



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: ادارة انتاج التموين  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر  
الموسومة ب :

## الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين في مجال الشراء الصناعي وتأثيرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة - وحدة انتاج الخبثية الأنعام والدواجن - بوقطبج  
ولاية البيض -

تحت إشراف الدكتور:

\* بومعزة عبد القادر

من إعداد الطالب:

\* بن عوالي بوجمعة

\*شلالي صلاح الدين

اللجنة المناقشة: الدكتور. أرزي فتحي

الدكتور. هشماوي الطيب

السنة الجامعية

2021-2020

الله أكبر

الحمد لله الذي أنزل القرآن و خلق الإنسان، و علمه البيان و أسلم على  
أفصح الخلق لسانا، و أحسنهم بيانا، و على آله و صحبه إقرارا، و عرفانا.  
قال عزّ و جلّ:

﴿الرَّحْمَنُ ﴿1﴾ عَمَّ الْقُرْآنَ ﴿2﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿3﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿4﴾

سورة الرحمن، الآيات ﴿4-1﴾

و ما ورد على لسان موسى عليه السلام، قوله تعالى.

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿25﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿26﴾ وَاخْلُلْ عُقْدَةً  
مِّنْ لِّسَانِي ﴿27﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿28﴾

سورة طه الآيات ﴿28-25﴾



# شكر وتقدير

اتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل بومعزة عبد

القادر قبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى كل

النصائح والتوجيهات التي امدني بها

واتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في اعداد هذه

المذكرة سواء في الطبع او في تقديم النصح والارشاد

# إهداء

الى من زرع في قلبي حب العلم والسعي وراءه بدون كلل ولا ملل الى من كان ومازال مثلي الاعلى في  
الحياة.

الى والدي حفظه الله وشفاه واطال في عمره وامده بالصحة والعافية

الى نبع الحنان وسر العطاء الى من دعمتني ومازلت بدعواتها امي حفظها الله واهد في عمرها

الى كل الاصدقاء

## فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
أ	مقدمة
ب	مشكلة البحث
د	أهداف البحث
د	أهمية البحث
هـ	فرضيات البحث
ي	منهجية البحث
ي	حدود البحث
	الفصل الاول : الجانب النظري
13	المبحث الاول : ماهية الشراء الصناعي
13	المطلب الاول : تعريف الشراء الصناعي
14	المطلب الثاني: انواع الشراء الصناعي
22	المطلب الثالث: اهمية الشراء الصناعي
24	المبحث الثاني: أداء المؤسسات
24	المطلب الأول: تعريف الأداء
26	المطلب الثاني: مجالات الأداء الأساسية

37	المطلب الثالث: أبعاد الأسقيات التنافسية
44	المبحث الثالث: آلية اختيار الموردين
44	المطلب الأول منهجية وتقييم اختيار الموردين
46	المطلب الثاني: ابعاد واليات تقييم واختيار الموردين
50	المطلب الثالث: الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين
	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي
45	لمحة تاريخية عن المؤسسة
45	تعريف المؤسسة
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	أداة الدراسة وتحليل البيانات
101	نتائج الدراسة
113	خاتمة
116	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
ط	نموذج البحث المقترح
29	منظومة انتقاء الموردين
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
53	توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي
54	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
55	توزع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
56	توزع أفراد العينة بحسب دورهم في عملية الشراء
60	طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة بحسب منظمة عمل أفراد العينة
69	توزع أفراد العينة بحسب دورهم في تقييم واختيار الموردين



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لعبارات المعايير
61	معامل ثبات ألفا كرونباخ للأساليب
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية للأساليب التحليلية الموضوعية وتقييم العروض الفنية والمالية
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير الطرق المستخدمة في مجري العمل
65	معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المؤسسة
75	طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات بالنسبة لمنتوج الذرة
78	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة
79	قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)
80	تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات

	المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)
82	نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار للأبعاد المرتبطة بأداء المؤسسات
84	علاقة ارتباط أداء المنظمة بآلية تقييم واختيار الموردين عموماً
85	تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغير المستقل (آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموماً) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)
86	نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار لآلية تقييم واختيار الموردين عموماً المرتبطة بأداء المنظمة

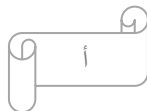
# مقدمة

### مقدمة

في ظل تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها بالحصول على كافة المكونات التي تدخل كأجزاء في منتجاتها من الموردين المحليين والخارجيين، إذ ينبغي على هذه المنظمات تقديم المنتجات والخدمات بسرعة .

خاصة مع وجود سوق تتزايد فيه التنافسية والتحديات الاقتصادية، سيتحتم على الشركات أن تتميز لتتمكن من الصمود .وعلى الرغم من أن كل الشركات ترى أنه من البديهي أن يؤدي الامتياز ثماره، إلا أن عدداً قليلاً جداً منها يعرفون ما الذي يجب القيام به لتحقيق ذلك. إذ ينبغي على هذه الشركات تقديم المنتجات والخدمات بسرعة وجودة عاليتين حتى تتمكن من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها. وبالنظر إلى ما تواجهه الشركات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية، حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه الشركات الآن تختلف اختلافاً ملحوظاً عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك حقيقة أن تطوير طرق اختيار وتقييم الموردين أصبح ضرورة ملحة يتوقف عليها نجاح وفشل أداء هذه الشركات وبالتالي تحقيق أهدافها.

وهذا يبرز بأن اختيار مصدر الإمداد أو التوريد المناسب يعد توجيهاً لأسس وأصول الأداء الناجح لأي منظمة، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة والتي تشكل مجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للإمداد.



## مقدمة

وظل زيادة المنافسة في الأسواق في الوقت الحاضر، يتزايد الاهتمام من الشركات بموضوع الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات مما يعني اعتمادها بشكل أكبر على الموردين، وهذا بدوره يزيد من أهمية الاختيار والتقييم الفعال للموردين ولأن الجزائر تمرّ حالياً بمرحلة إعادة بناء اقتصاد قوي يعتمد المنتج المحلي مما يعني اعتماد الشركات المحلية على المزيد عمليات الإنتاج والشراء سواء من موردين محليين أو منتجين، نظراً إلى الخبرة الطويلة للمنظمات الدولية في عمليات التوريد، فقد ارتأينا من خلال بحثنا دراسة الآليات و الطرق الكمية المتبعة في المنظمات المحلية لتقييم واختيار الموردين والمفاضلة بينهم ومعرفة أثرها على أداء هذه الشركات . وفي حال تم التأكد من جدوى هذه الآليات على أداء الشركات ، نأمل من الشركات المحلية اتباع هذه الآلية والاقتداء بأساليبها لتحقيق النجاح للشركة وكسب رضا العملاء.

### 2- مشكلة البحث:

لقد تبينت لنا مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية(مجمعات صناعة أغذية الأنعام ) في الطلبات الهامة التي تقوم بها، من سلع وخدمات ومشاريع ضخمة والتي تقوم الشركات المحلية بتوريدها أو تنفيذها.

وغالبا ما يتم رفض العديد من الطلبات من قبل هذه الشركات لأسباب عديدة منها عدم الحصول على السلع والخدمات بأعلى جودة وأفضل سعر، أو عدم امتثال الشركات المحلية بالتوريد وفقا للمواصفات المطلوبة والجدول الزمني المحدد.

## مقدمة

ونظرا للتأثير السيء الذي ينتج عن رفض هذه الطلبات والخدمات على الشركات المحلية المنتجة وعلى المستفيدين في آن واحد، فقد أردنا من خلال هذه الدراسة أن نبين آلية عمل المؤسسات في تقييم واختيار الموردين وطرق المفاضلة الكمية بينهم ودراسة تأثيرها على أداء الشركات الخارجية والمحلية، كي تقتدي بها الشركات المحلية في عملياتها الإنتاجية سواء مع الشركات الدولية أو محليا إن ثبتت جدوى هذه الآلية المتبعة من المنظمات الدولية لتقييم واختيار الموردين.

وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الطرق الكمية للمفاضلة في اختيار الموردين و آلية تقييمهم على أداء الشركة ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكنها التعبير عن مشكلة البحث كما يأتي:

- ما مدى تأثير الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء الشركة؟
- ما مدى تأثير الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسات؟

- ما مدى تأثير طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المؤسسات؟

- ما مدى تأثير الطرق الكمية للمفاضلة في اختيار الموردين

### 3 - أهداف البحث

نسعى من خلال دراسة "الطرق الكمية للمفاضلة في اختيار الموردين و آلية تقييمهم على أداء الشركة" إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى تأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المؤسسات
- اختبار أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المؤسسات
- اختبار أثر الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء الشركات

- تحديد مدى تأثير الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة.
- اختبار أثر طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء الشركات.

### 4-أهمية البحث

الأهمية النظرية:

سيكون هذا البحث امتدادا لما أظهرته الدراسات السابقة من اهتمامات بالدور الحيوي الذي تمارسه آلية اختيار وتقييم الموردين و الطرق الكمية للمفاضلة بينهم في تعزيز جودة عمل المؤسسات وأدائها، من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمعايير، والعوامل المتبعة في عملية التقييم، بالإضافة إلى معرفة الطرق المتبعة بشكل عام.

## مقدمة

وبالتالي، يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعا متواضعا للمهتمين بهذا المجال من العمل.

الأهمية العملية :

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في كونها تجرى في المؤسسات الاقتصادية و تقدم الكثير من الحلول والمقترحات وبالتالي فإن الأهمية العلمية لهذا البحث تتجلى من خلال النتائج التطبيقية لاختبار فرضيات البحث والتوصيات والمقترحات الناجمة عنه، والتي نأمل من خلالها تقديم ما يساهم في تحسين أداء الشركات المحلية وتدعيم تنافسيتها من خلال تحليل وتشخيص الآلية الفعالة لتقييم واختيار الموردين وأثرها الإيجابي على أداء هذه الشركات.

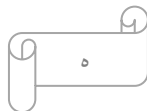
### 4 - فرضيات البحث

الفرضية الأساسية: لا يوجد تأثير للطرق الكمية للمفاضلة في اختيار الموردين و آلية تقييمهم على أداء المؤسسات.

ينتج عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسات.





## مقدمة

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء الشركة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة.

1- الدراسات السابقة

1-2 الدراسات الأجنبية

دراسة بعنوان (Suárez Bello, 2003)

“A case study approach to the supplier selection process”

قدمت هذه الدراسة تقييماً مقارناً لعمليات اختيار الموردين في بيئات الشركات المختلفة باستخدام مناهج متعددة لدراسة حالات استكشافية ومعايير ISO 9000 أما عن بيئات الشركات التي تم فحصها فقد كانت تعمل في قطاع الصناعات الدوائية والمعدات الزراعية. ويشير هذا البحث إلى أن المعايير الأكثر استخداماً في قياس أداء المورد هي الجودة والتسليم والخدمة. واعتماداً على بيئة الشركات لهذه الصناعات، فإن الجودة هي المعيار الأهم في المنظمات التي شملتها الدراسة. والتسليم هو معيار أداء المورد الأهم في صناعة الأدوية، لأن موثوقية الموردين تتأثر في حالة فشل التسليم في هذه السوق الحساسة. وأخيراً، هذه الشركات تقوم باستمرار على مراجعة وتنفيذ نظم الجودة الفعالة



## مقدمة

التابعة لسلسلة معايير ISO 9000 وقد طورت معظم الشركات خدماتها الداخلية والإجراءات والبرامج الخاصة بعملية اختيار الموردين تبعاً لهذه المعايير.

- دراسة: (Sabiti & Mulyungi, 2018) بعنوان:

- “Effect of Supplier Selection on Procurement Performance of Rwanda

Manufacturing Firms” A Case Study of Bralirwa Limited”

توظف عملية اختيار الموردين كمية هائلة من الموارد المالية للمؤسسة. في المقابل، تتوقع المنظمات فوائد كبيرة من التعاقد مع الموردين الذين يقدمون قيمة عالية تسعى هذه الدراسة إلى تأسيس مساهمة مفاهيم اختيار الموردين في أداء المشتريات لشركة

BRALIRWA Ltd، والهدف العام من هذه الدراسة هو إثبات تأثير اختيار الموردين على أداء المشتريات لشركات التصنيع الرواندية، وهي حالة لشركة Bralirwa Ltd، ذات أهداف محددة على النحو التالي: تحديد أثر المناقصة، التأهيل المسبق، علاقة المورد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المشتريات أداء شركة Bralirwa Ltd. وتعلق جميع الأهداف باختيار الموردين وكيف تؤثر على أداء المشتريات لشركة، Bralirwa Ltd، اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي. عدد السكان المستهدف هو 550؛ المساهمون والمقاولون والموردون والعاملون في Bralirwa Ltd، في حين أن حجم العينة المدروس هو 55 وهو ما يمثل 10٪ من السكان المستهدفين. استخدم الباحث البيانات الأولية والثانوية. تمت معالجة البيانات باستخدام

## مقدمة

إحصائيات وصفية حيث تم استخدام SPSS الإصدار ٢٤ لمعالجة البيانات لإثبات تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. النتائج التي نوقشت وقدمت وأظهرت أن اختيار الموردين له تأثير على أداء المشتريات بنسبة 76.4 %

### الدراسات العربية :

دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي - دراسة الحالة في مصنع إسفلت الموصل - أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت آمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية من الطالب حسين يوسف و محميد آل زويد بإشراف الأستاذ المساعد سعد محمود خليل 2008

فخر الدين، سوسن محمد علي، 2009 ، "تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات"، رسالة ماجستير في العمليات، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

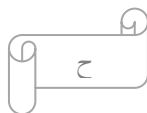
7-متغيرات البحث:

المتغير المستقل: آلية اختيار وتقييم الموردين و طرق الكمية للمفاضلة بينهم:

أ- أبعاد آلية اختيار وتقييم الموردين تشمل:

1- المعايير

2- الأساليب التحليلية الموضوعية (النماذج والطرق المتبعة)



## مقدمة

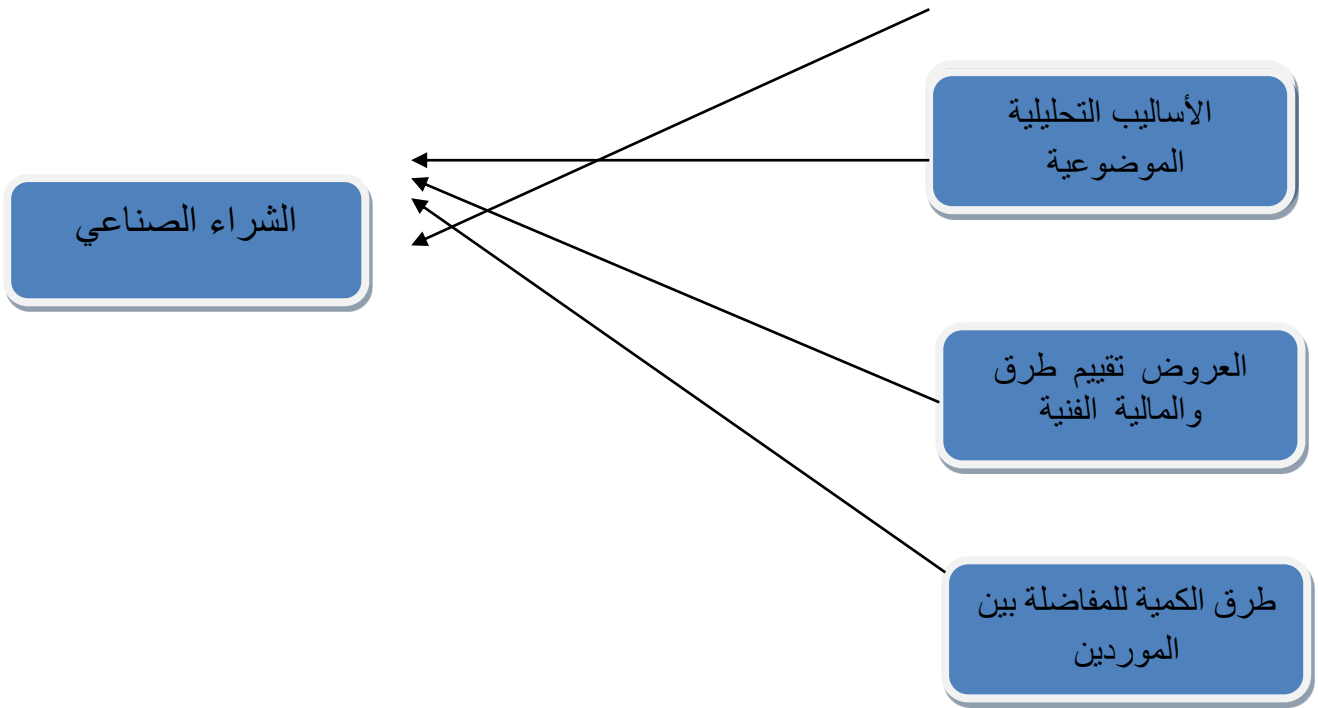
3- طرق تقييم العروض الفنية والمالية

ب- الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين.

المتغير التابع: الشراء الصناعي

8- نموذج البحث المقترح:

الشكل رقم (1): نموذج البحث المقترح



## مقدمة

---

9- منهجية البحث

استخدمنا المنهج الوصفي بالاعتماد على جانبين أساسين

1- الجانب النظري: سنعمد على عدد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية بالإضافة

إلى مواقع الانترنت، وذلك لمعالجة الجانب النظري من البحث

10 حدود البحث

2021-08-01 الى غاية 2021-06-10



# الفصل الاول : الجانب

## النظري

تمهيد:

ربما يكون الشراء عملا ما يفعله كل منا ، وكل يوم تقريبا . لكنه ليس حدثا عابرا ، بل هو عملية لها مراحل وخطوات واضحة وقابلة للتحديد ، أي أن الشراء لا يؤدي جزافا ودون مبرر بل يقوم به الأفراد والمنظمات . على حد سواء من اجل إشباع أو تلبية احتياجات معينة لديهم كما تعتبر عملية انتقاء الموردين من بين أهم محددات نجاح سلسلة الإمداد، نظرا لأهمية ذلك في تحسين عمليات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة. وتتضمن عملية الانتقاء معايير متعددة ومختلفة حسب طبيعة المواد أو الخدمات المراد الحصول عليها.

المبحث الاول : ماهية الشراء الصناعي

المطلب الاول : تعريف الشراء الصناعي

الشراء الصناعي هو عملية تتضمن التعاقد مع مجهزة معين من اجل الحصول على مواد وخدمات معينة تستخدمها المنظمة في تصنيع المنتجات التي يحتاجها زبائننا ، وهو عملية تتضمن امتلاك المنظمات تامة الصن مصدر خارجي .

الشراء الصناعي هو فعليه تتضمن مجموعه نشاطات وظيفية ترتبط بالإدارة اليومية للمواد والمعلومات المتدفقة من خارج المنظمة كما انه عملية امتلاك أو اكتساب السلع والخدمات ، التي ينبغي أن تحقق ما يأتي : . المساعدة في تحديد السلع والخدمات التي يمكن تحصيلها من الخارج . تطوير وتقييم وتحديد أفضل (مجهز ، سعر تد) لتلك السلع والخدمات . -

و الشراء الصناعي هو سلوك الافراد او الجماعات في الأسواق والذين يشترون المنتجات لتسهيل عملياتهم الشعلة اليومية و هو اتخاذ قرار معقد يتضمن تعد اتصالات وإجراءات جديدة بشأن احتياجات المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، « إدارة سلاسل التوريد»، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009 ص 36



المطلب الثاني: انواع الشراء الصناعي

1/- المدخلات الصناعية

تتطلب كل صناعة بعض المواد الخام لتحويلها إلى منتج نهائي. على سبيل المثال ، يحتاج مصنع الورق إلى خيزران ، أو خشب ، أو مستنقع ، أو تفل قصب السكر أو نفايات زراعية لتحويل المادة إلى لب ، ثم إلى ورق. تقوم مصانع الصلب الصغيرة بشراء خرقة الحديد أو الحديد الاسفنجي لتحويلها إلى صلب.

تحتاج الشركة المصنعة للخيوط إلى القطن أو الألياف الغذائية الأساسية أو الحرير الصناعي أو أي ألياف أخرى لتحويلها إلى خيوط. يتطلب المصنع الهندسي خلائط أو معادن غير حديدية أو فولاذ من أوصاف مختلفة لعمل مكونات للآلات المصنعة من قبلهم. يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على جودة المنتج والسعر ومعدل الاسترداد من المدخلات.<sup>2</sup>

ومن ثم فإن المشتريين الصناعيين قلقون للغاية بشأن هذه الجوانب. يجب على منتج الورق أن يعمل على استرداد معدل الاسترداد أولاً من الخشب أو الخيزران أو قصب السكر أو المواد الأخرى. على أساس سعر المنتج تجريب التكلفة ومن ثم يقرر ما مدخلات ينبغي شراؤها واستخدامها وبأي نسبة.

في هذه المرحلة يتم أيضاً تحديد جودة اللب من مواد مختلفة. وبالتالي ، فإن جودة المنتج عامل مهم جداً في شراء المدخلات. بالنسبة للمدخلات الصناعية ، يتم أولاً تحديد جودة المنتج المراد شراؤه.

<sup>2</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون، « إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي»، دار البيزوري، عمان، 1998 ص 210

العامل الثاني المهم جدا هو السعر وعملية الشراء. وبما أن المشتريين الصناعيين هم من المشتريين الكبار فإن فرق السعر الصغير يحدث فرقا كبيرا في ربحيتهم وبالتالي يتم الحرص الشديد عليه. يتم إنتاج بعض المدخلات من قبل المنظمة نفسها التي تحصل على الإيجار من الحكومة.

على سبيل المثال ، يأخذ مصنع الورق عقد إيجار الغابات للخيزران أو الخشب أو العشب من حكومة الولاية حيث لا يوجد بديل ، يجب استخدام طريقة الشراء هذه. نفس الإجراء ينطبق على المعادن الأخرى سواء كان البوكسيت أو الحجر الجيري أو خام الحديد. ومع ذلك ، في حالة مصانع الصلب المصغر هناك خيار بين التعدين أو المعالجة.

في حال لم يتم إنتاج البنود من قبل نفسه ، يتم تحديد السعر من خلال العطاءات والمفاوضات وعقود السعر. عادة ، يكون سعر العقد لفترة محددة متفق عليها بين المشتريين والبائعين. عندما لا يتمكن بائع واحد من تلبية متطلباته بالكامل ، يمكن شراؤه بأسعار مختلفة من موردين مختلفين.<sup>3</sup>

علاوة على ذلك ، لا يتم شراء المتطلبات بالكامل عادة من مورد واحد لضمان انتظام الإمدادات. في حالة وجود مورد واحد فقط من أي مدخلات ، ولسبب ما فشل في تلبية التزامه يعاني المشتريين. لذلك ، عادة ما يتم اختيار ثلاثة موردين ، ويتم منحهم طلبات ؛ يتم تحديد حصة كل واحد على أساس سمعة وموثوقية الموردين والخبرة السابقة.

<sup>3</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 211

وثمة نقطة أخرى مهمة للغاية يعتبرها المشتري هي موثوقية المورد في التسليم في الوقت المناسب حسب الجدول الزمني المتفق عليه. عندما لا يتم استلام اللوازم من مورد واحد ، يتم تقديم طلبات أكبر على موردين بديلين يحاولون تلبية طلبات إضافية وفقاً للجدول الزمني ، حتى يتم الحصول على شريحة أكبر بشكل منتظم.

## 2. المواد الاستهلاكية:

في معظم عملية التصنيع هو مطلوب الفحم. وطالما كان هناك مشتري مراقبة توزيع لم يكن أمامه خيار ، وكان عليه أن يشتري الفحم مهما كان مخصصاً له. لكن القرار الآن يعتمد على محتوى السرعات الحرارية لكل طن من الفحم ، أي مقدار الحرارة التي ستصبح متاحة من طن الفحم. في مثل هذه البنود يرتبط السعر بالحرارة المتوفرة أو محتوى الرماد في الفحم. إذا كان محتوى الرماد في الفحم الأرخص أكثر من الرخص المناسب ، فلا يتم شراؤه. يؤخذ بعين الاعتبار بشكل مماثل للمواد الاستهلاكية الأخرى. وبعبارة أخرى ، يتم تحديد التكلفة لكل وحدة إنتاج ، لكن السعر ليس هو المعيار الوحيد للشراء<sup>4</sup>

## 3. المواد الاستهلاكية الأخرى:

يوجد في كل منظمة عدد كبير من العناصر المطلوبة للتغليف وصيانة المعدات والآلات أو إدارة المكتب. في مثل هذه العناصر ، يكون قسم الشراء الرئيسي هو الذي يقرر المورد والسعر ، ولكن في

<sup>4</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 212

كثير من الأحيان يتم تحديد الجودة من قبل إدارة المستخدمين. تعتمد عملية الشراء على الكمية المراد شراؤها.

في حالة استخدام المواد بشكل منتظم ، يتم تسوية المتاجر والأسعار مسبقًا ، ثم يتم وضع الطلبات مثل ورق التغليف ، وصناديق البطاقات ، إلخ. في حالة البنود المكتبية ، يتم تحديد العلامة التجارية عادة من قبل قسم المشتريات المسؤول ومن ثم تتم عمليات الشراء من قبل موظفي الشراء عند استلام طلبات الشراء من إدارات مختلفة.

ومع ذلك ، فإنه من مهام قسم الشراء أن يكون على اطلاع على البدائل الجديدة التي يتم اختبارها من قبل الموظفين الفنيين خاصة إذا كانت أرخص. إذا تم العثور على المنتج الجديد بشكل أفضل تقنيًا فسيتم استبداله بالمنتج القديم.

يمكن وصف العملية بإيجاز على النحو التالي:

(أ) تحديد متطلبات مختلف المنتجات.

(ب) فرز المنتج في مجموعات مختلفة.

(ج) تقرر شراء العلامة التجارية.

(د) تقرر النطاق سعري. في العديد من المنتجات هناك اختلافات كبيرة في الأسعار حتى بالنسبة للعناصر مثل أقلام الرصاص وأقلام الأرقام.<sup>5</sup>

(هـ) التفاوض على السعر ووضع اللمسات الأخيرة على سعر البنود السائبة.

#### 4. مكونات المنتجات النهائية:

هناك العديد من العناصر الهندسية مثل السيارات والمنتجات الكهربائية الاستهلاكية والمواد الإلكترونية وهلم جرا. في مثل هذه العناصر ، تقرر الشركة المصنعة المواصفات من حيث جودة المواد التي سيتم استخدامها. بعد ذلك يتم اختيار مصنعي المنتجات ، ويتم الاتصال بالأطراف ومطالبتهم بتقديم أسعارهم ، والتسليم المحدد وفترة السداد.

يفحص المشتري قدرة الموردين خاصة فيما يتعلق بالمعدات المتاحة له ومع زبائنه الحاليين ؛ التي تلعب دورا حاسما بدلا من السعر. في العديد من الحالات ، يشجع المشترون الوحدات المساعدة على التوريد لوحدة معينة. في هذه المشاريع ، يتحمل المشتري الرقابة المنتظمة على الإنتاج ، وتصبح بعض الوحدات مثل Maruit مالكة جزئية.

يدخل معظم منتجي الثلاجات ، والمراوح الكهربائية ، والسيارات ، والتلفزيون ، والحواسيب ، إلى اتفاق مع المورد لإنتاجه وفقاً لمواصفاته ، ويوافق المورد على عدم تقديم منتج مماثل لأي شخص آخر. في الهند تم إنشاء lakhs من الوحدات المساعدة مع تشجيع المشتريين والدعم من الحكومة. من أجل

<sup>5</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 213

حماية مصلحته وضمن عدم تأثر إنتاجه سلبيًا ، يتم إجراء ترتيبات توريد المكونات من مصدرين إلى أربعة مخاوف.<sup>6</sup>

## 5. الآلات:

يتم شراء الآلات الصناعية عند إعداد الوحدة والتوسع والاستبدال. في بعض الأحيان يتم شراء الآلات للتحديث. كما يمكن الإشارة إلى وجود نوعين من الآلات - أحدهما جاهز متاح للمنتجين والثاني ينتج من حجم محدد حسب متطلبات المشتريين.

في بنود الآلات ، هناك اختلافات كبيرة في الأسعار في أسماء تجارية مختلفة وفقًا لسمعة التصنيع. بعض الماكينات اليابانية أو الألمانية أو الأمريكية لديها فرق كبير في السعر. وبالمثل في الآلات الهندية ، هناك فرق كبير في السعر بين الماكينات ذات العلامات التجارية وغير الماركات.

في بعض الأحيان تصل هذه الاختلافات إلى ثلاث مرات أو أكثر بين المنتجين المختلفين. ضمان الأداء المقدم من قبل التصنيع المحلي هو نفسه من أفضل المنتج في البلاد. ولكن تختلف الموثوقية على نطاق واسع ، فقد تتعطل جهاز واحد في كثير من الأحيان ، وقد يعطي الآخر أداءً خالٍ من المتاعب ليس فقط خلال فترة الضمان ولكن لفترة أطول.<sup>7</sup>

تعتمد كيفية شراء آلة معينة بشكل أساسي على القدرة الشرائية للمشتريين. في الهند غالبًا ما تفضل أجهزة SSI أجهزة أرخص. إذا كان على سبيل المثال محرك كهربائي من HP 5 من تكلف المحلية

<sup>6</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 214  
<sup>7</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 215

روبية. 3500 وصفت واحدة روية. 7000 - روية سوف 8000 وحدة SSI شراء المحلية الصنع مع علم النفس لإنقاذ على التكلفة.

لكن وحدة كبيرة ستشتري أكثر تكلفة من حيث الجودة. وبالتالي في حالة الآلات لمختلف العملاء هناك سلوكيات شراء مختلفة. ومع ذلك ، تشير الدراسات في الخارج إلى أنه في أداء المشروع الكبير يلعب الدور المهيمن في قرار الشراء. ومع ذلك ، في كثير من الحالات يكون للائتمان الذي يقدمه المورد وشروطه أيضًا تأثير على قرار الشراء.

بناءً على سلوك مختلف المشتريين ، طورت الأبحاث عددًا من النماذج مثل:

1. التفاعل ونموذج العلاقة.

2. نموذج التسويق والمشتريات الصناعية.

3. هناك نماذج تعتمد على علاقات القناة.

4. المشتريين والبائعين نماذج من العلاقات.

5. نماذج بيع الفعالية.

6. نماذج للمفاوضات.<sup>8</sup>

7. اعتماد ونشر نماذج.

<sup>8</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 216

8. نماذج نظام القرار.

في نموذج التفاعل والعلاقة ، افترضنا أن الأطراف ، مثل المشتريين والبائعين ، لديهم مصلحة مشتركة في الصفقة وأن الوضع يشكل العلاقات.

يعتمد نموذج التسويق والمشتريات الصناعية أيضاً على نماذج "التفاعل". يفترض أن behaviour يعتمد على البيئة ، هيكل السوق ، الديناميكية ، التدويل ، تحديد المواقع في قناة التصنيع والنظام الاجتماعي. ركزت النماذج القائمة على علاقات القنوات على العلاقات بين البائعين والمؤسسات في نظام التوزيع. وقد افترض اندرسون وويتز العلاقات. ويستند إلى نتيجة الهدف والتشابه الثقافي والكفاءة المدركة.

في المشتريين والبائعين تم وضع نماذج للتركيز على الوعي والاستكشاف والتوسع والالتزام مما يعمق العلاقة ويقويها.

وتركز نماذج فعالية البيع على سلوك المشتري المتدفق. في هذا النموذج ، فإن الاهتمام بالعمل و "الاهتمام بالبيع" هما معلمتان مهمتان يجب شراؤها بأي ثمن ، ولتحقيق ذلك ، يجب شراء المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 217



وتعتقد نماذج المفاوضات أن البائع يجب أن لا يلتزم بسعر واحد ويقاضي سعراً أقل عندما تقرر الحالة ذلك للحصول على الطلب. هناك بعض المشتريين الذين لن يشتروا بسعر محدد. يؤمنون بالمفاوضات. لذلك ، يجب أن يكون البائع جاهزاً لها وأن يطور مهارة مناسبة للمفاوضات.

الفرضية هي أن الهدف يجب أن يتحقق من خلال المبيعات من خلال المفاوضات. يفترض أنه يجب تكوين الانطباع على العميل. يجب أن تكون هناك استراتيجية مناسبة لتحقيق الهدف. يجب أن يكون هناك تقييم مناسب للاستراتيجية ويجب أن تكون مرنة.

اعتماد وتبني النموذج هو فيما يتعلق باعتماد منتجات جديدة في السوق الصناعية. ويرغب في أن المشتريين يجب أن يبدوا اهتماماً بالمنتجات الجديدة بحيث يتم تطوير المبيعات لهم. تعتمد نماذج نظام القرار على تحليل نظام القرار.<sup>10</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الشراء الصناعي

لعل نجاح الأعمال التي تؤدي في المنظمات يعتمد على وطيقة الشراء التي تستطيع التعرف على احتياجات أعمال المنظمة بشكل دقيق . وان تلبئها من المحيز المناسب ، بما يحقق أهداف المنظمة وبعد الفهم الجيد لما تؤديه وظيفة الشراء أمراً مهماً جداً . لأنها ترتبط بمنحآت المنظمة - حتى يتحقق النجاح في إدارة العملية الإجمالية الشراء الصناعي وبعد الشراء أول خطوة في إدارة سلسلة التجهيز التي تعرف بنها "نظام إداري شامل لكل المعالجات المرتبطة بالتدقق الحقيقي للمعلومات والمواد

<sup>10</sup> عمر وصيفي عقيلي وآخرون ، المرجع السابق، ص 218

والخدمات من مصادر كمواد أولية . تم معالجات العملية الصناعية<sup>11</sup> ، وصولاً إلى الزيون النهائي كمنتجات تامة" ولقد وردت تسعية إدارة سلسلة التجهيز هكذا للدلالة على ترابط الأعمال مع بعضها مثل السلسلة، فمخرجات أعمال معينة هي مدخلات لأعمال أخرى

إن الشراء عنصر مهم في العمل الإنتاجي فالهدف في المشروع الصناعي يتلخص في تطوير وتصنيع المنتجات التي تلائم رغبات وحاجات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مما يمكن المشروع من تسويق تلك المنتجات بـ سعر مناسب يحقق له عائداً مجزياً. وهذا الهدف تشترك في تحقيقه عناصر مختلفة ، حيث تشترك فيه التجهيزات والآلات والمعدات والمواد الخام والأجزاء اللازمة للإنتاج ، والكفاءات والخبرات البشرية ، والموارد المالية ، وعنصر التنظيم .

وتعتبر مستلزمات الإنتاج العنصر الحيوي والهام في هذا المجال ، وهنا يأتي دور إدارة المشتريات في توفير تلك المستلزمات بكفاءة ومهارة ، بالكميات المناسبة ، والسعر المناسب والوقت المناسب والجودة المناسبة ومن مصدر التوريد المناسب ، بحيث تكون جاهزة للاستخدام وفق برامج وصليات إدارة الإنتاج في المشروع

إن التوسع في حجم الإنتاج يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج النهائي وتخفيض كلفة الوحدة من المنتج يسهم في تخفيض إجمالي التكاليف في أقسام التصنيع . ويمكن إحمال النقاط التي تعبر عن أهمية وظيفة الشراء كما يأتي: 1- كبر حجم المشروعات وتوسع نشاطها<sup>12</sup>

<sup>11</sup> شوقي ناخى جواد و الشموط محمد سالم، « إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين : مدخل إداري»، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008 ص 172

<sup>12</sup> شوقي ناخى جواد و الشموط محمد سالم، المرجع السابق، ص173

2- الميل للتخصص استجابة للظروف والمستجدات في الوقت الحاضر .

3- ارتفاع تكاليف المشتريات إلى التكاليف الإجمالية في المشاريع الصناعية.

4- ظهور بعض المواد والأجهزة التي أفرزتها التكنولوجيا والتي بحاجة إلى متخصصين وفنيين على

مستوى عال من الخبرة والكفاءة في مجال الشراء للتعامل معها 5. الاهتمام المتزايد من قبل المشاريع

بتقديم أفضل الخدمات والسلع للمستهلكين بما ينسجم وسلوكاتهم.

## أداء المؤسسات

### 1-تعريف الأداء

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ومدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها

وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية .وكلمة الأداء

تعطي تفسير شمولي كونها تنطوي على النجاح والإخفاق والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعلي كما

ونوعا، ويمثل موضوع الأداء في الأدب الإداري بشكل عام والأدب الاستراتيجي بشكل خاص أهمية

كبيرة لسببين رئيسيين، أولهما: كونه يعد معيار نجاح أو إخفاق منظمة في قراراتها وتحقيق أهدافها

، وثانيهما: أن الأدبيات الاقتصادية قد ركزت على الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة كونها مؤشرات

لأداء المنظمات (الدليمي، 1998).<sup>13</sup>

<sup>13</sup>البكري، ثامر، 2007، "استراتيجيات التسويق"، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 60.

ويعرّف (Stannack, 1996) الأداء في المنظمات على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف، أي أن أداء المنظمات هو تعبير عن مدى قياس العلاقة التبادلية بين المدخلات والمخرجات.

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات<sup>14</sup> (Kuvass, 2006).

وعرّف كلا من (Ghebregiorgis & Karsten, 2007) الأداء بأنه درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة. كما عرّفه (Zwick, 2006) بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة يستطيع العامل الكفؤ المدرب جيداً القيام بها.

أما (سليمان، 1999) فيعرف الأداء على أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.

<sup>14</sup>-المرجع السابق، ص 61.

وفي ضوء التعريفات السابقة لأداء المنظمات، ترى الباحثة أن هذا المفهوم يعبر عن النقاط الجوهرية

التالية:

1- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال الموارد وتوجيهها بالطرق السليمة نحو

تحقيق الأهداف.<sup>15</sup>

2- المحصلة النهائية لكافة الأنشطة والمهام بما في ذلك الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات. وإذا

نظرنا للمنظمة على انها تشكل نظاما فإن الأنشطة التي تقوم بها بمثابة مدخلات لهذا النظام وأداء

المنظمة هو مخرجات النظام.

وعليه، تعرّف الباحثة أداء المنظمات بأنه قدرة المنظمة على القيام بكافة الأنشطة التي من شأنها

مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنظمة، بما في ذلك السعي الجاد لتنفيذ الاستراتيجية التي تم

التخطيط لها.

## 2- مجالات الأداء الأساسية

تعمل المنظمة على تحديد مجالات الأداء الأساسية بحيث تعكس تلك المجالات الأبعاد الرئيسية التي

تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تختلف أهمية تلك المجالات من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة

نشاطها من ناحية، وبحسب الأولويات التي تضعها الإدارة العليا لتلك المجالات من ناحية أخرى .

<sup>15</sup>-الصيرفي، محمد، 2003، "الإدارة الرائدة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 67.

ووفقا ل (الخطيب، ١٩٧٨) فإن مجالات الأداء الأساسية تشمل:

-الربحية: يتم اعتماد مؤشرات عديدة لقياس أداء المنظمات في هذا الميدان من أهمها وأكثرها  
ملاءمة للتعبير عن ربحية المنظمة " العائد على الاستثمار ROI" و " العائد على حق الملكية  
ROE".

-الحصة السوقية: وتسمى أيضا المركز السوقي، وإن هذا المقياس يعد أحد أكثر المقاييس ملاءمة  
للتعبير عن أداء المنظمة كونه يشير إلى فاعلية استراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها وبرامجها  
ومنتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق.

-الإنتاجية: هو معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية طلبات العاملين والمستفيدين منها وبالتالي  
إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد عن طريق السلع والخدمات التي تقدم إليهم من قبل المنظمة  
بالوقت والنوعية المطلوبة، وطبيعة هذه المخرجات المتحققة سواء كانت سلع أو خدمات تشكل  
جميعها الإطار الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق المواءمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على  
مواصلة الأداء الفعال واستمرار بقاء المنظمة وديمومتها.<sup>16</sup>

### 3- قياس أداء المنظمات

يرى (الجبوري، 2009) أن مؤشرات أو أبعاد أداء المنظمات تنحصر في ثلاثة أشكال رئيسية هي  
الأداء المالي وغير المالي والفاعلية التنظيمية. ويمكن تعريفها على النحو التالي:

<sup>16</sup>- المرجع السابق، ص 71.

أ-الأداء المالي: ويركز على استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار ونمو المبيعات والربحية.

ب-الأداء المالي والأداء التشغيلي: ويمثل جانب الكفاءة في الاستخدام الأفضل للموارد المنظمة، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات الأداء المالي المشار إليها في النقطة الأولى.

ج-الفاعلية المنظمة: وتشير إلى المفهوم الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وقد ذهب بعض الباحثين إلى تلخيص مؤشرات الأداء بصفة عامة أي باعتبارها مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث ذكر (دوسة وحسين، 2008) أن مؤشرات أداء المنظمة تتألف مما يلي:

-مؤشرات سلوكية مثل المسؤولية الاجتماعية وتطوير رأس المال البشري والتكيف والرضا ودوران

العمل.<sup>17</sup>

-مؤشرات اقتصادية مثل الكفاءة وزيادة الأرباح ونمو المبيعات والحصة السوقية والإنتاجية والسيولة ونسبة التداول.

-المؤشرات السلوكية والاقتصادية وهي تمثل مزيجاً من المؤشرات المشار إليها في النقطتين السابقتين.

<sup>17</sup> - جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، 2008، "إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان. ص 40.

وبالنظر إلى بعض الدراسات السابقة، يلاحظ استخدام بعض الدراسات لمؤشرات الأداء المالي مثل دراسة (نصيرات والخطيب، 2005) التي بحثت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي واستخدمت المؤشرات المالية التالية: العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. كما استخدمت بعض الدراسات الأخرى مؤشرات غير مالية مثل دراسة (بن عيشي، 2006) التي استخدمت المؤشرات التالية لقياس الأداء المؤسسي: الفلسفة الإدارية والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، نطاق المؤسسة، والموارد المؤسسية والخدماتية.

بالمقابل، هناك بعض الدراسات التي استخدمت مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية مثل دراسة (الجبوري، ٢٠٠٩) التي تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي.<sup>18</sup> وتستخدم هذه الدراسة المؤشرات التالية لقياس الأداء المنظمي: نمو المبيعات وزيادة الأرباح، والحصة السوقية، ورضا الزبون، والتجديد والإبداع. وكذلك دراسة (دوسة وحسين، 2008) التي قامت بدراسة انعكاسات التغيير الاستراتيجي على الأداء المنظمي واستخدمت لقياس الأداء المؤشرات التالية: رضا الزبائن، ورضا العاملين، ونمو المبيعات، والربحية، وتقديم منتجات جديدة للسوق، والحصة السوقية، والولاء المنظمي، والإبداع ومواكبة المستجدات التكنولوجية .

#### 4- عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز

في العقود الماضية وفي جميع أنحاء العالم كان ولا يزال البحث عن العناصر التي تشكل النجاح التنظيمي أمراً مستمراً، بحيث يستمر الباحثون والمختصون بدراسة وتحليل مفاهيم وعناصر تنظيمية

<sup>18</sup>- المرجع السابق ، ص 53.



مختلفة بهدف الوصول إلى نموذج يساعد في تحديد العوامل التي تحدد النجاح المستمر أو التميز في الأداء. وبالرغم من تعدد الرؤية والاختلاف في وجهات النظر في تحديد معايير النجاح أو التميز في الأداء باختلاف القطاع والصناعة إلا أنه من الممكن تحديد عوامل مشتركة للنجاح أو تميز الأداء بين المنظمات على اختلاف قطاعاتها.<sup>19</sup> وهنا تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الناجحة أو ذات الأداء المتميز هي تلك التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من تلك التي تحققها نظيراتها خلال فترة محددة من الزمن، من خلال التركيز بطريقة منضبطة على أولويات المنظمة.

وإذا قمنا بمراجعة الأدبيات الإدارية وقصص النجاح المختلفة في كثير من المنظمات على اختلاف قطاعاتها، ستجد العوامل التالية كعناصر رئيسة لتمييز هذه المنظمات:

أولاً: نوعية وجودة ممارسات الإدارة

إن الممارسات الإدارية ذات الجودة العالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخصائص ومهارات إدارة المنظمة، بحيث تكون هذه الإدارة محل ثقة الموظفين، بحيث يتم النظر للإدارة كنموذج يُحتذى به، ويكون لدى هذه الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات ضمن آليات ناجحة. كما أن الإدارة المتميزة تركز على تحقيق النتائج من خلال تفويض الموظفين وإعطاءهم الصلاحيات التي تجعلهم مسؤولون عن القرارات التي يتم اتخاذها مما يدعم تحفيز رأس المال البشري في المنظمة (Daft, 2012).

ثانياً: الانفتاح وتعزيز أساليب العمل الموجه

<sup>19</sup> - سليمان، حنفي محمود، 1999، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ص28.

يقصد بذلك انفتاح المنظمة على بيئتها الداخلية - الموظفين - وكذلك بيئتها الخارجية - الموردين والعملاء - والنظر إليهم على أنهم شركاء. ففي المنظمات المتميزة يُخصّص وقت طويل للحوار وتبادل المعرفة بين العناصر المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية وذلك بهدف تعظيم فرص التحسين المستمر. إن هذه الخاصية تتطلب تأسيس نظام فعال للتواصل الإيجابي ضمن القنوات

الصحيحة التي تُعزز مفاهيم التعاون والتعلم المستمر مع الحرص على ألا يكون لهذا التواصل أيّ أثر سلبي على الأشخاص وأدوارهم في المؤسسة (القريوتي، 2001).

ثالثاً: التوجه طويل الأجل

إن المنظمات المتميزة تركز في توجهاتها على الأجل الطويل لا القصير، وهذا يُعدّ أمراً في غاية الأهمية، إذ أن تحقيق النتائج السريعة على الأمد القصير لا يشترط أن يكون مرتبطاً بنجاح أو تميز المنظمة،<sup>20</sup> إذ أنه في كثير من الحالات تكون النتائج المحققة لا تتميز باستقرارها على المدى الطويل، وبهذا تكون وكأنها إنجازات طارئة، لذلك لا بد للمنظمات أن تستهدف ديمومة واستقرار النتائج التي يتم تحقيقها - إيجابياً - على نحو ثابت ومستقر. إن استقرار النتائج المتحققة على المدى الطويل يعتبر من أهم المؤشرات على تميز المنظمات. ويجدر التأكيد على أن التوجه طويل الأجل يجب أن يمارس على مختلف المستويات بحيث يُعنى بالحفاظ على علاقات متميزة طويلة الأجل مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (عدون، 2001).

<sup>20</sup>- المرجع السابق ، ص 32.

رابعاً: التجديد والتحسين المستمر

إن عملية التحسين المستمر مُتطلب رئيسي لكل منظمة تسعى إلى أن تكون متميزة، ففي كثير من المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارة جودة نجد أنه يتم تحقيق متطلبات إدارة الجودة من خلال بُعد واحد فقط وهو التوثيق، مما يجعل هذه المنظمات تمتلك نظاماً لإدارة الجودة غير فعال - على الورق فقط - ، دون أن ينعكس ذلك على جودة ما تقدمه هذه المنظمات من سلع أو خدمات. إن التحسين المستمر لا بد أن يكون جزءاً ديناميكياً من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة بحيث يكون له انعكاساته على المستويات الإدارية المختلفة وما يرتبط بها من عمليات، بحيث تصبح هذه العمليات مُحسّنة، مُتناسقة وأقل تعقيداً، الأمر الذي يُحقق للمنظمة ميزة تنافسية خاصة بها. ومما يجدر الإشارة إليه أن التحسين المستمر المشار إليه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية للمنظمة (الصيرفي، 2003).<sup>21</sup>

خامساً: جودة أداء الموظفين

إن المنظمات ذات الأداء المتميز تضم قوى عاملة متنوعة ومتكاملة بحيث تسعى هذه المنظمات إلى توظيف عناصر بشرية على قدر عالٍ من المرونة قادرة على اكتشاف ومواجهة الصعوبات والتحديات من ناحية، ومن ناحية أخرى تعتمد المنظمات ذات الأداء المتميز على تعزيز القدرة على الابتكار في إيجاد الحلول لما يحدث من تحديات والتخطيط السليم لما يمكن أن يحدث في المستقبل. وبنفس الوقت

<sup>21</sup> - حسين، أحمد حسين علي، 2000، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر. ص 33

فإن المنظمات المتميزة تعتمد إلى العمل بشكل مستمر على تطوير القوى العاملة من خلال تدريب الموظفين لجعلهم أكثر مرونة وتحاوباً مع التغيرات حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج غير عادية، إضافة إلى تفويضهم وتحميلهم المسؤولية عن أدائهم وذلك لتشجيعهم على الإبداع في البحث عن سبل إنتاجية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة (Patterson, 1998).

ختاماً، يمكن القول إنه يمكن النظر للعناصر السابقة على أنها مكونات رئيسية لنموذج المنظمات ذات الأداء العالي المتميز أو النجاح التنظيمي، إلا أن هذه العناصر لا بد أن تتواجد في المنظمات بشكل حقيقي ولملموس ولا تكن فقط ممارسة على الأوراق والسياسات الموثقة وغير المفعلة بل لا بد لكل الجهات ذات العلاقة كالموظفين، العملاء، الشركاء والموردين .... الخ أن يلمسوا أعراض هذا التميز أو النجاح حتى يكون فعلياً وحقيقياً.

##### 5- أثر تطبيق آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة (الأسبقيات التنافسية)<sup>22</sup>

إن العمل في ظل بيئة حركية حيث تتغير فيها أساليب الإنتاج بسرعة وتعدد وتنوع حاجات الزبائن، مما دفع الكثير من الشركات إلى تبني أكثر من أسبقيات تنافسية، حيث أصبح من غير الممكن أن تستمر المنظمات على أسبقيات واحدة وباقي الشركات تتنافس بأكثر من أسبقيات.

فبعد أن كانت الشركات تعتمد على تخفيض الكلفة كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت شركات عديدة طرائق أخرى جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية وتمكنت من تقديم منتجات ذات

<sup>22</sup>- المرجع السابق، ص 51.

جودة أعلى وشركات أخرى اعتمدت على الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد (البكري، 2007).

ولكي تعد الشركة ناجحة وقادرة على الاستمرارية يجب ان تمتلك أسبقيات تنافسية وهي عبارة عن مجموعة من الأبعاد التي تمتلكها المنظمة والتي تركز على تلبية طلبات السوق والتي تستطيع المنظمة عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين. ويمكن وصف الأسبقيات التنافسية بالخيارات التصنيعية التي تمتلكها المنظمات (Yeung, et. Al, 2006).

ويرى بعض الباحثين أن الأسبقيات التنافسية على انها الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لغرض تمكين الشركة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها الشركات (الطويل والحافظ، 2002).

في حين يرى آخرون بأنها أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات (اللامي، 2008).<sup>23</sup> وترى (العبادي، 2005) أن الأسبقيات التنافسية هي مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج في الشركة الصناعية والتي تركز على تلبية طلبات الأسواق وتستطيع الشركة عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين.

<sup>23</sup>- المرجع السابق ، ص22.

مما سبق، تعرّف الباحثة الأسبقيات التنافسية على أنها مجموعة الأبعاد التي تمتلكها المنظمة والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه أو تحسينه.

#### 1-5 أهمية الأسبقيات التنافسية

عصفت العديد من التطورات في بيئة الأعمال التنافسية ومن أهمها سيطرة المعلوماتية على أداء المنظمات، فالمنظمة التي تستطيع أن تتبنى أسبقيات تنافسية معينة يكون لها حصة سوقية تزيد قدرتها على الاستمرار والتقدم.<sup>24</sup> وفي ظل بيئة التغيير الحديثة واشتداد المنافسة بين المنظمات أصبح لزاماً على إدارة المنظمات أن تنتهج مناهج إدارية حديثة متعلقة بسلسلة القيمة وإعادة الهندسة وإدارة الأنشطة وكلفتها، وبطاقة الأداء المتوازن والحرص على تطبيق نظرية القيود والتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة والتي تصب جميعها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة ويجعلها قادرة على تحقيق الأسبقيات التنافسية التي تساهم بشكل فعال في كسب رضا العملاء وزيادة ربحية المنظمة (الشعباني، ٢٠١٠).

وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في ضمان استمرارية الربح وسير عمليات الإنتاج بأفضل الظروف، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى تقييم مما يمكنها من الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية ونجاح أعمالها. فالأسبقيات التنافسية تعمل على إيجاد أفضل وأحدث

<sup>24</sup> - مهدي، أحلام صالح، 2005، "الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة التقني، المجلد 65، العدد 6، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد.

الاستراتيجيات والخطط المطبقة على الأداء وعمليات الإنتاج المستمدة من توظيف الإبداع والابتكار لدى العاملين وتشجيعه وتنميته (Ahmad & Schroeder,2013).

كما وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في تحويل هدف المنظمات من أهداف قصيرة المدى إلى أهداف طويلة الأمد ومليئة بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل فكرة إنتاجية حديثة. بالإضافة إلى أن الأسبقيات التنافسية تضيف للمنظمات طابعا جديدا للعمليات الإنتاجية يتسم بالمرونة وسرعة التسليم والكلفة المنخفضة، مما يساهم في كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم والتي تجعل المنظمة على تأهب كامل ودائم لكل ما هو جديد من استراتيجيات إدارية وإنتاجية وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم (Russel & Millar,2014).<sup>25</sup>

كما تم تعريف أهمية الأسبقيات التنافسية على أنها تعتمد على استراتيجيات تطويرية واسعة النطاق تضمن الاستمرارية المتميزة في السوق والاحتفاظ بالمراكز السوقية الأولى وجذب العملاء، حيث ان الأسبقية التنافسية تركز على تطوير نظام الإنتاج والتسويق واتباع أحدث التقنيات ودراسة احتياجات السوق. كما انها تعتبر البوابة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تستمر بتطبيق استراتيجيات جودة الإنتاج ورضا العملاء وعمليات التسويق التي تعزز من اسم المنظمة في السوق وتجعلها من

(Awwad,Al Khattab & Anchor,2013). المنظمات المنافسة والسباق

<sup>25</sup>-المرجع السابق، ص 79.

## 5-2 أبعاد الأسبقيات التنافسية

ولقد بينت أغلب الأبحاث أن الأسبقيات التنافسية تتضمن عدة أبعاد منها (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة في التسليم). في حين أضاف بعض الباحثين أبعاداً أخرى للأسبقيات التنافسية مثل أسبقيات المعرفة (Phusavat, 2007) Know How وأسبقيات الإبداع (Naqshbandi & Idris, 2012) وأسبقيات خدمة الزبائن (Lee, 2002).

وسنركز في بحثنا هذا على أربعة أبعاد رئيسية ومهمة للأسبقيات التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة) حيث ترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بموضوع بحثنا الذي يخص تقييم واختيار الموردين.<sup>26</sup>

## أولاً: أسبقيات التكلفة

البعض يسميها التكلفة الواطئة، التكلفة الأقل، التكلفة المنخفضة، التحكم بالأسعار، السعر المنخفض. والتكلفة تعتبر ضرورية ومن مستلزمات العملية الإنتاجية والخدمية، وهي تمثل قدرة الشركة على إدارة تكلفة الإنتاج بشكل فعال، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والجرد والقيمة المضافة، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في أسبقيات التكلفة إدارة تكاليف الإنتاج وتخفيضها.

وعرفها (Kumar et. al., 2011) بأنها تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو

<sup>26</sup>-المرجع السابق العدد 07 ، ص 57.



تخفيض جميع عناصر الكلفة من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

أما (باسيلي، 2002) فقد عرفها على أنها مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين وهي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم الشركات. بينما اعتبر (حسين، 2000) أن زيادة الأرباح بنسبة 10% من خلال تخفيض التكلفة بنسبة 10% يكون أسهل بكثير من تحقيق نفس الزيادة من الأرباح من خلال زيادة المبيعات التي تحكمها عوامل المنافسة في السوق ولا تستطيع الشركة التحكم بها.<sup>27</sup>

وتعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع الشركات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث أن أغلبية الشركات المتميزة تسعى إلى أن تكون الرائدة في خفض التكلفة مقارنة بمنافسيها (اللامي، 2008).

وهنا تظهر أهمية اعتماد آلية تقييم واختيار الموردين، فبمقدار ما تستطيع المنظمة تأمين مواردها ومعداتها بأسعار منخفضة بقدر ما سينعكس ذلك على التكلفة النهائية للمنتج وبالتالي تستطيع تحقيق أسبقية التكلفة.

ثانيا: أسبقية الجودة

<sup>27</sup> - جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، 2007، "إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان. ص 77.

تعد الجودة ثاني الأسبقيات التنافسية التي تؤثر على أداء المنظمة واستمرارها وبقائها في المنافسة، وتعني

الجودة بأن المنتج أو الخدمة يجب أن تلبي رغبات المستهلك وأن تكون ملائمة له ( Peng, et. )

(al.,2011). أما الجودة كأسبقية فتعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون، وإن تحقيق مستوى

عال من الجودة في عمليات ومخرجات المنظمة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لجلب

الربائن (مهدي،2005).

وتعد أسبقية الجودة السلاح الذي تعتمد عليه الشركات لتحسين تنافسيتها والتي تتطلب توفير

منتجات أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبون وتبني أحدث الاستراتيجيات التي تمنح الشركة

القدرة على مجارة متطلبات السوق وتحقيق الأهداف التنافسية،<sup>28</sup> حيث يمكن معرفة جودة المنتجات

والخدمات المقدمة من خلال الحصول على التغذية الراجعة المباشرة التي على أساسها يتم اتخاذ

إجراءات التحسين والتطوير للتغلب على نقاط الضعف وتجنبها ، وذلك لأن وجهة نظر الزبون هي

المحدد الرئيسي لمدى تحقيق المنظمة للأسبقية التنافسية والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها التميز في

الأداء والموثوقية والمطابقة لمواصفات ومتطلبات الزبون أو الخدمة المقدمة ( Naqshbandi &

Idris, 2012 ).

ويكمن دور عملية اختيار وتقييم الموردين هنا في تحقيق أسبقية الجودة عن طريق توفير موارد ومعدات

وخدمات ذات جودة مناسبة، والاهتمام بالتغذية الراجعة من الربائن وخاصة التي تتعلق بجودة الموارد

<sup>28</sup>- المرجع السابق ، ص 63.

وعكسها على عمليات الشراء من الموردين بما يشمل عمليات تحسين الموردين والتعاون معهم لتحسين جودة الموارد المقدمة.

ثالثاً: أسبقية المرونة

تعرف أسبقية المرونة على أنها الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق، أما في عمليات الإنتاج فتعرف على أنها إجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال. كما تشمل أسبقية المرونة على قدرة المنظمة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية وأن يتم التسليم في الوقت المحدد، ويتخلل ذلك القدرة على التغيير السريع للخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الإنتاج وحجمه (Russell and Millar, 2014).<sup>29</sup>

وتشتمل أسبقية المرونة بحسب (فخر الدين، ٢٠٠٩) على أبعاد عديدة منها:

- مرونة الحجم: تمثل قدرة الشركة على التسريع أو الإبطاء في معدلات الإنتاج الخاصة بكل منتج لكي يكون بأيدي الزبائن.
- مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة الشركة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
- مرونة الطلب الخاص: وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

<sup>29</sup> - كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، 2016، " ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 1، حزيران 2016.

- مرونة العاملين: وهي امتلاك الشركة للأفراد العاملين ذو المهارات المتنوعة إذ يمكن الاستفادة منهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من عمل.

نجد من خلال ما تقدم ذكره بأن المرونة هي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية والبيئية، ومدى تلبيتها لاحتياجات السوق ولتغير رغبات واحتياجات الزبائن.

وتعود أهمية امتلاك المنظمة لأسبقية المرونة إلى مرونة عمليات الشراء لديها ومرونة مورديها وقوة علاقتهم، فكلما كانت العلاقة مع الموردين المختارين بشكل صحيح جيدة ومتمينة كلما استجاب الموردين للتغيرات في الطلب التي تطرأ بسبب تغيرات الأسواق. كما أن إدامة علاقة التعاون مع الموردين وإشراكهم في عمليات تطوير المنتجات سيزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على مواكبة احتياجات السوق.

رابعاً: أسبقية السرعة

تعرف أسبقية السرعة بـسرعة التسليم والموثوقية بالتسليم، حيث يعد التسليم أسبقية أساسية تتنافس من خلالها المنظمات. وأشار (Krajewski, et. al., 2007) أن هذه الأسبقية تركز على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- السرعة في التسليم: وهي الفترة ما بين استلام طلب الزبون ووقت تسليمه للطلب بشكل نهائي.

- التسليم في الوقت المحدد: هو تسليم الطلب للزبون في الوقت الذي تم تحديده من الشركة عند قيامها بهذا الطلب.

- سرعة التطوير: هي الفترة الزمنية منذ نشوء الفكرة الجديدة أو اقتراح تطوير فكرة سابقة بالإضافة إلى وقت تصميمها إلى أن تصبح منتجا جاهزا لتقديمه في السوق.

ويرى (اللامي، 2008) بأن حرص الزبائن وتركيزهم على وقت الطلب زاد من شدة المنافسة بين المنظمات على هذه الأسبقية. وكما ذكر (Evans & Collier, 2007) فإن الوقت اليوم من اهم المصادر الأساسية لدى الشركات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الزبائن يرغبون بتلبية طلباتهم بوقت أسرع بدلا من الانتظار، كما أن معظم الشركات أصبحت تستخدم السرعة في التسليم كسلاح قوي للمحافظة على الزبائن وتحصيل زبائن جدد عن طريق توصيل الطلب بشكل أفضل وأسرع عن غيرها من الشركات.

ويتضح دور اعتماد آلية جيدة لتقييم واختيار الموردين في تحقيق هذه الأسبقية عن طريق تأمين موارد المنظمة بشكل سريع، بالإضافة إلى أن إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات سيساعد الشركة على توفير الكثير من الوقت والجهد، حيث سيقدم المورد منتجا متوافقات مع متطلبات ومواصفات المنظمة والذي سيسهل عملية تصميم المنتج الجديد ويسرع في عملية إنتاجه وتقديمه .

## المبحث الثالث: الية اختيار الموردين

## المطلب الأول منهجية وتقييم اختيار الموردين

أصبح أداء الموردين مساهمًا مهمًا للغاية في نجاح الشركات، ومع تزايد الاعتماد على الموردين تزايدت الحاجة إلى اعتماد طريقة منهجية لاختيار وإدارة الموردين.

تعتبر عملية اختيار الموردين مرحلة حرجة وهامة في عملية الشراء، ولها تأثير مميز على المنظمة أو المنشأة. فالهدف الرئيس من مرحلة اختيار المورد هو الحد من مخاطر الشراء، وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتري، وتطوير علاقات واتفاقيات طويلة الأمد بين الشركة ومورديها. حيث أن عملية اختيار المورد المناسب هو مفتاح عملية الشراء، وتمثل فرصة كبيرة للشركات لخفض التكاليف عبر سلسلة التوريد بأكملها.<sup>30</sup>

ومع زيادة الاعتماد على الموردين، يتعين على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام لكيفية إدارتها لمورديها، حيث يمكن لنظام إدارة الموردين المصمم جيدًا أن يدعم عمليات الشراء الاحترافية ويزيد من المطابقة وطريقة الشراء المنهجية. كما أن لها تأثيرًا مهمًا أيضًا على المخاطر لأن إدارة المخاطر على اتصال وثيق مع إدارة الموردين فالموردين هم أيضًا مصدر للمخاطر "لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه." لذلك، فمن السهل أن نرى أن تقييم المورد وقياسه جزآن حيويان في إدارة الموردين، و يمكن أن يتم التقييم بل يجب أن يتم قبل شراء أي شيء ., من المورد وبشكل مستمر خلال العلاقة معه

<sup>30</sup> الماخي سليمان، آدم سعيد، « أسس وأساليب الشراء الحديثة»، الطبعة الثانية، دن، د. م، يناير 2010 ص 65

اختيار الموردين على أنه العملية التي تحدد وتقيّم من يعرف كلا من خلالها المنظمات الموردين الذين ستقوم بالتعاقد معهم. توظف عملية اختيار الموردين كمية هائلة من الموارد المالية للمؤسسة. في المقابل، تتوقع المنظمات فوائد كبيرة من التعاقد مع الموردين الذين يقدمون قيمة عالية. يجب على المشترين تحديد وقياس ما تعنيه "أفضل قيمة" للمنظمة المشترية وتنفيذ قرارات الشراء وفقاً لذلك.

ويشمل اختيار الموردين من وجهة نظر عالمية كافة الأنشطة التي لا تعد ولا تحصى المستخدمة

لتقييم قدرات الموردين المحتملين ثم تحديدهم لتكوين سلسلة التوريد للمشتري للحصول على ميزة

تنافسية طويلة الأجل وترى الباحثة مما سبق أن عملية اختيار الموردين هي في كثير من الأحيان تُعتبر

قراراً ذي معايير متعددة الاستراتيجية، نظراً لأن طريقة العمل هذه غالباً ما تكون أفضل طريقة لربط

عملية اختيار الموردين باستراتيجية الشركة المتبعة أو مع الأهداف العامة لهذه الشركة. إن العثور على

المورد الصحيح يمكن أن يحقق كلفة فعالة في شراء السلع والخدمات، مما يؤدي غالباً إلى زيادة الشركة

من قدرتها التنافسية حيث أن اختيار الموردين المناسبين له أيضاً دور هام فيما يتعلق بضمان الجودة

لمخرجات المنظمة ككل.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> الماحي سليمان، آدم سعيد، المرجع السابق، ص 66

المطلب الثاني: ابعاد واليات تقييم واختيار الموردين

الفرع الاول : معايير تقييم واختيار الموردين

يقوم تقييم الموردين على تحميل لمنظومات الكافية، عن طريق المصادر الداخلية والخارجية لمؤسسة. يهدف الحصول على أفضل عد تحديد مواسنات المولد أو المنتجات المطلوبة، يتم البحث عن المورد النار على تلبية د والمورد الجيد هو الذي يقدم الجودة المناسبة، والذي بمطاد الطاقات الكندية لإنتاج مطارية وغير هو أيضا الذي يقدم المنتج أو الخدمة المطلوبة في الوقت لمعالوب، سعر منول، وما إلى ذلك.

وبعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين وإعداد قائمة بهم، تقي المرحلة التالية، وهي تقديم كل منهم، كي تتمكن المنظمة من اختيار أفضلهم وتعتبر عملية التقييم هامة ومعقدة ي ان واحده حيث لا توجد طريقة واحدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين،<sup>32</sup> إذ تتطلب العملية اعتماد ملة من المعايير التي تتضمن القيام بتصنيف الموردين حسب حاجات المنظمة فعملية التقييم تتم بمقارنة الموردين المحتملين، بناءً على قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ولأجل اتحاد قرار الاختيار، تمكن اعتماد معايير الأداء الأتية السعر، الجودة، التسليم، الخبرة والأداء السابق و عر ها فالعثور على المورد المناسب هو مهمة صعبة في إدارة المشتريات، حيث أن لدى الموردين نقاط قو ونقاط ضعف. وعلى الرغم من أنه قد يكون من الأسهل النظر في معيار واحد فقط في القرار

<sup>32</sup> دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، ٢٠٠٨، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء المنظمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان، الأردن. ص 122



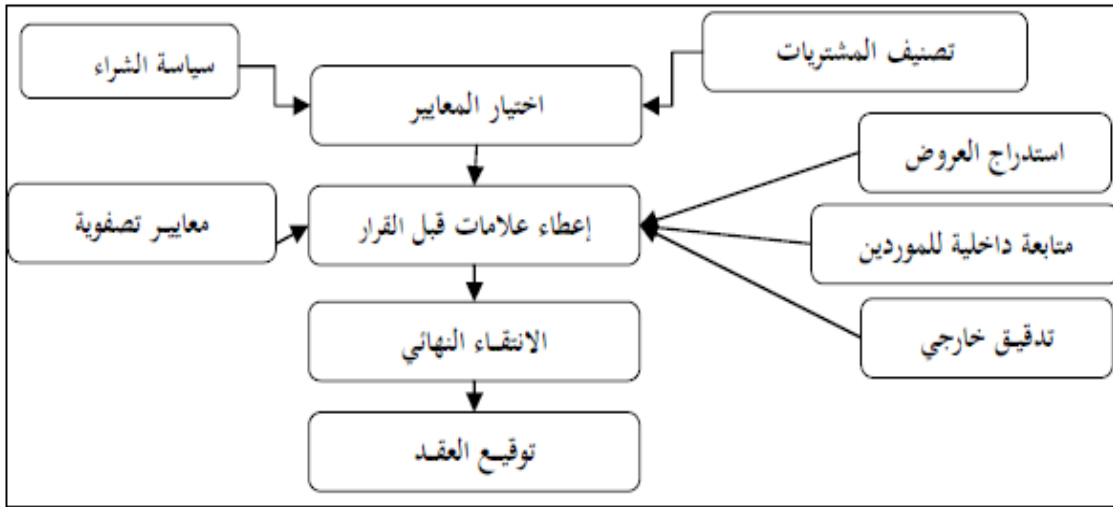
النهائي، فإن اتخاذ القرارات متعددة المعايير سيكون ضرورياً ولازماً في بعض الحالات، حيث قام العديد من الباحثين بتحليل معايير الاختيار وقياس أداء الموردين منذ عام 1960 .

### الفرع الثاني: أساليب انتقاء وتقييم الموردين

يتضمن اختيار الموردين إعداد قائمة معايير تختلف أوزانها النسبية حسب كل حالة شراء، ثم وضع منظومة التقييم الموردين. مما يؤدي لتشكيل قاعدة معلومات انطلاقاً من بيانات داخلية وخارجية تشكل هذه المنظومة من مرحلة الانتقاء الأولي<sup>33</sup> التي تتطلب الالتزام ببعض المعايير الانتقائية الأولية. وبعده تأتي مرحلة ترتيب وتقييم الموردين باعتماد سلم تقييم متعدد المعايير يقوم بإعداده فريق عمل متعدد الوظائف. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل الآتي:

<sup>33</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح، 2010 ، "الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات"، خبراء المجمو . العربية للتدريب والنشر. ص 392

الشكل رقم 01: منظومة انتقاء الموردين



وعملياً تأهيل موردين جدد ليس حكراً على إدارة المشتريات لوحدها. بل غالباً ما يتم تشكيل فريق عمل أو لجنة عمل متخصصة من مختلف الأقسام لتقييم الموردين. حيث يتضمن تأهيل الموردين الخطوات الآتية:<sup>5</sup>

### مرحلة اكتشاف الموردين:

تقوم المؤسسة بانتقاء الموردين على أساس مجموعة من العوامل: تحديد الاحتياجات من المواد والمعدات أو خدمات والمعدات، تحديد البدائل المختلفة، البحث عن الموردين جمع المعلومات عنهم وعن منتج وإنشاء قاعدة بيانات) وانتقاء أفضلهم من خلال اعتماد معايير انتقاء متعددة. فمن بين أهم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة لاكتشاف الموردين ما يلي<sup>34</sup>:

أدلة ونشرات الموردين: تتضمن معلومات عن المنتجات، الأسعار، المواصفات وغيرها؛ الدليل التجاري والصناعي: يصدر عن هيئات متخصصة (غرفة التجارة والصناعة مثلاً)، ويتضمن معلومات

<sup>34</sup> سليمان، حنقى محمود، 1999، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ص 255

حول السلع، منتجها، الاسم أو العلامة التجارية، عناوين الموردين... إلخ؛ المجالات الاقتصادية والتجارية: وهي مجالات متخصصة تقوم بإعداد بحوث ونشر معلومات عن مختلف الصناعات، وتعتبر مصدرا للمعلومات عن الموردين

الإعلانات: يعلن الموردين عن متحاتهم، وموصفاها في الصحف والتلفزيون... وغيرها

ملفات وسجلات الموردين: يتوفر لدى المؤسسة محلات تحتوى معلومات عن الموردين السابقين والحاليين-، تمكن هذه السجلات من الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر الشراء. بالإضافة إلى مصادر أخرى منها: مندوبو البيع، المعارض، الملحقون التحاربون، الزيارات الشخصية للموردين وغيرها

وبعد استيفاء مختلف مصادر المعلومات حول الموردين، يتم أخيرا إنشاء قاعدة بيانات عن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة. كتلك التي وضعتها شركة دن وبرادستريت باعتبارها الأولى في العالم المزودة للبيانات المالية ومعلومات الأعمال. تأسست عام 1847 وتمتلك أكبر قاعدة بيانات تجارية عالمية تحتوي على حوالي 125 سجل أعمال وتقدم حلول معلومات الأعمال إلى مجتمع الأعمال العالمي.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> سليمان، حتقى محمود ، المرجع السابق، ص 256

### المطلب الثالث: الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين

بما أن اختيار الموردين هو قرار معقد متعدد المعايير له تأثير سائد على استراتيجية الشركة، إن هناك حاجة إلى طريقة منهجية لإنجاز الإجراءات الحاسمة لاختيار الموردين. فقد أجمع الخبراء، أنه لا توجد طريقة واحدة مفضلة للتقييم والاختيار، وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل مادة أو الخدمة، وأيضاً حسب شروط كل عملية شراء، إضافة إلى عامل رئيس وهو طبيعة عمل الشركة أو المنظمة .  
ولذلك فقد تمّ تقديم وتطوير العديد من الطرق والنماذج المختلفة والمتنوعة، والتي تعتمد على مفاهيم صفية وكمية ومفاهيم رياضية وبرامج ونظم ذكية، من أجل مساعدة متخذي القرار على تقييم واختيار مورديهم.

وعلى مرّ الأعوام، قام المؤلفون والباحثون على تصنيف النماذج أو الطرق المستخدمة إلى عدد من الفئات الرئيسة. ومن هنا سوف نناقش هذا المبحث، ونعمل على الشرح بإيجاز بعض النماذج والطرق الأكثر استخداماً وشيوعاً في التقييم والاختيار .<sup>36</sup>

#### 1- طريقة الرّتب:

تعتبر طريقة الرّتب من الطرق المستخدمة في تأهيل الموردين، أي عملية تخفيض مجموعة عامة من الموردين إلى مجموعة أصغر مقبولة، وتستند هذه الطريقة على البيانات التاريخية بالإضافة لخبرة المشتري، حيث يتمّ تقييم وتصنيف الموردين الحاليين من قبل متخذي القرار ضمن مجموعة من المعايير،

<sup>36</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح، 2010 ، "الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات"، خبراء المجمو . العربية للتدريب والنشر. ص 124

ويتم إعطاء علامة، إما "إيجابي" أو "محايد" أو "سلبي" لكل معيار ولكل مورد. وبعد مراجعة النتائج، يتم فرز وترتيب الموردين حسب أفضليتهم، وهنا يتم اختيار المورد الأفضل.

تتميز هذه الطريقة كونها تساعد على هيكلة عملية التقييم بطريقة واضحة وممنهجة، واقتصادية، حيث تعتمد على بيانات محدودة وسهلة، يمكن استيعابها وتطبيقها بسهولة .

ولكن لهذه الطريقة مساوئ أيضاً، فهي تعتبر أقل الطرق دقة، حيث تعتمد على التحكيم الشخصي أي الذاتي، بالإضافة إلى الروتينية، حيث تتم بطريقة غير جدية .

2. **طريقة النقاط المرجحة:** ركزت هذه الطريقة على المعلومات الموثوقة، وقد صُممت من أجل

توحيد المقاييس، حيث تقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية:

1. تحدد المعايير المطلوبة أو ذات الصلة في التقييم .
2. إعطاء كل معيار وزن نسبي حسب الأهمية. ويجب التأكيد على التوافق في الآراء بين متخذي القرار حول تخصيص الأوزان بين المعايير، لمنع الذاتية أو التحكيم الشخصي.
3. تحسب نتائج كل مورد حسب كل معيار، وتضرب النتيجة ب الوزن المخصص للمعيار.
4. تجمع النتائج النهائية لكل مورد من أجل التقييم النهائي.
5. يعتبر صاحب النقاط الأعلى هو المورد الأفضل.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح ، المرجع السابق، ص125

ميزاتها: هي أكثر دقة، حيث تجمع بين عوامل الأداء النوعي والكمي في نظام مشترك. إضافة للمرونة، أي يمكن استخدام أيّة مجموعة من المعايير وتكليف أوزان لهم بما يتناسب مع حاجات المنظمة، وذلك لأن المستخدمين يمكنهم تغيير الأوزان المخصصة لكل معيار من معايير الأداء، أو تغيير المعايير بأنفسهم وفقاً للأولويات الاستراتيجية للشركة.

مساوئها: هناك صعوبة لأخذ المعايير الوصفية في عملية التقييم بشكل فعال.

3- طريقة التحليل الهرمي الفعال: تندرج هذه الطريقة ضمن مجموعة طرق صناعة القرارات متعددة المعايير، وتعتبر من إحدى الطرق المستخدمة والشائعة .

تم بناء هذه الطريقة من قبل الباحث (ستاي) . وتم تطويرها عام 1980 من أجل مساعدة متخذي القرار على معالجة المشاكل والقرارات المعقدة ،ومن أجل تحديد أولويات البدائل عند الأخذ في عين الاعتبار العديد من المعايير الكمية والنوعية. حيث تسمح هذا الطريقة لصانعي القرار بهيكلة المشاكل المعقدة على شكل تسلسل هرمي، أو مجموعة من المستويات المتكاملة. ويتكون التسلسل الهرمي عادة من ثلاثة مستويات وهي: الأهداف، المعايير والبدائل.

المستوى الأول: الهدف، هو اختيار المورد الأفضل أو الأنسب للمنظمة .<sup>38</sup>

- المستوى الثاني: المعايير المختارة، مثل السعر، الجودة، التسليم والضمان وغيرها.

- المستوى الثالث: البدائل، أي هي العروض المختلفة المقدمة من الموردين المحتملين.

<sup>38</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح ، المرجع السابق، ص126

وقد أبدى الباحث (Saaty, 2001)، أن عدد المعايير المطلوبة في أية طريقة يجب أن تتراوح بين 2-7 معيار، لذلك يجب على متخذي القرار اختيار عدد محدد من المعايير بما يتناسب مع حاجات المنظمة.

#### 4/- طريقة نسبة التكاليف

تنتمي هذه الطريقة إلى فئة البرمجة الرياضية، حيث تقوم على اعتبار نسبة التكلفة لكل معيار من المعايير مثل معيار الجودة والتسليم والخدمة والسعر، من أصل مجموع عملية الشراء الخاصة بالموارد. وتعتمد طريقة نسبة التكاليف على تحديد العلاقة بين تكاليف عناصر الشراء وقيمة الاصناف المشتراه من كل مورد على حده، وكلما زادت نسبة تكاليف العناصر الى قيمة المشتريات، كلما انخفض ترتيب المورد في أفضلية الاختيار والعكس صحيح . ويعتبر هذا النموذج، هو الأقل ذاتياً من بين طرق الرتب والنقاط المرجحة، وتتمثل الصعوبة الرئيسية في استخدام النظام فيه نوع من تعقيدات وشرطه بأن يكون لدى المستخدمين نظام حسابي للتكاليف<sup>39</sup>

#### 4 طريقة التكلفة الإجمالية الملكية :

تقوم هذه الطريقة على تلخيص وتقدير جميع أو العديد من التكاليف المرتبطة باختيار الموردين. فطريقة التكلفة الإجمالية للملكية، كما ذكرها الباحث إلام 1995، هي طريقة ذات منهجية وفلسفة، والتي تتعدى سعر الشراء لتشمل العديد من التكاليف الأخرى المتعلقة بالشراء.

<sup>39</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، 2005، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي"، مجلة . دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن. ص

وتحاول هذه الطريقة على إدراج وتلخيص وتقدير كمي لجميع التكاليف، أو عدد من التكاليف التي يتم تحملها طوال دورة حياة العناصر المشتراة في عملية اختيار المورد. ويمكن، عن طريق هذه الطريقة التمييز بين المعاملات السابقة والمعاملات الحالية والتكاليف اللاحقة للمعاملات. حيث تعتمد المنظمات أو الشركات الكبيرة على برامج حاسوبية لحساب التكاليف.

وتسمح هذه الطريقة إلى النظر في عوامل كثيرة نوعية وكمية، بما في ذلك تكاليف الشحن والمخزون والأدوات، والتعريفات والرسوم الجمركية، ورسوم صرف العملات، وشروط الدفع، والصيانة وتكاليف عدم الأداء، ويمكن للشركات استخدام تحليل التكلفة الإجمالية كأداة للتفاوض، لإعلام الموردين بشأن المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير (Ellram, 1995).

إضافة إلى ما سبق ذكره من الأساليب التحليلية الموضوعية، سنورد بإيجاز فيما يلي بعض الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الموردين:

#### 6- طريقة تحليل البيانات المغلفة:

هو نموذج تصنيف يعتمد على تقسيم الموردين بين فئتين، "فئة فعالة" أو "فئة غير فعالة". ويتم تقييم الموردين على مجموعتين من المعايير، وعلى مجموعة من المدخلات والمخرجات. حيث تعتمد هذه الطريقة على أن المورد هو صاحب الكفاءة والفعالية بنسبة 100٪، إذا كان يُنتج مجموعة مخرجات لا تُنتج من قبل الموردين الآخرين، في ضمن مجموعة معينة من عوامل المدخلات<sup>40</sup>

مجموعة نماذج البرمجة الرياضية:

<sup>40</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، المرجع السابق، ص372



غالباً ما تعتمد هذه النماذج على المعايير الكمية فقط، حيث تسمح لمتخذي القرار، بالنظر أو الأخذ في عين الاعتبار قيود مختلفة في عملية تقييم الموردين. فهي مثالية لحل مشكلة اختيار المورد، لأنها يمكن أن تحسّن النتائج، باستخدام؛ إما نماذج موضوعية واحدة أو نماذج موضوعية متعددة، بعض هذه النماذج<sup>(٢)</sup>:

- البرمجة الخطية الصحيحة Integer linear programming

- البرمجة غير الخطية الصحيحة Integer non-linear programming

Goal Programming Models - نماذج البرمجة متعددة الأهداف

### 7- مجموعة نماذج الذكاء الاصطناعي

نماذج الذكاء الاصطناعي (AI)، هي أنظمة حاسوبية وضعت من قبل صانعي القرار، معتمدة على البيانات التاريخية والخبرات السابقة، وعادةً ما تتعامل هذه النظم بشكل جيد مع التعقيد وعدم اليقين اللذين ينطويان في عملية تقييم واختيار الموردين، ومن هذه الطرق<sup>41</sup>

- طريقة الاستدلال المبني على الحالة ( Case Based Reasoning )

(CBR)

Artificial Neural Network (ANN) طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية-

<sup>41</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، المرجع السابق، ص374

كما يستخدم في تقييم الموردين العديد من النماذج والطرق المتكاملة التي تعتمد على حزم ونظم البرمجيات، قدّمت وطُورت لمساعدة متخذي القرار في عملية تقييم واختيار الموردين، سنذكرها فيما يلي:

### Expert Choice

يسمح للمش تري وللفريقي ق أو الع املين ف في المش تريات على تحدي د الأه داف الاس تراتيحية، لض مان الموردين على تلبية الاحتياجات الخاصة بالشركة. ويساعد هذا البرنامج في العثور على المورد الأنسب، اس تناداً إلى العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للشركة، ويُنظم معلوماً للموردين ويجمع المدخلات في مكان واحد.<sup>(4)</sup>

### SAP Ariba

هو برنامج خاص بالموردين ذو دقة عالية يقوم على إدارة معلومات الموردين، وإدارة أداء المورد الأساسي (بطاقات الأداء، الاستبيانات، ومؤشر الأداء الرئيس)، ويساعد النموذج على اتخاذ قرارات ذكية وآمنة للمخاطر في جميع مراحل عملية الشراء باستخدام نموذج موحد لبيانات المورد، ويوفر سجلاً واحداً ودقيقاً ويقوم بإجراء مراقبة للمخاطر المستمرة والتجزئة على أساس التعرض للمخاطر مع وجهات النظر والتنبيهات المصممة خصيصاً للعمل. وأيضاً يفيد النموذج في إعطاء التقارير والتحليلات المستندة على البيانات والمعطيات المدخلة<sup>42</sup>

<sup>42</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، المرجع السابق، ص375

## Oracle

هي حزمة برامج أخرى مناسبة لهذا الغرض، وخاصة بقسم المشتريات. وباستخدام أوراكل، يمكن للشركات تحديد فرص الادخار مع تحليل الإنفاق والمصدر، والتفاوض، والتعاون بشكل أكثر فعالية مع الموردين؛ أتمتة تلقي طلبات الموظفين، وخفض التكاليف.

وبالإجمال، هناك العديد من البرامج المخصصة لهذه العملية، ويتم استخدام هذه الحزم البرمجية من قبل العديد من الشركات والمنشآت أو المنظمات<sup>(٦)</sup>.

## 8تقييم العروض الفنية والمالية

تقوم الشركات والمنظمات الكبرى بطلب احتياجات العمل عن طريق مناقصات عامة وتقوم بطرح هذه المناقصات من خلال وسائل الإعلان المختلفة. وتقوم الشركات التي تود أن تتقدم لهذه المناقصات بتقديم مظروفين مغلقين يسمى أحدهما العرض الفني والذي يحتوي على المواصفات الفنية وفترة الضمان لبند المناقصة. ويسمى الآخر العرض المالي والذي يحتوي على السعر الذي تريده الشركة ثمن بنود المناقصة.<sup>43</sup>

والهدف من هذا الإجراء هو ضمان الحياد والموضوعية في قرار منح العطاء، لأنه يقلل من خطر التقييم الفني المتحيز حيث قد يكون لاعتبارات السعر الأسبقية على الجودة. لذلك، يكون فصل العروض الفنية والمالية ذا صلة عندما تستخدم السلطة المتعاقدة معيار العطاء الأكثر ميزة اقتصادياً والذي ينطبق على غالبية إجراءات الشراء (Moselhi and Martinelli, 1990).

<sup>43</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، المرجع السابق، ص376

ويجب أن تتم عملية تقييم العروض الفنية والمالية للموردين بطريقة فعالة بما يتناسب مع تزايد طلبات العملاء والمنافسة السريعة، حيث يُعد تقييم العروض الفنية والمالية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المالكين والمستشارين في كل من القطاعين العام والخاص في اختيار أفضل مورد (Crowley and Hancher, 1995). للمنظمة

إن التقييم الصحيح للعروض الفنية والمالية يساهم بشكل مباشر في البناء المادي والفني للمنظمة، ومع ذلك، فإن الفشل في إدارته بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى مشاكل للمنظمة وفريق العمل، بأكمله (Alhazmi and McCaffer, 2000). ويعتبر (Herbsman and Ellis, 1992) أن تقييم العروض الفنية والمالية يرقى إلى المعايير الرئيسية للتكلفة والوقت والجودة كما تم قياسها بمقدار مبلغ العروض ووقت التنفيذ وجودة العمل السابق على التوالي. هذا يعني أن العرض الفائز مستجيب تمامًا للعقد، بالإضافة إلى أن العارض مؤهل جيداً بما يكفي للقيام بالعقد (Hardy, 1978).

وتتكون عملية التقييم بحسب (Holt and Harris, 1993) من الفحص الأولي للعروض المستلمة وتقييمها، وتعتبر صالحة عندما تظهر استجابتها للمواصفات والمتطلبات المحددة من المنظمة، وعندما يتم تحليل تكلفتها وفوائدها، وتحديد سعرها وقيمتها. ويُعد التقييم، إلى جانب تعريف المتطلبات ومعايير التقييم وطريقة تحديده، أساساً للاختيار لاحق للعرض الذي يوفر أفضل قيمة مقابل المال للمنظمة. <sup>44</sup>

<sup>44</sup> نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، المرجع السابق، ص377

يتم إجراء التقييم بواسطة فريق تقييم معين ووفقاً للوائح والقواعد والإجراءات ذات الصلة، باستخدام معايير التقييم وطريقة تحديدها مسبقاً في العقد من أجل إجراء تقييم عادل وغير متحيز. يجب أن تكون عملية التقييم شفافة أيضاً، وبالتالي فإن كل خطوة من العملية موثقة في تقرير التقييم والتي تعد أساساً لتوصية قبول المورد النهائي ( Alhazmi and McCaffer, 2000).

## خلاصة

ان تقييم الموردين يقوم على تحصيل المعلومات الكافية عن طريق المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف الحصول على أفضلهم فبعد تحديد مواصفات المواد أو المنتجات المطلوبة يتم البحث عن المورد القادر على تلبية هذه الاحتياجات والمورد الجيد هو الذي يمتلك التكنولوجيا في صنع المنتج بالجودة المناسبة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة وغيرها. وهو الذي يقدم المنتج أو الخدمة المطلوبة بالجودة المرغوبة، في آجال مقبولة، بسعر مقبول، وما إلى ذلك.

# الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

من بين الخطوات التي خطتها الجزائر من أجل السير نحو اقتصاد أفضل ما جاء بموجب القانون رقم 69/19 الصادر بتاريخ 1969/04/03 ، حيث تم تأسيس الديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB و هذا طبعا من

أجل توفير أغذية الأنعام بشتى أنواعها للثروة الحيوانية الموجودة في بلادنا . و في سنة 1982 تم تقسيم الديوان

القومي لأغذية الأنعام إلى ثلاث مديريات جهوية و هي:

- المديرية الجهوية للشرق مقرها عنابة
- المديرية الجهوية للوسط مقرها الجزائر
- المديرية الجهوية للغرب مقرها سيدي بلعباس

و هذه المديريات تحت تسيير المديرية الأم DG الكائنة بالقبة بالجزائر و في سنة 1998 أعيدت هيكلية المديريات

إلى ثلاث فروع إنتاجية:

- مجمع تربية الدواجن للشرق مقره أم البواقي
- مجمع تربية الدواجن للوسط مقره الجزائر
- مجمع تربية الدواجن للغرب مقره مستغان



. أما بخصوص الوحدة الانتاجية محل الدراسة (وحدة أغذية الأنعام بوقطب) فيقتصر عملها على الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في صلامان مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ الذي يضم :

قسم صناعة أغذية الأنعام: يوجد في هذا القسم ثمانية وحدات و هي:

- وحدة مستغانم
- وحدة واد تليلات وهران
- وحدة سيدي ابراهيم سيدي بلعباس
- وحدة الرمشي تلمسان
- وحدة الرحوية تيارت
- وحدة بوقطب البيض
- وحدة العبادلة بشار
- وحدة بن يحيى مستغانم

✓ قسم وحدات تربية الدواجن : يوجد في هذا القسم سبعة وحدات و هي:

- وحدة الحجاج مستغانم
- وحدة عين النويصي مستغانم
- وحدة الحسبان مستغانم

وحدة الرمشي تلمسان

وحدة سيدي ابراهيم سيدي بلعباس

وحدة حاسي بونيف وهران

وحدة أفيوننت معسكر

✓ وحدات أخرى: الوحدة المركزية للخدمات والتموين UCPA بير الجير وهران.

## 2. تعريف المؤسسة :

تعتبر وحدة أغذية الأنعام بوقطب أحد الفروع التابعة لمجمع تربية ال دواجن -Gao

الذي oravio

نشأ في جانفي 1998 برأسمال قدره 2.703.000.000 دج وتشغل حاليا 70 عاملا.

إن الوحدة الانتاجية محل الدراسة يقتصر عملها على الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي تابعة

للمؤسسة الأم

المتواجدة في صلامان مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير

الحسن لنشاط الوحدة

ومعالجة أي حالة طوارئ . أما بخصوص منتجات الوحدة فهي تنتج حاليا غذاء الدجاج

مرحلة النمو CROISSANCE CHAIRE غذاء البقر الحلوب VLB 17

غذاء الأغنام .

● موقع المؤسسة :

تقع الوحدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 الجهة الغربية لمدينة بوقطب يحدها من الشمال أرض

فارغة

و مركز التضخم الهاتفي من الجنوب تجزئة الشهاب ومن الغرب أرض شاسعة ومن الشرق الطريق

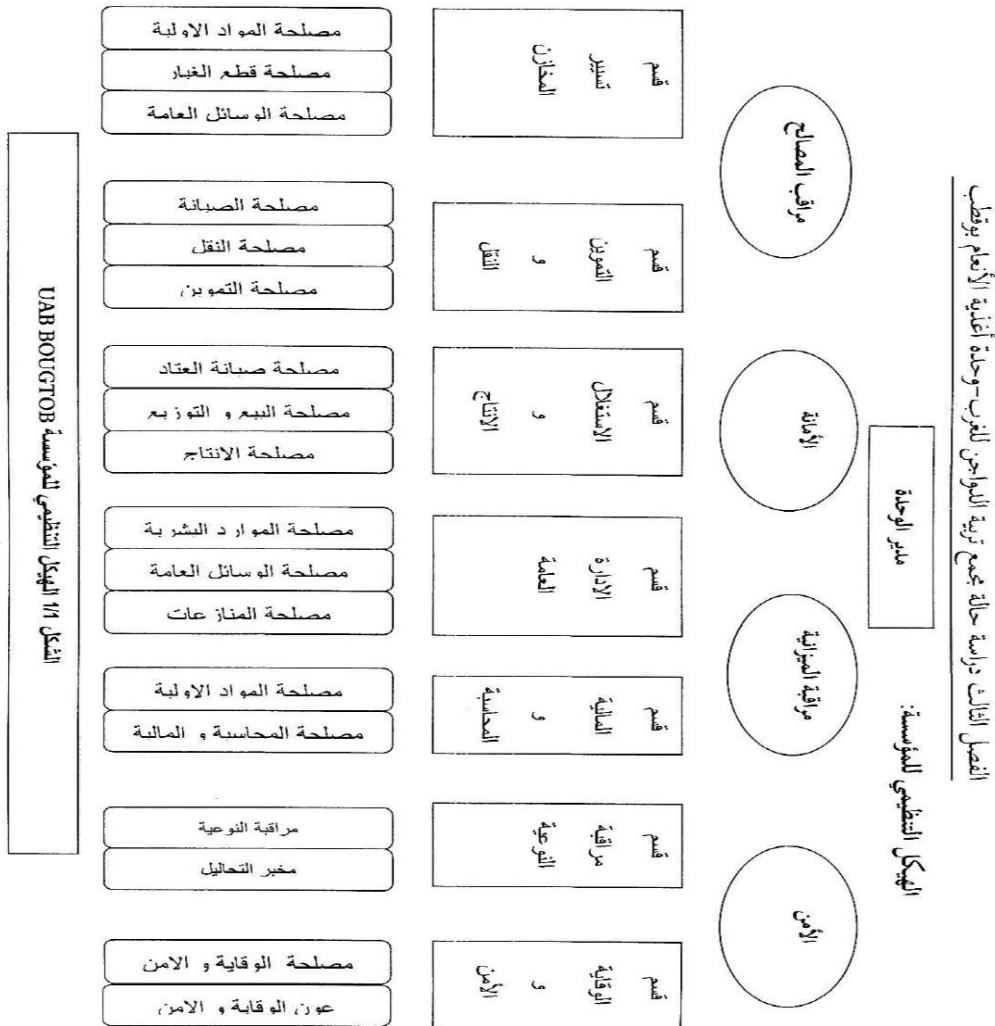
الوطني رقم 06

وتتربع الوحدة على مساحة إجمالية قدرها 35262 متر مربع كما أن الوحدة أنجزت من طرف شركة

إيطالية

. GIZA في سنة 1982.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



و فيما يلي شرح مختصر المهام و المسؤوليات التي تخص أهم وظائف التسيير ( الوظائف الإدارية أو

الوظائف التشغيلية المبين في الهيكل)

### 1. مدير الوحدة :

يعتبر كمسير أول في المؤسسة و تتمثل مسؤوليته فيما يلي :

. مراقبة نشاط الوحدة - تسيير و توجيه رؤساء الأقسام لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم . تنظيم الاتصال بين المدير العام و الوظائف و المصالح الفرعية الأخرى .

### 2. قسم الإدارة العامة :

تتكفل بكل ما يخص وظائف التسيير :

. وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين . تسيير الملفات الإدارية و تخطيط احتياجات المستخدمين . تحضير برامج التكوين و المتابعة التطبيقية - تسيير الملفات القانونية . إعداد برامج التوظيف على مستوى الوحدة . وضع جريدة شهرية لأجور العمال .

### 3. قسم النقل و التموين :

تموين الوحدة بالمواد الأولية التي تستعمل في إنتاج أغذية الأنعام بمختلف أنواعها ( المواد العلفية ) التي تنتج محليا و منها المستوردة أي يتم تسطير برنامج سنوي تقدر فيه احتياجات المؤسسة من المواد أولية و غيرها للحصول على المنتج النهائي و نقل المواد الأولية إلى المؤسسة و نقل المنتوجات التامة إلى الزبائن و صيانة وسائل النقل و المحافظة عليها .

### 4. قسم تسيير المخازن :

يحتوي على المواد الأولية مثل ( الصوجا + الذرة + فوسفات + الكالكار + النخالة )... و عند نفاذ هذه المواد الأولية تتولى مصلحة التموين شراء ما يلزم إما مخزون أمان محدد في المؤسسة مختلف

المنتوجات خلال هذه الفترة زائد تخزين قطع الغيار الخاصة بالمؤسسة و عند الطلب ترسل إلى المصلحة المعنية.

### 5. قسم المحاسبة و المالية :

يتمثل دورها في استلام الفاتورات و الوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي تقوم بها الوحدة و كذلك تقدير مبالغ هذه الفاتورات و مراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك و السهر على تغطية جميع تكاليف المواد الأولية و تكاليف الصيانة و تكاليف الموارد البشرية.

### 6. قسم مراقبة النوعية :

يتمحور دورها حول جودة المواد الأولية ( الذرة + الصوجا + الفوسفات + كالكار + نخالة + مكملات معدنية غنية بالفيتامينات ) C.M.V من حيث اللون الحجم الرائحة و كذلك الأجسام الغريبة حصى يقوم بفحص و مراقبة المزاد التامة أثناء و بعد عملية الانتاج.

### 7. قسم مراقبة النوعية :

هي أهم مرحلة للوحدة ( الإنتاج ) صنع أغذية بأنواعها عن طريق المداخلات أي الأولية و إخراج المخرجات أي الأغذية إلا أن كمية الإنتاج تكون حسب الطلب ( أي كل ما ينتج و يباع ) وعند احتياج للمواد الأولية فإن رئيس المصلحة يبعث بطلب داخلي يرسل رئيس قسم مخازن و يسجل في سجل الاستهلاك بتاريخ و الكمية المستهلكة و الكمية المتبقية, أما البيع و التوزيع هناك طريقتين :  
- الطريقة الأولى : بيع المنتجات التامة إلى تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية مختصة ( سجل التسمين الصناعي و سجل تفريخ الدواجن + سجل بالتجزئة لأغذية الانعام)

. الطريقة الثانية: البيع بالتجزئة عن طريق ملحقات معتمدين في ذلك على بطاقة الموال.

### 8. مصلحة صيانة العتاد :

يتم فيها صيانة كل تجهيزات الانتاج و المحركات الكهربائية كما تحضر تقارير حول الآلات .  
و فيها مصلحة المحاسبة تحتوي على تنفيذ صيانة و مصاريف وقطع غيار و تكاليف اليد العاملة.

### 9 . قسم الوقاية و الأمن :

- الأمن على الوحدة ووسائل العمل - المحافظة على الوسائل ضد الحريق - مراقبة دخول و

خروج العمال و البضائع المحملة.

### أداة الدراسة وتحليل البيانات

1- مجتمع وعينة البحث يتكون مجتمع البحث من مجتمعات تغذية الأنعام وتربية الدواجن بالجزائر

(للغرب والشرق والوسط) وتتألف عينة البحث من صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في

المجمعات، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين

والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية

### 2- أداة الدراسة

قمنا بتصميم استبيان على أساس الدراسات السابقة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الدكتور

المشرف، وتم توزيعه من طرف السيد عثمان بلعيد على أفراد عينة البحث المذكورين أعلاه خلال

اللقاء الوطني الخاص بإبرام الصفقة مع موردي الذرة. ولقد تم توزيع الاستبيان على 85 فرد وتم

استرداد 70 إجابة صالحة للتحليل، تم استبعاد بعض الاستبيانات لعدم اكتمال معلوماتها أو نقص في إجاباتها.

ويتكون الاستبيان من ستة أقسام نوضحها فيما يلي:

القسم الأول: معلومات ديموغرافية عن التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، نوع الدور المؤدى في عملية الشراء).

القسم الثاني: معايير اختيار وتقييم الموردين ويتألف من 23 عبارة.

القسم الثالث: رأي أفراد العينة عن الأساليب التحليلية (الطرق الكمية المتبعة في عملية المفاضلة بين الموردين، وعن تقييم العروض الفنية والمالية للموردين. بالإضافة إلى تحديد الطريقة المتبعة في عملية المفاضلة بين الموردين في المؤسسة التي يعمل بها أفراد العينة، ومدى رضا أفراد العينة عن هذه الطريقة. القسم الرابع: المفاضلة بين المورد المحلي والخارجي.

القسم الخامس: اتخاذ القرار عند اختيار وتقييم الموردين، ورأي أفراد العينة عن صحة أو خطأ القرارات المتخذة.

القسم السادس: أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المؤسسة، ويتألف من 8 عبارات.

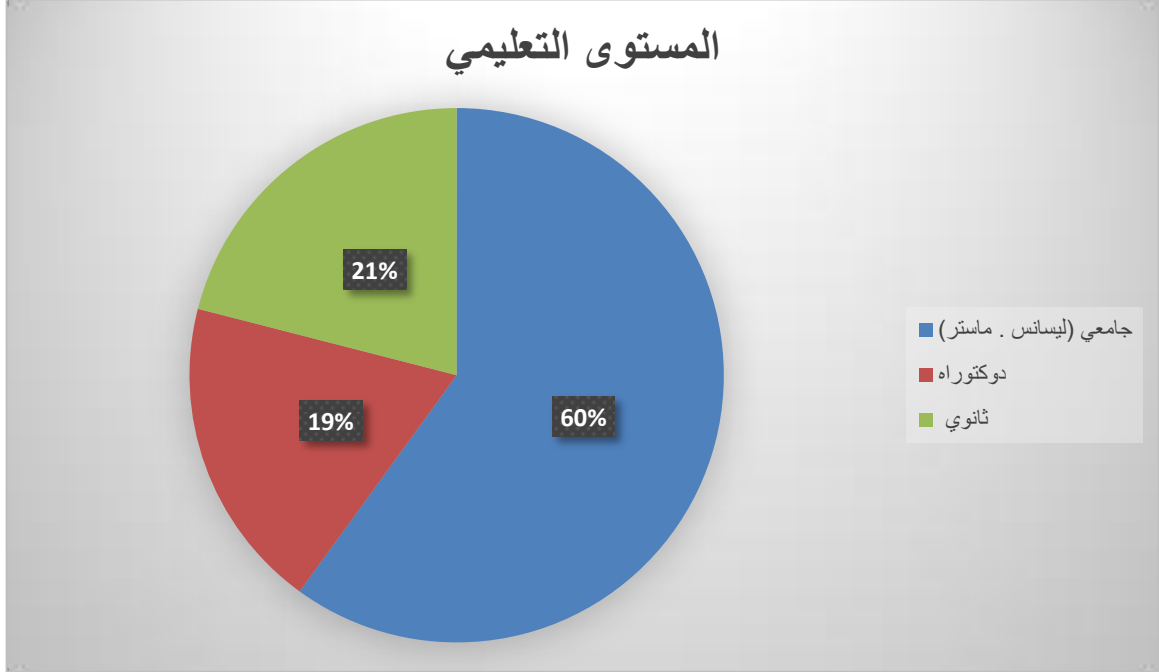
### 3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي لتحويل البيانات إلى معلومات ونتائج باستخدام برنامج SPSS وأهمها:



- 1- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية لإظهار خصائص عينة الدراسة.
  - 2- معامل ألفا كرونباخ : الاختبار ثبات أداة الدراسة.
  - 3- المتوسط الحسابي: الذي يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل عبارة من محاور الدراسة، بالإضافة للوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
  - 4- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.
  5. اختبار Independent Samples T-Test: وذلك لاختبار فروق التقييمات بين إجابات أفراد العينة.
  - 6- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار تأثير آلية تقييم واختبار الموردين على أداء المؤسسات.
- وصف العينة كان المستوى التعليمي للعينة كما يبين الشكل التالي:

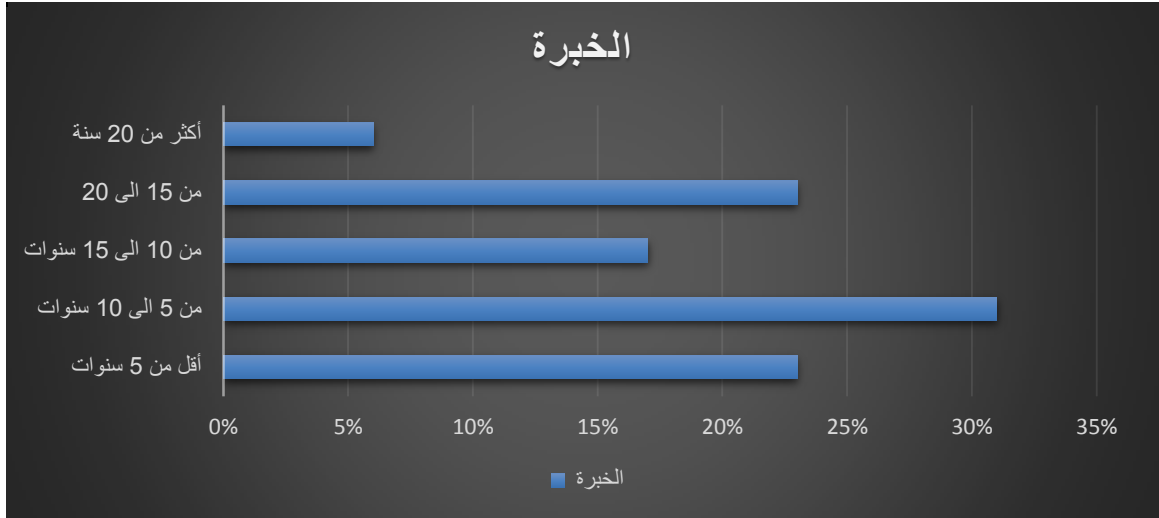
الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي



يظهر الشكل رقم (1) أن 60% من العينة من حملة الشهادة الجامعية، 21% من حملة شهادة ثانوي، وأقلية 19% من حملة الشهادة الدكتوراه.

أما الخبرة فكانت كما يوضح الشكل التالي:

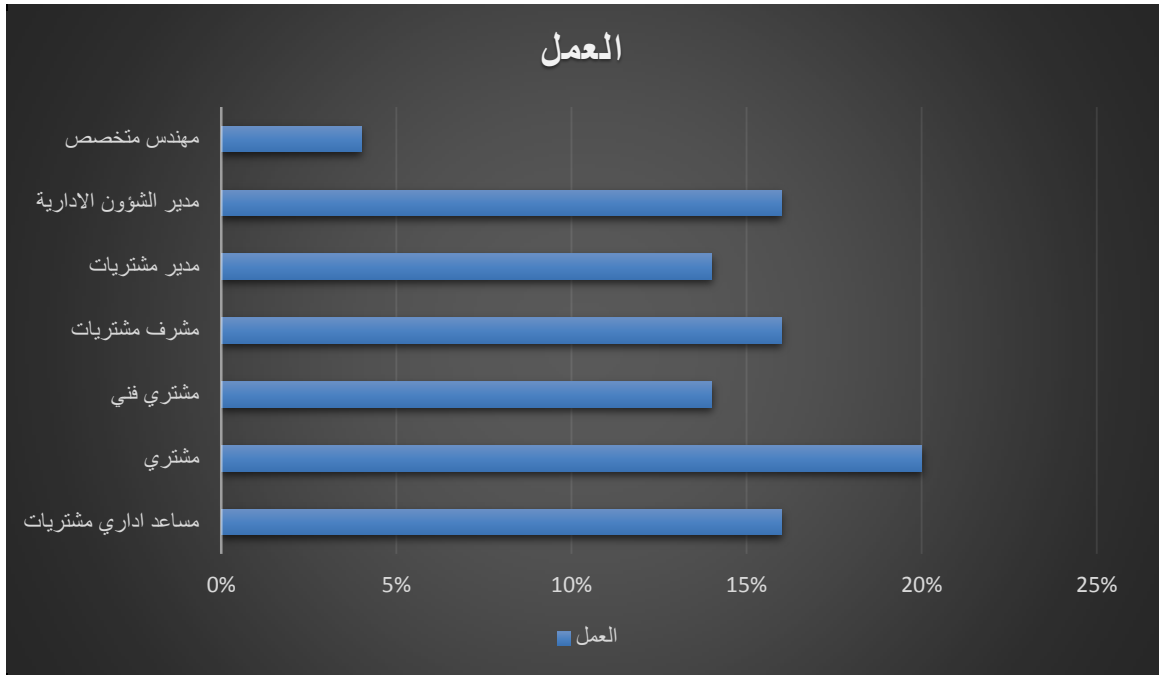
الشكل (02) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



يتضح من الشكل رقم 2 أن أكثر من 31% من المستخدمين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات  
 23% لكل من الخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة من 15 إلى 20 سنة , 18% لهم خبرة من  
 10 سنوات إلى 15 , وأقلية 5% لديهم خبرة أكثر من عشرين سنة

أما عن الأعمال التي يشغلها أفراد العينة فكانت موضحة في الشكل التالي

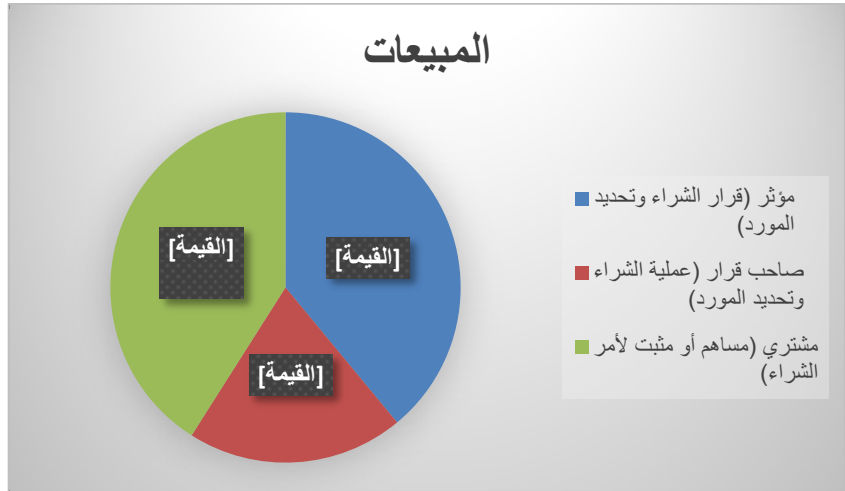
الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



يتبين من الشكل رقم (3) أن أكثرية 20% من أفراد العينة يعملون في المشتريات، 16% يعملون كمشريفي مشتريات ومساعدين إداري مشتريات، ومدراء لوجستيين، 14% يعملون كفنيي مشتريات، ومدراء مشتريات.

أما أدوارهم في مجال المشتريات فكانت كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة بحسب دورهم في عملية الشراء



نلاحظ من الشكل رقم (4) أن أكثرية 41% من العينة يساهمون أو يثبتون أمر الشراء كمشتريين، 39% يؤثرون في قرار الشراء وتحديد المورد، 20% منهم أصحاب قرار في عملية الشراء وتحديد المورد.

## 5- اختبار ثبات أداة القياس

1.5 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معايير الاختيار المورد:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إجابات المعايير التي تم اعتمادها من أجل اختيار المورد،

(1) لا يؤثر أبداً إلى 5 يؤثر بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه

المعايير، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (3): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارة المعايير

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.947	23

يتضح من الجدول رقم (3) أن مقياس ألفا كرونباخ عالي، وبالتالي فإن العبارات المعايير ثبات عال  
 علما أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو  $0.6$  وما فوق). ولمعرفة درجات التأثير للمعايير  
 المختلفة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One

## Sample T-Test

لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لعبارات المعايير

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الاجابة	Sig	المعنوية
الجودة	4.39	0.572	مؤثر	000	معنوي
السعر	4.39	0.572	مؤثر	000	معنوي
وقت التسليم	4.40	0.493	مؤثر	000	معنوي
السمعة	3.44	1.072	مؤثر	0.001	معنوي
الأداء السابق	3.40	1.095	مؤثر	0.003	معنوي
حجم الشركة	3.21	1.034	مؤثر	0.087	غير معنوي
الملائمة	3.63	0.887	مؤثر	000	معنوي
التسهيلات الائتمانية	3.83	0.742	مؤثر	000	معنوي
المركز المالي	3.53	0.829	مؤثر	000	معنوي
القدرة الفنية	3.36	1.077	مؤثر	0.007	معنوي
سهولة التواصل	3.77	0.454	مؤثر	000	معنوي
الأداة التنظيمي	3.19	1.067	مؤثر	0.150	غير معنوي

الموقع الجغرافي	3.16	1.125	مؤثر	0.246	غير معنوي
المرونة	3.79	0.797	مؤثر	000	معنوي
شهادة الجودة	3.29	1.079	مؤثر	0.030	معنوي
السلامة الصحية	3.29	1.131	مؤثر	0.038	معنوي
العلاقة بالمورد	3.80	0.861	مؤثر	000	معنوي
شروط الدفع	3.96	0.770	مؤثر	000	معنوي
الخبرة السابقة بالعمل مع المؤسسات	3.09	1.201	مؤثر	0.552	غير معنوي
سياسة المطالبة المالية	3.94	0.720	مؤثر	000	معنوي
الكلفة النهائية متضمنة كلفة الشحن	4.13	0.741	مؤثر	000	معنوي
الضمانات	3.33	1.176	مؤثر	0.022	معنوي
تقديم منتجات وخدمات جديدة	3.87	0.760	مؤثر	000	معنوي

من الجدول رقم (4) يتضح أن أهم معيار وأكثرهم تأثيراً على اختيار الموردين هو وقت التسليم بمتوسط حسابي يبلغ 4.40، تليه معايير الجودة والسعر بمتوسط حسابي يبلغ 4.39 ثم يأتي معيار الكلفة النهائية متضمنة كلف الشحن بمتوسط حسابي يبلغ 4.13، أما المعايير الأقل تأثيراً على



اختيار الموردين فهي شروط الدفع وسياسة المطالبة المالية وتقديم منتجات وخدمات جديدة والتسهيلات الائتمانية والعلاقة بالمورد والمرونة وسهولة التواصل والقدرة الفنية والمركز المالي والملاءمة والأداء السابق والسمعة وشهادة الجودة والسلامة الصحية بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.29 و3.96 حيث جاءت عبارات هذه الإجابات بدرجة المؤثر، وهي جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعا أقل من 0.05، وبالتالي فهي دالة معنوية.

أما معايير حجم الشركة والأداء التنظيمي والموقع الجغرافي والخبرة السابقة بالعمل مع المؤسسات فقد كانت القيمة الاحتمالية لها جميعا أكبر من 0,05 وبالتالي فهي ذات دلالة غير معنوية.

يمكن ترتيب أهمية المعايير في عملية اختيار الموردين لدى المؤسسات بحسب المتوسط الحسابي الأعلى كما يلي:

- مهم جدا: وقت التسليم، الجودة، السعر، الكلفة النهائية متضمنة كلف الشحن

- مهم: شروط الدفع وسياسة المطالبة المالية وتقديم منتجات وخدمات جديدة والتسهيلات

الائتمانية والعلاقة بالمورد والمرونة وسهولة التواصل والقدرة الفنية والمركز المالي

والملاءمة والأداء السابق والسمعة وشهادة الجودة والسلامة الصحية

- غير مهم: حجم الشركة والأداء التنظيمي والموقع الجغرافي والخبرة السابقة بالعمل مع المؤسسات ويلاحظ عدم وجود ضمن توجه إجابة غير مؤثر، وهذا يدل على أن المؤسسات تهتم بضبط العلاقة مع الموردين منذ مرحلة الاختيار حيث أن توجه جميع الإجابات على جميع المعايير كان "مؤثر".

2-5 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اعتماد طرق تحليلية وإجراءات جيدة للتقييم

ومحور تقييم العروض الفنية والمالية للموردين:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إجابات الطرق التحليلية التي تم اعتمادها من أجل اختيار المورد، (1 غير موافق أبداً إلى 5 موافق بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه الطرق التحليلية، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (5): معامل ثبات ألفا كرونباخ للأساليب التحليلية الموضوعية

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.977	2

يتضح من الجدول رقم (5) أن مقياس ألفا كرونباخ عال، وبالتالي فإن لعبارات الطرق التحليلية ثبات عال (علما أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو 0.6 وما فوق).

ولمعرفة درجات التأثير للطرق التحليلية وطرق تقييم العروض الفنية والمالية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One Sample T-Test لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية للأساليب التحليلية الموضوعية وتقييم العروض الفنية والمالية

المعنوية	Sig.	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.000	موافق بشدة	.553	4.31	تعتمد مؤسستك طرق تحليلية جديدة لتقييم واختيار الموردين
معنوي	.000	موافق بشدة	.562	4.34	تعتمد مؤسستك إجراءات جديدة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن المستجيبون وافقوا بشدة على أن المؤسسة تعتمد طرق تحليلية جديدة لتقييم واختيار المورد بمتوسط حسابي يبلغ 31.4، كما وافقوا بشدة على أن المؤسسة تعتمد إجراءات جديدة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين بمتوسط حسابي يبلغ 34.4.

وقد جاءت جميع الإجابات السابقة بدرجة الموافق بشدة، وهي جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعاً أقل من 0,05، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير الطرق المستخدمة في مجرى

العمل

المعنوية	Sig.	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.000	تؤثر بشدة عالية	.617	4029	إلى أي مدى تؤثر الطرق المستخدمة في مجرى العمل وأهدافه

يتبين من الجدول رقم (7) أن الطرق المستخدمة (في تقييم واختيار الموردين) تؤثر بشدة عالية بمجرى العمل وأهدافه بمتوسط حسابي يبلغ 29.4، وقد جاءت الإجابة وهي جوهرية لكون القيمة الاحتمالية لها جميعاً أقل من 0,05، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

### 3-5 أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة:

تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي في إجابات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المؤسسة، (1 غير موافق أبداً إلى 5 موافق بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه العبارات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (8): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.987	8

يتضح من الجدول رقم (8) أن مقياس ألفا كرونباخ عالٍ، وبالتالي فإن عبارات المعايير ثبات عالٍ (علمياً أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو 0,6 وما فوق).

ولمعرفة درجات التأثير للمعايير المختلفة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One Sample T-Test لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت

النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير آلية تقييم واختيار الموردين

على أداء المؤسسة

المعنوية	Sig.	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.000	موافق	.798	4.17	تحصل مؤسستنا على أسعار منافسة
معنوي	.000	موافق بشدة	.811	4.26	نجحت مؤسستنا في تخفيض التكاليف
معنوي	.000	موافق	.773	4.20	المواد المستلمة تطابق النوعية والمواصفات المطلوبة
معنوي	.000	موافق	.767	4.14	يستخدم الموردون معايير التخزين والنقل التي تحافظ على نوعية المواد
معنوي	.000	موافق	.772	4.11	تحصل مؤسستنا على المواد من

مورديها في الوقت المحدد					
معنوي	.000	موافق	.798	4.17	يمكن للموردين تسليم الطلبات الطارئة
معنوي	.000	موافق	.801	4.10	يمكن للموردين تطوير المنتجات المطلوبة أو تغيير مواصفاتها بطلب من المؤسسة
معنوي	.000	موافق	.808	4.11	يمكن للموردين معالجة الإنتاج بأحجام مختلفة

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المستجيبين وافقوا على أن المؤسسة تحصل على أسعار منافسة بمتوسط حسابي يبلغ 17.4، كما وافقوا بشدة على أن المؤسسة نجحت في تخفيض التكاليف بمتوسط حسابي يبلغ 26.4. كما نجد أن المستجيبين وافقوا على أن المؤسسة تستلم المواد المطلوبة بشكل مطابق للعينة والمواصفات الواردة في العقد وذلك بمتوسط حسابي وقدره 20.4، كما أنهم موافقون على أن الموردين يستخدمون معايير التخزين المناسبة التي تحافظ على نوعية المواد بمتوسط حسابي وقدره 14.4.

بالإضافة إلى ما سبق، نستخلص من الجدول رقم (9) أن المستجيبين وافقوا على أن المؤسسة تحصل على المواد المطلوبة من الموردين في الوقت المحدد بمتوسط حسابي وقدره 11.4، كما أن الموردين قادرين على تسليم الطلبات الطارئة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 17.4. كما أن المستجيبين وافقوا على أن الموردين قادرين على تطوير المنتجات المطلوبة أو تغيير مواصفاتها بطلب من المؤسسة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 10.4، كذلك فإن الموردين قادرين على معالجة الإنتاج بأحجام مختلفة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 11.4.

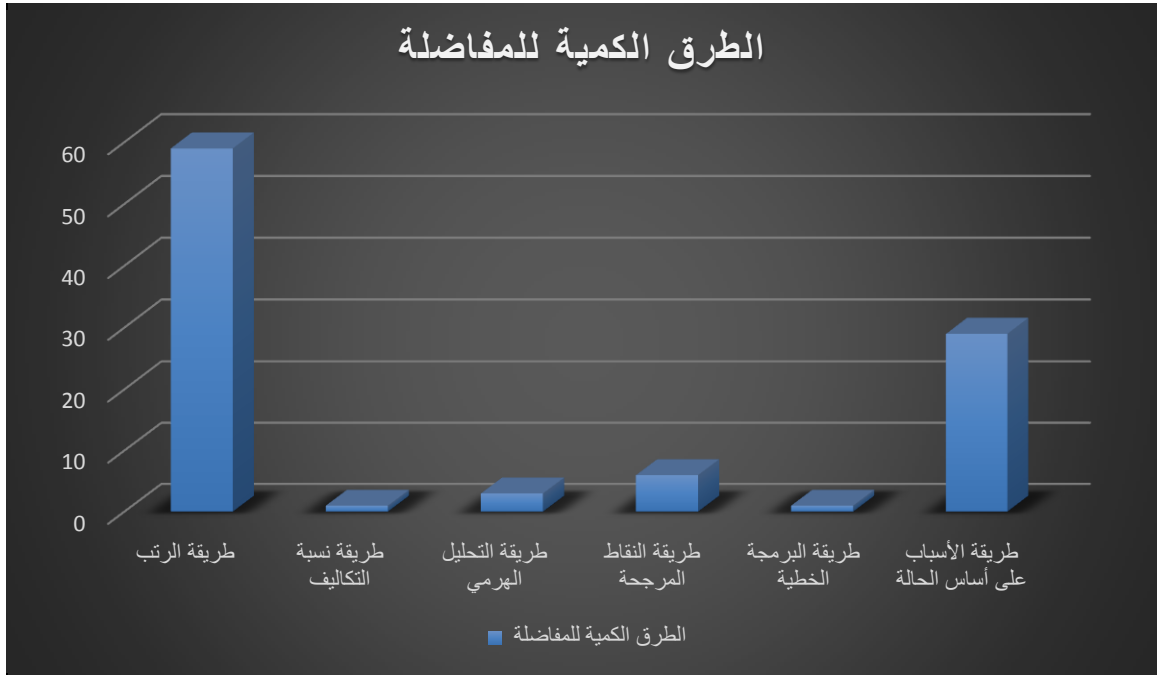
وقد جاءت الغالبية العظمى للإجابات السابقة بدرجة الموافقة مما يؤكد أن المؤسسات تمتلك أساليب التكلفة والجودة والمرونة والسرعة، وهذه الإجابات جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعاً أقل من 0.05، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

#### 6- تحليل بعض إجابات الاستبيان المتعلقة بتقييم واختيار الموردين

#### 1-6 طريقة تقييم واختيار الموردين:



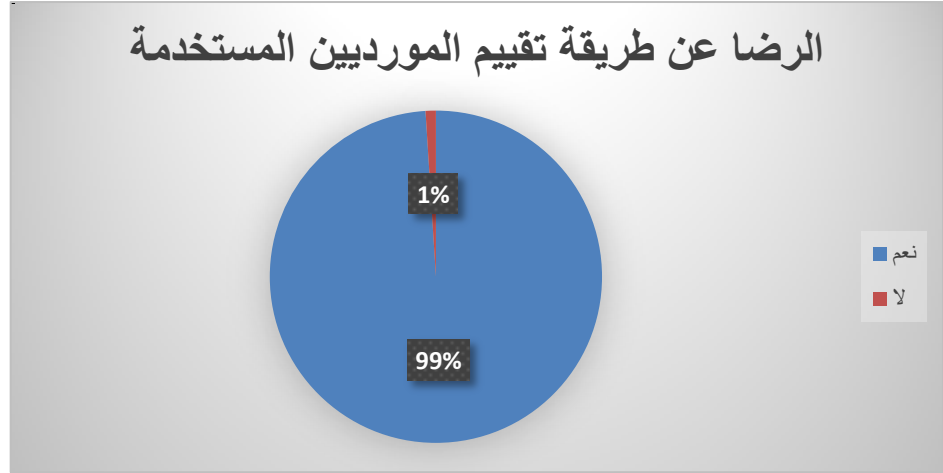
الشكل رقم (6): طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة بحسب منظمة عمل أفراد العينة



يظهر من الشكل رقم (6) أن طريقة الرتب هي المتبعة عند أكثرية 59% من العينة، تليها طريقة الأسباب على أساس الحالة بنسبة 29%، وبنسب متدنية تبلغ 6% لطريقة نقاط المرجحة، ثم طريقة تحليل الهرمي بنسبة 3%، وأخيراً طريقة نسبة الكلفة والبرمجة الخطية بنسبة 1%.

## 6-2 الرضا عن طريقة التقييم المعتمدة:

طرحنا سؤالاً على أفراد عينة البحث حول رضاهم أو عدم رضاهم عن طريقة تقييم الموردين المستخدمة في مؤسستهم وجاءت نسب الإجابات كما يلي:



يتضح من الشكل رقم (7) أن أغلبية 99% من المستجيبين راضين عن طريقة التقييم المعتمدة، وأقلية 1% غير راضين عنها. وهذا يدل على ان الشركات تتبع طرق تقييم واختيار موردين ذات كفاءة وفائدة عالية.

لاحقاً للسؤال السابق حول رضا أفراد العينة أو عدمه حول الطرق المستخدمة في تقييم الموردين، طرحنا على أفراد العينة سؤالاً طلبنا منهم ذكر أسباب رضاهم أو عدمه، وتم تلخيص الإجابات كما يلي:

- تساعد طرق التقييم لإيجاد المورد الأفضل، كما تساعد بالمفاضلة بين المعايير المختلفة في عملية اتخاذ القرار في بيئة العمل الخاصة بمجمع تغذية الأنعام وتربية الدواجن
- تغطي الفرص المتكافئة للموردين للتنافس فيما بينهم
- تم بناء نموذج لتقييم الموردين عن آخر 4 أشهر، لتساعد فيما بعد لبناء قاعدة بيانات الموردين على أساس معايير متنوعة.
- إن نوعية المواد المستلمة تعكس نجاح طرق المفاضلة بين الموردين.

• إن عملية المفاضلة بين الموردين الفعالة والناجحة ستلغي الهدر في التكلفة ضمن سلسلة التوريدات، ويقلل المخاطر

• لا يوجد شكوى من المستفيد النهائي من البضائع

• تم توفير الجهد والوقت والتكلفة

• جميع الموردين كانوا راضين عن التكاليف المدفوعة خلال السنين السابقة.

3-6 طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات:

الجدول رقم (10): طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات بالنسبة لمنتوج الذرة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100	70	مورد محلي
0	0	مورد خارجي
100	70	المجموع

أظهرت النتائج بحسب الجدول رقم (10) أن المؤسسة تختار الموردين المحليين بنسبة 100 % من

تعاملاتها.

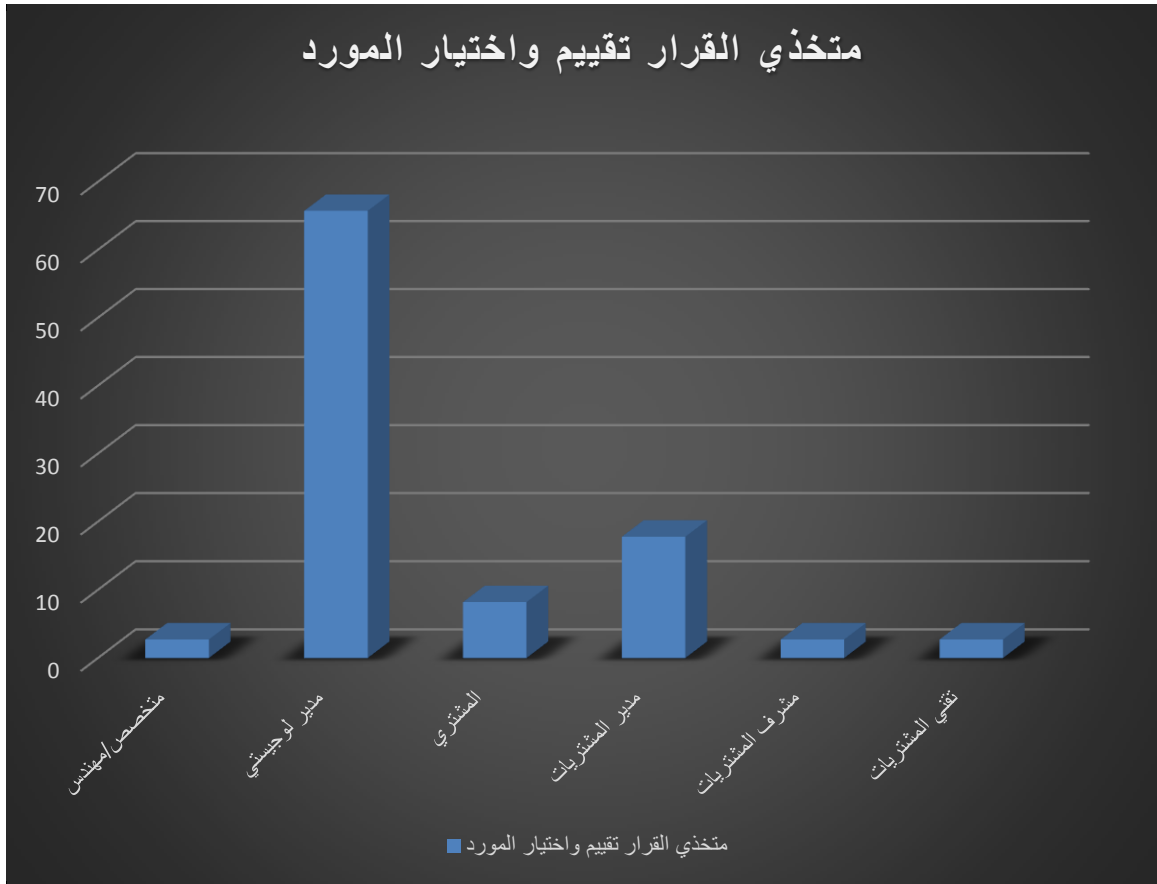
لاحقاً للسؤال السابق، طرحنا على أفراد العينة سؤالاً طلبنا منهم ذكر أسباب تفضيلهم للمورد المحلي أو الخارجي:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي أجاب عليها الأفراد في الأسباب التالية:

- العامل (المكان) الجغرافي للمورد
- سهولة التواصل مع المورد، خاصة في حالة النوعية الرديئة أو التغيير في الطلبات وتجاوب الموردين مع ذلك.
- توفير تسهيل في الدفع
- يتم اختيار الموردين المحليين لأنهم أسرع في توريد الطلبات، مع التوفير في قيمة التأمين وكلف التوريد
- يتم اختيار الموردين المحليين لدعم الاقتصاد الوطني من جهة، تشجيع الموردين المحليين على رفع سويتهم، إضافة إلى تشغيل العمالة المحلية.

4-6 متخذ قرار تقييم واختيار المورد:

الشكل (8): توزيع أفراد العينة بحسب دورهم في تقييم واختيار الموردين

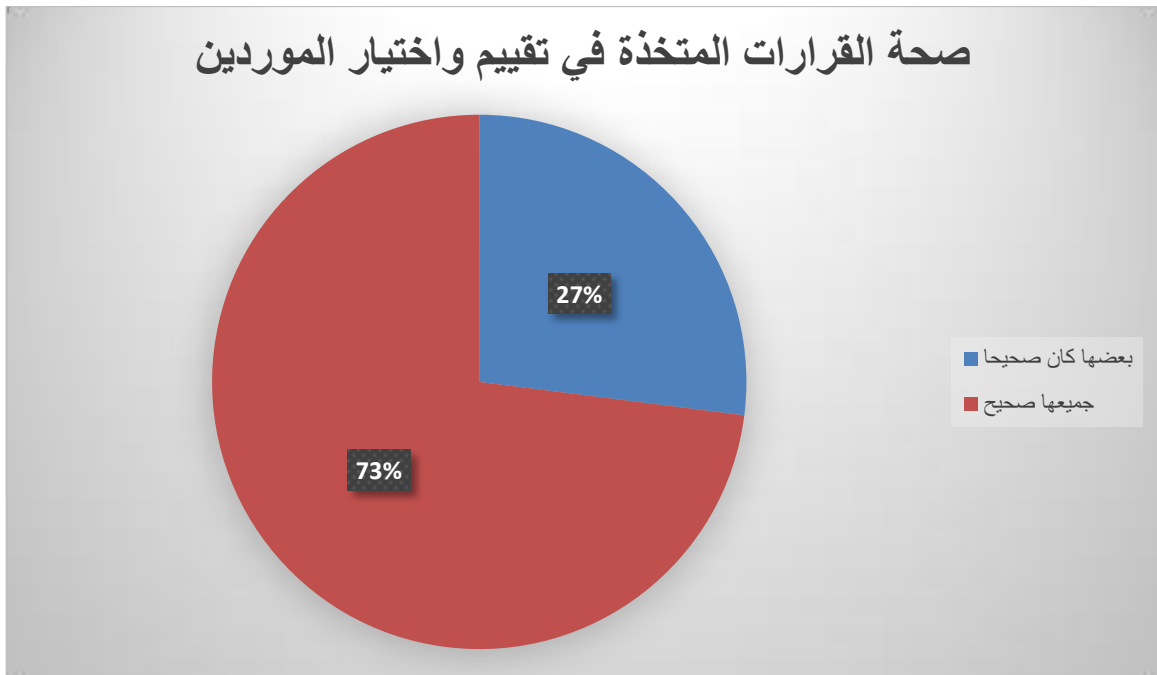


يتضح من الشكل رقم (8) أن 66% من الحالات يقوم المدير اللوجستي بتقييم واختيار الموردين، بينما 18% من الحالات يقوم بذلك مدير المشتريات، ونسبة متدنية للمشتري تبلغ 2.8%. أما مشرفي المشتريات، وتقنيي المشتريات، والمهندسين/المختصين فقد حصلوا على أقل نسبة تبلغ

## 5\_6 مدى صحة القرارات المتخذة بخصوص تقييم واختيار الموردين:

وللاطلاع على آراء أفراد العينة حول صحة القرارات المتخذة في تقييم واختيار الموردين، جاءت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (9): رأي أفراد العينة حول صحة القرارات المتخذة في تقييم واختيار الموردين



يتبين من الشكل رقم (9) أنه برأي 73% من المستجيبين أن القرارات المتخذة بخصوص تقييم واختيار الموردين كانت صحيحة، 27% يجدون أن بعض القرارات بهذا الخصوص كان صحيحاً. ولم تأتي أي إجابة تفيد ان القرارات كانت غير صحيحة، مما يدل على أن متخذي القرارات حول اختيار وتقييم الموردين في المنظمات الدولية ذوي كفاءة عالية.

لاحقاً للسؤال السابق، طلبنا من أفراد العينة تبرير اختيارهم لعدم صحة القرارات المتخذة بخصوص اختيار وتقييم الموردين، وتم تلخيص الإجابات كما يلي:

أنه من الحالات التي ظهر فيها الاختيار الخاطئ للمورد هي عقد واحد، لم يحترم فيه المورد الشروط الواجب الالتزام بها مع مجمع انتاج الأغذية وتربية الدواجن، وهي حالة نادرة، وفي إجابة أخرى ظهر في بعض الحالات النادرة عدم مطابقة البضائع للشروط المطلوبة، وفي إجابة أخرى فإن الاختيار للقيمة الأدنى أدى إلى مواجهة مشكلة في النوعية.

## 7- اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة"

وينبثق منها اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على

أداء المؤسسة"

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين

الموردين على أداء المؤسسة"

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية على أداء المنظمة"

قمنا باستخدام تحليل الارتباط بيرسون من أجل معرفة نسبة الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة

### Correlations

		تقييم العروض الفنية والمالية	المعايير	الأداء
الطرق التحليلية الموضوعية	Pearson Correlation	1	.955**	.228
	Sig. (2- tailed)		.000	.057
	N	70	70	70
تقييم العروض	Pearson Correlation	.955**	1	.251*



الفنية والمالية	Sig. (2- tailed)	.000		.036	.031
	N	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.228	.251*	1	.240*
المعايير	Sig. (2- tailed)	.057	.036		.045
	N	70	70	70	70
	Pearson Correlation	.225	.258*	.240*	1
الأداء	Sig. (2- tailed)	.061	.031	.045	
	N	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بالنسبة لارتباط معايير تقييم الموردين بأداء المنظمات، من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ 0,045 وهي أصغر من القيمة 0,05 وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى ثقة 95% يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الموردين وأداء المؤسسات في عينة

البحث، وبالتالي نرفض فرضية عدم الموافقة. وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج أن علاقة الموافقة كانت طردية (ارتفاع قيم معايير تقييم الموردين يوافق ارتفاع في قيم أداء المؤسسات). وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافقة تبلغ  $0,240^*$ ، نستنتج أن علاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة مما يدلنا على وجود أثر إيجابي لمعايير تقييم الموردين على أداء المؤسسات.

وفيما يخص ارتباط الطرق التحليلية الموضوعية المتبعة في تقييم الموردين بأداء المؤسسات، من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ  $0,061$  وهي أكبر من القيمة  $0,05$  وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى الثقة  $95\%$  لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الطرق التحليلية الموضوعية المتبعة في تقييم الموردين وأداء المؤسسات في عينة البحث، وبالتالي نقبل فرضية عدم الموافقة.

أما فيما يخص ارتباط تقييم العروض الفنية والمالية للموردين بأداء المؤسسات، من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ  $0,031$  وهي أصغر من القيمة  $0,05$  وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى ثقة  $95\%$  يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تقييم العروض الفنية والمالية للموردين وأداء المؤسسات في عينة البحث، وبالتالي نرفض فرضية عدم الموافقة. وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت طردية (ارتفاع قيم تقييم العروض الفنية والمالية يوافق ارتفاع في قيم أداء المؤسسات). وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافقة تبلغ  $0,258^*$ ، نستنتج أن علاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة مما يدلنا على وجود أثر إيجابي لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المؤسسات.

ومن خلال تبيان العلاقات بين أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين وأداء المؤسسات، نقوم بإيجاد معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المرتبطة إحصائياً بالأداء كما يلي:

الجدول رقم (12): قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 <sup>a</sup>	.099	.072	.72866

a. Predictors: (Constant) والمالية والفنية العروض

نجد من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة R تشير إلى وجود علاقة متوسطة الشدة بين أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين وأداء المنظمات، وإن قوة هذه العلاقة تساوي 0,315 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01.

وتبلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  في نفس الجدول السابق قيمة وقدرها 0.099 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) بنسبة 10% تقريبا.

الجدول رقم (13): تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)

Enova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.924	2	1.962	3.695	.030 <sup>b</sup>
	Residual	35.574	67	.531		
	Total	39.498	69			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant) المعايير وتقييم العروض الفنية والمالية

يبين الجدول رقم (13) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد، وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 3,695 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على معنوية نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الطرق الكمية والمفاضلة بين الموردين) والمتغير التابع (أداء المؤسسة).

الجدول رقم (14): نتائج الاختبار لتحديد معاملات نموذج الانحدار للأبعاد المرتبطة بأداء المؤسسات

Coefficients<sup>a</sup>

Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.099	.769		2.72	.00

	t)			8	0
				1.56	.00
	المعايير	.226	.144	.187	4 6
	تقييم العروض	.284	.161	.211	1.76 .00
	الفنية والمالية			1	7

a. Dependent Variable: أداة المؤسسة

وتشير قيمة B بحسب الجدول رقم (14) أن كل تغير في المعايير بمقدار مرة واحدة يؤدي إلى تغير في أداء المؤسسة بمقدار 0,226، وكل تغير في تقييم العروض الفنية والمالية يؤدي إلى تغير في أداء المؤسسة بمقدار 0,284.

أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة في الجدول السابق، نلاحظ أنها تبلغ قيمة وقدرها 1,564 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بالنسبة للمعامل الموافق للمعايير والمعامل الثابت ( $\alpha$ ). كما أن قيمة t تبلغ 1,761 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 بالنسبة للمعامل الموافق لتقييم العروض الفنية والمالية والمعامل الثابت ( $\alpha$ ).

وبالتالي يمكن تمثيل العلاقة بين أداء المؤسسة وكلا من الطرق الكمية والمفاضلة بين الموردين بمعادلة من الشكل:

$$Y = \alpha + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_MX$$

وبالتالي يمكن تمثيل أداء المؤسسة بنموذج الانحدار الخطي التالي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 2,099 + 0,226 \text{ المعايير} + 0,284 \text{ تقييم العروض الفنية والمالية}$$

ونعود لاختبار اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الطرق الكمية والمفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة"

الجدول رقم (15): علاقة ارتباط أداء المنظمة بآلية تقييم واختيار الموردين عموماً

### Correlations

		آلية تقييم واختيار الموردين	أداء المنظمة
آلية تقييم واختيار الموردين	Pearson		
	Correlation	1	.250*
	Sig. (2-tailed)		.036
	N	70	70

أداء المنظمة	Pearson		
	Correlation	.250*	1
	Sig. (2-tailed)	.036	
	N	70	70

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتبين من الجدول رقم 15) أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0,05 ، وبالتالي نستنتج عند مستوى الثقة 95% أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسة و الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين في عينة البحث ، وبناء عليه نرفض فرضية العدم الموافقة .وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج ان العلاقة الموافقة كانت طردية (ارتفاع قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين يوافق ارتفاع في قيم أداء المؤسسة)، وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافق تبلغ 0,250 نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة.

وسنقوم بدراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95%.



الجدول رقم (16): قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموماً) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 <sup>a</sup>	.063	.049	.73783

. Predictors: (Constant), آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين

نجد من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة R تشير إلى وجود علاقة بسيطة الشدة بين آلية قيم

الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموماً وأداء المؤسسات، وإن قوة هذه العلاقة تساوي 0,250

وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

وتبلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  في نفس الجدول السابق قيمة وقدرها 0,063 مما يدل على أن المتغير المستقل (آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموماً) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة) بنسبة 6% تقريباً.

الجدول رقم (17): تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغير المستقل (آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموماً) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)

Enova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.478	1	2.478	4.553	.036 <sup>b</sup>
Residual	37.019	68	.544		
Total	39.498	69			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant) آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين

يبين الجدول رقم (17) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط والذي يدرس العلاقة بين آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين وأداء المؤسسة، وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 4,55 وهي ذات معنوية إحصائية جوهريّة عند مستوى دلالة 0,05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين يلعب دور جيد في التنبؤ بأداء المؤسسات.

الجدول رقم (18): نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار لآلية تقييم واختيار الموردين

عموما المرتبطة بأداء المنظمة

Coefficients

Mode	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)		4.56	.000
	t)	2.843	.623	3

آلية قيم الطرق	.307	.144	.250	2.13	.03
الكمية				4	6
للمفاضلة بين					
الموردين					
عموما					

a. أداة المؤسسة: Dependent Variable

وتشير قيمة B بحسب الجدول رقم (18) أن كل تغير في آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين

الموردين بمقدار مرة واحدة يؤدي إلى تغير في أداء المؤسسة بمقدار 0,307.

أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة في الجدول السابق، نلاحظ أنها تبلغ قيمة وقدرها 2,124 وهي دالة

إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 بالنسبة للمعاملات الموافقة لآلية آلية قيم الطرق الكمية

للمفاضلة بين الموردين عموما والمعامل الثابت ( $\alpha$ ).

وبالتالي يمكن تمثيل أداء المؤسسة بنموذج الانحدار الخطي التالي:

أداء المؤسسة =  $0,307 + 2,843$  آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين عموما

## - نتائج الدراسة

اعتمادا على الدراستين النظرية والعملية، توصلنا إلى النتائج التالية:

**1-وجود أثر ذو دلالة إحصائية آلية قيم الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة بما يشمل بُعد معايير تقييم الموردين وُبعد تقييم العروض الفنية والمالية للموردين، أي أن اعتماد المؤسسة على آلية فعالة لتقييم واختيار الموردين يؤثر على أداء المؤسسة مما ينعكس بالتأكيد على عمليات المؤسسة وأهدافها. وقد جاءت إجابات الاستبيان لتؤكد بنسبة 99% عن رضاها عن طريقة تقييم الموردين المتبعة وهذا يدل على ان المؤسسات تتبع الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين ذات كفاءة وفائدة عالية.**

**2-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير المعتمدة في طرق المفاضلة بين الموردين على أداء المؤسسة، وذلك من خلال اعتماد المؤسسات على أهم المعايير المتفق عليها، والمعتمدة في الدراسات والبحوث السابقة، حيث احتلت معايير وقت التسليم والجودة والسعر المرتبة الأهم، تليها في الأهمية معايير تتعلق بطريقة الدفع والتسهيلات الائتمانية بالإضافة إلى بعض مزايا المورد كسهولة التواصل والسمعة وشهادات الجودة والسلامة الصحية. وهذا يؤكد على اهتمام المؤسسات بتقديم مواد للمستفيدين ذات جودة مقبولة وضمن الوقت الملائم.**

**3-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأساليب والطرق التحليلية المتبعة في تقييم واختيار الموردين على أداء المؤسسة، وذلك من خلال اعتماد المؤسسات في اختيار وتقييم مورديها على أساليب**

وطرق تحليلية شائعة، وهي طريقة الرتب والأسباب على أساس الحالة، بالإضافة إلى بعض الصيغ الرياضية لتسهيل عملية اتخاذ القرار، ويتم استعمالها من خلال برامج خاصة بالمؤسسات تم تصميمها من قبل خبراء في هذا المجال لمساعدة المؤسسات على اتخاذ قرار مبني على طرق علمية وتحليلية صحيحة.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على طرق إجرائية وسياسة معينة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين تجعلها قادرة على تلافي أي مشاكل أو تحديات في تحقيق أهدافها.

5- اعتماد المؤسسات على الموردين المحليين بنسبة 100% وهي نسبة ممتازة كون معظم تعاقدات المؤسسات، حيث ان المورد المحلي لديه معرفة أفضل بسياق المشاريع في القطر وعن إمكانيات وفرص النفاذ إلى مواقع الأعمال. وجاءت إجابات الاستبيان لتؤكد هذه المزايا للمورد المحلي من حيث تقديمه للسعر الأقل وخفض التكاليف الإضافية وضمان الجودة المناسبة والتحكم بالمواد المستلمة.

6- اعتماد المؤسسات على متخذي قرار أكفاء فيما يتعلق بتقييم واختيار الموردين الذين ستعامل معهم المؤسسة، وهذا بالتأكيد سينعكس على فعالية وأداء المؤسسات.

7- توصيات ومقترحات البحث

استخلصنا توصيات ومقترحات البحث من خلال إجابات الاستبيان ومن خلال النقاشات التي أجريناها مع القائمين على عملية اختيار وتقييم الموردين في المؤسسات، في محاولة منا لتقديم توصيات ومقترحات عملية مفيدة لكل من المؤسسة والموردين بما يساهم في تعزيز وتطوير آليات الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين المتبعة وكذلك آلية عمل الموردين مع الشركات.

### 7-1 للمؤسسات المحلية:

1- ضرورة اعتماد المؤسسات في عملية التقييم المستقبلية على معايير إضافية مثل: معيار الالتزام بالجودة المطلوبة والمواصفات والشروط المتفق عليها وبالمساءلة وتحمل المسؤولية، معيار المرونة وسرعة الاستجابة وخاصة في حالات الطوارئ. وعلى اعتبارها مؤسسات مساهمة في نمو الاقتصاد الوطني فإن المعيار الأهم الذي يجب التأكيد عليه في عملية التقييم هو الجودة بغض النظر عن باقي العوامل أو المعايير.

2- العمل على تحسين النموذج المطبق في تقييم الموردين، وأفضلية اعتماد إحدى البرامج الالكترونية الذكية المخصصة لهذه العملية حيث تقوم هذه البرامج المتطورة على اعتماد أساليب وطرق رياضية حديثة متكاملة، تساهم في اختيار المورد الأنسب وتساعد في إدارة معلومات الموردين وإدارة أداء المورد الأساسي وتنظيم جميع البيانات والمعلومات حول الأسعار والعروض والتعاقدات السابقة والحالية وتخزينهم في موقع واحد ، كما تؤدي إلى عدم التلاعب بالمدخلات والنتائج وتعزيز الحماية ، وأخيرا

تقوم بإعطاء تقارير وتحليلات ونتائج إحصائية دقيقة حسب المعطيات ، وهذا كله يساهم بالطبع في عملية الاختيار الأنسب.

3- من المفضل في بعض الحالات أن يتم التفاوض مباشرة مع مجموعة مختارة من الموردين ومحاولة بناء علاقة طويلة الاجل معهم من أجل اختصار تفاصيل عملية التعاقد ومدة التسليم، ومن أجل ضمان استمرارية المورد في تقديم الجودة المطلوبة.

## 7-2 للموردين:

1- العمل على تحسين أو تطوير معايير تشغيل وتركيب المواد وفقا للمعايير الدولية وليس فقط المحلية، والعمل على تطوير القدرات التقنية والفنية إن أمكن.

2- إعلام المؤسسة بشكل صريح وواضح عن أية تغييرات أو تأخير أو صعوبات يمكن مواجهتها في عملية التوريد أو التقديم، من أجل تمكين المؤسسة من إجراء اللازم تجنباً لأي تأخير يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على كافة الأطراف بما يشمل المؤسسة والمورد والمستفيدين.

3- يجب على المورد أن يدرك بشكل جيد أن المؤسسات تقوم على مجموعة من مبادئ ومعايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى اتباعها لسياسة شراء واضحة، مما يساعد على الوصول للهدف المشترك وهو تقديم الاحتياجات اللازمة والضرورية من مواد. لذلك، ينبغي على المورد أن يلتزم بالشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة عدم توريد مواد أو تقديم خدمات ذات جودة سيئة تفادياً لأي آثار سلبية على كل الأطراف.



## 08 - الدراسات المستقبلية المقترحة

يمكن العمل لاحقاً على دراسة آلية المؤسسة في تقييم أداء الموردين في مرحلة ما بعد التعاقد والإجراءات المتبعة لدى المؤسسات فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، والأساليب المتبعة لضمان صحة وجودة الخدمات والتوريدات المقدمة من الموردين، من خلال عملية الرقابة والاستلام والفحص.

خاتمة

ان مدى تأثير الطرق الكمية المفاضلة بين الموردين على أداء المنظمات يكون من خلال تحديد أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين، والأساليب التحليلية الموضوعية في المفاضلة بين الموردين، كما تهدف إلى التعرف على أثر الاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء الشركات المعاملة في مجال الشراء الصناعي بالجزائر.

يتألف مجتمع الدراسة من مجتمعات إنتاج أغذية الأنعام حيث تم توزيع 70 استبيان على عينة تشمل صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في هذه المجموعات، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية. وقد استخدمنا في هذه الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطرق الكمية في المفاضلة بين الموردين على أداء المجموعات، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدين فقط من أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المجموعات وهما بُعد معايير تقييم الموردين وبُعد تقييم العروض الفنية والمالية للموردين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأساليب التحليلية الموضوعية على أداء المجموعات . بالإضافة إلى اعتماد المجموعات على الموردين المحليين في معظم تعاقداتها، وعلى متخذي قرار أكفاء فيما يتعلق بتقييم واختيار مورديها.

## خاتمة

---

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها تطوير المعايير المعتمدة في الشركات لتقييم واختيار الموردين وإدراج معايير جديدة تتعلق بالالتزام بالجودة المطلوبة وفترة التسليم. كذلك ضرورة الاعتماد على برامج حديثة متكاملة لتقييم واختيار الموردين. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للموردين أهمها تطوير معايير التشغيل والتركيب للمواد والخدمات وضرورة إعلام المؤسسات (المجمعات) أي تغيير في موعد التسليم، بالإضافة إلى ضرورة التزام المورد بالشروط والمواصفات المتفق عليها مع المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

عبد الستار محمد العلي وخلييل إبراهيم الكنعاني، « إدارة سلاسل التوريد»، دار المسيرة،

ط1،

عمان، الأردن، 2009

عمر وصيفي عقيلي وآخرون، « إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي»، دار

اليازوري، عمان، 1998

شوقي ناحي جواد و الشموط محمد سالم، « إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين : مدخل

إداري»، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008

دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، 2008 ، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته

على الأداء المنظمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان ، الأردن.

رضوان، محمود عبد الفتاح، 2010 ، "الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات"، خبراء المجمو .

العربية للتدريب والنشر.

سليمان، حتقى محمود 1999 ، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات

المصرية، ص ٢٨ .

نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، 2005 ، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي"، مجلة

## قائمة المصادر والمراجع

---

. دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن.

الملاحق



## استبيان الدراسة حول موضوع الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين وأثرها على أداء المؤسسة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين وأثرها على أداء المؤسسة وذلك من خلال دراسة ميدانية مجمع تغذية الأنعام وتربية الدواجن (مجمع تربية الدواجن للغرب وحدة انتاج أغذية الأنعام\_بوقطب). ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط وشكراً لتعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية الرجاء وضع إشارة (X) عند الإجابة المناسبة

### 1- المؤهل العلمي:

- الثانوي
- ليسانس
- ماستر
- دكتوراه

### 2 - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

### 3 - ما هي التسمية الوظيفية الأقرب إلى مسؤولياتك:

- مساعد إداري في قسم المشتريات
- مشتري
- مشتري فني
- مشرف مشتريات
- مدير مشتريات
- مدير الشؤون اللوجستية
- مهندس / متخصص
- أخرى .....

4 - داخل مؤسستك، أي من هذه العبارات يصف بشكل أفضل دورك في شراء المنتجات أو الخدمات:

- مؤثر (في اتخاذ قرار الشراء واختيار الموردين)
- متخذ قرار (في عملية الشراء واختيار الموردين)
- مشتري (مساهم في تثبيت الطلب)
- أخرى .....

القسم الثاني: معايير اختيار الموردين

5 - أي من هذه المعايير تؤثر على قرار اختياركم للموردين

المعيار	غير مؤثر نهائياً	غير مؤثر	مؤثر الى حد ما	مؤثر	مؤثر جدا
الجودة					
السعر					
مدة التسليم					
السمعة					
الأداء السابق					
حجم الشركة					
الموثوقية					
تسهيلات الدفع					
المركز المالي للمورد					
المقدرة الفنية					
سهولة التواصل					
الإدارة والتنظيم					
الموقع الجغرافي للمورد					
المرونة (اتجاه تغير الطلب)					
معايير وشهادات الجودة					
اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته					
جودة العلاقة مع المورد					
طريقة الدفع					
خبرة المورد السابقة مع مؤسسات مماثلة					
سياسات المطالبة بالدفعات					
الكلفة الاجمالية (تشمل النقل والكلفات					

					الإضافية)
					الكفالة والخدمات
					التعاون في مجال المنتجات الجديدة

### القسم الثالث: النماذج والطرق الكمية المتبعة في عملية المفاضلة للموردين

يرجى اختيار إجابة واحدة فقط

6 - تتبع المنظمة طرق تحليلية جيدة للمفاضلة للموردين

- لا أوافق أبدا
- لا أوافق
- محايد
- موافق
- أوافق بشدة

7- تستخدم المؤسسة إجراءات جيدة لتقييم العروض الفنية والمالية من الموردين

- لا أوافق أبدا
- لا أوافق
- محايد
- موافق
- أوافق بشدة

8- إلى أي مدى تؤثر الطرق المتبعة في مؤسستك على سير العمل فيها و على أهدافها؟

- لا يوجد تأثير
- تأثير بسيط
- تأثير متوسط
- تأثير قوي
- تأثير قوي جدا

9- أي طريقة من الطرق تستخدم مؤسستك في المفاضلة بين الموردين وتقييمهم؟ يمكنك اختيار أكثر من طريقة

- طريقة الرتب
- طريقة النقاط المرجحة
- طريقة عملية التحليل الهرمي
- طريقة نسبة التكاليف
- طريقة التكلفة الاجمالية
- طريقة تحليل البيانات المغلفة

- مجموعة نماذج البرمجة الرياضية
- مجموعة نماذج الذكاء الاصطناعي
- الاستدلال على اساس الحالة

10- هل أنت راض عن الطريقة الحالية المتبعة في تقييم الموردين؟

- نعم راض عنها
  - لا، غير راض عنها
- 11- عطفًا على السؤال أعلاه حول رضاك أو عدم رضاك عن الطريقة المتبعة في تقييم الموردين، يرجى تبرير رضاك أو عدم رضاك.

.....

القسم الرابع: المفاضلة بين المورد المحلي والخارجي

12 أي فئة من الموردين تختار مؤسستكم بشكل أكبر في المناقصات التي تقوم بها؟

- المورد المحلي
  - المورد الخارجي
- 13- عطفًا على السؤال أعلاه يرجى ذكر ثلاثة أسباب على الأقل لتبرير اختياركم للمورد المحلي او الخارجي.

.....

.....

.....

القسم الخامس: اتخاذ القرار عند اختيار وتقييم الموردين

14- من الذي يتخذ القرار عند اختيار وتقييم الموردين: يرجى اختيار كل الإجابات الممكنة.

- مشتري
- مشتري فني
- مشرف مشتريات
- مدير مشتريات
- مدير الشؤون اللوجستية
- مهندس / متخصص
- أخرى .....

15\_ هل تعتقد أن جميع قرارات اختيار وتقييم الموردين التي تم اتخاذها لغاية اليوم كانت صائبة (صحيحة)؟

- نعم جميعها صائبة
- بعضها صائب
- غير صائبة

16- عطفًا على السؤال أعلاه، وفي حال اخترت الإجابة الثانية أو الثالثة، يرجى توضيح مبرراتكم لهذه الإجابة.

.....  
.....  
**القسم السادس:** أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المؤسسة يرجى اختيار إجابة واحدة فقط.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تحصل مؤسستنا على أسعار منافسة
					نجحت مؤسستنا في تقليل التكاليف
					تتطابق المواد المستلمة من الموردين مع المواصفات والجودة المطلوبة
					تستلم المؤسسة المواد المطلوبة من الموردين في الموعد المحدد
					يستطيع الموردون تسليم الطلبات الطارئة بسرعة
					يمتلك الموردون السرعة في تطوير المنتجات المطلوبة وتغيير مواصفاتها بناءً على الطلب

					لدى الموردين القدرة على تجهيز كميات انتاج بأحجام مختلفة
--	--	--	--	--	---

في الأخير نشكرك على سعة صدرك للإجابة على الاستبيان أعلاه والمساهمة في البحث العلمي

## الملحق I

### المعايير والخصائص التقنية للذرة المنتج محليا

لمنتج السلم (الذرة)

#### أولاً: النوعية:

الذرة موضوع العقد، يجب أن تكون ذات جودة عالية وقابلة للتسويق وصالحة لتغذية الحيوانات. يجب أن تكون الذرة خالية من الكائنات الدقيقة والحشرات الحية (البالغة أو اليرقات) أو بقايا الحشرات أو أي مادة سامة أو ضارة قد تشكل خطراً جواً استهلاكياً. يجب ألا تخضع لأي علاج ضار للاستهلاك، ولا ينبعث منها أي رائحة بخلاف رائحتها الطبيعية.

#### ثانياً: ضمانات التحليل:

#### معايير الجودة (على المنتج الخام):

- الرطوبة: 15.5% كحد أقصى.
  - حبوب مكسرة: 4% كحد أقصى.
  - أجسام غريبة: 2% كحد أقصى.
  - حبوب تالفة: 7% كحد أقصى.
  - منها: الحبوب المتضررة من الحرارة: 0.5% كحد أقصى
- الشوائب (حبوب غريبة، مواد خاملة، حبوب عديمة القيمة...) يجب أن لا تتجاوز عتبة 4% المسموح بها بما في ذلك 0.5% وهو الحد الأقصى من المواد غير العضوية.
- الوزن النوعي kg/hl : 67.5 كحد أدنى
- الأفلاتوكسين : 0.2 جزء في المليون (ppm) كحد أقصى

سنة الحصاد: الموسم الجاري.

### ثالثاً: سلم التخفيض:

الرطوبة: سيتم تطبيق تخفيض بنسبة 1% من سعر العقد على أي نقطة اضافية، ويحق للمشتري أن يرفض المنتج الذي يحتوي على نسبة أكثر من 17.5%.

حبوب مكسرة: يتم خصم 0.5% من سعر العقد على أي نقطة اضافية، ويحق للمشتري أن يرفض المنتج الذي يحتوي على نسبة تفوق 6% من الحبوب المكسرة.

الحبوب التالفة: يتم خصم 0.5% من سعر العقد على أي نقطة اضافية، ويحق للمشتري أن يرفض المنتج الذي يحتوي على نسبة تفوق 10% من الحبوب التالفة، منها 0.5% كحد أقصى من الحبوب المتضررة.

شوائب متنوعة: سيتم تطبيق تخفيض بنسبة 1% من سعر العقد على أي نقطة إضافية، ويحق للمشتري أن يرفض المنتج الذي يحتوي على نسبة أكثر من 5%.



## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا هذه الي معالجة موضوع 'الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين في مجال شراء الصناعي' لما له من أهمية بالغة.

حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الشراء الصناعي من حيث التعريف وأهميته ، ومعايير إختيار الموردين وطرق المفاضلة بينهم من حيث التعريف ومعايير إنتقاء الموردين ، أما في الجانب التطبيقي حيث قمنا بمعالجة هذا الموضوع باستخدام SPSS من خلال الدراسة التي أجريناها في مجمع تغذية أنعام ' بوقطب' توصلنا إلي أن الطرق الكمية للمفاضلة بين الموردين لها تأثير إيجابي في إنتاج المؤسسة مما يساعدها علا تحسين الأداء الكلي مما يمكنها للوصول الي أفاق مستقبلية واعدة.

الكلمات المفتاحية : الموردين - الشراء الصناعي - الطرق الكمية المفاضلة - معايير إختيار الموردين .

### Study summary:

This study aimed to address the topic of 'quantitative methods of differentiation between suppliers in the field of industrial purchasing' because of its great importance.

Where we touched on the theoretical side to industrial procurement in terms of definition and its importance, and criteria for selecting suppliers and methods of comparison between them in terms of definition and criteria for selecting suppliers. Quantitative methods of comparison between suppliers have a positive impact on the production of the institution, which helps it improve the overall performance, which can reach promising future horizons.

Keywords: suppliers - industrial purchasing - quantitative differentiation methods - criteria for selecting suppliers.