

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسٲواكاديمي
الشعبة: العلوم التجارية التخصص: الإمداد و النقل الدولي

أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم EPM

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني عبد القادر

مقدمة من طرف الطالب:

عوجة حبيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بسداد ح	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2018

المقدمة العامة

مقدمة

تميزت البيئة الاقتصادية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص في السنوات الأخيرة بمجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات النوعية على مختلف الأصعدة، خاصة على المستوى التكنولوجي، وذلك في ظل ظهور التجارة الإلكترونية، وفي إطار تنامي حركة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة، كتحرير الأسواق، سياسات الانفتاح، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي، إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور للعديد من التكتلات وانتشار لظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية .

والجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات والتغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم، فقد شهد اقتصادها ولا يزال يشهد مجموعة من التحولات في مختلف الجوانب بغية التوجه نحو اقتصاد السوق وحرية التبادل، وهو ما تسعى لتجسيده من خلال انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة والمبنية على حرية المنافسة ورفع الحواجز الجمركية، ما يحتم على المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات وذلك لضمان بقائها في السوق المهدد من طرف المنافسة، فعليها أن تكون تنافسية لتؤمن هذا البقاء الذي لم يعد يسيرا في ظل الأسواق العالمية.

لذا تلجا المؤسسات الجزائرية لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسيتها كالجودة، الإنتاجية، المرونة و الإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير لما له من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم و الاستمرار، كما تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والاستراتيجيات التي تتبناها في مختلف أنشطتها الاقتصادية، وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد من خلال تحسين طرق التسيير، لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف استراتيجياتها ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في سوق يطالب فيه العملاء دائما بكل ما هو جديد ومتطور من جهة، و تنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى، والقادرة على جلب العميل من أي مكان وتلبية احتياجاته.

فقد ساعد كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها و اتساع الأسواق محليا ودوليا أمامها على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات الشركات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيدة جغرافيا عن مواقع هذه الشركات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها، ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدور الإمداد، والذي أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة، حيث يلاحظ أن الإمداد يمتص نحو ثلاثين بالمائة من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلباتهم بسرعة وكفاءة عالية، كما أنه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية التنافسية للشركات، وتعتبر إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة

من العديد من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالتسويق، الإنتاج، المحاسبة، المشتريات، النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمي والاقتصاد، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية لرضى العملاء ودعم للمركز التنافسي للمنظمة.

1- إشكالية الدراسة :

في ظل البيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع على القمة، والتي لم يعد فيها مجال لامتلاك تنافسية دائمة، زادت أهمية الخدمات الامدادية بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة التي تعزز مكانة المؤسسة، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية، فجل ما يطمح إليه العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب، وعليه فإن ولاء هؤلاء العملاء سيميل حتما إلى المؤسسة التي تقدم لهم التسهيلات الأفضل، فالتحول من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الوظائف الامدادية إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها، ولكن تحقيق التميز الامدادى في سوق تسوده المنافسة الشديدة يتطلب بذل الكثير من الجهد خاصة في الجانب الفكري و المعلوماتي.

انطلاقا من هذه المعطيات يمكن طرح الإشكالية التالية والتي ستقود هذه الدراسة:

هل يمكن من خلال الإمداد تدعيم تنافسية المؤسسة في السوق ؟

في هذا السياق تتفرع جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو الإمداد وما واقع أنشطته في المؤسسة ؟
- هل تعمل المؤسسات في اتجاه البحث عن تحقيق مركز تنافسي وهل هي قادرة على تخفيض التكلفة وخلق القيمة للعميل ؟ أم أنها بعيدة عن ذلك؟

2-فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

1- الإمداد هو تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب، المكان المناسب و التكلفة المناسبة.

2- تهتم المؤسسة بأنشطة الإمداد مما يؤدي الى زيادة تنافسيتهما .

3- تعتمد المؤسسة على استراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسيتها .

3-أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد والتنافسية.
- محاولة إبراز أهمية الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد.
- محاولة إظهار أهمية ضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.

4-أهمية الدراسة:

- تم تناول موضوع أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة بالدراسة نظرا للاعتبارات التالية:
- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحولت التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة.
 - توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها .
 - كون المؤسسات لها دور كبير وفعال في الاقتصاد والمجتمع وما يميزها هو التنافس ومحاولة التوسع و الهيمنة ، الأمر الذي يجعل الكثير من المؤسسات تفكر في وسيلة وطريقة جديدة و منفردة للحفاظ على مركزها التنافسي .

5- حدود الدراسة:

حدود موضوعية:

تتمثل في الجوانب التي يتضمنها البحث وهي الإلمام بالقدر الكبير للمفاهيم المتعلقة بمحتوى ومضمون موضوع الدراسة والتركيز على إزالة الغموض المتعلق بها .

6- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد الظروف

والعلاقات التي توجد بين الظواهر، بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

7-مصادر جمع المادة العلمية :

تم الاعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على مجموعة من الكتب الأساسية والرسائل والأطروحات الجامعية، إلى جانب الملتقيات الوطنية المتخصصة باللغتين العربية والفرنسية بغرض الوقوف على آخر ما تمت كتابته في موضوع البحث.

8-تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار العروض المصاغة سابقا، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإمداد وذلك من خلال مبحثين ، يستعرض المبحث الأول فيها أساسيات الإمداد وعلاقته بوظائف المؤسسة، من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فيتناول أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له، من خلال التعرض لأنشطة الإمداد الرئيسية والداعمة، أما الفصل الثاني سيتعرض لأهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال مبحثين الأول سيتناول مدخل لتنافسية المؤسسات، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى أهمية الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث تم تخصيصه للدراسة الميدانية التي نبحت من خلالها على مدى اعتماد المؤسسة على اللوجستيك والاستراتيجيات التنافسية .

8- الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية و الأبحاث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها إدارة الإمداد , و الميزة التنافسية , نشير إلى بعض منها:

الدراسة الأولى : كريمة كندري (2011) بعنوان : دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس ، وحدة أريس ,مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

-تهدف الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف الإستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد، إظهار أهمية ضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية التعود على استخدامها بمرور الوقت.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة:

-عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة السوق.

-عدم الأخذ بعين الاعتبار أذواق المستهلكين.

-عدم الإعتماد على شبكة توزيع جيدة.

تحديد السعر من طرف الإدارة العامة للمؤسسة.

الدراسة الثانية : حسين يوسف كريع الجبوري (2014) بعنوان دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل إسمنت السمارة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 3 ، لسنة 2015 .

جاء البحث ليبين دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية اذ تبنى البحث في إطاره النظري

موضوع إدارة الإمداد بوصفها متغيرا مستقلا ، فضلا عن تناولها لموضوع الأسبقيات التنافسية بوصفها متغيرا معتمدا.

-أما الجانب العملي من البحث فقد تضمن توضيح علاقات الارتباط و الأثر لأنشطة إدارة الإمداد(المتمثلة في النقل ، التخزين ، تدفق المعلومات و الاتصالات ، خدمة الزبائن) في أبعاد الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم) في ضوء تحليل علاقات الإرتباط و الأثر بين هذه المحاور، فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية الخاصة بوجود علاقة ارتباط و تأثير معنوي بين أنشطة إدارة الإمداد و الأسبقيات التنافسية.

-حيث تم اختيار عينة قوامها (122) موظف من موظفي معمل إسمنت السمارة و استخدمت استمارة الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات .

وقد توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها:

-أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين محاور إدارة الإمداد (النقل و التخزين و تدفق المعلومات والاتصالات و خدمة الزبائن) و الأسبقيات التنافسية (الكلفة و الجودة ، المرونة ، التسليم).

-بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لمحاور إدارة الإمداد على الأسبقيات التنافسية.

الدراسة الثالثة : غنيمي ياسمين 2016-2017 بعنوان اثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاتها بلدية شتمة الدروع ولاية بسكرة جامعة محمد خيضر – بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير- قسم العلوم التجارية.

جاء البحث ليبين دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية اذ تبنى البحث في إطاره النظري موضوع إدارة الإمداد بوصفها متغيرا مستقلا ، فضلا عن تناولها لموضوع الأسبقيات التنافسية بوصفها متغيرا معتمدا.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين محاور إدارة الإمداد (النقل و التخزين و تدفق المعلومات والاتصالات و خدمة الزبائن) و الأسبقيات التنافسية (الكلفة و الجودة ، المرونة ، التسليم)

الفصل الأول

الإمداد

مدخل نظري

تمهيد :

يعتبر الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهو في الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين الحروب في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا.

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت و التكلفة المناسبين أيضا.

وقد تزايدت أهمية وظيفة الإمداد مع تزايد تمركز الشركات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة وبعدها عن عملائها وعن مورديها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية الإمداد ، أهميته، أهدافه، وعلاقته بوظائف المؤسسة في المبحث الأول، ثم التطرق لأهم وظائفه ونشاطاته الرئيسية والداعمة، وذلك في المبحث الثاني من الفصل.

المبحث الأول: ماهية الإمداد

إن من أهم ما يتميز به الواقع الاقتصادي المعاصر خاصة في جانبي الإنتاج والتسويق، اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين أماكن الإنتاج، وأماكن تخزين المنتجات وأماكن إتاحتها للعملاء وأماكن الحصول عليها واستخدامها وهنا تم تصميم النشاط الذي يساعد على إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية لتلبية الاحتياجات السابقة والمتمثل في الإمداد .

المطلب الأول : ظهور فكر الإمداد في المؤسسة ، أسبابه ، ومراحل تطوره.

أولاً : ظهور الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبقه فعلياً كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، علماً أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Colin Mathe و Heskett في فرنسا، Tixier في الـ.م.أ .

فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من *Lampert et Stock* أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 ، حيث أجريت دراسة بالـ.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالـ.م.أ بالوجستيك¹ ، و قام بتلك الدراسة *J.CROWELL*. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به *Clark* سنة 1922 من خلال كتابه سنة *principales of marketing/1922* .

1 نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009 ص65

وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية، وفي سنة 1972 صدر كتاب لKOLB. F تحت عنوان:

«*La logistique : approvisionnement, production, distribution.*

حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي، إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي.¹

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كـمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه *la fonction logistique dans l'entreprise* سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما porter عام 1980 حدده كـميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة.²

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب *la logistique d'entreprise* هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي لـTIXIER من خلال فكر HESKETT، وMATHE SHAPIRO مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي.³

HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE 1

<http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

2 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ص3

3 نفس المرجع، ص3

ثانيا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة .

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصطلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1/الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية .¹

2/تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة .²

3/تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك .³

4/تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات، هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون .⁴

1 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص18

2 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004- 2005، ص2- 24

3 نفس المرجع، ص24

4 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات ، مرجع سابق، ص1

15/الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية¹.

16/الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها².

7/الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع³.

8/الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة⁴.

1 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص25

2 نفس المرجع، ص25

3 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص4

4 نفس المرجع، ص4

ثالثاً: :مراحل التطور التاريخي لمفهوم الإمداد داخل المؤسسة

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي . ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد *Supply Chain* التي تطورت بدورها لتكون سلسلة عالمية للإمداد.

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة، وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 *Logistique séparé* كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.¹ وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض؛

-ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛

-المنتج ليس من اهتماماته:تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛

-لزيادة الربح قام المسئول 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 بحثاً عن التحسين الشامل.

1 د محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص11

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990 *Logistique intégrée*

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة،¹ وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيبي واحد، من اجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.² كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات *Logistique coopérée*

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي:³

*البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات تحالفا لاستخدام شبكات توزيع «Chrysler» و «Benz» المتنافسة، ومثال على ذلك بعضهما البعض.

*تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة والإمدادات، فالتعاون بين المنتجين و الموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

*تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة، وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل، من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

1 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27

2 د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 12

3 عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 5

*زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق :لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد، فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد .

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها، في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك) .

جدول رقم (I - 1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوستيك المنفصل <i>Logistique Séparée</i>	اللوستيك المتكامل <i>Logistique intégrée</i>	اللوستيك المشترك <i>Logistique coopérée</i>
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الأجال)
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج من التموين إلى التوزيع	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	متكاملة مثل : <i>CIM Computer Integrated Manufacturing</i>	شراكة مثل <i>EDI Echange Des données Informatique</i>

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص6

المطلب الثاني: مفهوم الإمداد أهميته و أهدافه

أولاً : مفهوم الإمداد

1 - تعاريف :

لقد رأى كُتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹:

*التعريف 1: الرابطة الأمريكية للتسويق " *Association American Marketing* " سنة 1948 " حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال " ، ركز هذا التعريف على أنشطة التوزيع المادي فقط.

*التعريف 2: مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة " 1962 : اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء .²

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي : توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

1 عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص7

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2002-2003 ص20

*التعريف3: Magee سنة 1968 ، تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك، اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

*التعريف4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 : مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك .

ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن .

بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق (سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة) ، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

*التعريف5: Stone فقد عرف اللوجستيك بأنه "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل.

* "التعريف 6: James Heskett سنة 1978 اللوجستيك هو إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية.

*التعريف 7: جمعية هندسة اللوجستيك " 1981 اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد (التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات.

*التعريف 8: J. COLINET G. PACHE سنة " 1988 " اللوجستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع ، سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "JIT" وذلك لتفادي التعطلات والاختناقات.

*التعريف 9 : *Ratliff et Nulty* سنة 1996 اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب : اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك.

ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق .

*التعريف 10: *Aslog* " اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب.

وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبيات، النقل، ورحلات التسليم .

يشبه هذا التعريف تعريف *NCPDM* ، ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات .

*التعريف 11: *Institute of Logistics (IL)* اقترح تعريفين للوجستيك:

اللوستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت "أو" اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل التوريد . وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي " :سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي .وهنا اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

*التعريف 12: مجلس إدارة اللوجستيك *CLM (Council of Logistics Management)*

اللوستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات " التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناة لدى الزبائن أو كسب رضاهم .

في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية

المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

التعريف 13: *The Logistics Institute*:

اللوستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء . "بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

2 - مفهوم سلسلة الإمداد :

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي Supply Chain وهو الأكثر استخداماً، وبالفرنسية La Chaîne logistique ولقد ظهر هذا المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك La Logistique coopérée .

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة، إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق، ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء، ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها¹.

ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي:

تعريف: "هي الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها."

وبعبارة أخرى هي مجموع منظمات مترابطة تقوم بمجموعة نشاطات مختلفة تبدأ من أول الحصول على المواد الخام وتنتهي عند تسليم المنتج للعميل.

1 د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 36- 37

ثانياً: أهمية اللوجستيك

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، وتعود أهمية اللوجستيك لعدة أسباب نذكر منها:

1- اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹.

2- طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة².

3- اللوجستيك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة فإن أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة³.

1 عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص18

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص29

3 ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص30

4-اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين ، ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء ، فرضى العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية لمختلفة .¹

5-تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط ، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير، وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها .²

ثالثا: أهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي :³

1-الجودة المناسبة:

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.

1 نفس المرجع السابق، ص30

2 نفس المرجع السابق، ص30-31

3 عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي – المدية - ، السنة الجامعية2007 - 2008، ص - 56

اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:
أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

-متطلبات تصميم المنتج.

-عوامل الإنتاج.

-الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

-العوامل السوقية.

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.

-تجربة المنتج Product Testing .

-تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.

-دراسة المقدرة الفنية.

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة .

2-السعر المناسب:

تعريف: يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

أ- النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب- النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول و القطن ، ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

ج- مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

د- بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

هـ-العطاءات (المناقصات بأنواعها) :وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

و-المفاوضات:تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

3-الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

4-الشراء في الوقت المناسب:

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات وأن يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها في الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

أولا:عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء.

أ -توقيت دورة الإنتاج :تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.

ب -النقل:تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.

ج -طبيعة السلعة المرغوب شراؤها :شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د -الظروف المادية للمؤسسة :وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

ثانيا:سياسات توقيت الشراء.

واهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.

5-اختيار المورد المناسب:

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

أ-اختيار المعيار:

-إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، لا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

-على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر، الجودة، الاستمرارية) مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل.

ب-تقسيم الموردين:

يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة.

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:

-التقييم من خلال الأوزان المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة، الخدمة، السعر...)، ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية.

مثال:العمال الوزن النسبي

الجودة 40%السعر 35% الخدمة 25%

هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء (المشتري).

-التقييم على أساس معدل التكلفة:بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية:
*تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف.
*صافي سعر التسليم للصنف.
*نظام النقاط المرجحة.

ج-اختيار أكثر من مورد: الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد:

-إن تعدد الموردين يعطي مجالاً لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية.
-وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حصته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل.
-يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.
-عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً له أي مستخدماً لمنتجات المشتري.
-الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

*بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

-تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة وهي مدخلات ومخرجات أو ما يسمى بإدارة التدفقات.
-تجنب الاختناقات والأعطال.
-تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
-خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة .

- تحقيق ما يسمى بخمس أصفار - Les cinq0 (*) و التي تتمثل في :¹

* صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

* صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

* صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.

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

* صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

(*) 0 Stock, 0 Délie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne

1 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 11

المطلب الثالث: اللوجستيك العكسي *Logistique inverse*

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5% إلى 10% من سلعهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق بالكتالوج إلى 35% من المشتريات، وقد تلقت أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة عام 1997 مردودات بلغت نسبتها نحو 34 مليون دولار كما تشير الإحصاءات الخاصة بالصناديق والزجاجات ومواد التعبئة إلى ارتفاع قيمتها.

أولاً: تعريف اللوجستيك العكسي

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني:

يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي، ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق.

ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Rogers et Tibben-Lembke سنة 1998

حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناس أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة."

وعرفه Dowlatshahi " سنة 2000 على أنه: العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة، بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف فيها ". هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

مما سبق، فإن اللوجستيك العكسي عبارة عن : عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

- في استخدام المواد الخام.

1- لمخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية.

-إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد.

يرى كل من Rogers و Tibben-Lembke 1998 و Marcoux و Schwartz 2000

أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح.

ثانياً:مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي، وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات، وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادةها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها.

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل، إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادة استخدامه في الصناعة يمثل إستراتيجية لوجستية مربحة، بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الإستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادةها أثرها إيجابياً على البيئة، إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفف الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية

اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادةها ¹.

وفي الأخير يمكن تعريف اللوجستيك على أنه الإدارة التي تهتم بإدارة التدفق البضائع، الأموال، المعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، بالإضافة إلى اللوجستيك العكسي والذي يكون في الاتجاه المعاكس.

1 الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

المطلب الرابع: علاقة اللوجستك بوظائف المؤسسة

إن التطور الذي طرأ على اللوجستك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستك ضمن إستراتيجية المؤسسة، فوجود اللوجستك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية،...

1 - علاقة اللوجستك بالتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال¹:

-تكلفة سعر المنتج؛

-توقيت إنتاج المنتج؛

-جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛

-توقيت إتاحة المنتج للعميل؛

-أماكن إتاحة المنتج للعميل؛

-كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛

-مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛

-العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/العميل) .

1 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

-قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛

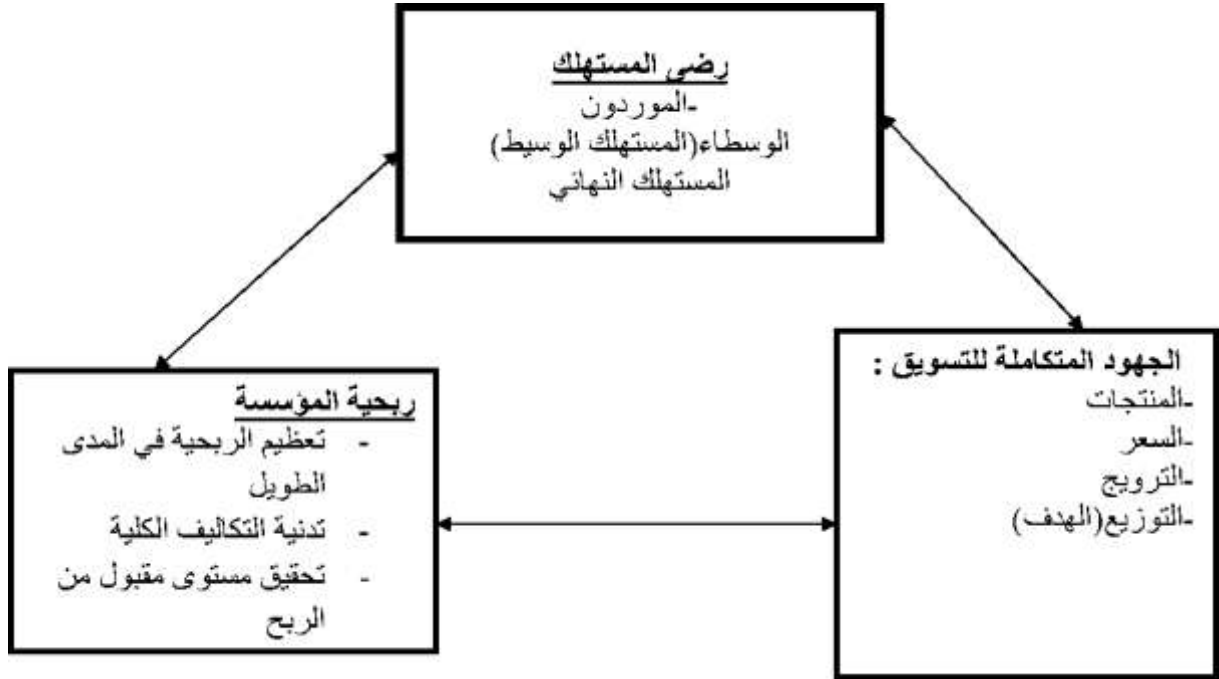
-معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛

-أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛

-أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد، بالأسعار والتكلفة المناسبة،¹ والشكل الموالى يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

1 رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 ، ص 27

شكل رقم (I-1) : المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

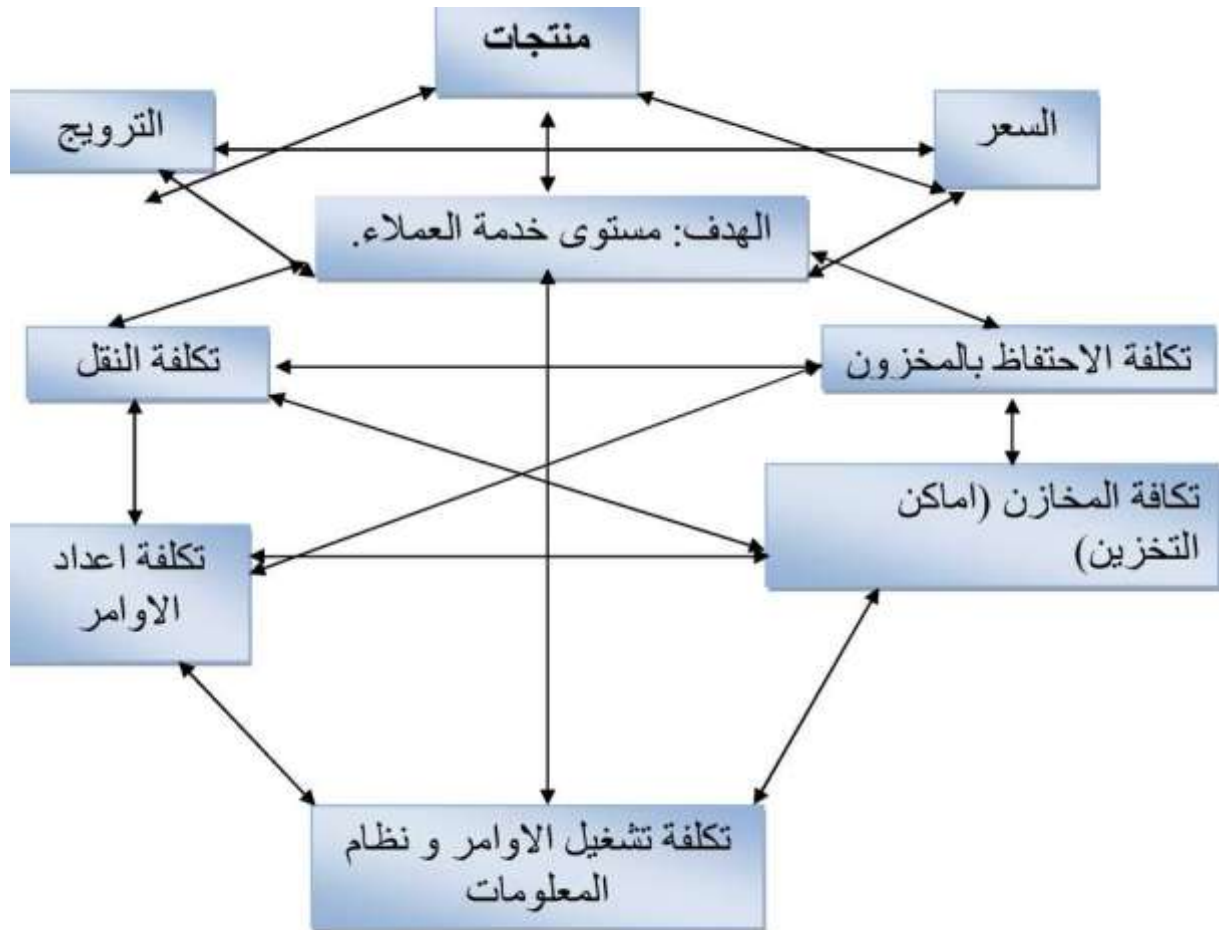


المصدر: تفييدة علي هلال، مرجع سابق، ص27.

يبين الشكل أن رضى المستهلك مرتبط بشكل مباشر بموردي المنشأة ومستخدمي المواد ، الوسطاء وأخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة تنافس في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف على الاحتياجات المطلوبة للوصول إلى الربحية في المدى الطويل ،ومن المنظور المالي فان الوصول إلى هذا الهدف يعنى تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق، والشكل الموالي يوضح نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق :¹

1 تفييدة على هلال ، المرجع السابق، ص.27.

شكل رقم (2-I): نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق.



المصدر: تفيده على هلال، مرجع سابق، ص 29.

يوضح الشكل السابق أن هدف إدارة الإمداد هو تحقيق أحسن مستوى خدمة تقدم للعملاء وهذا بناء على عناصر المزيج التسويقي الأربعة (السعر، المنتج، الترويج، التوزيع).

من خلال ما سبق نستنتج أن للإمداد علاقة وطيدة بكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق وان هناك أنشطة مشتركة بين الوظائف الثلاث وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي:

2: علاقة الإمداد بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات، كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة، فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل، إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري. والعلاقة بين الإنتاج واللوجستك تكون من خلال ما يلي: ¹

-توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛

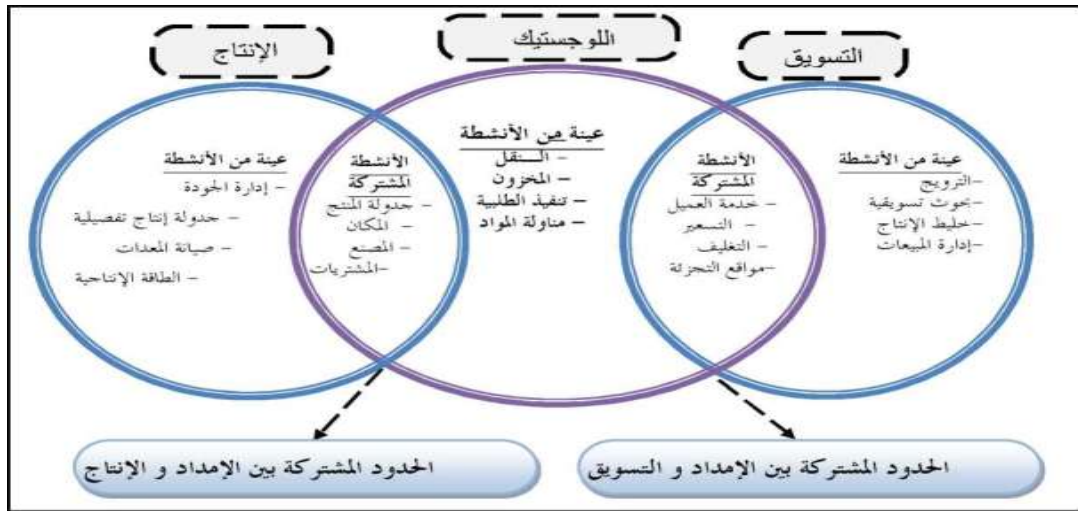
-توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورشات الصيانة؛

-العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة؛

-خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

والشكل الموالي يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستك وكل من الإنتاج والتسويق .

شكل رقم (I - 4) : علاقة اللوجستك بالتسويق والإنتاج



المصدر: إتش بالو، مرجع سابق، ص. 43.

المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد،

ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص43

1 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص ص 26- 27

3: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية :

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها، إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:

-معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛

-معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛

-معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة ...)

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

-أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛

-توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .

-موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛

-أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أداؤها ماليا؛

-تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة .

4: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية :

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في ¹:

_نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

_الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

_نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛

1 نفس المرجع السابق، ص 27-28

_ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛

_ أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛

_ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية .

المطلب الخامس: التخطيط اللوجستي

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.

أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب:

ماذا، متى وكيف، ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في :¹

1 -التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2 -التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

3 -التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات، ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مئى: توفير الشاحنات، منطقة التخزين،)والجدول الموالي يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة.

1 رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة إمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص56

جدول رقم (I - 2) : أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم والموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الإرسال والشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات والوقت
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء		
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر 2002-2003 ص 59

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل .

ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية :¹

1- أهداف خدمة العملاء :يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر، فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما . ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع، لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

2- إستراتيجية تسهيلات المواقع :إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية، ومثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق، وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء . إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع . إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص62

3-قرارات التخزين :تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون .

فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام، كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد، ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

4-إستراتيجية النقل :تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل، وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل، وهذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن.

كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن، وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة .
إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المطلب السادس: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة .

وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء ين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة، كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

أولا: أهمية الرقابة اللوجستية

تركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة، لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال فلن تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولت في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعدى التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات) من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء¹.

ثانيا: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 804

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي.

كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن، فللرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية ورقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها .

ثالثاً: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :¹

1-النظم مفتوحة الحلقات :وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتدخل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة.

من مزايا هذا النظام :المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى حديد شكل الإجراء التصويبي، وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

2-النظم مغلقة الحلقات :شهدت السنوات الأخيرة، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة، ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة، وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك، ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق.

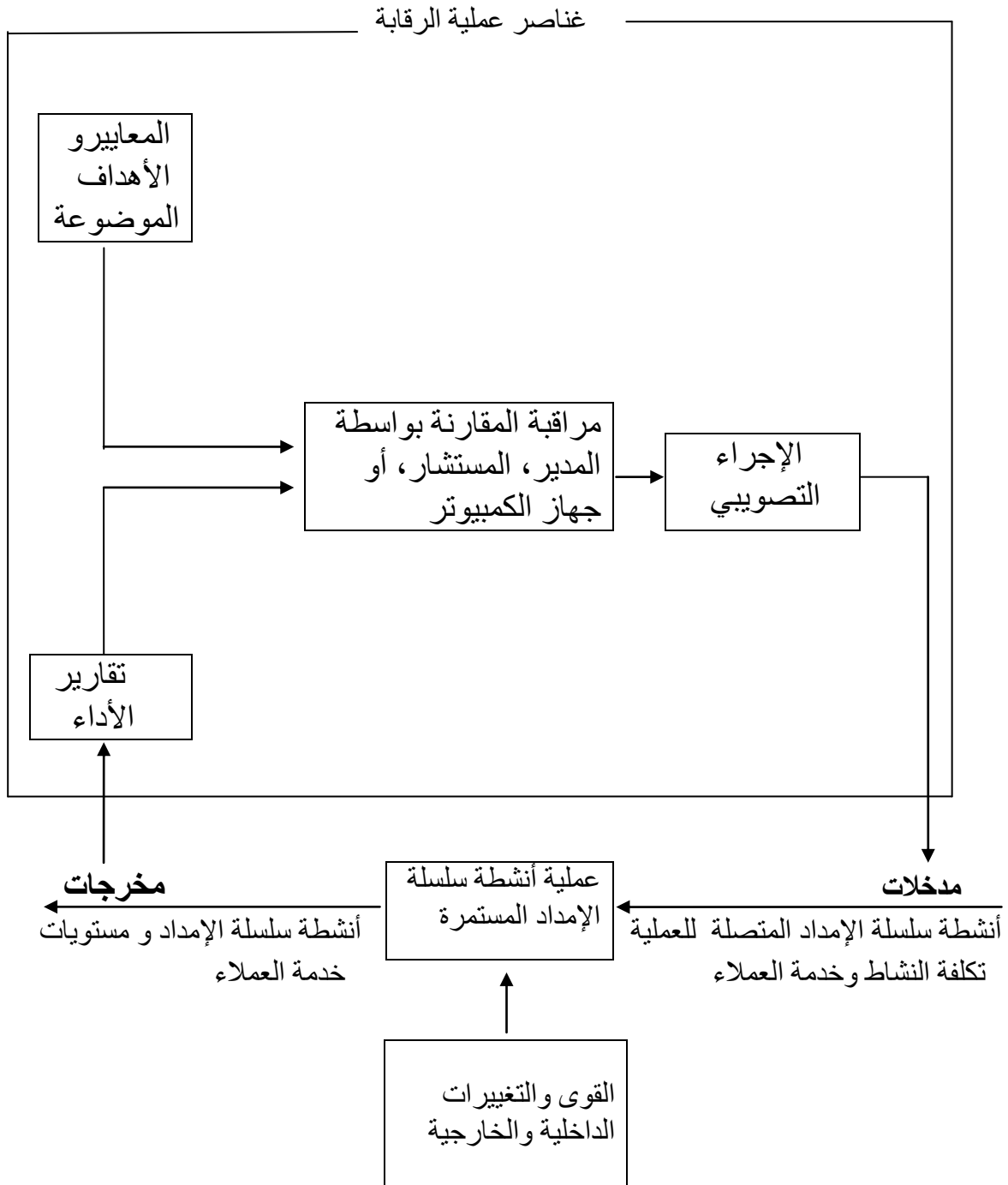
1 رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض : السعودية، 2006 ، ص808

والياً أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة.

ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدر هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة، ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له، كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

3- نظام الرقابة المعدلة: يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية، ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات) ، المعدل هو في الواقع الأكثر استخداماً للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحياناً أن يحل محل قاعدة القرارات، فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

شكل رقم (5 - I) : عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 805

المطلب السابع: الإمداد الأخضر

أولاً: مفهوم الإمداد الأخضر

يعمل الإمداد الأخضر على الحد من البصمة الايكولوجية لتوزيع السلع من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات في إدارة سلسلة الإمداد وإستراتيجية الشركة، التي تركز على مناولة المواد، إدارة النفايات والمخلفات، التعبئة والتغليف والنقل.

وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد مرتبطة بالمنتج و إدارة المواد والتوزيع المادي وهذا فتح الباب أمام مجموعة من التطبيقات المحتملة للإستراتيجيات الصديقة للبيئة على امتداد سلسلة الإمداد، وهذا يعني أن مختلف الجهات المعنية يمكنها تطبيق إستراتيجيات مختلفة، والتي يمكن وصفها بأنها تدخل ضمن الإمداد الأخضر، فهناك شركات يمكنها التركيز على منتجات التعبئة والتغليف في حين شركات أخرى تركز على بديل لوقود المركبات وكلاهما يسعيان لتحقيق الإمداد الأخضر .

لكن عند النظر عن قرب لهذا المفهوم وتطبيقاته نجد أن هناك العديد من المفارقات والتناقضات وذلك أن تطبيقه في الواقع أكثر صعوبة مما كان متوقعا، وان كل هذا الجدل الكبير حول ما سياتر عن الإمداد الأخضر في الواقع، فصناعة النقل كانت لها اهتمامات ضيقة ومحددة حول هذه المسألة إذ أن تكاليف النقل قد خفضت وكذلك الأصول أصبحت تستخدم بشكل أفضل هذه الأصول مثل: المركبات، المحطات، مراكز التوزيع، وهذا على افتراض أن إستراتيجية الإمداد الأخضر يجري تنفيذها.

وبالاشتراك مع العديد من الناشطين في المجال الإنساني، الاخضرار أصبح شعار صناعة النقل في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، وقد نشأ من وعي الأفراد بالمشاكل البيئية، وخصوصا القضايا التي حظيت باهتمام إعلامي كبير مثل الأمطار الحمضية، والتخلص من النفايات وتغير المناخ .

وأصبحت المفاهيم البيئية تطبق بشكل واسع وسهل في إدارة سلسلة الإمداد، وفي تقرير المنظمة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية سنة 1987 تقرر وضع مصطلح البيئة المستدامة وجعله هدف عالمي وإعطاء القضايا الخضراء دفعة واهتماما كبيرا في الميادين السياسية والاقتصادية. وتم الاتفاق على أن صناعة النقل هي المساهم الرئيسي في مشاكل وقضايا البيئة من خلال وسائل النقل والهيكل القاعدية وتدفق النقل، وكان يعتبر اللوجستيك فرصة لتطوير صناعة النقل وتقديم وجه أكثر ملائمة للبيئة. فحتى الآن ومن منظور بيئي فإن مشاكل استدامة النقل تظل مركزة على نقل الركاب باعتباره يؤثر على البيئة بشكل كبير.

تجلى الاهتمام بالبيئة من قبل الإمداد نفسها وذلك من خلال استغلال الفرص الجديدة في السوق في حين أن الإمداد التقليدي يسعى إلى تنظيم التوزيع وهو يتضمن النقل، التعبئة والتغليف وإدارة المخزون من المنتج إلى المستهلك، والاعتبارات البيئية فتحت الأسواق لإعادة التدوير والتخلص من النفايات وهذا أدى إلى ظهور الإمداد العكسي، وهذا التوزيع العكسي يشمل نقل النفايات وتحريك المواد المستعملة وحتى إذا تم استخدام الإمداد العكسي بشكل واسع فإن هناك عمليات أخرى يتم استخدامها وتداولها مثل التوزيع العكسي، التدفق العكسي للإمداد وحتى الإمداد الأخضر، وقد جرى إدخال إعادة التدوير والتخلص من النفايات بكافة أنواعها بما في ذلك

السلع والمواد الخطرة في الإمداد وهذا أدى إلى خلق سوق كبير ولكن هي لا تعكس الوجه الكامل للإمداد الأخضر الذي هو بلوغ وجعل سلسلة الإمداد خضراء.

ثانيا: الإمداد الأخضر والتناقض مع البيئة

عند النظر إلى الخصائص القياسية لأنظمة الإمداد يظهر لنا تناقضات عدة في ما يتعلق بالتخفيف من الآثار البيئية الخارجية وهي تأخذ خمسة (5) أشكال أساسية:¹

1-التكاليف:الغرض من اللوجستيك هو خفض التكاليف وخصوصا تكاليف النقل التي تبقى من ابرز تكاليف اللوجستية، وتأتي تكاليف التخزين في المرتبة الثانية، بالإضافة إلى تقليص الأجال والتحسين في مصداقية و موثوقية الخدمة وكذلك تحسين المرونة بالإضافة إلى أهداف كثيرة أخرى .

فالشركات التي تشارك في التوزيع المادي للسلع تدعم بشكل كبير الاستراتيجيات التي تمكنها من خفض تكاليف النقل وذلك في بيئة تنافسية، وتحقيق وفورات الحجم في النقل من خلال ارتفاع كثافة الشحن، هذا أمر شائع لتوفير في التكاليف وتطبيق الاستراتيجيات التي تؤدي إلى منافع بيئية مترامنة من حيث استهلاك أقل للوقود لكل كلم/طن، وفي بعض الأحيان إستراتيجية التوفير في التكاليف التي يتبعها المتعاملون في الإمداد يمكن أن تكون على خلاف مع الاعتبارات البيئية التي أصبحت تقوم بعملية إخراجها، وهذا يعني أن فوائد الإمداد يتم تحقيقها من قبل المستعملين وفي نهاية المطاف تصل إلى المستهلك إذا ما تم تقاسم الفوائد على طول سلسلة الإمداد، ومع ذلك فإن البيئة تتحمل تشكيلة واسعة من الأعباء والتكاليف والتي تتشكل في شكل هرم بدءا من التكاليف الداخلية لسلسلة الإمداد إلى غاية التكاليف الخارجية، فالمجتمع هنا أصبح أقل استعدادا لقبول هذه التكاليف ويتزايد الضغط الذي يوضع على الحكومات والشركات لإدراج الاعتبارات البيئية بشكل أكبر في أنشطتها، ومن الأمثلة البارزة المخاوف من أن سلسلة الإمداد الغذائية تأثرت بانخفاض تكاليف النقل، مما أتاح تنوع الموردين وجعل سلاسل النقل أطول، فقد تم تطوير مفهوم غذاء/كلم وذلك محاولة للاستيلاء على كامل تكاليف توزيع المواد الغذائية باستعمال المسافة، فالمواد الغذائية يتم توصيلها من قبل الوكيل (الموزع) .

1 Dr. Jean-Paul Rodrigue, Dr. Brian Slack and Dr. Claude Comtois, Green Logistics

<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch8en/app18en/ch8a4en.html>

ب- الوقت: في الإمداد الوقت هو الجوهر في كثير من الأحيان وذلك عن طريق التقليل من وقت التدفقات وزيادة سرعة نظام التوزيع وبالتالي زيادة الكفاءة، ويتحقق هذا بشكل أساسي باستخدام وسائل النقل الأكثر تلوينا للبيئة وأقل كفاءة، ونتيجة لضيق الوقت الذي فرضته الأنشطة اللوجستية أدى هذا إلى زيادة كبيرة في الشحن الجوي والنقل بالشاحنات، وضيق الوقت هو نتيجة لزيادة المرونة في أنظمة الإنتاج الصناعي وقطاع تجارة التجزئة فالإمداد يقدم خدمة من الباب إلى الباب door to door ، فالوسائل معظمها على علاقة مباشرة مع إستراتيجية Just in time ، هي الأخرى لا تفي بالغرض لتقليل من الوقت وتحقيق الفعالية، ويتم تطبيق استراتيجيات بشكل كبير ، وكثرة التحركات التي تخلفها هاتان العمليتان يؤدي JIT و DTD إلى نتائج سلبية على البيئة، فإستراتيجية التبخير البطيء التي تتبعها شركات الشحن البحري فهي تؤدي كذلك إلى مزيد من التحدي في إدارة الوقت ضمن سلسلة الإمداد.

ج - الاعتمادية: موثوقية الخدمة هي في جوهر الإمداد وهي ذات أهمية قصوى، ويستند نجاحها على القدرة على تسليم البضاعة في الوقت المناسب دون تلف أو كسر، ومقدمو الخدمات اللوجستية في كثير من الأحيان يحققون هذه الأهداف من خلال استعمال وسيلة النقل (نمط النقل) الذي يعتقد أنها أكثر اعتمادية، ووسائل النقل الأقل تلوينا عموما تعتبر أقل موثوقية في عملية التسليم في الوقت المناسب وعدم وجود كسر وتعتبر أقل سلامة، فالسفن و السكك الحديدية لديها سمعة جيدة لإرضاء العملاء الأقل دخلا، فعل سبيل المثال، اعتمادية حاويات الشحن حوالي 50% هذا يعني أن حاوية الشحن لن تصل إلى الميناء في الوقت المحدد بنسبة 50% فمستويات أقل موثوقية ترتبط بانخفاض استخدام الوسائل ذات اعتمادية جيدة وكذلك ارتفاع مستويات المخزون، الذي يعتبر في حد ذاته مضرًا بطريقة غير مباشرة بالبيئة.

فاعتمادية اللوجستيك تبنى حول النقل الجوي و النقل بالشاحنات اللذان هما الأقل محافظة على البيئة.

د - التخزين: الإمداد هو عامل مهم لتعزيز العولمة والتدفقات الدولية للتجارة، ونظم اللوجستيات الحديثة الاقتصادية تستند على تخفيض المخزون، فسرعة واعتمادية عمليات التسليم يزيل الحاجة إلى التخزين والمخزونات، وبالتالي فإن انخفاض طلبات التخزين هي واحدة من مهام اللوجستيات، ومع ذلك هذا يعني أن المخزونات تم تحويلها إلى حد ما إلى نظام النقل وخصوصا الطرق الرئيسية والفرعية، فالمخزونات في الواقع تنتقل وكذلك هذا يساهم في الازدحام والتلوث، فالبيئة والمجتمع هم الذين يتحملون التكاليف الخارجية وليس شركات اللوجستيك، وفي الواقع ليس كل القطاعات الصناعية لديها توجه نحو تخفيض المخزون مثل صناعة الكمبيوتر فهناك اتجاه إلى التفكك العمودي في عملية التصنيع، ففي المصانع الصغيرة يتم التجميع بناء على طلب الزبون ومحاولة تكييف المنتج وفق رغبات المستهلك وهذا أضف حركة خارجية للمنتج في خط الإنتاج.

هـ - تكنولوجيا المعلومات: أدت التكنولوجيا إلى ظهور أبعاد جديدة في مجال تجارة التجزئة، فالتجارة الإلكترونية تعتبر من أكثر الأسواق ديناميكية، وقد أصبح هذا سهلا ومتاحا (ممكنا) عن طريق سلسلة الإمداد المتكاملة من خلال تبادل المعلومات بين الموردين و خطوط التجميع ووكلاء الشحن، حتى لو كان للعملاء عبر الانترنت الحرية في المعاملات فإن التوزيع عبر الانترنت للمعاملات يخلق استهلاك أكبر للطاقة أكثر من أنشطة التجزئة الأخرى. وشركات التوزيع التي استفادت أكثر من غيرها من التجارة الإلكترونية هي شركات شحن الطرود مثل ups ، DHL،Fédéral Express ، فهي تعتمد فقط على الشاحنات والنقل الجوي في عمليات الشحن، والتوزيع، ويمكن القول بأن مفارقات الامدادية الخضراء تجعل هناك تحدي لصناعة الإمداد لتصبح صديقة للبيئة بشكل كبير. فالتناقضات الداخلية بين أهداف الاستدامة البيئية وصناعة الإمداد التي تعطي أفضلية غير مستحقة للنقل البري والجوي وبالتالي لا يمكن التوفيق بين أهدافهما، ولكن يبدو أنه بعد ضغوط داخلية وخارجية للترويج لصناعة الإمداد أكثر صداقة للبيئة أصبح الأمر ضروريا لتطبيق سياسة الإمداد الأخضر والمحافظة على البيئة باعتباره ميزة تنافسية تقرب الشركة أكثر من المستهلكين وتكسب ثقتهم.

ثالثا: مناهج الإمداد الأخضر

بدأت الضغوط تتصاعد من عدة اتجاهات وتقوم بتحريك جميع المتعاملين والفاعلين والقطاعات الاقتصادية في اتجاه أعطى اهتمام أكبر للبيئة، في بعض القطاعات ظهر هذا الاهتمام مثل الإمداد والمشكلة هنا هي متى وبأي شكل سوف يتحقق ذلك وهناك ثلاث سيناريوهات ممكنة وهي لا تتعارض فيما بينها فكل واحد منها يقدم نهجاً وأثاراً مختلفة¹:

أ- نهج top-down : حيث يتم فرض سياسة خضراء من خلال السياسات والتشريعات واللوائح الحكومية .

ب- نهج bottom-up : حيث أن الاهتمام بالبيئة يأتي من الصناعة نفسها أي من داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على أفضل الممارسات للحفاظ على البيئة.

ج - التوافق بين الحكومات والمؤسسات ولا سيما من خلال إعطاء تراخيص الاستغلال.

1-الإجراءات الحكومية تفرض على صناعة الإمداد تطبيق سياسة خضراء، فعلى الرغم من أن هذا أقل ما هو مرغوب فيه لهذه الصناعة فمن الواضح أنه بالفعل أن التدخل الحكومي والتشريعات الحكومية تؤثر مباشرة على القضايا البيئية .

في أوروبا هناك اهتمام متزايد لفرض رسوم على التكاليف الخارجية كما أن الاتحاد الأوروبي يتجه نحو تطبيق سياسة تسعير عادلة وفعالة، ويمكن لزيادة حادة في التكاليف أن يكون لها تأثيرا خطيرا أكثر من فرضها تدريجيا أو على مراحل، وفي أمريكا الشمالية هناك اهتمام بفرض تسعيرة على استعمال الطريق، مع إعادة ظهور فرض رسوم على الطرق السريعة والجسور التي قام بانجازها خواص وكذلك تسعير الدخول للوسط الحضري (فرض رسوم على الازدحام المروري) .

فالتسعير ليس إلا جانبا واحدا من التدخل الحكومي، فالتشريعات تفرض الرقابة على حركة السلع الخطيرة وكذلك التقليل من النفايات (مخلفات عملية التغليف) وكذلك إلزامية جمع وإعادة تدوير المنتجات (النفايات) وهذا أصبح واضحا في مختلف التشريعات القانونية.

في الواقع هذه التشريعات أدت إلى ظهور الإمداد العكسي، وهناك العديد من أشكال التدخل الحكومي التي يمكن أن تؤثر في صناعة الإمداد مثل سلامة وأمن الشاحنات، تدريب السائقين، وضع حدود لوقت السائق خلف عجلة القيادة (مدة القيادة) .

وهناك صعوبات أثناء التدخل الحكومي وهو أن النتائج غالبا ما تكون غير متوقعة في صناعة معقدة مثل الإمداد، والعديد من هذه التدخلات قد تؤدي إلى نتائج غير مقصودة، وقد تؤثر هذه السياسات البيئية على الشحن وعلى حركة نقل الركاب كل منها بشكل مختلف، والقضايا المتعلقة بالإمداد الأخضر تتجاوز لوائح النقل فالتشريعات لا تركز فقط على النقل وحده باعتباره المسبب الرئيسي للمشاكل البيئية لإنشاء المحطات والمستودعات له أهمية كبيرة في تحريك الصناعة نحو الهدف المتمثل في تحقيق التنمية المستدامة ولكن هذا غالبا ما يكون في إطار استخدام الأراضي.

الهيئات الحكومية التي تهتم بالبيئة قد تكون على خلاف مع الهيئات الوطنية والدولية من خلال التشريعات والقوانين التي تصدرها والتي قد تكون غير مطابقة للمعايير الدولية، وثمة اتجاه ايجابي للتخطيط المشترك والتفاهم على المناطق التي يجري فيها الإمداد والمحطات متعددة الوسائط .

2- إذا كان النهج الأول لا مفر منه في بعض النواحي، ففي نواحي أخرى فإن الحل يكون هو bottom-up سيكون أفضل للصناعة، فرواد هذا الاتجاه يعارضون ترك التحكم في الاتجاه المستقبلي للحفاظ على للبيئة في يد الحكومة، فهناك طرق عديدة من bottom-up يمكن تحقيقها وتطبيقها، كما هو الحال في الإمداد العكسي، وكذلك مع التطور المتزايد لإدارة أسطول المركبات والتحكم فيه عن طريق تكنولوجيا المعلومات في الجدولة والتوجيه هذا أدى إلى تجنب تحرك المركبات وهي فارغة غير محملة بالبضائع وكذلك الحاويات، بالإضافة إلى الضبط الدقيق وتوجيه عمليات نقل البضائع للتقليل من استهلاك الوقود نتيجة ارتفاع اسعار الطاقة مما أدى إلى تحقيق المزيد من المكاسب للشركات .

ويجب على المؤسسة أن تغير نظرتها نحو البيئة وهذا يساعد على تطبيق سياسة خضراء مثل إعادة تدوير النفايات الذي لقي تأييدا من قبل الرأي العام، وقد قامت العديد من الشركات بتسويق سياستها للمحافظة على البيئة وامتنالها للقوانين والتشريعات، واعتمادها استراتيجيات خضراء بنجاح، ومكنته هذا التسويق لهذه السياسة من الحصول على ميزة تنافسية على حساب منافسيه .

ففي القديم يشكل السعر والجودة أساس اختيار المنتج، ولكن لأن الحفاظ على البيئة هو المرغوب فيه بصفة عامة، فالأخضرار يمكن أن يصبح ميزة تنافسية. وفي نهاية المطاف يمكن للضغوط من صناعة الإمداد أن تؤدي إلى زيادة الوعي البيئي واحترام البيئة، والشركات التي تقف خارج هذا المجال سوف تخسر لأن المستهلك سوف يطالب بالامتثال والحفاظ على البيئة.

يعتبر المنهجين الأول والثاني تحركات أو خطوات يجري تنفيذها مع أنظمة الإدارة البيئية، على الرغم من أن الحكومات تشارك بدرجات متفاوتة، ومن بين هذه الأنظمة ISO 14001¹ ، EMAS وفيها تحصل الشركات على شهادات على أساس تطبيق وإقامة نظام ،الجودة البيئية، مصمما خصيصا لتلك الشركة وإقامة جهاز لرقابة البيئة والإجراءات المحاسبية، ويعتبر الحصول على الشهادة دليل على التزام الشركة اتجاه البيئة والمحافظة عليها وكثيرا ما تستخدم هذه الشهادة في العلاقات العامة، التسويق وكذلك مع الحكومة. ويمثل هذا التزام من قبل الشركة للمشاركة في مجال التقييم والتدقيق البيئي الذي يحدث تغييرات كبيرة على الممارسات التقليدية في الكفاءة والجودة وتقييم التكاليف الحالية. من الاتجاهات الثلاث المحتملة من الممكن أن تنشأ صناعة اللوجستيك أكثر صداقة للبيئة، وكذلك تعتبر في الوقت نفسه أنها سوف تساعد في بناء وتشكيل صناعة اللوجستيك للمستقبل .

على الرغم من أن هناك اتجاهها واضحا في السياسة التوجيهية لجعل المستعملين يدفعون كامل التكاليف نتيجة استخدام الهياكل القاعدية، فالسياسات البيئية تركز بشكل كبير على السيارات الخاصة (مثل: التحكم في الانبعاثات، التسعير...) وكذلك هناك لوائح صارمة يجري تطبيقها على النقل (الضوضاء، الانبعاثات) وبدرجة أقل على النقل بالشاحنات والسكك الحديدية ووسائل النقل البحري هي الأقل درجة، على سبيل المثال وقود الديزل ارخص بكثير من البنزين في العديد من الدول على الرغم من الآثار السلبية لمحرك الديزل على البيئة، فالشاحنات تساهم بمتوسط 7 مرات مقارنة بالسيارات في كلم الواحد من انبعاثات أكسيد النيتروجين، و 17 مرة من الغازات والجسيمات الأخرى، فصناعة النقل بالشاحنات قادرة على تجنب جزء كبير من الآثار البيئية الخارجية التي تخلقها ولا سيما في أمريكا الشمالية.

1 Environmental Management and Audit System

رابعاً: تطبيق الإمداد الأخضر في سلسلة الإمداد

كانت البيئة في الماضي لا تلقى اهتماماً كبيراً أو ذات أولوية في الصناعة، وفي العقد الأخيرين شهدت تغيراً ملحوظاً، حيث أصبح الإمداد الأخضر جزءاً من إدارة سلسلة الإمداد، فمواضيع إدارة المواد والتوزيع المادي يمكن توسيع نطاقها بتركيز إضافي على إستراتيجية قادرة على التقليل من طابع التناقض بين البيئة والإمداد وذلك من خلال¹:

أ- تصميم المنتجات وتخطيط الإنتاج: يركز الإمداد التقليدي على تصميم المنتج وتطويره من خلال تحسين صفات هذا المنتج وكذلك زيادة تنافسيته التجارية مثل: السعر، الجودة، الخصائص (المميزات) والأداء... هذه العملية شائعة في الأجهزة الإلكترونية حيث في كل جيل جديد من المنتجات التي يتم تقديمها يتم إدخال تعديلات على المنتج كما وكيفاً، أما في الإمداد الحديث فالمنتجات وعلى نحو متزايد يتم النظر إليها من منظور سلسلة الإمداد وذلك من خلال مصدرها وتوزيعها حيث القلق هو حول تصميم أو إعادة تصميم سلسلة الإمداد حتى تكون أكثر ملائمة وصدقية للبيئة.

وهذا يمكن أن يتضمن الخصائص الفيزيائية للمنتج (الوزن، استخدام مواد بديلة في الإنتاج) أو عمليات الإنتاج التي تسمح بأعلى كثافة لنقل الأجزاء، فالمرودون الذين هم أقرب من مصادر المواد الأولية يمكنهم تخفيض تكاليف النقل حتى لو كانت تكاليف الإنتاج كبيرة، وكذلك يمكن التعاقد مع موردين يثبتون أن المواد التي يتم توفيرها للمؤسسة تكون مستدامة وصدقية للبيئة.

ب- التوزيع المادي: تتضمن استراتيجيات الحد من الآثار البيئية الناتجة عن التوزيع المادي (النقل والتخزين) استخدام الأفكار والابتكارات التي حصلت على شهادات تثبت أنها فعالة ومفيدة للبيئة (lead) وهو نظام لإصدار الشهادات معترف به عالمياً)، وكذلك التزام الناقلين بالمبادئ الصديقة للبيئة، وتأخير عمليات النقل حتى تصل الشاحنة إلى حمولة كافية واستغلال كامل المساحة الموجودة فيها، واستخدام وقود و وسائل بديلة خاصة في المدن اللوجستية، ولتنقل لمسافات طويلة يتم التحول إلى نمط النقل بالسكك الحديدية وكذلك النقل البحري لتحقيق وفورات الحجم، وهذه تعتبر كلها استراتيجيات قد تؤدي إلى سلسلة إمداد خضراء.

1 Ibid

ج - إدارة المواد: محاولة التقليل من الآثار البيئية التي لها علاقة بتصنيع البضائع في جميع مراحل إنتاجها على طول سلسلة الإمداد، والإستراتيجية البارزة هنا هي التعبئة والتغليف الجيد لزيادة كثافة التحميل وكذلك لتخفيض استهلاك المواد والنفايات التي تنتج بعد الاستعمال، والمواد المعاد تدويرها ذات التأثير المنخفض على البيئة يمكن أن تكون أفضل كمدخلات صناعية، فالمنتجات أو مكوناتها عادة ما تكون على نحو كبير قابلة لإعادة التدوير وحاليا يجري إتباع استراتيجيات لإدارة النفايات لضمان أن المنتجات النهائية يتم التخلص منها بشكل صحيح أو يفضل أن يتم إعادة تدويرها لاستخدامات أخرى.

د - التوزيع العكسي: النشاطات والتحركات المتعلقة بإرجاع السلع المستهلكة تؤثر على البيئة وكذلك النفايات التي يمكن إعادة تدويرها أو التخلص منها، وهذا فتح آفاق سوقية جديدة على جوانب معينة من إدارة المواد (إعادة التدوير والتخلص من النفايات) والتوزيع المادي (قنوات التجميع) وصناعة النقل في حد ذاتها لا تعبر بالضرورة عن وجه أكثر اخضراراً للإمداد بل في المعنى الحرفي الإمداد العكسي يضيف المزيد من حركة الشحن والمرافق الهياكل اللازمة لمعالجتها، فالمصنعون ومنتج و النفايات الضارة هم الذين يمكنهم تحقيق الأمان البيئي. عند تطبيق الإمداد الأخضر في سلسلة الإمداد يجب النظر إلى أثر الشبكة ومكان توزيع البضائع .

فتركيز الأنشطة الامدادية في مكان واحد يستهلك أراضي بشكل كبير كالمطارات والموانئ ومحطات السكك الحديدية هي من اكبر مستعملي ومستخدمي الأراضي في المناطق الحضرية، فالعديد من المطارات والموانئ تكاليف إنشائها وتطويرها هي كبيرة وضخمة جدا بحيث أنها تتطلب دعم من الجهات الحكومية المحلية والإقليمية والوطنية مثلما هو في أوروبا فالإعانات الحكومية تستخدم في توفير الهياكل القاعدية والبنى التحتية، فالاتجاه نحو جعل الخدمات اللوجستية في مركز واحد واضح أنه ليس صديقا للبيئة لأنه يعمل على تقارب تدفقات المرور وأثارها الخارجية داخل منطقة محددة فتصبح تلك المنطقة ملوثة، وعلى الجانب الإيجابي هذا يمنح الفرصة للتخفيف من الآثار على البيئة الخارجية لأن هذه الأنشطة مركزة في مكان واحد وبالتالي لا تؤثر على المناطق الأخرى، وتحسين تدفق وأداء الإمداد المطلوب هو إعداد مرافق جديدة في المناطق شبه حضرية وهو الاتجاه الذي سمي " التوسع الإمدادي " وهذه العملية ترتبط بزيادة استخدام الأرض وكذلك مستوى من الفوضى وعدم التنظيم لتدفق البضائع داخل هذا التجمع الكبير (المدينة اللوجستية) .

إن إعداد مناطق للإمداد هو محاولة لتوفير إطار أكثر ترابطا لمراكز التوزيع، ويتضمن مرافق مشتركة مثل: مواقف السيارات ومحطات نقل متعددة الوسائط، وهي تعطي ميزة كونها قادرة على نحو أكثر فعالية على التقليل من آثار توزيع البضائع على المناطق المحيطة بها مثل إنشاء طرق سريعة خارج المدينة لتقليل دخول المركبات للوسط الحضري، أو وضع أجهزة في المركبات لتخفيف الضوضاء والانبعاثات، وهناك استراتيجيات للتخفيف من الآثار البيئية للمناطق اللوجستية ومع ذلك هذه الآثار تبقى مشكلة كبيرة يجب الحد والتخفيف منها.

هناك أدلة متزايدة على أن نتائج الإمداد الأخضر تزيد من أداء سلسلة الإمداد، وذلك لأنه يقدم وجهة نظر متكاملة عن سلسلة الإمداد، والمتعاملون المشاركون في عمليات الإمداد لديهم ميل قوي لإدراك الإمداد الأخضر

كوسيلة لاستيعاب وفورات في التكاليف، مع تجنب مسألة التكاليف الخارجية، وعلى رأس الأولويات البيئية هي الحد بشكل عام من التغليف والنفايات.

ان الارتفاع في أسعار الطاقة يمنح حوافز إضافية لمديري سلسلة الإمداد لتحسين الإمداد وفي المقابل سوف يقوم بدفع تكاليف الطاقة والانبعاثات من جراء الرفع من أداء عملية الإمداد، هذه الملاحظات تدعم العلاقة المتناقضة بين الإمداد والبيئة لأن تخفيض التكاليف لا يقلل بالضرورة من الآثار البيئية، و عند النظر إلى القضايا البيئية الهامة للتلوث، الازدحام، استنزاف الموارد، هذا يعني أن صناعة الإمداد ما تزال غير صديقة للبيئة.

و يبقى الإمداد الأخضر نتيجة غير مباشرة لسياسات واستراتيجيات تهدف إلى تحسين التكلفة والكفاءة والاعتمادية لسلاسل الإمداد.

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له:

تقوم وظيفة الإمداد على مجموعة من الأنشطة التي تسهم في تنافسية المؤسسة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوبة، وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة أو مكملية وذلك بتطبيق التكنولوجيات الحديثة له على هذه الأنشطة.

المطلب الأول: أنشطة الإمداد

تتكون وظيفة الإمداد من أنشطة رئيسية وأخرى مكملية أو داعمة.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات ومركز اهتمامها على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتي لا يمكن فصل مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات ومخرجات المؤسسة، نظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عملية انسيابية المعلومات وتدفعها في كل الاتجاهات.

1- خدمة العميل:

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وان أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنياً على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.¹

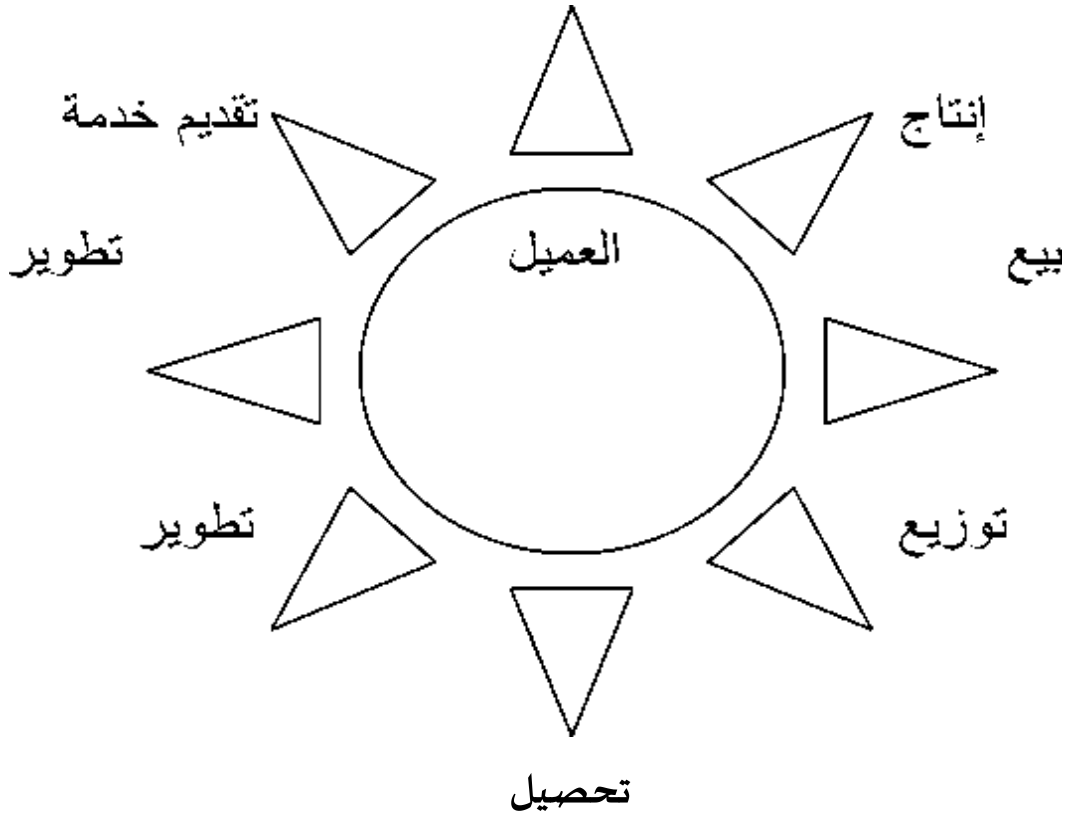
فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوفرة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها وبأقل تكلفة،² وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي:

1 نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص.70.

2 Rene lfebure&gilles venturiK gestion de la relation clientK solution d'entrepriseK

edition eyrollesK parisK2005K p.9

شكل رقم (6-I): العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف.



المصدر: اتش بالو، مرجع سابق، ص 109

يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلبات العميل بشكل جيد وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له وتفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ماله قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والاعتمادية في المنتجات والخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني.¹

1 رونالد اتش بالو، مرجع سابق، ص.110.

وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع ، تم تحديد عناصر خدمة العميل تبعا لتوقيت التعامل بين المورد والعميل ويبين الشكل الموالي هذه العناصر مصنفة إلى : ما قبل التعامل ، أثناء التعامل ، ما بعد التعامل .

شكل رقم (I - 7) :عناصر خدمة العميل



المصدر : اتش بالو ،مرجع سابق ص. 111.

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل التعامل تصنع مناخا جيدا لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجلب الزبائن ، اما عناصر اثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون، اما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام، وهذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة .

فان قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل وتكريس ولائه لها بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة و العميل معا، فان الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقا.¹

2- النقل:

لقد اختلفت الآراء حول ما إذا كان النقل نشاطا اقتصاديا صناعيا (إنتاجيا) أم انه نشاط خدماتي ، ترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الأخرى ،² والنقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، و تعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو سلع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة .³

لهذا يجب على المؤسسة ان تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، والاختيار بدل امتلاك وسائل النقل أو استئجارها، كما يوضح الجدول الموالي:

1 بشير العلاق، قحطان العبدلي، ادارة التسويق، عمان، دارزهران، 1999، ص. 21.

2 سعد الدين عشاوي، تنظيم وادارة النقل الاسس والمشكلات، الحلول، الطبعة 5، دار المريخ، الرياض. 2005 ص43

3 <http://www.qou.edu/hone page/resources/nenslimages/logistic.htm-128k>.

الجدول رقم (I - 3): معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة.

أسس المقارنة						
وسائل النقل	السرعة	التكلفة	الاعتمادية	التوافر	الإمكانيات	الأمان
النقل الجوي	1	1	4	2	4	4
الشاحنات	2	2	2	1	3	5
الهسك الحديدية	3	3	3	3	2	3
النقل البحري	4	4	5	4	1	2
الأنابيب	5	5	1	5	5	1

المصدر: أجدد شاكركري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص147.

يمثل الرقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة والرقم 5 يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة، وقد تقدم مؤسسة النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها في حالة وجود ظروف طارئة أو إمكانية تفريغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو إجراء بعض العمليات الصناعية عليها وتغليفها ثم إعادة شحنها كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع السلع في الحاويات.¹

1 احمد شاكركري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص151-152.

دور النقل في اللوجستيك: يتمثل دور النقل في الإمداد فيما يلي:¹

- النقل يسمح بسرّيان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة ويتيح معبرا للفجوة بين البائع والمشتري.
- اختيار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق.
- النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان والمكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب.
- تتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسعت الفجوة بين البائع والمشتري ارتفعت تكاليف النقل والتخزين.
- النقل يؤثر على تكاليف المخزون وتكاليف نفاذ المخزون وأيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت؛
- تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل والتكاليف الأخرى حيث أن النقل السريع يعنى وجود مخزون اقل، وحجم أقل للمخازن ومتطلبات أقل للتغليف.

(3) التخزين :

يعتبر التخزين من الوظائف الضرورية للكثير من المؤسسات، ذلك لأنه يؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على العمليات الإنتاجية إذ انه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات ، كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي، لأن التخزين يختص باستقبال و المحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.²

1 محمد السعداوى، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002، ص 94.

www.12allchat.com/forum/download/file.php?id=27

2 علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الالددكذدرية، الدارالجامعية، 1995، ص.373.

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي :¹

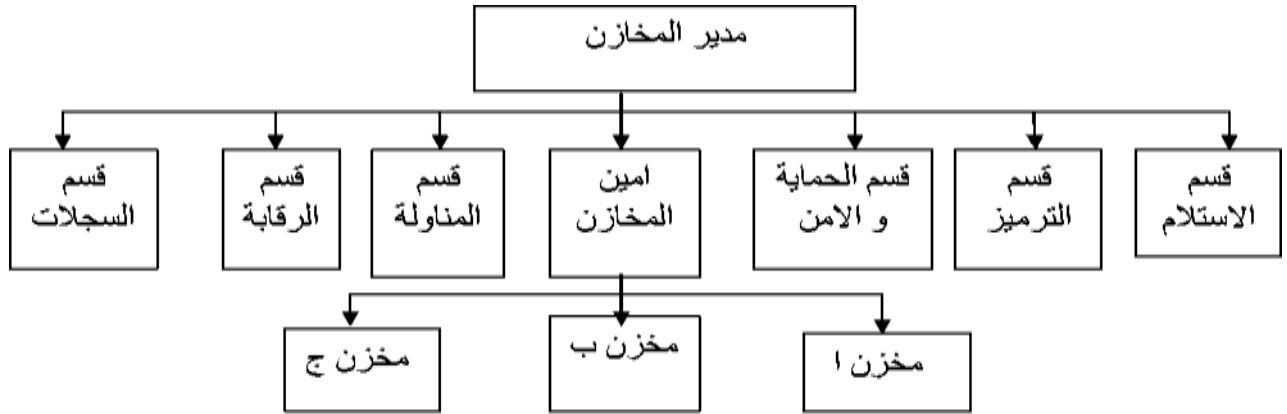
-أهمية اقتصادية: وتتمثل في تحويل الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل ، فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج وإلى السوق.

-أهمية مالية: فقانون المخازن يسمح باستمرار ثبات الأسعار للمواد الأولية ، في حالة ارتفاع الأسعار .

-أهمية تقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة .

-أهمية تسويقية: وذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن ، ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين من مؤسسة لأخرى وذلك حسب نوعية النشاط، لكن يمكن أن تتفق في الأنشطة التالية: الاستلام، الترميز، الحماية والأمن، المناولة، الرقابة، السجلات و المخازن ،² والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن.

شكل رقم (I - 8) : الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن



المصدر سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 144.

1 diemer arnuad. Economie d'entreprise, ,p.p.12.13.

<http://www.oconomia.net/private/cours/fpnction-chats logistique.pdf>

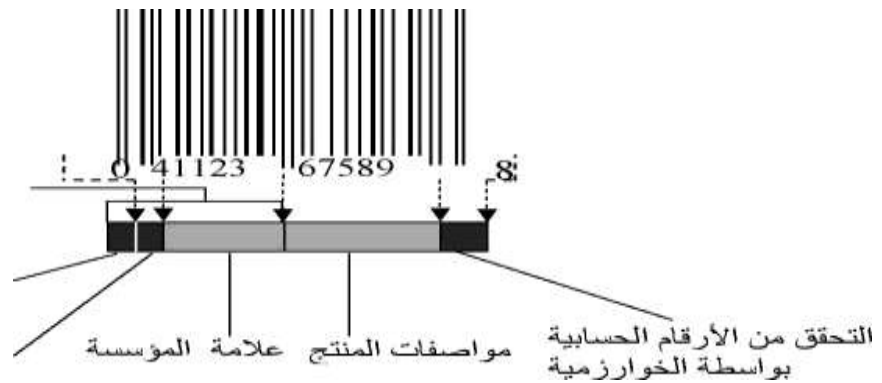
2 سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب. ادارة المواد ، الشراء و التخزين. الاردن دار الميسرة للنشر و التوزيع 2007 ص 143-144

يبرز الشكل تعدد الوظائف التي تتفرع من إدارة المخازن، وذلك من اجل التحكم الجيد في المخازن في حالة تعددها في المؤسسة، وتتكون من الأقسام التالية:

- قسم الاستلام: ومهمته مراقبة وفحص الطلبات الواردة للمنظمة ومدى مطابقتها للمنتج من حيث الجودة والكمية.

- قسم الترميز: ومهمته تحديد وتثبيت مواصفات المخزون، وإعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه، ومن أهم الطرق المستخدمة في الترميز السلي الدولي code a bare الذي تم اعتماده عام 1970، إذ تم تشكيل لجنة من المنتخبين والموزعين الأمريكيين لتقوم باختيار رمز سلمي دولي لجميع السلع، فعند خروج أو دخول السلعة مخازن المؤسسة يمرر هذا الترميز على مكشاف scanner أين يتم قراءة نوع السلعة وسعرها، وبالتالي تكون المؤسسة على علم تام بعدد الوحدات الموجودة بالمخزن وعدد الوحدات المباعة.¹

شكل رقم (I - 9): مثال عن نظام code a bare المستخدم في العالم



المصدر: عبد العزيز ابن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودوره في خلق القيمة، 2010 مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة ص 48.

Ucc : منظمة الترميز في الولايات المتحدة الأمريكية

Eccc : منظمة الترميز في كندا

1 نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص75.

-قسم الحماية والأمن: ومهمته وضع خطة لترتيب المخزون في الأماكن المناسبة، والعمل على توفير شروط حماية المخزون من التلف أو السرقة.

-قسم المناولة: ومهمته نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى جهات الاستخدام¹.

-قسم الرقابة: ومهمته الحفاظ على كافة السجلات الخاصة بعمليات التخزين .

-قسم المخازن: فالمخزن هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد والمستلزمات ، ويختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، يمكن تمييز الأنواع التالية من المخازن :

* مستودعات التخزين (entrepôt de stockage) والتي تتواجد داخل المؤسسات ، حيث تقوم المؤسسة بتخزين المادة الأولية ، المواد نصف المصنعة و المواد المصنعة فيه.

* مستودعات التخزين (entrepôt de stockage) للمواد ذات خصوصية كالمواد الكيميائية، النفط المواد الزراعية ...

* الأرضيات الامدادية (plate-forme logistique): موقع مهياً يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات

الخاصة بشبكات البنية التحتية، فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات ،²

التجميع والتفكيك، جمع المنتج في رزم ، إدارة المخزون والمخازن ، التعبئة والتغليف، وضع العلامات على المنتج، تحضير الطلبات .³

1 المرجع نفسه، ص75.

2 إدارة المخازن، أنظمة وإجراءات المخزون، ص.96.

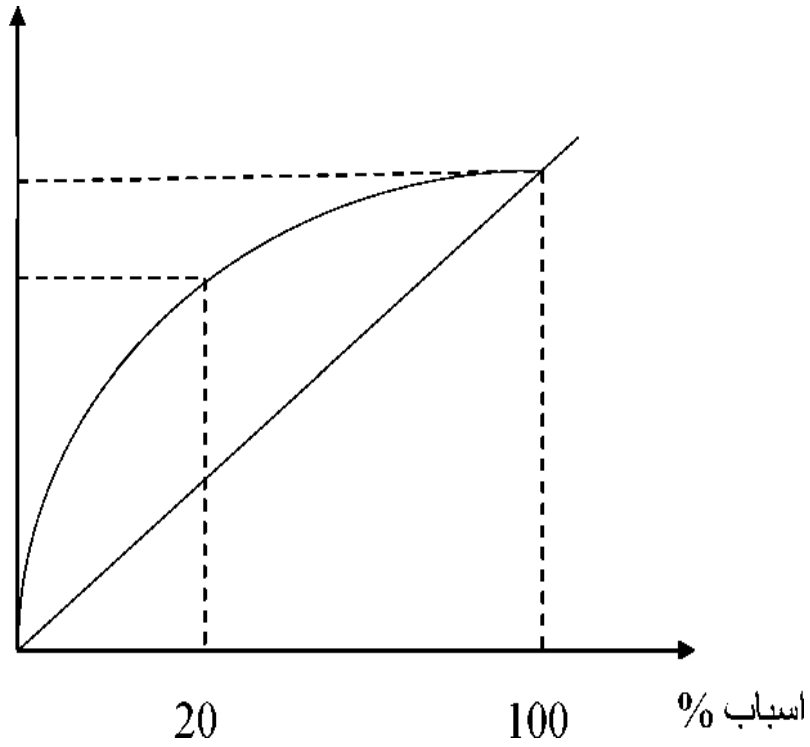
3 -<http://www.maktooblog.comedirectthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011>.

طرق مراقبة المخازن:

1- طريقة 80/20:

استنادا إلى طريقة (قانون *parito*) أي 20% من الأسباب تولد 80% من النتائج كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (I - 10) : منحنى 80% 20%



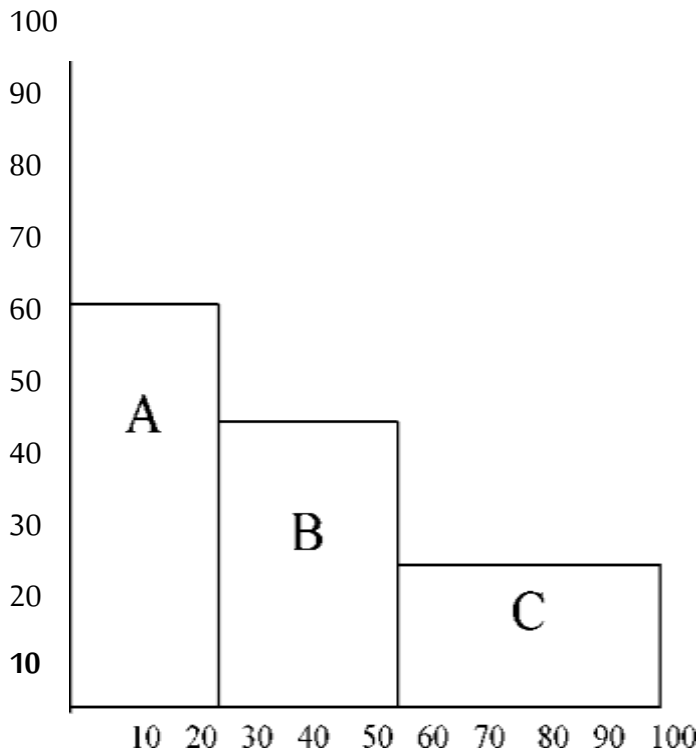
المصدر: http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionchats_logistique.pdf. 13.52h. Mars 2011

يبين الشكل أن 20% من المنتجات ينتج عنها 80% من القيمة في المخزون.

2-طريقة ABC

تستند مبادئ هذه الطريقة إلى الطريقة السابقة لكن يتمثل الاختلاف في أن المنتجات مصنفة إلى ثلاثة أنواع A, B, C نظرا لطبيعة قيمتها إذ تكون هناك أولويات لهذه الأصناف ، فالصنف A يمثل الصنف الذي يكون 20% من الأسباب الذي ينتج عنه 80% من القيم، اما الصنف B فهو الصنف الأقل أولوية لأنه يكون 40% من الأسباب ينتج عنه 50% من النتائج مثلا، اما الصنف C فهو الصنف الذي فيه 70% من الأسباب تنتج 20% من النتائج، و الشكل الموالي يوضح توزيع أنواع المخزون C, B, A.

شكل رقم: (I - 11) : توزيع أنواع المخزون C, B, A



المصدر: سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص203.

يبين الشكل كيف يتم تصنيف أقسام المخزون إلى فئات مقارنة بدرجة أهمية المجموعة من حيث الأموال و الاستثمارات المتعلقة بنوع المنتج.

3- طريقة ويلسن

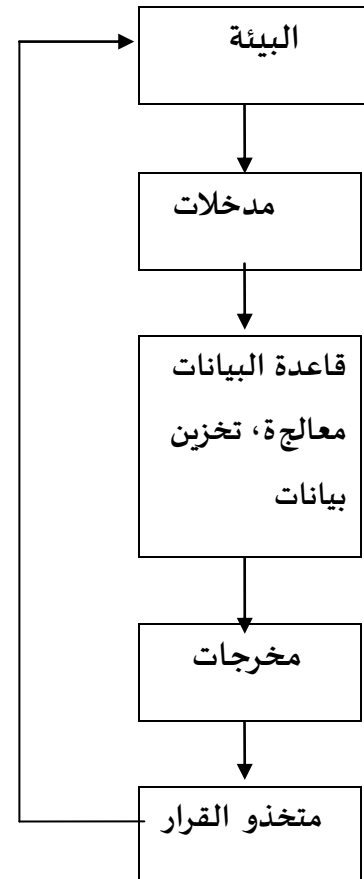
يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون الموجه للتوزيع (منتجات تامة، أو نصف تامة) ويقوم أساسا على التنسيق بين الطلبات الواردة إلى المؤسسة والمخزون الأدنى لتلبية هذه الطلبات.

نظم الإمداد المعلوماتية

تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، التي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق و الرقابة في المؤسسة.¹

يتكون هذا النظام من ثلاثة أجزاء أساسية هي: المدخلات، قاعدة البيانات ومعالجتها، المخرجات.²

شكل رقم: (I-12) : نظام المعلومات الإمدادية



المصدر: عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 104.

يوضح الشكل أن نظام الإمداد المعلوماتي يسهل عملية انسيابية العمليات بداية من البيئة الخارجية للمؤسسة وصولا إلى متخذي القرارات بالمؤسسة .

1 K.laoun,managment information system, new jessey :prentice-hall international.2000.p.5.

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص103.

تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموع المعلومات التي تستخدمها المؤسسة، لأن الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي، فهو نظام تسيير معلوماتي، ومن أهم الأنظمة المستخدمة ما يلي :

1- نظام تبادل المعطيات المعلوماتية: (EDI (échange de données informatisées)

وهو ذلك النظام الذي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردين، الناقلين، الزبائن .

2- نظام تخطيط موارد المؤسسة: (ERP (entreprise resourse planifica)

هو عبارة عن نظام تصنعه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق و ضمان الالتصاق به، وهو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة كالتقليص من الانقطاعات في المخزون كما يعمل على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن .

3- نظام تخطيط الإنتاج: (APS (Advanced planning systems)

هو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديد من الأنظمة الامدادية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تسهيل انسيابية المعلومات من الأسفل إلى الأعلى و العكس.

ثانيا: الأنشطة الداعمة

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها، و يمكن حصرها في التنبؤ، الشراء، التعبئة والتغليف.

1- التنبؤ بالطلب :

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة و ربحها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين. ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو فن لأن الخبرة والحس والحكم الإداري له دور في التنبؤ.¹

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية فيما يلي:²

— يعتبر التنبؤ أساساً لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة؛

— يعتبر التنبؤ مهماً للكثير من القرارات التسويقية؛

— يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح؛

— يعتبر التنبؤ أساساً للرقابة وتقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف المنظمات الخدمية والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقاً لظروفها وطبيعتها عملها ونوعيتها منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتتمثل في آراء وتقديرات المديرين، آراء القوى البيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات.

1 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص.79.

2 حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص.153.

أما الطرق الكمية فتتمثل في الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط،... الخ.¹

2-وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسئولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقا لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.²

وتتمثل أهميتها في المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الإخفاقات في الإنتاج، والشراء بحكمة في ظل التنافسية، وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

أهداف الشراء: يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاث مستويات:

- المستوى الإداري: الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد والأجزاء والمعدات وهي الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب.

- المستوى التشغيلي أو الوظيفي : التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين.

- المستوى التفصيلي: سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد طلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.³

1 عبد العزيز بن قيراط،، أداء وجودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة. مذكرة مقلده لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، 2010؛ ص. 43.

2- هيثم الز عبي ومحمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000، ص. 22.

3 خال د السقطي المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورش عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر، أيام 2-ج ديسمبر 2007.

2-وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لأخر،¹ استجابة لأحد أو امر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات ، أو الإنتاج أيضا تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية. وكان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير، وبالنسبة لوايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التموين والسيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ والتخزين،² يمكن تصنيف معدات المناولة إلى خمس مجموعات وذلك كما يوضحه الجدول فيما يلي:

1 صابر ، مرجع سابق، ص.297.

2 رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص.563.

جدول رقم (I - 4) : معدات المناولة

المجموعة	أمثلة
1- أ - معدات يدوية	العربات اليدوية
ب _ معدات ذات قوة محرك	الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة
ج _ معدات آلية ذات تحكم بالحاسب	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
2 _ أ _ معدات متحركة	الرافعات الشوكية
ب _ معدات ثابتة في موقعها	سيور النقل
3 _ أ _ معدات مثبتة على الأرضية	سيور نقل ذو مدحرجات
ب _ معدات معلقة	ونش معلق ذو خطاف
4 _ أ _ معدات ذات مسارات ثابت	سيور النقل
ب _ معدات ذات مسار قابل للبرمجة	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
5 _ أ _ معدات لنقل أحمال أو قطع مفردة	الرافعات الشوكية
ب _ معدات ذات أحمال مستمرة	سيور النقل أو أنابيب النقل

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد آخر تحديث ماي 2007

<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>.11h.25avril2011

اطلع على الصفحة 25 ماي 2018

4-التعبئة والتغليف :

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة والحركة، والتغليف يحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت.¹

إن التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل: تكاليف نقل وتخزين أقل من تلف المنتجات، والعاملون في الإمداد مسئولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل وتكاليف التخزين عند العمل في الإنتاج والتسويق ولا بد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر التسويق، الإنتاج، الشؤون القانونية، المخازن، والنقل،...

أهداف التغليف: تتعدد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتغليف، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي، ويسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية:
بالنسبة للمنتج:

يساعد تغليف السلعة على:

- حمايتها من التلف والكسر أو فقدان الخواص الرئيسية؛
- تحقيق الوفورات الناتجة عن احتمالات الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف، وكذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات؛
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال؛
- الترويج للسلعة.

بالنسبة للوسيط: تغليف السلعة يساعد على تذليل العادم الذي يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي،

تحقيق سهولة العمل والعرض داخل المتجر، لفت نظر المستهلك للسلعة؛

من وجهة نظر المستهلك: سهولة التعرف على السلعة، سهولة تداولها واستعمالها؛

أما بالنسبة لأثر التعبئة والتغليف على كفاءة النظام الإمدادي، فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين والنقل، فالتغليف يجبر على اختيار معدات مناولة ووسائل نقل تتلاءم مع طبيعة السلعة المنقولة، كذلك يؤثر على عملية التخزين وكيفية وضعها وتصنيفها في المخازن.

1 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص. 41.

المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد

يعتمد نظام الامداد على مجموعة من الطرق المبنية على اسس تكنولوجية توفر عامل ربح الوقت وتسمح بتدخل المؤسسة في الوقت المناسب منها مايلي :

1-طريقة الوقت المناسب JIT : و هي طريقة امدادية ترافق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج و التموين و التوزيع 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 .

JIT هي أسلوب لتسيير العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الامدادية، ومن أهدافها ما يلي:¹

-انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90% ،

-انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10 % الى 30 % ،

-انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75 %،

-تحسين الجودة بحوالي 75 % إلى 90 % ،

-تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30 % إلى 50% .

2 - طريقة 6a: وهي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الإنتاج.

3 - طريقة smed:وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.

4 - طريقة poka-yoke وهو نظام يتمثل دوره في التحذير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية.

5.طريقة canban:وهي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من اجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

1 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 42 .

خلاصة الفصل الاول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول بان الإمداد وظيفية إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل او المستهلك، وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية و الزمانية، كما أن أنشطة الإمداد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، و التي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفصل الثاني

أهمية الإمداد في تحسين

تنافسية المؤسسة

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها لأداء الجيد والمتواصل، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكانياتها وما يتوفر لديها من موارد، ذلك إن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها المعدة مسبقا .

الإمداد باعتباره أحد عوامل المنافسة غير السعرية، له دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية ومؤشراتها، إلى جانب تحديد أهم الاستراتيجيات مع إبراز دور الإمداد فيها.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسات

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها عبر عدة جوانب و المتمثلة في: مفهومها، أنواعها، ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مؤشراتها

يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بتطويرها منذ أن جذب مايكل بورتر الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من هذا القرن، وتعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح.

اولا : مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح وذلك باختلاف الآراء وذلك كما يلي:

هناك من يعرفها بأنها: القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.¹

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية علي أنها: الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.²

كما يمكن تلخيص مفهوم التنافسية في ما يلي:³

1-التعريف حسب عوامل التنافسية: يركز هذا المفهوم على أن معظم مدراء المؤسسات يركزون على ثلاثة عوامل هي: السعر، الجودة، التكلفة، بمعنى أن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

2-التعريف حسب السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

1 الطيب داودي و مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص.38.

2 عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص.96.

3 عمار بوشناف، التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10-11.

3-التنافسية كسلوك: فهناك من يراها على أنها التحول دون النمو في السوق، وهناك من يراها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل لأداء على المستويات و عليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .

وتعرف التنافسية ايضا بأنها: تقديم منتج ذي جودة عالية و سعر مقبول للزبائن و أداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة¹ ، ويعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها:العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها² .

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى ، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم بشكل يمكنها من البقاء في السوق، وهي تؤدي أيضا إلى :

- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما نقدم للمشتريين أو كليهما .

1 Richardpercerou,entreprise :gestion et compétitivité, édition

economia,France,1984,p.53.

2 Michal porter, l'avantage concurrentiel, dunod,France,1999,p p. 41-42.

- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم لأفضلية فيما نقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها:
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

المصطلحات المشابهة:

1 - المنافسة :

لغة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق¹ ، وتعني المزاومة الحالية او المحتملة² ، بين البائعين أو المشتريين بخصوص نفس المنتج حيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين³ .

2 - الميزة التنافسية :

هي ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن⁴ بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل⁵ .

1 احمد محمد محرز الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص.70

2 -P.kotler et b.dubois, marketing management, publi union, 10eme édition, parisFrance,200, p. 47.

3 صلاح الشناوي : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية، مصر، 1995 ، ص . 29.

4 الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ¹ لاقصادي الجديد، 22.23 افريل، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص. 173 .

5 طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص. 190

3- القدرة التنافسية :

هي قدرة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال،¹ وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها وظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات التي تكمل لها اكتساب تنافسية دائمة.²

ثانيا: أسباب تنافسية المؤسسات:

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب:³

-تعدد الفرص في السوق العالمي بسبب انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية .

-وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة الشعبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق.

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

1 الطيب داودي ومراد محبوب ، مرجع سابق ، ص.42.

2 الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22.23 افريل 2003، جامعة الجزائر، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ص.35.

3 على السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص. 102-103.

- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال ، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع.

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات و الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أما مهم فرص الاختيار و المفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغباتهم بأقل الشروط و التكاليف، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية المزايا التنافسية.

و كنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود الجبر لإرضاء الزبائن و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

ثالثا : مؤشرات تنافسية المؤسسات:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة من السوق¹:

1-الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم إرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق غير أنه يمكن للمؤسسة ان يكون لها تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع و بذلك فان تنافسيتهما الحالية لن تكون ضامنة لربحيتهما المستقبلية، و إذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فان القيمة الحالية لإرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

1 لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص.75.

2- التكلفة :

تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين: التكلفة المنخفضة لمنتج للمؤسسة هي اقل من تكلفته عند مؤسسة أخرى لهو دليل قوى و مؤشر كبير على تنافسية المؤسسة.

3-الانتاجية:

الإنتاجية تعبر عن تحويلى مجموعة عوامل انتاج إلى منتجات، أي النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائط المسخرة لتحقيقها، وبما إن النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائط المسخرة لتحقيقها، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

4-الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات ¹.
إذ يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق احد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيته و مدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو و كانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

1 شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبهة، دار حامد للنشر، 1998، ص. 144.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة

تتأثر جانبية القطاع الذي ترغب المؤسسة بالاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تسيير هذه القواعد لصالح المؤسسة، وذلك من خلال تحليل القوى التنافسية ومعرفة دعائمها.

أولاً: القوى التنافسية

إن تحليل القوى التنافسية يهدف إلى تحديد ومعرفة جانبية القطاع، إن هذه الأخيرة تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث تحصر في خمسة قوى كما هو موضح من خلال الشكل الموالي .

شكل رقم: (II - 1) : نموذج قوى التنافس د بورتر



المصدر: فيصل السانفي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008/2009

يلاحظ من خلال الشكل أن بورتراورد القوى التنافسية الخمسة كما يلي:

تهديدات الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة، تهديدات تفاوض الموردين، تهديدات تفاوض العملاء، شدة المزاومة بين المؤسسات.

*تهديدات الداخلين الجدد:

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة و القطاع التسويقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة و يغير من الوضعية التي كانت عليها المؤسسات، فهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفورات الاقتصادية، اثر التجربة، مستوى الاستثمارات امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصائب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل... الخ.¹

*تهديدات المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج، وهذا من ناحية النوعية و السعر و التكلفة و هامش الربح، ففي الواقع فان كل المؤسسات تقدم خدمات بديلة، ووفقا لبورترا تخدم تلك المنتجات و الخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة و التي من الممكن أن تحقق ارباحا.²

*قدرة التفاوض مع الزبائن:

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع النوعية، والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مرد ودية المؤسسة، يكون لهذا التأثير اثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية:

- تجميع المشتريين في عملية الشراء(توحيد مشترياتهم) .
- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين.
- توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن.
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة و خاصة التي تتسم بالنمطية .
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.³

1 زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، الدار اليازوري الاردن، 2005، ص.104.

2 توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001، ص.159.

3 زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص 105

*قوة تفاوض الموردين:

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردون على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردود يتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا¹.

*شدة المزاومة بين المنافسين:

هناك ارتباط بين شدة المزاومة، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، إذ تدفع المزاومة المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة².

ثانيا : خلق القيمة و التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي التي تقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادرها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوري (المنتظم) لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بسلسلة القيمة، حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة والعينة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافسين، أي أنها و كما يعرفها بورتر:

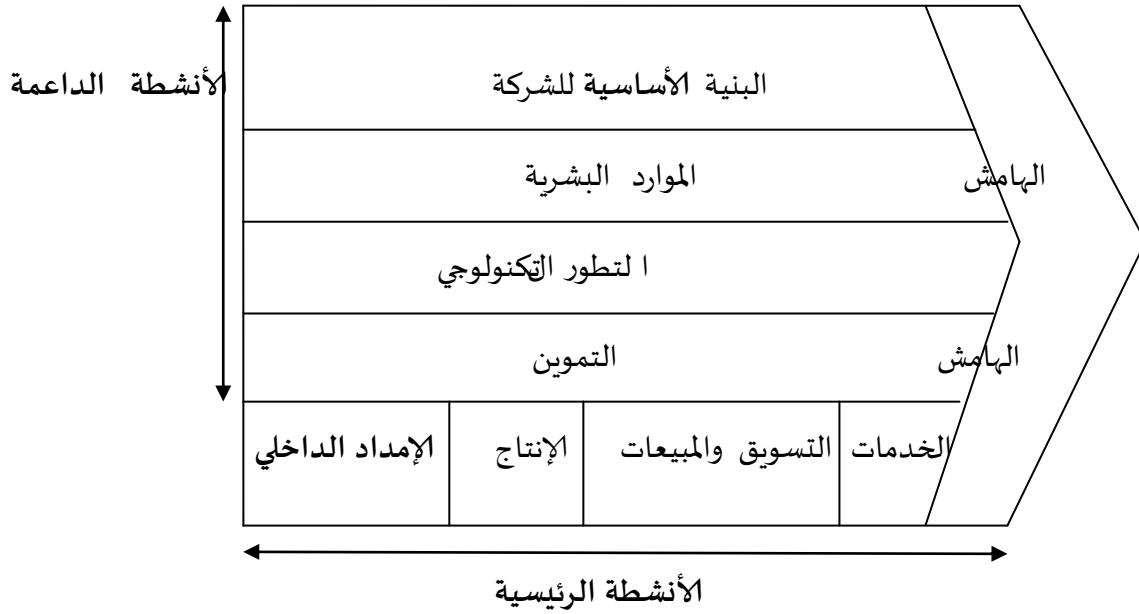
تكنيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها³، أي أن سلسلة القيمة تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة وذلك كما يوضحه الشكل الموالي .

1 زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص.106 .

2 المرجع نفسه، ص.106.

3 A.T.LAMARI: Les nouvelles stratégies d'entreprise, in LICCAL,N-88 Juillet 1998,p7.

شكل رقم (II - 2) : سلسلة القيمة.



Source: Michael Porter, L'avantage Concurrentiel: op cit, P 53.

الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية ،
وأخرى داعمة لهذه الأنشطة تعمل كلها بالتنسيق من أجل تحقيق تنافسية المؤسسة وهي كما يلي¹:

*الأنشطة الرئيسية :

وتتمثل في الأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقا من إنتاج المنتج وصولا إلى تسويقه، وتتفرع هذه
الأنشطة إلى:

-الإمداد الداخلي:

ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وتمثل في الاستلام، التخزين
والنقل... إلخ.

1 Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, op cit, P 53-54.

-الإنتاج:

ويضم الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، بالإضافة إلى تشغيل وصيانة التجهيزات، الجمع والتغليف...إلخ.

-الإمداد الخارجي:

ويظم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة المتمثلة في المنتج النهائي، من حيث النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات والتوزيع المادي للمنتج...إلخ.

-التسويق والبيع:

وهي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة.

-الخدمات:

وهي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ولاء الزبائن وذلك عن طريق خدمات ما بعد البيع.

*الأنشطة الداعمة:

وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة ودعم الأنشطة الرئيسية، إذ بدونها لا تستطيع هذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي وتتمثل في:

1-البنية الأساسية للمؤسسة:

وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية، القانونية والمحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات...إلخ.

2-تسيير الموارد البشرية:

وهي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم ومتابعة مساهمهم المهني...إلخ.

3-التطوير التكنولوجي:

وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث والتطوير، وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.

4-التمويل:

وهو مجموعة الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة الموارد المشتراة بالإضافة إلى نوع العلاقة التي تربطهم، وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق المدخلات إلى المؤسسة.

المبحث الثاني: أهمية الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، وتطبيقها في استراتيجيات تنافسيها، ومن أهم هذه الأدوات الإمداد باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة، تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الإستراتيجية الناجح ومدى ملائمته لتحقيق الأهداف، وعموما فإنه يمكن ضمن إستراتيجية التنافس أن تميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبقى عليه الميزة (منتج معين، سوق أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة التالية :

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

- إستراتيجية التميز

- إستراتيجية التركيز.

أولا : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف داخل القطاع، تبنى الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوافرات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة لتكاليف العامة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستفادة من اثر الخبرة من أجل تسعير المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على مستوى فوق المتوسط للأداء الذي تنشط فيه وهذا ما يستوجب البحث في وضع أسس للتفوق في التكلفة التي يصعب تقليدها.¹

1 محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني الأول حول التسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، أيام 15-16 أكتوبر 2002، ص.2.

ويرى بورتربان من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها، اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع الاستفادة من اثر التعلم، محاولة الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن... الخ.¹

ثانيا : إستراتيجية التميز:

التميز هي الندرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق.²

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين، مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز وإقناعه بدفع السعر الإضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل اكبر من تكلفة التميز الإضافية التي تحملتها، ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لا بد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة منحها له ،³ وقد حدد كوتلر دعائم التميز من خمسة زوايا، فمن زاوية المنتج لا بد من التميز عن طريق تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها، الكفاءة، المطابقة، قابلية الاستعمال، أما من زاوية الخدمة فيمكن أن يظهر التميز في كل خدمة كالتركيب و التصليح، فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج، ومن زاوية الضرورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال والإجراء والظروف التي تصنعها المؤسسة، كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة و اللباقة والمصدقية والاتصال واستمرارية الخدمة للعملاء، كما يمكن أن يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية و الخبرة و الكفاءة.⁴

1 Magakian, jean-louis et payaud, Marielle Audrey, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entrepris, 2e édition, paris, 2007, p p. 137-138.

2 G.garibaldi, strategie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, paris, 1995, p. 101.

3 <http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps?tid=8274,9.33h,22avril2011>.

4 نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998: ص.112

ثالثا : إستراتيجية التركيز:

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

الشكل رقم: (II - 3) : الاستراتيجيات التنافسية.

كل القطاع	إستراتيجية التميز	إستراتيجية الريادة بالتكلفة	
مجال القطاع	إستراتيجية التركيز		
جزء من القطاع	القيمة المدركة	مزايا إستراتيجية	التكلفة

المصدر: نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص.112.

المطلب الثاني: أهمية الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية :

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب إدراج أهمية الإمداد كأداة مهمة من أدوات المنافسة للمؤسسة .

أولاً: أهمية الإمداد في الاستراتيجيات التنافسية

1-أهمية الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

تعتمد المؤسسة إستراتيجية الريادة في التكلفة من اجل التفوق على منافسيها انطلاقاً من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها الإمداد، وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة .

وتكاليف الإمداد تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق .

فتخفيض التكلفة يعتبر مبدءاً أساسياً لوظيفة الإمداد وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد عليها وأيضاً تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع وذلك حسب طريقة *jit* ، *kanban* ، ما يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي حتماً¹.

فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، وفي نفس الوقت زيادة تكلفة النقل والتسليم والتشغيل وهذا ما يعنى إن الحل الأمثل هو الوصول إلى ادنى حد للتكلفة الكلية، فإمداد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها، ويسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة، فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما انه يعزز التمايز لها، ما يمنح المؤسسة خلق القيمة و على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين و اكتساب عوائد مالية متميزة و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

1 عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص18-20.

2- أهمية الإمداد في إستراتيجية التميز:

هناك العديد من المداخل لتميز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة...الخ.

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، و الذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، و التوزيع باعتباره احد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وان تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تنمو بمرحلة التخزين، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات و الخدمات، إذ تعتبر الجودة العنصر الرئيسي للتميز، فمعيار الجودة هو الالخطا، و مقياسها هو التكلفة و هدفها هو الإنتاج وتلبية حاجة، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

ولو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد و الجودة للاحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة، بل هي علاقة عضوية، إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة، و الدليل على ذلك مايلي :

1- أن كلا من الإمداد و نظام الجودة الشاملة يتمثل في كافة مراحل التموين و الإنتاج و التوزيع، فالإمداد مرورا بكل أنشطته السابق ذكرها، يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام و انتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك، و أما نظام الجودة، فهو لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين و التوزيع و الإنتاج أيضا.

2- إن الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة، في الوقت المناسب، التكلفة المناسبة و السعر المناسب و للعميل المناسب، أي المطابقة للمواصفات الأساسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من هنا يتضح أنه لاسبيل للقيام بنظام الإمداد إلا بتطبيق نظام الجودة، أي انه بتطبيق نظام الجودة في نظام الإمداد يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات و المنتجات و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

1 عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص 36

3- أهمية الإمداد في إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة (الريادة بالتكلفة) وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة ينتج عنها إستراتيجية التركيز، والتي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق، والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية، وذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف، أو التميز والتكلفة الأقل معا.

فتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي، أي بالاعتماد على الإمداد تركيز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة بميزة تنافسية في السوق.

وهنا تتضح جلياً مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب وإستراتيجية التركيز نتيجة، فينطبق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات و بذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

ثانياً: سلاسل الإمداد و التنافسية

ظهر مفهوم سلاسل الإمداد في الثمانينات من القرن العشرين ليشير إلى عملية انتقال السلع والمنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، كما يشير مفهوم سلاسل الإمداد إلى عملية تحقيق التكامل بين مجموعة من الأنشطة تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي.

1- مفهوم سلاسل الإمداد

يمكن تعريف سلسلة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة التالية¹:

إدارة العلاقات العامة مع العملاء.

إدارة الخدمة المقدمة للعملاء.

إدارة الطلب.

تنفيذ أوامر العملاء.

تطوير المنتج و تسويقه.

إدارة العوائد.

1 إدريس، الوجد سابق، ص. 76-78.

كما تعرف سلسلة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة الوظيفية التي تتكرر مرات عدة، عبر القناة يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين، فنظرا لعدم توافر مصادر المواد الخام و نقاط البيع في نفس الأماكن، فإن أنشطة الإمداد تتكرر مرات عدة حتى يصل المنتج إلى السوق.¹

وتعرف أيضا انط مجموعة المؤسسات المترابطة لتنظيم مختلف النشاطات(تموين، إنتاج، توزيع) من اجل ضمان حركة المواد والخدمات من بداية إنتاجها إلى غاية إيصالها للمستهلك الذي تتغير احتياجاته بحثا عن الخدمات ذات الجودة من حيث التوزيع، التموين، الوقت، التكلفة، الأمن وخدمات ما بعد البيع.²

وتعرف أيضا على أنها شبكة منظمة للتدفقات الفيزيائية (مواد وأموال) او غيرمادية (معلومات) بدءامن المورد وصولا إلى الزبائن النهائيين.³

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة حول سلسلة الإمداد يمكن استخلاص العناصر التالية:

- سلسلة الإمداد هي مجموعة النشاطات والعمليات التي تدعم أنشطة الإمداد، بداية من المورد وصولا إلى المستهلك الأخير.

-كما تشمل سلسلة الإمداد مجموع عمليات التوزيعات المادية و الفيزيائية لتسهيل وصول المنتج إلى المستهلك النهائي وذلك بالجودة المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة.

- كما تشير سلسلة الإمداد إلى التسيير الشامل لمختلف العمليات و التدفقات من المصدر او المنبع إلى المصب، ويقصد بالمنبع هنا المورد اما المصب فهو الزبون.

فلسلسلة الإمداد هي ذلك النظام المتكامل لجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق مستويات مرغوب فيها من خدمات التوصيل و الجودة و بأقل الكلف الممكنة كما يوضحه الشكل الموالي.

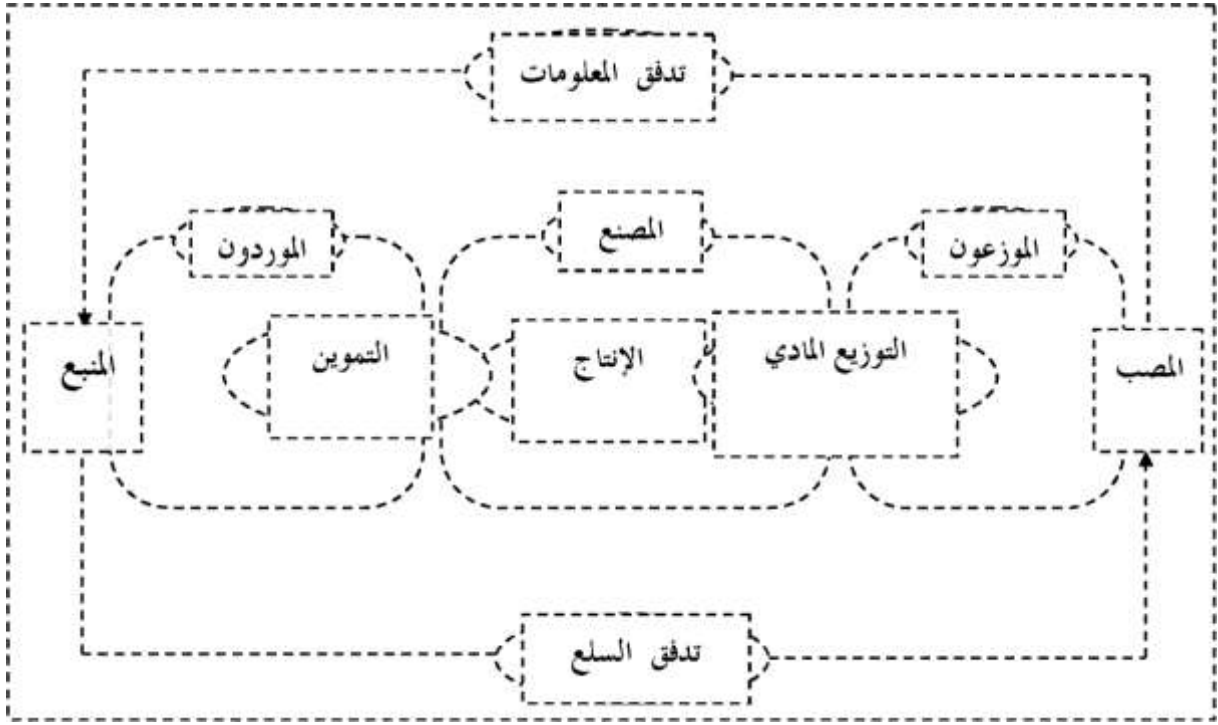
1 اتش بالومرجع سابق

2 <http://qualimapa-univ-lille.fr/rapp.1htm>.

La logistique des produits alimentaire Christophe bernard Lille. 2003-2004.

3 A ben smaine, l.benyoucef.z.sari.simulation d une chaine logistique a échelle réelle sous aréna, international conférence on industriel engineering and manufacturing, May, 2010, Batna, Alegria.

الشكل رقم : (II - 4) : سلسلة الإمداد.



المصدر: زكريا مطلق، مرجع سابق، ص. 336.

يلاحظ من خلال الشكل أن سلسلة الإمداد عبارة عن شبكة لوصول المؤسسة بالمحيط الخارجي أي بالزبائن و الموردين.

2-التنافسية من خلال سلسلة الإمداد :

إن السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى قصر دورة حياة المنتج، تصاعد المنافسة المحلية و الدولية...الخ.

وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية و تفادى ردود الأفعال الانتهازية فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الامدادية، وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها و نحو الأسفل باتجاه عملائها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الدقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد او العميل، لان الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة و التمييز، وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات او منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة و يساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها.¹

1 نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص97.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية، ومن خلال التطرق كذلك لأهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بان لعملية إعداد الإستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها منه ، كما ان تحقيق الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع، يمد أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويعتبر الإمداد احد أهم العوامل و المصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذا تم التخطيط له واعتماده بشكل سليم، باعتباره نظام يخدم كل اطراف التبادل، حيث ان له دورا مهما في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيد:

ازدادت أهمية الموانئ في رفع كفاءة عملية النقل الدولي كنقطة انطلاق بين مواقع الإنتاج والاستهلاك والتي يتم تصنيفها ضمن قطاع الخدمات لأن موانئ القطاع الإنتاجي ينتج خدمات مع إقامة العديد من المجمعات الصناعية داخل الموانئ طالما تؤثر المجالات التجارية لدرجة مهمة على مستوى المعيشة في المجتمع مثلما يؤثر مجال اللوجستيك ولهذا أصبح لزوما على جميع العاملين بالموانئ أن يدركوا أهمية إدارة اللوجستيك و إدارة سلسلة الإمداد حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد و على غرار ذلك فميناء مستغانم من الموانئ الهامة في الاقتصاد الجزائري ، فما هو واقع اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم؟.

المبحث الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم EPM وهيكلها

المطلب الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم

أنشئت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم 82-287. وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحل أيضا SONAMA ، كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN) مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 88-0-01 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 25000.000 دج .

تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية.

منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

المهام الأساسية للمؤسسة:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء .
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة و ربط السفن .
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .
- القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة .

المطلب الثاني : أهم المصالح المعتمدة من طرف مؤسسة EPM الإدارة العامة:

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير والمسؤول الأول في المؤسسة بالمساعدة مع مساعدة المدير العام، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة و خلية الدراسات والحسابات. ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمسة مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم وتواصل بين مختلف مديريات المؤسسة.

مديرية الموارد البشرية و التكوين والوسائل :

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

-دائرة المستخدمين والتكوين :التي يتفرع منها 3 مصالح وهي :

-مصلحة المستخدمين والتكوين .

-المصلحة الاجتماعية .

-مصلحة الرواتب .

-دائرة الشؤون الاجتماعية و الثقافية :و التي تنقسم إلى مصلحتين هي:

-مصلحة النشاط الثقافي والرياضي .

-مصلحة المستندات الاجتماعية .

-دائرة الأعمال العامة وتحتوي على 3 مصالح هي:

-مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما وشرف عليها رئيس المصلحة والعون الإداري.

مصلحة تسيير المخازن: تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير

بالإضافة إلى أمين المخزن.

مصلحة التموين: تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

مديرية الاستثمارات والتجارة :

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

-دائرة التجارة:وتحتوي على مصلحتين:

مصلحة الفواتير وعقارات البناء .

مصلحة الإحصاء .

-دائرة الشحن والتفريغ:وتحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة المخازن:تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.

-مصلحة الشحن والتفريغ .

وتتضم أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، و خلية الدراسات القانونية.

مديرية الأشغال والصيانة :

وتحتوي على دائرتين هما:

-دائرة الصيانة:وتحتوي على مصلحتين:

مصلحة الأدوات والعتاد .

مصلحة الصيانة .

-دائرة الأشغال:وتحتوي على مصلحة واحدة هي:

مصلحة الأشغال والنظافة .

مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين هما:

-دائرة الشرطة والأمن:وتشكل من فرقتين هما:

فرقة حراسة الميناء والأمن .

ضباط الميناء .

-دائرة الملاحة:وتحتوي على محطتين هما:

محطة إدارة المركب والربط .

محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباخرة .

مديرية المالية والمحاسبية :

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

-دائرة المحاسبة العامة:وتحتوي على مصلحتين هما:

مصلحة المحاسبة العامة .

مصلحة المحاسبة التحليلية .

-دائرة المالية:وتحتوي على مصلحتين هما:

مصلحة المالية.

مصلحة المقبوضات .

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى

حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين

الوظائف والأقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة .

المبحث الثاني: دراسة لنشاطات اللوجستيك داخل المؤسسة

المطلب الأول : لوجستيك النقل في الميناء

عملية وصول أو استلام البضاعة للعميل تتوقف على مجموعة من العناصر والتي تعتبر أساسية وتخص كافة الأشخاص الذين يتعاملون مع مؤسسة الميناء، بدءاً من وصول السفينة إلى الخروج منها و كل عملية لوجستيك تهتم العميل من حيث الوقت والمكان المناسب كما تم الإشارة إليها في الفصول السابقة وعليه يعتبر تداول البضاعة في الميناء وكذلك سريانها على الأرضية من تفرغ أو شحن أو تخزين... الخ يعتبر أمراً بالغ الأهمية كذلك بالنسبة للعميل لأنه يرتبط ارتباطاً مباشراً مع عدة عملاء آخرين. مما يتوجب عليه التعامل مع النظام الخاص بالميناء فيما يتعلق بكل الاجراءات والخطوات الضرورية لذلك.

1-تداول البضاعة في الميناء

تمر عملية البضاعة في الميناء بعدة مراحل والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين بحيث تمثل الأولى مرحلة دخول السفينة إلى الميناء ورسوها على الرصيف أما المرحلة الثانية فتتمثل سريان البضاعة على أرضية الميناء

دخول السفينة إلى الميناء

قبل وصول السفينة إلى ميناء يجب أن يشعر وكيل الباخرة قبل وصول سفنهم إلى الميناء بمدة 24 ساعة على أقل لحجز مركز على الرصيف وذلك بإرسال وثيقة طلب رصيف (Demande poste quai) مع تحديد ما يلي: اسم السفينة ورايتها وتاريخ وساعة وصولها وكذا مدة التوقف المتوقعة والخصائص الأساسية للسفينة لا سيما حمولتها وطولها وعرضها والمسحوب الأقصى للسفينة عند وصولها. يجتمع ممثلي قيادة الميناء مع مسؤول عن عملية الشحن والتفريغ وبحضور معتمد جمركي يتكلف بالسلعة وذلك من أجل تخصيص مركز للسفينة على الرصيف.

وعند وصول السفينة إلى الميناء تتم ثلاث عمليات متتابعة هي الإرشاد، القطر والربط حيث أن هذه العمليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها وذلك من أجل سلامة السفن وحمولتها.

-الإرشاد: هي المساعدة التي تمنح للريان التوجيه وقيادة سفنهم عند دخولها وخروجها من الموانئ وتتم من طرف مستخدمين مؤهلين تابعين لسلطة الميناء ويحتوي الميناء لهذه العملية ثلاث سفن لإرشاد واثنان من زورق الإرساء.

-القطر: ويقصد بها جر ودفع السفن بواسطة القاطرة وهي تساعد السفينة في عملية الرسو على الرصيف والخروج من الرصيف أيضاً وتمتلك سلطة الميناء قاطرة واحدة يسر 2

-عملية الربط: وهي عملية إمساك حبال السفن والقيام بعقدها وفكها في الأجهزة على مباني الإرساء باستعمال براميل الربط

-سريان البضاعة على أرضية الميناء

عند وصول السفينة وإرسائها على الرصيف، فإنها تتم ثلاثة مراحل متتابعة لتفريغها من البضائع حتى تسليمها إلى أصحابها وهذه مراحل هي:

-مناولة البضائع.

-عملية التخزين.

-عملية تسليم والتسلم.

وهذه العمليات يجب أن تتم بمعدل متوازن وذلك للمحافظة على عملية سريان البضاعة على الرصيف بكفاءة دون حدوث أي معوقات.

-مناولة البضائع: تعطى هذه العملية نقل البضاعة من عنابر السفينة إلى الرصيف أو العكس وتحتوي أيضا على عملية تجهيز البضاعة لرفعها بواسطة معدات الشحن والتفريغ وذلك بفتح دعامات السفينة وحل البضائع المربوطة وتعتمد كفاءة المناولة البضائع على طريقة إنزال البضاعة بأمان ومن الأفضل أن يتم إنزالها على الشاحنات، فالبضاعة التي تم إنزالها لا بد أن يتم نقل البضائع من الرصيف إلى أماكن تخزين حتى لا يحدث أي اختناق يؤثر على عملية مناولة البضاعة.

-عملية التخزين: يتم فيها رص وتنسيق البضاعة في ساحة تخزين وتوجد ساحة تخزين مكشوفة والتي تمثل فنية الميناء وتوضح فيها البضائع ذات الحجم الكبير التي لا تتعرض للتلف مثل السيارات وساحات التخزين المغطاة توضع فيها البضائع ذات الحجم الصغير التي تتعرض للتلف.

-عملية التسليم والاستلام: وتمثل أخير مرحلة من مراحل سريان البضاعة على أرضية الميناء ويتم نقل بضائع من أماكن تخزينها و وضعها على شاحنة العميل وتسلم له بعد إنهاء جميع المعاملات الجمركية. هذه المراحل التي تمر بها البضاعة في الميناء في حالة استرداد أما في حالة تصدير تمر بهذه المراحل لكن بطريقة عكسية أي يتم تسليم البضاعة إلى الميناء ، تخزين البضاعة أي نقلها من أماكن التخزين إلى أرصفة ثم شحن البضاعة في السفينة.

تحليل وتقييم لوجستيك النقل في الميناء

على الرغم من أن كل منشأة تدير عملياتها اللوجستية بنفسها إلا أن اللوجستيك ليس على نفس القدر من الأهمية بالنسبة لجميع المنشآت، فاللوجستيك في الميناء يتركز على سيطرة على أعمال الشحن والتفريغ من حيث اختيار وسائل ومعدات المناولة وتحديد مساحات التخزين في الوقت المناسب والمكان المناسب بهدف المحافظة على سلامة البضائع وبالتالي تحقيق رضا العملاء وترتبط كفاءة مناولة حسب عدد الآلات المستعملة لذلك ويمتلك الميناء فهذه العملية 74 آلة شحن وتفريغ تختلف حسب نوع استعمال وسعتها

المطلب الثاني: المناولة في الميناء

لكي تتم عملية المناولة البضائع في الوقت المناسب وبسرعة يجب تقليل من وقت انتصار السفينة وهي المدة الزمنية التي نتوقف فيها الفرق الميناء عن عمليات الشحن وتفريغ السفينة ، وتتوقف السفينة عن عملية الشحن والتفريغ لعدة أسباب منها

-

-انتظار فتح وحل البضائع في السفينة .

-عطل يصيب وسائل الشحن والتفريغ.

-نقص في عدد الشاحنات .

-سوء الظروف الجوية.

-أسباب أخرى (المراقبة الصحية النباتية ، المراقبة النوعية ، إنهاء الإجراءات الجمركية) والذي يمكن

التقليل منه عند اختيار وتحديد نوع وعدد المعدات المناسب للتداول

-اختيار وتحديد عدد وحجم المناسب من العمال.
-الإشراف على تنظيم عملية تداول البضاعة بفعالية وطريقة ملائمة.
-تنظيم عملية نقل البضائع إلى المخزون.
-زيادة عدد الأرصفة ومما لاشك فيه أن وجود عدد كبير من الأرصفة يزيد من المرونة عند تحديد وتجهيز الأرصفة
للسفن ، ويعطي ضمان أكثر من ناحية ملائمة و مناسبة الرصيف وبالتالي تتم عملية شحن وتفريغ البضاعة
بسرعة.
أما من ناحية تحديد مساحات التخزين فيضمن اللوجستيك السيطرة على عملية النقل التي تمثل العقبة
الكبرى في سرعة وكفاءة وحركة البضاعة في الميناء ، ولكي يتم تحديد المساحة لازمة لا بد من معرفة معاملة
تستيف البضاعة والذي يعرف بأنه حجم الفراغ بالمتر المكعب الذي يشغله واحد طن من البضاعة وكذلك
يستعمل هذا المعامل لتحديد تكلفة التخزين ولكي تتم عملية التنظيم والإشراف على هذه العملية بكفاءة فإننا
نحتاج للتعرف على نوع البضاعة المشحونة ونوع التخزين التي تحتاج إليه والذي يختلف على حسب نوع
البضاعة الواردة والخارجة بالإضافة إلى السيارات و بعض المواد أخرى فمثلا المنتوجات الفلاحية لا تحتاج إلى
عملية تخزين وذلك نقص الوسائل التخزين. أما السيارات فيتم وضعها في اقنية الميناء.

المطلب الثالث :النتائج :

-تقدم المؤسسة خدمات لوجيستية (شحن وتفريغ ، تخزين ، مناولة)لعملائها في حالة طلب علميا فقط والاتفاق
مع العميل.

-من خلال ما تم تناول في الجانبين النظري و التطبيقي يمكن تقديم مجموعة من نتائج كما يلي:

1-النتائج النظرية:

-المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل
الإمداد، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل.
-الخدمات اللوجيستية وخاصة النقل و المناولة من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات و الاقتصاد
الوطني على حد سواء.

-يمكن للمناولة من اضافة قيمة البضاعة أو المنتجات من خلال تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية.

-تشكل تكلفة النقل وخاصة المناولة نسبة كبيرة من تكاليف اللوجستيك حيث تمثل 45 %

-يعد بناء استراتيجية نقل بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف
الوجستيك خاصة و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وزيادة حصتها منه.

2-النتائج التطبيقية:

-عدم وجود ثقافة و فكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية والمؤسسة لا تملك وظيفة الإمداد، وأنشطتها
موزعة على الوظائف الأخرى.

-المؤسسة لا تعتمد على اي إستراتيجية من إستراتيجيات التنافس الرئيسية (التكلفة، التركيز، التميز).

- تعطي المؤسسات أهمية لبعض مقترحات العملاء .
- تقوم المؤسسات بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت و المكان المناسبين، وبشكل منتظم و في حالة جيدة و بأدنى معدلات من التلف، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة.
- تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجيستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل حديثة و متطورة للمناولة في المؤسسة.
- تقدم المؤسسة خدمات النقل و المناولة ذات جودة عالية و ذلك بتوفير وسائل المناولة المطلوبة وبتسليم البضائع في الوقت المناسب.
- ضعف في تقديم خدمات اللوجستيك المصاحبة لعملية التخزين و المناولة.

-خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول:

- 1-المؤسسة لا تملك وظيفة الإمداد، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.
- 2-المؤسسة لا تعتمد على أي إستراتيجية من استراتيجيات التنافس الرئيسية.
- 3-تقوم المؤسسات بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت و المكان المناسبين، وبشكل منتظم و في حالة جيدة

خاتمة عامة

تمحور موضوع البحث حول أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة، والانتقال لاقتصاد السوق.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، التي تم من خلالها تحديد ماهية الإمداد وما يتعلق به من أنشطة، أهمية وأهداف، إلى جانب علاقته بمختلف الوظائف بالمؤسسة، تم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية وأسبابها ومختلف القوى المؤثرة فيها، بالإضافة إلى محاولة إبراز أهمية الإمداد ضمنها كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع وذلك لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على الإمداد وكذا على مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

حيث أعطت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - الإمداد هو تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب، المكان المناسب والتكلفة المناسبة، و البحث يعمل على إثباتها في الجانب النظري.
- 2 - المؤسسة لا تملك وظيفة الإمداد، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.
- 3 - أوضحت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة أن المؤسسات لا تعتمد على إستراتيجية من استراتيجيات التنافس الرئيسية (التكلفة، التركيز، التميز).

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم تناوله في البحث ككل، يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والميداني، وذلك على النحو الموالي:

أولاً : النتائج النظرية

- المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارة الإمداد إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛ وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد على حد سواء؛

يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء؛

- يعد بناء الإستراتيجية مروراً بمختلف مراحلها، أداتاً مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتنوع، واحداً من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

- يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم واستراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، وقد تم تحديد أهميته في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي .

ثانياً - النتائج الميدانية

1- تعطي المؤسسات أهمية لبعض مقترحات العملاء، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى لمقدمة من قبلهم، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائماً، رغم قدرتها على ذلك، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها؛

2- تقوم المؤسسات بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منتظم و في حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة؛

3- عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسات ، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات في الوطن، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال؛

4- بينت الدراسة أن المؤسسة لا تملك وظيفة الإمداد، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.

على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

الاقتراحات :

1- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.

2- تخصيص إدارة أو قسم خاص بالإمداد خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة، وهذا لمساعدتها على المحافظة على مكانتها السوقية.

3- فتح تخصصات جديدة بالجامعات الجزائرية خاصة في مجال إدارة الإمداد، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال.

4- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك بسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.

5- تشجيع الاستثمار في الإمداد عن طريق جذب متعاملين أمداديين دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.

6- إنشاء مواقع انترنيت والسعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات.

7- ادماج الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرارات و اتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة.

8- انشاء بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وذلك لتسهيل عمليات النقل من تخزين ومناولة .

المراجع

قائمة المراجع

اللغة العربية

1 - الكتب :

- 1- احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع:مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- 2- احمد محمد محرز الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004.
- 3- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، عمان، دار زهران، 1999.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001.
- 5- تفيده على هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الطبعة الأولى 2002.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية : 2002-2003 .
- 7- حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 8- خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الانجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر، أيام 2-ج ديسمبر 2007.
- 9- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 .
- 10- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006 .
- 11- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، الدار اليازوري الاردن، 2005.
- 12- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر 2002.
- 13- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008
- 14- د محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- 15- محمد السعداوى، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002.
- 16 -- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.

- 17- صلاح الشناوي : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية، مصر، 1995
- 18- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية : مصر، 2000 ،
- 19- علي السليبي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 20- علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الاسكندرية درية، الدار الجامعية، 1995.
- 21- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001 .
- 22- سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب .ادارة المواد ،الشراء والتخزين.الاردن دار الميسرة للنشر و التوزيع 2007 .
- 23- سعد الدين عشماوي، تنظيم وادارة النقل الاسس والمشكلات، الحلول، الطبعة 5، دار المريخ، الرياض، 2005.
- 24- شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبهة، دار حامد للنشر، 1998.
- 25- هيثم الزعبي و محمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000.
- 26- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر، 2004. 2005.
- 27- نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.

2- الملتقيات العلمية :

- 1- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22.23 افريل، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 2- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22.23 افريل 2003، جامعة الجزائر، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 3- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني الأول حول التسويق في الوطن العربي (الإمارات العربية المتحدة، الشارقة. أيام 15- 16 أكتوبر 2002.

3- المجالات :

- 1- الطيب داود ي و مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 12، نوفمبر 2007.

4- مذكرات تخرج :

- 1- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010.
- 2- حواس فاتح ، النقل و الامداد ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر - باتنة- 2010-2011.
- 3- كريمة كندري ، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة الحاج لخضر-باتنة-2010-2011.
- 4- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009.
- 5- عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية - ، لسنة الجامعية 2007 - 2008.
- 6- عمار بوشناف، التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 7- لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

5 مواقع الانترنت :

1- الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة.

<http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>

2- الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد آخر تحديث ماي 2007

<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>.11h.25avril2011

اللغة الاجنبية

1- Les livres

- 1-Environmental Management and Audit System
- 2- Rene I febure & gilles venturi gestion de la relation client solution d'entreprise édition enrôles parisK2005K p.
- 3- diemer arnuad. Economie d'entreprise
- 4-K.lauon, management information system, new jersey :prentice-hall international.2000..
- 6-Richardpercerou, entreprise :gestion et compétitivité, édition economia, France,1984
- 8- Michal porter, l'avantage concurrentiel, dunod, France,1999 **édition, paris France,200**
- 9- P.kotler et b.dubois, marketing management, publi union, 10eme
- 10- A.T.LAMARI: Les nouvelles stratégies d'entreprise, in LICCAL,N--Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, op cit, 3-1
- 11- Magakian, jean-louis et payaud, Marielle Audrey, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entrepris, 2e édition, paris, 2007-
- 12-G.garibaldi, stratégie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, paris,
13. bernard Lille La logistique des produits alimentaire Christophe. 2003-2004

2- Sites web:

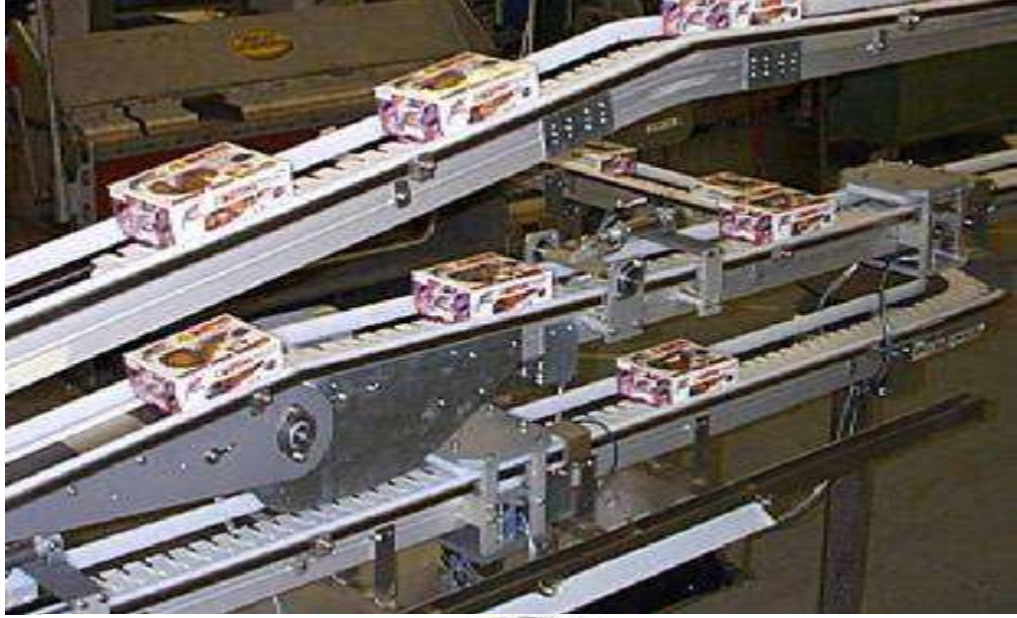
- 1-Historique de la pensée logistique
<http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>
- 2- Dr. Jean-Paul Rodrigue, Dr. Brian Slack and Dr. Claude Comtois, Green Logistics
<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch8en/appl8en/ch8a4en.html>
- 3- [http://www.qou.edu/hone page/resources/nensImages/logistic.htm-128k](http://www.qou.edu/hone%20page/resources/nensImages/logistic.htm-128k)
- 4- www.12allchat.com/forum/download/file.php?id=27
- 5-[http://www.oeconomia.net/private/cours/fpncion-chats logistique.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/fpncion-chats%20logistique.pdf)
- 6- [http://www.maktooblog .comedirectthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011](http://www.maktooblog.com/directthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011)
- 7- [http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps?tid=8274,9.33h,22avril2011.](http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps?tid=8274,9.33h,22avril2011)
- 8-[http://qualimapa-univ-lille.fr/rapp.1htm.](http://qualimapa-univ-lille.fr/rapp.1htm)

3- Seminaires

A ben smaine, l.benyoucef.z.sari.simulation d une chaine logistique a échelle réelle sous aréna, international conférence on industriel engineering and manufacturing, May, 2010, Batna, Alegria.

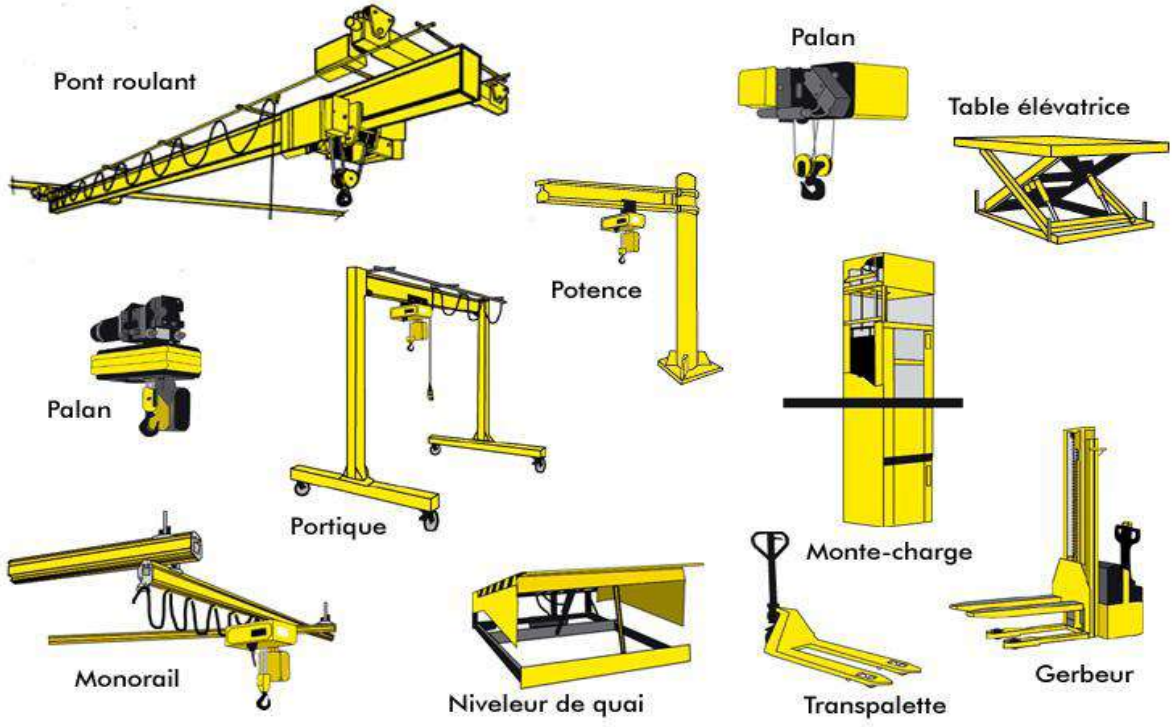
الملاحق

ملحق رقم 1: معدات المناولة والتخزين





ملحق رقم 2:معدات المناولة و التخزين - ثابغ -



ملحق رقم 3: أرضية الإمداد



ملحق رقم 04: استمارة الاستبانة خاصة بالمؤسسات :

استمارة رقم 01: اعتماد اللوجستيك

هل تعتمدون اللوجستيك؟				اسم المؤسسة	رقم تسلسلي
لا	إدارة غير مستقلة	إدارة مستقلة	نعم		
					01
					02
					03
					04
					05
					06
					07
					08
					09
					10

ملحق رقم 05: استمارة الاستبانة خاصة بالمؤسسات

استمارة رقم 2: اعتماد الاستراتيجيات التنافسية

رقم تسلسلي	اسم المؤسسة	هل تعتمدون		تنافسية معينة؟
		نعم	الإستراتيجية	لا
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				

ملحق رقم 06: استمارة الاستبانة خاصة بالمؤسسات

استمارة رقم 03: الاهتمام بمقترحات العملاء

هل تهتمون بمقترحات العملاء؟	اسم المؤسسة		رقم تسلسلي
	نعم	لا	
			01
			02
			03
			04
			05
			06
			07
			08
			09
			10

ملحق رقم 07: استبانة خاصة بالمؤسسات

استمارة رقم 04: تسليم المنتج.

هل تقومون و المكان بتسليم المنتج في الوقت المناسبين بالحالة الصحيحة؟	اسم المؤسسة		رقم تسلسلي
	نعم	لا	
			01
			02
			03
			04
			05
			06
			07
			08
			09
			10

الملاحق

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
I	فهرس الموضوعات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
7-1	المقدمة العامة
8	الفصل الأول:الإمداد مدخل نظري
10	المبحث الأول:ماهية الإمداد
10	المطلب الأول: ظهور الفكر اللوجستي في المؤسسة ،أسبابه ،مراحل تطوره.
10	أولاً:ظهور الفكر اللوجستي في المؤسسة
12	ثانياً: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة
14	ثالثاً:التطور التاريخي لمفهوم الإمداد داخل المؤسسة
18	المطلب الثاني: مفهوم الإمداد أهميته و أهدافه
18	أولاً : مفهوم الإمداد
18	1 - تعاريف
21	2 - مفهوم سلسلة الإمداد
22	ثانياً: أهمية اللوجستيك
23	ثالثاً: أهداف اللوجستيك
29	المطلب الثالث: اللوجستيك العكسي

29	أولاً: تعريف اللوجستك العكسي
30	ثانياً: مجالات اللوجستك العكسي
31	المطلب الرابع: علاقة اللوجستك بوظائف المؤسسة
31	1- علاقة اللوجستك بالتسويق
36	2- علاقة الإمداد بالإنتاج
37	3- علاقة اللوجستك بالإدارة المالية
37	4- علاقة اللوجستك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية
39	المطلب الخامس: التخطيط اللوجستي
39	أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي
41	ثانياً: مثلث القرارات اللوجستية
41	ثالثاً: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية
43	المطلب السادس: الرقابة اللوجستية
43	أولاً: أهمية الرقابة اللوجستية
43	ثانياً: نموذج الرقابة اللوجستية
44	ثالثاً: أنواع نظم الرقابة
47	المطلب السابع: الإمداد الأخضر
47	أولاً: مفهوم الإمداد الأخضر
48	ثانياً: الإمداد الأخضر والتناقض مع البيئة
50	ثالثاً: مناهج الإمداد الأخضر
53	رابعاً: تطبيق الإمداد الأخضر في سلسلة الإمداد

56	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له
56	المطلب الأول: أنشطة الإمداد
56	أولا: الأنشطة الرئيسية
68	ثانيا: الأنشطة الداعمة
74	المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد
74	1-IT طريقة الوقت المناسب
74	2-طريقة 6
74	3-طريقة smed
74	4-طريقة poka-yoke
74	5-طريقة canban
75	خلاصة الفصل الأول
76	الفصل الثاني: أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة
78	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسات
78	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مؤشراتها
78	أولا: مفهوم التنافسية
81	ثانيا: أسباب تنافسية المؤسسات
82	ثالثا : مؤشرات تنافسية المؤسسات
84	المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية و سلسلة القيمة
84	أولا : القوى التنافسية
86	ثانيا : خلق القيمة و التنافسية

89	المبحث الثاني: أهمية الإمداد و سلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة
89	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية
89	أولا : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
90	ثانيا : إستراتيجية التميز
91	ثالثا : إستراتيجية التركيز
92	المطلب الثاني: أهمية الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية
92	أولا : أهمية الإمداد في الاستراتيجيات التنافسية
92	1-أهمية الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
93	2- أهمية الإمداد في إستراتيجية التميز
94	3 – أهمية الإمداد في إستراتيجية التركيز
94	ثانيا : سلاسل الإمداد و التنافسية
94	1- مفهوم سلاسل الإمداد
97	2- التنافسية من خلال سلسلة الإمداد
98	خلاصة الفصل الثاني
99	الفصل الثالث :دراسة ميدانية
100	المبحث الاول تعريف مؤسسة ميناء مستغانم EPM وهيكلها
100	المطلب الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم
101	المطلب الثاني : أهم الصالح المعتمدة من طرف مؤسسة EPM
103	المبحث الثاني: دراسة لنشاطات اللوجستيك داخل المؤسسة
103	المطلب الأول : لوجستيك النقل في الميناء

104	المطلب الثاني: المناولة في الميناء
105	المطلب الثالث: النهج
107	خاتمة عامة
111	المراجع

قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	1-I
34	نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد و علاقتها بإدارة التسويق.	2-I
35	الحدود المشتركة بين الإمداد و التسويق و الإنتاج	3-I
36	علاقة اللوجستيك بالتسويق و الإنتاج	4-I
46	عملية الرقابة اللوجستية	5-I
57	العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف	6-I
58	عناصر خدمة العميل	7-I
62	الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن	8-I
63	مثال عن نظام code a bare المستخدم في العالم	9-I
65	منحنى 80 % 20 %	10-I
66	توزيع أنواع المخزون C,B,A	11-I
67	نظام المعلومات الامدادية	12-I
84	نموذج قوى التنافس د بورتر	1-II

87	سلسلة القيمة	2-II
91	الاستراتيجيات التنافسية	3-II
96	سلسلة الإمداد	4-II

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	17
2-I	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	40
3-I	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة.	60
4-I	معدات المناولة	72

الملخص :

في هذا العمل حاولنا إظهار أهمية اللوجستيك في تحقيق تنافسية متميزة للمؤسسة في محيط يتميز بالتنافسية الشديدة وبتغيرات اقتصادية سريعة .

لوصول إلى نتائج أكثر دقة وكذا تقديم الاقتراحات الممكنة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

الكلمات المفتاحية : اللوجستيك ، التنافسية ، المؤسسة ، التغيرات الاقتصادية.

Résumé :

Dans ce travail, on a essayé de montrer l'importance de la logistique dans la réalisation d'une compétitivité avantageuse de l'entreprise dans un environnement caractérisé par une forte concurrence et des changements économiques rapides .

Afin d'arriver aux résultats plus précises et ainsi de présenter les propositions possibles, nous avons utilisé la méthode descriptive, dont on a devisé notre étude a trois chapitres, deux chapitres théories, et un chapitre pratique.

Mots clés :la logistique, la compétitivité, l'entreprise, changements économiques .