

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

مقدمة من طرف الطالبة :

جعدل نورة

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مجدوب وهراني	استاذ محاضر - ا-	جامعة مستغانم
مقررا	دقيش مختار	استاذ محاضر - ا-	جامعة مستغانم
مناقشا	مولود نورالدين	استاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/ 2021



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

مقدمة من طرف الطالبة :

جعدل نورة

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مجدوب وهراني	استاذ محاضر - ا-	جامعة مستغانم
مقررا	دقيش مختار	استاذ محاضر - ا-	جامعة مستغانم
مناقشا	مولود نوالدين	استاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/ 2021

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم

الهي لا يطيب الليل الا بشركك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا  
تطيب اللحظات الا بذكرك... ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ورحمتك  
... ولا تطيب الجنة الا بروية نور وجهك العظيم

رب جل جلالك

الى من بلغ الرسالة... وادى الامانة... ونصح الامة... الى نبي الرحمة  
ونور العالمين سيدنا وحبينا محمد عليه افضل صلاة وازكى تسليم

نفتخر لترعرعنا وسط عائلة مليئة بالحب والاخلاق الطيبة والتي  
نتشرف بشكرها وتقديرها خاصة الوالدين الكريمين

نسعد بشكر اسماء طاب ذكرها ساهمت بقول او فعل من قريب او بعيد  
في انجاز وانجاح هذا البحث من عائلة واقارب واصدقاء

اتقدم بالشكر الجزيل الى استاذي الفاضل المؤطر لقبوله الاشراف عن  
هذه الاطروحة, والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته المرشدة ونصائحه  
القيمة طوال مرحلة انجاز العمل

# اهداء

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة  
من قلبها الحنون امي الحبيبة

الى من سعى وشقى لانعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من اجل  
دفعي في طريق النجاح الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة الصبر  
ابي العزيز

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي اخوتي واختي  
والى كل العائلة والاقارب

# الفهرس

## المحتوى

صفحة	المحتوى
—	محتوى
—	شكر وتقدير
—	اهداء
—	قائمة الجداول
—	قائمة الاشكال
01 03	مقدمة عامة
05 33	الفصل الاول : اللوجيستيك والانشطة اللوجيستية
05	تمهيد
06 13	<u>المبحث الاول</u> :مدخل الى اللوجيستيك
06 08	المطلب الاول : مفهوم اللوجيستيك ومراحل تطوره
06 07	الفرع الاول : مفهوم اللوجيستيك
07 08	الفرع الثاني :مراحل تطور اللوجيستيك
08 11	المطلب الثاني :اهداف اللوجيستيك واهميته
09 10	الفرع الاول :اهداف اللوجيستيك
10 11	الفرع الثاني :اهمية اللوجيستيك
11 13	المطلب الثالث :علاقة وظائف الامداد بوظائف المؤسسة
11	الفرع الاول :علاقة اللوجيستيك بوظيفة الانتاج
11 12	الفرع الثاني :علاقة اللوجيستيك بوظيفة التسويق
12	الفرع الثالث :علاقة اللوجيستيك بوظيفة المالية
13	الفرع الرابع :علاقة اللوجيستيك بالجوانب التنظيمية والادارية والموارد البشرية
14 32	<u>المبحث الثاني</u> :الانشطة اللوجيستية وسلاسل القيمة
14 25	المطلب الاول : الانشطة اللوجيستية
14 15	الفرع الاول :مفهوم الانشطة اللوجيستية
15 22	الفرع الثاني :انواع الانشطة اللوجيستية

22 26	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للانشطة اللوجيستية
26	المطلب الثاني: التكنولوجيا الحديثة للوجيستيك
27	المطلب الثالث: سلاسل القيمة
27	الفرع الاول: مفهوم سلاسل القيمة
27 32	الفرع الثاني: انواع سلاسل القيمة
33	خلاصة الفصل
34 54	الفصل الثاني: دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية
35	تمهيد
36 45	المبحث الاول: المنافسة, التنافسية والميزة التنافسية
36 40	المطلب الاول: المنافسة
36 37	الفرع الاول: تعريف المنافسة
37 38	الفرع الثاني: انواع المنافسة
38 40	الفرع الثالث: هيكل المنافسة
40 42	المطلب الثاني: التنافسية
40	الفرع الاول: مفهوم التنافسية
41	الفرع الثاني: انواع التنافسية
41 42	الفرع الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسات
43 45	المطلب الثالث: الميزة التنافسية
43	الفرع الاول: تعريف الميزة التنافسية
44 45	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
46 54	المبحث الثاني: دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية
46 48	المطلب الاول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية
46	الفرع الاول: استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
47	الفرع الثاني: استراتيجية التميز
47 48	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز
48 49	المطلب الثاني: دور اللوجيستيك في الاستراتيجيات التنافسية

48	الفرع الاول : دور اللوجيستيك في استراتيجية الهيمنة الشاملة
48	الفرع الثاني: دور اللوجيستيك في استراتيجية التميز
49	
49	الفرع الثالث: دور اللوجيستيك في استراتيجية التركيز
49	المطلب الثالث: سلسلة التوريد واثرها في تنافسية المؤسسة
53	
49	الفرع الاول: معنى سلسلة التوريد
50	
50	الفرع الثاني: مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية تنافسية المؤسسة
51	
52	الفرع الثالث: اثر ادارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات
53	
54	خلاصة الفصل
55	خاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
60	
61	الملخص باللغة العربية
62	الملخص باللغة الاجنبية

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
جدول 1 1	خصائص اللوجيستيك	08
جدول 1 2	العلاقة بين المزيج التسويقي والمزيج الانتاجي	12
جدول 2 1	الاستراتيجيات التنافسية	47
جدول 2 2	العلاقة بين سلسلة التوريد والاستراتيجية التنافسية	50

## قائمة الاشكال

ر ص	العنوان	الرقم
16	مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجيستيات	شكل 1 1
17	الهيكل التنظيمي للمخزون	شكل 1 2
18	العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف	شكل 1 3
19	نظام المعلومات الامدادية	شكل 1 4
22	وظائف التغليف	شكل 1 5
23	هيكل تنظيمي لوظائف اللوجيستيات	شكل 1 6
24	النمط الاول للهيكل التنظيمي للامداد	شكل 1 7
25	النمط الثاني للهيكل التنظيمي للامداد	شكل 1 8
28	الترابطات بين الانشطة الرئيسية والداعمة	شكل 1 9
38	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب بورتر	شكل 2 1
44	تأثير الجودة على الربح	شكل 2 2
45	مصادر بناء الميزة التنافسية	شكل 2 3

## مقدمة عامة

ان المستوى الاقتصادي لاي بلد مرهون بمدى قدرة وكفاءة المؤسسات باعتبارها الوحدة الاقتصادية المساهمة في التطور والنمو وهذا من خلال تقديم جملة من المنتجات والخدمات عبر مجموعة من الانشطة والوظائف المتناسقة فيما بينها حيث يعتبر اللوجيستيك من اهم المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي او الأكاديمي والذي ظهر الاهتمام به اثناء الحرب العالمية الثانية اين تم تطبيقه في المجال العسكري وهذا بهدف تامين وصول الذخائر والمؤن لتحقيق الاغراض العسكرية وذلك في الوقت والمكان المناسبين

لكن وبعد انتهاء الحرب ظهرت العديد من البحوث والدراسات العلمية التي تناولت مفهوم اللوجيستيات بالدراسة والتحليل وفي ضوء ذلك تم التوصل الى ما يسمى بسلاسل الامداد الا انه لم يكن الاهتمام الجاد به الا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك بسبب تضخم التكلفة عندها ايقنت الادارة في هذه المنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الارباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف

ان الانشطة اللوجيستية تهدف بشكل اساسي الى ارضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية مما يساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مع زيادة شدة المنافسة من خلال تحسين الاداء ورفع الكفاءة والفعالية عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وباقل الاسعار ما دفعها للبحث عن ما يميزها عن منافسيها حيث ركزت الكثير من المقاربات او النظريات على محاولة تحديد مصادر الميزة التنافسية ومنها المقاربة الهيكلية من خلال اعمال مايكل بورتر والتي تربط الميزة التنافسية بمتغيرات البيئة الخارجية (هيكل الصناعة) ثم توالى المساهمات الفكرية لتظهر المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات التي تحدد مصادر التميز من خلال البيئة الداخلية

### اشكالية البحث

ممارسة الانشطة اللوجيستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن ان يساعد المؤسسة على التطور والتوسع في السوق من خلال توفير سلع وخدمات تراضي احتياجات الزبون او المستهلك ولكي تضمن المؤسسة او المنظمة نجاحها واستمراريتها فانها بحاجة الى تحسين ميزتها التنافسية مقارنة مع المنافسين وهذا في ظل فعالية ادارتها اللوجيستية وعليه يمكن اظهار اشكالية البحث في السؤال الرئيسي الموالي :

**كيف تؤثر الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ؟**

انطلاقا من هذه الاشكالية يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي :

**ماهي الانشطة اللوجيستية ؟**

**كيف تخلق المؤسسة ميزتها التنافسية ؟**

### فرضيات البحث

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الآتية  
الأنشطة اللوجيستية هي تقديم السلع أو الخدمات إلى العملاء أو المستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب بأقل تكلفة وأحسن جودة وسعر ملائم  
تخلق المؤسسة مكانتها في السوق عن طريق ميزة خاصة تعمل بها تميزها عن باقي المؤسسات  
الأهمية التي تعزز المنافسة بين المؤسسات من خلال الأنشطة اللوجيستية هي انتهاج استراتيجيات تنافسية رئيسية تحقق الأهداف المسطرة للمنظمة

### أهداف الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الأنشطة اللوجيستية والمنافسة بين المؤسسات كما تسعى أيضا إلى تحقيق الأهداف التالية  
إبراز أهمية الأنشطة اللوجيستية على أنها ليست مجرد عملية يتم التعود عليها بل تستخدم من أجل تحقيق مكانة سوقية أفضل من المنافسين  
توضيح مدى تأثير الأنشطة اللوجيستية في مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية

### أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى أهمية الموضوع المدروس وذلك للاعتبارات التالية  
أن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف وتسيير المهارات و اقتصاد مبني على المعرفة والجودة يمثل تحديا تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم يمكن لها في هذا الإطار الاستعانة باستراتيجيات وكفاءات لمواجهة هذا التحدي وضمان المكانة المتوخاة في سياق عالمي عنوانه العولمة  
لقد أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة والناجمة عن عولمة الاقتصاد، فهي بذلك تعتبر أداة استراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف واكتساب المكانة السوقية

### منهجية البحث

لدراسة هذا الموضوع الذي يتمحور حول اهمية الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي وذلك بتقديم معطيات وبيانات متعلقة بموضوع البحث اعتمادا على المراجع والصادر (كتب، مجلات، مقالات، و) والبحوث المتخصصة باللغة العربية والاجنبية، كما تم الاستعانة بالانترنت

### صعوبات الدراسة:

من اجل الوصول الى نهاية طريق النجاح نمر بمجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تحفز على قوة الارادة والعزيمة اكثر فاكثر للوصول الى الهدف المنشود، وفي بحثنا هذا وجدنا بعض الصعوبات من اهمها:

ضيق الوقت او عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات

صعوبة ضبط وتحديد المصطلحات الاجرائية

قلة المراجع المتخصصة في المجال المدروس

### هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث المسطر تحت عنوان دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية اعتمدنا خطة تفصيلية مقسمة الى فصلين .

الفصل الاول حول اللوجستيك والانشطة اللوجيستية والذي بدوره تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الاول بعنوان مدخل الى اللوجستيك قدمنا فيه مجموعة من المفاهيم والعلاقات التي تربط اللوجستيك بالمؤسسة، والمبحث الثاني تحدثنا فيه عن الانشطة اللوجيستية وسلاسل القيمة الذي بدوره قمنا بتحديد مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالانشطة اللوجيستية وسلاسل القيمة والتكنولوجيات الحديثة للوجستيك .

اما الفصل الثاني فكان حول دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات، حيث قسمناه الى مبحثين كذلك المبحث الاول بعنوان المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية اين قدمنا عدة مفاهيم وتعريف خاصة بكل منهم وذكر بعض الانواع والمؤشرات والصادر المتعلقة بهم كل على حدى اما المبحث الثاني فدرسنا فيه دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات اين طرحنا اهم الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة ودور اللوجستيك فيها واثرينا المبحث بالتحدث عن سلسلة التوريد واثرها في تنافسية المؤسسة .

# الفصل الأول

اللوغيستيك والأنشطة  
اللوغيسيتية

### تمهيد

يعتبر اللوجستيك من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر, وهو في أساسه مصطلح عسكري قبل ان يكون اقتصادي, ظهر ابان الحرب العالمية الثانية, اعتمدته الجيوش في تمويل ودعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات الى ميادين القتال في مواقع اخرى, وذلك في الوقت والتكلفة المناسبين.

وقد طور علماء الاقتصاد وادارة الاعمال وهذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية باعتباره فنا من فنون ادارة الاعمال ذات الاثر الكبير في الاقتصاد, فاصبحت اللوجيستيات تعرف من المنظور الاقتصادي والاداري على انها النشاط الذي يهدف الى توفير الاشياء المناسبة, والوقت والتكلفة المناسبين.

وقد تزايدت اهمية وظيفة الامداد (اللوجستيك) مع تزايد تركيز الشركات في مناطق صناعية معينة, وبعدها عن عملاءها وموردها.

وعليه ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى هذه العناصر انطلاقا من تحديد اهم المفاهيم المتعلقة بهذه الظاهرة الحديثة, اهميتها و علاقتها بوظائف المؤسسة في المبحث الاول. اما المبحث الثاني سيتم التطرق الى انواع الانشطة اللوجيستية الرئيسية والداعمة, واهم التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بها.

### المبحث الاول : مدخل الى اللوجستيك

اللوغستيك من الانشطة الحديثة التي تقوم بالتصدي لتحديات العصر الحالي المعلوماتي ,التكنولوجي ,والاقتصادي بهدف تحقيق مستوى ربحي وتنافسي مناسب لكل مؤسسة .

### المطلب الاول : مفهوم اللوجستيك ومراحل تطوره

تعددت التعاريف والمصطلحات لموضوع اللوجستيك , فهو يعتبر عنصر حديث في الادارات العربية , عكس الاجنبية خاصة عند الجيوش اين مر بعدة مراحل مختلفة .

### الفرع الاول : مفهوم اللوجستيك

عرف اللوجستيك من قبل المفكرين الاقتصاديين انه مصطلح عسكري ظهر اثناء الحرب العالمية الثانية الذي كان يقوم بتسيير وتنظيم الجيش العسكري بنقل العتاد والجنود والاغذية من معسكر لآخر , حيث عرفه كل من LOMBER;STOCH سنة 1901 : "انه مصطلح اجريت دراسته بالولايات المتحدة الامريكية حول تكاليف وعوامل التي تؤثر على توزيع المنتجات المزارع"<sup>1</sup>. مع العلم ان الكاتبان اعتبروه اول دراسة في اتجاه مايعرف حاليا باللوغستيك .

اما مجلس ادارة الاعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الامريكية عام 1962 فعرف الامداد على انه : "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج الى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء"<sup>2</sup>.

كما عرفه مجلس ادارة السوقيات سنة 1991 بانه : "عملية تخطيط وتنفيذ وتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك من اجل ارضاء متطلبات المستهلك"<sup>3</sup>.

اما منظمة افنور فهي تعرف المداد على انه : "الوظيفة التي تهدف الى تحقيق الاكتفاء والرضى للاحتياجات المطلوبة او المنتظرة في احسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة , وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين , كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن ومتطلباتهم , فالامداد يتطلب اعمال وكفاءات تتكامل مع بعضها من اجل التسيير و التحكم الفعال في التدفق الفيزيائي والمعلوماتي والمكانياتي"<sup>4</sup>.

اما فقد عرف اللوجستيك بانه : "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها , هي ادارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق منفعة مكانية والزمانية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد مصطفى احمد صبيح , دور اللوجيستيات الجمارك في الحد من المنازعات الجمركية , دار النشر الجامعية , الاسكندرية , 2014 , ص 21 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان ادريس , مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية , الامداد والتوزيع المادي , الاسكندرية , الدار الجامعية للنشر , 2006 , ص 20 .

علي فلاح الزعبي , زكريا احمد غرام , ادارة الاعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والامداد ) , دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط 1 , عمان , 2012 , ص 27 .<sup>3</sup>

PIERRE MEDAN & ANNE GRATA CAP ; LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT INTEGRATION ; COLABORATOIRE ET RISQUE DANS LA CHAINE LOGISTIQUE GLOPAL ; DUNOD ; PARIS ; 2008 ; P & 12<sup>4</sup>

<sup>5</sup> احمد مصطفى صبيح , دور اللوجيستيات الجمارك في الحد من المنازعات الجمركية , مرجع سابق , ص 23 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ان اللوجستيك مفهوم حديث النشأة يشير الى العمل الاداري (التخطيط, التنظيم, التوجيه والرقابة) قصد تحقيق الارباح للمؤسسات, وذلك باشباع حاجاتهم في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة, هذا مايساعد المؤسسات على مواجهة التحديات ودخول طور المنافسة.

### الفرع الثاني: مراحل تطور اللوجستيك

بالرغم من اعتراف العديد من الباحثين والمفكرين باهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة الا انه حتى الخمسينيات من القرن الحالي لم ينظر الى ادارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة وقد تطور مفهومه عبر عدة مراحل زمنية والمتمثلة في :

#### اولا : اللوجستيك المنفصل قبل 1975

كانت الانشطة اللوجستية منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في ادارة توزيع المادي, وادارة المواد حيث كان اول مفهوم ظهر كاحد مكونات الامداد والتوزيع والذي ينصب بصورة اساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل, والتخزين وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء, وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم<sup>1</sup>. وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها :

\_\_ الطلب اكثر من العرض

\_\_ ليس هناك تأثير على للزبائن على المنتجين, حيث كان مصدر القلق الانتاج

\_\_ المنتج ليس من اهتمامه تقليل اوقات التسليم, تحسين الجودة او السباق الى ايجاد احتياجات جديدة

\_\_ لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة, لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس البحث عن التحسين الشامل

#### ثانيا: اللوجستيك المتكامل من 1975 الى 1990

ظهر ان هناك تداخلا فيما بين أنشطة ادارة المواد او التوريد وانشطة التوزيع المادي وبالتالي فان دمج هذين النشاطين داخل اطار او نظام واحد يمكن ان يساعد على تحقيق اهداف المنشأة فيما يتعلق بادارة تدفق انواع المواد والاجزاء والمنتجات التامة الخاصة بالمشروع<sup>2</sup>

#### ثالثا : اللوجستيك المشترك (التسعينات )

تمتاز هذه الفترة بطاقة انتاجية اجمالية تتجاوز الطلب مما ادى الى زيادة المنافسة, وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به اي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق, كل هذه الامور جعلت من البقاء في السوق امرا صعبا لكنه ليس مستحيلا<sup>3</sup>, والجدول الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> محمد حسان, ادارة الامداد والتوزيع, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, مصر, 2009, ص 11,

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى, ادارة الامداد, دار النشر الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003, ص 35.

<sup>3</sup> عبد العزيز قيراط, اداء وجودة الخدمات اللوجستية في دورها في خلق القيمة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر, جامعة قلمة, السنة الجامعية 2009-2010, ص 5.

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

الجدول 1\_1: خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	لوجستيك منفصل	لوجستيك متصل	لوجستيك مشترك
السنوات اولوية المدير اللوجستي	قبل 1975 تخفيض تكاليف اللوجستيك	1975_ 1990 تخفيض تكاليف اللوجستيك	التسعينات تخفيض تكاليف اللوجستيك و زمن الاستجابة
المنهج الاداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الامداد	لا يوجد	قليلة	كبيرة
مدة الشراكة في سلسلة الامداد	قصيرة	قصيرة	قصيرة
الحاجة الى المسؤول في سلسلة الامداد	لا	لا	نعم

المصدر: عبد العزيز قيراط, مرجع سبق ذكره, ص 6

### المطلب الثاني: اهداف اللوجستيك واهميته

ظهرت اهمية وظيفة اللوجستيك بظهور بعض العوامل والتغيرات في بيئة الاعمال, ساعدت المنظمة على تحقيق بعض اهدافها التي كان من الصعب تحديدها.

### الفرع الاول: اهداف اللوجستيك

يتمثل الهدف العام لادارة الامداد في ضمان وتوفير احتياجات المنظمة من مواد ومعدات وخدمات بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب, وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد اهداف اساسية تفصيلية للامداد في مايلي<sup>1</sup>:

\_ تحقيق الاداء الاقتصادي للمواد والامكانيات من خلال الشراء للمواد والمستلزمات باقل التكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة

\_ تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات وهذا لعدم حدوث انقطاعات في العمل في كافة الوحدات والانشطة بالمنظمة

\_ المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد على تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل

\_ تقوية المركز التنافسي للمنظمة وتنمية قدرتها على تحقيق الارباح من خلال كفاءة وفعالية الانشطة الامدادية ومن ثم ضبط وترشيد تكاليف ومصروفات المشتريات والمخازن

مصطفى محمود ابو بكر, المرجع في وظيفة الاحتياجات, ادارة الانشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة, مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعمال الشراء والتخزين, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, مصر, 2004, ص 36- 37.

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

تحقيق ما يسمى بخمسة اصفار والمتمثلة في :

**صفر مخزون:** تقليل ما امكن من المخزون ,يؤدي الى تخفيض التكاليف ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك

**صفر اجال:** تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي الى خدمة جيدة للعملاء

**صفر اوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمنة مثل :الفاكس ,الانترنت ,الانترانت ,الهاتف ,الحاسب الالي , الكمبيوتر , كل هذا يقلص من استخدام الاوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة

**صفر اخطاء:** عدم وجود اخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء ,وتخفيض التكاليف

**صفر عطل:** يجب ان تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه , هذا ما يسمى بالصيانة الوقائية

كما انه اجتمع الاقصاديين على ان المؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها تستخلص على ثلاثة اهداف استراتيجية تتمثل في <sup>1</sup>:

**اولا: هدف الربح:** وهو ما ياتي في مقدمة اهداف المؤسسة الاقتصادية حيث تحاول تعظيم ارباحها غير ان حرية المؤسسة في واقع الامر محددة في هذا المجال ,اذ توجد قيود تحول دون امكانية تحقيق ربح اعظم كتصرفات المنافسين ,والرقابة الحكومية على الاسعار والتشريعات الجبائية ,وكذا تصبح على المؤسسة ان تسعى لتحقيق الربح الامثل ,والذي يتضمن ايرادا مقبولا للمساهمين في راس مال المؤسسة

**ثانيا: هدف النمو:** يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي ياتي بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق او غزو الاسواق الجديدة ,ومن اهم دوافع النمو زيادة الطلب على الانتاج وزيادة شدة المنافسة

**ثالثا: هدف البقاء:** كذلك يعتبر هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع اقسام وحدات المؤسسة ويقوم نشاط التوزيع بدور حيوي في تحقيقه ,ولابد لادارة التوزيع من ان تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها .ومن ثمة فانها تمكن لها المساهمة بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين :البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة وضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التوزيعية .

### الفرع الثاني: اهمية اللوجستيك

ان جدية الاهتمام بالانشطة اللوجستية في منظمات الاعمال لم تظهر الا بعد مشكلة التضخم ,حيث ايقنت الادارة ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الارباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف حيث ظهرت الاهمية الكبيرة للوجستيك . وهذا للأسباب التالية :

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي , زكريا احمد غرام ,ادارة الاعمال اللوجستية ,مرجع سابق ذكره ,ص 37 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

**أولاً: التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجيستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية فالوم يستثمر في الأنشطة اللوجيستية، وهذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك من بينها نشاط النقل حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحدها تبلغ حوالي 10.5% من الانتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار<sup>1</sup>.

**ثانياً: طول خطوط الامداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذا الاهتمام بالبنشطة اللوجيستية داخل كل منظمة اعمال خاصة الشركات متعددة الجنسية أو كبيرة الحجم التي لا يقتصر انتاجها على الاسواق المحلية، وذلك بسبب تكلفة خطوط الامداد والتوزيع الطويلة<sup>2</sup>.

**ثالثاً: الاستراتيجية التسويقية:** تقضي المنظمات وقتاً طويلاً لإيجاد الطرق المختلفة لعرض منتجاتها في السوق، ومواجهة منافسيها، وبما أن ادارة الامداد تؤثر على تكاليف المنظمة فإن هذه الأخيرة تسعى لإيجاد اسواق جديدة لزيادة حصتها في الاسواق، وكذا زيادة الارباح<sup>3</sup>.

**رابعاً: الاستجابة السريعة للزبون:** يتوجب على المنظمة الاستجابة في اقصر وقت ممكن لطلبات العميل، وبتوفير السلعة أو الخدمة في الوقت والمكان المناسبين<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة وظيفة الامداد بوظائف المؤسسة

نشاط الامداد يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام حتى وصول السلع التامة إلى الزبون، فمن هنا نستنتج علاقة الامداد مع النشاطات الأخرى للمؤسسة من انتاج وتسويق وادارة مالية وتنظيم اداري والموارد البشرية.

### الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بوظيفة الانتاج.

إن ادارة الانتاج تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة<sup>5</sup>، فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، وفي هدفها المتمثل في الانتاج بأقل تكلفة، والتسليم للسلع المادية والخدمات<sup>6</sup>، فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الانتاجية وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط الامداد بالنسبة لادارة الانتاج، أما بالنسبة لوظيفة الامداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع ادارة الانتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخيرة، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة الامداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين ومن ثم تحقيق كفاءة الوظيفتين معاً<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كيدل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 18.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية الامداد والتوزيع المادي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

رونالد اتش بالو، ادارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان واسامة احمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006، ص 35.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 21.

J-mc Clain&Thomas ;oprations management ;pro of coods and serves new jessy ;prentice -hall Inc 1985 ; p 14.

<sup>4</sup> عبد الرحمان ثابت ادريس، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>5</sup> نفيدة علي هلال، ادارة الموارد والامداد، الاسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط 1، 2002، ص 23\_24.

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

### الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بوظيفة التسويق

في الظروف الراهنة نجد ان مشروعات الاعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك ان غزو الاسواق وعقد صفقات رابحة يمثل الاهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك اصبح من الواجب ان تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق, انتاج, امداد, ....) بشكل متكامل نحو تحقيق اكبر عدد ممكن من الصفقات المرعبة مع العملاء, ان المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات اي انه من الضروري دراسة السوق وذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون ومعنى ذلك ان الاساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة الامداد, وهو خدمة العملاء واشباع حاجياتهم<sup>1</sup> والشكل الموالي يلخص العلاقة بين المزيج التسويقي والمزيج اللوجستي:

الجدول 1\_ 2: العلاقة بين المزيج اللوجستي والمزيج التسويقي والانتاجي

الحدود المشتركة الانشطة بين اللوغستية والتسويق	التسويق	الانشطة اللوجستية	الحدود المشتركة الانشطة بين اللوغستية والانتاج	الانتاج/العمليات
خدمة العميل _ التسعير _ التغليف _ التجزئة مواقع	عينة من الانشطة _ الترويج _ بحوث تسويقية	الانشطة منعيئة _ النقل _ المخزون _ الطلبية تنفيذ _ الخامات مواد مائلة	موقع المصنع _ الامداد والشراء	عينة من الانشطة _ ادارة الجودة _ الانتاج جدول _ المعدات صيانة _ والالات انتاجية الطاقة

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس, مرجع سابق ذكره, ص 38.

### الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بالوظيفة المالية

ان اي مؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع الانشطة بداخلها, وذلك بما يحقق اقل تكلفة ممكنة وبالتالي اعلى ربحية على المدى الطويل, وفي هذا الاطار فان اي نشاط في المؤسسة لا بد ان يتعامل مع الادارة المالية وينسق انشطته وفقا لمواد وخطط هذه الادارة, فالادارة المالية هي وظيفة تهدف الى تحديد القدر اللازم من المال لتمويل العمليات التجارية, ولكي تتحقق الاهداف التي تصبو اليها الادارة المالية لا بد من ان يتم ذلك في الوقت والمكان المناسبين وباقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

وهذه هي اهداف ادارة الامداد وما بين اهمية وعمق العلاقة بين الادارتين لذلك يجب التنسيق الدائم بين الادارتين حتى تكون ادارة الامداد على علم بالمواد المتاحة, والتي يمكن تخصيصها للانفاق على الانشطة المختلفة لها, اما الادارة المالية فيجب ان تصلها معلومات تامة عن أنشطة ادارة الامداد والنفقات

<sup>1</sup>نهال فريد مصطفى, مرجع سابق ذكره, ص 58.

<sup>2</sup> عدنان هاشم السمرائي, الادارة المالية مدخل كمي, دار زهران للنشر, عمان, الاردن, ص 15.

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها اخذ هذه الاحتياجات في عين الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالايرادات وتخطيط الارباح<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: علاقة ادارة الامداد بالجوانب التنظيمية والادارية والموارد البشرية

يعتبر المورد البشري عنصرا مهما بالنسبة لادارة اللوجستيك حيث يحتاج هذا الاخير الى عمالة ماهرة , كما ان الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق اهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في<sup>2</sup>:

نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة

الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والادارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة

نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الاداري في الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها

انظمة الاتصالات الادارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الادارية

اسس ومعايير وادوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الانشطة الرئيسية في المنظمة

كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية

<sup>1</sup> نفيدة علي هلال ,مرجع سابق ذكره ,ص 34 .

الطالب عكرمي محمد , دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة , مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي , جامعة مستغانم

<sup>2</sup>, 2016\_ 2017 ,ص 18 .

### المبحث الثاني: الأنشطة اللوجيستية وسلاسل القيمة

تعتبر الأنشطة اللوجيستية العمود الفقري للشركات ومن أهم العناصر الأساسية لنجاح الإدارة في أي منظمة, حيث تطورت بشكل سريع فبدات بمفهوم التوزيع العيني ثم تطورت الى ادارة المواد, الى لوجيستيات متكاملة تضم ادارة المواد (لوجيستيات داخلية) والتوزيع العيني (لوجيستيات خارجية), وذلك بتطبيق التكنولوجيا الحديثة على هذه الأنشطة.

### المطلب الاول: الأنشطة اللوجيستية

تعددت مفاهيم الأنشطة اللوجيستية باعتبارها من الأنشطة الحيوية والمهمة في المجال التجاري والاقتصادي, حيث حددها المفكرون الاقتصاديون بين أنشطة رئيسية وأخرى داعمة أو ثانوية

### الفرع الاول: مفهوم الأنشطة اللوجيستية

لقد تعددت مفاهيم الأنشطة اللوجيستية التي تكارست داخل المشروعات الاقتصادية منذ اقدم الأزمنة ومن بين تعريفها مايلي:

"تعتبر الأنشطة اللوجيستية من الأنشطة التي تشير الى الإدارة الاستراتيجية لعملية تخزين كل من المواد والاجزاء والمنتجات تامة الصنع ونقل هذه العناصر من الوردين وداخل مرافق الوحدة الاقتصادية ونحو العملاء"<sup>1</sup>

وتعرف ايضا: "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي الى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام انتهاء عند مرحلة الاستهلاك النهائي, وهذا بالإضافة الى اطار المعلومات الذي يتضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر مقبول"<sup>2</sup>

حيث ترتبط أنشطة اللوجيستية بسلسلة الامداد ارتباطا تكامليا حيث<sup>3</sup>:

تشمل الأنشطة اللوجيستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محددة, وذلك اثناء تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية مع اضافة قيمة مأموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه ونظرا لعدم تموقع كل من مصادر المواد الخام والمصانع ونقاط البيع في مكان واحد, ونظرا لوجود قناة تشتمل على التابع المنتظم في خطوات الانتاج والتسويق فان الأنشطة اللوجيستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج الى ساحة السوق ان الرقابة الادارية القصوى التي يمكن ان تتوقعها عادة في هذه الحالة تنصب على الامداد المادي, وقناة التوزيع المادي في منظمة الاعمال. وقناة الامداد المادي تتعلق بالفجوة الخاصة بالوقت والمكان بين مصادر المواد الخام الفورية وبين نقاط او اماكن الانتاج والتشغيل بين الاسواق او العملاء.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى, إدارة الامداد, مرجع سابق ذكره, ص 18.

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى, إدارة الامداد, مرجع سابق ذكره, ص 20.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس, مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية, ص 21.

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

وبسبب التشابه في الأنشطة بين هذين النوعين من القنوات أي الامداد والتوزيع المادي ,فان كافة الانشطة الخاصة بهما تتكامل معا تشكل ما يعرف بالانشطة اللوجيستية والتي تعرف في الكثير من الاحيان بادارة سلسلة الامداد<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: انواع الانشطة اللوجيستية

تتكون وظيفة الامداد من أنشطة رئيسية واخرى داعمة والتي تختلف من منظمة لاخرى وذلك حسب الهيكل التنظيمي الخاص بكل منظمة واره ووجهات نظر الادارة العليا حول عناصر ومكونات العمل اللوجيستي واسلوب الادارو المتبع فيها

#### اولا :الانشطة الرئيسية: وتتمثل في :

**النقل:** يعد النقل من الأنشطة الرئيسية في المنظومة اللوجيستية ,وهو اساس ومركز العملية اللوجيستية لانه يؤدي الى تكامل حركة التجارة مع سلسلة الامدادات من خلال الربط بين مراكز العرض ومراكز الطلب .فهو يساعد على اضافة المنافع المكانية والزمنية للسلعة لان المصنع قد يعاني من مشاكل عديدة قد تؤثر سلبا على الارباح كإلغاء طلبيات المستهلك ,توقف الانتاج ,تكس البضاعة وتعرضها للتلف اذ لم تتوفر البضاعة في المكان والزمان المحدد .

فالنقل يمتص نسبة مئوية من اجمالي تكاليف أنشطة اللوجيستيات تزيد عن تكلفة اي نشاط اخر ,وحسب دراسة قامت بها منظمة BIPE / ASLOG :تنقسم التكاليف الاجمالية للامدادات الى 64 % تكاليف لوجيستيات التوزيع , 29 % لوجيستيات التمويل , 7% تكاليف اللوجيستيات الداخلية , ويمثل النقل في المتوسط مايعادل ثلث هذه التكاليف<sup>2</sup>.

فتكاليف النقل تختلف حسب طبيعة الصناعة ,ففي صناعة الالكترونيات تكون ثقيلة مقارنة بالصناعات الثقيلة كالحديد .

فادارة اللوجيستيات تحاول "تقليل تكاليف النقل في جميع مراحل التوريد والتوزيع المادي لادنى مايمكن حيث تتعرض شركات النقل للمنافسة فيما بينها لتقليل تكاليف النقل وفي نفس الوقت تقديم خدمات متميزة تحقيقا لرغبة العملاء"<sup>3</sup>.

ويتكون نظام النقل في المنظومة اللوجيستية من شبكة النقل (الطرق ,الخطوط الحديدية ...)والمركبات المتحركة (قطار ,سفينة ,طائرة ,...)والمحطات ,ونجد ان وسيلة النقل هي المكون الرئيسي لنشاط النقل يلي ذلك الأنشطة المساعدة مثل أنشطة التحميل والتفريغ وكذلك وكالات تساعد على تسهيل وتنظيم عمليات النقل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس , مرجع سابق ذكره , ص 22 .

JACQUES PONS ;TRANSPORT ET LOGISTIQUE –MAILLON DETARMINANTS DE LA

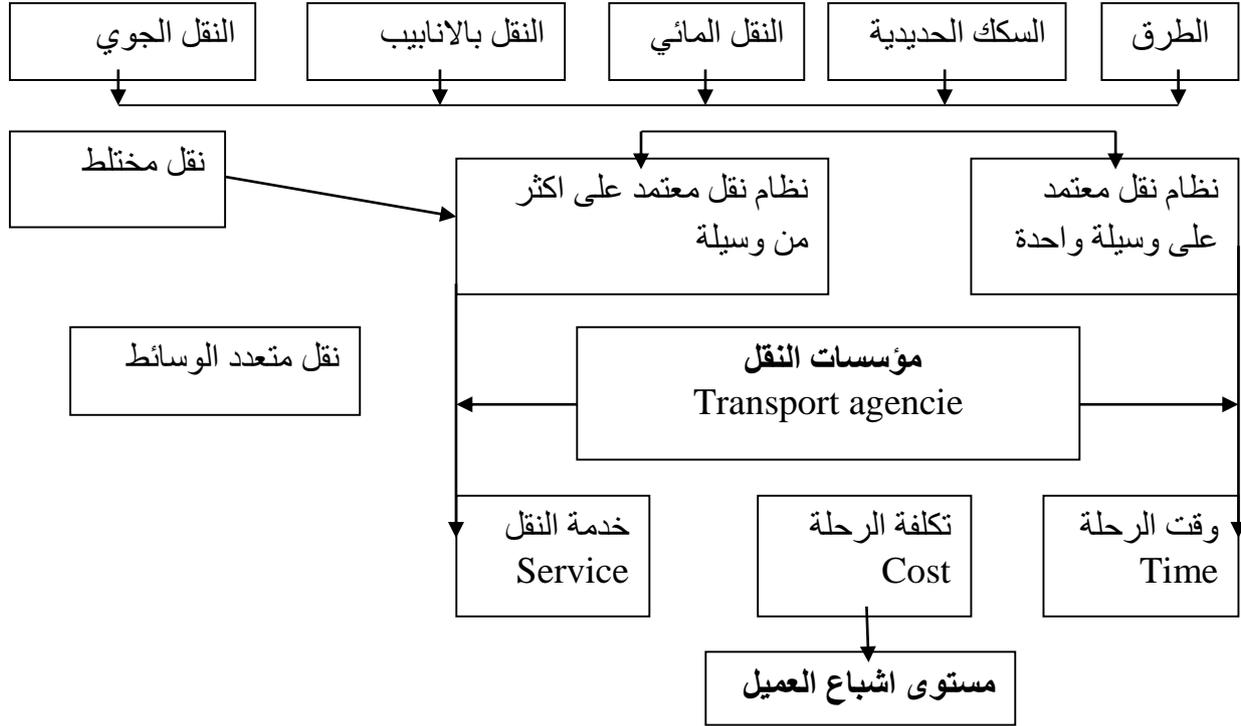
SUPPLYCHAIN ;2EDITION ;LAVOISIER ;2005 .p22<sup>2</sup>

سامي زكي عوض ,دور الموانئ الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط ,رسالة ماجستير ,كلية النقل البحري والتكنولوجيا ,الاسكندرية ,1997 ,ص 104<sup>3</sup> .

<sup>4</sup> عبد القادر فتحي لاشين وفريق من خبراء المنظمة ,المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات ,ص 58 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

الشكل 1\_1 : مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجيستيات .



المصدر: عبد القادر فتحي وفريق من الخبراء, مرجع سابق, ص 60 .

**إدارة المخزون:** تعتبر وظيفة إدارة المخزون أحد أقدم الوظائف الإدارية التي عرفها الإنسان ويظهر هذا بوضوح في قصة سيدنا يوسف عليه السلام. فهي أساسية في أي منظمة كان نوع نشاطها ويقصد بالتخزين "عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعرضها لظروف طبيعية فيها تغييرا مطلوباً. وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة التالية مع استخدامها أدنى استثمار ممكن وبحيث تتم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه "كمية المواد الخام والتوريدات، والسلع الوسيطة في مرحلة التشغيل، والسلع تامة الصنع التي يتم رصدها عند مراحل التشغيل المختلفة خلال عملية الإنتاج وبالتالي فإن المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة"<sup>2</sup>.

أصبح حالياً بالإمكان السيطرة على إمكانية التوريد في الوقت المحدد بعد التقدم في وسائل النقل والاتصال واستعمال الحاسوب .

كما لوظيفة التخزين أهمية بالغة ومتعددة والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

**الأهمية الاقتصادية:** وتتمثل في تحرير الطلبات مايسمح بتخفيض تكاليف النقل، فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب ان تحول الى الانتاج والى السوق .

<sup>1</sup> محمد عبدو حافظ، إدارة الامداد والتخزين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2011، ص 205 .

<sup>2</sup> محمد شفيق الصاوي ميرا، إدارة المخزون السلعي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص3 .

<sup>3</sup> DIEMER ARNUAD ;ECONOMIE DENTREPRISE ;P12-13

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

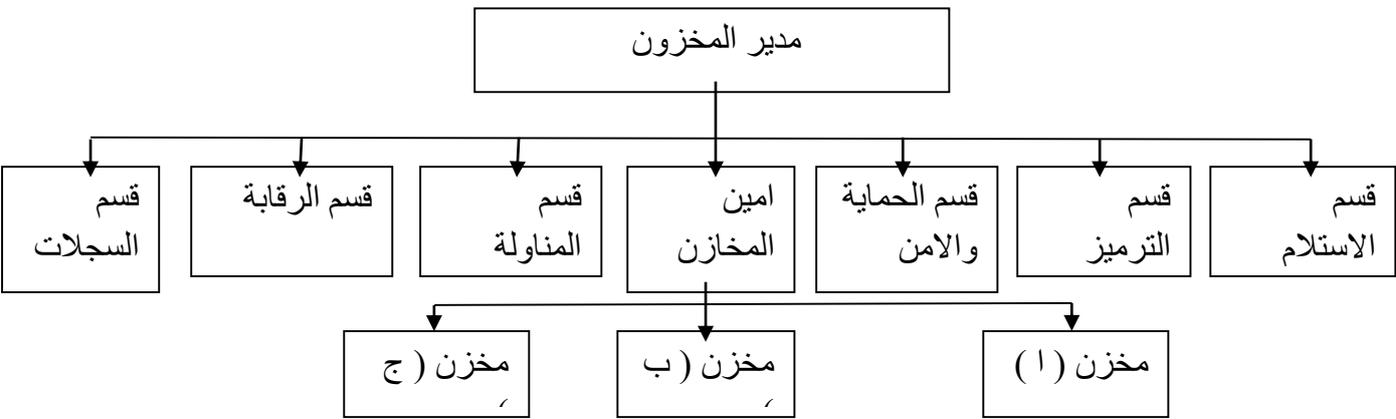
الاهمية المالية: فنانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الاسعار للمواد الاولية ,في حالة ارتفاع الاسعار للمؤسسة .

الاهمية التقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للجودة المطلوبة .

الاهمية التسويقية: وذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن .

ويختلف الهيكل التنظيمي لادارة المخازن من منظمة لآخرى وذلك حسب النشاط ,لكن يمكن ان تتفق في الانشطة التالية :الاسلام ,الحماية والامن ,الترميز ,المناولة ,الرقابة ,السجلات والمخازن ,والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي العام لادارة المخازن .

الشكل 1\_2 :الهيكل التنظيمي لادارة المخازن .



المصدر :سليمان خالد عبيدات ,مرجع سابق ,ص 144 .

خدمة العميل: "عند القيام بخدمة العميل بكفاءة فان ذلك يكون عاملا مهما في خلق طلب على المنتج او الخدمة ,وكذلك الابقاء على ولاء العميل"<sup>1</sup>

فتحديد مستوى خدمة العميل من الاهمية بمكان لتحقيق الاهداف الربحية للشركة ولوجيستيات خدمة العميل هي جزء من الخدمة المقدمة من الشركة .

ورضا المستهلك يبدأ بطلب الشراء وينتهي بتوصيل البضاعة اليه وقد تستمر بتقديم خدمات ما بعد البيع .فخدمة العملاء هي حلقة وصل مابين التسويق واللوجيستيات باعتبار عناصر المزيج التسويقي تتضمن المنتج والتسعير والمكان والترويج ,ويستخدم المكان كفضل مصطلح ليمثل التوزيع المادي ,والذي يعمل على خلق القيمة المكانية والزمنية للعميل فالخدمة اللوجيستية تلعب دورا مهما في الاحتفاظ بولاء العميل .

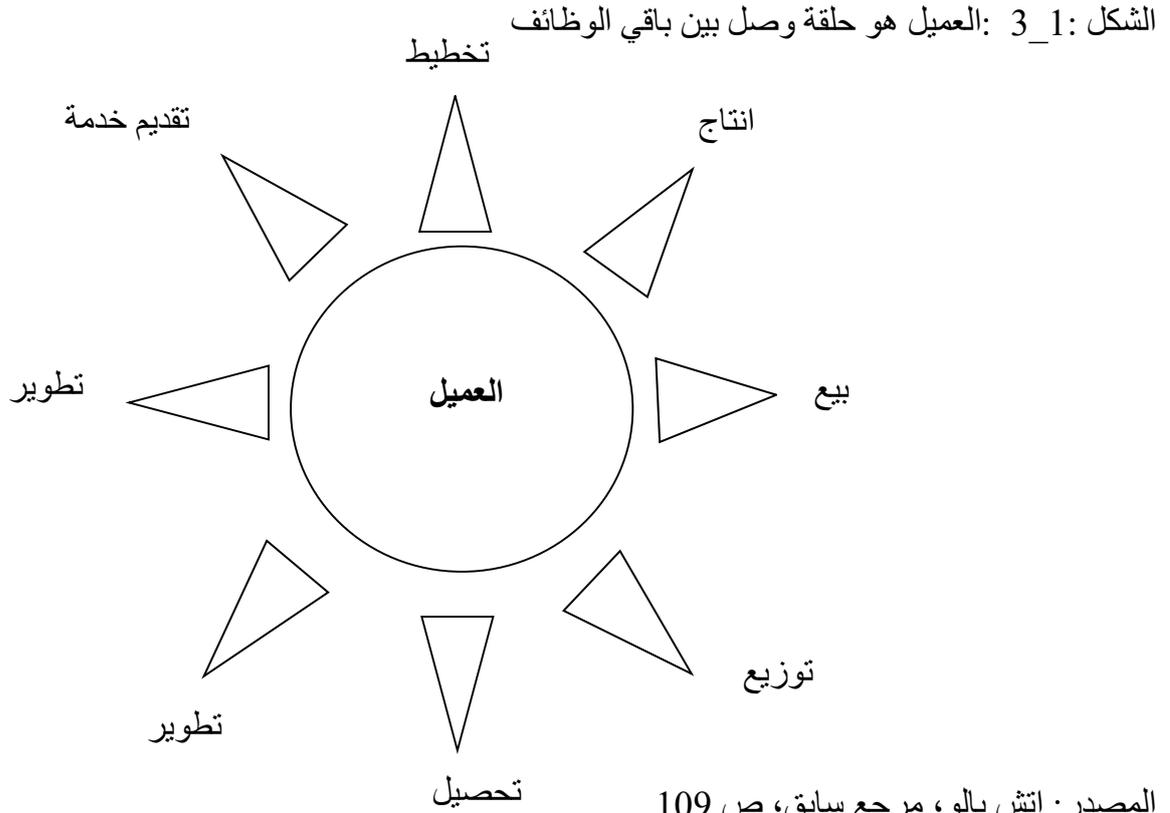
فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات و التكنولوجيات من اجل تقديم احسن العروض المتوقعة للعميل ,فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها وباقل تكلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رونالد انش بالو ,ادارة اللوجيستيات ,مرجع سابق ذكره ,ص 110 .

RENE IFBURE & GILLES VENTURI ;GESTION DE LA RELATION DIENT ; SOLUTION DENTREPRISE ;EDITION EYROLLES ;PARIS ;2005 ;P 9 .<sup>2</sup>

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي :

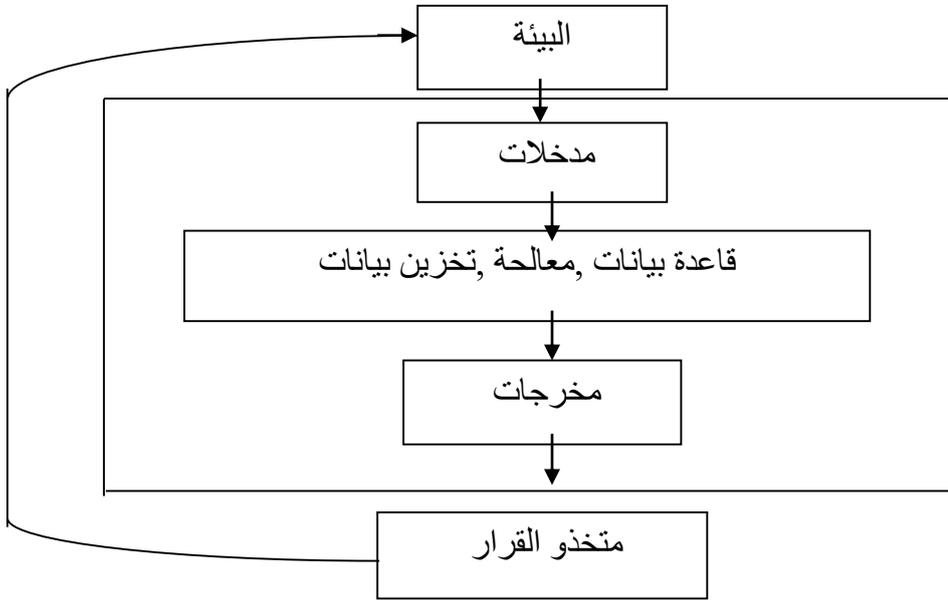


نظم الامداد المعلوماتية: تعرف نظم الامداد المعلوماتية على انها مجموعة من المكونات او العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ,والتي تتولى مهام جمع ,استرجاع ,تشغيل ,تخزين ,وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة<sup>1</sup>.

يتكون هذا النشاط من ثلاثة اجزاء اساسية هي :المدخلات قاعة البيانات ومعالجتها المخرجات كما يوضح الشكل التالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> . K .LAUON ;MANAGEMENT ;INFORMATION SYSTEME ;NEW JESSY ;PRENTICE –HALL INTERNATIONAL ;2000 ;P 5 .  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس ,مرجع سابق ذكره ,ص 103 .

الشكل 1\_ 4: نظام المعلومات الامدادية.



المصدر: عبد الرحمان ادريس, مرجع سابق, ص 104 .

يوضح الشكل ان نظام الامداد المعلوماتي يسهل عملية انسيابية العمليات بداية من البيئة الخارجية للمؤسسة وصولا الى متخذي القرارات بالمؤسسة, ومن اهم الانشطة المستخدمة ماييلي :

نظام تبادل المعطيات المعلوماتية: وهو النظام الذي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل: الموردین, الناقلين, الزبائن...<sup>1</sup>

نظام تخطيط موارد المؤسسة: هو نظام تصنعه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق وضمان الالتصاق به, وهو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة كالتقليص من الانقطاعات في المخزون كما يساعد على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن<sup>2</sup>

نظام تخطيط الانتاج: هو نظام يبحث في كيفية تسيير الانتاج المتكامل كما توجد العديد من الانظمة الامدادية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تسهيل انسيابية المعلومات من الاسفل الى الاعلى والعكس .

ثانيا : الانشطة الثانوية الداعمة : وتتمثل في :

<sup>1</sup> . YVES PIMOR . OP CIT ;P667 .  
<sup>2</sup> . GERARD BAGLIN ;OP CIT ;P P 593-595 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

**التنبؤ بالطلب:** يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الامداد ومتطلبات العملاء ويمثل التنبؤ بالطلب مفتاح ادارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد انواع المنتجات التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب... وخاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة الاجل<sup>1</sup> ويمكن تعريف التنبؤ بالطلب على انه فن وعلم التوقع بالاحداث المستقبلية, وهو فن لان الخبرة والحدس والحكم الاداري له دور في التنبؤ<sup>2</sup>

وتتمثل اهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجيستية فيما يلي<sup>3</sup>:

يعتبر التنبؤ اساسا لعملية التخطيط لجميع اوجه نشاط المنظمة

مهم للكثير من القرارات التسويقية

يعتبر التنبؤ الاساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله اعداد موازنتها التقديرية, وبالتالي تقدير حجم الارباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح

يعتبر التنبؤ اساسا للرقابة وتقييم الاداء

**وظيفة الشراء:** تعرف وظيفة الشراء بانها: "وظيفة فنية وادارية تخصصية مهمتها توفير المواد والمستلزمات للمشروع في الوقت المناسب والسعر الاقل والجودة المطلوبة والكمية الاقتصادية"

وتتضمن وظيفة الشراء مجموعة من الانشطة والقرارات التي تؤثر على كفاءة اداء اللوجيستيات وعلى التكاليف والارباح الخاصة بها وهي: "تحديد كمية الشراء وشكل وحجم المواد المشتراة"<sup>4</sup>

اختيار الموردين, مفاوضات على الاسعار, شروط البيع, تحديد توقيت المشتريات "فالتوقيت المناسب للشراء يتضمن الالتزام بمواعيد التسليم التي تم الاتفاق عليها مسبقا بمعنى توفير الاحتياجات من الموارد والاصناف باشكالها المختلفة وقت الحاجة اليها وليس قبل الحاجة اليها"<sup>5</sup>

رغم العلاقة المتداخلة بين الشراء وانشطة النقل والتخزين, غير ان وظيفة الشراء تؤثر بصورة غير مباشرة على تدفق السلع في القناة اللوجيستية, "فنجاح كافة الانشطة الاخرى في المشروع المرتبط بمدى نجاح ادارة الشراء في القيام باداء الاعمال المناطة بها"<sup>6</sup>

ومن بين هذه الانشطة التي تؤثر على التكاليف اللوجيستية: تحديد كميات الشراء, نقاط الشحن, شكل المنتج, طرق النقل... لذا عملية الشراء ليست مسؤولية كاملة بالنسبة للمسؤول اللوجيستي .

1. PIERRE MEDIAN-ANNE GRATACAP ;P27.

2 محمد عبد العليم صابر ,ادارة اللوجيستيات: الشراء, التخزين, التوزيع, الاسكندرية, دار الفكر الجامعي, 2008, ص 79 .

3 حميد الطائي ادارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات, دار اليازوري, عمان, الاردن, 2009, ص 153 .

4 صالح الدين عبد الباقي –عبد الغفار حنفي, ادارة المواد والامداد, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2000, ص 15

5 محمد عبد العليم صابر, ادارة اللوجيستيات, مرجع سابق ذكره, ص 156 .

6 مصطفى يوسف كافي, ادارة الاعمال اللوجيستية مدخل استراتيجي كمي, مرجع سابق ذكره, ص 19

### إدارة المناولة والتخزين :

**إدارة المناولة:** تعتبر محور اداة التخزين ويقصد بالمناولة "تحريك ونقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لآخر بهدف الاستجابة لاحد اوامر التشغيل الصادرة من ادارة التوزيع المادي او ادارة المخزون الداخلي ,بمعنى عملية المناولة داخل المخازن سواء كانت المخازن لاغراض انتاجية او تسويقية "1 .  
فعملية المناولة تقوم بالتحميل والتفريغ والنقل والتخزين والشحن وتحريك المواد الاولية والنصف مصنعة والسلع النهائية .

**إدارة التخزين:** تهته بتحديد الاماكن والمباني ومواقع المستودعات المخصصة للاحتفاظ بمختلف انواع المواد التي تحتاجها المنظمة قبل وبعد عملية الانتاج فتوفير المخازن نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الانتاج والنقل والبيع فبالنسبة للانتاج يساعد المنشأة على تجنب تكاليف تعطل الانتاج او توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرص البيع الضائعة .

**التعبئة والتغليف:** في الاسواق نجد المنتجات مغلقة في عبوات مختلفة شكلا وحجما ,فالغلاف يساعد على حماية البضاعة من التلف ويسهل حركتها لذا يسعى رجال التسويق وخبراء اللوجيستيات الى تحسين عملية المناولة .

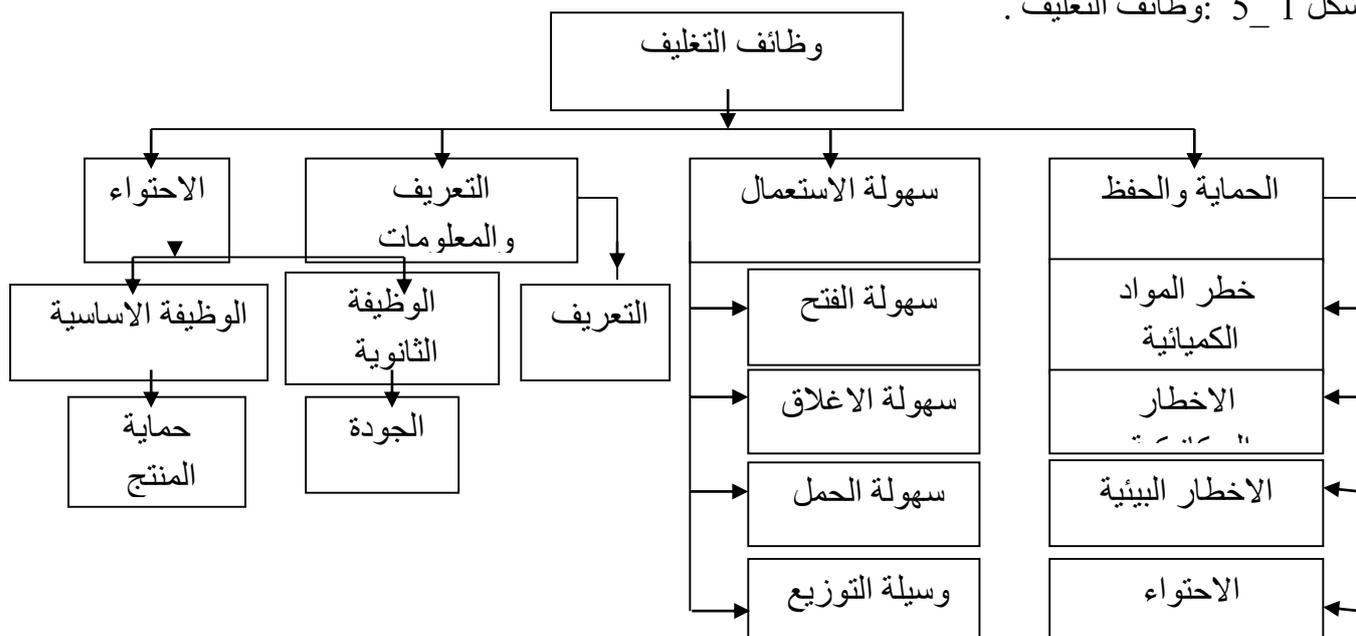
وعند تصميم الغلاف يجب الجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العلمية في نفس الوقت لانه على " اساس حجم ووزن ابعاد ودرجة تحمل الغلاف يتحدد نظام النقل والتخزين والمناولة وتكلفة كل منهما "2 .

فعلم التسويق يهتم بالنواحي الترويجية للتغليف والحمائية ,بينما المنظومة اللوجيستية لها رؤية اكثر شمولية وادراك لما يليه هذا الموضوع في كفاءة نظام اللوجيستيات حيث يتابع تطوراتها في مجال التصميم والحجم وملائنته لوسيلة النقل .

ادم اسماعيل ادم خميس ,تطبيق الادارة اللوجيستية واثرها في اداء قنوات النقل والتوزيع "دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان 2008", 2013, ص 83 .

2 محمد احمد حسان ,اسماعيل محمد السيد ,محمد توفيق ماضي ,ادارة الامداد والتوزيع ,دار الفكر الجامعية ,الاسكندرية ,ص 24 .

الشكل 1\_ 5 : وظائف التغليف .

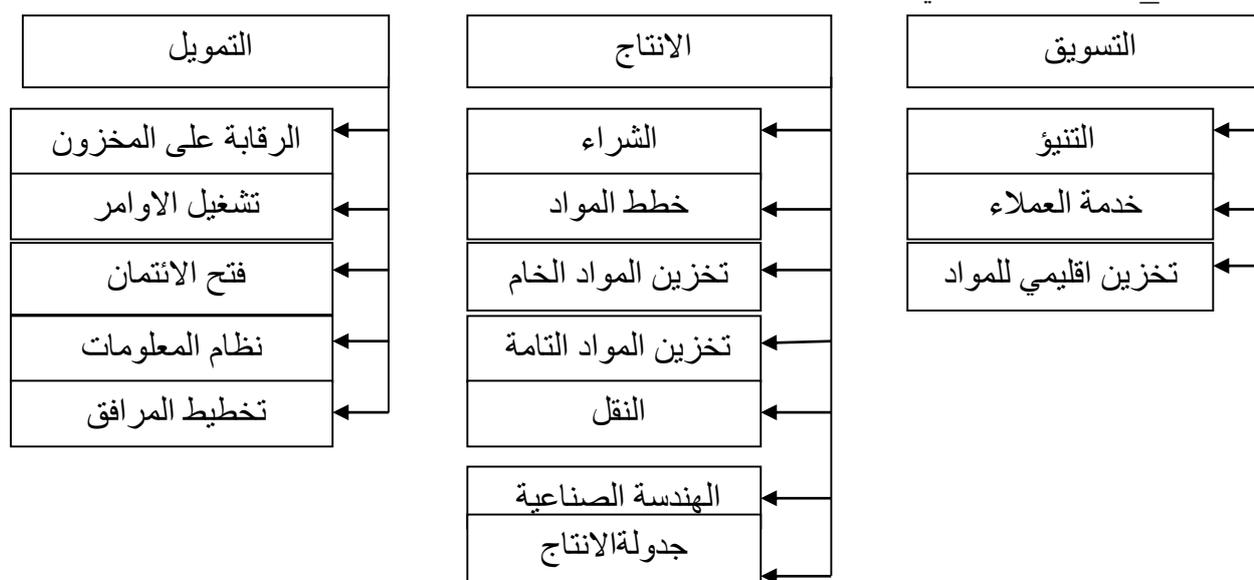


المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال العبد، ادارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 236.

### الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للأنشطة اللوجستية .

يتضمن الشكل التالي ثلاث انماط تنظيمية مختلفة والتي تمثل مختلف المراحل التي يمر بها هيكل المنشأة لتحقيق مفهوم متكامل للوجيستيات .

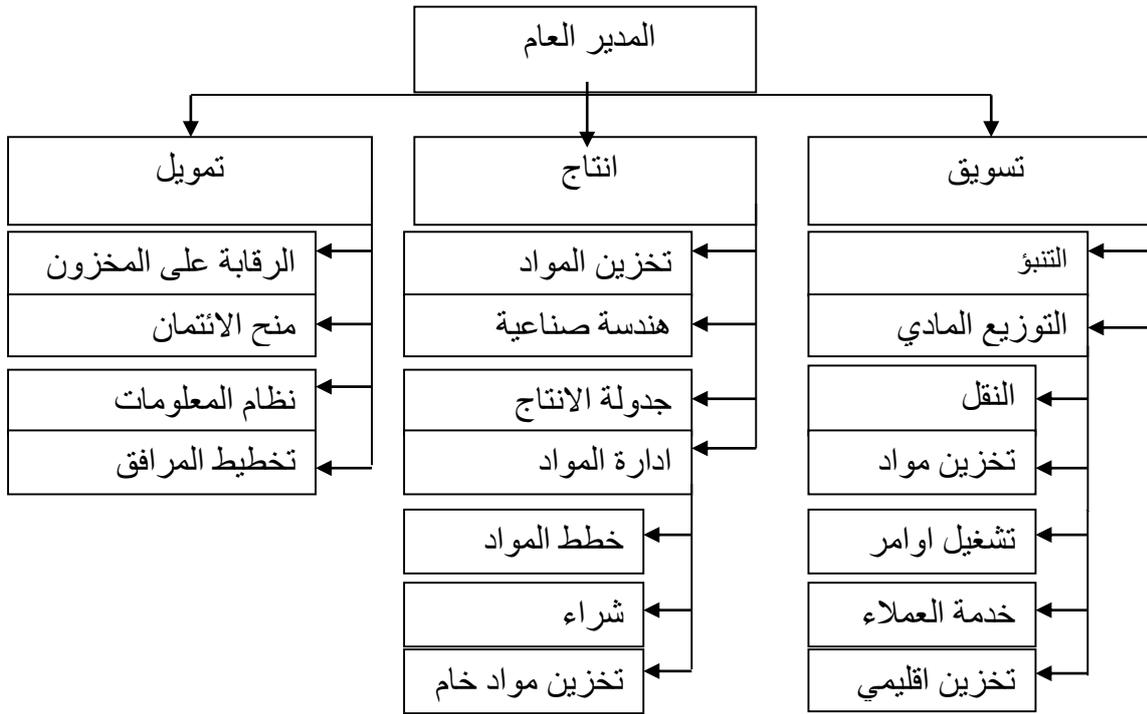
الشكل 1\_ 6 : الهيكل التنظيمي لوظائف اللوجيستيات .



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص 332 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

**النمط الأول:** ان توحيد التنظيم المسؤول عن الأنشطة اللوجيستية لا يعتبر شرطا لضمان رفع كفاءة هذه الأنشطة انما الشرط الرئيسي لفعالية الاداء في هذا المجال هو ادراك الادارة العليا لاحتمالات ارتفاع مستويات الاداء في حالة تكامل الجهود المرتبطة باللوجيستيات<sup>1</sup> ويعني ذلك الالتزام بمبدأ التنظيم الذي يهدف الى دمج الأنشطة اللوجيستية في ادارة واحدة حيث ما يميز هذا النمط هو التركيز والاهتمام في مجال التسويق حول خدمة المستهلك وفي مجال الانتاج حول توريد المواد و الاجزاء دون التغيير في المراكز التنظيمية النسبية لوحدات مختلفة ودون تغيير المستوى التنظيمي لوحدات جديدة .  
وعليه نستنتج ان المفهوم المتكامل لنظام اللوجستيك يقتصر على اداة تجميع وظائفه في ظل اطار وظائف الانتاج والتسويق .  
الشكل 1\_ 7 : النمط الاول للهيكل التنظيمي للامداد .



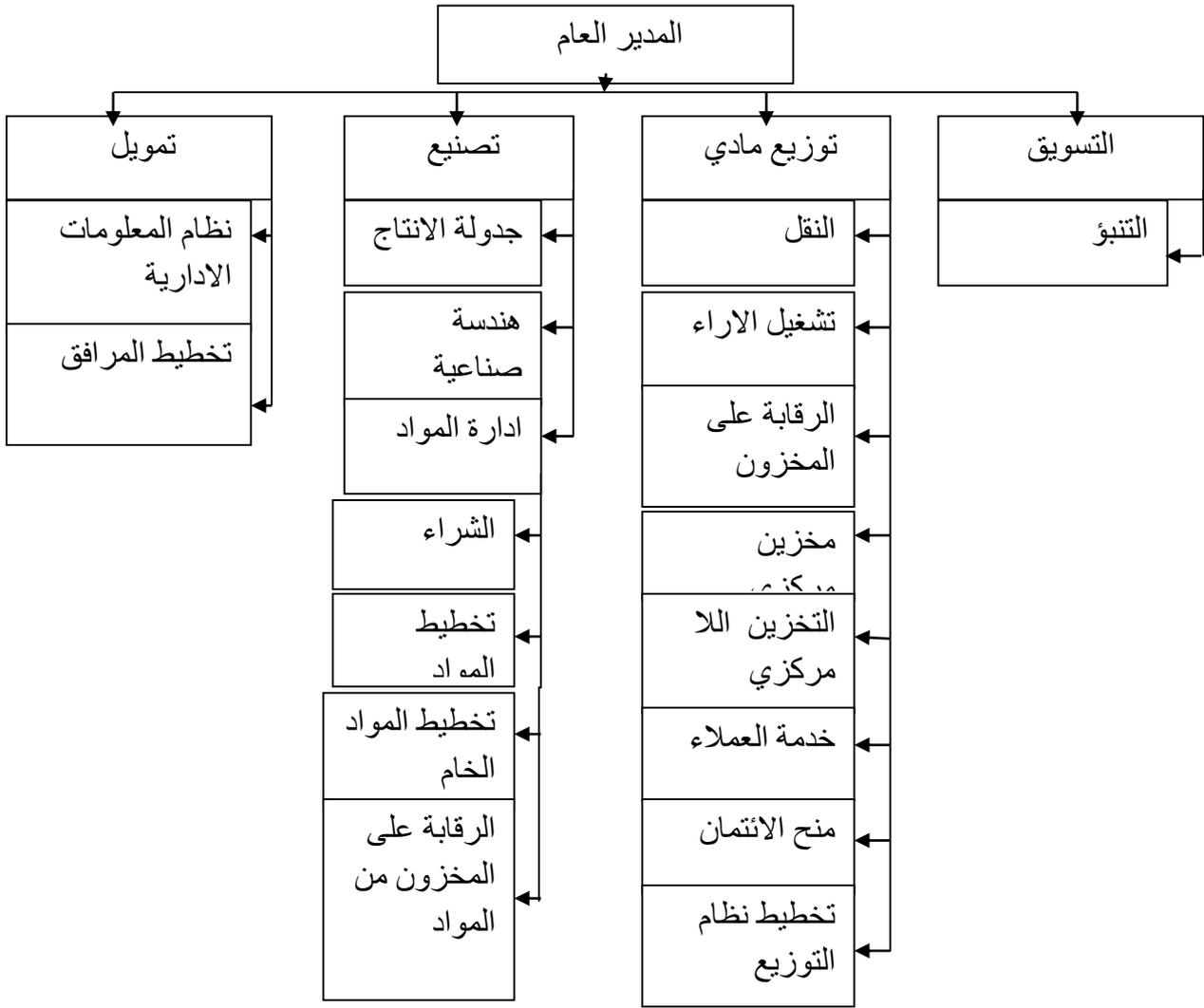
المصدر: نهال فريد مصطفى, مرجع سابق, ص 328 .

**النمط الثاني:** عندما تبدأ المنشأة في اكتساب المزيد من الخبرات في مجالات التوزيع المادي وادارة المواد وعندما تظهر الوفورات الناتجة عن طريق المفهوم المتكامل للوجستيك يتجه التنظيم نحو النمط الثاني والذي يظهر بالشكل 1\_ 8 .

ومن خلال المرحلة نلاحظ ان احد اجزاء اللوجستيك يبدأ بالانفصال والاستقلال عن المجالات الوظيفية والذي يتجه الى مستوى تنظيمي اعلى حيث نشاط التوزيع المادي يبدأ بالتميز داخل الهيكل التنظيمي في حالة المنشآت الاستهلاكية, اما في حالة المنشآت التحويلية والصناعية فان ادارة المواد هي التي تتمتع بزيادة حجم السلطات والمسؤوليات الموكلة اليها وهذا التغيير يتوقف حسب نشاط المؤسسة

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى, مرجع سابق ذكره , ص 282 .

الشكل 1\_ 8: النمط الثاني للهيكل التنظيمي للامداد



المصدر: نهال فريد مصطفى, مرجع سابق, ص 329 .

**النمط الثالث:** هو عملية توحيد لوظائف اللوجيستيات مع بعضها البعض في ظل هيكل اداري واحد, ويستند

هذا النمط الى المفهوم المتكامل لادارة اللوجيستيات<sup>1</sup>

وتتوقف امكانية تطبيق هذا النمط التنظيمي على تطوير نظام فعال للمعلومات الادارية ليساند هذا التنظيم والذي يتميز بالخصائص التالية:

\_ وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتكامل الأنشطة الخاصة بكل مجال من مجالات التشغيل الرئيسية وهي: ادارة المواد وادارة التوزيع المادي وادارة حركة المخزون الداخلية .  
\_ يتكون نظام الخدمات المساعدة من اربعة مجالات وظيفية تساعد على تحقيق التكامل بين أنشطة اللوجيستيات الرئيسية .

\_ يمثل نظام الاتصال والتنسيق المحرك الرئيسي لعملية اللوجيستيات من خلال عملية التشغيل للوامر كما يقوم ايضا بتوفير المعلومات اللازمة للرقابة على جميع مراحل التشغيل .

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى, مرجع سابق ذكره, ص 284 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

يشمل هذا التنظيم نظام للتخطيط والرقابة يمثل وظيفة استشارية تساعد مدير اللوجستيات على اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: التكنولوجيا الحديثة للوجستيك .**

دخل على ادارة اللوجستيك عدة تحديثات تكنولوجية سهل من عملية تطبيق اللوجستيك في المنظمة تتوافق والوظائف الادارية لتحقيق فرص اكثر للتنافسية .

**طريقة الوقت المناسب JIT:** وهي طريقة امدادية ترافق ادارة الامداد حيث تقوم على مبدا الانتاج والتموين والتوزيع في الوقت المناسب ,فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها ,في الوقت الذي يريده ,وفي المكان المناسب ,وبالجودة والنوعية النموذجية وخاصة بالتكلفة المناسبة .

هي اسلوب لتسيير العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الامدادية ,ومن اهدافها ماييلي :

انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بمايساوي 90 %

انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10 % الى 30 %

انخفاض تكاليف الاعداد بنسبة 75 %

تحسين الجودة بحوالي 75 % الى 90 %

تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30 % الى 50 %

**طريقة S 6:** وهي طريقة تقوم على اساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الانتاج

**طريق SMED:** وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت او اوقات لتسليم

**طريقة BOKA –YOKE:** وهو نظام يتمثل دوره في التحذير قبل وقوع الاخطاء في العملية الانتاجية

**طريقة KANBAN:** وهي طريقة تنظيم التدفقات الاساسية من اجل الانتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

**المطلب الثالث: سلاسل القيمة**

رغم تعدد تعاريف والمفاهيم المقدمة لسلاسل القيمة رغم انها قد تصب في نفس السياق ,حيث يعتبر مايكل بورتر ان نموذج سلسلة القيمة من ادوات التحليل الداخلي لانشطة المؤسسة عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الانشطة داخل المؤسسة من بداية تصميم المنتج الى غاية تقديم خدمات ما بعد البيع .

**الفرع الاول: مفهوم سلاسل القيمة .**

يعد مصطلح سلاسل القيمة من المصطلحات المستخدمة في مجال ادارة الاعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي يمكن ان تساهم في تحسين قيمة المنتجات النهائية .اين ظهر هذا المصطلح في زمن الخمسينات على يد لورانس ميل ليقوم بعدها مايكل بورتر بتطويره من خلال كتاباته

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى ,مرجع سابق ذكره ,ص 286 .

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

التي تمحورت حول البحث عن مصادر الميزة التنافسية واصولها من خلال التركيز على سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>

تعرف سلسلة القيمة بانها: "مجموعة من الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بداية من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج الى المستهلك النهائي"<sup>2</sup>

تعرف ايضا بانها: "مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج, اذ يشير هذا التعريف الى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج"<sup>3</sup>  
يعرف مايكل بورتر سلسلة القيمة كما يلي: "اعادة تجميع المنشأة الى انشطتها الملائمة استراتيجيا بالاسلوب الذي يؤدي الى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: انواع سلاسل القيمة

#### اولا: توضيح الترابط بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة

يقوم نموذج بورتر لسلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة الى مجموعتين من الأنشطة, الاساسية منها والثانوية, حيث يمكن توضيح الترابطات بينهما من خلال الشكل التالي:

الشكل 1\_ 9: الترابطات بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة



المصدر: نادية بوغرارة, دور القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة قسنطينة, 2016/ 2017 ص 23.  
ثانيا: هيكل الأنشطة الاساسية الرئيسية ضمن سلسلة القيمة.

<sup>1</sup>المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية, <http://hrdiiscussion.com>

نبيل محمد مرسي, تحليل التكاليف لاغراض الادارة الاستراتيجية, مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, العدد 2, جامعة الاسكندرية, 1997 ص 306<sup>2</sup>

عاطف عبد المجيد عبد الرحمان, اطار مقترح لتحليل وادارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة, 2008, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, المجلد 12 وكلية التجارة, جنوب الوادي, سوهاج, 2003, ص 139

سعيد خالد محمد نور, دور المحاسبة الادارية باستخدام اسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية, كلية الدراسات العليا, جامعة الزرقاء, الاردن, 2014/ 2015, ص 45

ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة, كما انها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة لانتاج وتوصيل السلعة الى العملاء, وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير اجزاء ومكونات الانتاج, والتصنيع وتجميعها وقيمة التوزيع عبر اوصول السلعة الى المشترك, وقيمة المبيعات وقيمة تقديم خدمات مابعد البيع الى المستهلك الاخير كمنتج او خدمة وتحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة او الخدمة, وهي ممثلة في خمسة أنشطة :

**الامداد الداخلي:** يتعامل الامداد الداخلي مع مناولة المواد للتصنيع او التخزين, الاجراءات التشغيلية النمطية والمهام المحيطة بامداد التموين الى الداخل تتضمن استقبال وتخزين ورقابة على المواد الخام او ادارة تدفق المكونات من الموردين المختلفين, يعتبر نشاطا اوليا لانه يمثل بداية تحويل القيمة المضافة من المدخلات, كما يمثل مصدرا مهما للتكاليف المباشرة بالنسبة للشركة, وذلك للاساليب الجديدة والتحسينات, الرقابة على المخزون ومناولة المواد يمكن ان يحسن جذريا مركز التكاليف في النشاط

المستويات الاقل من المخزون وخاصة من المعدات والالات وغيرها من الاصول الثابتة, سوق حرر راس مال نتيجة استخدامات اخرى. ومن حيث الخصوم او الديون, فان تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد يمكن ان يؤدي الى تحقيق التوازن والتوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعمليات الانتاج<sup>1</sup>.

**العمليات الانتاجية:** هي أنشطة مسؤولة عن الانتاج في المؤسسة, او هي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات الى منتجات مصنعة, وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المنظمة عند اختيار العمليات او النظام الانتاجي المناسب, والتي يمكن ذكرها في مايلي :

**المعرفة الكاملة لخصائص السلعة:** بحيث يكون هناك دراسة كاملة للسوق حتى يتعرف المسير ويتأكد ان السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق مما يجعل المسير يتبع نظام انتاجي معين, كالاتحاد على التخزين مثلا, وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فان المؤسسة سوف تختار نظام انتاجي اخر يتماشى مع رغبات المستهلك

**حجم الطلب:** وهو عنصر هام في تحديد نظام الانتاج الذي يمكن ان تتبعه المؤسسة, لان كمية الطلب ستلعب دورا هاما في عملية التخطيط للانتاج على اساس مستمر ومتناوب

**تكاليف الانتاج:** عادة مايفاس نجاح المؤسسة بمدى تحقيقها للربح, لكن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلعة او الخدمة المطلوبة في سوق شديدة المنافسة باقل التكاليف, لهذا اصبح من الضروري تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن ليس فقط في الانتاج بللا على طوللا سلسلة القيمة للمنتج للحفاظ على النجاح والاستمرارية والاستقرار والبقاء في السوق

**الامداد الخارجي (التوزيع):** وهي النشاطات المرتبطة بالتوزيع المادي للمنتجات المصنعة من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها, وتعرف ايضا بانها تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين اعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسبين للمستهلك النهائي<sup>2</sup>, اهم مهامها مايلي :

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس, مرجع سابق ذكره, ص 152

<sup>2</sup> انيس احمد عبد الله, ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون, دار الجنان للنشر والتوزيع, 2016, ص 250

**معالجة الطلبات:** تتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها من لحظة وصول الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات إلى الزبائن<sup>1</sup>

**التخزين:** وهي وظيفة تختص باستلام السلع وترتيبها وفرزها والمحافظة عليها<sup>2</sup>

**النقل:** هو النشاط اللازم لتحريك المنتجات من مكان انتاجها إلى مكان استهلاكها باستعمال وسيلة النقل المناسبة<sup>3</sup>

وعلى أساس هذه المهم يتجلى الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه الامداد إلى الخارج وهو تحقيق مستويات مطلوبة من خدمة الزبائن وذلك بكفاءة من حيث التكلفة

**التسويق والبيع:** وفقا للمفهوم التسويقي يعد المستهلك محور التركيز الذي تدور حوله كل الأنشطة والذي عن طريقه يمكن تحقيق التوازن بين مصالح كافة الاطراف التي تتعامل معها المنظمة، ووفقا لهذه الفلسفة فان المنظمة تعد منتجاتها وخدماتها وفقا لحاجيات ورغبات المستهلك، فوجود المنظمة في السوق يحكمه اعتبارا اساسيا هو اشباع حاجات المستهلكين في هذا السوق<sup>4</sup> فيما يخص البيع والتسويق فان المبتغى منه قدرة المؤسسة على خلق طرق واساليب لتصريف منتجاتها وزيادة حصتها في السوق من خلال مضاعفة مبيعاتها وارباحها، وبالتالي زيادة قيمة عائداتها، وسبيلها إلى تلك القدرة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كالم المنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وخلق قيمة للزبون لايعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب بل يمتد إلى مؤثرات أخرى كعودة المنتج والتلف والاضرار الناجمة عن الاستخدام والتي تصب جميعها في رضا الزبون عن هذا المنتج، وهناك تظهر قيمة طرق الترويج والدعاية والاعلان وطريقة تعبئة المنتج وتغليفه لما لها من اثر كبير على زيادة حجم التأثير على السوق. وتسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق أربعة اهداف هي<sup>5</sup>:

**تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة أو مرغوبة من طرف المستهلك**

**تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة**

**تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب**

**جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الاماكن التي يتوقع المستهلك ان يجدها**

**خدمات ما بعد البيع:** ان من شروط الصناعة الجيدة هي القدرة على اثبات قيمة المنتج أو الخدمة

وصلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، ولغرض تحقيق هذه الشروط تقوم المؤسسة

بإضافة منفعة للمستهلكين تسعى خدمات ما بعد البيع إلى تقديم تسهيلات تتعلق بالتركيب أو

التشغيل أو الضمان أو الصيانة أو تصليح الاعطال الناجمة من الاستعمال الطبيعي، وربما

تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط المتفق عليها اثناء البيع. والغرض

من خدمة ما بعد البيع هو تحقيق رضا المستهلك الاخير للسلعة أو الخدمة، كون ان عملية شراء

السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على المنتج أو الخدمة وهذا الامر له اهمية

قصوى في زيادة درجة اشباع رغبات وحاجات العملاء القدامى وعامل هام لجذب زبناء جدد

وكل هذا بالطبع يصب في زيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق قيمة اضافية لها من جهة، وزيادة

قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى

<sup>1</sup> انيس احمد عبدالله و مرجع سابق، ص 252

<sup>3</sup> موقعي برطام نت، عالم الاقتصاد والادارة، 07/ 2015 / [www.a7mar.blogspot.com](http://www.a7mar.blogspot.com)

<sup>4</sup> اسماعيل السيد، اساسيات بحوث التسويق مدخل منهجي وادارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001/ 2002، ص 26

<sup>5</sup> كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 150

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجستية

ومن اهم سياسات الخدمة مابعد البيع ماييلي<sup>1</sup>:

**الضمان:** يشكل وثيقة حماية المستهلك تتضمن حصوله على مستوى الجودة المطلوبة للسلعة, وتشكل ايضا وثيقة حماية للمنتج تبعد عنه المطالبات غير المشروعة من قبل المشتريين, بموجب وثيقة الضمان, يكون البائع ملزما امام المشتري

**الصيانة:** تحرص المؤسسة بان تكون خدمات الصيانة مستمرة, طالما ان هذا التاكيد والتعهد اصبح له بالغ الاثر في تعزيز الموقع التنافسي لمنتجات المؤسسة

**الخدمات البيعية المساعدة:** والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

نقل السلعة وتوصيلها

نصب السلعة وتركيبها

التدريب

تبديل السلعة وارجاعها

**ثالثا: هيكل الأنشطة الثانوية الداعمة ضمن سلاسل القيمة**

يقصد بالانشطة الداعمة ضمن مفهوم سلسلة القيمة تلك الانشطة التي تساعد على تحسين كفاءة الانشطة الرئيسية وتدعيم فعاليتها, يمكن تقسيمها الى ماييلي:

**الشراء:** يعني شراء ما هو ضروري من المدخلات, الموارد او المكونات لانشطة الشركة الاولية المضيفة للقيمة, وتتضمن اجراءات محددة مثل نظام اصدار الفواتير, طرق التعامل مع البائعين والموردين, نظام المعلومات الذي يتناول المكونات والاجزاء المختلفة, زعلى الرغم من ان نشاط الشراء هو نشاط مدعم الا انه يستطيع ان يثري المركز التكاليفي للشركة مقارنة بمنافسيها<sup>2</sup>

تخفيض التكلفة في الشراء له تاثير كبير على مكاتب الشركة, حيث ان اسعار الشراء المنخفضة تقلل من قيمة الاصول للشركة كالتجهيزات, الماكينات, تجهيزات التشغيل, الابنية... الخ, وتحسن من نسبة العائد على الاستثمار, ويمكن للمؤسسة اتباع بعض الاستراتيجيات بخفض تكلفة المشتريات نذكر منها<sup>3</sup>

اعادة التفاوض في العقود

مساعدة الموردين لتوريد مواد ايسط وارخص

الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات فب التكاليف

التقليل في عدد الموردين

**ادارة الموارد البشرية:** تسعى هذه الادارة الى التوافق والانسجام بين الافراد والوظائف, وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في اداء المؤسسة, كما ان الاهتمام بانشطة الموارد البشرية وتطويرها بمايلي حاجيات المؤسسة ويساند الأنشطة الاساسية لسلسلة القيمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد شاكر العسكري, التسويق الصناعي, دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, الاردن, 2005, ص 115  
روبرت ابنتس وديفيد لي, ترجمة عبد الحكيم خزامي, الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر, ط1, 2008, ص205

<sup>3</sup> <https://www.aac.group.com>

<sup>4</sup> مصطفى محمود ابو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر, ط1, 2008, ص 14

## الفصل الأول: اللوجستيك والأنشطة اللوجيستية

تؤدي ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة للعميل الذي يعد من الدعائم الاساسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج الادارة التي يتم تاسيسها في اطار التوجه باحتياجات العملاء, بالاضافة الى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات

**التطور التكنولوجي:** المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الانتاج او مايرافقه من أنشطة اخرى, حيث يساهم التطور الحديث والمعاصر للتكنولوجيا بشكل اساسي في التأثير على الأنشطة الاخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر او مستقبلا او عبر عملياتها المختلفة<sup>1</sup>

فالتكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الانتاجية وبالتالي تقليل التكلفة وقد تساعد التكنولوجيا الحديثة على تقليل زمن انتاج وحدة المنتج, وبالتالي تقليل تكلفة العمالة او قد تؤدي الى استخدام طاقة كهربائية اقل, او قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام, وذلك عند تقييم هذا النشاط لابد من دراسة وتحليل المجالات التالية<sup>2</sup>:

مجال تركيز البحث والتطوير, هل يتم على البحوث العلمية النظرية ام البحوث والمجالات الميدانية التطبيقية

طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الاخرى في المنظمة

درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة

النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلالها يقوم النشاط

دور هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمل المنظمة

**البنية التحتية للشركة:** تتكون البنية التحتية للمؤسسة من عدد من الأنشطة التي تشمل الادارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وادارة الجودة, خلافا لغيرها من أنشطة الدعم

وهي عموما وراء السلسلة باكملها وليس بالأنشطة في حد ذاتها, على اعتبار ان المؤسسة ام لا فان بنيتها التحتية يمكن ان تكون مشتركة او ان تكون مقسمة بين الاقسام والمقر

كما قد تظهر على شكل مصاريف عامة ولكن يمكن ان تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية وونظم المعلومات الادارية يمكن ان تساهم بشكل كبير لموقف الشركة من حيث التكاليف في بعض المناطق, وكذلك التفاوض مباشرة مع العملاء<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تامر البكري, استراتيجيات التسويق, دار البازوري للنشر والتوزيع, الاردن, 2008, ص 103

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني, الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة, دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, 2006, ص 120  
بوغرارة نادية, دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة تخرج ماستر, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة قسنطينة

<sup>3</sup> 2016/ 2017, ص 30

### خلاصة الفصل الاول

من خلال ماتم التطرق اليه في هذا الفصل ,وفي المبحث الاول يمكن القول ان اللوجستيك وظيفة استراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في اوصول المنتج او الخدمة في المكان والوقت المناسبين للعميل او المستهلك ,وذلك من خلال جملة من الانشطة المختلفة و والتي تضيف قيمة اكبر للمنتجات عن طريق جملة من الخدمات المتنوعة الخاصة بها والتي يحتاج اليها المستهلك .فتقديم المنتج في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب ايضا يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق .

اما في المبحث الثاني ومن خلال التعاريف المختلفة لسلاسل القيمة يمكن ان تصل المؤسسة الى تقييم مواطن القوة والضعف ,من اجل المحافظة على الاستمرارية وكذلك على وضعية المنظمة التنافسية وعلى مركزها ,ولا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمربحة التي تحقق رغبات الزبائن وانما لابد ان تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات ,والتي تركز على العمليات المتمثلة في سلسلة النشاطات الموجهة للانتاج كما يجب ان تكون مصب اهتمام جميع افراد المؤسسة .

# الفصل الثاني

دور الأنشطة اللوجيستية في  
تعزيز المنافسة بين  
المؤسسات الاقتصادية

### تمهيد

لقد افرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام اعمال جديد سمته الاساسية هي المنافسة, والتي تعتبر سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل, وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الداخلية او الخارجية, حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للموسسة المفاضلة بينها واختيار مايتلاءم وإمكانياتها وما يتوفر لديها من موارد

فالامداد وباعتباره احد عوامل المنافسة غير السعرية, له دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للموسسة في السوق, وعلى هذا الأساس سيتم التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية والدور الاساسي والمهم للأنشطة اللوجيستية ضمن هذه الأخيرة

## المبحث الاول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات خاصة تلك العاملة في نفس القطاع وفي ظل انفتاح الاسواق على بعضها البعض في الفضاء الداخلي وكذلك الدولي ,وعليه اصبح لزاما على المؤسسات المحلية ان تتكيف لضمان بقاءها في الاسواق والا فان مخاطر المنافسة اصبحت تهدد وجودها ,فبقاءها في السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية ,مع العلم ان هذه الاخيرة تتوقف على وضع استراتيجية تنافسية ملائمة

### المطلب الاول: المنافسة

#### الفرع الاول: تعريف المنافسة

تشتق كلمة المنافسة من المصطلح اللاتيني cum-Ludere والتي تعني Louer-Ensemble بمعنى يلعب في الجماعة ,لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة وتنافس وصراع وحالة عداوة مستمرة وهذا لا يعني ان المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين الاعضاء

فهناك من يعرف المنافسة بانها : "حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة او متقاربة في السوق"<sup>1</sup>

وحسب هذا التعريف ,منافسة السوق تتحدد على اساس الثنائية منتوج ,سوق

كما تعرف المنافسة بانها : "المحرك الاول لاقتصاد السوق ,والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق اقصى ربح ممكن في ظل اقصى حرية"<sup>2</sup>

وتعرف ايضا انها : "النظام المثالي المناسب للصراع ,وروح المبادرة ,ومورد النمو والتطور"<sup>3</sup>

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج ان المنافسة هي الوسيلة والاداة الافضل لتنظيم و تطوير الاقتصاد وتشجيع روح الابداع لدى المؤسسات من اجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول

هذا وتعرف المنافسة ايضا على انها : "مكون اساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة ,او السلع الشبيهة لها ,ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة ,الوسطاء ,الموردين ,المزيج التسويقي ,ومزيج المنتج"<sup>4</sup>

فحسب هذا التعريف ,المنافسة هي الاساس الذي يقوم عليه السوق ,والذي يتحكم في الاستراتيجية التي ستختارها المؤسسة ,والتعاملين معها

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج ان :المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ,والتي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ,وذلك حسب الثنائية (المنتوج ,السوق )من اجل ضمان بقاء واستمرار

<sup>1</sup> J.C.TARON DEAU ;op ;cit ;p33

<sup>2</sup> Achoche Mohamed ;contribution a lanalyse de la competitivite dune entreprise publique industrielle ;Essai theorico-Empirique ;le cas de BCR ;(Mémoire de majistere ;univ FRHAT ABBAS ;no publique ;SETIF ;1997 ;P 38

<sup>3</sup> A .MOHAMED ;OP ;CIT ;P13

<sup>4</sup> توفيق محمد عبد المحسن ,بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ,دار النهضة العربية ,بيروت ,2001, ص 152

المؤسسات في هذه السوق كما انها تعتبر المكون الاساسي للنظام التسويقي, وكذا اقتصاد السوق, والمحرك والمعدل الاول له, وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول

### الفرع الثاني: انواع المنافسة

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات وفقا للعديد من المعايير والتي سيتم التطرق لبعض منها :

**اولا : معيار مجال التنافس:** وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار الى <sup>1</sup> :

**منافسة مباشرة:** وهي ذلك الصراع القائم بين المؤسسات في نفس القطاع, وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر

**منافسة غير مباشرة:** وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة, وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية, المالية, والطبيعية ...

**ثانيا : معيار هيكل السوق:** وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار الى مايلي <sup>2</sup>:

**المنافسة الكاملة:** وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين بحيث لا يمكن لاي منهم ان يؤثر في السوق, وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين اي عدم وجود تمييز بين المنتجين وحرية دخول وخروج عوامل الانتاج

**المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطلبين) ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض, وان كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة), والربائين ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل مايجري في السوق من منتجات او سيايات او اسعار او توزيع, وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة في مجال تحسين الجودة, وتقديم افضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الانتاجية

**احتكار القلة:** وتعني "سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع" <sup>3</sup>, اي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) وكل واحد منهم يتمتع بكم كبير حجم امكانياته, ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق, والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة او نقصان الاسعار واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات, وجذب الربائين والمستهلكين الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سيايات مختلف المنافسين

**الاحتكار الكامل:** وتعني: "سيطرة مؤسسة واحدة على السوق" <sup>4</sup>, ولاجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والربائين والعمل على تلبيةها من اجل تحسين صورتها امام الجمهور

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لاجل حماية المستهلك <sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف, التنافسية وتغيير قواعد اللعبة, الاسكندرية, 1997, ص 25

<sup>2</sup> طلعت اسعد عبد الحميد, التسويق الفعال, دار الكتب المصرية, القاهرة, 2002, ص 73

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن, مرجع سابق, ص 153

<sup>4</sup> توفيق محمد عبد المحسن, مرجع سابق, ص 153

<sup>5</sup> طلعت اسعد عبد الحميد, مرجع سابق, ص 74

ثالثا : معيار السعر : وتنقسم الى <sup>1</sup>:

\_ **المنافسة السعرية** : وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الاسعار

\_ **المنافسة غير السعرية** : وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وانما على عناصر اخرى مثل: السلعة , الخدمة , المكان , الترويج ... الخ

رابعا : معيار موضوع التنافس (مايتم التنافس عليه) : وتنقسم الى <sup>2</sup>

\_ منافسة في مجال السلع والخدمات

\_ منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على اكبر حصة سوقية

\_ منافسة شاملة وهي المنافسة فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة او الخدمة

### الفرع الثالث : هيكل المنافسة (تحليل قوى المنافسة)

يلخص Michael Porter قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس والموضحة في الشكل الموالي :

الشكل 2\_ 1 :العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.Porter



المصدر : فيصل السانغي , انظمة المعلومات : استخداماتها فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة , رسالة ماجستير , جامعة باتنة , 2008/ 2009

**اولا : الداخولون المحتملون (الجدد):** ان ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع التسويقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات , فهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخولين الجدد منها : الوفورات الاقتصادية , اثر التجربة , مستوى الاستثمارات , امتلاك التكنولوجيا , التميز في المنتجات , الحصول الصعب على القنوات التوزيعية , تكاليف التحويل ... الخ <sup>3</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن , مرجع سابق , ص 153

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن , مرجع سابق , ص 153

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري , الادارة الاستراتيجية , دار اليازوري , الاردن , 2005 , ص 104

**ثانيا: تهديدات المنتجات البديلة:** ان المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج وهذا من ناحية النوعية والسعر والتكلفة وهامش الربح, ففي الواقع ان كل المؤسسات تقدم خدمات بديلة, ووفقا لبروتر تعد تلك المنتجات والخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الاسعار التي من الممكن ان تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن ان تحقق ارباحا<sup>1</sup>

**ثالثا: قدرة التفاوض مع الزبائن:** ان تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الاسعار, ورفع النوعية, والتنوع في الخدمات, الامر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون لهذا التأثير اثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية<sup>2</sup>:

\_ تجميع المشتريين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم)

\_ اهمية المنتج بالنسبة للمشتريين

\_ توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن

\_ سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية

\_ ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة

**رابعا: قوة التفاوض مع الموردين:** وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في اسعار المواد الاولية او النصف المصنعة وفي اجال تسليمها وفي فرض شروط معينة للبيع وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها<sup>3</sup>:

\_ درجة اهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة

\_ درجة اهمية المؤسسة بالنسبة للمورد

\_ عدم وجود سلعة احلالية للموردين

وحتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض, لا بد ان يكون لديها فائض في المنتجات, وان تتبع استراتيجية تنوع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين

**خامسا: شدة المزاومة بين المنافسين:** هناك ارتباط بين شدة المزاومة وبين انشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية, اذ تدفع المزاومة المؤسسات الى التطور, الابداع وتخفيض التكاليف, تحسين الجودة والخدمات, وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن, مرجع سابق, ص 159

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري, مرجع سابق, ص 105

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري, نفس المرجع, ص 106

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري, مرجع سابق, ص 106

### المطلب الثاني: التنافسية

#### الفرع الاول: مفهوم التنافسية

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE التنافسية على انها: "الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة انتاج السلع والخدمات التي تواجه الاذواق في الاسواق العالمية, وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيصة متزايد على المدى الطويل"<sup>1</sup>

ويعرفها المجلس الامريكى للسياسة التنافسية بانها: "تعني قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تنافس في الاسواق العالمية"<sup>2</sup>

كما تعرف ايضا بانها: "القدرة على الصعود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية, نمو, استقرار وتوسع, ابتكار وتجديد, وتوسعي المنظمات ورجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"<sup>3</sup>

وهناك من يعرفها بانها: "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقارنة منافسيها الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي او العالمي"<sup>4</sup>

وتعرف كذلك بانها: "الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفاعليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة اكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها"<sup>5</sup>

مما سبق ذكره في التعاريف نستنتج ان مفهوم التنافسية هي كل شئى ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة سوقية من جهة وتحقيق الارباح من جهة اخرى ويكون ذلك بتزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية وذو جودة عالية مقارنة مع المنافسين الاخرين وهذا يؤدي الى تحقيق عملية التوازن بين الانتاجية وجودة الحياة على المدى الطويل

#### الفرع الثاني: انواع التنافسية

يمكن التمييز بين الانواع المختلفة للتنافسية بالاعتماد على المعيارين التاليين :

**اولا: المعيار الموضوعي:** تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار الى<sup>6</sup> :

**تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة, ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين باعتبار ان هناك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع

<sup>1</sup> عمر الصقر, العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة, الدار الجامعية, القاهرة, 2011, ص 96  
<sup>2</sup> حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان, 2014, ص 48  
<sup>3</sup> فريد النجار, والترويج التطبيقي البيات الشركات لتحسين المراكز التنافسية, مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة, الاسكندرية, ص 10  
<sup>4</sup> الطيب الداوي ومراد محبوب, تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي, مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد 12, نوفمبر, 2007, ص 38  
<sup>5</sup> علي السلمي, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار الغريب للنشر, القاهرة, 2011, ص 101  
<sup>6</sup> عمار بوشناق, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويرها, شهادة ماجيستر في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, 2002, ص 10 و 11

**تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج, اذ تاخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة, والعبء الاجمالية (تكاليف البيئة, نفقات البحث والتطوير, المصاريف المالية ...). فاذا فاقت الاعباء الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك الا اذا حققت قيما اضافية في كل مستوياتها

**ثانيا: المعيار الزمني:** يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار الى<sup>1</sup>:

**التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه الاخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دور محاسبية واحدة غير انه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق او ظروف اخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكار

**القدرة التنافسية:** تستند الى مجموعة من المعايير حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها, فكل معيار يعتبر ضروريا لانه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده, وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص في الفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال

### الفرع الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسات

يشكل كل من الربحية وتكلفة الصنع والانتاجية والحصة السوقية مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة وفي مايلي شرحها<sup>2</sup>:

**اولا: الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة وانها ضرورية لكون حسابها يوضح اهمية النتيجة المتوصل اليها بالنسبة للموارد المستهلكة, فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على اساس الربحية, كالتخلي عن المشاريع ذات التكلفة العالية والربحية المنخفضة, وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة

**ثانيا: تكلفة الصنع:** للوصول الى منتجات ذات سعر منخفض, جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق, يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام, العامل والالة المستخدمة في الانتاج, لذلك يتطلب الامر النظر الى عناصر تكلفة الصنع لان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة

**ثالثا: مؤشر الانتاجية الكلية للعوامل:** تعتبر الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الانتاج المستخدمة في الحصول عليها, اي ان الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج وفقا لهذا التعريف تعرف عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج, بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة

<sup>1</sup> الطبيب الداوي ومراد محبوب, مرجع سابق ذكره, ص 38  
براهمية ابراهيم, تدنية التكاليف كاسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الشلف, العدد 05, 2011, ص 102

في استغلال مواردها لانتاج سلع وخدمات, وبالتالي فهي تعرف بانها مقياس لنظام انتاجي معين فتحسنها يؤدي الى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على منتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها, وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة اكبر على المنافسة في الاسواق

**رابعاً : مؤشر الحصة السوقية:** تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية, فقد تكون المؤسسة في وضعية من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية, ولكن على المستوى الدولي هذه المنافسة غير تنافسية, وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة حماية السوق الدولية

ان المؤسسة التي تملك مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي او الخارجي تكون ذات موقع تنافسي جيد, حيث انه كلما كانت التكلفة المادية للنوسسة ضعيفة بالمقياس الى تكاليف منافسيها, كلما كانت حصتها من السوق اكبر, وكانت المؤسسة اكثر ربحية مع افتراض تساوي الامور الاخرى

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية

#### الفرع الاول : تعريف الميزة التنافسية

يعتبر MICHAEL .PORTER اول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985 والذي عرفها بانها: "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز عن نظيره في الاسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"<sup>1</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية بانها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استعمالها, والاشتمار فيها لتحقيق غايتين :

\_ انتاج سلع وخدمات افضل مما يحققه المنافسون

\_ تاكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها<sup>2</sup>

وتعرف ايضا على انها: "مجموعة الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج او العلامة, والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها"<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بانها: "قوة دافعة او قيمة اساسية تتمتع بها المؤسسة, وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في اطار تعاملهم مع المؤسسة"<sup>4</sup>

مما سبق ذكره في التعاريف نستنتج ان الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين ويخلق لها قيمة لدى الزبائن والمستهلكين, تؤثر بها على سلوكهم على المدى الطويل مما يحقق لها السبق والتفوق النفساني, والحصول على اكبر حصة من السوق, والنمو والبقاء والاستمرارية

<sup>1</sup> عبيد علي احمد حجازي, مرجع سلبق ذكره, ص 77

<sup>2</sup> امل عياري ورجب نصيب, مرجع سابق ذكره, ص 13

<sup>3</sup> J. Jaques Lambin ;le marketing strategique ;2eme edition ;Paris ;1993 ;p 209

<sup>4</sup> كمال رزيق ومسعود فارس, مفهوم التنافسية, الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط, قسم علوم التسيير, جامعة خيضر محمد, بسكرة, 29/ 30 اكتوبر 2002, ص 105

ولكن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس جميع النشاطات والوظائف التي تقوم بها كالإنتاج والتسويق والتمويل... الخ، كما أن التفوق التنافسي نسبي ومصادره مختلفة، فإما أن تكون داخلية أو خارجية، وكذلك يميز بين نوعين للميزة التنافسية<sup>21</sup>:

**أولاً: الميزة التنافسية الداخلية:** وهي الميزة التي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، مما يعطي للمنتجات قيمة، وذلك خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين

**ثانياً: الميزة التنافسية الخارجية:** وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتجات وتمثل قيمة لدى المستهلك

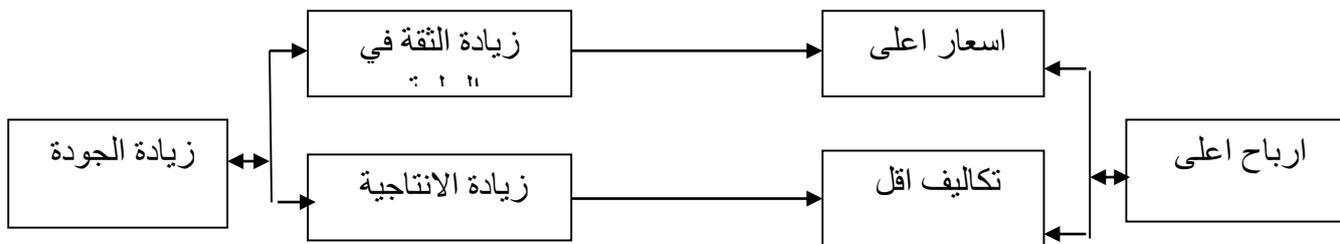
### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تلخص مصادر الميزة التنافسية في أربعة عناصر هي<sup>3</sup>:

**أولاً: الكفاءة:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (مواد أولية...) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين

**ثانياً: الجودة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها تخلق قيمة لدى زبائنها وتلبي حاجياتهم و رغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقاءها واستمرارها، والشكل الموالي يوضح هذه الأهمية:

الشكل 2\_2: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز وجاليت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001، ص 201

**ثالثاً: التجديد (الابتكار):** ويعتبر أهم مصادر الميزة التنافسية، ويعرف بأنه: "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"<sup>4</sup>

## الفصل الثاني: دور الأنشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

كما يعتبر التجديد خاصة التكنولوجي منه بانه:"المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على اساس المعرفة العلمية والمهارات ( Le savoir et savoir faire), والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلأها باعتماد المعرفة في استراتيجيتها"<sup>1</sup>

فالتجديد حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق انطلاقا من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ماسيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض تكاليفها وفرض اسعار مرتفعة

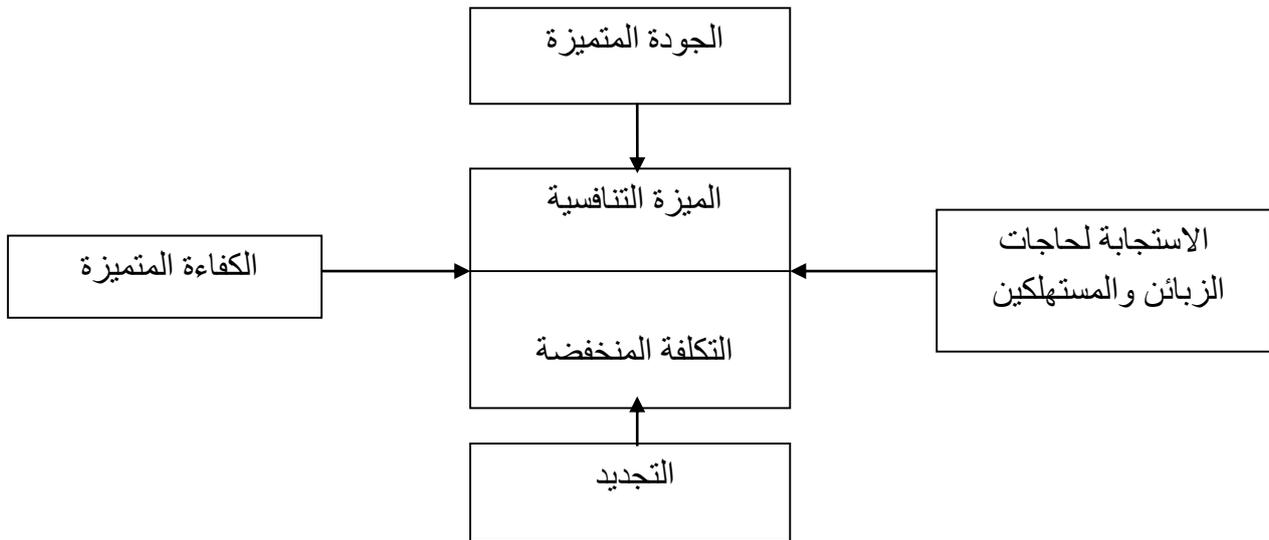
**رابعا: الاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين (العملاء):** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون او المستهلك والعمل على اشباعها والاستجابة لها مما يخلق لها صفة التميز وترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها :

\_ تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات الزبون او المستهلك ورغباته  
\_ تقليص وقت تقديم السلعة او الخدمة للزبون او المستهلك

\_ التفوق بخدمات ما بعد البيع

وهذه المصادر تشكل مصدرا للميزة التنافسية وذلك بالعمل جنبا الى جنب بطريقة متكاملة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف وفرض اسعار مرتفعة وهذا مايوضحه الشكل الموالي :

الشكل 2\_3 :مصادر بناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز وجاليت جونز, مرجع سابق, ص 196

رحيم حسين, التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية, الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 29-30 اكتوبر 2002, ص 13

### المبحث الثاني: دور الأنشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على وسائل وادوات قصد تحقيق اسبقية على منافسيها وتطبيقها في استراتيجيات تنافسيها, ومن اهم هذه الادوات اللوجيستيك او الأنشطة اللوجيستية باعتباره من اهم الادوات الحالية والمعاصرة المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من اجل تدعيم قدرتها التنافسية

#### المطلب الاول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

ان استراتيجيات التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة, تستهدف تحقيق نتائج اعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل اي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن اهمية الخيار الاستراتيجية الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الاهداف, وعموما فانه يمكن ضمن استراتيجيات التنافس ان تميز ما بين ثلاث خيارات, كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الاخر بحسب المستوى الذي تبقى عليه الميزة (منتج معين, سوق او قطاع معين, ..) وكذا الهدف الرئيسي والاستراتيجي الذي على اساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة

#### الفرع الاول: استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

هي استراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف انتاج اقل من تكاليف داخل القطاع, تبني الاستراتيجية يطلب من المؤسسة ان تضع نفسها في وضع هجومي من خلال اعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفرات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة الى ادنى حد ممكن وذلك لن يتم مالم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف العامة

كما تعتمد على الاستفادة من اثر الخبرة من اجل تسعير المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على مستوى فوق المتوسط للاداء الذي تنشط فيه, وهذا ما يستوجب البحث في وضع اسس للتفوق في التكلفة التي يصعب تقليدها<sup>1</sup>

ويرى بورتر بان من اهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها, اقتصاديات الحجم في الانتاج والتوزيع, والاستفادة من اثر التعلم, محاولة الاستلاء على ابداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن... الخ<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: استراتيجية التميز

هي القدرة التي تملكها المؤسسة في انشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميز الا اذا لوحظ في السوق<sup>3</sup> وتتطلب هذه الاستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين, مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز واقناعه بدفع السعر الاضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل اكبر من تكلفة

محمد بن عبد الله العوض, استراتيجيات التسويق التنافسية: اطار جديد لمفهوم قديم, الملتقى الوطني الاول حول التسويق في الوطن العربي (الامارات العربية المتحدة) الشارقة, 15- 16 اكتوبر 2002, ص 2

Magakian, jean-louis et payaud ;Marielle Audrey ;100fiches pour comprendre la strategie dentrepris ;2edition ;Paris ;2007 ;p137-138<sup>2</sup>

G .garibaldi ;strategie concurrentielle choisir et gagner ;edition dorganisation ;PARIS ;1995 ;p101<sup>3</sup>

## الفصل الثاني: دور الانشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

التميز الاضافية التي تحملتها ,ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لابد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة منحها له <sup>1</sup>. وقد حدد كوتر دعائم التميز من خمسة زوايا ,فمن زاوية المنتج لابد من التميز عن طريق :تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها ,الكفاءة ,المطابقة ,قابلية الاستعمال .اما من زاوية الخدمة فيمكن ان يظهر التميز في كل خدمة كالتركيب والتصليح ,فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج .ومن زاوية الصورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال والاجواء والظروف التي تصنعها المؤسسة ,كما لابد الاخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة واللباقة والمصدقية والاتصال واستمرارية الخدمة للعملاء .كما يمكن ان يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة <sup>2</sup>

### الفرع الثالث :استراتيجية التركيز

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى تقسيم السوق الى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد فتوجه كافة مواردها الى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع ,ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع امكانية المؤسسة ,ومن ناحية اخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره ويمكن تلخيص الاستراتيجيات السابقة في الشكل الموالي :

#### الجدول: 1\_2 :الاستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية	جمع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
ادراك الزبائن لانخفاض اسعار منتجات المؤسسة	القيادة في التكلفة	السوق	السوق المستهدف
ادراك الزبائن للشئ الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	قطاع معين في السوق	السوق المستهدف
ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشئ الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين في السوق	السوق المستهدف

المصدر : السيد غراب كامل ,نظم المعلومات الادارية مدخل اداري ,ط1 ,مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ,الاسكندرية ,1999 ,ص 120

### المطلب الثاني :دور اللوجيستيك في الاستراتيجيات التنافسية

من خلال ماتم التعرف عليه في المطلب السابق سيتم ادراج دور الامداد او اللوجيستيك في هذا المطلب كاداة مهمة من ادوات المنافسة للمؤسسة

<sup>1</sup><http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps>

<sup>2</sup> نبيل خليل المرسي ,الميزة التنافسية في مجال الاعمال ,الاسكندرية ,مركز الاسكندرية للكتاب ,1998 ,ص 112

### الفرع الاول : دور اللوجيستيك في استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية من اجل التفوق على منافسيها انطلاقا من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الانشطة والوظائف بما فيها الامداد ,حتى يتسنى لها وضع اسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة باسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الارباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة

وتكاليف الامداد تعتبر من اكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الامر اليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق<sup>1</sup>

### الفرع الثاني :دور اللوجيستيك في استراتيجية التميز

المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التميز في المنافسة ستتولى اهمية لاحد عناصر المزيج التسويقي ,والذي سيكون اختياره على اساس نظرة العملاء اليه بانه الاعم ,وتكون استراتيجية المؤسسة ان تقدم منتجات او خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة ,وبالتالي فان العميل يقبل ان يدفع فيها سعرا اعلى من المعتاد

والتوزيع وباعتباره احد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر استراتيجية جيدة خاصة تلك المنتجات التي يجب شحنها من المصانع الى نقاط الامداد المختلفة الى العملاء ,فتقديم الخدمات لهؤلاء العملاء هو مفتاح التميز والاداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق ,حيث ينظر البعض الى هذه الخدمات على انها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على المنتج رضا العميل

اضافة الى اعتمادات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات اذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز ,فهدف الجودة هو تلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>2</sup>

### الفرع الثالث :دور اللوجيستيك في استراتيجية التركيز

يمكن المزج بين الاستراتيجيتين السابقتين للوصول الى استراتيجية التركيز التي تعتمد التركيز على مجموعة من المستهلكين او جزء من قطاع السوق والعمل على خدمة هذا الاخير وذلك من خلال النجاح في قيادة التكلفة او التميز في القطاع المستهدف وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين وتكثف نشاطها اتجاهه وذلك بتوفير المنتج المناسب وبالتكلفة المناسبة ,اي الاعتماد على اللوجيستيك تركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع لتحقيق ميزة تنافسية ,وهنا يتضح كليا مكانة اللوجيستيك في استراتيجية التركيز فهناك علاقة سببية ,اي ان اللوجيستيك سبب واستراتيجية التركيز نتيجة ,فتطبيق اللوجيستيك باحسن طريقة يؤدي الى تحقيق استراتيجية تركيز متميزة لاحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسان ,ادارة الامداد والتوزيع ,مرجع سابق ذكره ,ص 36

<sup>2</sup> عبيد علي احمد الحجازي ,اللوجيستيك كيدل للميزة النسبية ,منشأة المعارف ,الاسكندرية ,2000 ,ص 36

<sup>3</sup> حشروف فاطمة الزهراء وصحراوي بن شبيحة وكاملي محمد ,استراتيجية الامداد (اللوجيستك) في العمليات التجارية الدولية ,مخير ادارة الابتكار والتسويق ,الحوار المتوسطي ,سيدي بلعباس ,ديسمبر 2017 ,ص 173-174

### المطلب الثالث : سلسلة التوريد واثرها في تنافسية المؤسسة

#### الفرع الاول : معنى سلسلة التوريد

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف منها مايلي<sup>1</sup>:

سلسلة التوريد هي كل الانشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين الى المستهلك النهائي, اضافة الى تدفق المعلومات, وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين الى العملاء والعكس من العملاء الى الموردين

سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لانشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات

سلسلة التوريد هي عملية ادارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين الى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة

سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات, تسهيلات (تشمل التسهيلات: المخازن والمصانع, مراكز التشغيل, مراكز التوزيع, مكاتب التجارة والتوكيلات...), ووظائف وانشطة تلك المنظمات (وتشمل: التنبؤ, الشراء, ادارة المخزون, ادارة المعلومات, تأكيد الجودة, الجدولة, الانتاج, التوزيع, التسليم, واخيرا خدمة العميل), والتي يتم تضمينها في الانتاج والتسليم للمنتج والخدمة, حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم :

التحرك المادي للخدمات وعادة مايكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من انه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة )

تحرك او تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة

وتعرف سلسلة التوريد كذلك على انها متتالية الموردين الذين يساهمون في انتاج وتسليم سلعة او خدمة الى المستخدم النهائي, وهذا يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل: معالجة المبيعات SALES, INVENTORY ادارة المخزون, PROCESSING الانتاج, MATERIAL SUPPLY توريد المواد, DISTRIBUTION التوزيع, MANAGEMENT الشراء, PROCUREMENT, التخمين, FORECASTING, وخدمة الزبون CUSROMER, SERVICE, ومجالات اخرى متعددة

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي, اساسيات ادارة سلاسل التوريد, مجلة ادارة الاعمال, جمعية الاعمال العربية, العدد 114, 2006, مصر, ص 46

الفرع الثاني: مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية تنافسية المؤسسة

الاستراتيجية هي كل ماتقوم به المنظمة من اجراءات لتقابل بين مصادرها الداخلية وقدراتها من جهة وبين الفرص والتهديدات الخارجية منجهة اخرى ,خلال الثمانينات التحديث الاساسي الذي حدث للتحليل الاستراتيجي هو التركيز على العلاقة بين الاستراتيجية والبنية الخارجية ,اكبر مثال على ذلك هو ابحاث مايكل بورتر القائمة على تحليل هيكل الصناعة والوضع التنافسي<sup>1</sup>

الجدول 2\_2: العلاقة بين سلسلة التوريد والاستراتيجية التنافسية

مساهمة الموردين	اساس المنافسة	مصدر الميزة	الاستراتيجية الاساسية
وقت الوصول للاسواق	المنتجات المرغوبة والاكثر ابتكارا	علامة تجارية تكنولوجية فريدة من نوعها	الابتكار
تخفيض التكلفة	المنتجات اقل سعرا	تكلفة وكفاءة العمليات	التكلفة
صممت من اجل العملاء	القدرة على تلبية احتياجات الزبائن	خدمات مميزة	الخدمة
تميز الموردين وضبط الجودة	منهج يمكن الاعتماد عليه	اكثر امانا وموثوقية	الجودة

المصدر : ZACH ,MICHAEL H ;P 3

اولا :التنافس على اساس التكلفة

الشركات التي تتنافس عن طريق تقديم اسعار منخفضة لجذب المشتريين الحساسين للتكلفة او للحفاظ على حصتهم السوقية ,فهذه الاستراتيجية تتطلب كفاءة عالية وتحقيق تكامل العمليات فسلسلة التوريد تلعب دورا حاسما في الحفاظ على انخفاض كل من تكلفة المنتج وتكاليف سلسلة التوريد

تركز سلسلة الامداد منخفضة التكلفة على مقاييس تعتمد على الكفاءة مثل الاستخدام الافضل للاصول ,تكاليف المنتج ,تكاليف سلسلة التوريد الكاملة ,توحيد المنتج ,وتوحيد العمليات الحرجة

ثانيا :التنافس على اساس الجودة

الشركات التي تعتمد التنافس على اساس الجودة معروفة بالطبيعة الممتازة لمنتجاتها وخدماتها ,بالاضافة الى اداء ثابت موثوق فيه ,لذلك يكون من الطبيعي ان يكون تطوير المنتجات من ضروريات الجودة لكن اساس عمليات سلسلة التوريد مثل :التصنيع ,توفير المصادر ,و ضمان جودة النقل والتخزين تلعب الدور الالهم

ZACH ,MICHAEL H (2008 ),Knowledge and Strategy .Betterworth –HeineMann oxford .p 3<sup>1</sup>

### ثالثا: التنافس على اساس الخدمة

الشركات التي تعتمد هذا التنافس تصمم عروضها على مقاسات عملاءها وهو ما يطلق عليه الخدمة الاستثنائية للعملاء المقابلة لاحتياجاتهم الخاصة فتلك الشركات تخصص منتجاتها وخدماتها لكسب ولاء العملاء ولتكرار عملية البيع, ولتحقيق التفوق في تقديم الخدمة, على الشركات تطوير قدراتها على تجزئة العملاء عن طريق فهم العلاقة بين التكلفة والخدمة والربحية وفهم تكلفة تقديم خدمات مخصصة

### رابعا: التنافس على اساس الابتكار

الشركات التي استراتيجيتها الاساسية الابتكار, تركز على تطوير منتجات لها منافع قادرة على جذب اكبر عدد من العملاء, مثل شركة SAMSUNG, NIKE تبدو وكان لها القدرة على معرفة ما يريده المستهلك وهي سريعة في تطوير وطرح المنتجات التي يحتاجونها

فمن اجل تقديم منتجات وخدمات جديدة فان فرصة ان تكون الشركة سباقة في طرح منتجاتها من قبل المنافسين تكون دائما ضئيلة لذلك تدرك تلك الشركات اهمية دخول الاسواق في وقت مبكر واكتساب ميزة الحركة الاولى

### الفرع الثالث: اثر ادارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

تناولت عدة دراسات اثر سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة, الجودة, المرونة, التسليم), واكدت تميز المنظمات التي تطبق تلك المنهجية, من بين هذه الدراسات<sup>1</sup>:

**دراسة FLYNN 2003**: تناولت اثر التكامل بين المورد والمنظمة والعميل على اداء الاعمال والانشطة داخل المنظمات في الصين وتناولت الشركات الصناعية عامة كمجتمع للدراسة من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد واطهرت الدراسة الاثر الايجابي للتكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على تحسين العمليات الداخلية وسلسلة التوريد ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية

**دراسة Singh,et .al 2010**:قامت الدراسة ببحث العلاقة بينممارسات ادارة سلسلة التوريد (استخدام التكنولوجيا, سرعة سلسلة التوريد, رضا العملاء, تكامل سلسلة التوريد, ادارة المخزون) والميزة التنافسية (التكلفة, الجودة, المرونة, التسليم) والاداء التنظيمي (الاداء السوقي, كفاءة سلسلة التوريد, رضا اصحاب المصالح, التعلم والابداع) وتم اجراء الدراسة على عشر شركات في الهند واكدت الدراسة انه على الرغم من اقناع الشركات الهندية بتاثير ادارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية الا انها غير قادرة على تادية ممارسات ادارة سلسلة التوريد من اجل تحسين الاداء التنظيمي

**دراسة WONG .W 2011**:تناولت هذه الدراسة اثر ادارة سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي في ظل قدرات ادارة المعرفة وطبقت على المديرين التنفيذيين لعدد من الشركات الماليزية وقد توصلت الدراسة الى وجود تاثير قوي مباشر وغير مباشر لقدرات ادارة المعرفة في الاداء التنظيمي وتأثير القدرات الثقافية لادارة المعرفة على ممارسات ادارة سلسلة التوريد وعلى فهم العاملين لادارة سلسلة التوريد واهميتها

**دراسة Koh,et.al2012**: سعت الدراسة الى اختبار العلاقة بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التشغيلي من جهة والاداء التنظيمي المرتبط بممارسات سلسلة التوريد من جهة اخرى واجريت الدراسة على 203 شركة صناعية في تركيا واوصت الدراسة بممارسة التعاون الاستراتيجي مع العملاء والموردين وتعميق ممارسات سلسلة التوريد

**دراسة SUNDARAM 2013**: هدفت الى اظهار اثر الابعاد المختلفة لتطبيق ادارة سلسلة التوريد على اداء سلسلة التوريد وقد اجريت الدراسة على 125 شركة لصناعة الالكترونيات في ماليزيا وقد توصلت الدراسة الى ان ستة ابعاد وهي الشراكة الاستراتيجية مع الموردين ,مشاركة المعلومات ,جودة المعلومات ,الرؤية والاهداف ,مشاركة العائد والمخاطرة ,حل المشكلات التي لها تاثير ايجابي على اداء سلسلة التوريد وان كلا من الرؤية والاهداف المشتركة اكثر تاثيرا من بقية العوامل الاخرى

**دراسة HATANI 2013**: تناولت دور ادارة سلسلة التوريد على شركة صيد الاسماك في اندونيسيا من خلال اجراء استقصاء ل100 موظف في اقسام مختلفة ,وقد اكدت الدراسة ان سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية واوصت بتطبيقها في شركة صيد الاسماك

**دراسة kearney2014**: درست اثر تطبيق سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال مقابلات مع 30 مهني من مختلف القطاعات الصناعية في الهند واكدت الدراسة ان تطبيق ادارة سلسلة التوريد يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم اوصت الدراسة بجميع المنظمات بضرورة السعي لتطبيق ادارة سلسلة التوريد

**دراسة KIM 2014**: تناولت الدراية العلاقة بين تطبيق ادارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية (قيادة التكلفة ,خدمة العملاء ,تكنولوجيا التسويق الابداعي ,تمايز المنتجات )ومستوى تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين ,تكامل العمليات الداخلية ,التكامل مع العملاء )والاداء التنظيمي المالي والاداريوقد اوضحت الدراسة ان ادارة سلسلة التوريد تلعب دورا حيويا لتحسين الاداء التنظيمي سواء في الشركات كبيرة او صغيرة الحجم

**دراسة Tanco ,et .al 2015**: تناولت الدراسة اهم المعوقات المؤثرة على اداء سلسلة التوريد واجريت الدراسة علىشركات الصناعات الصغيرة والمتوسطة في أوروغواي وتوصلت الدراسة للمعوقات من خلال الاستبيان الذي وزع على المديرين في تلك الشركات وهي :

\_\_ معوقات خاصة بتدفق المواد الخام (السعر ,المواصفات ,التوقيت ,الكمية ,النقل ,والشحن )

\_\_ معوقات مرتبطة بادارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين ,العمليات الداخلية ,العلاقات مع الوسطاء والموزعين ,العلاقات مع العملاء )

\_\_ معوقات ذات طبيعة عالمية

\_\_ معوقات مرتبطة بالايدي العاملة

\_\_ معوقات تكنولوجيا المعلومات

\_\_ معوقات سياسات التخزين

## الفصل الثاني: دور الأنشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية

---

وقد اوصت الدراسة بضرورة التوصل لهذه المعوقات وتحليلها وفهم اسبابها والعمل على حلها وفقا لاولوياتها والعمل على توفير الموارد وتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الاهداف من خلال هذه الدراسات نستنتج انها اتفقت كلها على الدور الكبير الذي تلعبه ادارة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية والاداء التشغيلي واثر ذلك على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وزيادة ربحيتها ونصيبيها السوقي وتحسن قيمتها السوقية, واوصت بتطبيقها والاستفادة من بعض المفاهيم الحديثة مثل ادارة المعرفة

### خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل ومن خلال مبحثيه ,الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية بانواعها ومؤشراتها المتعددة كالربحية وتكلفة الصنع كذلك مؤشر الانتاجية الكلية للعوامل ومؤشر الحصة السوقية ,..الخ ومصادر ها المختلفة من كفاءة وجودة وابتكار وجذب للعملاء والموردين ,يمكن القول ان الاستراتيجيات التنافسية لها دور فعال ومهم جدا في تعزيز التنافس والمنافسة بين المؤسسات الاقتصادية والتي تميز المنتج في مختلف مراحل انجازه او الخدمة في تقديمها بالجودة والمصدقية من اجل ضمان الحصة السوقية وجذب العملاء والمستهلكين

كذلك تطرقنا في هذا الفصل الى المساهمة الفعالة لسلاسل التوريد التي بدورها تؤثر في تنافسية المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مجموعة من الدراسات التي تصب الى الاخذ بعين الاعتبار كل من التكلفة والجودة والخدمة والابتكار حتى تقوي المنظمة مصادر ها الداخلية وتقلل التهديدات الخارجية

## الخاتمة

تمحور موضوع البحث حول دور الأنشطة اللوجيستية في تعزيز المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، في محاولة لربط ماتناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الامداد سلاسل القيمة وسلاسل التوريد في اعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة والانتقال الى اقتصاد السوق

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجانب النظري دون التطبيقي، والتي تم من خلالها تحديد ماهية اللوجيستيك ومايتعلق به من أنشطة، اهمية واهداف ومادخل عليه من تكنولوجيات حديثة طورت المفهوم وزات اهميته بالنسبة للمؤسسات، مع تصنيف سلاسل القيمة وتحديد مفهومها .

تم الانتقال الى تحديد ماهية المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية بمختلف انواعها ومؤشراتها ومصادرها وتحديد مختلف القوى المؤثرة فيها، الى محاولة ابراز الدور الذي يلعبه الامداد ضمنها كاحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية وابراز الاثر الذي ينجم عن سلاسل القيمة في التنافسية المؤسساتية

### نتائج البحث :

من خلال ماتم تناوله في البحث ككل يمكن استخلاص النتائج التالية :

المفهوم الحديث للامداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيه، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الامداد كما تحتاج ادارة الامداد الى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل وهو من اهم النشاطات التي تدعم المنافسة بين المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء

يعمل الامداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف الأنشطة اللوجيستية قسمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاجها العملاء

يعد بناء الاستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها وبجميع انواعها اداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع واحدة من اهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق

تعد سلاسل القيمة وسلاسل التوريد احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية بمعية سلاسل الامداد اذا تم تخطيطهم بشكل سليم واستراتيجي باعتبارهم انظمة تخدم كل اطراف التبادل فدورهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية يعتبر سلاح قوي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة

قائمة المصادر

والمراجع

1. A .MOHAMED ;OP ;CIT
2. Achoche Mohamed ;contribution a lanalyse de la competitivite dune  
entreprise publique industrielle ;Essai theorico-Empirique ;le cas de  
BCR ;(Mémoire de majistere ;univ FRHAT ABBAS ;no  
publique ;SETIF ;1997
3. DIEMER ARNUAD ;ECONOMIE DENTREPRISE
4. G .garibaldi ;strategie concurrentielle choisir et gagner ;edition  
dorganisation ;PARIS ;1995
5. GERARD BAGLIN ;OP CIT
6. <http://hrdiiscussion.com>المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ,
7. <http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps>
8. <https://www.aac.group.com>
9. J .Jaques Lambin ;le marketing strategique ;2eme edition ;Paris ;1993
10. J .Jaques Lambin ;opcit
11. J.C.TARON DEAU ;op ;cit
12. JACQUES PONS ;TRANSPORT ET LOGISTIQUE –MAILLON  
DETARMINANTS DE LA  
SUPPLYCHAIN ;2EDITION ;LAVOISIER ;2005 .
13. J-mc Clain&Thomas ;oprations management ;pro of coods and serves new  
jessy ;prentice –hall Inc 1985
14. K .LAUON ;MANAGEMENT ;INFORMATION SYSTEME ;NEW  
JESSY ;PRENTICE –HALL INTERNATIONAL ;2000
15. Magakian .jean-louis et payaud ;Marielle Audrey ;100fiches pour  
comprendre la strategie dentrepris ;2edition ;Paris ;2007
16. PIERRE MEDAN & ANNE GRATA CAP ;LOGISTIQUE ET SUPLLY  
CHAIN MANAGEMENT INTEGRATION ;COLABORATOIRE ET  
RISQUE DANS LA CHAINE LOGISTIQUE  
GLOPAL ;DUNOD ;PARIS ;2008
17. PIERRE MEDIAN-ANNE GRATACAP.
18. RENE IFBURE &GILLES VENTURI ;GESTION DE LA RELATION  
DIENT ; SOLUTION DENTREPTISE ;EDITION  
EYROLLES ;PARIS ;2005
19. [www.a7mar.blogspot.com](http://www.a7mar.blogspot.com)موقعى برطام نت ,عالم الاقتصاد والادارة , 07/ 2015 /
20. YVES PIMOR .OP CIT
21. ZACH ,MICHAEL H (2008 ),Knowledge and Strategy .Betterworth –  
HeineMann oxford .
22. احمد شاكر العسكري ,التسويق الصناعي , دار وائل للنشر والتوزيع ,ط2, الاردن , 2005,
23. احمد مصطفى احمد صبيح , دور اللوجيستيات الجمارك في الحد من المنازعات الجمركية , دار  
النشر الجامعية ,الاسكندرية , 2014.
24. ادم اسماعيل ادم خميس ,تطبيق الادارة اللوجيستية واثرها في اداء قنوات النقل والتوزيع "دراسة  
ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان 2008", 2013 .

25. اسماعيل السيد, اساسيات بحوث التسويق مدخل منهجي وادارة, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية 2001/ 2002,
26. انيس احمد عبد الله, ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون, دار الجنان للنشر والتوزيع, 2016,
27. براهيمية ابراهيم, تدنية التكاليف كاسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الشلف, العدد 05 2011,
28. بوغراة نادية, دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة تخرج ماستر كلية العلوم الاقتصادية, جامعة قسنطينة و2016/ 2017
29. تامر البكري, استراتيجيات التسويق, دار البازوري للنشر والتوزيع, الاردن, 2008,
30. تقيدة علي هلال, ادارة الموارد والامداد, الاسكندرية, مصر, مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية, ط 1 2002, .
31. توفيق محمد عبد المحسن, بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية, دار النهضة العربية, بيروت 2001,
32. حشروف فاطمة الزهراء و صحراوي بن شيحة وكاملي محمد, استراتيجية الامداد (اللوجيستك في العمليات التجارية الدولية, مخبر ادارة الابتكار والتسويق, الحوار المتوسطي, سيدي بلعباس, ديسمبر 2017
33. حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان, 2014, .
34. حميد الطائي ادارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات, دار اليازوري, عمان, الاردن, 2009. .
35. رحيم حسين, التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية, الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 29- 30 اكتوبر 2002
36. روبرت ابنتس وديفيد لي, ترجمة عبد الحكيم خزامي, الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر, ط1, 2008
37. رونالد اتش بالو, ادارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد, تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان واسامة احمد مسلم, الرياض, دار المريخ, 2006
38. زكريا مطلق الدوري, الادارة الاستراتيجية, دار اليازوري, الاردن, 2005
39. سامي زكي عوض, دور الموائى الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط, رسالة ماجستير, كلية النقل البحري والتكنولوجيا, الاسكندرية, 1997. .
40. سعيد خالد محمد نور, دور المحاسبة الادارية باستخدام اسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية, كلية الدراسات العليا, جامعة الزرقاء, الاردن, 2014/ 2015
41. صالح الدين عبد الباقي – عبد الغفار حنفي, ادارة المواد والامداد, الدار الجامعية, الاسكندرية 2000,
42. الطالب عكرمي محمد, دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة, مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي, جامعة مستغانم, 2016\_ 2017
43. طلعت اسعد عبد الحميد, التسويق الفعال, دار الكتب المصرية, القاهرة, 2002, .
44. الطيب الداوي ومراد محبوب, تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي, مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد 12, نوفمبر, 2007
45. عاطف عبد المجيد عبد الرحمان, اطار مقترح لتحليل وادارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة, 2008, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, المجلد 12 وكلية التجارة, جنوب الوادي, سوهاج, 2003
46. عبد الرحمان ادريس, مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية, الامداد والتوزيع المادي, الاسكندرية, الدار الجامعية للنشر, 2006. .

47. عبد السلام ابو قحف, التنافسية وتغيير قواعد اللعبة, الاسكندرية, 1997,
48. عبد العزيز قيراط, اداء وجودة الخدمات اللوجيستية في دورها في خلق القيمة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر, جامعة قالمة, السنة الجامعية 2009-2010
49. عبد القادر فتحي لاشين وفريق من خبراء المنظمة, المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات
50. عبيد علي احمد الحجازي, اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية, منشأة المعارف, الاسكندرية, مصر, 2000,
51. عدنان هاشم السمراي, الادارة المالية مدخل كمي, دار زهران للنشر, عمان, الاردن
52. علي السلمي, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار الغريب للنشر, القاهرة, 2011,
53. علي فلاح الزعبي, زكريا احمد غرام, ادارة الاعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والامداد), دار المسيرة للنشر والتوزيع, ط 1, عمان, 2012
54. عمار بوشناق, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرهما تنميتها وتطويرها, شهادة ماجيستر في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, 2002,
55. عمر الصقر, العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة, الدار الجامعية, القاهرة, 2011,
56. عمرو مصطفى محمد حسين, دور ادارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الاعمال, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, 2019/ 03/ 09
57. فريد النجار, والترويج التطبيقي ليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية, مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة, الاسكندرية,
58. فلاح حسن عداي الحسيني, الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة, دار وائل للنشر والتوزيع, ط 2, 2006
59. كاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة, ط 1, دار وائل للنشر, عمان, 2004
60. كمال رزيق ومسعود فارس, مفهوم التنافسية, الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط, قسم علوم التسيير, جامعة خيضر محمد, بسكرة, 29/ 30 اكتوبر 2002
61. محمد احمد حسان, اسماعيل محمد السيد, محمد توفيق ماضي, ادارة الامداد والتوزيع, دار الفكر الجامعية, الاسكندرية.
62. محمد بن عبد الله العوض, استراتيجيات التسويق التنافسية: اطار جديد لمفهوم قديم, الملتقى الوطني الاول حول التسويق في الوطن العربي (الامارات العربية المتحدة) الشارقة, 15- 16 اكتوبر 2002
63. محمد حسان, ادارة الامداد والتوزيع, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, مصر, 2009
64. محمد شفيق الصاوي ميرا, ادارة المخزون السلعي, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, 2001.
65. محمد عبد العليم صابر, ادارة اللوجيستيات: الشراء, التخزين, التوزيع, الاسكندرية, دار الفكر الجامعي, 2008.
66. محمد عبدو حافظ, ادارة الامداد والتخزين, دار الفجر للنشر والتوزيع, ط 1, القاهرة, 2011.
67. مصطفى محمود ابو بكر, المرجع في وظيفة الاحتياجات, ادارة الانشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة, مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعمال الشراء والتخزين, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, مصر, 2004.
68. ممدوح عبد العزيز الرفاعي, اساسيات ادارة سلاسل التوريد, مجلة ادارة الاعمال, جمعية الاعمال العربية, العدد 114, 2006, مصر
69. نبيل خليل المرسي, الميزة التنافسية في مجال الاعمال, الاسكندرية, مركز الاسكندرية للاسكندرية للكتاب, 1998,
70. نبيل محمد مرسي, تحليل التكاليف لاغراض الادارة الاستراتيجية, مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, العدد 2, جامعة الاسكندرية, 1997
71. نهال فريد مصطفى, ادارة الامداد, دار النشر الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003.

## الملخص باللغة العربية

يعتبر اللوجيستيك احد الاساليب الادارية المعاصرة والحديثة والمتطورة الرافعة لكفاءة المؤسسات رغم اختلاف نشاطاتها كما تعزز هذه الاساليب بمجموعة من السلاسل المختلفة كسلاسل القيمة المتنوعة داخليا وخارجيا كذلك سلاسل التوريد, فهي كلها تعبر انظمة مهمة داخل كيان المؤسسة لمعالجة الكثير من المسائل وذلك من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة باقل تكلفة ممكنة واحسن جودة وذلك في الوقت المناسب والمكان المناسب, وتحقيق ارباح المؤسسة لاسيما في الاوضاع التنافسية الحالية التي تلزم المؤسسة بان تصبح متاقلمة باستمرار مع التغيرات الداخلية والخارجية

ان الاهتمام بعملية اللوجيستيك يرفع من جودة الخدمات المقدمة وهو اعتبار يدخل ضمن العديد من الانشطة التي تلعب دور هام في تحسين اداء المؤسسة

## الكلمات المفتاحية باللغة العربية

اللوجيستيك, الانشطة اللوجيستية, سلاسل القيمة, سلاسل التوريد, المنافسة, الميزة التنافسية

## المخلص باللغة الاجنبية

Logistics is considered one of the contemporary ,modern and advanced administrative methods that raise the efficiency of institutions despite their different activities .These methods are also strengthened by a group of chains such as various internal and external value chains ,as they are all important systems within the entity of the institution to address many issues in order to reach the goals underlined at least possible cost and the best quality at the right time and place ,and to achieve the profits of the institution especially in the current competitive conditions that oblige the institution to become constantly adapted to internal and external changes

The interest in the logistics process raises the quality of the services provided , a consideration that is included in many activities that play an important role in improving the performance of the institution

## الكلمات المفتاحية باللغة الاجنبية

LOGISTIC ,LOGISTICAL ACTIVITIES ,VALUE CHAINS ,SUPPLY CHAINS ,THE COMPETITION ,COMPETITIVE ADVANTAGE