

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إمداد ونقل دولي

الشعبة: العلوم التجارية

دورسلسلة التوريد في تفعيل أداء التنمية المستدامة

- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذ

أ.د/بن حليلة سليمة

مقدمة من طرف الطالبة

-بوشاشي ايمان

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بن حليلة سليمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

إهداء

كثيرون أولئك الذين يستحقون مني هذا الإهداء لما لهم من فضل علي في حياتي وعلى رأسهم من قال ربي في كتابه الكريم ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾ (الإسراء

(23)

إلى نبع الحنان والحب إلى من وجدت صدرها احن علي من فرش الحرير أمني

الك يا من غمرتني بحبك وعطفك وزرعت بنفسني حب فعل الخير حبيبي أبي

إلى اخوي عبد الحميد ورياض

إلى الأساتذة الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم ونهلت علومهم

إلى كل من لم تسعهم هذه الأسطر

إلى هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع اعلم انه لا يرقى إلى مكانتهم لكنه يبقى عربونا للمحبة

الصادقة.

أملأ من الله أن يوفقني إلى ما هو أعلى وأفضل

شكر وتقدير

جاء في الأثر من لا يشكر الناس لا يشكر الله

ومن هذا المنطلق وحرصاً مني على رد ولو بعض الجميل للذين أزروني وساعدوني وقدموا لي يد العون .

فاني أقدم شكري الخالص للأستاذة الدكتورة بن حليلة سليمة التي لم تبخل علي من وقتها و علمها فكانت خير سند إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول تقييم هذا العمل المتواضع.

ويبقى الشكر الكبير لعائلي ففضلهم اكبر من أن تسعه هذه السطور.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ا	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد
02	المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد وأهدافها
03	1- مفهوم سلسلة التوريد
04	2- أهداف سلسلة التوريد
05	المطلب الثاني: تطور سلسلة التوريد
06	1- المراحل التي مرت بها وظيفة التوريد
11	2- إدارة سلسلة التوريد
12	المبحث الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة
12	المطلب الأول: مفاهيم حول التنمية المستدامة
12	1- السياق التاريخي للتنمية المستدامة
13	2- مفهوم التنمية المستدامة
14	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد التنمية المستدامة
14	1 – مستويات التنمية المستدامة
15	2- أبعاد التنمية المستدامة
18	خلاصة
19	الفصل الثاني: سلسلة التوريد المستدامة
20	تمهيد
21	المبحث الأول: نحو سلسلة التوريد المستدامة
21	المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد المستدامة
22	1- تعريف سلسلة التوريد المستدامة
22	2- الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق سلسلة التوريد المستدامة
23	المطلب الثاني: نموذج سلسلة التوريد المستدامة
23	1- أهمية نموذج سلسلة التوريد المستدامة
24	2- نموذج سلسلة التوريد المستدامة

26	المبحث الثاني: تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد
26	المطلب الأول : سلسلة التوريد وتحسين الأداء والاستجابة الكفاءة للزبون
27	1- سلسلة التوريد وتحسين الأداء
28	2- التفكير في تشكيل مقارنة تشاركية لإدارة المخاطر داخل سلسلة التوريد
30	المطلب الثاني: سلسلة التوريد وخلق القيمة المستدامة
31	1- كيف نسير سلسلة القيمة وما هي شروط النجاح
32	2- خلق القيمة بفضل سلسلة التوريد المستدامة
35	خلاصة
36	الفصل الثالث: تحليل اثر سلسلة التوريد على التنمية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات
38	المطلب الأول : نشأة الشركة وتطورها التاريخي
42	المطلب الثاني : طبيعة الشركة أهدافها وعلاقتها بمحيطها
46	المبحث الثاني: مواصفات الايزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS
46	المطلب الأول : أهم مظاهر اعتماد شركة SOMIPHOS لمواصفات الايزو
48	المطلب الثاني : دراسة أثر اعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو 14000 على أدائها البيئي
51	خلاصة
52	خاتمة عامة
59	المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
10	الشكل رقم 1: نموذج سلسلة التوريد.
17	الشكل رقم 2: تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة.
25	الشكل رقم 3: عناصر سلسلة التوريد المستدامة.
32	الشكل رقم 4: الشروط الستة للتسيير الجيد لسلسلة القيمة.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
27	الجدول رقم 1: مصفوفة قياس أداء اللوجستيات.
48	الجدول رقم 2: تطور استثمارات المؤسسة الموجهة للحفاظ على البيئة
49	الجدول رقم 3: تطور معدلات استهلاك الطاقة الكهرباء والغاز

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهد العالم منذ قمة ريو دي جانيرو سنة 1992 اهتماما متزايدا بموضوعات التنمية المستدامة وممارستها على مختلف الأصعدة، إذ تعتبر العديد من التغيرات التي حدثت في اقتصاديات الدول المتقدمة وكذلك الدول النامية، نتيجة لبروز وظائف إدارية وتنظيمية جديدة مرتبطة بشكل كبير بمسألة التنمية المستدامة، والتي شملت جوانب عدة: اقتصادية، اجتماعية، بيئية وسياسية،... وازداد بذلك اهتمام الدراسات في الفكر الاقتصادي والإداري بهذا الموضوع لما له من تأثير كبير ليس فقط على المستوى الكلي وإنما على المستوى الجزئي، وهو ما جعل المؤسسات تتبناه في بناء استراتيجياتها، لتشكل التنمية المستدامة غاية ورهان في نفس الوقت.

وأصبحت بذلك المؤسسات تراعي الجوانب البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية في صياغة وتنفيذ والرقابة على استراتيجياتها، لتحقيق أهدافها والتكيف مع المستجدات والرهانات المرتبطة بمتطلبات التنمية المستدامة.

ويعتبر الإبداع والتجديد من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الكفاءة، الفعالية الاقتصادية وخلق القيمة، خاصة وأن العالم يشهد تحولات في كافة القطاعات ومنها القطاع الصناعي، ذلك أن نجاح الدول في الوقت الراهن في تحقيق تطلعاتها خاصة فيما يتعلق بالقضايا التنموية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، يتطلب قدرة مؤسساتها على إنجاز مهامها الاقتصادية، الاجتماعية. البيئية...، على أكمل وجه، وقدرة هذه المؤسسات على اكتشاف نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لضمان قدرتها على المنافسة والتميز.

ومن بين التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن: قلة الموارد المتاحة، المعايير البيئية، تزايد الحاجات المجتمعية، تحسين الأداء الكلي وإرضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة. الأمر الذي يتطلب إحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان

البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة والمستجدات المرتبطة بالتكاليف البيئية ، حيث لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات .

. مشكلة الدراسة.

تأسيساً على ما سبق وإزالة ذلك الغموض تبرز لنا معالم الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الجوهرى التالي:

إلى أي مدى يمكن لسلسلة التوريد أن تساهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في

المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال التساؤل الرئيس يمكن إدراج الأسئلة الجزئية التالية:

- ما المقصود بإدارة سلسلة التوريد في المنظمة؟
- ما المقصود بالتنمية المستدامة وأبعادها؟
- ما مدى توفر إدارة سلسلة التوريد وما هو أثرها في تعزيز الممارسات المرتبطة بالتنمية المستدامة؟

فرضيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على دور سلسلة التوريد في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي مؤسسة مناجم الفوسفات بصفة خاصة. وهذا من خلال افتراض أن تفعيل مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة يرتبط بإدارة سلسلة التوريد .

وحيث تركز هذه الأخيرة على الفرضية الرئيسية الآتية:

لسلسلة التوريد دور في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

و تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- تساهم سلسلة التوريد في تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

- تساهم سلسلة التوريد في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

. أهداف الدراسة.

- يهدف البحث إلى تحديد أهم المعالم المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية،

- إبراز مكانة إدارة سلسلة التوريد من خلال ما تحققه من مزايا للمؤسسات لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة

- تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرارية في البيئة المضطربة

- تقديم إطار مفاهيمي حول إدارة سلسلة التوريد وإدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة؛ وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لمختلف حلقات سلسلة التوريد

- أهمية الموضوع : يمكن استنباط أهمية البحث انطلاقاً مما يأتي:

بما أن سلسلة التوريد هي عملية متكاملة تجمع بين سلسلة توريد المنبع التي تركز على العلاقات مع الموردين، وسلسلة التوريد الداخلية التي تركز على العمليات الداخلية، سلسلة توريد المصب والتي تتم بإدارة العلاقة مع الزبون، ومن خلال هذا البحث سيتم ربطه بمتغير مهم هو التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة اقتصادي، اجتماعي، بيئي؛

دوافع اختيار الموضوع

يمكن تلخيص دوافع اختيار هذا الموضوع من خلال:

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصص الباحث؛

- شمولية الموضوع: إذ يحمل في طياته مواضيع متشعبة ودقيقة في ذات الوقت وتصب في عمق التسيير.

- إمكانية إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع مع توفر المعلومات والإحاطة ببعض جوانبه الأساسية.

. منهج الدراسة

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار مدى صحة الفرضيات، فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، إذ يسمح لنا هذا المنهج بتجميع المعلومات، تحليلها والربط بينها. حيث سيتم التركيز في الفصل الأول على كل من إدارة سلسلة التوريد والتنمية المستدامة من خلال تحديد أهم المفاهيم والدلالات النظرية المرتبطة بهما؛ وسيتم الربط في الفصل الثاني بين إدارة سلسلة التوريد والتنمية المستدامة من خلال تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق تنمية مستدامة وتم اختيار شركة مناجم الفوسفات لما لها صلة بمتغيرات الدراسة، محاولين بذلك إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

. الدراسات السابقة

نظرا لأهمية موضوع سلسلة التوريد وكونه من المفاهيم الحديثة ومع وجود دراسات إلا أن الربط بينها وبين التنمية المستدامة يمثل اتجاه حديث نوعا ما على مستوى البحوث في المكتبة العربية. إلا أننا استرشدنا في دراستنا من خلال:

- دراسة قام بها سامر الدقاق 2005، والمتمثلة في بحث بعنوان: إدارة الإمداد والتموين، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا. حيث تمحورت الدراسة حول كيفية اختيار المشتريات واختيار الموردين، إذ تشمل وظيفة المشتريات الجوانب اللوجستية المرتبطة بإدارة التدفقات والمخزون، ووضعها تحت تصرف الزبائن، بوضع الاستراتيجيات الملائمة، وفيما يخص اختيار الموردين هناك مجموعة من المعايير المهمة التي يجب الاعتماد عليها كالتكلفة وشروط التسليم والخدمة، ثم تتوصل الدراسة في الأخير إلى كيفية عقد شراكة مع الموردين.

- دراسة قامت ندى غنيم 2005، بعنوان: مدخل إلى إدارة سلسلة الموردين، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مختلف التدفقات التي تميز سلسلة الموردين، من تدفقات المواد، التدفقات المالية وتدفقات المعلومات، ثم التطرق إلى إدارة سلسلة التوريد من خلال التطرق إلى أثرها وأهميتها في تحقيق نجاح منظمات الأعمال، وذكر أمثلة عن المنظمات الناجحة في تحقيق نتائج جيدة كشركة Nokia، التي نجحت في جعل إدارتها لسلسلة التوريد مرنة وفعالة جدا.

- دراسة قام بها كل من Marie-Pascale Senkel Pétia Koleva سبتمبر 2008 والمتمثلة في مقال بعنوان: المسؤولون على التوريد في مواجهة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: نتائج لدراسة استكشافية، جامعة Nantes، فرنسا. تطرقت الدراسة إلى نشأة التنمية المستدامة بشكل عام، ثم تناولت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ونظرية أصحاب المصلحة، لتبرز بعد ذلك العلاقة بين وظيفة التوريد والمسؤولية الاجتماعية وفق الرؤية البيئية ل Bowersox (1998)، ثم وجهة النظر المتعلقة ب التوريد المسؤول لكل من Stank و Goldsby (2000)، لتصل في الأخير إلى الدراسة الميدانية باستفسار مسؤولي وظائف التوريد على وجه

الخصوص لخمسة وأربعين مؤسسة فرنسية تتفاوت في حجمها بين صغيرة، متوسطة وكبيرة، وتطرق الاستفسار إلى مدى إدراك المؤسسة بصفة عامة لمفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، ثم التطرق إلى أبعاد التنمية المستدامة من بعد اقتصادي، اجتماعي وبيئي. كما تم الاستفسار حول الآفاق المستقبلية للتنمية .

هيكل الدراسة :

و للامام بجوانب الموضوع و اعطاءه حقه من تحليل و تسليط الضوء على مكوناته و مختلف جوانبه لتجاوز الاشكالية باقتراح حلول واقعية قمنا بتجزئة البحث الى ثلاث فصول حيث تم التطرق في الفصل الأول مفاهيم حول سلسلة التوريد المستدامة في المؤسسة الالكترونية و الذي بدوره احتوى على ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان سلسلة التوريد في المؤسسة و الثاني بعنوان الإدارة الإستراتيجية و سلسلة التوريد و الثالث بعنوان التنمية المستدامة في المؤسسة أما الفصل الثاني فكان بعنوان سلسلة التوريد المستدامة اللوجستية و تم تقسيمه الى ثلاث مباحث أيضا الأول بعنوان نحو سلسلة التوريد المستدامة و المبحث الثاني عناصر سلسلة التوريد المستدامة و الثالث تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد.

و الفصل الثالث تحليل اثر سلسلة التوريد على التنمية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS و انقسم الى مبحثين الأول تقديم شركة مناجم الفوسفات و المبحث الثاني مواصفات الايزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS و في الأخير الخاتمة العامة التي تم فيها الإجابة على الإشكالية و إثبات الفرضيات و تقديم الحلول.

الفصل الأول

سلسلة التوريد والتنمية

المستدامة في المؤسسة

تمهيد:

يلعب التوريد دور حيوي في المجتمع بضمن توفير المنتجات والخدمات للمستهلكين، فمنذ الستينات من القرن الماضي يمكن القول أن المؤسسات الغربية، في الولايات المتحدة ثم أوروبا، بدأت تعتمد أكثر فأكثر على التوريد بشكل أوضح كعامل مهم للنجاح في غزو الأسواق المحلية والأجنبية.

فسلاسل التوريد أصبحت ظاهرة هامة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب فيه المنظمة، والموجات الجديدة والكبيرة القادمة من الفرص تقع في اختراق الجدران بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين، ذلك أن إدارة سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة.

و من خلال ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مبحثين و هما كالتالي

المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد.

المبحث الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد.

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام هذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، ، في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا الفصل على مفهوم وأهمية سلسلة التوريد ومكوناتها ، وكذا ماهية إدارة سلسلة التوريد، و كيفية تقييمها.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد وأهدافها

أولاً: مفهوم سلسلة التوريد

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف منها فيما يلي:

- سلسلة التوريد كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، و كلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء و العكس من العملاء إلى الموردين.

- سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء و التصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات..

- سلاسل التوريد هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع و تخزين و توزيع مختلفة.

- سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات

تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيرا خدمة العميل.

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما :

التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة)

تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة².

"متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل -معالجة المبيعات ، Sales processing الإنتاج ، Production ، إدارة المخزون management inventory ، توريد المواد Material supply التوزيع distribution ، الشراء procurement ، التخمين forecasting وخدمة الزبون customer service ومجالات أخرى متعددة.."

وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في:

. تدفقات المواد Material flows

. تدفقات المالية Financial flows

. تدفقات المعلومات Information flows

1

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة "وسيطية" ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل

-دراسة تطبيقية على السلع -تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب" المعمرة " -إعداد دكتور /ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى
أهداف سلسلة التوريد¹

بصفة عامة تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تقليل أو تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية وتعظيم خدمة العميل وزيادة الربحية يوجد عدة أهداف رئيسية لسلسلة التوريد:

1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.

3- تخفيض وقت دورة الإنتاج.

4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شع روا إيجابيا حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.

5- التركيز في سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام.

6- سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال

النظام، وإن إدارة سلسلة التوريد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة

التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى

العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك

وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

¹-محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد:مصر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس 2004

المطلب الثاني: تطور سلسلة التوريد

- 1 المراحل التي مرت بها وظيفة التوريد:

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيات بالنسبة لكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق، إلا أنه حتى الخمسينات من القرن العشرين لم ينظر إلى إدارة اللوجستيات كوظيفة متكاملة.

وقد تطور مفهوم اللوجستيات خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يأتي:

المرحلة الأولى: ظهور مفهوم اللوجستيات.

خلال الفترة ما بين 1956 – 1965 بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل في الظهور ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة.

- تطور مدخل النظم.

- الاهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك.

- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع.³

وعرفت آنذاك باسم لوجستيات مكان العمل أو اللوجستيات على مستوى مكان العمل، وهي تدفق المواد في مكان عمل وحيد، والهدف من اللوجستيات المكانية هو ترشيد تحركات الفرد عند قيامه بعمله على مستوى آلة أو على طول خط تجميع معين.²

ومع بداية الستينات ظهرت كتابات عن اللوجستيات تتحدث عن مبدأ التكلفة الكلية

للنشاطات اللوجستية ودعم ذلك الأب الروحي للإدارة الحديثة Peter Drucker عندما تحدث

² Edward Frazelle, Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management , McGraw Hill Companies 2002,

P6.

عن دور اللوجستيات في زيادة فرص المنظمات الاقتصادية لرفع كفاءتها، مما دفع المنظمات لزيادة الاهتمام باللوجستيات

المرحلة الثانية: فترة الاختبار

في حين شهدت الفترة السابقة ظهور أهمية فكرة تجميع الأنشطة الخاصة بنشاط اللوجستيات فإن الفترة من 1965 وحتى 1970 كانت بمثابة فترة اختبار للمفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا النشاط.

وعرفت هذه الفترة في البداية باسم لوجستيات منشأة الخدمات اللوجستية، وقد ظهرت إدارة التوزيع المادي كنشاط مشتق من مجال التسويق ولكنه مرتبط بمجال اللوجستيات،³ كما أن التركيز منصب على إنتاج السلع والخدمات من خلال عملية إدارة المواد، ولم يكن نظام التوزيع الطبيعي مخططاً، بل كان مجرد نقل للبضائع بالسيارات ويفتقر إلى العلاقات التبادلية بين وظائف التوزيع المختلفة.⁴ المرحلة الثالثة: فترة أولويات جديدة:

تميزت هذه الفترة وهي فترة السبعينات من القرن العشرين بعدم استقرار الظروف الاقتصادية على مستوى العالم ككل، فقد شهدت هذه الفترة ظهور مشاكل نقص مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها (وهي الفترة المرتبطة بحرب أكتوبر 1973، وما صاحبها من تغيرات سياسية واقتصادية خطيرة على مستوى العالم ككل).

ولقد أدى ارتفاع أسعار مصادر الطاقة – وبصفة خاصة البترول ومشتقاته- إلى ارتفاع أسعار العديد من المواد والمنتجات المصنوعة. ولقد ألقى ذلك بمسؤوليات جديدة على إدارة اللوجستيات التي أصبحت مطالبة بأن تعمل⁵ على توفير احتياجات المنشآت بأقل تكلفة

³ ال فريد مصطفى، الدكتور جلال العبد، المرجع نفسه ص52.

⁴ عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص51.

ال فريد مصطفى، الدكتور جلال العبد، المرجع نفسه ص62.

ممكنة، كما أصبحت مطالبة أيضا بالاقتصاد في استخدام الطاقة حيث أن الأنشطة المرتبطة بالتوزيع والتخزين من أكثر الأنشطة استهلاكاً للطاقة داخل المنشأة.

كما أن التقدم الذي حصل على مستوى إدارة الهياكل وأنظمة المعلومات الإدارية، قد ساهم في تحسين القدرة على استيعاب وتجميع الأقسام (مناولة المواد، التخزين، وغيرها) ضمن وظائف التوزيع المادي ولوجستيات الأعمال، ففي هذه الفترة أي السبعينات حدث أول تطبيق للوجستيات الحقيقية في الشركة.

إن لوجستيات الشركات هي تدفق المواد والمعلومات بين مرافق وعمليات شركة معينة (بين محطات العمل، بين المرافق وداخل الشركة)، وبالنسبة للمصنع، أنشطة اللوجستيات تتم بين المصانع والمستودعات التابعة له، وبالنسبة لتاجر الجملة، فأنشطة اللوجستيات تتم بين مراكز التوزيع التابعة له، أما تاجر التجزئة فتكون بين مركز التوزيع الخاص به ومحلات التجزئة. فبعد أن كان الهدف هو خدمة الطلب على المنتجات أصبح الاهتمام يدور حول الحفاظ على مصادر التوريد، مما أدى إلى زيادة أهمية إدارة المواد، ذلك بالاتجاه نحو الارتباطات طويلة الأجل والتخطيط المسبق بدلا من إتباع سياسات رد الفعل. ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة تحديد موقع إدارة اللوجستيات داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات الخاصة والعامة والتي اقتنعت بأن هذا المفهوم الحديث في الإدارة يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.⁶

المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل أنشطة اللوجستيات.

منذ استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل ما بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة

المواد التي تساعد على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة، وتهتم الدراسات الخاصة بموضوع اللوجستيات في الوقت الحالي بتنمية نظام موحد يضمن كفاءة التخزين وفعالية تدفق المخزون من مصادر التوريد وخلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى يصل إلى المستهلك، كما تهتم أيضا بدراسة وتحليل سلاسل التوريد.⁷

عبيد علي أحمد حجازي، المرجع نفسه، ص51.

ال فريد مصطفى، الدكتور جلال العبد، المرجع نفسه ص26.

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

وبرزت في هذه الفترة وهي فترة الثمانينات من القرن الماضي ما يعرف بسلسلة التوريد التي هي موضوع دراستنا الأساسي، وهي تدفق المواد، المعلومات والأموال بين المنظمات (ما بين أماكن العمل، ما بين المرافق، ما بين الشركات، ما بين السلاسل). مع الإشارة إلى أنه يوجد خلط حول لفظي اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد، ونميز بين الاثنين من خلال تفسير سلسلة التوريد على أنها شبكة من المرافق (المنشآت) "المستودعات، المصانع، المحطات النهائية، الموانئ،² المخازن والمنازل"، المركبات "الشاحنات، القطارات، الطائرات والسفن" وأنظمة المعلومات الخاصة باللوجستيات التي تربط موردي الموردين للمؤسسة بزبائن زبائنها. فاللوجستيات هي ما يحدث في سلسلة التوريد، وأنشطة اللوجستيات هي (خدمة الزبون، إدارة المخزون، الشراء، النقل والمستودعات) والتي تربط وتفاعل العناصر في سلسلة التوريد. وبالمقارنة مع الجانب الرياضي، اللوجستيات هي اللعبة التي تلعب في ميدان سلسلة التوريد .

إن الإدارة المتكاملة لنشاط اللوجستيات أصبحت من الأساليب الإدارية الشائعة الاستخدام وذلك للأسباب الآتية:⁸ - من أول الأسباب التي تبرر دمج أنشطة التوزيع المادي مع أنشطة إدارة المواد ارتفاع درجة التداخل بينهما، إن إتباع نظام واحد لتخزين وتحريك المواد والمنتجات في المنشأة يساعد على تقليل الجهود وتخفيض التكاليف ورفع كفاءة التشغيل، ويرجع ذلك إلى أن تكامل كل من التوزيع المادي والتوريد يقلل من ازدواجية العمالة والتسهيلات اللازمة لانجاز كلا النشاطين.

- إن متطلبات الرقابة على كل من عملية التوزيع وعملية التوريد واحدة كما أن عناصر التنسيق والاتصال بين الأنشطة المكونة لكل منهما واحدة وهذا السبب أيضا من الأسباب المؤيدة لتكامل واندماج وظيفتي التوزيع والتوريد.
- إن إدارة نشاط اللوجستيات بشكل متكامل كنظام متداخل من الوظائف يساعد على الربط بين نشاط الإنتاج ونشاط التسويق. ويرجع ذلك إلى أن عملية التصنيع تعتمد - في معظم الحالات- على إنتاج مجموعة متنوعة من السلع توقعها لحجم معين من المبيعات ويمكن من خلال نظام اللوجستيات المتكامل التنسيق بين أهداف الإنتاج وأهداف التسويق.

2 Edward Frazelle, op-cit, p8.

فريد مصطفى، الدكتور جلال العبد، المرجع نفسه ص27.

المرحلة الخامسة: اللوجستيات العالمية.

برزت هذه المرحلة في سنوات التسعينات من القرن الماضي، فاللوجستيات العالمية هي تدفق المواد، المعلومات والأموال بين البلدان، فهي تربط موردي موردينا مع زبائن زبائننا على المستوى الدولي .

إن تدفقات اللوجستيات العالمية قد عرفت تزايدا كبيرا بفعل العولمة التي عرفها الاقتصاد العالمي، توسع استخدام التكتلات الاقتصادية والدخول من مختلف أنحاء العالم لمواقع الويب بغرض شراء وبيع السلع.

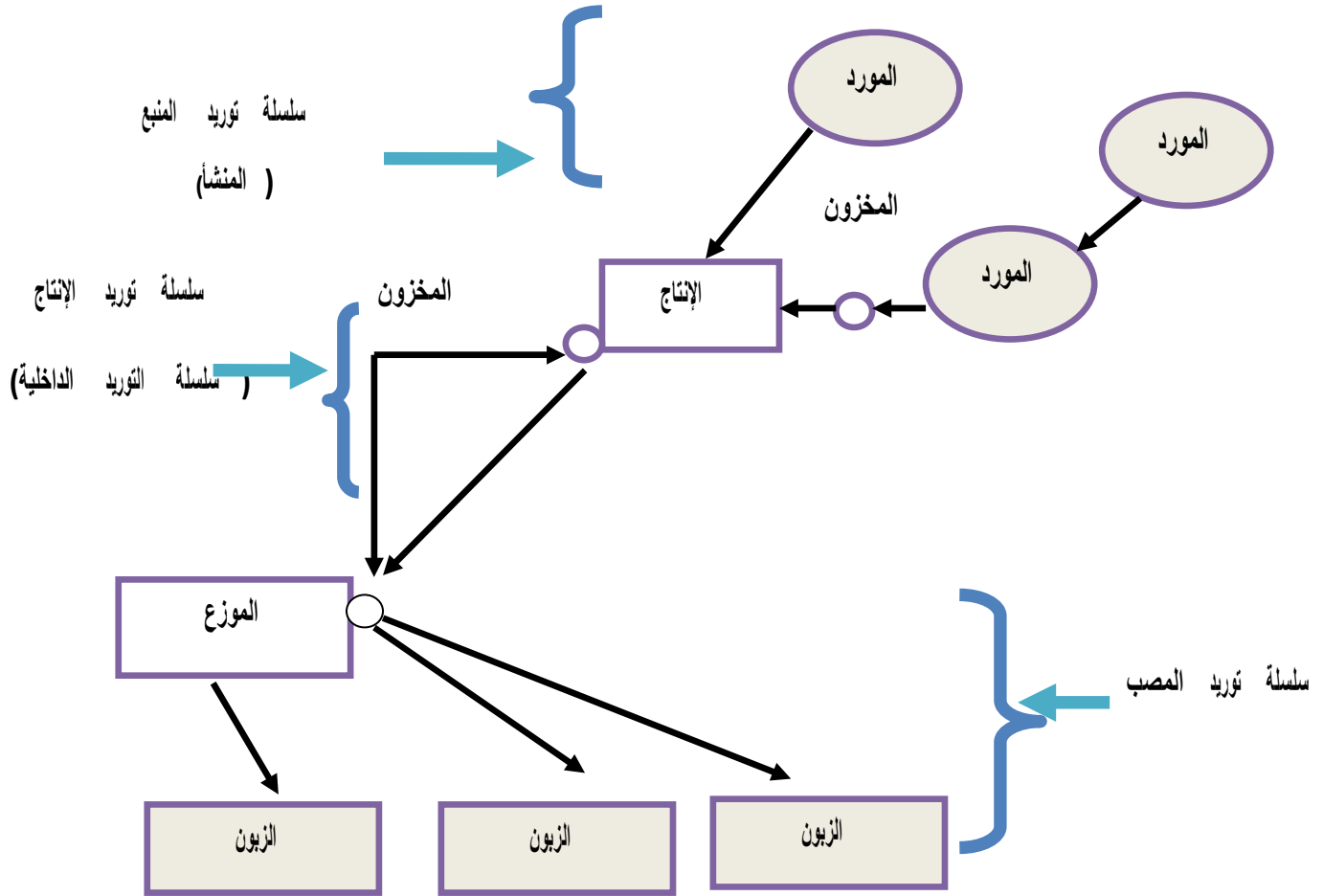
واللوجستيات العالمية هي أكثر تعقيدا من اللوجستيات العادية، وذلك بفعل تعدد المحولين، اللاعبين، اللغات، الوثائق، العملات، الفوارق الزمنية والثقافات التي تعتبر حقوقا متأصلة في الأعمال الدولية.

9.

الشكل رقم (1-1): نموذج سلسلة التوريد.

⁹ Edward Frazelle op-cit, p.11

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة



المصدر: سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان 2008 ص 17
من الشكل يتضح مجموعتين من التدفقات:

المجموعة الأولى: التدفقات من الزبائن إلى الإنتاج وإلى الموردين، وهي: البيانات المتعلقة ببحوث التسويق، معلومات الجدولة، البيانات الهندسية وبيانات التصميم، تدفق الطلبات والنقد.

المجموعة الثانية: التدفقات من الموردين إلى الإنتاج وإلى الزبائن وهي: الأفكار والتصميم الذي يحقق رضا المستهلكين.

تدفق المواد وتدفق الاعتمادات

2- مفهوم إدارة سلسلة التوريد

هناك عدة تعاريف سنولي بعضها منها:

- إدارة سلسلة التوريد هي كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية . " إلى منتجات. نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات .."
 - إدارة سلسلة التوريد هي شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات و أنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات و خدمات..
 - تمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء. ، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل:.
 - القوة، والمستوى المرتفع للالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة التوريد المبدئية
 - دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع
- كما عرفت إدارة سلسلة التوريد بانها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل.

-ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص 49- 48

المبحث الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

تعد التنمية المستدامة أحد الرهانات الأساسية بالنسبة للدول، المجتمعات، المنظمات الحكومية وغير الحكومية وكذلك المؤسسات، وهو ما يتطلب منا التطرق إلى مختلف الجوانب والاهتمامات المتعلقة بها بشكل عام ثم التطرق إلى هذا المفهوم على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم حول التنمية المستدامة

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة أهم تطور في الفكر التنموي الحديث وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة، وقبل الحديث عن تعريف التنمية المستدامة لا بد من استعراض السياق التاريخي لهذا المفهوم.

1. السياق التاريخي للتنمية المستدامة:

التنمية المستدامة ليست فكرة جديدة، وقد حدث تطور سريع في أطرها وسبل تنفيذها منذ ثمانينات القرن الماضي، فكان البنك الدولي السبق في وضع منهج متكامل للنمو الاقتصادي، والآن يخطو البنك ذاك المنهج إلى مستو جديد، حيث يتم التركيز على استمرارية تحقيق النمو وتحسين جودته النوعية وتمخض عن الفكر الجديد التنمية المستدامة وأبعادها الثلاثة التي تركز عليها وهي قاعدة الموارد الطبيعية والبيئية، البعد الاجتماعي والاقتصادي. وذلك بعد أن تطور الفكر من مجرد النظر إلى بيئة الإنسان (مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية أو قمة الأرض، "ريودي جانيرو" 1992)، وأخيرا إلى فكرة البيئة المستدامة (مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة "جوهانسبورغ" 2002)، هذا التطور كان نتيجة للمعرفة الكبيرة التي اكتسبت خلال الفترة 1972 2002 والتي مازلت تكتسب.

1- عصام الحناوي: الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، ، اليونسكو والأكاديمية العربية للعلوم، بيروت، 2005، ص. 31

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

2- مفهوم التنمية المستدامة: لقد أسقطت أدبيات التنمية التقليدية البيئة وتعاملت معها كمجرد وسيلة لتحقيق التنمية، وفصلت هذه الأدبيات بين ما هو طبيعي وما هو اجتماعي وتمّ تجاهل البعد الطبيعي والبيئي في التنمية، وهو البعد الذي اتضح الآن عمق حضوره وتأثيره في مجمل مسارات التنمية والحياة.

في وقتنا الحالي، نجد أن الكثير من التعاريف قد قدمت حول التنمية المستدامة، نذكر منها:

. تعريف (اللجنة العالمية للتنمية المستدامة – تعريف برانتلاند- 1987):¹⁰ في التقرير المعنون " بمستقبلنا المشترك"، حسب تعريف وضعته هذه اللجنة هي: " تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها".

. تعريف (برنامج الأمم المتحدة للتنمية (P.N.U.D, 1992) في تقريره العالمي بشأن التنمية البشرية بأنها: " عملية يتم من خلالها صياغة السياسات الاقتصادية، الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية كلها بقصد إقامة تنمية تكون اقتصاديا، اجتماعيا و ايكولوجيا مستدامة"

ونلاحظ أن مفهوم التنمية المستدامة يركز على ما يأتي:

- حق الشعوب في استغلال الموارد البيئية من أجل الوصول إلى التنمية والرقى، وذلك بالحفاظ على حق الأجيال القادمة في الموارد والثروات البيئية.
- واجب الشعوب في حماية البيئة، والحفاظ عليها من الاستنزاف والاستهلاك غير الرشيد لثرواتها.
- اعتبار التنمية المستدامة عملية متكاملة بين البيئة والاقتصاد، ويتحقق هذا التكامل عن طريق جهود الأفراد في تبني مفهوم التنمية المستدامة.

¹⁰قاسم حيزية، كلثوم البز، ورقة مشاركة في: الملئقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، نوفمبر 2011.

- اتخاذ التوازن البيئي كقاعدة عند القيام بأي نشاط إنساني، من أجل عدم الإخلال بالأنظمة البيئية.
- ومنه يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي مجموعة من الخطوات التي تسمح بتحقيق التطور الاقتصادي
- والاجتماعي للشعوب، وذلك بالحفاظ على البيئة والاستعمال الأمثل لمواردها، وحماية حق الأجيال القادمة فيها.
- **المطلب الثاني: مستويات وأبعاد التنمية المستدامة**

1- مستويات التنمية المستدامة:

ينطوي مفهوم الاستدامة على مستويين أحدهما قوي والآخر ضعيف:

-الاستدامة القوية: حسب وجهة نظر بعض الاقتصاديين المهتمين بمجال التنمية المستدامة "يقع مجال النشاطات الاقتصادية ضمن النشاطات الإنسانية، وهذه الأخيرة ضمن الدائرة البيولوجية ونتيجة علاقة التضمين هذه هي أن النشاطات الاقتصادية لتستمر، كما أنها ستتمو بشكل متضائل على المدى الطويل إذا تم الإضرار بشكل كبير بالطبيعة، والتي تمدها بالموارد المادية والطاقوية [الإنسانية] وكذا بقدرات تطهير اعتبرت طوال وقت مضى غير محدودة" وبالتالي فإن فكرة الاستدامة القوية ترفض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال " بشري، مالي، تكنولوجي"، وتدعم ضرورة بقاء على الأقل جزء من رأس المال الطبيعي ثابتا والذي يشبه DEROSNAY JOEL وقد لاقت هذه النظرة الدعم من طرف هذا الفيلسوف قيما لعلاقة الطفيلية بين الدائرة البيئية والدائرة الإنسانية من خلال عمل هذه الأخيرة على استنفاد موارد الدائرة البيئية حتى النهاية.

-الاستدامة الضعيفة: تركز النظرة الضعيفة للتنمية المستدامة على نظريات تتلخص في أنه "يجب ضمان احتياجات الأجيال الحالية دون تجديد قدرة الأجيال اللاحقة على الاستجابة لاحتياجاتهم"، وهي "رأس المال الطبيعي القابل للفناء يمكن استبداله كليا بمرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي،" وعلى عكس سابقتها تفترض الاستدامة الضعيفة دوما درجة من الاختلال بين مختلف أنواع رأس المال، حيث يعتبر بقاء مخزون

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

رأس المال الإجمالي $\text{المع ثابتا على الأقل شرطاً كافي لضمان الاستدامة البيئية}$ ، بمعنى رأس المال "طبيعي + تكنولوجي + بشري + مالي = " ثابت. وقد تبني بعض الاقتصاديين حلاً وسطاً بين الاقتراحين السابقين، من خلال معايير اقتصادية ومادية في نفس الوقت¹¹.

2- أبعاد التنمية المستدامة: تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن الملاحظ أن هذه العناصر يرتبط بعضها ببعض، وتتداخل فيما بينها تداخلاً كبيراً.

أ- البعد الاقتصادي: ويستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع، والقضاء على الفقر، من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة، أي تحقيق النمو الاقتصادي والتوزيع العادل للموارد والثروة، والتأكيد على مبدأ الحاجات البشرية، ومسألة السلم الصناعي، أي الحاجات التي يتكفل النظام الاقتصادي بتلبيتها، لكن الطبيعة تضع حدوداً يجب تحديدها واحترامها في مجال التصنيع والهدف من وراء كل ذلك هو التسيير والتوظيف الأحسن للرأسمال الطبيعي بدلا من تبذيره، ودراسة الانعكاسات الراهنة والمقبلة للاقتصاد على البيئة، وطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية.

ب- البعد الاجتماعي: يشير إلى النهوض برفاهية الأفراد، وتحسين سبيل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بمعايير الأمن واحترام حقوق الإنسان، كذلك المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار أي يجب تحقيق تنمية اجتماعية بين مختلف فئات المجتمع، والقضاء على الفقر في هذه المجتمعات. إنه يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي ولعملية التطوير، ولا بد لهذا الاختيار أن يكون قبل كل شيء اختياراً إنصافاً بين الأجيال بمقدار ما هو بين الدول¹².

ت- البعد البيئي (الإيكولوجي):

¹¹ سنوسي زوليخة، بوزيان الرحمان، مداخلة بعنوان: البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة. مؤتمر التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد، أيام 70/80 أفريل 2008، جامعة فرحات عباس سطيف.

¹² قاسم حيزية، المرجع السابق، ص 4-5.

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

وهو متعلق بالحفاظ على كل الموارد الطبيعية وصيانتها وترشيدها استهلاكها أي المحافظة على البيئة وحمايتها، والتنبؤ لما قد يحدث للنظم الايكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية، لكن تجدر الإشارة إلى أن الاهتمامات البيئية تختلف بين دول الشمال ودول الجنوب، فالدول المتقدمة مهتمة أكثر بتدهور نوعية الحياة على المدى الطويل، وعلى سبيل المثال:

تعطي عناية خاصة لظاهرة ارتفاع درجة حرارة المناخ، واختلال

طبقة الأوزون، والعديد من المشاكل المتعلقة بتلوث الهواء والاستغلال المفرط للموارد الطبيعية، بعكس الانشغالات الآتية للدول النامية، التي تتعلق بالحياة ذاتها وليس بنوعيتها كمشكل تلوث المياه، انجراف الأراضي... الخ.

وتعني البيئة بالمعنى الواسع مجمل العوامل التي يكون لها دورا في تحديد الوجود البشري، أي العوامل التي تحدد الشروط المادية والنفسية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية لعلاقات البشر، وتتضمن البيئة الجوانب الآتية:

البيئة الاجتماعية: وتتضمن المجال أ والحقل الاجتماعي للفرد والأسرة والمجموعات البشرية والمجتمع.

البيئة الجغرافية (المكانية): وتشمل المحيط الجغرافي للبشر في الحي والقرية والمدينة والدولة. البيئة الحيوية : وتتضمن الوضع البيئي للبشر والحيوانات والنباتات والشروط الضرورية لحياتها المشتركة ويشمل ذلك الآثار الناجمة عن التطورات التقنية والاقتصادية والسكانية.

يشمل مفهوم البيئة الاجتماعي والجغرافي، المشاكل المتعلقة باستخدام المكان ووجود الخامات الطبيعية والكثافة السكانية وحماية الطبيعة وتلوث البيئة، بهذا الفهم للبيئة يمكن احتواء المشكلتين الرئيسيتين اللتين يحتمد حولهما النقاش في مجال البيئة وهما¹³:

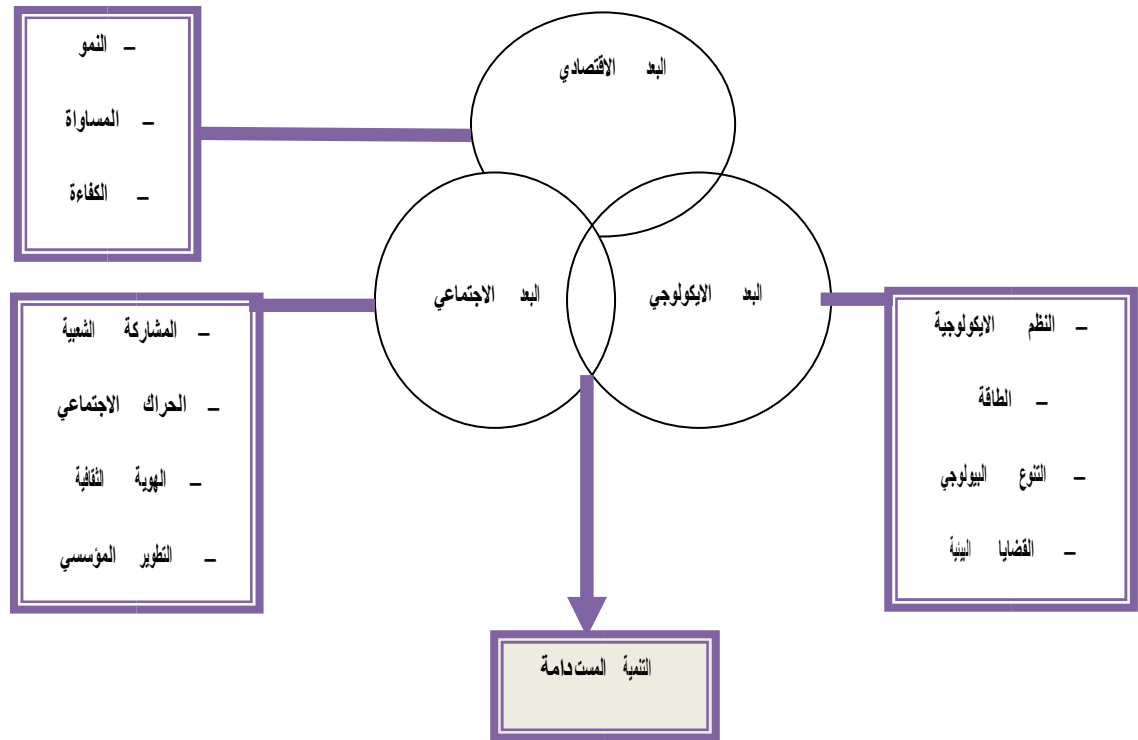
¹³ عماري عمار، مداخلتة بعنوان: إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ملتقى حول الكفاءة الاستخدامية للموارد، جامعة فرحات عباس سطيف، 80/70 أبريل 2008، ص6.

الفصل الأول : سلسلة التوريد والتنمية المستدامة في المؤسسة

الأولى: مشكلة الإضرار وتلويث المجال الحيوي من خلال الانبعاثات السامة والنفايات والإخلال بالتوازنات البيئية.

الثانية: مشكلة استنزاف الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة من الخامات الطبيعية الزراعية وبقية مرتكزات الحياة البيئية.¹⁴

شكل رقم (2-1) تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة.



المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبوزنط، كتاب التنمية المستدامة، فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص 41.

¹⁴ عماري عمار، المرجع نفسه، ص 6 .

خلاصة:

مما سبق يتضح أن كل من سلسلة التوريد والتنمية المستدامة قد تطورتا بشكل ملحوظ في النصف الثاني من القرن العشرين، ويعد كلاهما من أولويات المؤسسات في الوقت الحاضر وحتى في المستقبل، فإذا تحدثنا عن سلسلة التوريد التي تناولها العديد من الاقتصاديين بالدراسة والتحليل من مختلف الجوانب وإسهامها في تغيير طريقة عمل المؤسسات بالانتقال من الاعتماد على مفهوم الوظائف، إلى الاعتماد على مفهوم العمليات والذي أدى إلى نقلة نوعية في تقديم الخدمة للعملاء وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تطوير سلسلة التوريد في المؤسسات خاصة من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات في تسيير مختلف حلقات سلسلة التوريد.

والتنمية المستدامة التي أصبحت قضية الساعة إن كان ذلك بالنسبة للدول، المجتمعات والمؤسسات، عرفت هي الأخرى كما رأينا تطورا ملحوظا، ولعل هذا التطور كان نتيجة مساهمة العديد من الباحثين والمؤتمرات الدولية التي عقدت لأجله إضافة إلى التحديات والرهانات التي ينطوي عليها المفهوم إن كان على المستوى العالمي، المحلي والمؤسسي.

ولكون الدراسة تعمل على الربط بين مفهومي سلسلة التوريد والتنمية المستدامة وممارساتهما على مستوى المؤسسات، كان لزاما علينا التطرق إلى المتغيرات والجوانب الضرورية المتعلقة بكلا المفهومين وتطبيقاتهما داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الثاني

سلسلة التوريد المستدامة

تمهيد:

لكون سلسلة التوريد متكونة من حلقات مترابطة كان لزاما علينا محاولة دراسة علاقة كل حلقة وربطها بالتنمية المستدامة هذا بالإضافة إلى حوصلة العلاقة الموجودة بين سلسلة التوريد والتنمية المستدامة والتي في موضوعنا هي تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة.

وعليه سنتناول الفصل الثاني في مبحثين كما يأتي:

المبحث الأول: نحو سلسلة توريد مستدامة.

المبحث الثاني: تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد.

وسنعمل من خلال التفصيل في هذه المباحث إلى محاولة الإجابة عن بعض التساؤلات التي تم طرحها.

المبحث الأول: نحو سلسلة توريد مستدامة.

سوف نتطرق إلى مختلف حلقات سلسلة التوريد في مقابل متطلبات التنمية المستدامة، ومن خلال القيام بتحليل حول دعائم التوريد المستدام وبرامجه الطموحة والتي تتبعها المؤسسات بدعم من المنظمات الدولية، وسوف نحاول إظهار كيف يشكل التوريد عامل مفتاحي لرفع تحدي التنمية المستدامة والتكامل مع التصميم البيئي، التصنيع البيئي والإنتاج البيئي المستخدم في الصناعة.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد المستدامة.

إدارة سلسلة التوريد هي ميدان واعد في تحقيق الاستدامة، فهي عنصر أساسي في محاولة الأعمال تخفيض آثارها البيئية والاجتماعية.¹⁵ ومن الواضح أن المجتمع الأكاديمي وقطاع الأعمال مهتمون بتطبيق واعتماد مبادئ الاستدامة في إدارة لسلاسل التوريد نظراً لفوائدها التجارية الكبيرة،¹⁶ وذلك لما لسلسلة التوريد المستدامة هي إدارة الآثار البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، وتشجيع الممارسات الحسنة للحوكمة، خلال دورة حياة المنتجات، والهدف من سلسلة التوريد المستدامة هو خلق، وتنمية على المدى البعيد للقيمة البيئية، الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة، عبر تحضير المنتجات والخدمات الموجهة للسوق، من خلال إدراج مبادئ الأمم المتحدة للشركات UN Global Compact، في علاقات سلسلة التوريد، فالمؤسسات يمكن أن تحسن من استدامة نشاطها وتعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.¹⁷

¹⁵ Chung Sze Joyce Tsoi, Supply Chain Management for Sustainable Development: Perspective from Greater Pearl River Delta, Ph.D. THESIS, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at the University of Hong Kong, China July 2005, p29.

¹⁶ <http://www.alittihad.ae/details.php?id=45245&y=2013>, le 25/05/2013 à 17 :30.

¹⁷ United Nations Global 2010, Supply Chain Sustainability, a practical guide for continuous improvement, p5-6.

1- تعريف سلسلة التوريد المستدامة:

Jorgensen and Knudsen 2006 يعرفان سلسلة التوريد المستدامة على أنها "إدارة المواد الأولية والخدمات من مصادر التوريد إلى المصنعين أو عارضي الخدمات ثم إلى المستهلك، مع الأخذ في الاعتبار العودة بتحسين الآثار الاجتماعية والبيئية بوضوح."¹⁸

وحتى نتمكن من إعطاء نموذج لسلسلة التوريد المستدامة ينبغي أن نذكر بأطر الاستدامة من خلال التمييز بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال مستويات الأولوية المختلفة التي تخصها.

2- الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق سلسلة التوريد المستدامة:

إن الخطوات التي تساعد المؤسسات على تحقيق سلسلة التوريد المستدامة تساعد على التحسين المستمر، ويمكن إدراجها في الاستراتيجيات والعمليات:

الالتزام:

- تحسين حالة الأعمال من خلال فهم البيئة الخارجية، والأشياء التي تحرك الأعمال.
- تأسيس رؤية وأهداف لاستدامة سلسلة التوريد.
- إقامة توقعات لاستدامة سلسلة التوريد.

التحديد:

تحديد حجم الجهود الأساسية حول أولويات الأعمال وآثارها.

التنفيذ:

- آفاق الاتصال والالتزام مع الموردين لتحسين الأداء.

¹⁸ Juanling Huang, Contextualisation of Closed-Loop Supply Chains for Sustainable Development in the Chinese Metal Industry, Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy, England, June 2009, p17.

- ضمان التنظيم والرقابة الداخلية.
- الدخول في تعاون وشراكات.

القياس:

مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف والالتزام بالشفافية وتقديم تقارير حول النمو المحقق.¹⁹

المطلب الثاني: نموذج سلسلة التوريد المستدامة.

تم إعطاء الاعتبار لتفاعل سلسلة التوريد مع التنمية المستدامة، وللقيام بذلك أيضا، تم التركيز على الإدارة البيئية وإدارة العمليات والتي تنتقل من أمثلة العوامل البيئية إلى اعتبار مجمل سلسلة التوريد خلال الإنتاج، الاستهلاك، خدمة الزبون والتخلص من بقايا المنتجات.

1- أهمية نموذج سلسلة التوريد المستدامة: إن إعطاء نموذج سلسلة التوريد المستدامة يصب في الاهتمامات المتزايدة تجاه التنمية المستدامة، والتي تدعمت من خلال التشريعات، المصلحة العامة أو فرصة تنافسية. وتبعاً لذلك، التنمية المستدامة تعتبر مجالاً ثرياً للبحث العلمي الذي يعد مبتدئاً في هذا الجانب ولديه إمكانية التأثير على السياسة الحكومية المستقبلية، العمليات الإنتاجية الحالية، والعمل على تحديد النماذج الجديدة للأعمال. إن سلسلة التوريد الخضراء أو المستدامة هي مقارنة \square دف إلى تخفيض الآثار البيئية لمنتج أو خدمة، فالمفهوم يغطي كل مراحل دورة حياة المنتج، ابتداءً من استخراج المواد الأولية إلى غاية مراحل التصميم، الإنتاج والتوزيع، ثم استهلاك المنتج من طرف الزبائن واحتمال التخلص منه كذلك.²⁰ وهو ما يستدعي تقديم نموذج لذلك.

¹⁹ United Nations Global 2010, Supply Chain Sustainability, op-cit, p7.

²⁰ Paul Ryan, Sustainable Logistics Towards the Development of Environmentally Conscious Supply Chains. Thesis Submitted in Accordance with the requirements of the University of Limerick for the degree of Master of Engineering, Ireland, June 2010, p2

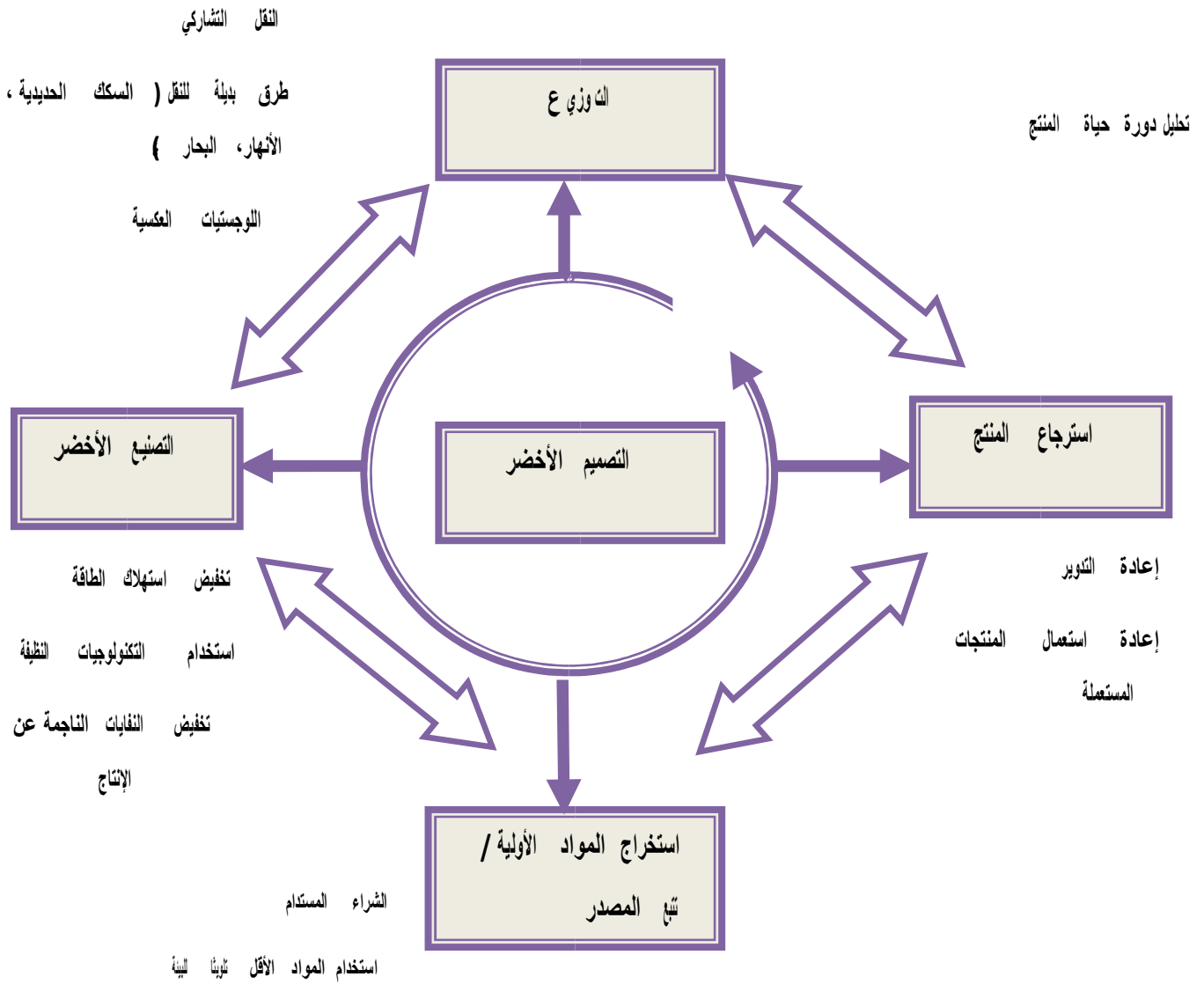
لمؤسسات يمكنها القيام بمبادرات لصالح البيئة من خلال: الميول للاعتبارات البيئية بشكل أساسي، استخدام المواد الأولية، المنتج، التغليف، النقل، الاستهلاك والنفايات.²¹

2- نموذج سلسلة التوريد المستدامة: ويمكن التعبير عنه من خلال الشكل الآتي:

²¹ Herbert Kotzab, Hilde M. Munch, Brigitte de Faultrier, Christoph Teller, Ecological retail supply chains – when global Goliaths become Eco-Davids, The international conférence on logistics and SCM research BEM Bordeaux Management School, September 30 and 1st October 2010. Bordeaux, p165.

الفصل الثاني : سلسلة التوريد المستدامة

رقم (2-3) عناصر سلسلة التوريد المستدامة.



Paul Ryan, Sustainable Logistics Towards the Development of Environmentally
المصدر:

Conscious Supply Chains, Thesis Submitted in Accordance with the requirements
of the University

المبحث الثاني: تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد.

إن الحديث عن تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد، يعني العمل على تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة، وخلق القيمة المستدامة للمؤسسة وأصحاب المصلحة مع التطرق في الأخير لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: سلسلة التوريد وتحسين الأداء والاستجابة الكفاءة للزبون .

يتمثل تحسين الأداء سلسلة التوريد فيما يأتي:

1- سلسلة التوريد وتحسين الأداء:

هناك العديد من المؤشرات التي تقيس أداء اللوجستيات مثل المؤشرات المالية للوجستيات، مؤشرات الإنتاجية، مؤشرات النوعية، إلا أنه يمكننا اختصار ذلك من خلال الجدول الآتي:

الفصل الثاني : سلسلة التوريد المستدامة

الجدول رقم (12-): مصفوفة قياس أداء اللوجستيات.

مؤشرات زمن الاستجابة	مؤشرات النوعية	مؤشرات الإنتاجية	المؤشرات المالية	
زمن وصول الطلبية زمن معالجة الطلبية	دقة وصول الطبية وصول الفواتير	عدد طلبيات الزبون لكل شخص في الساعة	تكلفة الاستجابة الإجمالية ترتيب تكلفة الاستجابة للزبون الواحد	الاستجابة للزبون
	معدل الملء دقة التنبؤ	دوران المخزون	تكلفة التخزين الكلية تكلفة التخزين لكل وحدة	تخطيط وتسيير المخزون
زمن دورة طلبية الشراء	نسبة طلبيات الإنتاج الكاملة	طلبيات الإنتاج الكاملة لكل شخص في الساعة	تكلفة الكلية للشراء	التوريد
زمن العبور	نسبة زمن الوصول نسبة الخسارة المدة التي تفصل الحوادث	عدد حالات التوقف في الطرقات طاقة استيعاب الحاويات المستغلة	تكلفة النقل الكلية تكلفة النقل لكل ميل	النقل
زمن دورة المستودع زمن دورة المستودعات	الدقة في المستودعات دقة الشحن نسبة الخسارة عدد الساعات التي تفصل بين الحوادث	كثافة الوحدات المخزنة لكل شخص في الساعة عدد الوحدات لكل شخص في الساعة كثافة التخزين	التكلفة الكلية للمستودعات تكلفة التخزين لكل وحدة	المستودعات

Edward Frazelle, Supply Chain Strategy ,op-cit, p41
المصدر:

2- التفكير في تشكيل مقارنة تشاركية لإدارة المخاطر داخل سلسلة التوريد: - مقارنة الاستجابة الكفاءة للزبون

مقارنة الاستجابة الكفاءة للزبون، هي هنا تعتبر كوسيلة من جهة للوعي الجماعي بالخطر الكلي على طول السلسلة عبر تنفيذ توصيات، دلائل، وسائل،... تسمح بضمان تتبع أثر المنتجات.

من جهة أخرى، الدور الذي تلعبه التكنولوجيات، بصفة خاصة ما بين المنظمات، تضمن في إطار الاستجابة الكفاءة للزبون وضع أولويات الاحتياجات العملية لمستخدمي اللوجستيات، سواء في أمام أو خلف السلسلة. وتسمح بالوقاية من المخاطر، وذلك بتوفير الوسائل لتشخيصها، تحديد مكانتها ومحاصرتها²².

الاستجابة الكفاءة للزبون وإدارة المخاطر:

تتلخص إدارة المخاطر بصفة عامة بالنسبة للمؤسسة في التحكم في المحاور الأربعة الآتية: حوكمة الشركات، السياسات البيئية، احترام حقوق الإنسان، سلامة المنتج.²² لكن بالنسبة لسلسلة التوريد وضمن منطق خدمة الزبون، أصبح هذا الأخير أكثر فأكثر أهمية فيما يتعلق بالواجبات التقليدية في تسيير الإنتاج (التكلفة، الأجل، النوعية والمرونة).

حسب André Martin، الاستجابة الكفاءة للزبون تسمح ب"دراسة، تحليل وتحسين مجمل المعلومات لسلسلة التموين انطلاقاً من برنامج الإنتاج للمصنع، إلى غاية نقطة البيع النهائية، وهذا عبر كل حلقة من الحلقات المعنية لزيادة القيمة المضافة للمستهلك".²³ فالمنظمات تحتاج إلى الزبائن لتحقيق أهدافها وضمان بقاءها.²⁴

²² Dale NEEF, Managing Corporate Reputation and Risk, a Strategic Approach, Elsevier Publishing, USA, 2003, p42.

²³ Pierre Medan et Anne Gratacap, Logistique et Supply Chain Management, op-cit, p255.

نذكر أن الاستجابة الكفأة للزبون تكمن في تنظيم تبادل المعلومات بين المصنع والموزع للاستجابة لتطلعات المستهلكين بأسرع وقت وأقل تكلفة، وبصفة عامة التقنيات المطبقة تتجه بالأساس لإدخال منتجات إلى السوق، شراء السلع والتموين. وأسلوب الاستجابة الكفأة للزبون يعتمد على الجوانب الخمسة الآتية:

- الارتباط بصفة دائمة بتوريد قيمة مضافة للمستهلك النهائي عبر النوعية الجيدة، التجانس الجيد، الوفرة الجيدة وبأقل تكلفة على طول سلسلة التوريد؛
 - تطوير شراكة قوية، وهو ما يتطلب إرادة للتنسيق من الطرفين؛
 - استخدام وسائل تبادل المعلومات السريعة والدقيقة، من أجل قيادة الخيارات التسويقية، اللوجستية والإنتاجية. فاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال يظهر في البداية على مستوى المخازن عن طريق القراءة البصرية، بطاقات الوفاء، معالجة البيانات ²⁴معة،... وتتبع بالـ RFID، EDI،... الخ.
 - تحسين تدفق السلع انطلاقاً من تصميم المنتجات إلى غاية وصولها للمستهلك.
 - تحديد بصفة مشتركة نظام تقييم لفعالية الشاملة للنظام والعوائد، من أجل توزيع الأرباح المحصلة بالتساوي.
- لكن الأفكار المتبعة في إطار الاستجابة الكفأة للزبون لا يمكنها أن لا تكون حساسة حول الإشكالية المتعلقة بتسيير المخاطر في إطار سياق المنظمات الممتدة، والذي تلعب من خلاله سلسلة التوريد دور المحدد، فمفهوم الاستجابة الكفأة للزبون وكذلك الممارسات ذات الصلة تشكل داعماً مثالي للعمل على تطوير أنماط الاستهلاك، بفضل فرق العمل التي تضعها في الميدان على المستوى الوطني والدولي، إذ أن الاستجابة الكفأة للزبون تستجيب للحاجة الحقيقية للمؤسسات حول الموضوع، مشكلة بذلك أسلوب ذو طبيعة تعاونية.

²⁴ Coleman PATTERSON, Business Briefm Business Theory Made Sipmle, Ventus Publishing APS, 2010, p26

ولفهم بشكل أفضل كيف يمكن لأسلوب ECR، أن يحدد ويسير المخاطر وتجنب الوقوع في الأزمات سندرس مثلا ECR-France للاستجابة لتطلعات المستهلك، الجوانب الإدارية والاقتصادية المطورة من طرف ECR-France في إطار التوصيات الأوروبية وهي كالآتي:

البعد الإداري: ويتمثل في فرض إجراءات لتسيير النوعية (الجودة) ضمن أسس المعايير والمقاييس، وكذلك يجب تقديم الإجابة التقريبية التي تنطرق للفشل الممكن حدوثه في السلسلة، وتحديد المكان بدقة وبسرعة لكل المنتجات والعمليات غير المطابقة، لتشكيل بذلك حل معقول لكن ضمن منطق مرجعي لتسيير مخاطر الفشل؛

البعد الاقتصادي: إن تنفيذ عمليات إدارة الجودة، تحديد مصادر الأخطار والتوصيات تشترط عموما ليس فقط إدارة جيدة لأصحاب المصلحة، لكن كذلك معرفة أن تكلفة تطبيق أنظمة لتتبع الأثر تتغير حسب المؤسسات والقطاعات، كذلك نوع التكنولوجيا المختارة، نوعية المعلومة محل المعالجة، درجة تعقيد سلسلة التوريد، الخ. تتدخل كلها بصفة مباشرة في تقدير التكاليف، والسؤال المطروح إذن هو الاختيار الاقتصادي العقلاني لنمط التكلفة/ ربح.

إن تنفيذ الممارسات الحسنة للـ ECR فيما يتعلق بتتبع الأثر والتكنولوجيا تسمح باستباق وإدارة المخاطر، التقليل كذلك من كل آثار المضاعفات لمصادر الفشل في المصب.

بشكل ملموس، قائمة من الأسئلة تتم صياغتها من قبل فريق العمل لـ ECR-France تسمح لكل حلقة في السلسلة بالحكم على نوعية الوسائل الموضوعية حيز التنفيذ، هذه الأسئلة تندرج في إطار تتبع الأثر حسب بعدين اثنين: البعد المكاني (الفضائي) من جهة، تتبع الأثر من خلال تحديد المكان الجغرافي للعطل. ومن جهة أخرى، تتبع الأثر من خلال مدة رد فعل المؤسسة تجاه الفشل (البعد الزمني).

المطلب الثاني: سلسلة التوريد وخلق القيمة المستدامة.

لا يمكن الحديث عن جدوى سلسلة التوريد إذا لم يكن وراءها خلق قيمة للمؤسسة والمتعاملين معها، لذلك يجب أن نتطرق إلى خلق القيمة والقيمة المستدامة بواسطة سلسلة التوريد.

1- كيف نسير سلسلة القيمة، وما هي شروط النجاح؟

إن البيئة التنافسية والديناميكية التي تتطور فيها المؤسسات العالمية، تفرض تبني حلولاً جيدة، وذلك بفهم كيف ولماذا السوق يحدد القيمة، فهناك بعض المؤسسات جربت نموذج اقتصادي جديد، ونقصد بذلك المخطط الذي تتبعه المؤسسة من أجل تحقيق ربح من جراء مجموع استراتيجياتها، الإجراءات والأنشطة وذلك من خلال إحداث ثورة في سلسلة القيمة كما هو الحال لدى مؤسسة صناعة الأثاث IKEA، وهي منشأة سويدية صغيرة والتي أصبحت أكبر موزع عالمي للأثاث، فالمؤسسة تقدم عادة منتجات مصممة جيداً وبأسعار تنافسية، ومن خلال التبادل يقبل زبائنها بالتكفل ببعض المهام التي تعود تقليدياً للمصنعين ومعيدي البيع، على الخصوص التسليم والتجميع.

بالنسبة لـ IKEA، اعتمدت على إنشاء نموذج اقتصادي جديد واتخاذ القرار بالتخلي عن الأساليب والطرق القديمة، واعتماد الطرق والتقنيات الجديدة في ذلك.

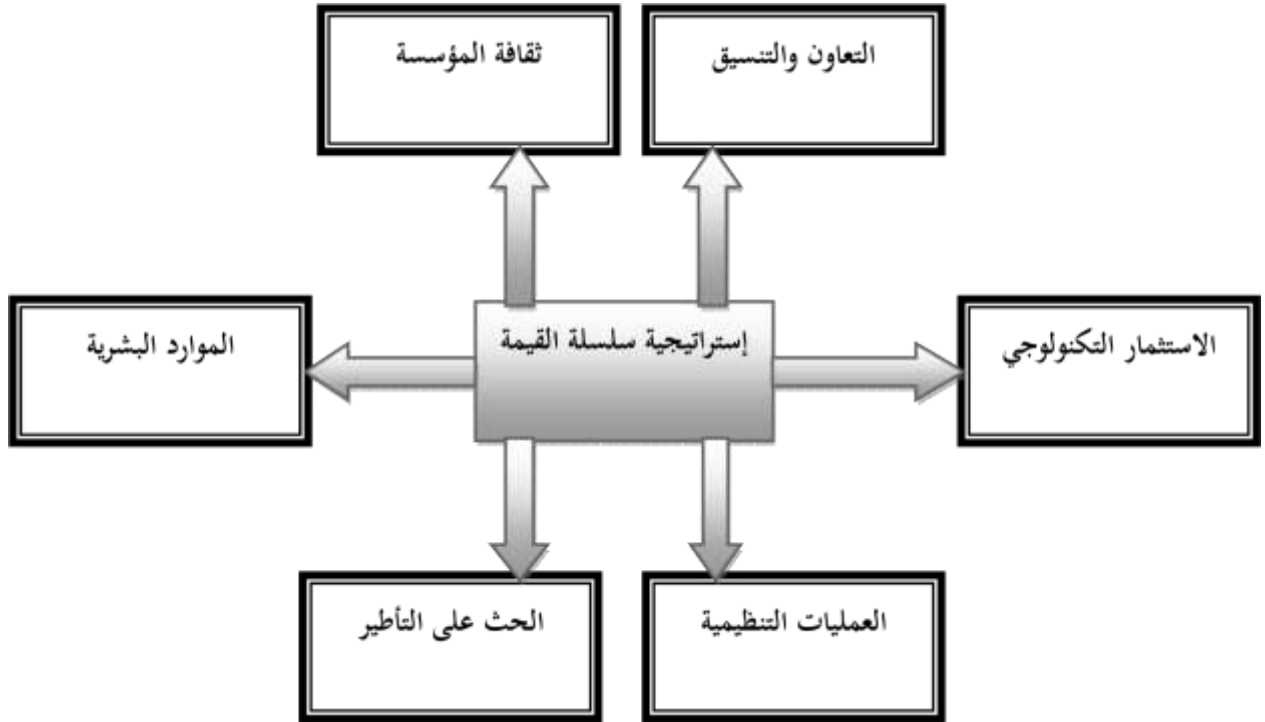
وإتباع المؤسسة لهذا النموذج الاقتصادي من أجل الحصول على أرباح ²⁵موسع استراتيجياتها، طرقها وأنشطتها.

وتبعاً لذلك نتساءل عن شروط التسيير الجيد لسلسلة القيمة؟

عددها ستة: التعاون والتنسيق، الاستثمار في التكنولوجيا، العمليات التنظيمية، القيادة (الريادة)، الموارد البشرية، ثقافة المؤسسة.²⁵

²⁵ Stephen Robins, David DeCenzo et Mary Coulter, Charles-Clemens Ruling. Management L'essentiel des concepts et pratiques, Editions Pearson Education France 2011, p47.

الشكل رقم (2-2): الشروط الستة للتسيير الجيد لسلسلة القيمة.



المصدر:

Stephen Robins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Ruling.
Management

L'essentiel des concepts et pratiques, Editions Pearson Education France 2011, p47

- خلق القيمة بفضل سلسلة التوريد المستدامة:

كما سبق وأن رأينا عند وصف سلسلة التوريد، وانطلاقاً من التنمية المستدامة ومفهوم القيمة، هذه المفاهيم الثلاثة هي اليوم متداخلة ومتراصة في إطار تطوير المؤسسة وديمومتها، فسلسلة التوريد موجودة لخلق القيمة وتحقيق الأداء عند تسيير مؤسسة ما، إذن من خلال أمثلة سلسلة التوريد المستدامة يمكن جعل المؤسسة أفضل أداء وتسمح بذلك بخلق القيمة، لذلك فإن سلسلة التوريد يجب أن تعمل وفق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.²⁶ وحتى تتمكن المؤسسة من الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم الأسلوب والطريقة التي تندمج²⁷ ما في النظام العام للقيمة والذي يضم حلقة القيمة للموردين، حلقة القيمة للمؤسسة، حلقة القيمة لقناة التوزيع وحلقة القيمة للزبون.¹ إن مصطلحات المسؤوليات الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة، أصبحت رهانات رئيسية للمؤسسات في كل البلدان، كما أن العديد من المؤسسات قدمت الكثير فيما يخص التنمية المستدامة في إطار أنشطتها. لكن حسب بورتر وكرامر Kramer و Porter2006، ذلك يعتبر غير كافي لسببين: السبب الأول هي أنها تتعارض مع مفهومين أساسيين للتنمية المستدامة، بما في ذلك المفهوم الاجتماعي والمفهوم الاقتصادي، الذي من الواضح أنهما مفهومين متداخلين. والثانية أنها لا تفكر في التنمية المستدامة إلا من خلال رؤية عامة من دون تطبيق المفهوم بصفة ملموسة وخاصة ضمن استراتيجياتها. كما تمكنا من رؤية المؤسسات في السابق على أنها لم تفكر في التنمية المستدامة إلا بعد أن أصبحت هذه الأخيرة رهان رئيسي بالنسبة للسكان، فبفضلهم أصبحت المؤسسات²⁸ تم بذلك، إذ أ²⁹ كانت لا تفكر بالمشكلات التي تنجم عن أعمالها، ومع ظهور العديد من المنظمات ومنها المنظمات غير الحكومية، جعل الاهتمام ينصب على المشاكل الرئيسية على المستوى العالمي وأن الأهداف الملائمة لتحمل هذه المشاكل هي إذن المؤسسات الكبيرة، والتي لا تعد دوما المصدر لهذه المشاكل، فهذه المؤسسات أرادت أن تظهر حسن نيتها بإنشاء مجموعة من التقارير حول التنمية المستدامة متبوعة بأفعال بواسطة مجموعة من التصنيفات والتدقيقات حول الموضوع.²⁷ يمكننا ذكر

²⁶ Limei ZHANG, Nicolas ENGRAND, Xavier MAYER, op-cit, p18.

د بوزيدي، عبد الله بلوناس: طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة – مدخل حلقة القيمة لبورتر - الملتقى الدولي الرابع حول¹ المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية.

مثال مؤشر داو جونز للاستدامة، الذي يحدد ويدعم القيادة المستدامة، فيجب أن نفكر مرارا بأن إدراج الاعتبارات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لأنشطة الشركات وأنشطة التسيير تعطي قيمة وشفافية أكبر للأنشطة الاقتصادية، هذا المؤشر قد ساهم من جهة أخرى في إنشاء العديد من المنظمات غير الحكومية، مكاتب استشارية وخبراء أكاديميين، لكن، حسب Porter و Kramer دائما فإن هذه التصنيفات من خلال عمليات التدقيق، لم تؤد إلا إلى مزيد من الغموض في المصطلح لدى المؤسسات.

خلاصة:

يتضح مما سبق أن تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد، يجعل من جميع أجزاء المؤسسة بما في ذلك أصحاب المصلحة الذين يتعاملون معها يساهمون في ذلك، كما أن التطرق لسلسلة التوريد المستدامة لا يعني إغفال بعض الجوانب المهمة كتجنب الوقوع في فخ تضخم الطلب مع العمل على إعادة هندسة سلسلة التوريد إذا اقتضى الأمر ذلك، لنكون بعد ذلك بصدد سلسلة التوريد المتكاملة.

ومن ناحية أخرى، يعد الزبون أحد أهم أصحاب المصلحة الذين يتم التركيز عليهم سواء بالنسبة لخلق القيمة أو تحقيق الأداء من خلال ما رأيناه من دراسة للاستجابة الكفاءة للزيائن.

وكل ذلك يقودنا إلى الحديث عن القيمة التي توفرها سلسلة التوريد في إطار التنمية المستدامة، مع التطرق إلى الأداء المتحقق وفق بطاقة الأداء المتوازن ودمج أبعاد الاستدامة فيها، فقياس الأداء يقتضي الاعتماد على مفهومي سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريد المستدامة تعد المرآة الحقيقية التي تعكس مدى تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بواسطة سلسلة التوريد.

الفصل الثالث

تحليل اثر سلسلة التوريد على التنمية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين النظريين السابقين إلى أهم المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد والتنمية المستدامة، والعلاقة الموجودة بينهما من الناحية النظرية، كان لا بد من إجراء دراسة تطبيقية، من أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي وفي إطار النتائج المستخلصة من أن لسلسلة التوريد دور في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة.

ولدعم الجانب النظري فلقد تم اختيار شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS كموضوع للدراسة، فالمؤسسة تبدو من الناحية المبدئية ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بالموضوع المذكور، كونها تجسد الحلقات الأساسية لسلسلة التوريد وتؤثر في سوق كبير هو الشرق الجزائري وحتى على المستوى الوطني، ذلك لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، ونظراً للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد من خلال مجموعة من الأنشطة ومساهمتها في امتصاص البطالة من خلال توظيفها لعدد معتبر من العمال، مما يجعل الباحث يرى أنها قد تساهم إلى حد ما في تحقيق التنمية بشكل عم والتنمية المستدامة بشكل خاص.

وعليه كان لا بد من تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

المبحث الثاني: مواصفات الايزوالمعتمدة من طرف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة . لذلك قامت الدولة ب عد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS ، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي ، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS المؤسسة محل الدراسة)، باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير و إستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات م ، ن أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها ، والتي تحاول التكيف معها ومن بينها مقارنة التنمية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات و... غيرها.

المطلب الأول: نشأة الشركة وتطورها التاريخي

بعد استقلال الجزائر تم تأميم المناجم في 06 ماي 1966 و ، الذي أنشأه من خلال مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM و ، التي كانت مهمتها الإشراف على البحث و استخراج الثروات المعدنية في كافة أنحاء الوطن . واستمرت هذه المؤسسة في العمل إلى غاية تاريخ 16 جويلية 1983 الذي عرفت فيه هي الأخرى إعادة هيكلة بموجب المرسوم رقم - 83 441 ، نتيجة لصعوبة تسييرها بسبب كبر حجمها وكثرة عمالها وتفاقم أعبائها، لذلك تم تفكيكها لتتفرع إلى ستة مؤسسات أساسية و ، من بينها وأهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS ، والتي كان من مهامها: البحث المنجمي الإ، نتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات 1 وبوزولان في حالتهم الطبيعية أو بعد التحويل داخل التراب الوطني أو خارجه.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة اصدر ، القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم -88 01 في - 12- 01 1988 و ، الذي تنتقل بموجبه هذه الأخيرة من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية ، لتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري و اقتصاد السوق لذا. تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS وبضبط في 22 ماي 1990 إلى شركة ذات أسهم تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأسمالها ، أبرمت المؤسسة أول شراكة مع مجموعة LNM 1 الهندية للعدانة تم بموجبه دخول هذه الأخيرة كشريك في منجمي بوخضرة والونزة، الواقعين بولاية تبسة بنسبة 70% لها وبنسبة 30% للمؤسسة FERPHOS ، ليصبح بذلك تسيير المنجمين تابع للشركة الهندية .

وفي أول جانفي 2005 بموجب المرسوم -1 05 إعتم ادة هيكلية وتفريع المؤسسة الأم مجموعة FERPHOS إلى ستة شركات أساسية هي:

1- شركة مناجم الحديد : SOMIFER 2 ومقرها الإجتماعي في ولاية تبسة ، وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

-منجم عنيني ولاية سطيف

-منجم رويونة ولاية عين الدفلة

-منجم شعبة البلوط ولاية سوق أهراس

-منجم سيدي معروف ولاية جيجل

-منجم الخنقة دائرة الكويف ولاية تبسة

-بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة ولاية تبسة.

- 2 شركة البوزولان ومواد البناء : SPMC 3 ومقرها الإجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن

- 3 شركة السباكة بالونزة : SFO 4 ومقرها الإجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة ، وتضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية

- 4 شركة نقل الموارد المنجمية : SOTRAMINES 5 ومقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظراً للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة

- 5 شركة العقارات والبناء: ومقرها الإجتماعي بمدينة عنابة.

- 6 شركة مناجم الفوسفات : SOMIPHOS 6 وهي الشركة محل الدراسة، مقرها الإجتماعي بمدينة تبسة، رأس مالها الإجتماعي يساوي 1.600.000.000 دج، حيث تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والإستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية، وتتكون من ثلاثة وحدات إستراتيجية هي

- 1-6 المركب المنجمي لجبل العنق : CMDO 7 تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بدأ الإكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستعمار ، حيث تم إكتشافه بين 1906 و 1907 . وفي سنة 1950 تم الإنتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية إستغلاله، ليبدأ في العمل فعلياً سنة 1960 ، مع الإشارة إلى أنه كان ملكاً 8 لشركة أجنبية فرنسية تسمى (SDO شركة خاصة تعود ملكيتها للمعمرين

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكاً لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت

وفي سنة 2005 تحت إشراف شركة مناجم الفوسفات ، FERPHOS إدارة شركة ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات، لتربعه على إحتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن. ويقع

هذا المنجم في مدينة بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم ,مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل

مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر ب 2 :إلى 4 طن سنويًا.

تعتبر هذه الوحدة امتدادًا للوحدة الأولى) المركب المنجمي لجبل العنق(، 6-2- IPA وحدة المنشآت المينائية بعنابة

وتتمثل مهامها في:

-استقبال وتفريغ وتخزين شحنات الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛

- شحن الفوسفات في البواخر من اجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛

وتتملك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

يمكن تلخيص مهام هذا المركز في ما يلي 6-3- CERAD :مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛

- الإشراف عن عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛

- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل الصيدلانية والزراعية... وغيرها؛

- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛

- تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

4-6 وحدة المقر: وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

المطلب الثاني :طبيعة نشاط الشركة، أهدافها وعلاقتها بمحيطها

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها.

1-أنشطة الشركة:

يمكن تلخيص أهم أنشطة الشركة في ما يلي:

1-الأنشطة الإنتاجية 1 :

تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة. حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة. ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم : Born Phosphat Line التي تعني BPL بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي :الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات مواد التنظيف والصناعة الصيدلانية .

1-2 الأنشطة التجارية: إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقاً للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

1-3- الأنشطة الخدمية: تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل) نقل المواد المنجمية حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلاً المنشآت المينائية بعناية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة) إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت... وغيرها.

1-4- الأنشطة التطويرية: تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز، ومتطابق للمواصفات الدولية، والتي تتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جداً بالمقارنة بمنافسها خاصة تونس والمغرب. فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

-أهداف الشركة:

- تسعى شركة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، والتي تتمثل فيما يلي:
- تطوير وتوسيع قطاع المناجم، وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛

- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق وتحويل مادة الفوسفات؛
- الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها، من أجل زيادة الحصة السوقية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.

كما تجد الإشارة بأن شركة مناجم الفوسفات تضع في إطار أهدافها الإستراتيجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للإقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة من خلال مبدأها القائل "من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الاحترام والمحافظة"، والذي تعمل المؤسسة على تجسيده بالتقليل من التلوث البيئي والترشيد في استهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007

كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ " المؤسسة المواطنة " ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في إطار امتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تعمل بها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية وتمويل عمليات التشجير. وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا في المبحث الأخير.

-علاقة شركة مناجم الفوسفات بمحيطها:

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي، فهي تعمل وتسهر على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنياً ودولياً. ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها في ما يلي:

1-المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم المؤسسة في تقليص و امتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة. هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والبيئي.

2-المحيط الاقتصادي:ويمكن تلخيصه في ما يلي :

-الزبائن:تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية 1. هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسميدال وصيدال؛

-الموردين:تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار.وتتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى؛

-البنوك:بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، والبنك الخارجي الجزائري.

-شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها، - الحكومة: فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين) قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقا، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة؛

-المحيط التكنولوجي:تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل

جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر ما يلي:

-المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب.

-الإتحاد العربي للحديد والفولاذ.

-المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر.

-معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المبحث الثاني :مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS

تعد شركة SOMIPHOS من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو، وذلك بتحصيلها على كل من شهادة ISO 9000 وشهادة ISO 14000 والعمل على التحضير الأولي سنتي 2010 و 2011 للحصول على شهادة OHSAS18000 مستقبلا خلال السنتين القادمتين. وهذا رغبة منها في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك في إطار سعيها من أجل تحسين صورتها وتفعيل أدائها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل، وإرضاء زبائنها لاسيما وأن البعض منهم يشترط حصول هذه الشركة على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها، بالإضافة إلى أن الحصول على شهادة الإيزو في مختلف المجالات يعتبر اليوم من أسس التنافس في السوق العالمي، ومن الأولويات التي تملها الشركة الأجنبية والانضمام للمنظمة التجارة العالمية.

المطلب الأول :أهم مظاهر اعتماد شركة SOMIPHOS لمواصفات الإيزو

يمكن التطرق لأهم مظاهر اعتماد الشركة لمواصفات الإيزو في ما يلي:

-حصول الشركة على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000

نظراً لأن معظم إنتاج الشركة من مادة الفوسفات موجه لزيائنها في السوق العالمية، والذين يشترطون مواصفات الإيزو للتعامل معهم، إضافة إلى زيادة حدة التنافس من خلال وجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال على المستوى الدولي، ما ساهم في تسريع وتيرة تطور جودة المنتج والخدمات المرفقة من نقل واحترام لأجال التسليم وغيرها من الأمور المرتبطة بالجودة.

أدركت شركة SOMIPHOS إلزامية وضرورة اعتمادها لمواصفات الإيزو 9000 ، والذي توج بالفعل بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بداية من سنة 2006 لتتحصل بعد المراجعة النهائية من طرف مكتب التسجيل (Service Général de Surveillance) التابع للهيئة الفرنسية المانحة للشهادة Cofrac على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000 في ماي 2007.

وفي إطار تطبيق نظام إدارة الجودة iso 9001 اعتمدت الشركة ما يلي

-سياسة للجودة: وهي مصاغة في البيان التالي :

إن شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS هي مؤسسة مهامها البحث والتطوير والاستغلال والتسويق على الحال أو بعد التحويل لمادة الفوسفات.

هذا النشاط بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات إضافة إلى وعي مواردها البشرية لرفع تحدي بقاءها، هو تعبير على متطلبات حاضرها ومستقبلها وأهدافها الإستراتيجية بغية تحقيق الفعالية، الكفاءة والنوعية.

كما أن التزام كل فرد يترجم الوعي الجماعي بأن تحسين الجودة هو ضرورة للبقاء وواجب تجاه شركائنا.

وبتالي فشعار سياسة جودتنا هو: "الشريك في عمق اهتمامنا."

-أهداف الجودة: تلتزم شركة مناجم الفوسفات بالأهداف التالية
-تحقيق أهداف الإنتاج والبيع؛

-الاستماع لعملائها وتكريس نفسها لتلبية حاجياتهم

-المحافظة على أسواق منتجها والسعي إلى توسيعها، وخلق حركية شراكة وتعاون؛

-إحكام التنظيم وتأهيل الأفراد لفهم وإدماج وتنفيذ عناصر تحسين الجودة؛

-تحسين التحكم في المسارات ومراقبة المنتجات المترتبة عنها بالتخفيض من إختلالاتها و
بالاقتراب من المعايير المتعامل بها؛

-الحث على الأخلاق في تسيير الأعمال.

-الالتزام الإدارة العليا: وجاء وفق الصياغة التالية:

إن المديرية العامة، و اقتناعا منها بأن الجودة في SOMIPHOS هي أكثر من مجرد مفهوم، بل قيمة مشتركة داخل مجموعة تحفزها روح واحدة، من أجل هدف واحد هو: السعي إلى التميز، فإنها تلتزم بتسخير كل الوسائل المادية

والبشرية والتكنولوجية والتنظيمية من أجل ترقية قيم المؤسسة، ووضع حيز التنفيذ نظام إدارة الجودة وفق سياسة معلنة وأهداف معروفة.

المطلب الثاني: دراسة أثر اعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو 14000 على أدائها البيئي
لقد عرفت شركة مناجم الفوسفات تطور وتحسن حقيقي في أدائها البيئي بعد اعتمادها
وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الإيزو 14000 وفقاً لما قاله لنا مدير دائرة الجودة
والبيئة، وهو ما يمكن تأكيده من خلال دراسة أثر ذلك على أهم المؤشرات البيئية المتعلقة
بالشركة، والتي سيتم التعرض لأهمها من خلال ما يلي:
-الاستثمارات البيئية:

عرفت الشركة تطور في قيمة استثماراتها الموجهة نحو حماية البيئة خلال وبعد حصولها على
الإيزو 14000 ، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي الذي يبين تطور استثمارات
المؤسسة الموجهة للحفاظ على البيئة خلال الفترة 2005-2010

بيانات	سنة:	تارامنتسلا قبيلا (جد)	قبيس يرقنلا
ل بقالوصى اعوزيللا 14000	2005	353.000	-----
	2006	600.000	69.97%
تمسالوصى اعوزيللا 14000	2007	1.000.000	66.66%
لبعالوصى اعوزيللا 14000	2008	1.500.000	50%
	2009	2.000.000	33.33%
	2010	3.000.000	50%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010

يتضح من خلال الجدول النمو المستمر لقيمة استثمارات المؤسسة الموجهة نحو الحفاظ على البيئة خلال الفترة 2005-2010 وخاصة خلال وبعد حصولها على شهادة الإيزو 14000 سنة 2007 حيث نلاحظ ارتفاع في قيمة الاستثمارات البيئية سنة 2007 بنسبة بلغت % 66.66 بالمقارنة مع سنة) 2006 قبل حصول المؤسسة على الإيزو 14000 ، ليستمر الارتفاع بنسب معتبرة خلال سنة 2008 و 2009 ويصل إلى أوجه سنة 2010 بقيمة استثمارات بلغت ثلاثة مليون دج.

2- إستهلاك الطاقة:

-الجدول يبين تطور معدلات استهلاك الطاقة الكهرباء والغاز (خلال الفترة 2010/2005

الاستهلاك قاطلا		سنة	
لستهك كاتلاستهكزاغلا M3/T)	الاستهلاك قاطلا يثابرهكلا (KW/T)لستهك		
14.03	24.16	2005	لقللوصاعوزيللا14000
14.02	19.59	2006	
13.97	18.43	2007	لستهك لقللوصاعوزيللا14000
13.95	17.01	2008	
13.95	16.45	2009	
13.93	16.01	2010	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010

يتبين من خلال الجدول أعلاه الانخفاض المستمر للمعدلات السنوية لاستهلاك الطاقة من كهرباء وغاز للطحن الواحد، حيث نلاحظ بداية الانخفاض من سنة 2006 وهي السنة التي اعتمدت فيها المؤسسة آلية الإنتاج الأنظف، من خلال تحديث مستلزمات الإنتاج بوسائل تكنولوجية متطورة تعمل على ترشيد والتقليل من استهلاك الطاقة كهرباء وغاز وذلك من أجل محاولة تجسيد مواصفات محددة تدخل في إطار التحضير للحصول على شهادة الإيزو 14000

-تحليل تطور التلوث الناتج عن المؤسسة:

تتلخص أسباب التلوث الناتج عن المؤسسة في ما يلي:

-كميات الغبار المتطاير في الهواء جراء عملية الاستخراج والتحويل والمعالجة والنقل والتخزين والشحن ؛

-كمية الفضلات الصلبة والسائلة الناتجة عن العملية الإنتاجية.

ولهذا سيتم دراسة تطور نسبة الغبار المتطاير في الهواء والفضلات الناتجة من أجل تحليل مدى

تطور التلوث المتعلق

بالمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة الأيزو 14000

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الشركة محل الدراسة من خلال التعرض لأهم التغيرات التي مهدت لبروزها كشركة مستقلة، ودراسة طبيعة نشاطها ومحيطها، والتعرف على أهم شهادات الإيزو المتحصل عليها، وذلك بفضل الوثائق الرسمية والتقارير السنوية والمعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركة وموقعها الإلكتروني على الإنترنت. وكانت الزيارات المكثفة التي تم القيام بها للشركة والمقابلات التي أجريت مع مختلف إطاراتها بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للشركة، بخلفية نظرية عن التنمية المستدامة والفوائد التي تقدمها مواصفات الإيزو للمؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

الخاتمة:

مما سبق يتضح أن سلسلة التوريد تساهم بشكل كبير في تحقيق ما ترغب فيه المؤسسة من أهداف والتنمية المستدامة التي تعد موضوع الساعة والتي كما سبق وأن ذكرنا تعمل على التوفيق بين البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، فهي بذلك تجعلنا نتوقف عند مفهوم سلسلة التوريد المستدامة الذي بدوره يشمل على الاهتمام بالجانب الاقتصادي الذي هو سلسلة التوريد المعروفة من قبل، لكن كذلك الجانب البيئي من خلال التصميم البيئي، الإنتاج الأنظف.

وبعد التطرق إلى الجانب النظري حول سلسلة التوريد، التنمية المستدامة وسلسلة التوريد المستدامة، كان من المناسب محاولة فهم ذلك في المجال العملي، فكانت شركة مناجم الفوسفات بتبسة عينة مناسبة للدراسة التي أكدت على أن لسلسلة التوريد دور مهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة.

النتائج العامة للدراسة: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للفئات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بدور سلسلة التوريد بمختلف حلقاتها ومستوياتها ومقارباتها في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة من بعد اقتصادي، اجتماعي، وبيئي، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بسلسلة التوريد.

- تهتم شركة مناجم الفوسفات بسلسلة التوريد من جميع الجوانب سواء على مستوى سلسلة توريد المنبع، سلسلة التوريد الداخلية أو سلسلة توريد المصب؛
- تراعي المؤسسة إلى حد ما نظام للأولويات في عملياتها المتعلقة بسلسلة التوريد من بعد اقتصادي ثم اجتماعي ثم بيئي؛
- تعتبر المؤسسة محل الدراسة سلسلة التوريد كنموذج من خلال التركيز على جميع جوانبه من مورد المورد إلى زبون الزبون؛
- هناك أولويات بالنسبة للمؤسسة فالبعد الاقتصادي هو بعد إستراتيجي؛ البعد البيئي هو بعد ثقافي بالدرجة الأولى؛
- جميع عمليات سلسلة التوريد تعد أساسية في نظر مسيري المؤسسة.
- هناك اعتماد كبير على التحكم في تخفيض التكاليف على طول سلسلة التوريد لتحقيق الأداء المنشود من طرف المؤسسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة

- الاهتمام بالبعد الاقتصادي؛
- الاعتماد على طلبات الزبائن؛
- عدم اعتماد استراتيجيات للتحسين المستمر أثر سلباً على أداء العمال لمهامهم؛
- الاهتمام بتخفيض التلوث والضوضاء الصادرة من المؤسسة؛
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير التكوين للعمال؛

ومما سبق يمكن القول أن لسلسلة التوريد دور مهم جداً في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، و شركة مناجم الفوسفات بصفة خاصة. وهذا ما تؤكدُه صحة نظرياتنا خاصة فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي والبيئي .

اقتراحات الدراسة: وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها ومن خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- يجب أن تكون هناك طرق أنجع في اختيار الموردين من خلال اعتماد المعايير البيئية؛
- لا بد من الاعتماد بشكل أكبر على تكنولوجيا المعلومات في تسيير مختلف عمليات المؤسسة؛
- الإسراع في تحديث مرافق المؤسسة ووسائل الإنتاج؛
- الالتزام بالمعايير التي تسمح للمؤسسة بالحصول على شهادات التقييس في مجالات البيئة، السلامة والصحة المهنية بالإضافة إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- يجب العمل على استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة، استغلالاً عقلانياً؛
- لا بد من إتباع إستراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات، في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز؛

من خلال بحثنا ودراستنا لوضعية شركة مناجم الفوسفات استخلصنا الآثار الإيجابية لسلسلة التوريد على إدماج أبعاد التنمية المستدامة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية بنسبة كبيرة. وكذلك من خلال ما تم تقديمه بالإحاطة نوعاً ما بالجوانب النظرية المرتبطة بأدبيات سلسلة التوريد وإسقاطات ذلك على المؤسسات الاقتصادية، . ثم الخروج بعدة اقتراحات والتي تعد نظرة تحليلية للباحث للربط بين ما هو في أدبيات فكر إدارة الأعمال والسياقات التنموية وما هو موجود في الواقع في مؤسساتنا الجزائرية،

ومنه:

• ضرورة توظيف مختصين في مجال التوريد « les logisticiens » مع العمل على تكوين العاملين في هذا المجال وذلك بغرض تحسين أداء المؤسسة والوقوف على النقائص المسجلة في جانب إدارة سلسلة التوريد.

• القيام بدراسة دقيقة للسوق وذلك لمعرفة احتياجات ورغبات المستهلكين.

• الأخذ بعين الاعتبار المنافسة والطلب على المنتج لوضع أسعار منافسة في السوق.

• الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، خاصة أنظمة المعلومات في تسيير مختلف العمليات بالمؤسسة.

• التنمية المستدامة للمؤسسة يجب أن تركز على جميع الجوانب وليس على جانب واحد فقط، واعتمادها على المنظور التشاركي؛

• العمل على زيادة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في عمليات سلسلة التوريد خاصة البعد الاجتماعي.

• آفاق الدراسة:

• هناك بعض الجوانب ارتأينا إلى أن تتم معالجتها وهي:

• سلسلة التوريد وسيلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

• سلسلة التوريد المستدامة رهان استراتيجي للمؤسسات الرائدة؛

• سلسلة التوريد كمدخل استراتيجي لإدامة الميزة التنافسية؛

المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114 ص46
- 2- إيناس رأفت شومان. التسويق وإدارة الإعلان. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
- 3- زكريا الطاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، تقديم محمد القصاص، القاهرة: المكتب العربي للبحوث و البيئة ، 2005.
- 4- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان، 2005 .
- 5- زين الدين عبد المقصود غنيمي، قضايا بيئية معاصرة، ط 3، الإسكندرية 2000 .
- 6- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية ، 2008.
- 7- ماجدة أحمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، كتاب التنمية المستدامة، فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007.
- 8- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2008.
- 9- محمد حسين عبد المتعال، غانم فنجان موسى، إدارة المشتريات، الطبعة العربية – 2008، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 10- محمد حسن يوسف محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوبلية 2007.
- 11- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2008.
- 12- محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العودة، مقدمة في الاحصاء : مع التطبيقات على برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- محمد عبد الفتاح العشماوي، عطا الله وارد الخليل، مراجعة بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 14- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد، " مدخل تحسين العمليات "، الطبعة الثالثة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2006.
- 15- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
- 16- فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 17- نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع، تطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2006.
- 18- سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

الرسائل الجامعية

- 19- وليد هلال، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2009.
- 20- حسين يرقى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، جامعة الجزائر، 2006.

21- الطاهر خامرة مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير البيئة بعنوان، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك" جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2007.

22- ياسمينه زرنوح، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2006.

الملتقيات:

23- إبراهيم بختي والطاهر خامرة. المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة. جامعة فرحات عباس، سطيف. 2008/80/70.

24- حيزية قاسم، البز كلثوم، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول " إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة "، جامعة المسيلة، الجزائر، نوفمبر 2011.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.ouvrages

- 1 Alain COURTOIS, Maurice PILLET, Chantal MARTIN-BONNEFOUS. GESTION DE LA PRODUCTION, Editions D'Organisation, 4^{ème} édition Paris, 2003.

- 2 Bill Belt, Les Basiques De La Gestion Industrielle et Logistique, EYROLLE éditions, Paris, 2008.
- 3 Charu Chandra, Janis Grabis. Supply Chain Configuration, concepts, solutions and applications. Edited by Springer science, 2007.
- 4 Dale NEEF, Managing Corporate Reputation and Risk, a Strategic Approach, Elsevier Publishing, 2003.
- 5 Edward Frazelle, Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management, McGraw Hill Companies 2002.
- 6 Danièle Bazin et Jean-Yves Vilcot. Vers une éducation au développement durable, démarche et outils à travers les disciplines. CRDP de l'académie d'Amiens, 2007.
- 7 Farid MEKHLOUF, L'entreprise organisation et gestion, édition page bleues internationales, Alger 2006.
- 8 Hugues Molet, En collaboration avec Eric Ballot, Julien Dutreuil et Frédéric Fontane, Systèmes de production et logistique.

المملخص

المملخص

منذ بروز مفهوم التنمية المستدامة سنة 1987 عرف مفهوم التنمية تحولا ملحوظا، خاصة بعد مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992 أين برزت الأجندة 21 والتي تناولت مفهوم التنمية المستدامة بالتفصيل على المستوى الكلي كما على مستوى المؤسسات، وتوالت بذلك المؤتمرات واللقاءات التي جعلت التنمية المستدامة بمبادئها وأهدافها ومختلف أبعادها محل اهتمام الدول والحكومات والمؤسسات. حيث أن التنمية المستدامة أدرجت في مختلف أنشطة المؤسسات واستراتيجيا¹ للاستجابة لمتغيرات بيئتها المعقدة، إلا أن ذلك غير مرتبط بالعشوائية والصدفة، بل يكون وفق منطلق إستراتيجي وإحداث تغييرات ديناميكية في جميع نواحي العمل المؤسسي، والوفاء بالتزاماتها اتجاه مختلف الفاعلين، وهو ما ينطبق على المفاهيم الجديدة التي من بينها سلسلة التوريد.

وتتمحور هذه الدراسة حول سلسلة التوريد والتركيز عليه من خلال مختلف حلقاتها بدءا من الشراء، التخزين، الإنتاج، التجميع، الشحن، النقل والتوزيع على، ويعبر عنها كذلك بطريقة أخرى من خلال تقسيمها لسلسلة توريد المنبع، سلسلة التوريد الداخلية وسلسلة توريد المصب، وذلك في مؤسسة جزائرية رائدة تتمثل في مؤسسة مناجم الفوسفات، ومن خلال ربطها بالتوجهات المرتبطة بالتنمية المستدامة والتي ترجمت في عدة محاور، فالمحور الأول يركز على طريقة الاستغلال المسؤول للموارد المحور الثاني التركيز على الآثار البيئية ومحاولة تقليصها والمحور الأخير بتسليط الضوء على الأطراف ذات المصلحة من خلال مراعاة مصلحة المؤسسة ومستخدميها ومختلف الأطراف المتعاملين معها.

الكلمات الدالة: سلسلة التوريد، التنمية المستدامة، إستراتيجية المؤسسة، شركة مناجم

الفوسفات

Abstract : From the emergency of the concept of sustainable development in 1987, the concept of development has known a remarkable change, especially after the Rio De Janero Conference 1992, where the agenda 21 has emerged, which studied the concept of sustainable development in details, on macro level as well as on firms level, after that, a succession of conferences and summits was coming, which made sustainable development with its principles, goals, and its different dimensions as an interesting subject of states, governments and firms. whereas sustainable development has been integrated in activities and strategies of firms for

responsiveness of their complex environment changes, although that is not linked to the random and coincidence, but it is being within strategic approach, and creating dynamic changes in all work aspects of the firm. with the constancy to their commitment to the different actors, And adopting many new concepts as supply chain.

This study is articulated about supply chain management by the method of its circles, outset from procurement, storage, production, shipping, transportation and distribution, it is also expressed by upstream supply chain, intern supply chain and downstream supply chain, and linking them with sustainable development dimensions and requirements, and that in an Algerian leading firm, named “phosphate ;mines company somiphos of tebessa, by linking it with sustainable development trends which is translated to some axes, the first axe is articulated about responsible use of resources and the second one is articulated about environmental effects and try to minimize them and the last one is about interesting to stakeholders by looking for firm interest and its employees and different actors whose transact with the firm.

Key words: supply chain, sustainable development, corporate strategy, phosphate mines company somiphos.