de secours ...).
- ✧ Une vérification Mensuelle des véhicules (état global) est effectuée par le responsable logistique et le mécanicien, ce contrôle est enregistré dans la check-list véhicule. (**LOG-ENG.04** Check list inspection véhiculee)
- ✧ Les résultats de contrôle périodique des véhicules sont pris en considération lors de la planification de la maintenance préventive.
- ✧ Un ordre de mission est établi par le Responsable Logistique. (**LOG-ENG.03** Ordre De Mission).
- ✧ La gestion du carburant est assurée par le Responsable Logistique. (**LOG-ENG.02** Suivi Carburant)
- ✧ Les déchets générés sont traités conformément à l'instruction de gestion des déchets.
- ✧ Le Responsable Logistique veille sur le respect du port des EPI et le respect des instructions de sécurité.

الملحق رقم (04): نموذج شهادة الإحتفاظ بالمخزون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الفلاحة والتنمية الريفية و الصيد البحري  
DIRECTION DES SERVICES AGRICOLE  
INSPECTION VETERINAIRE DE LA WILAYA .....O.E.B.....  
N° Réf: 116/2025

ديريّة المصالح الفلاحية  
مفتشية البيطرية لولاية  
قم المرجع :

**CERTIFICAT DE SALUBRITE  
DES PRODUITS ANIMAUX ET/OU D'ORIGINE ANIMALE**  
شهادة صحية للمنتوجات الحيوانية و / أو ذات مصدر حيواني  
(Loi n° 88-08 du 26 janvier 1988 et Décret n° 95-363 du 11 Novembre 1995  
Et Arrêté IM du 21 Novembre 1999)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nom et prénom du Dr Vétérinaire (اللقب و اسم الطبيب البيطري)<br>(en lettres capitales) <u>Dr. H. M. M. F. A. D. I. A.</u><br>N° AVN° <u>9.747.5</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Chargé du contrôle sanitaire au niveau<br>- l'Inspection vétérinaire<br><u>Dr. A. M. B. A. D. A.</u><br>- abattoir / tuerie Halle à marée (سوق السمك / مصنع / مذبح)<br>- BHC (مكتب النظافة البلدي)                                                                                                  |
| Nom et / ou raison sociale : (اللقب المالك أو اسم المؤسسة)<br><u>W. O. E. B.</u><br>Adresse (العنوان) <u>W. O. E. B.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Origine du produit (مصدر المنتج)<br>Abattoir / Tuerie / Halle à marée / Unité de production/manipulation<br>autre à préciser (آخر للتجديد) <u>W. O. E. B.</u><br>N° d'agrément (رقم الاعتماد) <u>W. O. E. B.</u><br>Adresse (العنوان) <u>W. O. E. B.</u>                                            |
| Viandes rouges : espèce (نوع اللحوم الحمراء)<br>Sexe (الجنس)<br>Carcasses / Quantités / Morceaux (( قطع / نقي / هيكل الذبيحة )<br>Viandes Blanches : espèce (نوع اللحوم البيضاء)<br>Carcasses / Quantités / Morceaux (( قطع / نقي / هيكل الذبيحة )<br>Autres à préciser (أخرى للتجديد)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Produits laitiers : nature (طبيعة منتوجات الحليب)<br>Lait / Beurre / Fromage / Yaourt / Crème fraîche / Autres.....<br>(حليب / زبدة / جبن / ياوورت / كريمة القشدة / أخرى)<br>Produits Carnés : nature (طبيعة منتوجات اللحم)<br>Cachir / Pâté / Fumés / Autres .....<br>(كاشير / باتي / مدخن / أخرى) |
| Quantité / Poids (الكمية / الوزن)<br><u>2000 kg</u><br>Nombre de conditionnement (عدد التعبئة)<br><u>1.000.000</u><br>N° de lot (رقم الحصة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Température de conservation prescrite (درجات حرارة التخزين المطلوبة)<br>- Ambiante (عادية)<br>- Réfrigérée (مبردة)<br>- Congelée (مجمدة)                                                                                                                                                            |
| Transport : N° d'agrément (النقل : رقم الاعتماد)<br>Autres à préciser (أخرى للتوضيح)<br>Destination : Wilaya de (المكان المرسل إليه : الولاية)<br>Certifie que le ou (les) produit (s) décrit (s) ci-dessous est ( sont) propre (s) à la consommation humaine sous réserve que les<br>températures et le temps de conservation requis pour chaque produit soient respectés lors du transport et su stockage.<br>In foi de quoi, ce certificat est délivré pour servir et valoir ce que de droit.<br>نفي صحة للاستهلاك البشري بشرط أن يكون الوقت ودرجة حرارة التخزين المطلوبة لكل منتوج محترمة أثناء النقل والتخزين<br>بما يسمح به القانون. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Transport : N° d'agrément (النقل : رقم الاعتماد)<br>Autres à préciser (أخرى للتوضيح)<br>Destination : Wilaya de (المكان المرسل إليه : الولاية)<br>Certifie que le ou (les) produit (s) décrit (s) ci-dessous est ( sont) propre (s) à la consommation humaine sous réserve que les<br>températures et le temps de conservation requis pour chaque produit soient respectés lors du transport et su stockage.<br>In foi de quoi, ce certificat est délivré pour servir et valoir ce que de droit.<br>نفي صحة للاستهلاك البشري بشرط أن يكون الوقت ودرجة حرارة التخزين المطلوبة لكل منتوج محترمة أثناء النقل والتخزين<br>بما يسمح به القانون. | N° d'immatriculation (رقم السجل)<br><u>W. O. E. B.</u><br>Signature :<br><u>W. O. E. B.</u>                                                                                                                                                                                                         |

دélivré en date du ( تاريخ الاستلام ) 19/05/2025

Signature :  
W. O. E. B.

Cachet :  
(الختم)

(\*) Nom scientifique ( التسمية العلمية )  
Rayer la mention inutile pour les cases n° 02-04-05-07  
اشطب العبارة الغير ملائمة للمربعات رقم : 07-05-04-02

الملحق رقم (05): القاعدة اللوجستية لشركة تضامن السهوب

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIES</b></p> <p>Prestations de services FULL CATERING<br/>Et Construction en Tous corps Etat (BTPH)</p> <p>RG: 98 B0582119 / AF : 099812058211908/A, IMPO: 12020401311 NIS: 099712020502836<br/>Compte Bancaire N° 001004860300300232/42 BNA BIR EL ATER</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

## BASE LOGISTIQUE SNC ESSOUHOUB



R. base logistique

R.QHSE

**BOUHABIB ABDELMALEK**  
**RMQHSE & SDA**



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site : [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 1 sur 22



### 1. Objectif général

La base logistique a été conçue pour offrir un environnement fonctionnel, sécurisé et autonome en soutien aux opérations *D'SNC ESSOUHOUB* et ses sites d'exploitations. Elle assure les services vitaux suivantes.

- ✧ Mise à disposition des moyens logistiques pour satisfaire les besoins des structures.
- ✧ Stationnements des véhicules.
- ✧ Opérations d'entretien et de réparation du matériel et équipement de SNC ESSOUHOUB.
- ✧ Des aires de stockage en fonction des produits.
- ✧ Gestion des déchets et leur élimination.

### 2. Localisation

Dans la wilaya de TEPESSA, daïra de Bir El Ater, située à 3.1 km de la commune de Bir El Ater, à côté de la route départementale N°01 (Plan de masse. Annex 01)

### 3. Composantes principales de la base logistique

a. Parking véhicules léger et poids lourds ; zone éclairée, sécurisée, signalisation

-Capacité : 50 véhicules légers, 50 poids lourds



-Contrôle d'accès et vidéosurveillance.



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 2 sur 22

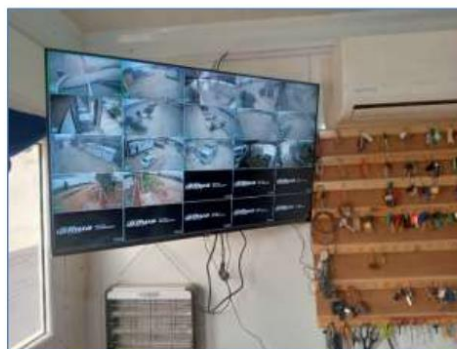


**SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIES**

Prestations de services FULL CATERING  
Et Construction en Tous corps Etat (BTPH)

**RG: 98 B0582119 /IF :099812058211908/A, IMPO: 12020401311 NIS: 099712020502836**  
**Compte Bancaire N° 001004860300300232/42 BNA BIR EL ATER**





**b. Zone de stockage agroalimentaire**

- Magasin sec pour produits non périssables
- 02 Chambre froide positive (+2°C à +4°C ou 8°C)
- 02 Chambre froide Négative (-18°C)



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)



**SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIES**

Prestations de services FULL CATERING  
Et Construction en Tous corps Etat (BTPH)

**RG: 98 B0582119 /IF :099812058211908/A, IMPO: 12020401311 NIS: 099712020502836**  
**Compte Bancaire N° 001004860300300232/42 BNA BIR EL ATER**



c. Atelier de maintenance : entretien des véhicules et des équipements mécaniques, électriques, outillage et gestion des huiles usées,

d. Station de lavage véhicules ; lavage haute pression



e. Pompe à gasoil (station carburant interne) : contrôle hebdomadaire des niveaux ; zone balisée avec extincteurs et bac de rétention.



f. Zone de gestion des déchets

- Tri des déchets : organiques, plastiques, ferrailles, huiles



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 4 sur 22



**SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIES**

Prestations de services FULL CATERING  
Et Construction en Tous corps Etat (BTPH)

**RG: 98 B0582119 /IF :099812058211908/A, IMPO: 12020401311 NIS: 099712020502836**  
**Compte Bancaire N° 001004860300300232/42 BNA BIR EL ATER**





#### 4. Organisation & exploitation

##### a. Logistique :

##### Responsabilité :

Le responsable logistique de base et son équipe sont chargé de l'application de ces procédures. Le Responsable QHSE a la charge de contrôler la bonne application de ces procédures

##### Contenu :

- Toute opération effectuée dans le cadre de la préventive /curative sont enregistrées dans le carnet de bord des moyens de transport.
- Sur la base des demandes (LOG-ENG.01 Demande de transport /Annex 02) venant des différentes structures et le planning d'approvisionnement établi par le responsable d'achat et approvisionnement et le responsable des opérations, le responsable logistique organise les déplacements journaliers et hebdomadaires des véhicules.
- La vérification de véhicule est effectuée systématiquement avant son déplacement en mission (vérification de l'état du véhicule, disponibilité d'une boîte à pharmacie complète, l'extincteur, la roue de secours ...).
- Une vérification Mensuelle des véhicules (état global) est effectuée par le responsable logistique et le mécanicien, ce contrôle est enregistré dans la check-list véhicule. (LOG-ENG.04 Check-list inspection véhicule /Annex 03)



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 5 sur 22



- Les résultats de contrôle périodique des véhicules sont pris en considération lors de la planification de la maintenance préventive.
- Un ordre de mission est établi par le Responsable Logistique. (LOG-ENG.03 Ordre De Mission).
- La gestion du carburant est assurée par le Responsable Logistique. (LOG-ENG.02 Suivi Carburant /Annex 04)
- Les déchets générés sont traités conformément à l'instruction de gestion des déchets.

**NOTE :** Le Responsable Logistique veille sur le respect du port des EPI et le respect des instructions de sécurité.

#### b. Gestion de maintenance des véhicules et des équipements

**Responsabilité :** chef de base et son équipe sont chargé de l'application de ces procédures. Le Responsable QHSE a la charge de contrôler la bonne application de ces procédures

**Contenu :**

- Le Responsable Logistique, sur la base de l'inventaire physique des matériels élabore un listing des équipements et installation à entretenir par site. (LOG-ENG.08 Fiche Historique Équipement /Annex 05).
- Un programme de maintenance préventive est élaboré. (LOG-ENG.09 Planning De Maintenance Préventive/Annex 06)
- Les besoins en intervention préventive /curative sont exprimés par une demande d'intervention. (LOG-ENG.12 Demande D'Intervention/Annex 07)
- La demande d'intervention préventive est établie par le Responsable Logistique.
- La demande d'intervention curative est établie par le Responsable du site/structure.
- La demande d'intervention donne les détails des opérations effectuées et les modalités de mise à dispositions (Réception) de



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 6 sur 22



l'équipement à son utilisateur, Son suivi est assuré par le responsable Logistique.

- Toute opération effectuée dans le cadre de la préventive /curative sont enregistrées dans le suivi des interventions maintenance.
- Les déchets générés sont traités conformément à l'instruction de gestion des déchets.
- Le permis de travail (LOG-ENG.10 permis de travail/Annex 08) est établi avant d'effectuer des travaux de maintenance à risque (soudure, maçonnerie, intervention sur des équipements, peinture, travail à hauteur, intervention sur équipement ou installation électrique).

**NOTE :** Le Responsable Logistique et/ou superviseur veille sur le respect du port des EPI et le respect des instructions de sécurité

#### 5. Stockage (Ambiant, Froid +, Froid -)

Garantir des procédures de stockage aptes à conserver les marchandises alimentaires dans des conditions sanitaires optimales.

Responsabilités :

Le responsable logistique de base ou le magasinier ont la charge d'assurer le suivi de cette procédure.

Le Responsable des Opérations, le Responsable des Achats & Logistique et le Responsable QHSE ont la charge de contrôler la bonne application de cette procédure.

Contenu :

Les marchandises sont commandées en fonction des capacités de stockage de chacun des espaces disponibles afin d'éviter tout encombrements inutiles.

Les marchandises réfrigérées ou surgelées sont commandées en fonction des capacités de stockage de nos unités, et des recommandations des



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 7 sur 22

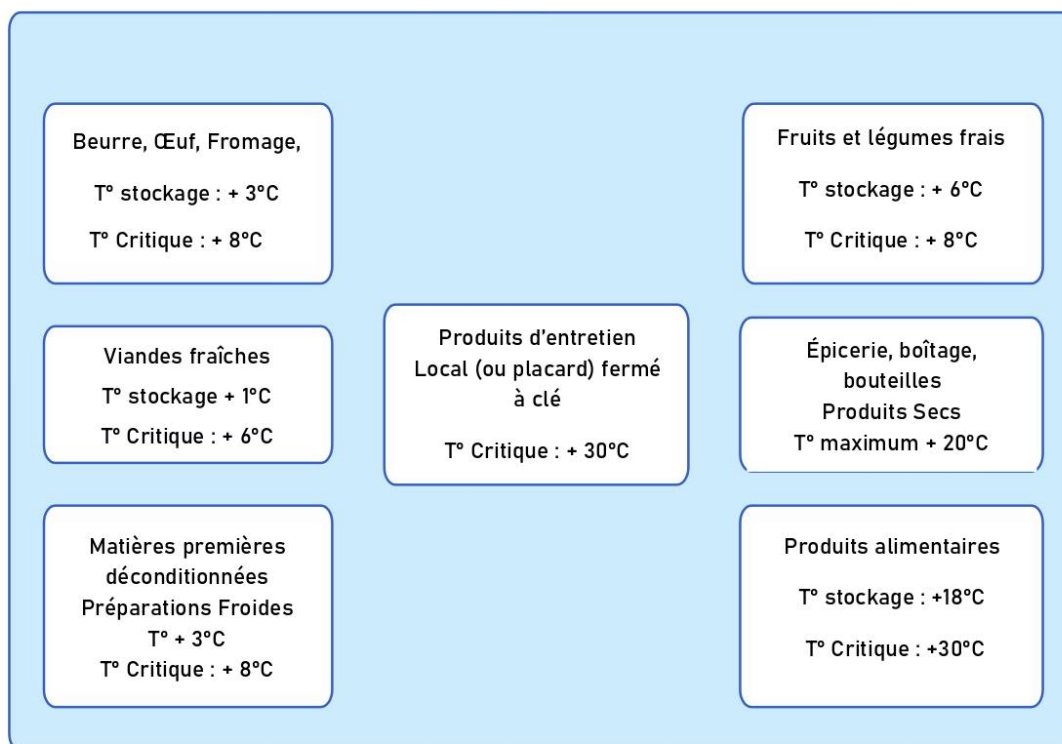


constructeurs. Dès leurs arrivées les marchandises sont envoyées vers les zones de stockage les plus appropriées.

L'ensemble des marchandises est stocké via la méthode First Expired First Out (FEFO). La température des chambres froides est contrôlée deux fois par jour, pour les chambres froides à viondes sont équipées d'un mouchard de température.

Le matériel de stockage froid du magasin central, les enregistreurs de températures et les camions frigo utilisés sont étalonnés annuellement afin de certifier l'exactitude des relevés. Un plan de nettoyage des installations de stockage est prévu pour l'ensemble de nos installations

#### Schéma type des aires de stockage en fonction des produits



Tél/Fax : 037.64.87.76  
 E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
 Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 8 sur 22



**SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIES**

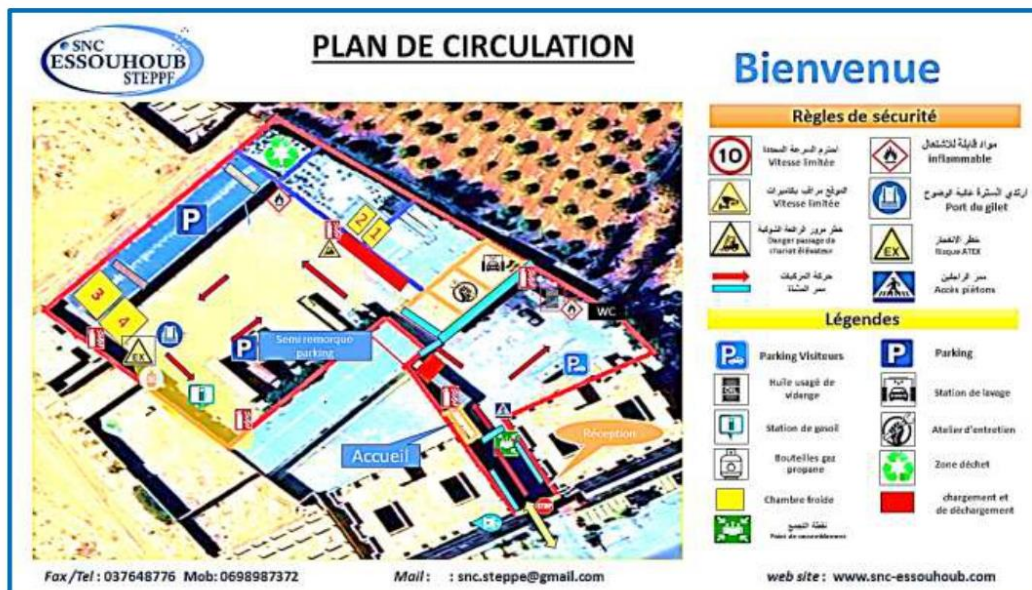
Prestations de services FULL CATERING  
Et Construction en Tous corps Etat (BTPH)

RG: 98 B0582119 /IF :099812058211908/A, IMPO: 12020401311 NIS: 099712020502836  
Compte Bancaire N° 001004860300300232/42 BNA BIR EL ATER



#### 6. Dispositifs HSE & conformité

- Règles générales de circulation sur site
- Vitesse limitée à 10 km/h sur toute la base.
- Port du gilet réfléchissant obligatoire pour tous les conducteurs et piétons.
- Piétons prioritaires sur les zones marquées.
- Les engins et véhicules doivent être en bon état et assurés.
- Moteur coupé pendant les opérations, chargement / déchargement, ravitaillement en carburant,
- Port des EPI : gants, chaussures de sécurité, gilet.
- Aucun piéton entre le quai et le véhicule.
- En cas d'incident stopper immédiatement l'opération, et informer le responsable logistique ou HSE.



#### ➤ Instruction d'urgence

Sur la base logistique de SNC ESSOUHOUB, il est mis en place un plan d'urgence (INS 01, Instruction d'urgence / Annex n° 09) en cas d'accident



Tél/Fax : 037 64 87 76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site : [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)



de travail, les numéros de téléphones des personnes à contacter sont affichés dans le plan d'urgence.

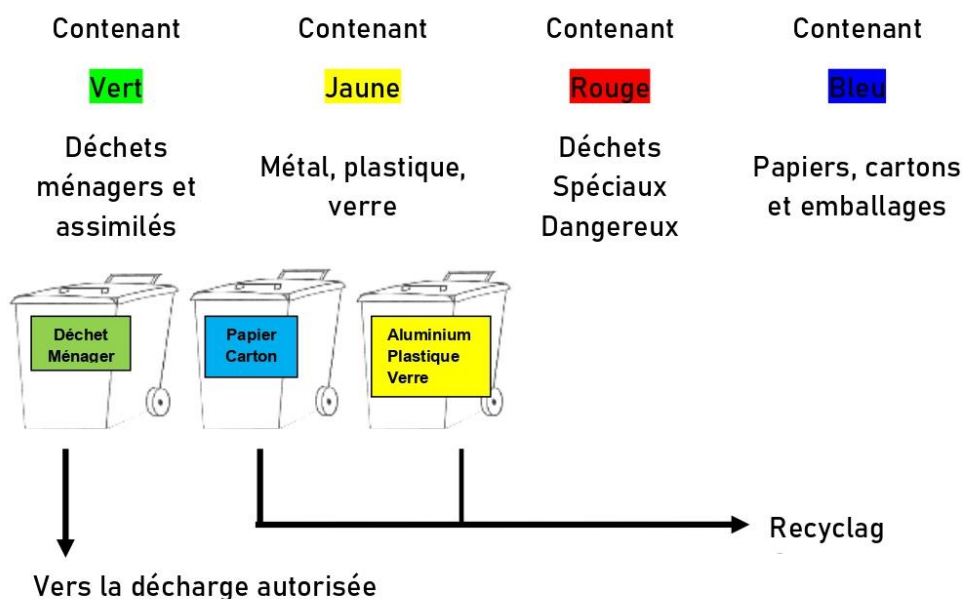
Le plan d'urgence est actualisé systématiquement suite aux changements des numéros de téléphone ou le groupe d'intervention.

Le code de l'alarme est affiché dans tous les locaux.

➤ Gestion des déchets

- Trier les déchets selon leurs types
- Prévoir des conteneurs spécifiques et étiquetés pour chaque type de déchets (respecter le code couleur)
- Placer ces conteneurs partout sur site et ils doivent être utilisés.
- Informer le personnel sur l'utilisation des différents conteneurs
- Vérifier la mise en œuvre de l'opération de tri.

✧ Le code couleur :



Tél/Fax : 037.64.87.76  
 E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
 Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 10 sur 22



Les déchets spéciaux :

Les déchets spéciaux doivent être mis dans des conteneurs.

✧ Les huiles de friture :

Récupérer la totalité des huiles de fritures dans des fûts étanche et sur des cuves de rétention pour éviter toute contamination des sols et des eaux souterraines.

Les huiles de fritures usagées seront identifiées et/ou étiquetées.

✧ Les déchets spéciaux dangereux :

Les déchets spéciaux dangereux doivent être mis dans des conteneurs de couleur rouge. Exemples : batteries, piles, filtre à huile, produits chimiques...

Les couleurs peuvent être appliquées sur les emballages, la zone, le rayonnage, l'accès ou le déchet au cas échéant.

L'identification est aussi envisageable pour les déchets d'une même famille (écriture lisible et comprise).

✧ Les huiles de moteur usagées et produits chimiques :

Stocker les huiles usagées dans des fûts fermés, sur des cuves de rétention pour maîtriser les fuites ou déversements accidentels et éviter toute contamination du sol et ou des eaux souterraines.

- Les huiles sont pompées dans des fûts pour recyclage.
- Les huiles déversées doivent être ramassés immédiatement par les absorbants.
- Les chiffons graisseux doivent être déposés dans des conteneurs pour mise en décharge autorisée.

✧ Les batteries

- Les batteries usagées doivent être stockées séparément sur un bac de rétention ou dans un conteneur aéré (pour éviter l'accumulation des vapeurs toxiques de batteries humides et les fuites de produit toxique)
- Il ne faut pas laisser les huiles, les carburants, les peintures, les solvants, les autres produits chimiques se déverser sur le sol.
- Les déversements accidentels de ces produits chimiques doivent être signalés immédiatement au chef de base.
- Les activités de confinement et de nettoyage doivent être entreprises immédiatement en utilisant les absorbants.



Tél/Fax : 037.64.87.76  
E-mail : [snc.steppe@gmail.com](mailto:snc.steppe@gmail.com)  
Web site: [www.snc-essouhoub.com](http://www.snc-essouhoub.com)

Page 11 sur 22

الملحق رقم (06): إجراءات إدارة النفايات

|                                                                                   |                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | HSE-PRO-02                |
|                                                                                   | <b>Procédure Gestion Des Déchets</b>                                | Révision 02 du 01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus HSE                                                       | Page 2 sur 13             |

**1. Objet**

La présente procédure définit la manière et les bonnes pratiques à suivre pour une meilleure gestion des déchets et leur élimination.

**2. Domaine d'application**

Cette procédure s'applique au siège de SNC ESSOUHOUB, et toutes les unités et les sites.

**3. Références**

- ISO 9001-V 2015.
- ISO 14001-V 2015.
- ISO 22000-V 2015.
- ISO 45001-V 2015.
- Réglementation algérienne.

**4. Définitions - Abréviation**

**4.1. Définitions**

**Déchets** : tout résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou, plus généralement, tout objet, dont le détenteur se défait, projette de se défaire, ou dont il a l'obligation de se défaire ou de l'éliminer.

**Gestion des déchets** : toute opération relative à la collecte, tri, au transport, au stockage, à la valorisation et à l'élimination des déchets, y compris le contrôle de ces opérations.

**Collecte des déchets** : le ramassage et/ou le regroupement des déchets en vue de leur transfert vers un lieu de traitement.

**Ségrégation (des déchets)** : Opération de triage et de séparation des déchets selon leur nature.

**Recyclage** : Action qui a pour objet de réduire l'impact du déchet sur l'environnement par réintégration de la matière constituant le déchet sous une autre forme.

**Réutilisation** : Action ayant pour objet de valoriser le déchet en l'utilisant pour d'autres usages.

**Déchets spéciaux** : Tous déchets issus des activités industrielles, agricoles, de soins, de services et toutes autres activités qui, en raison de leur nature et de la composition des matières qu'ils contiennent, ne peuvent être collectés, transportés et traités dans les mêmes conditions que les déchets ménagers et assimilés et les déchets inertes.

|                                                                                   |                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | HSE-PRO-02                |
|                                                                                   | <b>Procédure Gestion Des Déchets</b>                                | Révision 02 du 01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus HSE                                                       | Page 3 sur 13             |

**Déchets spéciaux dangereux :** Tous déchets spéciaux qui, par leurs constituants ou par les caractéristiques des matières nocives qu'ils contiennent, sont susceptibles de nuire à la santé publique et/ou à l'environnement, les critères de dangerosité des déchets spéciaux dangereux comme suivant :

Explosible, Comburant, Inflammable, Extrêmement inflammable, Facilement inflammable, Irritante, Nocive, Toxique, Cancérogène, Corrosive, Infectieuse, Toxique vis à vis de la reproduction, Mutagène, Dangereuse pour l'environnement

**Déchets ménagers et assimilés :** Tous déchets issus des ménages ainsi que les déchets similaires provenant des activités industrielles, commerciales, artisanales, et autres qui, par leur nature et leur composition sont assimilables aux déchets ménagers.

#### 4.2. Abréviation

**SD :** Spéciaux Dangereux.

**S :** Spéciaux.

**MA :** Ménagers Assimilés.

**PG :** poste de garde

#### 5. Responsabilité

- Responsable HSE.
- Responsable magasin.
- Chef de parc.

#### 6. Déroulement de la procédure :

##### 6.1. Impact environnemental :

Mettre en place une politique de gestion des déchets de la société permet de réduire les comportements non-respectueux de l'environnement, tels que le stockage de déchets dans des décharges sauvages, les brûlages intempestifs ou les enfouissements directement sur le l'unité... Toutes ces pratiques irresponsables et illégales, génèrent des pollutions importantes : dans l'air ; dans le sol ; dans l'eau sans oublier de mentionner les risques importants sur la santé publique.

Parallèlement, une bonne gestion des déchets de la société permet la valorisation et/ou le recyclage d'une grande partie d'entre eux.

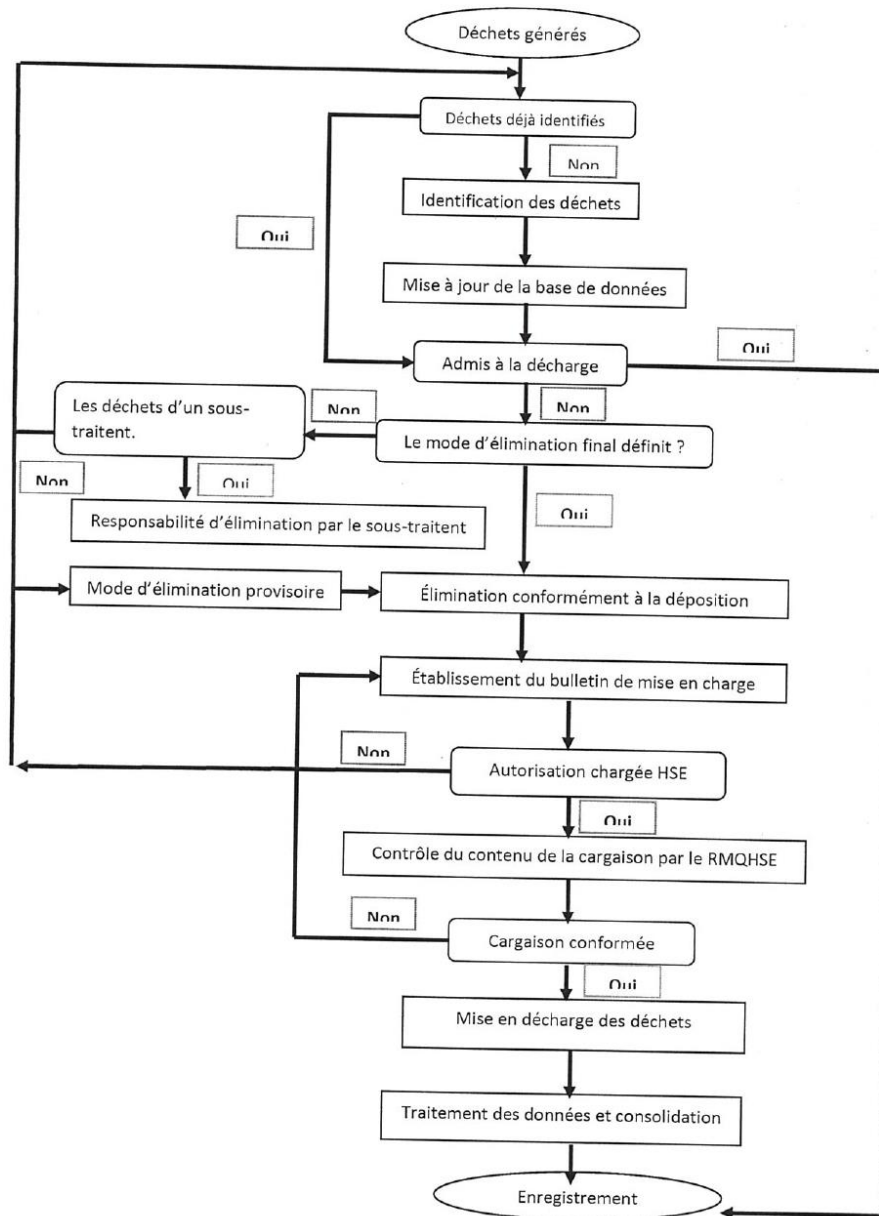
##### 6.3. Les activités dans le lieu SNC ESSOUHOUB :

- Les administrations
- Les magasins
- Le parc (Atelier de maintenance)
- Restaurant collectif

|                                                                                   |                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | HSE-PRO-02                |
|                                                                                   | <b>Procédure Gestion Des Déchets</b>                                | Révision 02 du 01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus HSE                                                       | Page 4 sur 13             |

- Les site (Nettoyage, Entretien des espace verte, Construction Bâtiment)

## 6.2. Logigramme :



|                                                                                   |                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | SNC ESSOUHOUB STEPPE GESTION ET APPROVISIONNEMENT LARFI ET ASSOCIÉS | HSE-PRO-02                |
|                                                                                   | <b>Procédure Gestion Des Déchets</b>                                | Révision 02 du 01/06/2024 |
|                                                                                   | Processus HSE                                                       | Page 8 sur 13             |

#### 6.5. La sélection de type des déchets

| Type                          | Déchets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (I)<br>Inertes                | Partie des murs démolis, verre, gravats ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| (S)<br>Spéciaux               | L'équipement informatique (déchets solides)<br>Les câbles électriques<br>Vêtements de protection<br>Plastiques<br>Ferrailles et pièces métalliques<br>Pneus usagés<br>Les déchets ferraille, File d'attache, les chutes acier, les baguettes.<br>Outillage métallique, Outillage plastique<br>Panneau sandwich<br>Matériaux métalliques, Matériaux plastiques |
| (SD)<br>Spéciaux dangereux    | Les cartouches et toner impression<br>Produit sanitaire<br>Huiles usagées, les graisses, Filtres à huiles, air, gasoil<br>Batteries et accumulateurs                                                                                                                                                                                                          |
| (MA)<br>Ménagers et assimilés | Les papiers, Emballage carton, Emballages textiles, Emballages en verre, Emballage bois, Emballages métalliques Outillage bois, Résidu cuisine                                                                                                                                                                                                                |

الملحق رقم (07): الآلات و المعدات

Moyens Matériels

| Matériel                | Référence      | Marque  | Modèle et capacité | Année de fabrication | Fonction / Utilisation | l'origine du matériel<br>-Achat -Location -<br>Crédit-bail<br>-Sous-traitance | Référence du contact<br>location<br>crédit-bail<br>Sous-traitance | Désignation du propriétaire |
|-------------------------|----------------|---------|--------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Véhicule utilitaire     | 0.7338.115.12  | HYONDAI | ACCENT             | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2604.108.12  | HYONDAI | ACCENT             | 2008                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 135326.00.31   | FIAT    | DOBLO              | 2024                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.50561.00.16  | FIAT    | TIPO               | 2024                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Véhicule de supervision | 0.2721.310.12  | NISSAN  | NAVARA             | 2010                 | Ain Amas               | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2755.315.12  | TOYOTA  | HILUX 5P           | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0831.314.12  | TOYOTA  | HILUX 5P           | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.44832.311.12 | TOYOTA  | HILUX 5P           | 2011                 | GEM SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.8885.310.12  | TOYOTA  | HILUX 5P           | 2010                 | BEC SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 016.90.311.12  | JMC     | 05P                | 2011                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.6693.313.12  | GONOW   | 02P                | 2013                 | CC2 SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1749.316.12  | CHANA   | 5P                 | 2016                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0735.312.12  | FORD    | NAVARA/3P          | 2012                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.9949.310.12  | FORD    | NAVARA/5P          | 2010                 | Ain Naga               | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.36562.308.12 | MAZDA   | BT 50 /5P          | 2008                 | H.R'male               | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.7833.310.12  | MAZDA   | BT 50 /5P          | 2010                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion frigorifique     | 11208.808.12   | ROBUST  | Remorque           | 2008                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1048.219.12  | HYONDAI | HD 65              | 2019                 | TRANSPORET VIANDE      | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 10441.213.12   | HYONDAI | HD 72              | 2013                 | TRANSPORET L & F       | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2127.219.12  | HYONDAI | HD 78              | 2019                 | TRANSPORET VIANDE      | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2561.219.12  | HYONDAI | HD 78              | 2019                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1968.215.12  | HYONDAI | HD 65              | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3906.217.19  | HYONDAI | HD 65              | 2017                 | GEM SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 10300.208.12   | HYONDAI | HD 65              | 2008                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0014.320.12  | HYONDAI | HD35               | 2020                 | TRANSPORET VIANDE      | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3164.312.12  | HYONDAI | K 2700             | 2012                 | TRANSPORET BOF         | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 11078.314.12   | KIA     | K 2700             | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.4854.315.12  | KIA     | K 2700             | 2015                 | TRANSPORET BOF         | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.9277.314.12  | KIA     | K 2700             | 2014                 | SP3 SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.9715.313.12  | KIA     | K 2700             | 2013                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 16055.313.12   | KIA     | K 2700             | 2013                 | GEM SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.6465.315.12  | KIA     | K 2700             | 2015                 | SCC SONAYTRACH         | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3727.319.12  | KIA     | K 2500             | 2019                 | SP3 SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 16029.313.12   | KIA     | K 2700             | 2013                 | GEM SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2456.315.12  | KIA     | FRIGO              | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion à benne tasseuse | 0.2283.318.12  | CHERY   | FRIGO              | 2018                 | SCC SONAYTRACH         | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1879.318.12  | DFSK    | FRIGO              | 2018                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.5244.314.12  | GONOW   | FRIGO              | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3430.211.12  | JAC     |                    | 2011                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion à benne          | 0.0476.211.12  | JMC     |                    | 2013                 | CC2 SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.2733.210.12  | JMC     |                    | 2010                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0523.205.12  | JMC     |                    | 2005                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.01265.324.19 | JAC     | 1040 S             | 2024                 | SP2 SONATRACH          | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.01256.324.19 | JAC     | 1040 S             | 2024                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1670.317.12  | JAC     | 1040S              | 2017                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.36750.315.19 | JAC     | 1040 S             | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1669.317.12  | JAC     | 1040 S             | 2017                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion conteneur        | 09974.208.12   | MAN     |                    | 2008                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 10655.211.12   | RENAUT  |                    | 2011                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1078.219.12  | HYONDAI | HD 65              | 2019                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3242.219.12  | HYONDAI | HD 65              | 2019                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 02159.316.12   | JMC     |                    | 2016                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.8005.213.12  | ISUZU   |                    | 2013                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion plateau          | 0.21933.218.19 | HYONDAI | HD 78              | 2018                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.42978.214.19 | HYONDAI | HD65               | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.5774.205.12  | HYONDAI | HD 65              | 2005                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0015.320.12  | HYONDAI | HD35               | 2020                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0025.320.12  | HYONDAI | HD35               | 2020                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3093.309.12  | HYONDAI | H 100              | 2009                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 42978.214.19   | HYONDAI | JK1                | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 03792.219.12   | HYONDAI | HD 78              | 2019                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1690.311.12  | HYONDAI | HD 78              | 2011                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 03792.219.12   | HYONDAI | HD 78              | 2019                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 01245.324.12   | JAC     | 1040S              | 2024                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 07515.315.12   | JMC     | 3P                 | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Citerne                 | 0.1013.814.12  | COMET   | CITERNE            | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.4607.211.12  | CHAKMAN | CITERNE            | 2011                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.3978.206.12  | HYONDAI | HD 65              | 2008                 | GEM TRANSPORT D'eau    | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Remorque                | 0.6194.813.12  | TOUFIK  | Plateau            | 2018                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.1527.818.12  | TOUFIK  | Plateau            | 2021                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.0229.821.12  | TOUFIK  | Plateau            | 2021                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion semi-remorque    | 0.1419.515.12  | DAF     | Plateau            | 2015                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.8070.513.12  | DAF     | Plateau            | 2013                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | 0.6676.514.12  | DAF     | Plateau            | 2014                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Camion dépannage        | 06693.313.12   | ISUZU   |                    | 2013                 | Parc                   | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
| Chambre froide positive | CH (+) N° 01   | /       | 36 m 3             | 2018                 | Viande                 | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | CH (+) N° 02   | /       | 46.61 m 3          | 2024                 | L & F                  | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |
|                         | CH (+) N° 03   | /       | 39.21 m 3          | 2024                 | Viande                 | Achat                                                                         | /                                                                 | SNC ESSOUHOUB               |

الملحق رقم (08): إستمارة الإستبيان+ قائمة الأساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.



استمارة الاستبيان لاستكمال مذكرة الماستر تخصص "اقتصاد وتسيير مؤسسات " بعنوان:

**دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية**

**دراسة حالة شركة تضامن السهوب-بئر العاتر- تبسة**

السلام عليكم:

أود أن أشكركم على تطوعكم في ملئ هذه الاستمارة التي تهدف إلى جمع بيانات حول دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؛ حيث نسعى من خلالها إلى فهم آرائكم وتجاربكم حول هذا الموضوع، كما نؤكد لكم أن جميع البيانات ستكون سرية تماما، ولن يتم استخدامها إلا في أغراض بحثية، ولن يتم مشاركتها مع أي طرف آخر .

في الأخير نتمنى أن تتسمى إجاباتكم بالجدية لمساعدتنا في الحصول على إحصائيات صحيحة في بحثنا .

تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير.

تحت اشراف

من إعداد الطالب:

الأستاذة:

شريط حنان

➤ بوزناد إبراهيم.

البريد الإلكتروني: [ibrahimbouzenad@gmail.com](mailto:ibrahimbouzenad@gmail.com)

السنة الجامعية: 2025/2024

الاستمارة رقم: .....

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

- ذكر. 1  
— أنثى. 2

العمر:

- 20 ← أقل من 30 سنة. 1  
— 30 ← أقل من 40 سنة. 2  
— 40 ← 50 سنة. 3  
— أكبر من 50 سنة. 4

المستوى التعليمي:

- ثانوي. 1  
— ليسانس. 2  
— ماستر. 3  
— ماجستير. 4  
— دكتوراه. 5  
— أخرى. 6

الوظيفة والمسمى الوظيفي:

- عامل مهني 1  
— موظف إداري. 2  
— رئيس مصلحة. 3  
— مدير 4

عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات. 1  
— 5 ← أقل من 10 سنوات. 2  
— 10 ← أقل من 15 سنة 3  
— أكثر من 15 سنة. 4

## الملاحق

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

#### المحور الأول: اللوجستيك (الإمداد)

يرجى منكم وضع دائرة حول الرقم المناسب

| المتغير         | المحاور الأساسية | الرقم | العبارات                                                                                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أنشطة اللوجستيك | النقل            | 1     | تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.                   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 2     | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل.                                | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 3     | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة.          | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 4     | تراعي شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل.                                       | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 5     | تستجيب شركتكم لمختلف التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع للخدمة بأقل تكلفة ووقت ممكن. | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 6     | تستخدم شركتكم وسائل نقل تراعي البيئة في مختلف عملياتها.                                   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 7     | تستعين شركتكم بخبراء لمراقبة نقل المواد ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت.           | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 | التخزين          | 8     | تقوم شركتكم بتسيير مخازنها بطريقة فعالة.                                                  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 9     | تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة لإدارة عملية التخزين بدقة عالية.                   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 10    | تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل المعاملات.                                 | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 11    | تقوم شركتكم بتخزين المواد والمعدات وفقا لطبيعتها.                                         | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 |                  | 12    | تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب.           | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

|   |   |   |   |   |                                                                                                            |    |               |  |
|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------|--|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ينم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها.                     | 13 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم شركتكم بالمراقبة الدورية للمواد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عمليات التخزين.                       | 14 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تطبق شركتكم أساليب خاصة للتعامل مع المنتجات سريعة التلف.                                                   | 15 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء.                                                           | 16 | إدارة المخازن |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن بهدف تنظيم عمليات دخول و خروج السلع.                           | 17 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن من أجل تسهيل عمليات الجرد.                                     | 18 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تسمح عملية إدارة المخازن في شركتكم في خفض الفاقد والتالف من المنتجات.                                      | 19 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يتم التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات لضمان توفر المواد دون تأخير.                                | 20 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تتيح إدارة المخازن متابعة مدى توفر الأجهزة والإستفادة منها تجنباً للإففاق غير الضروري على الأجهزة الجديدة. | 21 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة.                                  | 22 | خدمة العملاء  |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة.                                    | 23 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة.                                                 | 24 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة.                                      | 25 |               |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يحرص الموظفون على تقديم مستوى أفضل من الخدمات عبر التواصل الدائم و الفعال مع العملاء .                     | 26 |               |  |

## الملاحق

|   |   |   |   |   |                                                                                      |    |                |  |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------|--|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يتم تحديد إحتياجات العملاء المستقبلية من خلال تحليل البيانات ودراسة سلوكهم.          | 27 | الإمداد العكسي |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تلعب جودة خدمة العملاء دورا رئيسيا في تحسين سمعة الشركة في السوق.                    | 28 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر.           | 29 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات.              | 30 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة الى حين الاستفادة منها. | 31 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة .     | 32 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يعزز تطبيق الإمداد العكسي رضا العملاء ويعزز ثقتهم بشركتكم.                           | 33 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم شركتكم بعملية التخلص الآمن من المنتجات المسترجعة غير القابلة لإعادة التدوير.    | 34 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | توفر شركتكم شاحنات مخصصة لعملية جمع واسترجاع المنتجات والمخلفات النافقة.             | 35 |                |  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم شركتكم بتقييم المنتجات المسترجعة وتحدد جودتها قبل إعادة توزيعها .               | 36 |                |  |

### المحور الثاني: الأداء التنافسي.

| المتغير         | الرقم | العبارات                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الأداء التنافسي | 37    | تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة.       | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 | 38    | تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف.                            | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 | 39    | يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب. | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|                 | 40    | تساهم إستراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء.                        | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

## الملاحق

|   |   |   |   |   |                                                                                                 |    |
|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط.              | 41 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم على شراكات إستراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.                     | 42 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع .                   | 43 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري. | 44 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي.                                    | 45 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم.                                                     | 46 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تمتلك شركتكم استجابة سريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين.                                     | 47 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | لدى شركتكم المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية حسب متغيرات السوق.                    | 48 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تمتلك شركتكم موظفين ذوي مهارات عالية يساهمون في تعزيز الأداء التنافسي.                          | 49 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم ورفع مهاراتهم.                        | 50 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تساهم الاستفادة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة.         | 51 |

## قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الإسم واللقب | الرتبة        | مؤسسة الإنتساب       |
|-------|--------------|---------------|----------------------|
| 01    | زهرة عباس    | أستاذ محاضر ب | جامعة 8 ماي 45 قالمة |
| 02    | وسام عمرو    | أستاذ محاضر ب | جامعة 8 ماي 45 قالمة |
| 03    | سناء نزار    | أستاذ محاضر ب | جامعة 8 ماي 45 قالمة |

## الملحق رقم (09): مخرجات برنامج SPSS

COMPUTE X1=MEAN(x1.1,x1.2,x1.3,x1.4,x1.5,x1.6,x1.7).

EXECUTE.

COMPUTE X2=MEAN(x2.1,x2.2,x2.3,x2.4,x2.5,x2.6,x2.7,x2.8).

EXECUTE.

COMPUTE X3=MEAN(x3.1,x3.2,x3.3,x3.4,x3.5,x3.6).

EXECUTE.

COMPUTE X4=MEAN(x4.1,x4.2,x4.3,x4.4,x4.5,x4.6,x4.7).

EXECUTE.

COMPUTE X5=MEAN(x5.1,x5.2,x5.3,x5.4,x5.5,x5.6,x5.7,x5.8).

EXECUTE.

COMPUTE X=MEAN(X1,X2,X3,X4,X5).

EXECUTE.

COMPUTE Y=MEAN(y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10,y11,y12,y13,y14,y15).

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

### Remarques

|                |                                        |                                                             |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 05-JUN-2025 18:50:49                                        |
| Commentaires   |                                        |                                                             |
| Entrée         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\SPSS\جوادي\ثريبط\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                             |
|                | Filtre                                 | <sans>                                                      |
|                | Pondération                            | <sans>                                                      |
|                | Fichier scindé                         | <sans>                                                      |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                          |
|                | Entrée de la matrice                   |                                                             |

|                                |                                   |                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                           |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.  |
| Syntaxe                        |                                   | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X1 x1.1 x1.2<br>x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00.00                                                                                                                       |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00.00                                                                                                                       |

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .874              | 8                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:51:16                                                                                                                   |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                        |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v                                                                  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                        |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                 |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                 |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                 |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                     |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                        |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.       |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X2 x2.1 x2.2<br>x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                                            |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.00                                                                                                                            |

Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .831              | 9                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

|                |                                        |                                                                 |
|----------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 05-JUN-2025 18:51:37                                            |
| Commentaires   |                                        |                                                                 |
| Entrée         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                 |
|                | Filtre                                 | <sans>                                                          |
|                | Pondération                            | <sans>                                                          |
|                | Fichier scindé                         | <sans>                                                          |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                              |
|                | Entrée de la matrice                   |                                                                 |

|                                |                                   |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |                                   | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X3 x3.1 x3.2<br>x3.3 x3.4 x3.5 x3.6<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA.     |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00.02                                                                                                                      |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00.00                                                                                                                      |

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .831              | 7                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X4 x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 x4.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                   |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:51:54                                                                                                              |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                   |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادی\شریطا\Untitled123.sav<br>v                                                             |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                   |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                            |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                            |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                            |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                           |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.  |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X4 x4.1 x4.2<br>x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 x4.7<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                                       |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.00                                                                                                                       |

Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |  |
|--------------|--------|----|-------|--|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |  |
|              | Exclue | 0  | .0    |  |
|              | Total  | 35 | 100.0 |  |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .812              | 8                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X5 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6 x5.7 x5.8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

|                |                                        |                                                                       |
|----------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 05-JUN-2025 18:52:19                                                  |
| Commentaires   |                                        |                                                                       |
| Entrée         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                       |
|                | Filtre                                 | <sans>                                                                |
|                | Pondération                            | <sans>                                                                |
|                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                    |
|                | Entrée de la matrice                   |                                                                       |

|                                |                                   |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |                                   | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X5 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6 x5.7 x5.8<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00.00                                                                                                                      |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00.00                                                                                                                      |

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .859              | 9                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:52:38                                                                                                                                |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                                     |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v                                                                               |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                     |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                              |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                              |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                              |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                  |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                                     |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                             |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.                    |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4<br>y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13<br>y14 y15<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                                                         |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.00                                                                                                                                         |

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .867              | 16                |

RELIABILITY

/VARIABLES=X Y

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

|                |                      |                                                                 |
|----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                      | 05-JUN-2025 18:53:10                                            |
| Commentaires   |                      |                                                                 |
| Entrée         | Données              | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>جوادي\SPSS\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif | Jeu_de_données1                                                 |
|                | Filtre               | <sans>                                                          |
|                | Pondération          | <sans>                                                          |
|                | Fichier scindé       | <sans>                                                          |

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=X Y<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br><br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA.                                 |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                                      |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.00                                                                                                                      |

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100.0 |
|              | Exclue | 0  | .0    |
|              | Total  | 35 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|

|      |   |
|------|---|
| .900 | 2 |
|------|---|

CORRELATIONS

/VARIABLES=X1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:54:18                                                                                                                               |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                                    |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\SPSS\جوادی\اشريط\Untitled123.sav v                                                                                           |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                    |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        |                                        | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=X1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>                  |

## الملاحق

|            |                     |             |
|------------|---------------------|-------------|
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00.03 |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00.01 |

### Corrélations

|                                                                                  |                        | X1   | تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب. | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل. | تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة. | تتبع شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل. | تتبع شركتكم لمتغيرات في خدمة النقل على منافع بأقل تكلفة ووقت ممكن. |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| X1                                                                               | Corrélation de Pearson | 1    | .664                                                                    | .717                                                       | .644                                                                             | .746                                               | .855                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      |      | .000                                                                    | .000                                                       | .000                                                                             | .000                                               | .000                                                               |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.          | Corrélation de Pearson | .664 | 1                                                                       | .527                                                       | .512                                                                             | .227                                               | .540                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 |                                                                         | .001                                                       | .002                                                                             | .189                                               | .001                                                               |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل.                       | Corrélation de Pearson | .717 | .527                                                                    | 1                                                          | .349                                                                             | .359                                               | .536                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 | .001                                                                    |                                                            | .040                                                                             | .034                                               | .001                                                               |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة. | Corrélation de Pearson | .644 | .512                                                                    | .349                                                       | 1                                                                                | .358                                               | .620                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 | .002                                                                    | .040                                                       |                                                                                  | .035                                               | .000                                                               |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تتبع شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل.                               | Corrélation de Pearson | .746 | .227                                                                    | .359                                                       | .358                                                                             | 1                                                  | .600                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 | .189                                                                    | .034                                                       | .035                                                                             |                                                    | .000                                                               |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تتبع شركتكم لمتغيرات في خدمة النقل على منافع للخدمة بأقل تكلفة ووقت ممكن.        | Corrélation de Pearson | .855 | .540                                                                    | .536                                                       | .620                                                                             | .600                                               | 1                                                                  |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 | .001                                                                    | .001                                                       | .000                                                                             | .000                                               |                                                                    |
|                                                                                  | N                      | 35   | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                               | 35                                                 | 35                                                                 |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل تتراعى البيئة في مختلف عملياتها.                         | Corrélation de Pearson | .718 | .437                                                                    | .511                                                       | .443                                                                             | .479                                               | .593                                                               |
|                                                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 | .009                                                                    | .002                                                       | .008                                                                             | .004                                               | .000                                                               |

## الملاحق

|                                         | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
|-----------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| تستعين شركتكم بخبراء لمتابعة نقل المواد | Corrélation de Pearson | .662 | .360 | .360 | .229 | .519 | .417 |
| ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت. | Sig. (bilatérale)      | .000 | .034 | .033 | .185 | .001 | .013 |
|                                         | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |

### Corrélations

|                                                                                           |                        | إلى  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
| X1                                                                                        | Corrélation de Pearson | .662 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .000 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.                   | Corrélation de Pearson | .360 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .034 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل.                                | Corrélation de Pearson | .360 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .033 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة.          | Corrélation de Pearson | .229 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .185 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تراعي شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل.                                       | Corrélation de Pearson | .519 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .001 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تستجيب شركتكم لمختلف التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع للخدمة بأقل تكلفة ووقت ممكن. | Corrélation de Pearson | .417 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .013 |
|                                                                                           | N                      | 35   |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل تراعي البيئة في مختلف عملياتها.                                   | Corrélation de Pearson | .197 |
|                                                                                           | Sig. (bilatérale)      | .257 |

## الملاحق

|                                                                                 |                        |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|
|                                                                                 | N                      | 35 |
| تستعين شركتكم بخبراء لمتابعة نقل المواد ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت. | Corrélation de Pearson | 1  |
|                                                                                 | Sig. (bilatérale)      |    |
|                                                                                 | N                      | 35 |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=X2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

### Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:55:07                                                                                                                               |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                                    |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\ثريبط\Untitled123.sav<br>v                                                                              |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                    |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |

## الملاحق

|            |                     |                                                          |
|------------|---------------------|----------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | CORRELATIONS                                             |
|            |                     | /VARIABLES=X2 x2.1 x2.2<br>x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 |
|            |                     | /PRINT=TWOTAIL NOSIG                                     |
|            |                     | /MISSING=PAIRWISE.                                       |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00.00                                              |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00.01                                              |

### Corrélations

| شركتكم بتخزين<br>المواد بكميات<br>نفاذ النذرة أو من<br>تغطية الطلب.        | تقوم شركتكم بتخزين<br>المواد و المعدات وفقا<br>لطبيعتها. | تستخدم شركتكم أنظمة<br>التكنولوجيا الحديثة<br>لتسهيل المعاملات. | تعتمد شركتكم على<br>أنظمة تكنولوجيا حديثة<br>لإدارة عملية التخزين<br>بدقة عالية. | X2   | تقوم شركتكم بتسيير<br>مخازنها بطريقة فعالة. |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|------|------|
| X2                                                                         | Corrélation de Pearson                                   | 1                                                               | .661                                                                             | .668 | .576                                        | .694 | .513 |
|                                                                            | Sig. (bilatérale)                                        |                                                                 | .000                                                                             | .000 | .000                                        | .000 | .002 |
|                                                                            | N                                                        | 35                                                              | 35                                                                               | 35   | 35                                          | 35   | 35   |
| تقوم شركتكم بتسيير مخازنها بطريقة فعالة.                                   | Corrélation de Pearson                                   | .661                                                            | 1                                                                                | .344 | .271                                        | .504 | .498 |
|                                                                            | Sig. (bilatérale)                                        | .000                                                            |                                                                                  | .043 | .116                                        | .002 | .002 |
|                                                                            | N                                                        | 35                                                              | 35                                                                               | 35   | 35                                          | 35   | 35   |
| تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة<br>لإدارة عملية التخزين بدقة عالية. | Corrélation de Pearson                                   | .668                                                            | .344                                                                             | 1    | .383                                        | .467 | .180 |
|                                                                            | Sig. (bilatérale)                                        | .000                                                            | .043                                                                             |      | .023                                        | .005 | .300 |
|                                                                            | N                                                        | 35                                                              | 35                                                                               | 35   | 35                                          | 35   | 35   |
| تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة<br>لتسهيل المعاملات.               | Corrélation de Pearson                                   | .576                                                            | .271                                                                             | .383 | 1                                           | .286 | .153 |
|                                                                            | Sig. (bilatérale)                                        | .000                                                            | .116                                                                             | .023 |                                             | .096 | .379 |
|                                                                            | N                                                        | 35                                                              | 35                                                                               | 35   | 35                                          | 35   | 35   |
| تقوم شركتكم بتخزين المواد و المعدات وفقا<br>لطبيعتها.                      | Corrélation de Pearson                                   | .694                                                            | .504                                                                             | .467 | .286                                        | 1    | .308 |
|                                                                            | Sig. (bilatérale)                                        | .000                                                            | .002                                                                             | .005 | .096                                        |      | .072 |
|                                                                            | N                                                        | 35                                                              | 35                                                                               | 35   | 35                                          | 35   | 35   |
|                                                                            | Corrélation de Pearson                                   | .513                                                            | .498                                                                             | .180 | .153                                        | .308 | 1    |

## الملاحق

|                                                                                        |                        |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب.        | Sig. (bilatérale)      | .002 | .002 | .300 | .379 | .072 |      |
|                                                                                        | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يتم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها. | Corrélation de Pearson | .649 | .218 | .266 | .491 | .418 | .147 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .000 | .208 | .122 | .003 | .012 | .400 |
|                                                                                        | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تقوم شركتكم بالمتابعة الدورية للمواد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عمليات التخزين.   | Corrélation de Pearson | .679 | .154 | .377 | .328 | .178 | .173 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .000 | .376 | .026 | .055 | .307 | .320 |
|                                                                                        | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تطبق شركتكم أساليب خاصة للتعامل مع المنتجات سريعة التلف.                               | Corrélation de Pearson | .614 | .397 | .152 | .035 | .393 | .296 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .000 | .018 | .383 | .844 | .019 | .085 |
|                                                                                        | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |

### Corrélations

|                                                                         |                        | الدورية للمواد والمعدات لتحقيق تنفيذ عمليات التخزين. |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|
| X2                                                                      | Corrélation de Pearson | .679                                                 |
|                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .000                                                 |
|                                                                         | N                      | 35                                                   |
| تقوم شركتكم بتسيير مخازنها بطريقة فعالة.                                | Corrélation de Pearson | .154                                                 |
|                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .376                                                 |
|                                                                         | N                      | 35                                                   |
| تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة لإدارة عملية التخزين بدقة عالية. | Corrélation de Pearson | .377                                                 |
|                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .026                                                 |
|                                                                         | N                      | 35                                                   |
| تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل المعاملات.               | Corrélation de Pearson | .328                                                 |
|                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .055                                                 |
|                                                                         | N                      | 35                                                   |
| تقوم شركتكم بتخزين المواد و المعدات وفقا لطبيعتها.                      |                        | Corrélation de Pearson .178                          |

## الملاحق

|                                                                                        |                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .307 |
|                                                                                        | N                      | 35   |
| تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب.        | Corrélation de Pearson | .173 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .320 |
|                                                                                        | N                      | 35   |
| يتم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها. | Corrélation de Pearson | .538 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .001 |
|                                                                                        | N                      | 35   |
| تقوم شركتكم بالمتابعة الدورية للمواد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عمليات التخزين.   | Corrélation de Pearson | 1    |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      |      |
|                                                                                        | N                      | 35   |
| تطبق شركتكم أساليب خاصة للتعامل مع المنتجات سريعة التلف.                               | Corrélation de Pearson | .597 |
|                                                                                        | Sig. (bilatérale)      | .000 |
|                                                                                        | N                      | 35   |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=X3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

### Remarques

|                |                      |                                                                       |
|----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                      | 05-JUN-2025 18:55:35                                                  |
| Commentaires   |                      |                                                                       |
| Entrée         | Données              | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif | Jeu_de_données1                                                       |
|                | Filtre               | <sans>                                                                |
|                | Pondération          | <sans>                                                                |
|                | Fichier scindé       | <sans>                                                                |

## الملاحق

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        |                                        | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=X3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>                       |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                                                        |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.01                                                                                                                                        |

### Corrélations

|                                                  |                        | X3   | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. | تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. |
|--------------------------------------------------|------------------------|------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| X3                                               | Corrélation de Pearson | 1    | .748                                             | .678                                             | .557                                             | .530                                             | .785                                             |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      |      | .000                                             | .000                                             | .001                                             | .001                                             | .000                                             |
|                                                  | N                      | 35   | 35                                               | 35                                               | 35                                               | 35                                               | 35                                               |
| تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء. | Corrélation de Pearson | .748 | 1                                                | .668                                             | .387                                             | .112                                             | .515                                             |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | .000 |                                                  | .000                                             | .022                                             | .523                                             | .002                                             |
|                                                  | N                      | 35   | 35                                               | 35                                               | 35                                               | 35                                               | 35                                               |

## الملاحق

|                                                                                                            |                        |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| تعمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن بهدف تنظيم عمليات دخول و خروج السلع.                            | Corrélation de Pearson | .678 | .668 | 1    | .406 | .187 | .265 |
|                                                                                                            | Sig. (bilatérale)      | .000 | .000 |      | .015 | .282 | .124 |
|                                                                                                            | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن من أجل تسهيل عمليات الجرد.                                      | Corrélation de Pearson | .557 | .387 | .406 | 1    | .047 | .386 |
|                                                                                                            | Sig. (bilatérale)      | .001 | .022 | .015 |      | .789 | .022 |
|                                                                                                            | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تسمح عملية إدارة المخازن في شركتكم في خفض الفاقد والتالف من المنتجات.                                      | Corrélation de Pearson | .530 | .112 | .187 | .047 | 1    | .284 |
|                                                                                                            | Sig. (bilatérale)      | .001 | .523 | .282 | .789 |      | .099 |
|                                                                                                            | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يتم التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات لضمان توفر المواد دون تأخير.                                | Corrélation de Pearson | .785 | .515 | .265 | .386 | .284 | 1    |
|                                                                                                            | Sig. (bilatérale)      | .000 | .002 | .124 | .022 | .099 |      |
|                                                                                                            | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تتيح إدارة المخازن متابعة مدى توفر الأجهزة والإستفادة منها تجنباً للإففاق غير الضروري على الأجهزة الجديدة. | Corrélation de Pearson | .748 | .343 | .284 | .218 | .446 | .666 |
|                                                                                                            | Sig. (bilatérale)      | .000 | .044 | .099 | .209 | .007 | .000 |
|                                                                                                            | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=X4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 x4.7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

### Corrélations

### Remarques

|                |                      |                                                       |
|----------------|----------------------|-------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                      | 05-JUN-2025 18:56:03                                  |
| Commentaires   |                      |                                                       |
| Entrée         | Données              | C:\Users\Dell\Desktop\SPSS\جوادي\ثريط\Untitled123.sav |
|                | Jeu de données actif | Jeu_de_données1                                       |
|                | Filtre               | <sans>                                                |
|                | Pondération          | <sans>                                                |

## الملاحق

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        |                                        | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=X4 x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 x4.7</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>                  |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.02                                                                                                                                        |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.01                                                                                                                                        |

### Corrélations

|                                                                          |                        | X4   | تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة | تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة. | تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة. | تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة. | س الموظفون على مستوى أفضل من ات عبر التواصل ثم و الفعال مع العملاء. |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| X4                                                                       | Corrélation de Pearson | 1    | .509                                                                     | .561                                                                    | .830                                                       | .757                                                                  | .542                                                                |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      |      | .002                                                                     | .000                                                                    | .000                                                       | .000                                                                  | .001                                                                |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                       | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                    | 35                                                                  |
| تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة | Corrélation de Pearson | .509 | 1                                                                        | .325                                                                    | .210                                                       | .135                                                                  | .350                                                                |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .002 |                                                                          | .057                                                                    | .227                                                       | .440                                                                  | .039                                                                |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                       | 35                                                                      | 35                                                         | 35                                                                    | 35                                                                  |

## الملاحق

|                                                                                       |                        |      |      |        |      |      |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|--------|------|------|--------|
| تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة.               | Corrélation de Pearson | .561 | .325 | 1      | .380 | .187 | -.051- |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 | .057 |        | .024 | .282 | .770   |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |
| تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة.                            | Corrélation de Pearson | .830 | .210 | .380   | 1    | .686 | .446   |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 | .227 | .024   |      | .000 | .007   |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |
| تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة.                 | Corrélation de Pearson | .757 | .135 | .187   | .686 | 1    | .445   |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 | .440 | .282   | .000 |      | .007   |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |
| يحرص الموظفون على تقديم مستوى أفضل من الخدمات عبر التواصل الدائم و الفعال مع العملاء. | Corrélation de Pearson | .542 | .350 | -.051- | .446 | .445 | 1      |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .001 | .039 | .770   | .007 | .007 |        |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |
| يتم تحديد إحتياجات العملاء المستقبلية من خلال تحليل البيانات ودراسة سلوكهم.           | Corrélation de Pearson | .576 | .061 | .425   | .349 | .334 | .079   |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 | .729 | .011   | .040 | .050 | .651   |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |
| تلعب جودة خدمة العملاء دورا رئيسيا في تحسين سمعة الشركة في السوق.                     | Corrélation de Pearson | .625 | .253 | .085   | .507 | .562 | .228   |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 | .142 | .626   | .002 | .000 | .188   |
|                                                                                       | N                      | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35     |

### Corrélations

| كافة في                                                                  |                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| X4                                                                       | Corrélation de Pearson .625 |
|                                                                          | Sig. (bilatérale) .000      |
|                                                                          | N 35                        |
| تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة | Corrélation de Pearson .253 |
|                                                                          | Sig. (bilatérale) .142      |
|                                                                          | N 35                        |

الملاحق

|                                                                                       |                        |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
| تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة.               | Corrélation de Pearson | .085 |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .626 |
|                                                                                       | N                      | 35   |
| تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة.                            | Corrélation de Pearson | .507 |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .002 |
|                                                                                       | N                      | 35   |
| تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة.                 | Corrélation de Pearson | .562 |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .000 |
|                                                                                       | N                      | 35   |
| يحرص الموظفون على تقديم مستوى أفضل من الخدمات عبر التواصل الدائم و الفعال مع العملاء. | Corrélation de Pearson | .228 |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .188 |
|                                                                                       | N                      | 35   |
| يتم تحديد إحتياجات العملاء المستقبلية من خلال تحليل البيانات ودراسة سلوكهم.           | Corrélation de Pearson | .222 |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      | .201 |
|                                                                                       | N                      | 35   |
| تلعب جودة خدمة العملاء دورا رئيسيا في تحسين سمعة الشركة في السوق.                     | Corrélation de Pearson | 1    |
|                                                                                       | Sig. (bilatérale)      |      |
|                                                                                       | N                      | 35   |

CORRELATIONS

/VARIABLES=X5 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6 x5.7 x5.8

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

|                |         |                                                                      |
|----------------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |         | 05-JUN-2025 18:56:34                                                 |
| Commentaires   |         |                                                                      |
| Entrée         | Données | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\شريط\Untitled123.sav<br>v |

## الملاحق

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                    |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        |                                        | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=X5 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6 x5.7 x5.8</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>             |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.03                                                                                                                                        |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.01                                                                                                                                        |

### Corrélations

|    |                        |    | تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر. | يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات. | تتعمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة إلى حين الاستفادة منها. | تتعمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة. | تطبيق الإمداد العكسي يرضى العملاء و يفتحهم بشركتكم. |
|----|------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| X5 | Corrélation de Pearson | 1  | .740                                                                       | .704                                                                    | .771                                                                                 | .630                                                                            | .809                                                |
|    | Sig. (bilatérale)      |    | .000                                                                       | .000                                                                    | .000                                                                                 | .000                                                                            | .000                                                |
|    | N                      | 35 | 35                                                                         | 35                                                                      | 35                                                                                   | 35                                                                              | 35                                                  |

## الملاحق

|                                                                                      |                        |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر.           | Corrélation de Pearson | .740 | 1    | .480 | .479 | .292 | .826 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 |      | .003 | .004 | .089 | .000 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات.              | Corrélation de Pearson | .704 | .480 | 1    | .507 | .380 | .615 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .003 |      | .002 | .024 | .000 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعتمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة الى حين الاستفادة منها. | Corrélation de Pearson | .771 | .479 | .507 | 1    | .426 | .538 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .004 | .002 |      | .011 | .001 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعتمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة.      | Corrélation de Pearson | .630 | .292 | .380 | .426 | 1    | .308 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .089 | .024 | .011 |      | .072 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يعزز تطبيق الإمداد العكسي رضا العملاء ويعزز ثقتهم بشركتكم.                           | Corrélation de Pearson | .809 | .826 | .615 | .538 | .308 | 1    |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .000 | .000 | .001 | .072 |      |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تقوم شركتكم بعملية التخلص الآمن من المنتجات المسترجعة غير القابلة لإعادة التدوير.    | Corrélation de Pearson | .622 | .388 | .199 | .547 | .298 | .511 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .021 | .252 | .001 | .082 | .002 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| توفر شركتكم شاحنات مخصصة لعملية جمع واسترجاع المنتجات والمخلفات التالفة.             | Corrélation de Pearson | .511 | .155 | .378 | .289 | .319 | .245 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .002 | .374 | .025 | .092 | .062 | .156 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تقوم شركتكم بتقييم المنتجات المسترجعة وتحدد جودتها قبل إعادة توزيعها.                | Corrélation de Pearson | .605 | .348 | .248 | .453 | .344 | .314 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .000 | .041 | .151 | .006 | .043 | .066 |
|                                                                                      | N                      | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |

### Corrélations

مخصصة لعملية جمع واسترجاع  
والمخلفات التالفة.

## الملاحق

|                                                                                      |                        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
| X5                                                                                   | Corrélation de Pearson | .511 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .002 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر.           | Corrélation de Pearson | .155 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .374 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات.              | Corrélation de Pearson | .378 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .025 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| تعتمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة الى حين الإستفادة منها. | Corrélation de Pearson | .289 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .092 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| تعتمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة.      | Corrélation de Pearson | .319 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .062 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| يعزز تطبيق الإمداد العكسي رضا العملاء ويعزز ثقتهم بشركتكم.                           | Corrélation de Pearson | .245 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .156 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| تقوم شركتكم بعملية التخلص الآمن من المنتجات المسترجعة غير القابلة لإعادة التدوير.    | Corrélation de Pearson | .031 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .858 |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| توفر شركتكم شاحنات مخصصة لعملية جمع واسترجاع المنتجات والمخلفات التالفة.             | Corrélation de Pearson | 1    |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      |      |
|                                                                                      | N                      | 35   |
| تقوم شركتكم بتقييم المنتجات المسترجعة وتحدد جودتها قبل إعادة توزيعها.                | Corrélation de Pearson | .270 |
|                                                                                      | Sig. (bilatérale)      | .116 |
|                                                                                      | N                      | 35   |

/VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 18:57:19                                                                                                                               |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                                    |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v                                                                                             |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                    |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe                        |                                        | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE.          |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.02                                                                                                                                        |

## الملاحق

|  |              |             |
|--|--------------|-------------|
|  | Temps écoulé | 00:00:00.01 |
|--|--------------|-------------|

### Corrélations

|                                                                          |                        |      | تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة. |      | يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب. |        | تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في أوقات الضغط. | جودة الخدمات المقدمة. | تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع. | تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع. | تعتمد شركتكم على شراكات إستراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة. | تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في أوقات الضغط. |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|--------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Y                                                                        | Corrélation de Pearson | 1    | .272                                                               | .583 | .622                                                                     | .619   | .682                                                          | .668                  | .429                            | .711                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      |      | .113                                                               | .000 | .000                                                                     | .000   | .000                                                          | .000                  | .010                            | .000                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                 | 35   | 35                                                                       | 35     | 35                                                            | 35                    | 35                              | 35                                                                           | 35                                                                          |                                                               |
| تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة.       | Corrélation de Pearson | .472 | 1                                                                  | .222 | .054                                                                     | -.104- | .064                                                          | .157                  | -.013-                          | .048                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .013 |                                                                    | .200 | .756                                                                     | .551   | .713                                                          | .369                  | .940                            | .783                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                 | 35   | 35                                                                       | 35     | 35                                                            | 35                    | 35                              | 35                                                                           | 35                                                                          |                                                               |
| تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف.                            | Corrélation de Pearson | .583 | .222                                                               | 1    | .518                                                                     | .432   | .478                                                          | .244                  | -.113-                          | .364                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .000 | .200                                                               |      | .001                                                                     | .010   | .004                                                          | .159                  | .519                            | .032                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                 | 35   | 35                                                                       | 35     | 35                                                            | 35                    | 35                              | 35                                                                           | 35                                                                          |                                                               |
| يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب. | Corrélation de Pearson | .622 | .054                                                               | .518 | 1                                                                        | .449   | .436                                                          | .397                  | .211                            | .596                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .000 | .756                                                               | .001 |                                                                          | .007   | .009                                                          | .018                  | .224                            | .000                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                 | 35   | 35                                                                       | 35     | 35                                                            | 35                    | 35                              | 35                                                                           | 35                                                                          |                                                               |
| تساهم إستراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء.                        | Corrélation de Pearson | .619 | -.104-                                                             | .432 | .449                                                                     | 1      | .629                                                          | .594                  | .217                            | .311                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .000 | .551                                                               | .010 | .007                                                                     |        | .000                                                          | .000                  | .210                            | .069                                                                         |                                                                             |                                                               |
|                                                                          | N                      | 35   | 35                                                                 | 35   | 35                                                                       | 35     | 35                                                            | 35                    | 35                              | 35                                                                           | 35                                                                          |                                                               |
| تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في                         | Corrélation de Pearson | .682 | .064                                                               | .478 | .436                                                                     | .629   | 1                                                             | .591                  | .132                            | .413                                                                         |                                                                             |                                                               |

## الملاحق

|                                                                                                 |                        |      |        |        |        |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|
| تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط.                                                               | Sig. (bilatérale)      | .000 | .713   | .004   | .009   | .000 |      | .000 | .449 | .014 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعتمد شركتكم على شراكات إستراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.                     | Corrélation de Pearson | .668 | .157   | .244   | .397   | .594 | .591 | 1    | .436 | .319 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .000 | .369   | .159   | .018   | .000 | .000 |      | .009 | .062 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع.                    | Corrélation de Pearson | .429 | -.013- | -.113- | .211   | .217 | .132 | .436 | 1    | .297 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .010 | .940   | .519   | .224   | .210 | .449 | .009 |      | .083 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري. | Corrélation de Pearson | .711 | .048   | .364   | .596   | .311 | .413 | .319 | .297 | 1    |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .000 | .783   | .032   | .000   | .069 | .014 | .062 | .083 |      |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي.                                    | Corrélation de Pearson | .724 | .192   | .313   | .455   | .272 | .445 | .431 | .254 | .695 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .000 | .269   | .067   | .006   | .114 | .007 | .010 | .142 | .000 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم.                                                     | Corrélation de Pearson | .630 | .228   | .313   | .290   | .302 | .343 | .206 | .179 | .359 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .000 | .188   | .067   | .091   | .078 | .044 | .235 | .304 | .034 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| تمتلك شركتكم استجابة سريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين.                                     | Corrélation de Pearson | .698 | .104   | .237   | .282   | .631 | .619 | .514 | .345 | .429 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .000 | .552   | .171   | .100   | .000 | .000 | .002 | .042 | .010 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |
| لدى شركتكم المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية حسب متغيرات السوق.                    | Corrélation de Pearson | .470 | .291   | .244   | -.043- | .092 | .045 | .101 | .181 | .297 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .004 | .090   | .157   | .806   | .598 | .797 | .563 | .298 | .083 |
|                                                                                                 | N                      | 35   | 35     | 35     | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35   |

## الملاحق

|                                                                                         |                        |      |      |      |        |      |      |      |      |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|--------|------|------|------|------|--------|
| تمتلك شركتكم موظفين ذوي مهارات عالية يساهمون في تعزيز الأداء التنافسي.                  | Corrélation de Pearson | .574 | .069 | .337 | .296   | .247 | .334 | .263 | .159 | .341   |
|                                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .000 | .695 | .048 | .084   | .152 | .050 | .126 | .363 | .045   |
|                                                                                         | N                      | 35   | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35     |
| توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم و رفع مهاراتهم.               | Corrélation de Pearson | .509 | .166 | .232 | .293   | .073 | .135 | .360 | .126 | .324   |
|                                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .002 | .341 | .180 | .087   | .677 | .438 | .033 | .471 | .058   |
|                                                                                         | N                      | 35   | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35     |
| تساهم الاستدامة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة. | Corrélation de Pearson | .449 | .089 | .089 | -.292- | .036 | .011 | .128 | .027 | -.157- |
|                                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .014 | .611 | .610 | .089   | .836 | .949 | .465 | .878 | .368   |
|                                                                                         | N                      | 35   | 35   | 35   | 35     | 35   | 35   | 35   | 35   | 35     |

### Corrélations

|                                                                          |                        | الموظفين لتعزيز قدراتهم و   |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Y                                                                        | Corrélation de Pearson | .509                        |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .002                        |
|                                                                          | N                      | 35                          |
| تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة.       | Corrélation de Pearson | .166                        |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .341                        |
|                                                                          | N                      | 35                          |
| تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف.                            | Corrélation de Pearson | .232                        |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .180                        |
|                                                                          | N                      | 35                          |
| يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب. | Corrélation de Pearson | .293                        |
|                                                                          | Sig. (bilatérale)      | .087                        |
|                                                                          | N                      | 35                          |
| تساهم إستراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء.                        |                        | Corrélation de Pearson .073 |

## الملاحق

|                                                                                                 |                        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .677 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
| تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط.              | Corrélation de Pearson | .135 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .438 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| تعتمد شركتكم على شراكات إستراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.                     | Corrélation de Pearson | .360 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .033 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع.                    | Corrélation de Pearson | .126 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .471 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري. | Corrélation de Pearson | .324 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .058 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي.                                    | Corrélation de Pearson | .266 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .122 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم.                                                     | Corrélation de Pearson | .349 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .040 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| تمتلك شركتكم استجابة سريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين.                                     | Corrélation de Pearson | .096 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .583 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| لدى شركتكم المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية حسب متغيرات السوق.                    | Corrélation de Pearson | .277 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .107 |
|                                                                                                 | N                      | 35   |
|                                                                                                 |                        |      |
| تمتلك شركتكم موظفين ذوي مهارات عالية يساهمون في تعزيز الأداء التنافسي.                          | Corrélation de Pearson | .512 |
|                                                                                                 | Sig. (bilatérale)      | .002 |

## الملاحق

|                                                                                         |                        |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
|                                                                                         | N                      | 35   |
| توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم و رفع مهاراتهم.               | Corrélation de Pearson | 1    |
|                                                                                         | Sig. (bilatérale)      |      |
|                                                                                         | N                      | 35   |
| تساهم الاستدامة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة. | Corrélation de Pearson | .275 |
|                                                                                         | Sig. (bilatérale)      | .110 |
|                                                                                         | N                      | 35   |

FREQUENCIES VARIABLES=

الجنس العمر المستوى التعليمي الوظيفة الخبرة\_ المهنية

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

### Remarques

|                                |                                        |                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 19:01:20                                                                     |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                          |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\Untitled123.sav<br>v                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                          |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                   |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                       |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |

## الملاحق

|            |                     |                                                                                                                          |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | FREQUENCIES<br>VARIABLES=الجنس العمر<br>المستوى_التعليمي الوظيفة الخبرة_المهنية<br>/PIECHART PERCENT<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:01.00                                                                                                              |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00.48                                                                                                              |

### Statistiques

|   |          | الجنس | العمر | المستوى التعليمي | الوظيفة | عدد سنوات الخبرة |
|---|----------|-------|-------|------------------|---------|------------------|
| N | Valide   | 35    | 35    | 35               | 35      | 35               |
|   | Manquant | 0     | 0     | 0                | 0       | 0                |

Table de fréquences

### الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 23        | 65.7        | 65.7               | 65.7               |
|        | أنثى  | 12        | 34.3        | 34.3               | 100.0              |
|        | Total | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

### العمر

|        |                         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | من 20 الى اقل من 30 سنة | 6         | 17.1        | 17.1               | 17.1               |
|        | من 30 الى اقل من 40 سنة | 20        | 57.1        | 57.1               | 74.3               |
|        | من 40 الى 50 سنة        | 6         | 17.1        | 17.1               | 91.4               |
|        | أكبر من 50 سنة          | 3         | 8.6         | 8.6                | 100.0              |
|        | Total                   | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

## الملاحق

### المستوى التعليمي

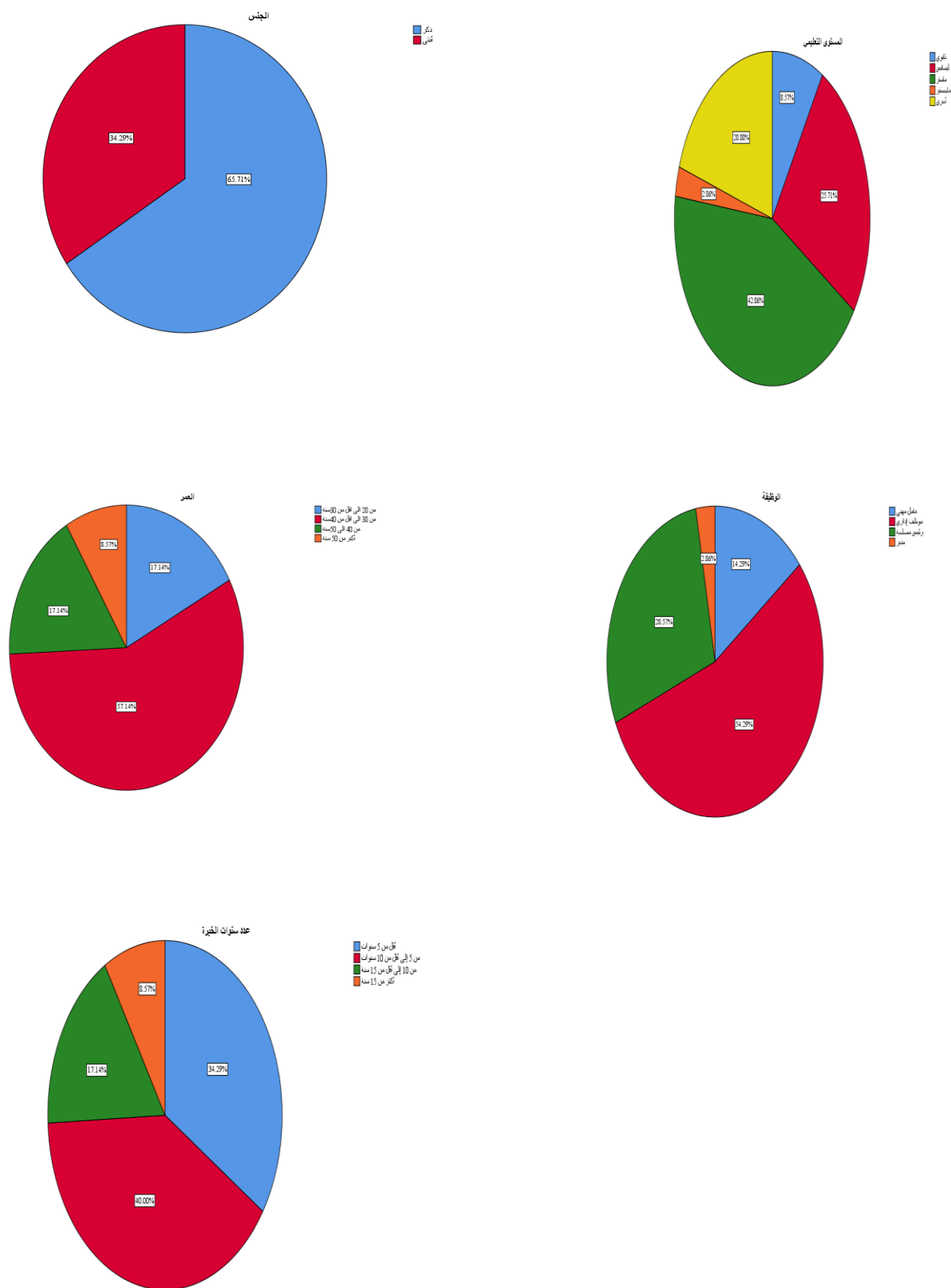
|        |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي   | 3         | 8.6         | 8.6                | 8.6                |
|        | ليسانس  | 9         | 25.7        | 25.7               | 34.3               |
|        | ماستر   | 15        | 42.9        | 42.9               | 77.1               |
|        | ماجستير | 1         | 2.9         | 2.9                | 80.0               |
|        | أخرى    | 7         | 20.0        | 20.0               | 100.0              |
|        | Total   | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

### الوظيفة

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | عامل مهني  | 5         | 14.3        | 14.3               | 14.3               |
|        | موظف إداري | 19        | 54.3        | 54.3               | 68.6               |
|        | رئيس مصلحة | 10        | 28.6        | 28.6               | 97.1               |
|        | مدير       | 1         | 2.9         | 2.9                | 100.0              |
|        | Total      | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

### عدد سنوات الخبرة

|        |                          | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 5 سنوات           | 12        | 34.3        | 34.3               | 34.3               |
|        | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 14        | 40.0        | 40.0               | 74.3               |
|        | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 6         | 17.1        | 17.1               | 91.4               |
|        | أكثر من 15 سنة           | 3         | 8.6         | 8.6                | 100.0              |
|        | Total                    | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |



Remarques

|                                |                                        |                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 19:03:16                                                                    |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                         |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\ثريط\Untitled123.sav<br>v                    |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                         |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                  |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                  |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                      |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
|                                | Observations utilisées                 | Toutes les données non manquantes sont utilisées.                                       |
| Syntaxe                        |                                        | DESCRIPTIVES<br>VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5<br>X<br>/STATISTICS=MEAN<br>STDDEV.            |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                             |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.00                                                                             |

Statistiques descriptives

|    | N  | Moyenne | Ecart type |
|----|----|---------|------------|
| X1 | 35 | 4.0939  | .59201     |
| X2 | 35 | 4.1464  | .46026     |
| X3 | 35 | 4.2667  | .41853     |

## الملاحق

|                  |    |        |        |
|------------------|----|--------|--------|
| X4               | 35 | 3.5918 | .70254 |
| X5               | 35 | 4.1321 | .51712 |
| X                | 35 | 4.0462 | .46415 |
| N valide (liste) | 35 |        |        |

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8

x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6 x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6 x4.7 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5 x5.6 x5.7

x5.8

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

### Remarques

|                                |                                        |                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 19:03:41                                                                    |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                         |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\اشريط\Untitled123.sav<br>v                   |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                         |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                  |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                  |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                      |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
|                                | Observations utilisées                 | Toutes les données non manquantes sont utilisées.                                       |

## الملاحق

|            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | DESCRIPTIVES<br><br>VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3<br><br>x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x2.1 x2.2<br><br>x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8<br><br>x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6<br>x4.1 x4.2 x4.3 x4.4 x4.5 x4.6<br>x4.7 x5.1 x5.2 x5.3 x5.4 x5.5<br><br>x5.6 x5.7<br><br>x5.8<br><br>/STATISTICS=MEAN<br><br>STDDEV. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00.02                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00.01                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### Statistiques descriptives

|                                                                                           | N  | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|------------|
| تقوم شركتكم بإدارة وسائل النقل لضمان تقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.                   | 35 | 4.4571  | .56061     |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة بهدف تقليل وقت إنجاز العمل.                                | 35 | 4.1714  | .82197     |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل متعددة لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة.          | 35 | 4.6000  | .55307     |
| تتبع شركتكم عدة معايير عند التعاقد مع شركات النقل.                                        | 35 | 3.7429  | .95001     |
| تستجيب شركتكم لمختلف التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع للخدمة بأقل تكلفة ووقت ممكن. | 35 | 4.1429  | .94380     |
| تستخدم شركتكم وسائل نقل تراعى البيئة في مختلف عملياتها.                                   | 35 | 4.0000  | .84017     |
| تستعين شركتكم بخبراء لمتابعة نقل المواد ومسارها ووصولها إلى المخازن في أقل وقت.           | 35 | 3.5429  | 1.06668    |
| تقوم شركتكم بتسيير مخازنها بطريقة فعالة.                                                  | 35 | 4.2000  | .75926     |

## الملاحق

|                                                                                                            |    |        |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| تعتمد شركتكم على أنظمة تكنولوجيا حديثة لإدارة عملية التخزين بدقة عالية.                                    | 35 | 3.9714 | .92309  |
| تستخدم شركتكم أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل المعاملات.                                                  | 35 | 3.9143 | .65849  |
| تقوم شركتكم بتخزين المواد و المعدات وفقا لطبيعتها.                                                         | 35 | 4.1429 | .69209  |
| تقوم شركتكم بتخزين بعض المواد بكميات كافية لتفادي الندرة أو من أجل تغطية الطلب.                            | 35 | 4.3429 | .59125  |
| يتم في شركتكم تخزين المواد المترابطة فيما بينها في مكان واحد من أجل تسهيل عملية نقلها.                     | 35 | 4.3429 | .63906  |
| تقوم شركتكم بالمتابعة الدورية للمواد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عمليات التخزين.                       | 35 | 4.0857 | .85307  |
| تطبق شركتكم أساليب خاصة للتعامل مع المنتجات سريعة التلف.                                                   | 35 | 4.1714 | .66358  |
| تساهم إدارة المخازن بكفاءة في تحسين رضا العملاء.                                                           | 35 | 4.1714 | .66358  |
| تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن بهدف تنظيم عمليات دخول و خروج السلع.                           | 35 | 4.2000 | .58410  |
| تعتمد شركتكم على برامج حديثة لإدارة المخازن من أجل تسهيل عمليات الجرد.                                     | 35 | 4.3143 | .47101  |
| تسمح عملية إدارة المخازن في شركتكم في خفض الفاقد والتالف من المنتجات.                                      | 35 | 4.2286 | .64561  |
| يتم التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات لضمان توفر المواد دون تأخير.                                | 35 | 4.3429 | .68354  |
| تتيح إدارة المخازن متابعة مدى توفر الأجهزة والإستفادة منها تجنباً للإففاق غير الضروري على الأجهزة الجديدة. | 35 | 4.3429 | .63906  |
| تتعامل شركتكم مع شكاوى العملاء من خلال الاستماع الفعال وتقديم حلول سريعة                                   | 35 | 3.9143 | 1.03955 |
| تعتمد شركتكم على الاستبيانات لقياس رضا العملاء وإدخال التحسينات مستمرة.                                    | 35 | 3.2000 | 1.18322 |

## الملاحق

|                                                                                       |    |        |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| تقدم شركتكم هدايا وخدمات مجانية لتحفيز العملاء على العودة.                            | 35 | 3.0286 | 1.36092 |
| تخصص شركتكم فرق دعم سريع للتعامل مع الطلبات الطارئة والشكاوى العاجلة.                 | 35 | 3.4000 | 1.09006 |
| يحرص الموظفون على تقديم مستوى أفضل من الخدمات عبر التواصل الدائم و الفعال مع العملاء. | 35 | 4.0000 | .97014  |
| يتم تحديد إحتياجات العملاء المستقبلية من خلال تحليل البيانات ودراسة سلوكهم.           | 35 | 3.4857 | 1.14716 |
| تلعب جودة خدمة العملاء دورا رئيسيا في تحسين سمعة الشركة في السوق.                     | 35 | 4.1143 | .93215  |
| تساهم عملية الإمداد العكسي في خفض التكاليف عبر إعادة التدوير وتقليل الهدر.            | 35 | 4.0000 | .87447  |
| يساهم الإمداد العكسي في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل النفايات.               | 35 | 4.3714 | .77024  |
| تعتمد شركتكم على أنظمة ومخازن خاصة لتخزين المنتجات المسترجعة الى حين الإستفادة منها.  | 35 | 4.2000 | .63246  |
| تعتمد شركتكم على شركات متخصصة في إعادة التدوير للاستفادة من المنتجات المسترجعة.       | 35 | 4.2286 | .80753  |
| يعزز تطبيق الإمداد العكسي رضا العملاء ويعزز ثقتهم بشركتكم.                            | 35 | 4.1429 | .69209  |
| تقوم شركتكم بعملية التخلص الآمن من المنتجات المسترجعة غير القابلة لإعادة التدوير.     | 35 | 4.1143 | .86675  |
| توفر شركتكم شاحنات مخصصة لعملية جمع واسترجاع المنتجات والمخلفات التالفة.              | 35 | 3.8000 | .86772  |
| تقوم شركتكم بتقييم المنتجات المسترجعة وتحدد جودتها قبل إعادة توزيعها.                 | 35 | 4.2000 | .67737  |
| N valide (liste)                                                                      | 35 |        |         |

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Descriptives**

Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 19:05:03                                                                                                |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                     |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\SPSS\جوادي\ثريط\Untitled123.sav v                                                             |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                     |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                              |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                              |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                              |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                             |
|                                | Observations utilisées                 | Toutes les données non manquantes sont utilisées.                                                                   |
| Syntaxe                        |                                        | DESCRIPTIVES<br>VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5<br>y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13<br>y14 y15<br>/STATISTICS=MEAN<br>STDDEV. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.00                                                                                                         |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.01                                                                                                         |

Statistiques descriptives

|                                                                    | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------------------------------------------------|----|---------|------------|
| Y                                                                  | 35 | 3.9600  | .50077     |
| تمتلك شركتكم القدرة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة. | 35 | 4.0857  | .65849     |

## الملاحق

|                                                                                                 |    |        |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| تعتمد شركتكم على التحول الرقمي لخفض التكاليف.                                                   | 35 | 3.7714 | .94202  |
| يتمتع المنافسون بميزة السعر لكنكم تتمتعون بميزة الجودة مع السعر المناسب.                        | 35 | 3.9714 | .89066  |
| تساهم إستراتيجية التسعير التنافسي في جذب العملاء.                                               | 35 | 4.3143 | .83213  |
| تمتلك شركتكم القدرة على الحفاظ على مستوى ثابت في تقديم الخدمات حتى في أوقات الضغط.              | 35 | 4.2571 | .85209  |
| تعتمد شركتكم على شراكات إستراتيجية مع الموردين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.                     | 35 | 4.1143 | .75815  |
| تعتبر المنافسة المحلية من أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في مساعيها للتوسع.                    | 35 | 3.7714 | 1.05957 |
| يتم مقارنة أداء شركتكم مع أداء المنافسين من خلال تقارير السوق وتحليل بيانات المبيعات بشكل دوري. | 35 | 3.6286 | 1.03144 |
| تعتمد شركتكم مؤشر الحصة السوقية كأداة لقياس الأداء التنافسي.                                    | 35 | 3.4000 | 1.11672 |
| يتم مراجعة الأداء العام لشركتكم بشكل منتظم.                                                     | 35 | 3.7714 | 1.11370 |
| تمتلك شركتكم استجابة سريعة لتغيرات السوق مقارنة بالمنافسين.                                     | 35 | 4.0286 | .82197  |
| لدى شركتكم المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات التنافسية حسب متغيرات السوق.                    | 35 | 4.0000 | .76696  |
| تمتلك شركتكم موظفين ذوي مهارات عالية يساهمون في تعزيز الأداء التنافسي.                          | 35 | 3.8286 | .98476  |
| توفر شركتكم برامج تدريبية للعمال والموظفين لتعزيز قدراتهم ورفع مهاراتهم.                        | 35 | 4.1429 | .69209  |
| تساهم الاستدامة البيئية على خلق صورة إيجابية لدى العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم للشركة.         | 35 | 4.3143 | .52979  |
| N valide (liste)                                                                                | 35 |        |         |

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X

/SCATTERPLOT=(Y ,\*ZRESID)

/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE LEVER ZRESID.

## Régression

### Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 05-JUN-2025 19:13:42                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي\Untitled123.sav<br>v                                                  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                           |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                                                               |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |

|                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe                       |                                                                    | REGRESSION<br><br>/MISSING LISTWISE<br><br>/STATISTICS COEFF OUTS<br>R ANOVA ZPP<br><br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br><br>/NOORIGIN<br><br>/DEPENDENT Y<br><br>/METHOD=ENTER X<br><br>/SCATTERPLOT=(Y<br>,*ZRESID)<br><br>/RESIDUALS DURBIN<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br><br>/SAVE LEVER ZRESID. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                                | 00:00:00.48                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Temps écoulé                                                       | 00:00:00.35                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Mémoire requise                                                    | 4848 octets                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Mémoire supplémentaire<br>obligatoire pour les tracés<br>résiduels | 680 octets                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Variables créées ou modifiées | ZRE_1                                                              | Standardized Residual                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                               | LEV_1                                                              | Centered Leverage Value                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables<br>introduites | Variables<br>éliminées | Méthode    |
|--------|--------------------------|------------------------|------------|
| 1      | X                        | .                      | Introduire |

Récapitulatif des modèles

## الملاحق

| Modèle | R    | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | .821 | .673   | .663          | .29054                          | 2.272         |

### ANOVA

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|------|
| 1      | Régression | 5.741            | 1   | 5.741       | 68.009 | .000 |
|        | de Student | 2.786            | 33  | .084        |        |      |
|        | Total      | 8.526            | 34  |             |        |      |

### Coefficients

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Corrélations       |           |           |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|--------------------|-----------|-----------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Corrélation simple | Partielle | Partielle |
| 1      | (Constante) | .378                          | .437            |                           | .865  | .393 |                    |           |           |
|        | X           | .885                          | .107            | .821                      | 8.247 | .000 | .821               | .821      | .821      |

### Statistiques des résidus

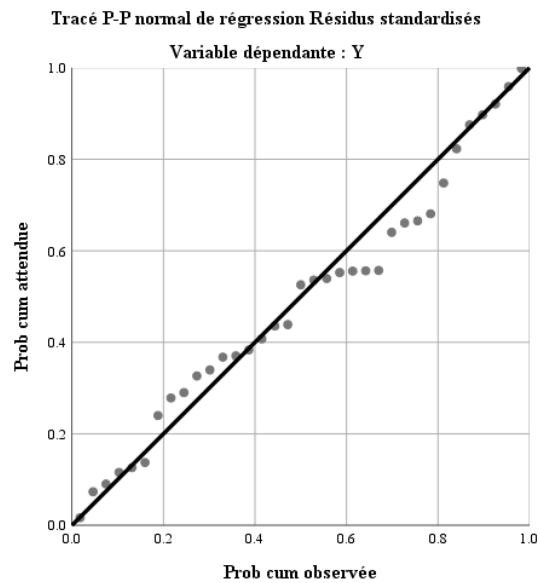
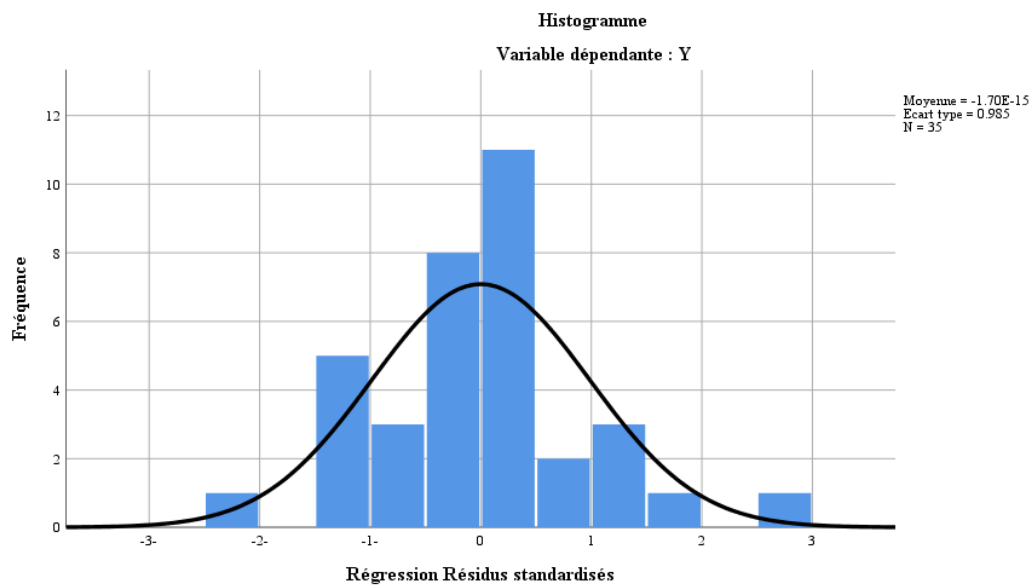
|                                 | Minimum  | Maximum | Moyenne | Ecart type | N  |
|---------------------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Valeur prédite                  | 2.8852   | 4.6558  | 3.9600  | .41091     | 35 |
| Valeur prévue standard          | -2.616-  | 1.693   | .000    | 1.000      | 35 |
| Erreur standard de la prévision | .049     | .139    | .067    | .019       | 35 |
| Valeur prédite ajustée          | 3.0698   | 4.7053  | 3.9666  | .40064     | 35 |
| de Student                      | -.61855- | .85398  | .00000  | .28623     | 35 |
| Résidu standard                 | -2.129-  | 2.939   | .000    | .985       | 35 |
| Résidu Student                  | -2.426-  | 3.029   | -.011-  | 1.033      | 35 |

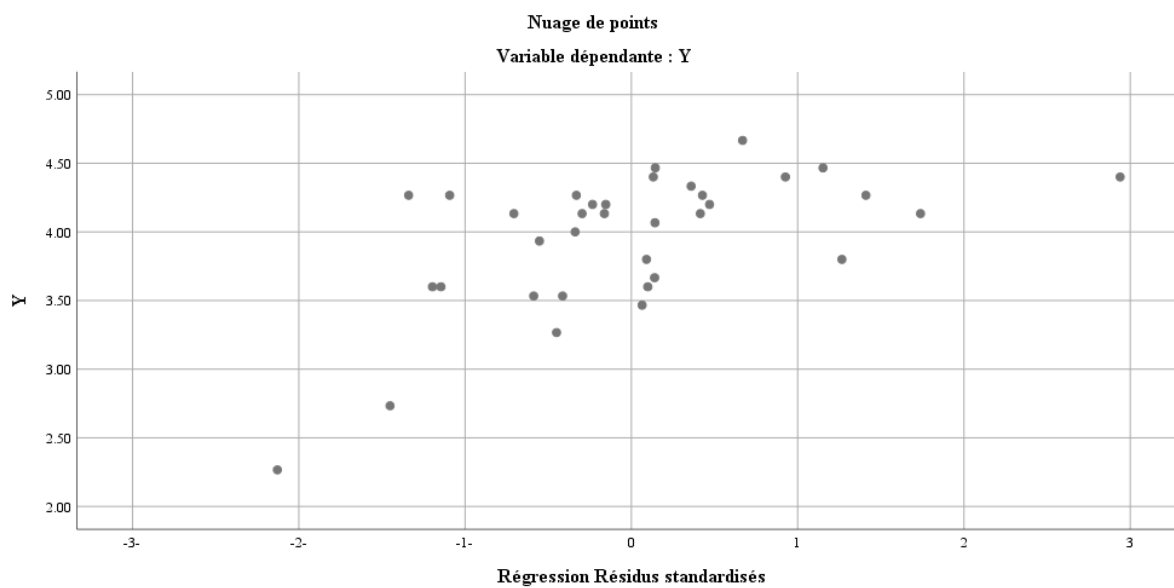
## الملاحق

|                          |          |        |          |        |    |
|--------------------------|----------|--------|----------|--------|----|
| Résidu supprimé          | -.80310- | .90697 | -.00659- | .31542 | 35 |
| Résidu Student supprimé  | -2.635-  | 3.511  | -.002-   | 1.098  | 35 |
| Distance de Mahalanobis  | .001     | 6.842  | .971     | 1.346  | 35 |
| Distance de Cook         | .000     | .878   | .055     | .156   | 35 |
| Valeur influente centrée | .000     | .201   | .029     | .040   | 35 |

## Graphiques

+





EXAMINE VARIABLES=ZRE\_1

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

**Explorer**

### Remarques

|                |                                        |                                                                       |
|----------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 05-JUN-2025 19:14:37                                                  |
| Commentaires   |                                        |                                                                       |
| Entrée         | Données                                | C:\Users\Dell\Desktop\دراسات<br>SPSS\جوادي اشريط\Untitled123.sav<br>v |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                       |
|                | Filtre                                 | <sans>                                                                |
|                | Pondération                            | <sans>                                                                |
|                | Fichier scindé                         | <sans>                                                                |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 35                                                                    |

|                                |                                   |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.                                                                     |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.                                       |
| Syntaxe                        |                                   | EXAMINE VARIABLES=ZRE_1<br><br>/PLOT BOXPLOT STEMLEAF<br>NPLOT<br><br>/COMPARE GROUPS<br><br>/STATISTICS DESCRIPTIVES<br><br>/CINTERVAL 95<br><br>/MISSING LISTWISE<br><br>/NOTOTAL. |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00.36                                                                                                                                                                          |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00.30                                                                                                                                                                          |

#### Récapitulatif de traitement des observations

|                       | Observations |             |          |             |       |             |
|-----------------------|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
|                       | Valide       |             | Manquant |             | Total |             |
|                       | N            | Pourcentage | N        | Pourcentage | N     | Pourcentage |
| Standardized Residual | 35           | 100.0%      | 0        | 0.0%        | 35    | 100.0%      |

#### Descriptives

|                       |                  |  | Statistiques | Erreur standard |
|-----------------------|------------------|--|--------------|-----------------|
| Standardized Residual | Moyenne          |  | .0000000     | .16652655       |
|                       | Borne inférieure |  | -.3384227-   |                 |

## الملاحق

|  |                                                   |                  |            |      |
|--|---------------------------------------------------|------------------|------------|------|
|  | Intervalle de confiance à 95 %<br>pour la moyenne | Borne supérieure | .3384227   |      |
|  | Moyenne tronquée à 5 %                            |                  | -.0325612- |      |
|  | Médiane                                           |                  | .0642242   |      |
|  | Variance                                          |                  | .971       |      |
|  | Ecart type                                        |                  | .98518437  |      |
|  | Minimum                                           |                  | -2.12900-  |      |
|  | Maximum                                           |                  | 2.93933    |      |
|  | Plage                                             |                  | 5.06833    |      |
|  | Plage interquartile                               |                  | .98044     |      |
|  | Asymétrie                                         |                  | .580       | .398 |
|  | Kurtosis                                          |                  | 1.451      | .778 |

### Tests de normalité

|                       | Kolmogorov-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|-----------------------|--------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                       | Statistiques       | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| Standardized Residual | .128               | 35  | .160 | .968         | 35  | .389 |

### Standardized Residual

Standardized Residual Tracé tige et feuille

Fréquence   Stem & Feuille

1.00 Extremes   (=<-2.1)

5.00   -1 . 01134

3.00   -0 . 557

8.00   -0 . 11223344

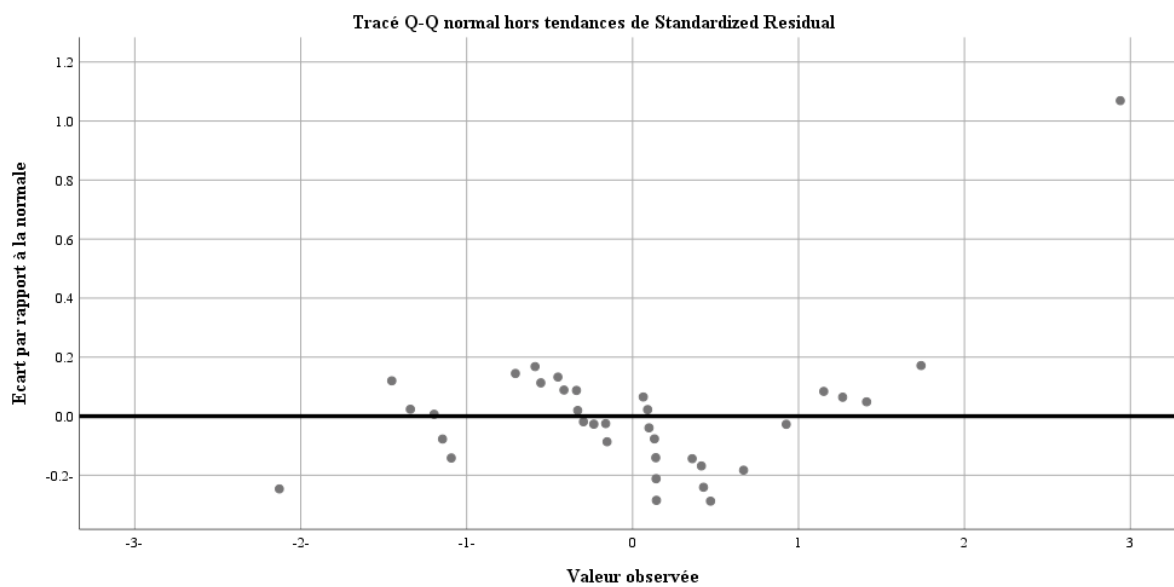
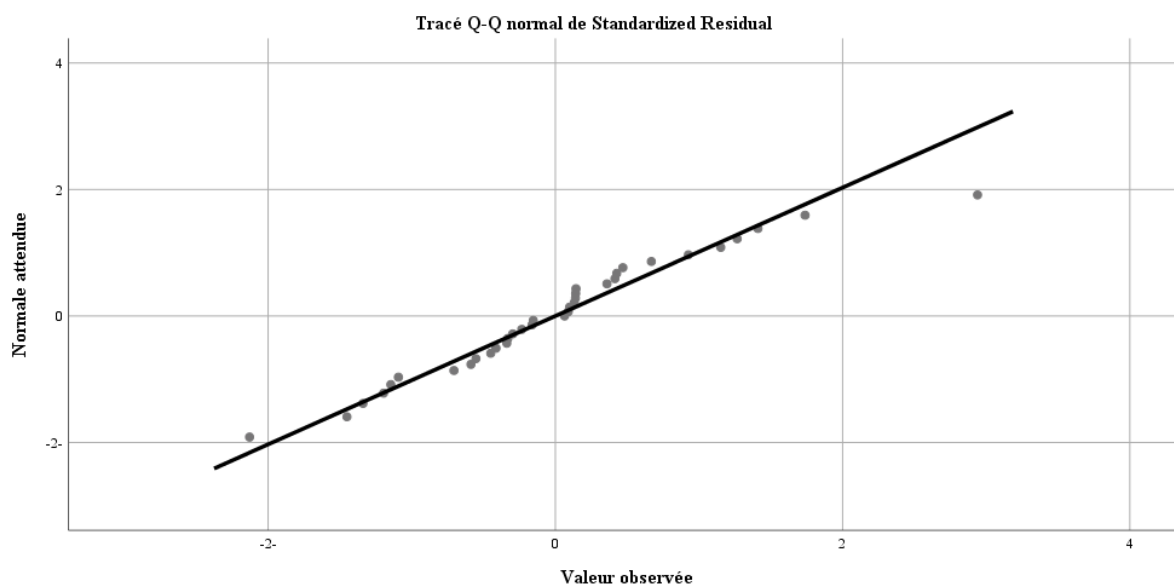
11.00   0 . 00011113444

2.00   0 . 69

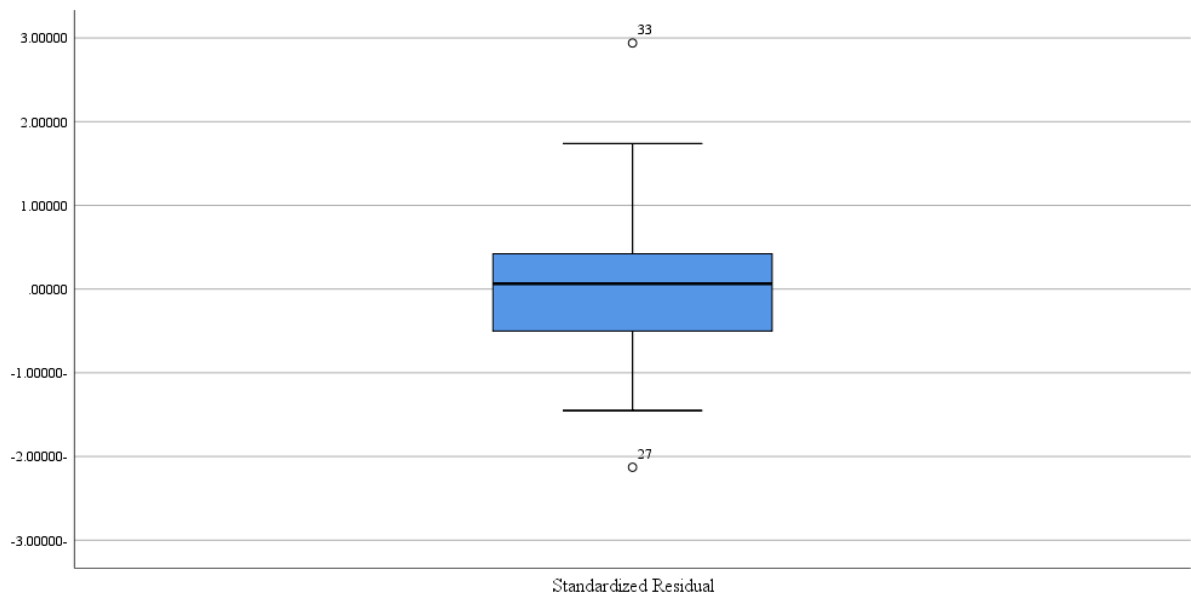
3.00   1 . 124

1.00   1 . 7

1.00 Extremes   (>=2.9)



## الملاحق



République Algérienne Démocratique & Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Guelma  
Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences  
de Gestion  
Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قلمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

تاريخ: 2025/02/23

رقم: 21 تاريخ: 2025/02/23

إلى السيد: مدير شركة تضامن (المسؤول) - بئر العاتر - تبسة -  
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسساتكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- بوزناد إبراهيم

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2025/2024  
عنوان المذكرة:

دور اللوجستيك في تحسين الأداء التنافسي

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق والمستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة

تأشير المؤسسة المستقبلة



### الملخص:

في ظل التحولات السريعة والتنافسية المتصاعدة على المستويين المحلي والعالمي، تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات متزايدة تفرض عليها تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعد اللوجستيك أحد العوامل الأساسية في هذا الإطار، حيث يمثل نظامًا متكاملًا لتنسيق تدفق السلع والمعلومات داخل المؤسسة وخارجها، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

ركز بحثنا على تحليل دور اللوجستيك في دعم الأداء التنافسي للمؤسسات وذلك من خلال دراسة مفاهيم الأداء والتنافسية ومؤشرات قياسها مع إبراز كيفية مساهمة الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، اللوجستيك العكسي.... الخ) في تفعيل استراتيجيات تنافسية مثل الريادة في التكاليف، التميز، والتركيز.

وقد تم إجراء دراسة ميدانية على شركة تضامن السهوب \_بئر العاتر تبسة\_، حيث أظهرت النتائج أن ممارسات اللوجستيك تساهم بفعالية في تحسين الأداء التنافسي عبر تعزيز جودة الخدمات، خفض التكاليف، وضمان توفر المنتجات في الزمان والمكان المناسبين، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات السوق وتحقيق نمو مستدام.

### الكلمات المفتاحية:

اللوغستيك، الأداء التنافسي، المؤسسات الاقتصادية، الأنشطة اللوجستية، الإستراتيجيات التنافسية.

### Summary:

In the context of rapid transformations and increasing competitiveness at both local and global levels, economic institutions face growing challenges that require them to improve their performance and enhance their competitive capabilities. Logistics is considered one of the fundamental factors in this regard, as it represents an integrated system for coordinating the flow of goods and information within and outside the institution, contributing to operational efficiency and cost reduction.

Our research focused on analyzing the role of logistics in supporting the competitive performance of institutions by studying the concepts of performance, competitiveness, and their measurement indicators, highlighting how logistics activities (such as transportation, storage, reverse logistics, etc.)

contribute to implementing competitive strategies like cost leadership, differentiation, and focus.

A field study was conducted on the company "Tadamoun Al-Suhoub" in Bir El Ater, Tebessa, where the results showed that logistics practices effectively contribute to improving competitive performance by enhancing service quality, reducing costs, and ensuring product availability at the right time and place. This provides the institution with greater ability to adapt to market demands and achieve sustainable growth.

**Keywords:** Logistics, competitive performance, economic institutions, logistics activities, competitive strategies.