

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم تجارية التخصص : لوجستيك ونقل دولي

دور الإدارة اللوجيستية في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة : مجمع تربية الدواجن للغرب - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

معارفة الطيب

مقدمة من طرف الطالب:

شرفي منصور

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	طيب معارفة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	شارف بن عطية سفيان	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2018

إهداء

إلى المرحوم الوالد غفر الله له .

إلى الوالدة حفظها الله .

إلى سندي في الحياة زوجتي وأم ولدي

حفظهم الله لي إن شاء الله .

إلى زملائي في العمل وزملائي في العلم .

إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل

المتواضع .

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم .

أمين يا رب العالمين .

وصل الله على نبينا محمد صلى الله عليه

وسلم .

كلمة شكر

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ
الطيب معارفية الذي تفضل بإشرافه على هذا
البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا التقدير
والاحترام.

ونتقدم بالشكر إلى أساتذة وموظفي كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
ونتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على انجاز
هذه المذكرة .

01.....	مقدمة :
04.....	الفصل الأول : الإدارة اللوجيستية (مدخل نظري)
04.....	تمهيد :
04.....	المبحث الأول : عموميات حول اللوجستيك.
05.....	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيات
05.....	(الإمداد).....
08.....	المطلب الثاني : فلسفة إدارة اللوجيستيات :
22.....	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة اللوجيستية
25.....	المبحث الثاني : وظائف إدارة اللوجيستيات.....
25.....	المطلب الأول : التخطيط اللوجستي.....
28.....	المطلب الثاني : الرقابة اللوجستكية:
30.....	خلاصة الفصل الاول:.....
31.....	الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة.....
31.....	تمهيد :.....

	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
32.....	للمؤسسة.....
	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32.....	للمؤسسة.....
	المطلب الثاني: مصادر الميزة
36.....	التنافسية.....
	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
40.....	للمؤسسة.....
	المطلب الرابع : تحليل القوى التنافسية و سلسلة
42	القيمة.....
	المبحث الثاني : دور الإدارة اللوجيستية في تنافسية
45.....	المؤسسة.....
	المطلب الأول : الاستراتيجيات التنافسية
46.....
	المطلب الثاني : دور الإدارة اللوجيستية في الاستراتيجيات
48.....	التنافسية.....
	خلاصة الفصل الثاني
.....
	53
	الفصل الثالث : دراسة
54	ميدانية.....
	تمهيد :
.....
	54.....
	المبحث الأول : التعريف
55	بالمؤسسة.....
	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن
55	المؤسسة.....
	المطلب الثاني : المحددات التنظيمية للمؤسسة
59

المبحث الثاني : تشخيص واقع الأنشطة اللوجيستية وسلسلة الامداد في المؤسسة
60

المطلب الأول : أهمية اللوجيستيك في المؤسسة كوظيفة
حيوية..... 60

المطلب الثاني : دور أنشطة اللوجيستيك في تنافسية
المؤسسة..... 61

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة
اللوجيستيك..... 65

المطلب الرابع : دفتر الشروط للمواصفات المتعلقة بوسائل نقل المواد الخام و المنتج
النهائي لمجمع تربية الدواجن O R A V I
66O

خلاصة الفصل الثالث

69

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العملية اللوجيستية The logistics (process)	(01 - I)
12	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجيستيك	(02 - I)

فهرس المحتويات

13	الهيكل التنظيمي للوجيستيك المتكامل	(03 - I)
14	المكانة الحديثة للوجيستيك	(04 - I)
21	شبكة الإمداد (suply chain)	(05 - I)
27	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	(06 - I)
29	نموذج الرقابة اللوجستية	(07 - I)
43	نموذج قوى التنافس لبور تر	(01 -I I)
45	سلسلة القيمة	(02 -I I)
47	الاستراتيجيات التنافسية	(03 -I I)
51	سلسلة الإمداد	(4 -I I)
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(01 -III)
58	تركيبه المجمع	- III) (02
66	اقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بحيث تكون الإدارة اللوجيستية كوظيفة رئيسية فيه.	- III) (30

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	(01 - I)
18	ابرز تطورات شبكة اللوجيستيك	(02 - I)
26	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	(03 - I)
33	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	(01 -I I)

37	مختلف الاستراتيجيات	(02 -I I)
----	---------------------	-----------

مقدمة :

يعتبر موضوع اللوجستيك من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي حيث ظهر الاهتمام به أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري¹ وهذا بهدف تأمين وصول الذخائر والمؤن لتحقيق الأغراض العسكرية وذلك في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة.

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من البحوث والدراسات العلمية التي تناولت مفهوم اللوجيستيات بالدراسة والتحليل وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى ما أطلق عليه اسم لوجيستيات الأعمال.

وعلى الرغم من ذلك فقد تعرضت الأنشطة اللوجيستية إلى الإهمال وعدم الاهتمام من كثير المؤسسات

هذا ولم يظهر الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجيستية في منظمات الأعمال إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت التكلفة تتضخم بشكل ملحوظ وعندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف وأنه لا يمكن تحقيق هذه الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكاليف الأنشطة اللوجيستية . وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجيستية في معظم المؤسسات المعاصرة منذ الثمانينات القرن العشرين والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية .

تعتبر إدارة الأعمال اللوجيستية من المظاهر الحديثة للإدارة المعاصرة في مواجهة تحديات العصر حيث أصبحت احد المجالات الحديثة نسبيا لدراسة الإدارة المتكاملة وذلك من خلال المقارنة ببعض مجالات الإدارة التقليدية الأخرى مثل مجالات التسويق الإنتاج والتمويل والاستثمار.

إن الأنشطة اللوجيستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة . وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجيستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج ومن هذا تجلت أهمية الأنشطة اللوجيستية التي تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات العملاء ولكي تضمن المؤسسة نجاحها واستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين في ظل فعالية إدارتها اللوجيستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف وأقل وقت وأحسن جودة .

مصطلح "اللوجستيك Logistics" يعني حركة السلع المناسبة، بالكميات المناسبة، بالسعر المناسب، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب.²

1 - توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص07

2 - المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد439 . 2007ص 31 .

وتعتبر الأنشطة اللوجستية التي ستعرض له هذه الدراسة ، أنشطة حيوية مهمة للأنشطة التجارية والاقتصادية في النظم الاقتصادية الحديثة، كما أنها تستخدم الموارد المادية والبشرية ذات الأثر الفعال في الاقتصاديات الوطنية، ولا أدل على ذلك من أن هذه الأنشطة تستنزف 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتستخدم حوالي 13% من القوة القومية هناك كما أن الأنشطة اللوجستية في تمثل 30% من الناتج المحلي البريطاني، يضاف إلى ذلك أن تطبيق قواعد اللوجستيات في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد على 20%.

هذا فضلا عما يحقق نظام اللوجستيات من كفاءة عالمية في عنصرى التسليم ففي الوقت المحدد Just In Time (JIT) والجودة العالمية.

وما من شك أن كل هذه المميزات للوجستيك كفيل بخلق ميزة غير تقليدية يمكن أن تسميها " الميزة اللوجستية Logistics Advantage، وهي مميزة تجعل السلعة قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، بعد أن أصبحت الميزة النسبية التي قال بها " ريكاردو RICARDO " من قبل عاجزة عن تبرير أسباب التفوق في إنتاج سلعة معينة لا تتوافر لها عوامل الإنتاج التقليدية. وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة اللوجيستية في تحسين تنافسية المؤسسة.

إشكالية الدراسة :

ممارسة الأعمال اللوجيستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المؤسسة على التوسع والتطور في السوق من خلال توفير السلع والخدمات مع احتياجات رغبات المستهلك ولكي تضمن المؤسسة أو المنظمة نجاحها و استمراريتها فإها بحاجة إلى تحسين ميزتها التنافسية مقارنة مع المنافسين وهذا في ظل فعالية إدارتها اللوجيستية ويمكن إظهار مشكل البحث في السؤال التالي :

إلى أي مدى تستطيع الإدارة اللوجيستية أن تحسن تنافسية المؤسسة

لفهم الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهية الإدارة اللوجيستية
- ماهية التنافسية في المؤسسة
- ما هو واقع الإدارة اللوجيستية في مؤسسة مجمع تربية الدواجن للغرب

2- فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية :

- اللوجيستيك هو تقديم خدمة أو سلعة المناسبة في الوقت والمكان المناسب بالتكلفة المناسبة .
- تهتم مؤسسة مجمع تربية الدواجن للغرب بأنشطة الإدارة اللوجيستية و الإمداد مما يؤدي إلى زيادة تنافسيته .
- تعتمد المؤسسة على استراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسيته .

3- أهداف الدراسة :

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

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد والتنافسية .
- محاولة إبراز دور الإدارة اللوجيستية في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .
- محاولة إظهار أهمية التسيير الجيد للأنشطة اللوجيستية من خلال فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود عليها بمرور الوقت .
- محاولة تشخيص الإدارة اللوجيستية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز مركزها التنافسي للمؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تم تناول موضوع دور الإدارة اللوجيستية في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية بالدراسة نظرا للاعتبارات التالية :

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحول التي تتجه إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة .
- توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها.

5- حدود الدراسة :

جرت الدراسة في إحدى مؤسسات مجمع تربية الدواجن للغرب.

6- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة الموضوع محل البحث ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر ، أي دراسة الموضوع بجميع خصائصه و أبعاده في إطار معين ، ويقوم بتحليله استنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الموضوع محل الدراسة ، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل ، إضافة إلى التنبؤ بتأثير الموضوع محل الدراسة في المستقبل.

الفصل الأول : الإدارة اللوجيستية (مدخل نظري)

تمهيد :

تعتبر الإدارة اللوجستية أحد الموضوعات حيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام الإدارة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي إدارة المواد ، إدارة النقل ، وإدارة سلاسل الإمداد .

وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين .

- المبحث الأول : عموميات حول اللوجيستيك
- المبحث الثاني : وظائف إدارة اللوجيستيات

المبحث الأول :عموميات حول اللوجستيك.**المطلب الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيات (الإمداد)**

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجوس (Logistikos) والتي تعتبر Calculation and Reasoning أي فن الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي ¹.

ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (348-428 ق . م) هو أول من استعمل كلمة Logistikos

ويقول بعض المؤرخين أن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات ولكن أول ظهور لتلك الكلمة في العصور القديمة كان في القرن 17 بفرنسا عام 1770 بالتحديد حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حل للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت للجيش الفرنسي في تلك الفترة، وعلى هذا الأساس كان اقتراحه بتشكيل رتبة جديدة في الجيش تسمى مارشال جنرال دولوجي (Marechal Général de logis) وكانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط واختيار المواقع وتنظيم التنقلات والإمداد.

أما في سنة 1806 م نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون.

أما في القرن 19 فقد بدأت كلمة (logistics) في الظهور وذلك في عام 1836 م حينما تم تقسيم الجيش إلى خمس قطاعات (استراتيجي -التكتيكي -اللوجستي-الهندسي-التكتيكات الصغيرة)وعرف اللوجستيك آنذاك.

وفي القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 م ، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزانها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال وخاصة بعد الكساد الشديد الذي تعرضت له الشركات في و م ا عام 1958 م .

1-الفكر اللوجستي في المؤسسة وأسباب ظهوره :

يعود ظهور الفكر اللوجستي في المؤسسة في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي

¹عبد القادر فتحي لاشين ،المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات ، المنطقة العربية الإدارية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، تأليف عدد من خبراء ، عدد 439 ، 2009 ص 31 .

بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا.

ويرى كل من Lampert et stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك في مؤسسة يرجع إلى عام 1901 م حيث أجريت دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع وهو اعتبره أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوغستيك . وقام بتلك الدراسة J.crowell ، أما أول الكتابات التي ركزت على الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات التي قام به clark سنة 1922 م من خلال كتاب (clack F, principles of marketing 1922).

وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعية للتوزيع المادي مع تطبيقا لأساليب الرياضية وفي سنة 1972 م صدر كتاب تحت عنوان : KOLB.F (La logistique : approvisionnement, production, distribution). حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي، إذا يمثل هذا الكتاب بلورة التفكير اللوجستي الفرنسي .

أما في سنة 1973 م المختص في الإمداد هكست James lheskette اللوجستيك كمجال إداري متكامل جعل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، يقدم LA Fonction Logistique Dans L'entreprise في كتابه LAMBILLOTTE أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة¹

2-العوامل التي ساعدت على ظهور وانتشار إدارة اللوجيستيات :
هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيق في الأعمال الإدارية ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **تغيير أنماط الاستهلاك** : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرور من السلع الغذائية و في السيارات، هذا أدى إلى زيادة في عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون².

- **الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك** : أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية³.

¹- عبد العزيز بن قيراط ، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية ، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، ص 03

²- محمد عبد العليم صابر ، إدارة اللوجيستيات ، الشراء ، التخزين ، التوزيع ، دار الفكر الجامعي 2008 ص 17.

³- علي فلاح الزعبي ، زكريا احمد عزام ، ادارة الاعمال اللوجيستية ، دار المسيرة عمان طبعة اولى 2012 ، ص 41 .

- **الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع** : انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع والتي يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود بتدفق السلع المختلفة¹.
- **الثورة الاقتصادية و ثورة التكنولوجيا و المعلومات** :ساعد ظهور العولمة و تحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك حيث ظهر اللوجستيك لدى هذه الفجوة كما أن التقدم في التكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد و التوزيع².
- **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 المختلفة³.
- **تطور مدخل النظم** : إن مدخل النظم لا يعتمد على ا تخصيص كأساس لتكوين الوظائف إنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر فيحصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.
- **الخبرات العسكرية** : لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت اكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري ثم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد و الأغذية⁴.

المطلب الثاني : فلسفة إدارة اللوجيستيات :

1 - مفهوم إدارة اللوجيستيات :

مفهوم اللوجستيك : نظر لكون أول ظهور لمصطلح اللوجستيك كان في الميدان العسكري لذلك يمكن توضيح التعريف العسكري الذي يعتبر الأصل لهذا المصطلح "يكمن اللوجستيك في توفير ما يلزم أين ومتى يلزم"⁵ أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم الجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد و المؤونة والذخائر من المعسكرات والمستودعات في منطقة عسكرية معينة إلى ميادين القتال البعيدة، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

¹-نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 25 .

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 04 .

³ . - - نهال فريد مصطفى جلال ابراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004-2005 ص 24 .

⁴-احمد محمد غنيم ، إدارة اللوجيستيات ، طبعة أولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ص 19 .

⁵- Yves primor ,logistique : production , distribution , soutien. 3é Edition. Dunod, paris.2003.page 3.

وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹ :

التعريف الأول : الرابطة الأمريكية للتسويق « Association American marketing » سنة 1948 حركة ومناولة البضائع من نقطة الانتاج إلى نقطة الاستهلاك او الاستعمال إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

التعريف الثاني : مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالوم.أسنة1962 "اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة، التدفق و التخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، و السلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء".²

التعريف الثالث : 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..

التعريف الرابع : المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 "مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة و ذلك بهدف التخطيط، التنفيذ و مراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأة إلى نقطة الاستهلاك، ويكمن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات الخدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد م واقع المصانع و المخازن، المشتريات، التغليف المعالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن" بمقارنة تعريف السابق(سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين و إعادة التدوير.

تعريف الخامس Stones : فقد عرف اللوجستيك بأنه: علم وفن يحدد الحاجات من الجيش كيفية الحصول عليها وتوزيعه والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل.

التعريف السادس : James Heskett سنة 1978 : ركز على مستوى الخدمة و الذي أصبح احد الركائز الأساسية للاستجابة المثلى للزبائن ECR (efficient consomer reponse) وقد أشار هنا بان الإمداد يؤدي إلى الامتلية و ذلك لأنه يسعى الى تحقيق هدف مستوى الخدمة وبأقل التكاليف³

¹ - عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص4.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، الإمداد والتوزيع المادي الدار الجامعية، الإسكندرية:

مصر 2002-2003 ص 20 .

³ - Pierre médian . Anne Gratacap .La logistique et supply chain management. DUNOD,Paris2008.p 11

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

التعريف الثامن : G.PacheJ.colin 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 وذلك لتفادي التعطيل والاختناقات.

التعريف التاسع : Ratliff et nulty سنة 1996 : اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب، حركة، تخزين، وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، إدارة المواد والمخزون، وهو م تربط بالإنتاج والتسويق.¹

التعريف العاشر : Aslog اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة و الجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع المخازن المشترية إدارة المحزون أمناولة إعداد الطلبيات، النقل ورحلات التسليم يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972 ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد بيع و إعادة تدوير المنتجات .

التعريف الحادي عشر : Institute of logistics اقترحت تعريفين للوجستيك " : للوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت" أو "اللوغستيك هو الادارة الاستراتيجية 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 و تكنولوجيا الإعلام الآلي " وهذا اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة التموين ، الإنتاج ، التوزيع ، التخزين ، إعادة التدوير و الإعلام الآلي.

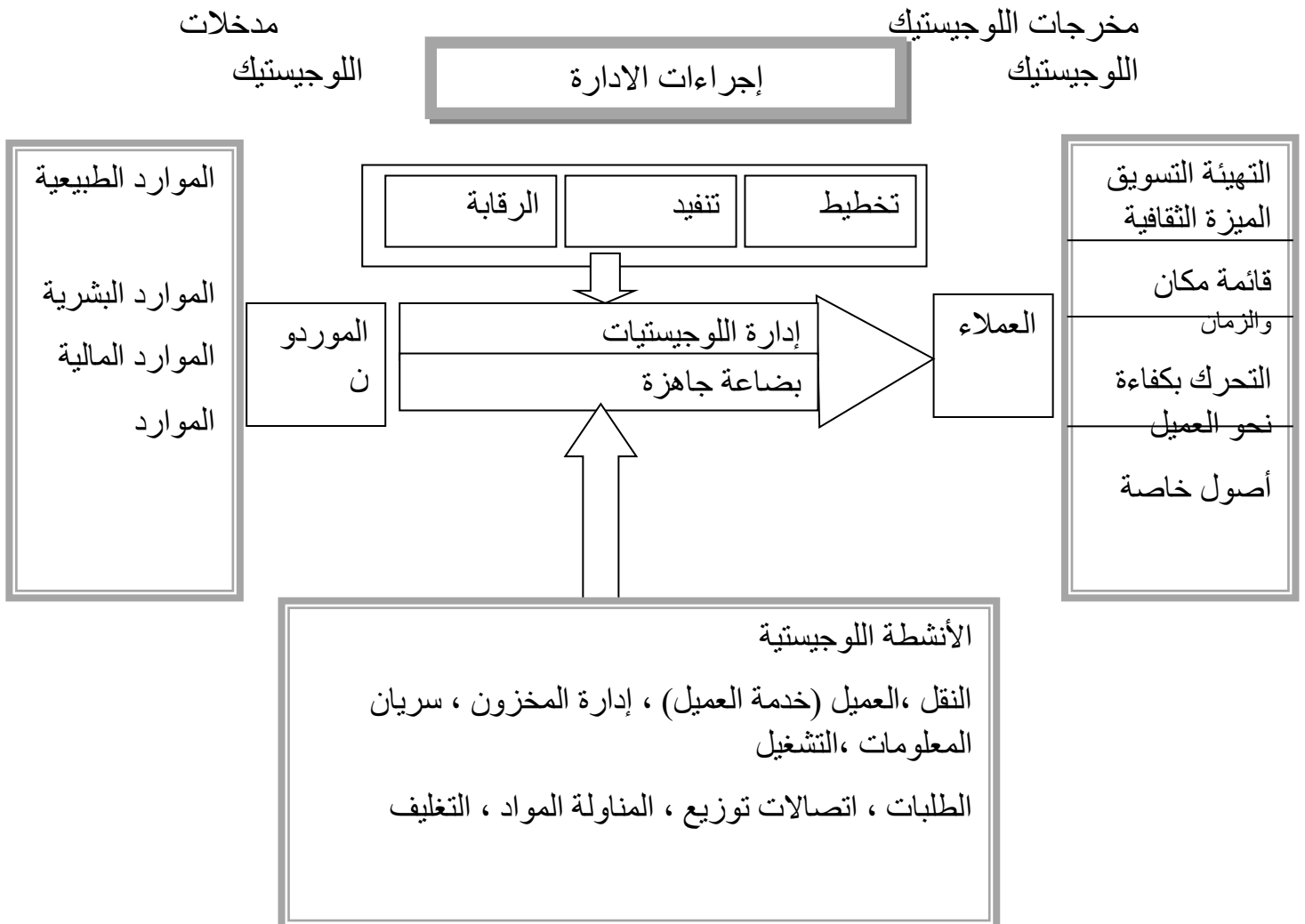
التعريف الثاني عشر : مجلس إدارة اللوجستيك (CLM-council of logistics management) اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات علاقة من نقطة المنشأة إلى نقطة الاستهلاك للأغراض توليد القناة لدى الزبائن أو كسب رضاهم".

التعريف الثالث عشر : The Logistics Institute

¹د. عبد القادر فتحي لاشين، دراسة تطوير محاور النقل البري والبحري في منطقة العربية: ج 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث. ودراسات 2012 ص 247 .

اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين موردين من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل بكفاءة وتكلفة فعالة.

الشكل رقم (I - 01) : العملية اللوجيستية (The logistics process)



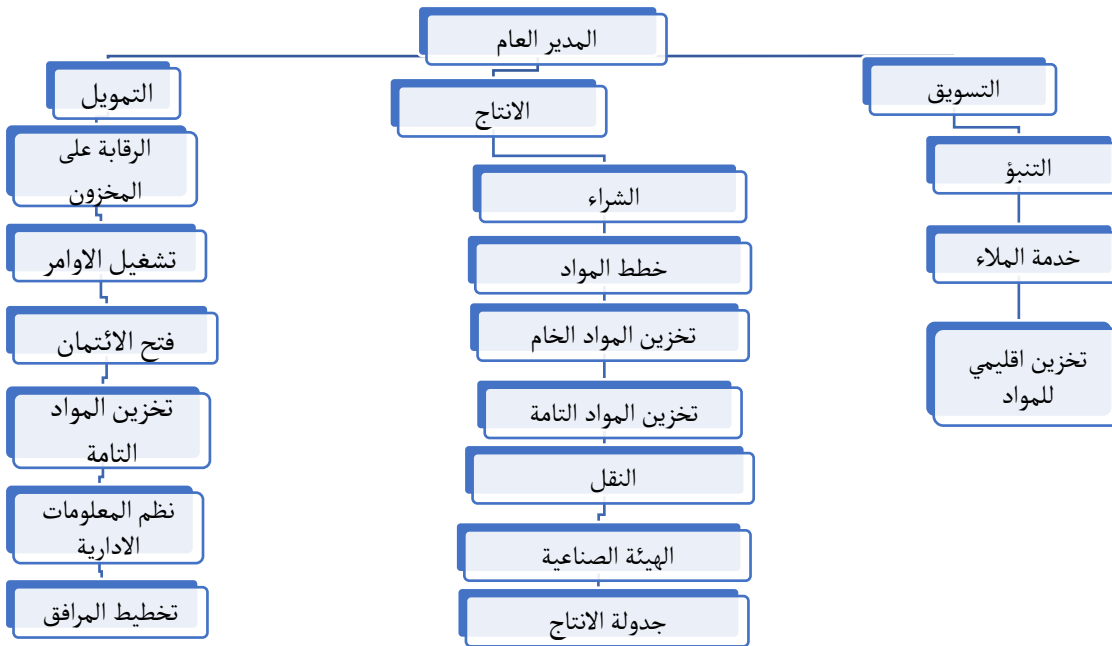
المصدر: المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات نقل اللوجستيات، تأليف فريق من خبراء المنظمة إشراف : د.عبد القادر فتحي لاشين، 2009 ص 41 .

2-مراحل تطور لمفهوم اللوجستيك : بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذا تطور من وسائل التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى للوجستيك متكامل بينهم كل من إدارة المواد و التوزيع المادي، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد *SUPPLY CHAIN* .

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975logistique Séposé

جرى رصدها في أوائل السبعينيات حيث كان الهيكل التنظيمي تقليدي وتميز بانتشار وظائف اللوجيستيك مابين عدة وحدات تنظيمية ، كما انه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجيستية في خارطة التنظيمية¹. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي الى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجيتيك كمفهوم إداري ، كما ان تلك الفترة كان اللوجيستيك مشتتا بين وظائف المؤسسة . والشكل رقم () يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجيستيات حيث نلاحظ منه انه لا وجود لإدارة مستقلة

الشكل رقم (I - 02) : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجيستيك

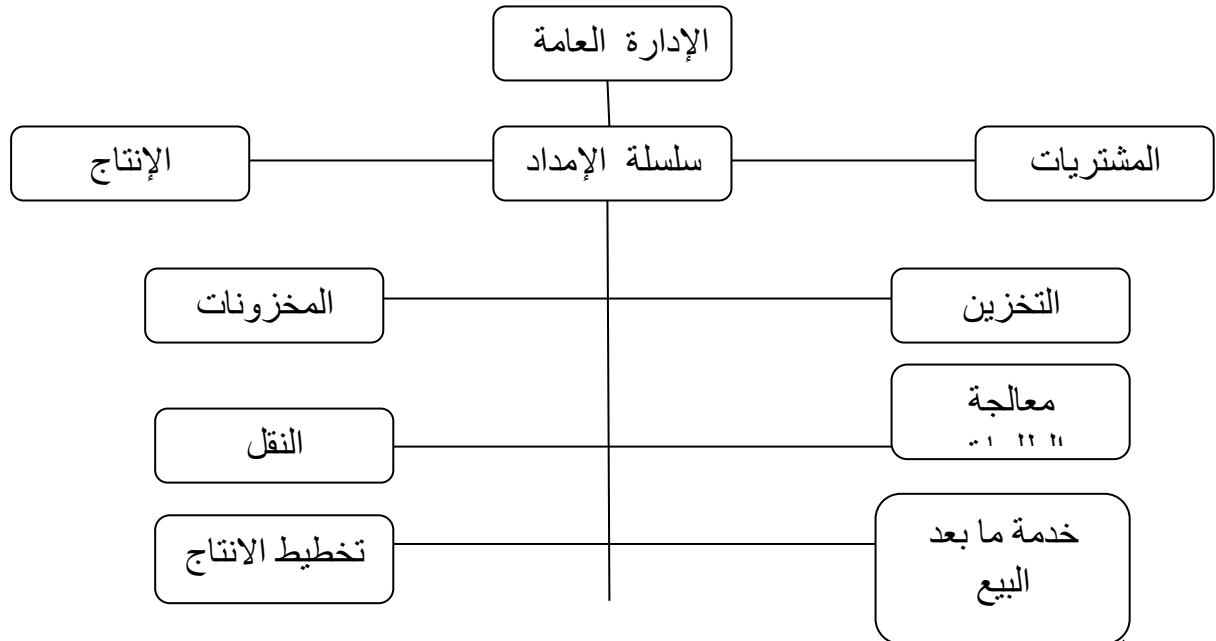


¹ - نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، مرجع سابق، ص 24 .

المصدر : نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العيد . إدارة اللوجيستيات الدار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر . 2005/2004 ص 33

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل(1975 – 1990) logistique intégrés
 تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع للإدارة العليا وعهد اليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجيستية ، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة . ولقد تصدرت شركات كبرى مثل كوداك وير لبول مسيرة احداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي¹.
 مع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى او تخطت المرحلة الثانية قفزا الى المرحلة الثالثة مباشرة². والشكل رقم () يوضح الهيكل التنظيمي للوجيستك المتكامل.

شكل رقم (I - 03) : الهيكل التنظيمي للوجيستك المتكامل

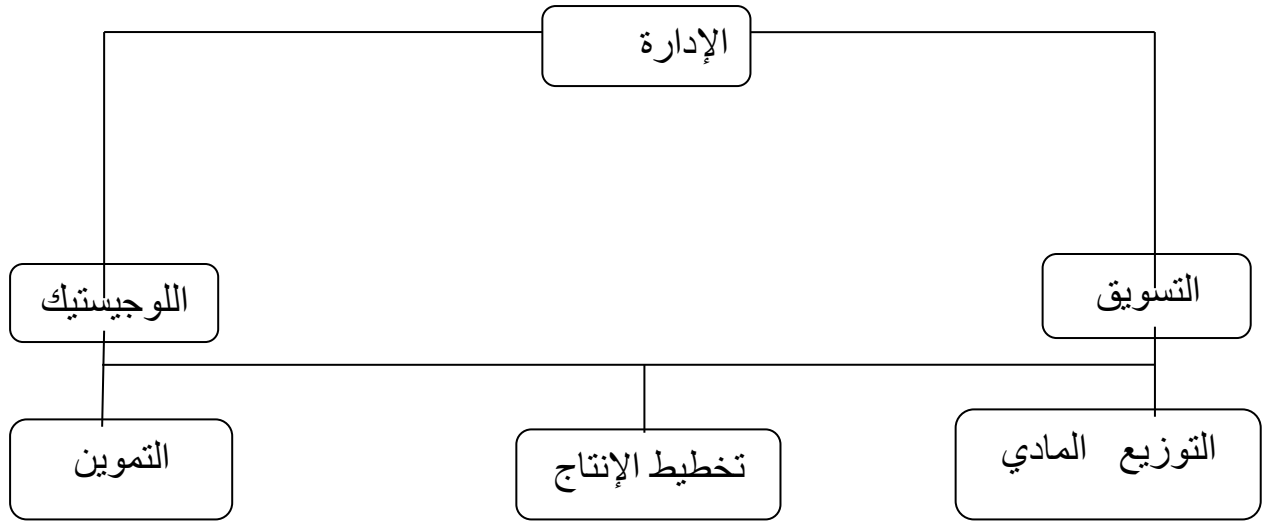


المصدر : عبد العزيز بن قيراط ، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية ، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية ص 13

1 - د محمد حسان ، إدارة الامداد والتوزيع ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 20096 . ص 12 .
 2 - عبد العزيز بن قيراط، المرجع السابق، ص 17 .

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات : logistique coopérer وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما يسمى باللوجستيك المشترك ، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجيستية وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (I - 04) .

شكل رقم (I - 04) : المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر : عبد العزيز بن قيراط ، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية ، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية ص 19 .

جدول (I - 01): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل Logistique	اللوجستيك المتكامل Logistique	اللوجستيك المشترك Logistique coopérée

التسعينيات	intégréée 1990-1975	Séparée قبل 1975	السنوات
تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الأجال)	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	أولوية المدير اللوجستي
مشترك	متكامل	منفصل	المنهج الإداري
صغير (شراكة)	كبير		عدد الموردين
كبيرة	قليلة	لا توجد	شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
طويلة	قصيرة	قصيرة	مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
نعم	لا	لا	الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد
السرعة في الشراكة بين	السرعة في التخلص	تعطل بسبب	سرعة تدفق المنتج
أعضاء سلسلة الإمداد	من المخزونات	التخزين	من التمويل إلى التوزيع
شراكة مثل: PDI Echange des données Informatisé	متكاملة مثل : CTM Computer Intrgrated Manufacturing	منفصلة	شبكات الإعلام الآلي

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 6 .

3- مكونات إدارة اللوجستيك :

تتكون إدارة اللوجيستيات من مجموعتين من الأنشطة يتمثلان في :

- المجموعة الأولى : إدارة العمليات اللوجيستية

تختص إدارة العمليات اللوجيستية بإدارة الجانب التشغيلي لوظيفة اللوجيستيات والتي تبدأ من مصادر التوريد المختلفة وتنتهي بعملية تسليم احد المنتجات تامة الصنع الى احد الموزعين او العملاء وتشمل إدارة العمليات اللوجيستية إدارة التدفق المواد و الأجزاء

تحت التشغيل والمنتجات التامة الصنع وتقسم إدارة العمليات اللوجيستية إلى ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في إدارة المواد ، إدارة التوزيع المادي ، إدارة حركة المخزون ¹ .

- المجموعة الثانية : إدارة عمليات التنسيق اللوجيستية :

تختص إدارة عمليات التنسيق اللوجيستية بإعداد الخطط اللازمة للوصول إلى تحقيق التكامل بين كل أنشطة وعمليات اللوجيستيات المتعددة ، هذا وتشمل عمليات التنسيق اللوجيستية من الناحية الإدارية العديد من الأنشطة الفرعية تتمثل أساسا فيما يلي ² :

- 1- التنبؤ بالمبيعات
- 2- تشغيل الأوامر
- 3- تخطيط الاحتياجات من المواد
- 4- تخطيط عمليات التشغيل

-4- عناصر إدارة اللوجيستيات :

تتكون إدارة اللوجيستيات أو سلسلة الإمداد من ستة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي ³ :

الاتصال والتنسيق ، نظام النقل ، التخزين ، المناولة ، التعبئة والتغليف ، هيكل المرافق و التسهيلات

ويمكن الإلقاء باختصار على كل عنصر من هذه العناصر .

-1-4- الاتصال والتنسيق :

يعتبر نظام المعلومات احد الركائز الأساسية التي تحدد كفاءة وفعالية نظام إدارة اللوجيستيات حيث يتوقف ذلك على كل من دقة البيانات والمعلومات المتبادلة من ناحية وسرعة عمليات الاتصال والتنسيق من ناحية أخرى .

-2-4- نظام النقل :

يمكن القول بأنه تتوفر للمؤسسة عدة بدائل أساسية لأنظمة النقل تتمثل فيما يلي :

ا- شراء وامتلاك وسائل النقل والشحن خاصة بالمؤسسة

ب - استئجار وسائل النقل

ج - إبرام عقود مع بعض المؤسسات المتخصصة في عمليات النقل .

-3-4- التخزين :

تتمثل المهام الأساسية للتخزين في تجميع المواد والمنتجات من مختلف الأنواع والأصناف ثم القيام باستلامها وفحصها والمحافظة عليها باستخدام الأساليب والوسائل المتعددة التي

¹ احمد محمد غنيم ، إدارة اللوجيستيات ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، طبعة اولى 2010 ، ص 36

² احمد محمد غنيم إدارة اللوجيستيات مرجع سابق ص41

³ احمد محمد غنيم إدارة اللوجيستيات مرجع سابق ص 52

تكفل تحقيق ذلك العمل هذا ويمكن اعتبار التخزين بمثابة مستوى مصغر لنظام التوزيع بالمؤسسة .

4 - 4 المناولة :

ترتبط عمليات المناولة ارتباطا وثيقا بتدفق عناصر المخزون السلعي من وإلى مراكز الإنتاج بالمؤسسة كما تحتل تكاليف المناولة أكبر نسبة من قيمة إجمالي تكاليف اللوجيستيات وذلك من حيث حجم الإنفاق الرأسمالي على وسائل ومعدات المناولة المتعددة .

4- 5- التعبئة والتغليف :

تعتبر التعبئة والتغليف في بعض الأحيان أهم من محتويات المنتج نفسه ويمتد دورها لتضمن القيام بالعديد من الوظائف حيث تسهل العبوة من عمليات تداول المنتج وتخزينه كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بعمليات المناولة باعتبارها وسيلة أساسية للحفاظ على المنتج الذي يتم مناولته

كما أيضا تحفظ التعبئة المنتج من العوامل الخارجية كالرطوبة والحرارة ، وتساهم أيضا التعبئة في عملية التسويق حيث تساعد على ترويج المنتج .

4- 6- هيكل المرافق والتسهيلات :

يمثل هيكل المرافق والتسهيلات بالمؤسسة عدد وحجم المواقع الجغرافية للوحدات التشغيلية بالمؤسسة مثل قسم الإنتاج والمخازن ، والأقسام الإدارية وترجع أهمية هذه الأقسام إلى أنها تمثل المواقع التي تنتقل منها واليها مختلف المواد والمنتجات .

5- أنشطة اللوجستيك والتكنولوجيات الحديثة له

تواجه المنظمات الأعمال بنية الديناميكية متحركة و غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب منها تبني إستراتيجية متينة تمكنها من التكيف و جعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة بالإضافة إلى تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح و الاستمرار و تكمن هذه الإستراتيجية في الإدارة المثلى لشبكة الإمداد و التي تعتبر فلسفة و توجه جديد في الإدارة الحديثة و أداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة و مستوى أداء المنظمات و تتمثل شبكة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم ، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة لعدة مرات من خلال قنوات محدودة و ذلك أثناء

تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها.¹

جدول رقم (I - 2) : ابرز تطورات شبكة اللوجيستيك

الفترة	المفاهيم	الأهداف
1970 سنوات	وظائف تقليدية : نقل توزيع تخزين	السعي للسيطرة على التكاليف وذلك في بيئة المنظمة
سنوات 1980	الإدارة اللوجيستية	اختيار الموردين وسياسة الشراء وذلك في بيئة دولية
سنوات 1990	إدارة شبكة اللوجيستيك	تخفيض تكلفة الأنشطة اللوجيستية وتحسين جودتها إضافة إلى تحسين معدل الخدمة

SOURC :André Marchal .logistique globale-Supply Chain management Ellipes Edition marketing S.A ,2006..page 12.

أ- أنشطة إدارة شبكة الإمداد (اللوجيستيك): تحدد شبكة اللوجيستيك بثمانية أنشطة رئيسية هي:²

• إدارة العلاقة مع العملاء (Customer Relationship management):

CRM

تعتبر خدمة العملاء النشاط الرئيس في الأول الذي تهتم به المؤسسة ، وإن أي تخطيط للأنشطة الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذا النشاط الذي بدوره يحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد . فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل ، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها و احتياجاتها وبأقل تكلفة.

• إدارة العلاقة مع الموردين (supplier Relationship management):

SRM

يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة.

• إدارة الخدمة المقدمة للعملاء (Customer service management):

¹ - ثابت عبد الرحمن ادريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد و التوزيع المادي ، مرجع سبق ذكره. ص 21

² - Pierre médan, Anne Gratacap .La logistique et supply chain management. DUNOD .Paris 2008 .p27.

يجب على المؤسسة ان تضمن تلبية متطلبات و توقعات العملاء الممثلة في المنتجات و الخدمات ويتم هذا بتوفير المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة و الدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار و خصائص المنتجات و استقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.

● معالجة الطلبات (ordre full filment):

يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن و التكامل بين خطط التصنيع و التوزيع و النقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

● إدارة تدفق المواد و المنتجات- (manufacturing flow management):

يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المحزونات، الموازنة بين احتياجات العملاء و إمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات.

● إدارة الطلب (demande management):

يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الإمداد و متطلبات العملاء ، و يمثل التنبؤ مفتاح إدارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة و تواريخ الطلب....

● تطوير وتسويق منتجات جديدة (product development and commercialization):

لابد على المؤسسة ان تستعين بالموردين و العملاء في عملية تطوير منتجاتها وكذا تسويق المنتجات الجديدة خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.

إدارة المراجعات أو المردودات (returns management)

لابد من إدارة المردودات في الاتجاه العكسي عبر شبكة اللوجيستيك بنفس كفاءة إدارة المبيعات و هذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة حسب كل من Meindl Chopra et فان كل أنشطة شبكة اللوجيستيك السابقة تندرج تحت ثلاثة عمليات أساسية تتمثل في :

-إدارة العلاقة مع الموردين SRM (supplier relationship management).

-إدارة العلاقة مع العملاء CRM (customer relationship management).

-إدارة شبكة الإمداد داخليا ISCM (internal supply chain management).

ب- التكنولوجيا الحديثة للوجيستيك¹:

➤ - طريقة الوقت المناسب J I T (JUST -IN -TIME)²: هي طريقة

لوجيستية ترافق الإدارة اللوجيستية حيث تقوم على مبدأ الإنتاج والتموين والتوزيع في الوقت المناسب . فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها ،

¹ gerard baglin , Management industriel et logistique , concevoir et piloter la supply chain, paris , 5eme edition , 2007 .p.15.

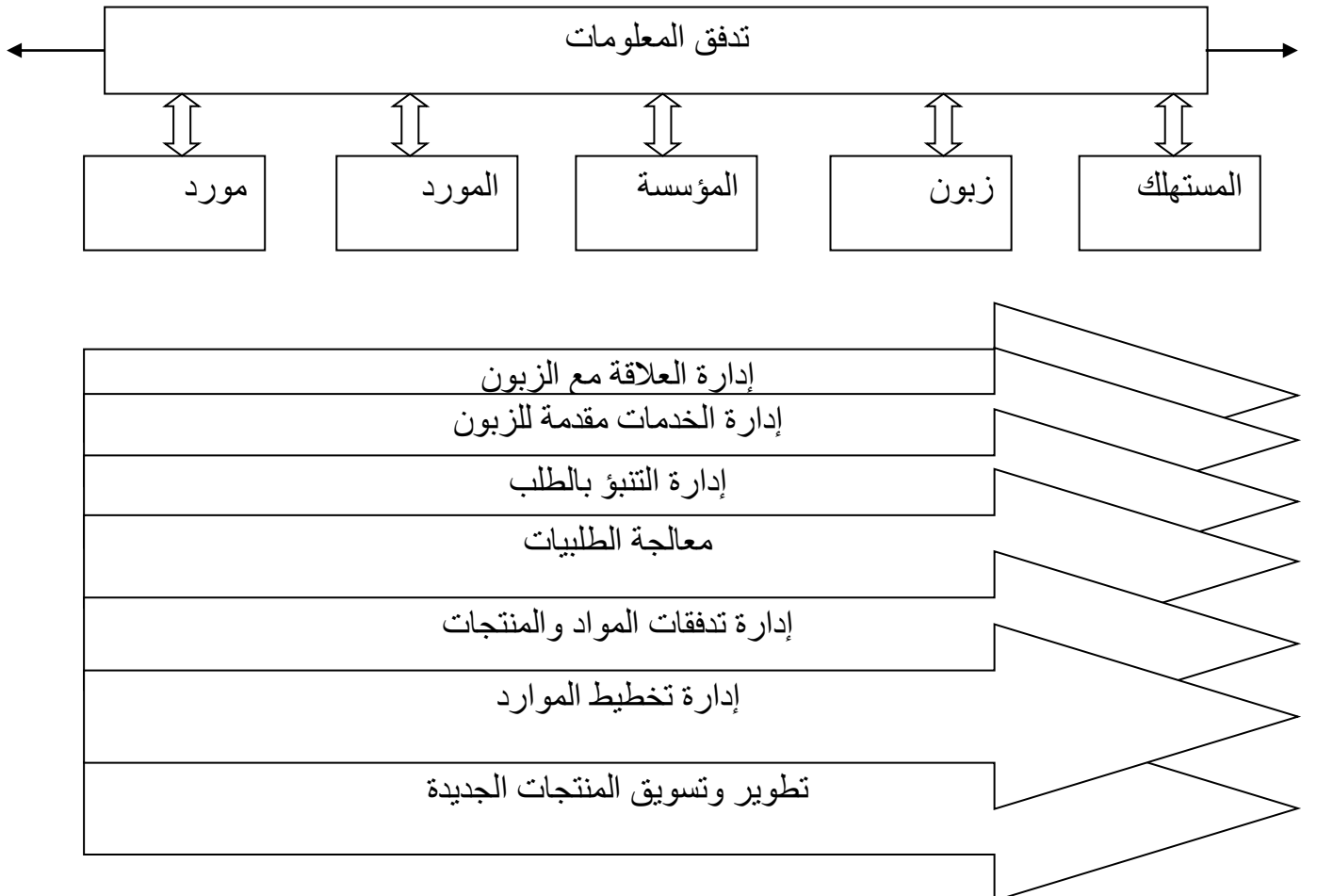
² - عبد العزيز بن قيراط مرجع سابق ص 49 .

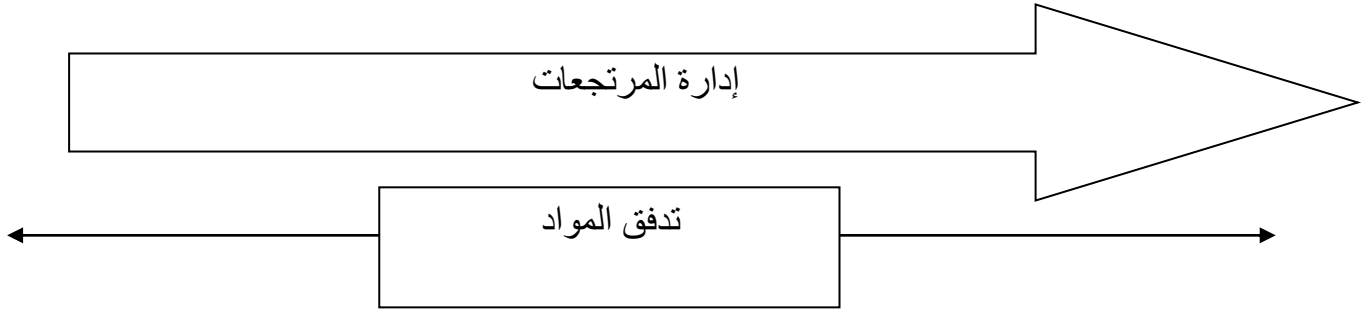
في الوقت الذي يريده ، وفي المكان المناسب والجودة والنوعية النموذجية و خاصة بالتكلفة المناسبة .

JIT هي أسلوب لتسيير العماليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة اللوجيستية، ومن أهدافها ما يلي

- انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90% .
- انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% الى 30% .
- انخفاض تكاليف الأعداد بنسبة 75% .
- تحسين الجودة بحوالي 75% الى 90% .
- تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50% .
- **طريقة 6σ** : هي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الانتاج .
- **طريقة S M E D**: هي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت او أوقات التسليم .
- **طريقة POKA - YOKE** : هو نظام يتمثل دوره في التحدير قبل حدوث الأخطاء في العملية الانتاجية .
- **طريقة KANBAN** : هي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من اجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون .

الشكل رقم : (I - 5) : شبكة الإمداد (suply chain)





SOURCE: Gilles paché et alain splamjam : la gestion logistique multi ,
auteur .perspectives stratégique Anne 2000 optic· p 168

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة اللوجيستية

1- أهمية الإدارة اللوجيستية: إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في تضخم بشكل ملحوظ، وعندها تفتنت الإدارة هذه المنظمات أن طريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وتقليل تكاليف النقل وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف.¹

- أهمية اللوجستيك تعود لعدة عوامل نذكر منها:

1- اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على مستوى الاقتصادي للدول² حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 78% من قوة العمل هناك ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 200 مليار دولار.³

2- طول خطوط الإمداد و التوزيع: إن اتجاه نحو العولمة في الصناعة و التجارة و كذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزيد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات.⁴

¹ - اثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن ، فهد ابراهيم جورج ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط . ص 16 .

² - Joël sohier, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigent et ses répercussion sur la gestion ,5em édition, parie, Vuibert, 2007, pp.24 - 25.

³ عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2008 ، ص 18 .

⁴ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 22 .

3- اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز: تتوقف إستراتيجية التمايز التي تسعى الشركات والمنظمات للوصول إليها على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية من حيث التكلفة، وخدمة العملاء، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للشركات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين التكلفة (أسعار المنتجات)، وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تساعد المنظمات على التوسع في الأسواق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها.¹

4- الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل: يتوقف رضاء العميل بشكل أساسي على الاطمئنان لمدى توفر المنتجات من خلال ضمان انسيابها، وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة؛ لأنه عندما تسعى المنظمة لبذل جهود مميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، عبر تجهيز الطلبات، والمعلومات، والتخزين والنقل وغيرها، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء المحتملين في الوقت، والمكان المناسبين، وإلا ستكون السلعة أو الخدمة قليلة القيمة بالنسبة للعملاء.²

5-تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: أدى الإقبال على استعمال الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، ونجاح سلسلة مطاعم الأكل السريع إلى جعل العملاء يتوقعون الحصول على رغباتهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات في أقصى وقت ممكن، إضافة إلى ذلك، فإن تطور أنظمة، ومعلومات، وعمليات التصنيع الآلي ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذو الحجم الكبير .

وبالتالي مثلت الأنشطة اللوجستية أهمية خاصة تجسدت في "تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنفق مع رغباتهم واحتياجاتهم التي تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين وغيرها.

ونظراً لأهمية الأنشطة اللوجستية في التجارة والنقل، فقد اتجهت الشركات العالمية إقامة مراكز لوجستية في مناطق قريبة من أسواقها. حيث يعد مفهوم مركز اللوجستيات أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم مراكز التوزيع، والذي يعرف بأنه: المكان الذي يتم بواسطته تجميع السلع الوسيطة، وتامة الصنع، بهدف إجراء بعض العمليات عليها من فرز، وتعبئة، وتغليف، وتجميع، ثم إعادة شحنها إلى سوق المستهلك النهائي، بهدف خفض التكاليف الكلية لتلك العمليات، والاستفادة من التخصيص وتقسيم العمل، لتحقيق ما يسمى بالوفورات الاقتصادية.³

2- أهداف اللوجستيك:

ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:⁴

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 20 .

² - عدنان إبراهيم أبو حسن ، الأنشطة اللوجيستية وأثارها الاقتصادية ، مجلة دنيا الوطن ، جامعة القدس المفتوحة غزة تاريخ النشر، 2010/02/19 .

³ - عدنان إبراهيم أبو حسن ، نفس المرجع .

⁴ نفس المرجع السابق، ثابت عبد الرحمان إدريس، ص 20 .

2- 1 - الجودة المناسبة:

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.¹

اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة و التكلفة 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.
- ب- اختيار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.
- 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 و ممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2- 2 -السعر المناسب:

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه ((تكاليف الأجر، أعباء التصنيع و الأعباء العامة)).

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.
- ب-النشرات التي تصدرها البورصات
- ج-مندوبي البيع.
- د-بطاقات الأسعار.
- هـ-العطاءات (المناقصات بأنواعه).
- و-المفاوضات.

2- 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 و التخزين والظروف المالية للمؤسسة.

2- 4 - الشراء في الوقت المناسب:

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

¹ عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الانتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التدبير تخصص مالية، المركز الجامعي، المدينة، السنة الجامعية 2007-2008 ص 56

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

أ-توقيت دورة الإنتاج.

ب-النقل.

ج-طبيعة السلعة المرغوب شراؤها.

د-الظروف المادية للمؤسسة.

ثانياً :سياسات توقيت الشراء.

وأهم السياسات المتبعة،سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة و غيرها.

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.

ب-تقسيم الموردين.

ج-اختيار أكثر من مورد.

المبحث الثاني :وظائف إدارة اللوجيستيات

المطلب الأول : 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 : يمكن تفريق بين ثلاثة مستويات للقرارات في

شبكة الإمداد للمستوى الاستراتيجي (أثارها على المدى البعيد) المستوى التكتيكي (الأجل

المتوسط من أسبوع إلى سنة) والمستوى العملي (قرارات يومية).¹

1- التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق وتنبؤ طويل مدى، وله تأثير كبير

على الموقع وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة تطوير منتجات جديدة، توسيع النشاط واكتساح السوق الجديدة.

¹ رونالد إتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، ص 56.

2-التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، وتطلب نماذج التخطيط أكثر توضيحا وهنا لا بد من ضمان توفير الموارد (البشرية، المواد) وذلك من أجل تلبية الرغبات وتحقيق المخزون اختيار نمط النقل، نوع قناة التوزيع متبعة.

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

جدول (I - 02) أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لأعمال اللوجستية

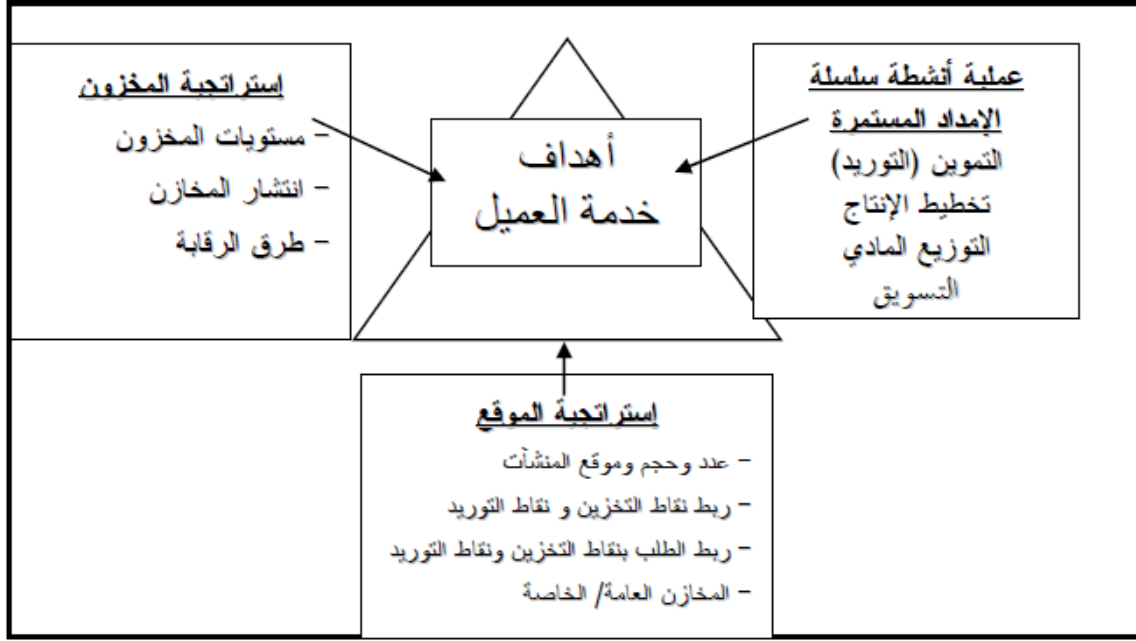
نوع القرار	مستوى القرار	
	استراتيجي	تكتيكي
الموقع	التسهيلات ، الحجم والموقع	وضعية المخزون
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي
تشغيل الاوامر	اختيار وتصميم نظام الأوامر ادخال	قواعد الاولويات لطلبات العملاء
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار المورد

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002 – 2003 ص59

ثانيا :ممثلث القرارات اللوجستية .

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

شكل (I - 06) : ممثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط و تنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2117 ، ص 91

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين، والنقل والموقع، وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل، كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

ثالثا - العلميات اللوجستية:

تتكون من العناصر التالية:

الشراء: تنبؤ بالطلب، اختيار مصادر التوريد-تحديد الكميات و أوقات الشراء، تحديد طريقة ونوع التعبئة، تحديد الموقع السليم.

النقل: تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل، تحديد مسارات النقل، تحديد حمولات وسعر النقل، تحديد مواقع التخزين، تحديد نقاط التخزين.

التخزين : تحديد عدد و حجم مواقع نقاط التخزين، تحديد سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية تحديد شكل المخزون، تحديد مساحة المخزون، تحديد أساليب التنظيم، وترتيب المخازن وتصميم شبكة العبوات لأغراض التخزين، التصرف بالمرتجعات(Retour).

المناولة : اختيار المعدات، تحديد إجراءات تجهيز الطلبيات. تدفق المعلومات: تجميع المعلومات، تحديد وسائل الاتصال، تحليل البيانات، استخدام النتائج للتخطيط.

الإجراءات الرقابية: تحديد الإجراءات، تنفيذ الرقابة.

المطلب الثاني: الرقابة اللوجستية:

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

أولاً: أهمية الرقابة اللوجستية:

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية، لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد و المخزون 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 الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي.

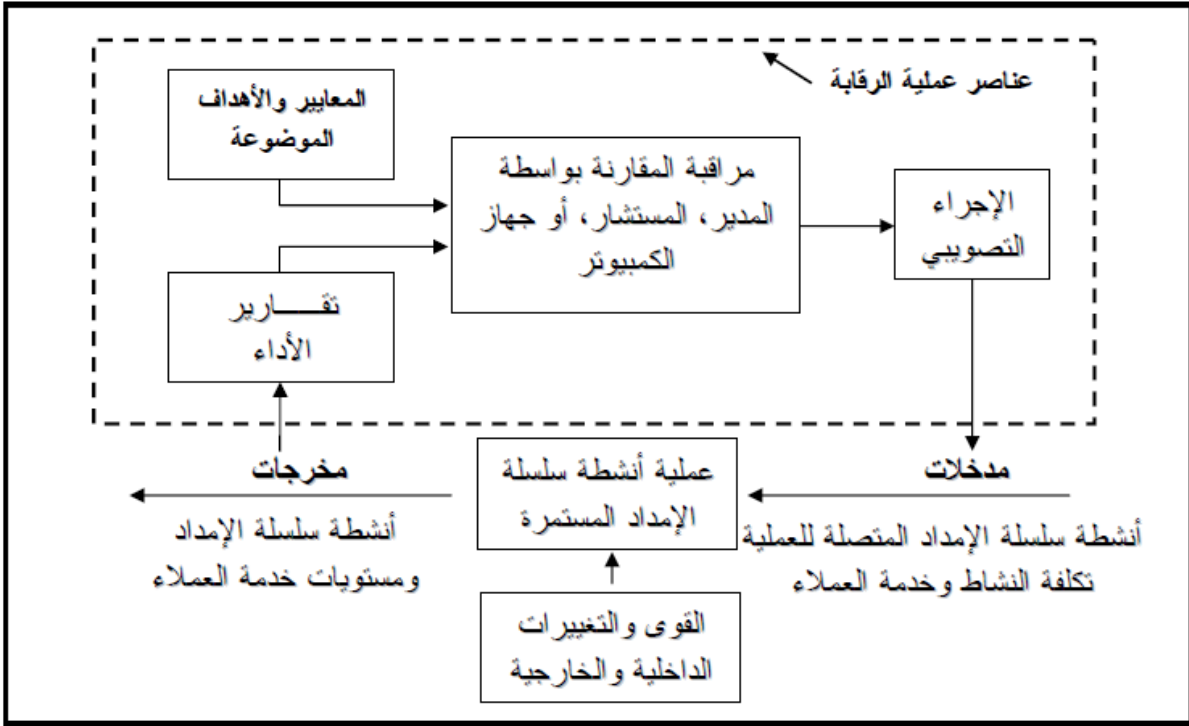
والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية و المؤثرات البيئية و الأداء¹.

ثانياً: 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. وذلك ما يوضحه :

الشكل (I - 06) : نموذج الرقابة اللوجستية.

¹ - رونالد إنش بالو، إدارة اللوجستيات ، تخطيط و تنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2117 ، ص 90.



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد. ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض :السعودية، 2117، ص .

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل مفاهيم عن اللوجيستيك بحيث عرف تطورات عديدة عند تطبيقه في إدارة الأعمال اللوجيستية ، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف الإدارة اللوجيستية مع ظهور العولمة وتطور عالم الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال شهد هذا الأخير تغيرات وتحسينات وتجديد على مفهومه وكذلك مجاله وأهميته، و أيضا إستراتيجية الإدارة اللوجيستية حيث أصبح أحد معايير تطور وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة .

الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة.

تمهيد :

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، لذا وجب التعرف على مختلف أنواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل.

لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث يرى بورتر أنه بإمكان المؤسسة من اكتساب

التميز من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية تدنيه التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز، فيما جاءت مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد خلال التسعينات لتبرز الدور الكبير لموارد المؤسسة وكفاءاتها في خلق التميز. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة .
- دور الإدارة اللوجيستية في تنافسية المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة.

: تعريف الميزة التنافسية.

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص، صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الاقتصادي. وسنقوم بسررد أهم التعاريف لها :

يعرف¹: M.Porter:

الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- و يعرفها: Heizer and Render:

بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين ، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة وتمييزة عن المنافسين الآخرين.

كما أشار lui:

إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.²

- كما يعرفه "علي السلمي"³:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، ومن وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتوقف على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل:⁴

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه الإستراتيجية معينة للتنافس.

عرف " علي السلمي " :

مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التمييز و الاختلاف، فيما بين المنظمة و منافسيها.¹

¹بمنصوري الزين ، أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب ،البليدة ، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في

منظمات الأعمال ، eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28doc

² أكرم أحمد الطويل أستاذ مساعد ،قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل ،كلية الإدارة والاقتصاد ، مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع

الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في. محافظة نينوي .eco-

asu.edu.jo/ecofaculty/wp- centent/.../73doc

³ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة 2001 ص 10 .

⁴ . - نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، 1998 - ص 37 .

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات النظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي:²

الجدول رقم (II - 1) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه التركيز أو
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسات على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
Evens	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
Macmall and Tappo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقات مع الزبائن ك أداة لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال التعاريف السابقة نلخص الى ان التنافسية هي كل شئ ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى ، كما انها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق ، وهي تؤدي أيضا الى :

- تحقيق التفوق و الافضلية على المنافسين.
- انها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين او كليهما .
- انها يجب ان تؤدي الى التأثير في المشتريين و ادراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- انها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

المصطلحات المشابهة

1- المنافسة

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

¹ أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة- 2002 - ص. 13

² د: نوري منير ، مداخلة بعنوان إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات

eco.asu.edu.jo/ecofcultu/wp-content/.../70/doc

2- الميزة التنافسية :

هي ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة الى الزبائن⁴ يزيد او يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن ان تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع اكثر من المنافسين او تقديم نفس المنافع بسعر اقل⁵.

خصائص الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:⁶

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تنسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقرنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخر بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة على المدى القصير و البعيد.

: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:⁷

- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما إن تحوز ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث

1 - احمد محمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 . ص 7 .
 2 - p . kotler et dubois , marketing management , publi union , 10 eme édition , paris , France , 200 .
 3 - صلاح الشناوي ، اقتصاديات الاعمال مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر . 1995 . ص 29 .
 4 - الماتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23 ، 22 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 والعشون ، مكتبة مؤسسة الاهرام ، مصر 2002 . ص 190 .
 6 طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2 2009 - عمان الأردن ، ص 309 .
 7 -M. Porter , L'avantage concurrentiel des nations , Inter Edition- 1993- p85 .

أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء ، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه ، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .

- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، لنشاط معين¹.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي ، الإطار الوطني و مدخل الموارد.

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:²

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، و من بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم – آثار من حنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر

ب- إستراتيجية التميز و الاختلاف:³

¹ - G. garibaldi , strategies concurrentielle choosier et gagger , edition d' organization , Paris , 1995 p.101

² -. Magakian , jean - louis et payaud ; marielle audrey , 100 fiche pour comprendre la stratégie d'entrepris , 2^e édition , paris 2007 . p 137 -138.

³ Michael E.PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence. , economica , P 259

للمؤسسة ان تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، الجودة المتميزة ، الريادة التكنولوجية ، السمعة الجيدة ، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص¹:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات معينة من المستهلكين ، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

والجدول الموالي رقم (II - 02) : يبين مختلف الاستراتيجيات

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والمادة	المتطلبات المادية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي مستمر وإمكانية توفر رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف وكفؤ على اليد العاملة - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل العملية . - نظام توزيع دور كلفة منخفضة 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة - تقارير دورية وتفضيلية تتعلق بالرقابة - هيكل ذات مسؤوليات محددة . - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة .
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية - مواصفات مميزة في المنتج . - الابتكار والتطور . - قدرات عالية في مجال البحوث - شهرة المؤسسة في المجال - الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث وتطوير والتسويق . - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة على العلماء الباحثين .
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها - وموجهة إلى قطاع سوق معين . 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع

¹ ibid Porter, p 320 ..

السوق المعين .	
----------------	--

المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس . الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية 2002 .

2. الإطار الوطني:1

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية و البنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، و تشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته ، و من نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية ، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها

3. مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية ، و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- . الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع:

المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها

معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد

الأولية إلى منتجات ، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

ب- . الموارد غير الملموسة : نميز فيها ما يلي:

الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة ، و التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهوم

1 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها ، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - 2000 - ص 6 .

الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية ، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

المعلومات : في ظل بيئة تنافسية ، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

معرفة كيفية العمل : أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج ، التنظيم و التسويق ، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة ، و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

ج- الكفاءات:

تعتبر الكفاءات اصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين. و تصنف الكفاءات إلى صنفين:¹

الكفاءات الفردية : ²تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ، "rLeboyre" ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا ، يقوم بما يجب القيام به ، سريعا لتعلم ، يملك فكرة اتخاذ القرار ، قيادة الأتباع ، ينشئ الجو المناسب للتطور ، الوقوف في وجه مثيري المشاكل ، متجه نحو العمل الجماعي ، يوظف مساعدين مهرة ، يبني علاقات جيدة مع الآخرين ، إنسان و حساس ، حازم و واقعي ، يوفق بين عمله وحياته الشخصية ، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة ، يتصرف بمرونة.

¹ How do core competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences , knowledgeand process management,2007.www.intersciencewlley.com, P:238 .

². عمار بوشناق، نفس المرجع السابق،ص57-58

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مرد ودية اكبر

الكفاءات الجماعية أو المحورية : ¹ وتعرف تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محلا لموارد ، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

د- **ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم :** في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات ، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تقترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.

تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية فيما يلي:

(1) الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، فإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيتها لنسبية ، تكلفة عوامل الإنتاج ، تميز المنتجات و مستوى إنفاقه على البحث والتطوير و الرءاءات المحصل عليه.²

(2) تكلفة الصنع المتوسطة:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيد اعن تكلفة الصنع المتوسطة ، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

و تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة) أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة).

(3) الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل ، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج ، كما إذا كان الإنتاج

¹- عمار بوشناف ، نفس المرجع السابق،ص 59

²قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب (البلدية)- جوان 2007 - ص 45 -

يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4) الحصّة من السوق:1

عندما يكون هنا كحالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها،كلها كانت حصتها من السوق أكبر ، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصّة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس ، بالإضافة للأسباب أعلاه ، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق.

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002 – 2003 الصادرة عن المنتدى العربي المنعقد في مدينة جنيف يومي 08-09 سبتمبر 2002 فان مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة في المؤشرات التالية:

- ✓ مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي.
- ✓ مؤشر بيئة الأعمال : ويشمل أربعة مؤشرات هي (مؤشر البيئة التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع ، مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد ، مؤشر الحاكمية وفعالية المؤسسات ، مؤشر الجاذبية الاستثمار).
- ✓ مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص.
- ✓ مؤشر الإنتاجية والتكلفة.
- ✓ مؤشر الطاقة الابتكارية و توظيف التقنية .
- ✓ مؤشر رأس المال البشري.
- ✓ مؤشر البيئة التحتية الثقافية.

المطلب الرابع : تحليل القوى التنافسية و سلسلة القيمة

1- القوى التنافسية :

إن تحليل القوى التنافسية يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع ، حيث تتوقف هذه الأخيرة على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية" حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها ومن بين هؤلاء:

¹قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية- مرجع سابق- ص 47 .

1- المنافسون المباشرون (المنتجات البديلة) : يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر و الخدمات ، أو عليها جميعا في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2-الموردون (قوة تفاوض الموردين) : يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة ، وبالتالي يقللون من ما يمكن لها أن تحققه من أرباح.

3-الزبائن (قوة تفاوض العملاء) : يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها ، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

4-المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد) : هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح ، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

5-منتجون سلع الإحلال (شدة المزاحمة بين المؤسسات) : هم مصدر تهديد لسحب الزبائن – والموردون أيضا من التعامل مع المؤسسة ، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

هناك من يضيف الحكومة وجماعات الضغط كقوى تنافسية بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة . انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجه للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (II - 01) : نموذج قوى التنافس لبورتر



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

2- نموذج سلسلة القيمة و التنافسية :

يعتبر مايكل بورتر أو لمن تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه الميزة التنافسية و يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها¹

ويكمن دور سلسلة القيمة في كونها:2

- مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة ، و بالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلى بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤدى داخل المؤسسة.

وتتكون سلسلة القيمة مما يلي : 3

الأنشطة الرئيسية : وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- أ/ الإمدادات : وهي أنشطة مرتبطة باستلام ، تخزين ، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج ، وتشمل مناولة المواد ، المخازن ، الرقابة على المخزون ، المراجعات إلى الموردين؛
- ب/ الإنتاج : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار، التسهيلات؛
- ج/ الإمدادات الخارجية : وهي أنشطة مرتبطة بجمع ، تخزين ، وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن ، وتشمل تخزين المنتجات التامة ، مناولة المواد ، العمليات الخاصة بالتسليم ، تنفيذ وجدولة الطلبات؛
- د/ التسويق والمبيعات : هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج ، وتحفيزه على الشراء ، وتشمل الإعلان ، الترويج ، رجال البيع ، الحصص اختيار منافذ البيع ، العلاقات مع منافذ البيع و التسعير.
- هـ/ الخدمة : أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ، وتشمل خدمات التركيب ، الإصلاح ، التدريب ، قطع الغيار و الأجزاء ، تعديل المنتج.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص88 .

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 112 .

³نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:90

2- الأنشطة الداعمة : وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

أ/ البنية الأساسية للمنظمة : تشمل أنشطة الإدارة العامة ، المحاسبة ، الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجي ، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

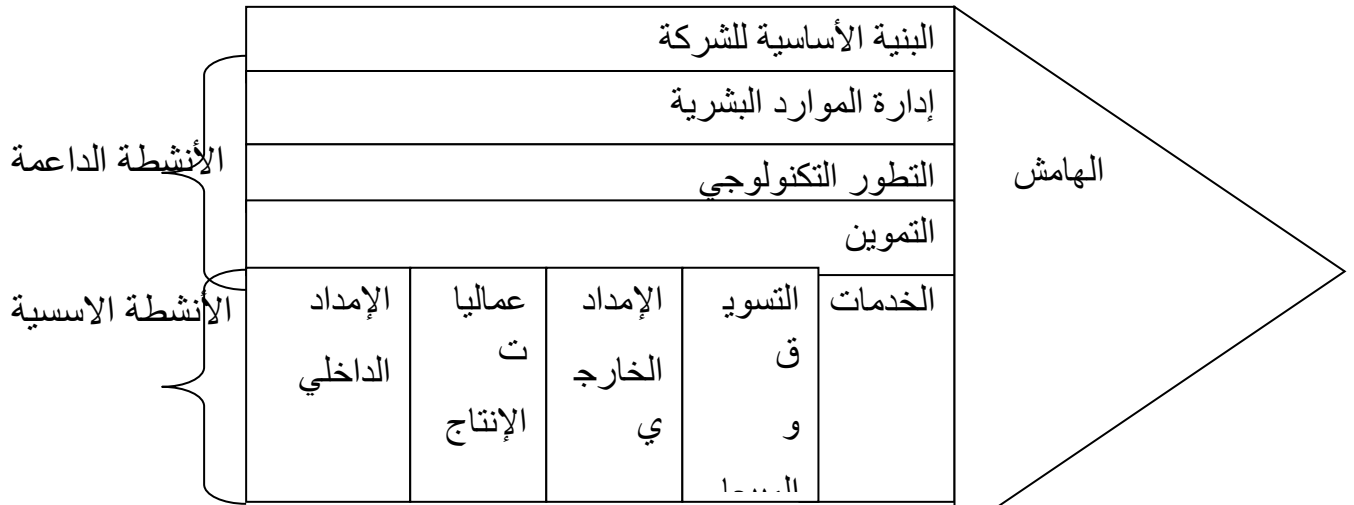
ب/ إدارة الموارد البشرية : أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب ، وتنمية الأفراد ، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

ج/ تنمية التكنولوجيا : أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة ، وتشمل المعرفة الفنية ، والإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط ، داخل سلسلة القيمة.

د/ الشراء : هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد أولية أو خدمات .

و الشكل الموالي رقم (II - 02) : يوضح شكل نموذج سلسلة القيمة:

شكل رقم (II - 02) : سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, **Competitive advantage**, The free press, New York, 1998, p: 37.

المبحث الثاني : دور الإدارة اللوجيستية في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على وسائل و أدوات قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، وتطبيقها في استراتيجيات تنافسية ، ومن أهم هذه الأدوات هو وجود إدارة لوجيستية باعتبارها من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من اجل تدعيم قدرتها التنافسية .

علاقة الميزة اللوجستية بالميزة التنافسية: اثار " بورتر PORTER " خلافا كبيرا في الرأي حول تشييعه لفكرة " الميزة التنافسية : واعتبرها بديلا عن نظرية الميزة النسبية، ثم جاءت هذه الدراسة لتقرر ان " الميزة اللوجستية " ليست "الميزة التنافسية" هي البديل عن نظرية الميزة النسبية ل "ريكاردو" تأسيسا على ان سلسلة القيمة اللوجستية Logistics Value Chain هي وحدها القادر على خلق القيمة اللوجستية على نحو ينسق بين العرض والطلب، ويسيطر على عملية تدفق المواد الداخلية والخارجية، وبذلك نحصل على السلعة بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة.¹

المطلب الأول : الاستراتيجيات التنافسية :

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

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف .
- إستراتيجية التميز .
- إستراتيجية التركيز .

إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف :

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف الإنتاج اقل من تكاليف داخل القطاع ، تبني الإستراتيجية على أن تضع المؤسسة نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة للوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

تعتمد هذه الإستراتيجية على اثر الخبرة من اجل تسعير المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على مستوى فوق المتوسط للأداء التي تنشط فيه وهذا ما يستوجب البحث في وضع أسس للتفوق في التكلفة التي يصعب تقليدها .²

ويرى بورتر بان أهم العوامل التي تتحكم في تغيير التكاليف وتعمل على تقليصها ، اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع الاستفادة من اثر التعلم ، محاولة الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن... الخ.³

¹ |أ.د. عبيد علي حجازي ، اللوجيستيك كبديل لنظرية الميزة النسبية ، الاسكندرية منشأ المعارف . ص 20 .

² -محمد بن عبدالله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية ، اطار جديد لمفهوم قديم ،الملتقى الوطني الاول حول التسويق في الوطن العربي الامارات العربية المتحدة الشارقة ايام 15-16 اكتوبر 2002 ص 2 .

³ -Magakian jean ,louis et payaud . marielleaudrey 100 fiches pour comprendre la strategie d'entrepris 2° édition paris . p p . 137-138

إستراتيجية التميز :

التميز هو القدرة على التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميز إلا إذا لوحظ في السوق .¹

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين مع ضرورة تقدير العميل لذلك 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 .²

وقد حدد بورتر دعائم التميز من خمسة زوايا ، فمن زاوية المنتج عن طريق تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها ، الكفاءة المطابقة ، قابلية الاستعمال ، أما من زاوية الخدمة فيمكن أن يظهر التميز في كل خدمة كالتركيب والتوصيل فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج ومن زاوية الصورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة والمصداقية والاتصال واستمرارية الخدمة للعملاء ، كما يمكن أن يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة .³

إستراتيجية التركيز :

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد فتوجه كافة مواردها الى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع إمكانيات المؤسسة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات للنمو السوق وازدهاره .

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي :

شكل رقم (II - 03) الاستراتيجيات التنافسية

التميز	تكاليف منخفضة	هدف واسع
2- إستراتيجية التميز	1- إستراتيجية تدنيه التكاليف	الحقل التنافسي
4-ب- إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3-أ- إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق

Source : Porter, M. L'avantage concurrentiel, DVNOD, 1997. Page 24

¹- G .garibaldi , strategies concurrentielle choisier et gagger , edition d' organization , Paris 1995 .p .101

² -<http://www.gps-dire.com/forum-posts-aps>

³ - نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، الاسكندرية مركز للكتاب 1998 . ص 112

يلاحظ من خلال الشكل أن إستراتيجية التركيز قد تجمع بين استراتيجي التميز والهيمنة بالتكلفة في نفس الوقت .

المطلب الثاني : دور الإدارة اللوجيستية في الاستراتيجيات التنافسية

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب إدراج دور الإدارة اللوجيستية كأداة مهمة من أدوات المنافسة للمؤسسة .

دور الإدارة اللوجيستية في الاستراتيجيات التنافسية

أ - دور الإدارة اللوجيستية في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف :

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

وتكاليف اللوجيستيك 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 مبدأ أساسي لوظيفة الإمداد اللوجيستي وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد أيضا تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع ويؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم وفي ذات الوقت زيادة التكلفة النقل والتسليم والتشغيل وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية فاللوجيستيك يؤثر على أنشطة القيمة نفسها و يسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة فهو يقلل من التكاليف المؤسسة كما انه يعزز التمايز لها ما يمنح المؤسسة خلق قيمة وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين واكتساب عوائد مالية متميزة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق .

ب - دور اللوجيستيك في إستراتيجية التميز :

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

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها سنولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي ، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية ، والتوزيع 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 تمر بمرحلة التخزين فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق حيث ينظر الكثيرون الى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضى العميل انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات اذ تعتبر الجودة

العصب الرئيسي للتميز فمعيار الجودة هو اللاخطا ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

ولو ننظر إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد والجودة للحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة بل هي علاقة عضوية إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة والدليل على ذلك ما يلي :

- إن كل من اللوجيستيك ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين الإنتاج والتوزيع فاللوجيستيك مرورا بكل الأنشطة السابق ذكرها يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى المستهلك وأما نظام الجودة فهو يعتبر لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين والتوزيع و الإنتاج أيضا.
- إن اللوجيستيك يقوم بتوفير الأشياء المناسبة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة والسعر المناسب للعمل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة . من هنا يتضح أن لا سبيل للقيام بنظام اللوجيستيك إلا بتطبيق نظام الجودة أي بتطبيق نظام الجودة في نظام اللوجيستيك وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

ج- دور الإدارة اللوجيستية في إستراتيجية التركيز :

رغم كل من الإستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا انه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز التي 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 قطاع المستهدف أو التميز والتكلفة معا .

فتركيز المؤسسة على نشاط 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 والسعر ، 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 بميزة تنافسية في السوق ، وتضح جليا مكانة اللوجيستيك في إستراتيجية التركيز ، فهناك علاقة سببية أي أن اللوجيستيك سبب وإستراتيجية التركيز نتيجة فبتطبيق الإدارة اللوجيستية بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وبدالك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

سلاسل الإمداد والتنافسية :

ظهر مفهوم سلاسل الإمداد في الثمانينات من القرن العشرين ليشير إلى عملية انتقال السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك

1- مفهوم سلاسل الإمداد :

يمكن تعريف سلسلة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة التالية:²

¹ - عبيد علي احمد الحجازي ، اللوجيستيك كبديل للميزة ،الإسكندرية، منشأ المعارف ، 2000 . ص 18-20
² - إدريس مرجع سابق ، ص . 76-78.

- إدارة العلاقات مع العملاء .
- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء
- إدارة الطلب .
- تنفيذ أوامر العملاء.
- تطوير المنتج وتسويقه .
- إدارة العوائد .

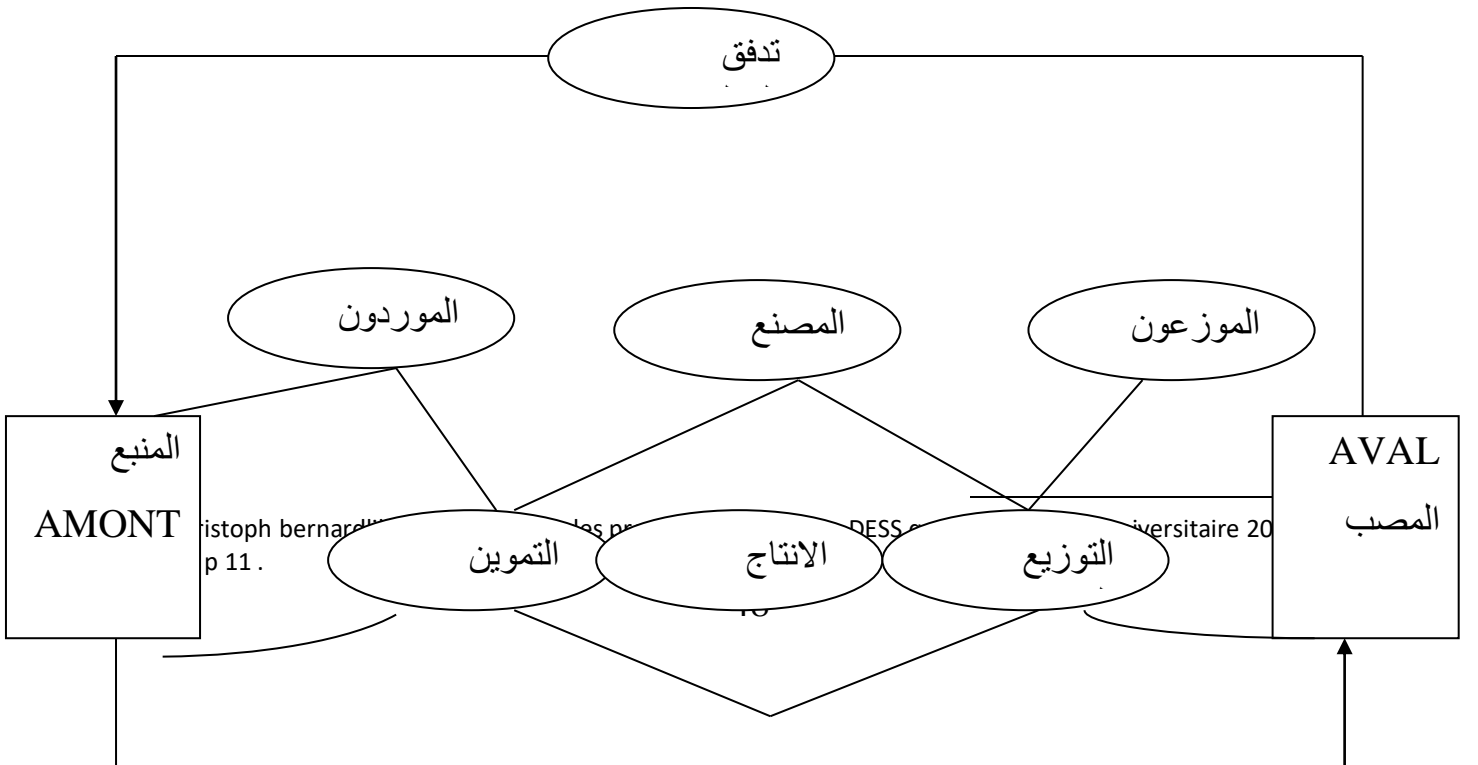
كما تعرف سلسلة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة الوظيفية التي تتكرر مرات عدة والتي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين .

كما تعرف أيضا على أنها شبكة منظمة للتدفقات المواد والأموال او الغير المادية كالمعلومات بدءا من المورد وصولا إلى الزبائن النهائيين¹.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة حول سلاسل 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 والفيزيائية لتسهيل وصول المنتج الى المستهلك النهائي وذلك بالجودة المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة .
 - تشير سلسلة الإمداد إلى التسيير الشامل لمختلف العمليات والتدفقات من المصدر او المنبع الى المنبع ويقصد بالمصب هنا هو المورد أما المصب هو الزبون.
- فلسلسلة الإمداد هو ذلك النظام المتكامل لجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق مستويات مرغوب فيها من خدمات التوصيل بأقل تكلفة ممكنو كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (II - 04) سلسلة الامداد



المصدر : عبيد علي احمد الحجازي . اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية . منشأة المعارف الإسكندرية مصر 2000.ص 18

يلاحظ من الشكل أن سلسلة الإمداد عبارة عن شبكة لوصل المؤسسة بالمحيط الخارجي اي بالزبائن والموردين

ب- التنافسية من خلال سلسلة الإمداد :

إن السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي الى قصر دورة حياة المنتج و تصاعد المنافسة المحلية والدولية ... الخ .

وتقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي 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 ونحو الأسفل باتجاه زبائنها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفرض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد او العميل ، لان الجميع يعمل لهدف مشترك هو انتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز ، وهما تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات او المنظم للمعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها ¹.

خلاصة الفصل الثاني

¹ نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الامداد في تحقيق ميزة تنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة باتنة 2008-2009

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل. كما أن تحقيق الميزة التنافسية تختلف مصادرها وتتنوع وتعتبر الإدارة اللوجيستية أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسة إذا تم تخطيطه واعتماده بشكل سليم، باعتبارها وظيفة تخدم كل أطراف التبادل، حيث أن لها دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية

تمهيد

تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين ، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص دور اللوجيستيك بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي : الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب " ، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات ، وذلك لتحديد دور الإدارة اللوجيستية في الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها ، باعتباره أحد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول تضمن التعريف بميدان الدراسة ، والمبحث الثاني تضمن تشخيص سياسة اللوجيستيك ودورها في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة . محل الدراسة .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

في سنة 1981 أنشئ الديوان الوطني لتنمية الأنعام التي تفرعت عنه ثلاثة مؤسسات وهي :

- 1- الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب .
- 2- الديوان الوطني لتربية الدواجن لوسط البلاد .

3- الديوان الوطني لتربية الدواجن للشرق .

وكل ديوان يشرف على ستة عشرة ولاية

في سنة 1989 الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب أصبح يسمى بالشركة العمومية الاقتصادية ، وتم فتح رأسمال المؤسسة سنة 1998 وأصبح يسمى بالمجمع الوطني لتربية الدواجن للغرب . يقع المجمع في الجهة الغربية للبلاد ومقره ولاية مستغانم .

ويحمل نظام قانوني حول شركة تسيير المساهمات طبقا للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 1993/04/25 .

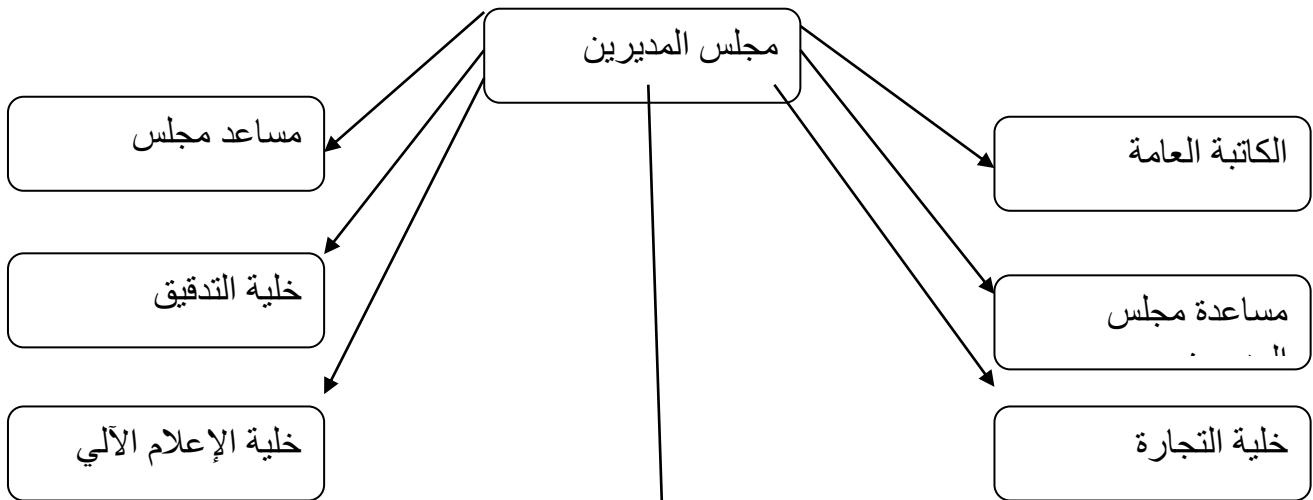
معدل ومتمم للقانون التجاري فهي ذات طابع عمومي للشركة القابضة العمومية الفلاحية الغذائية برأسمال 2.502 مليار دينار حيث 68 منها تخصص للديوان الوطني لتغذية الأنعام و 32 تخص شركة المساهمات¹.

أولا : طبيعة متوجاتها 2:

تقوم المؤسسة بعدة مهام تتمثل في :

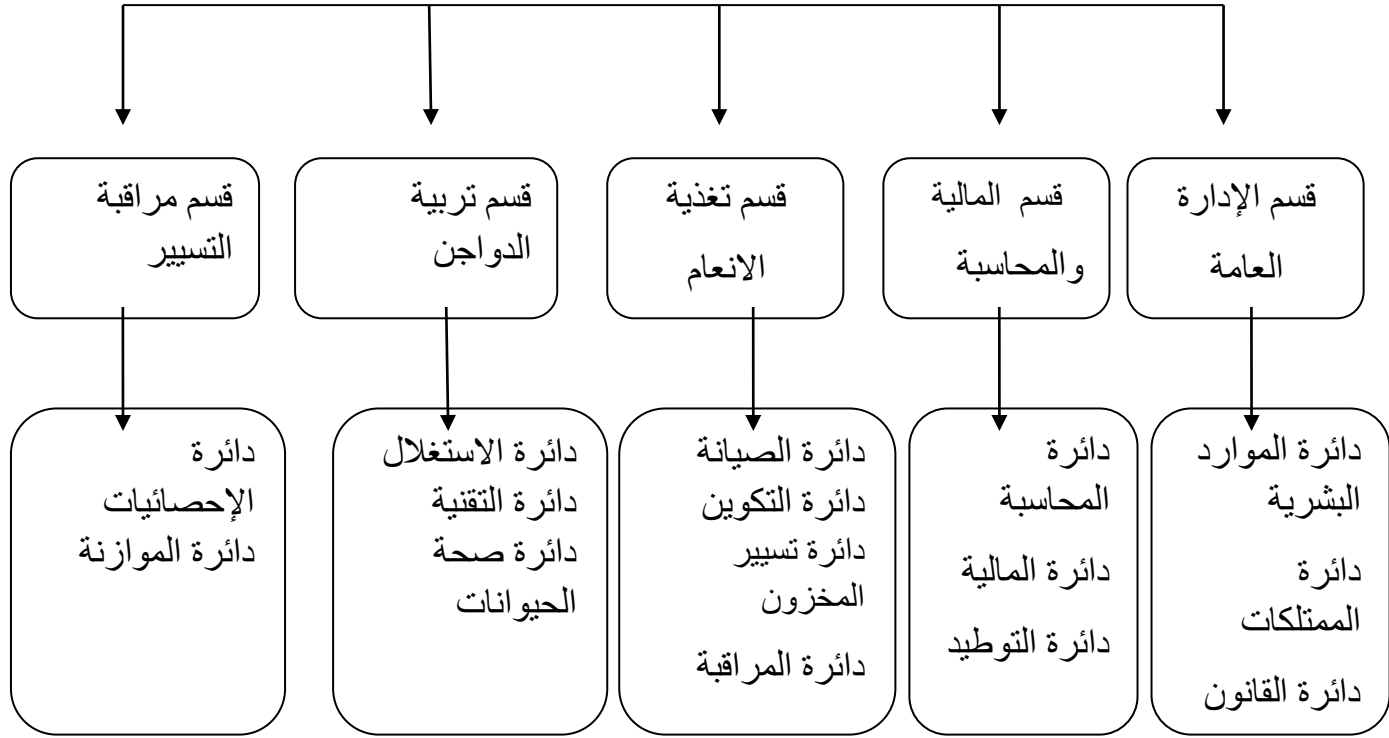
- تغذية الدواجن و الأنعام .
- إنتاج البيض للاستهلاك .
- إنتاج كتاكيت أمهات اللحوم .
- إنتاج مادة الباتي .

الشكل رقم (III - 01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



¹ - وثائق المؤسسة .

² - وثائق المؤسسة



المصدر : وثائق خاصة بمجمع تربية الدواجن للغرب .

ثانيا : شرح الهيكل التنظيمي الخاص بمقر المجمع :

يتكون مجمع الغرب لتربية الدواجن بالأخص المقر الإداري من :

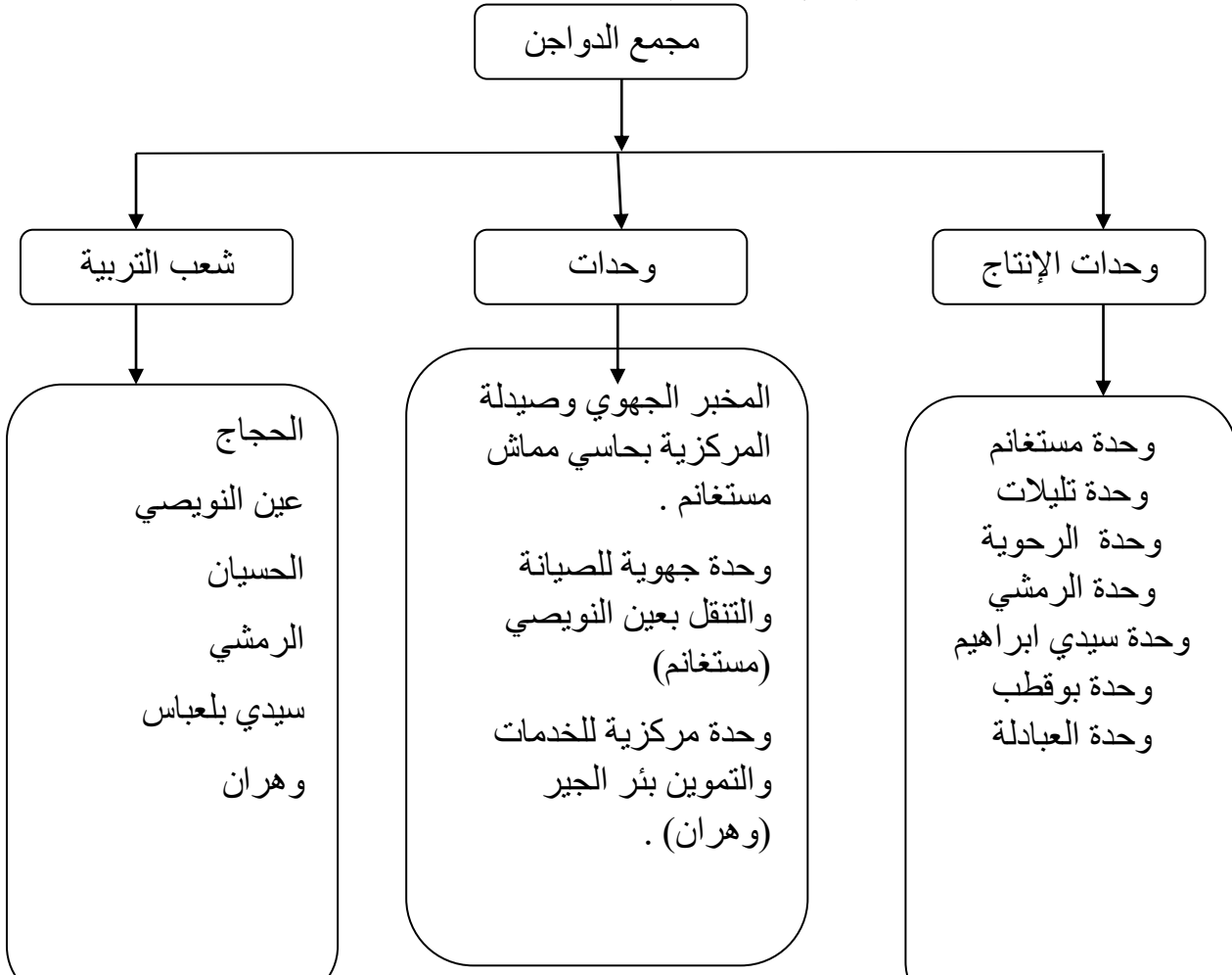
1- **مجلس المديرين** : يضم ثلاثة أعضاء واحد من بين الأعضاء يسمى رئيس مجلس المديرين أما الاثنان الآخرين هما أعضاء المجلس ، فعند اتخاذ القرار يكون باقتراح من رئيس المديرين ومناقشته مع الأعضاء وبعد الموافقة يتم إعلان القرار وإرساله إلى الوحدات التابعة للمجمع أما إذا تم معارضة فيجب أن يكون الاعتراض كتابي لأخذه بعين الاعتبار ومناقشته .

2- **مساعد مجلس المديرين** : يقوم بتحضير الاجتماعات والمحاضرات الخاصة بالمجلس المديرين و إعداد تقارير المتعلقة بمختلف النشاطات للوحدات ومجلس المديرين .

3- **خلية التدقيق** : تقوم بمراقبة وتدقيق نشاطات المؤسسة ووحداتها المختلفة وتكون بصورة مفاجئة و المسؤول عن التدقيق يقوم بتعيين خمسة إلى ستة أعضاء ذوي الاختصاصات المختلفة ويقومون بإعداد تقارير ورفعها إلى المسؤول للدراسة واتخاذ القرار .

- 4- قسم الإدارة العامة : مسئول عن تطبيق القوانين المتعامل بها في المؤسسة ويتضمن كل من دائرة الموارد البشرية، دائرة الممتلكات ودائرة القانون .
- 5- دائرة المالية والمحاسبة : تدرس القدرة المالية للمؤسسة من خلال عمليات الشراء والبيع وتسجيل مختلف التدفقات المالية ، المادية ويتضمن دائرة التوظيف والمحاسبة .
- 6- قسم تغذية الأنعام : يقوم بتسيير وتمويل الوحدات فيما يخص المواد الأولية لتغذية الأنعام و المحزونات ويسهر على نوعية وجودة المواد الأولية الغذائية للأنعام ويتضمن كل من دائرة الصيانة ، دائرة التموين والتخزين ودائرة مراقبة الجودة .
- 7- قسم تربية الدواجن : يسهر على جودة الإنتاج وصحة الدواجن للحفاظ على النوعية الجيدة ويتضمن كل من دائرة الاستغلال ودائرة التقنية ودائرة صحة الحيوانات .
- 8- قسم مراقبة التسيير : يقوم بإعداد الميزانيات المختلفة كميزانية المبيعات بالكمية وميزانية التكاليف وميزانية التموين والتحويل كما يقوم بإعداد ميزانية تقديرية لنشاط المؤسسة ويتضمن كل من دائرة الإحصائيات ودائرة الموازنات .

الشكل رقم : (III – 02) : تركيبة المجمع :



المصدر : وثائق خاصة بمجمع تربية الدواجن للغرب .

ثالثا : قراءة تركيبية :

يقع مجمع ORAVIO في الجهة الغربية للبلاد ومقره الرئيسي يقع في طريق الميناء صلامندر بمستغانم حيث يضم عدة فروع ووحدات خاصة بتربية الدواجن و تغذية الأنعام موزعة عبر الغرب الجزائري وهي

- 1- وحدات تغذية الأنعام U A B : يقوم بالتسيير المباشر لضمان وحدات تغذية الأنعام الموزعة على الجهة الغربية وهي وحدة مستغانم و تيارت و وحدة البيض ، وهران ، تلمسان ، ووحدة سيدي بلعباس.
- 2- فروع تربية الدواجن : وهي تضم مستغانم (حجاج ، النويصي ، الحسيان) ، تلمسان (الرمشي) ، سيدي بلعباس ، وهران .
- 3- وحدات أخرى : تضم وحدة جهوية للذبح وهي عبارة عن شركة أسهم مختصة في نشاطات الذبح وتحويل وتسويق اللحوم البيضاء ووحدة مركزية للتموين U C P A بوهران ، كما يضم المجمع مخبر وصيدلية مركزية بحاسي مماش كما يضم وحدة جهوية للصيانة بعين النويصي .

المطلب الثاني : المحددات التنظيمية للمؤسسة :

أولا القيادة : تكون القيادة في المجمع مرنة وهذا حسب ظروف العمل و القرارات المتخذة ومن أهم أنماط القيادة التي تطبق في هذه المؤسسة قيادة ديمقراطية بحيث يكون اتخاذ القرار لدى المجلس المديرين باستشارة مع رؤساء الأقسام .

ثانيا - الاتصال : يوجد اتصالات كبيرة بين أفراد المؤسسة وتكون كما يلي :

- 1- اتصالات نازلة : من مجلس المديرين على رؤساء الأقسام إلى آخر موظف في المؤسسة
- 2- اتصالات صاعدة : تحترم هذه الأخيرة السلم التدريجي للمؤسسة حيث لا يستطيع أي موظف بالاتصال مباشرة بمجلس المديرين إلا بالمرور برئيسه المباشر .
- 3- اتصالات أفقية : تكون هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة من مختلف الأقسام وهذا عند حاجاتهم لبعضهم البعض .

ظروف الاتصال :

اتصالات مكتوبة تكون في شكل :

أ- تقارير : وهذا لكتابة تقارير من المرسل الى المرسل اليه
ب- لوحة الإعلانات : الهدف منه معرفة نظام الشركة والعقود التي تعقدها المؤسسة مع شركات المحيطة بها .

ت- اتصالات شفوية : تكون عبارة عن اجتماعات بين مختلف رؤساء الأقسام ومجلس المديرين.

ثالثا - الصراع التنظيمي : هناك صراع راجع الى سياسة التمييز مثل الترقية دون مراعاة الاقدمية والكفاءة العامل وهذا ما يحبط معنويات الأفراد وينقص من كفاءاتهم.

رابعا المناخ التنظيمي : بما ان القيادة في المؤسسة ديمقراطية هذا ما يساعد على العمل بالإضافة الى وجود نقابات تساعد العمال وتدافع على حقوقهم .

المبحث الثاني : تشخيص واقع الأنشطة اللوجيستية وسلسلة الإمداد في المؤسسة :

المطلب الأول : أهمية اللوجيستيك في المؤسسة كوظيفة حيوية
المؤسسة لا تمتلك إدارة لوجيستية لكنها تملك أنشطة لوجيستية تحت الوظائف الأخرى و سيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة في المؤسسة وكذا واقع سلسلة الإمداد بها.

أولاً : مفهوم الوظيفة اللوجيستية

يمكن تعريفها بالتدفقات المادية والمعلوماتية المصاحبة لنشاطات تموينية والتي تمتد من وضع برنامج الإنتاج الى غاية وصول التموينات الى المصلحة التجارية ، كما انها عبارة عن تدفق البضائع والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات من منطقة الإنتاج الى منطقة الاستهلاك .

ثانياً : أهداف الإدارة اللوجيستية لتحسين تنافسية المؤسسة

- التقليل من التكاليف.
- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.
- تدور وظيفة اللوجيستيك حول ثلاث محاور رئيسية هي
- 1- عماليات التخطيط (التنبؤ بالمبيعات ، التخطيط ، الإنتاج).
- 2- العماليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن إدارة وتوجيه المخزون ، معالجة طلبات الموردون).
- 3- العماليات المادية(تسليم طلبات الزبائن من نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات الموردين).

ثالثاً : هيكل الوظيفة اللوجيستية :

تحتل الإدارة اللوجيستية مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة بسبب تأثير التطورات التالية :

- المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية وتعمل على التقليل من تكاليف التمويل .
- جودة الخدمات والسرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن وبالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق³.

المطلب الثاني : دور أنشطة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها باعتمادها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة اكبر من المنافسين ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكامل الأفكار وجود المنتج الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح وإنتاجه في المكان و الزمان المناسب بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملاءها بتكلفة اقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية .

ومن خلال مفهوم الإمداد على انه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل ، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها الربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج ، وبهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك بمستوى عال وبتكاليف منخفضة وبهذا تكون المؤسسة قد بلغت ميزة تنافسية⁴.

1- دور اللوجستيك في الاقتصاد :

تلعب أنشطة اللوجستيك دورا هاما في اقتصاديات الدول وخصوصا في ظل وجود تكتلات اقتصادية واتفاقيات تجارية بين الدول وأيضا في ظل الثورة التي يشهدها عالم اليوم في مجال خدمة المستهلك والتي تؤدي بالمنظمات إلى تقديم الآلاف من السلع والخدمات الجديدة والتي تحاول توصيلها الى كل مستهلك ، و قد أدت مثل هذه العوامل الى زيادة حركة تبادل السلع والخدمات بين الدول ومن ثم تزايد تكاليف أنشطة اللوجستيك على المستوى القومي .

وقد توصلت الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى انه كلما قامت المنظمات بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية ، كلما كان لها اثر ايجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم والميزان التجاري وزيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها الى باقي الدول وإمكانية المنافسة الفعالة⁵.

كما أكدت بعض الدراسات الأخرى على أهمية اللوجستيك ودوره في اقتصاديات الدول بمقارنة حجم الإنفاق على الأنشطة اللوجيستية مع الأنشطة الاجتماعية الأخرى⁶.

2- دور اللوجستيك في المؤسسة :

تواجه المنظمات اليوم حقيقة وهي أن احد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة الإمداد المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة من بداية تدبير المواد إلى مرحلة انتفاع عملاء من منتجاتها.

³ jan lon gate; economie d'entreprise ; dunod . paris 2004 p 57.

⁴ - حتو بوزيد، فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل ش شهادة ماستر، الجزائر ، 2014 ، 2015 ص 59 .

⁵ - حتو بوزيد مرجع سابق . ص 58 .

⁶ - محمد احمد حسان ، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية الإسكندرية 2008 . ص 18 .

3- دور اللوجيستيك في تحسين الأداء :

مع بداية التسعينيات تزايد الاهتمام المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة للعميل مع تخفيض اكبر قدر ممكن من التكاليف ، وكان على المؤسسة أن ترفع من كفاءة استغلال مواردها من خلال إدارتها للتدفقات المادية والمعلوماتية بشكل يجعلها تخفض من تكاليفها الإجمالية من خلال تدنية تكاليف اللوجيستيك مما يجعل له وزن على هذه الأنشطة التأثير الكبير في ان يلعب اللوجيستيك دورا يزداد أهمية يوما بعد يوم على مستوى أداء المؤسسة .

- النتائج المترتبة عن علاقة اللوجيستيك بأداء المؤسسة هي كالآتي :
- تأثير اللوجيستيك على الأداء المالي للمؤسسة وزيادة فرصها في النمو .
- تنسيق انسياب المواد من المصدر الى المستعمل كنظام متكامل
- تحسين الأداء التسويقي .
- يقوم اللوجيستيك الى تحقيق ميزة تنافسية إيجابية بالنسبة لاداء المؤسسة.
- خلق المنفعة الزمنية والمكانية وتحقيق الرفاه الاقتصادي .
- تحسين أداء وظيفة الإنتاج.⁷

4- دور العميل في تنافسية المؤسسة

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة و أثره على تنافسية المؤسسة هو انه لا يرقى إلى المستوى المطلوب فرغم اهتمام المؤسسة بالعميل إلا أنها لا تقوم بدراسة ادواقهم ومتطلباتهم بل تسعى فقط بتوفير المنتج لهم في الوقت و المكان المناسبين ، أي ان خدمة العميل تتسم بالانمطية وهذا ما سوف يؤثر على تنافسية المؤسسة بشكل سلبي في وجود منافسين في السوق يسعون الى الكفاءة وخدمة العميل مع ضمان الجودة نفسها او أحسن من التي تقدمها المؤسسة .

5- دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة:

من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة تبين أن خدمة النقل لا تزال في مستوى المتوسط مما يؤثر في تنافسية المؤسسة وهذا نتيجة للعديد من الجوانب النقص فيها مثل عدم ملائمة المركبات المخصصة لعملية النقل كما تعتبر وسائل النقل المتوفرة لدى المؤسسة قديمة فمنذ تواجد المؤسسة لم تحاول تجديد وسائل نقلها ، ما يؤدي بالضرورة الى كثرة الأعطال بهذه الوسائل وهذا ما يؤثر بالسلب على إيصال المنتج للعميل في احسن الظروف ، والمشكل الكبير هو عدد المركبات الذي لا يغطي احتياجات المؤسسة وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة .

6- دور خدمة التخزين في المؤسسة :

تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة ، لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج ، مما يساعد على بقاء الجودة لمدة أطول ، وطرق الرقابة على المخزون ضعيفة فلو ان المؤسسة تستعمل طرق متطورة للرقابة على عملية التخزين لكانت في وضعية احسن مما هي عليه الان .

7 - حتى بوزيد مرجع سابق . ص60 .

7- دور خدمة نظم الإمداد المعلوماتية :

بعد عملية التشخيص لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة ، يتضح أن هذه الخدمة ستؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة مستقبلا ، وهذا إذا ما بقيت معتمدة على الطرق التقليدية الحالية ، فلو ان المؤسسة تمتلك شبكة للمعلومات لوفرت على نفسها تكلفة الوقت والمال وذلك من شأنه تسهيل القيام بمختلف العمليات كالتخزين وتبادل المعلومات بين المصالح داخليا وخارجيا سواء مع الموردين أو الزبائن.

8- دور خدمة التنبؤ بالطلب :

يمكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب ، ففي حالة دخول منافسين يوفرون الجودة ذاتها أو أحسن للعميل في المستقبل ، فهذا سيؤثر سلبا على مخزون المؤسسة وبالتالي فقيام المؤسسة بهذه الخدمة تضمن من خلالها منتجاتها وتضمن زبائنها أيضا .

9- دور خدمة التعبئة والتغليف في المؤسسة :

تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة والبطاقات التي تعبر عن المؤسسة وعن المنتج وذلك بالتكلفة والنوعية المناسبة .

10- دور خدمة المناولة في تنافسية المؤسسة :

يعتبر هذا الجانب مدعما للتنافسية وذلك لاستخدام المؤسسة وسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية ، ما يعني عدم حدوث انقطاع في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع ، بمعنى هذا الجانب يسهم بالقدر المطلوب في تحسين تنافسية المؤسسة .

11- دور خدمة الشراء على تنافسية المؤسسة :

بعد تشخيص هذا الجانب تبين ان خدمة الشراء لا تساهم في تنافسية المؤسسة بالشكل المثالي ، وهذا لان المؤسسة الام هي من يفرض على المؤسسة مورديها بالمادة الأولية ، وهذا ما يؤثر على المؤسسة من ناحية التكاليف وهو ما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة .

12- دور الإدارة اللوجيستية في تحقيق الميزة التنافسية :

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها بالاعتماد ها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية اكبر من المنافسين ولكي نجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكاملا لأفكار وجود المنتج الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح في المكان الصحيح والوقت الصحيح للعميل الصحيح وهذا بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها بتكلفة وسعر اقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية .

ومن خلال مفهوم اللوجيستيك على انه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل ، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها الربط بين الأسواق وشبكة التوزيع

وعمليات الإنتاج ، وبهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك أو الزبون بمستوى عال وبتكاليف منخفضة ، وبهذا تكون المؤسسة قد بلغت ميزة تنافسية.⁸

13- دور اللوجيستيك في خلق المنفعة الزمنية والمكانية:

الأمر الذي لا شك فيه أن المؤسسة قد ترغب في تبني المفهوم التسويقي لذا وجب تضافر كافة وظائفها لتقديم سلعة أكثر جاذبية للمستهلك من خلال مجموع المنافع المقدمة إليه ، فيقوم النشاط الإنتاجي مع النشاط التسويقي بخلق منفعة شكلية ، ولكن تلك المنفعة لا تعني شيئاً للمستهلك إلا إذا تم توفيرها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب والظروف المناسبة للمستهلك لامتلاكها والحصول عليها ، وبذلك يوفر نشاط اللوجيستيك منفعة المكان والوقت بينما توفر أنشطة التسويق الأخرى منفعة الامتلاك .

وتشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتج من جعله متاحاً للشراء أو الاستهلاك في المكان المناسب ، أما منفعة الوقت فتكون قيمة ناتجة عن إتاحة سلعة ما أو خدمة ما في الوقت المناسب.⁹

14- استراتيجية المؤسسة ودور اللوجيستيك فيها :

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة بمصلحتي الإنتاج والتسويق ، فقد تبين أنه لازالت

المؤسسة لم تقف عند إستراتيجية تنافسية أو رؤية تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة للمنافسة في السوق ، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية ، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها والمتعاملين معها. ولهذا فقد ارتأيت في بحثي اختيار إستراتيجية التمييز باعتبار المؤسسة تعتمد على تميز منتجاتها في السوق ومحاولة إبراز دور اللوجيستيك فيها.

• دور اللوجيستيك في إستراتيجية التميز :

حسب المقابلات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة (مصلحتي الإنتاج ، والتسويق والمبيعات) ، وانطلاقاً من ما فهمته من جملة الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها ، أتضح بأن الاتجاه سوف يكون نحو اعتماد إستراتيجية التميز بالمنتجات وهذا نظراً لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات ، وفق هذا البديل الإستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق لو أنها تستخدمه بالشكل المناسب ، فتركيز المؤسسة على التميز في منتجاتها ، وباستخدامها واعتمادها على اللوجيستيك فإنها ستركز أكثر على الجودة ، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديد نوعية المستهلك بنوعية المنتجات ومكوناتها ، بالإضافة إلى التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجار الجملة ، الفلاحين ومختلف المؤسسات) بالتركيز على عنصر الاستجابة لهم ، والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة ، وقد يساعدها أيضاً الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإمداد وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة ، من السيطرة على الأوضاع بالسوق ، وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة ، واعتماد المؤسسة أيضاً على طرق التخزين التي يحث عليها الإمداد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها ، يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليها إنتاجه ، تخزينه وتوزيعه.

⁸ حتو بوزيد مرجع سابق . ص 59

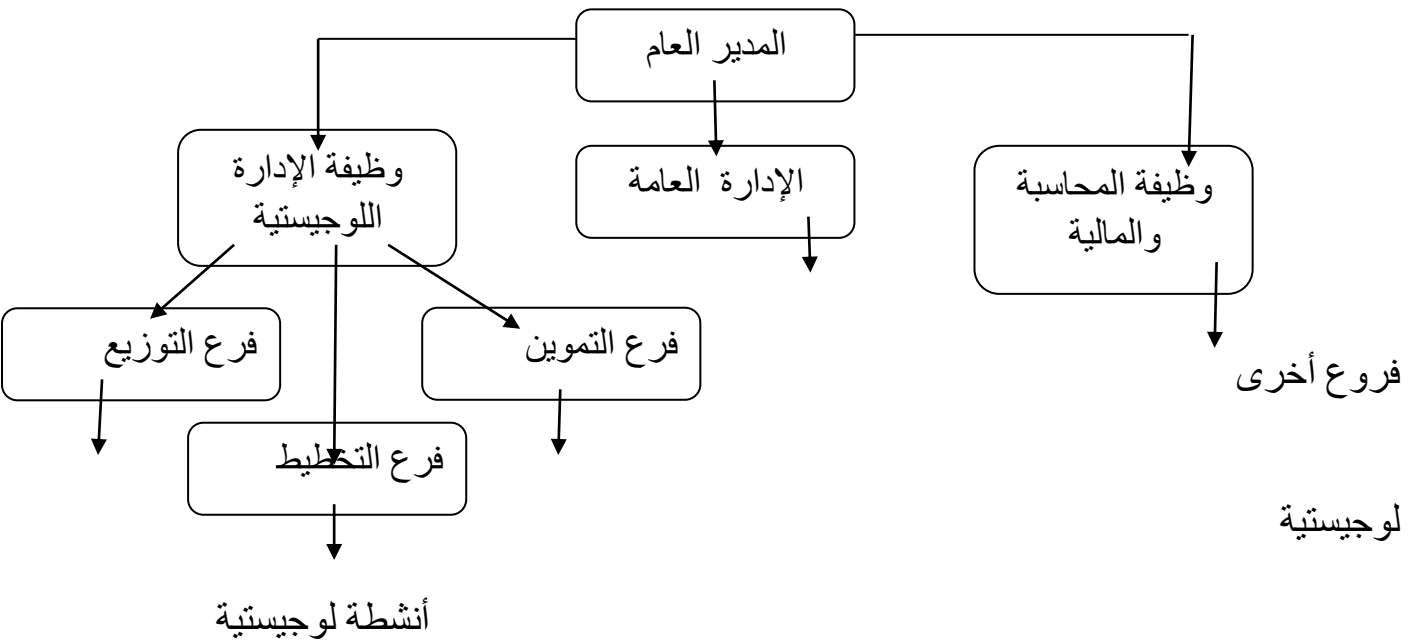
⁹ - Assian journal of business Management . VOL 02 MAY 30 . P 41 - 47

وبقيام المؤسسة بتوسيع سلسلة الإمداد الخاصة بها وذلك بتوسيع علاقاتها مع الموردين لإفتكاح الفرص في السوق ، وذلك من خلال إنقاص التكاليف عليها ، وبالتالي قدرتها على تخفيض الأسعار وبالتالي كسب أكبر قدر من الزبائن وضمان وفائهم لها. وبما أن المؤسسة ليس لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون ، الداخولون الجدد، الزبائن ، السلع البديلة ، المنافسون المباشرون) ، فلضمان تميزها و إستمراريتها ونموها عليها أن تستخدم الإمداد وتكنولوجياها وهذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة اللوجستيك

إن كفاءة وفعالية الإدارة اللوجيستية يعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ، ومن الملاحظ أن معظم أنشطة اللوجيستيك تنتشر تقليديا داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية ، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة للتبعية المزدوجة ، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجيستيك تحت وظيفة واحدة يؤدي إلى الفشل في تطبيق الإمداد بالشكل المطلوب ، ومن هنا يمكن اقتراح هيكل تنظيمي للوحدة بحيث يدخل اللوجيستيك فيه كوظيفة أساسية لتقوم بوصل الوظائف الأخرى ببعضها البعض ، وتقوم أيضا بتسهيل عمليات التمويل ، الإنتاج والتوزيع وذلك كما يلي:

الشكل (III - 03) : اقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بحيث تكون الإدارة اللوجيستية كوظيفة رئيسية فيه.



المصدر : من إعداد الطالب

يلاحظ من خلال الشكل انه تم إدراج وظيفة الإدارة اللوجيستية كوظيفة رئيسية الى جانب الإدارة العامة ووظيفة المحاسبة والمالية . حيث تم وضع كل من وظيفة الإنتاج والتسويق تحت الوظيفة

الإدارة اللوجيستية وذلك لأنها تحتوي على أنشطة اللوجيستيك وهذا من أجل الدمج الكامل والتحكم الجيد والمباشر في هذه الأنشطة .

المطلب الرابع : دفتر الشروط للمواصفات المتعلقة بوسائل نقل المواد الخام و المنتج النهائي لمجمع تربية الدواجن ORAVIO
يحتوي دفتر الشروط على بعض المواصفات التالية :

1- هدف دفتر الشروط :

يحدد شروط الشراء المحسوبة لتوفير وسائل النقل للمواد الخام والمنتجات النهائية.

2- الإجراءات التي تحكم السوق :

يخضع هذا العقد او الدفتر الى إجراءات داخلية التي تسيّر السوق .

3- شروط المشاركة :

- هذه المشاركة مفتوحة للشركات التي تحددها الخدمات وتلبية المعايير الواردة .
- يجب على الناقل ان يضمن تسليم جميع البضائع المحملة في علف الماشية ، وحدة مستغانم .

• على الناقل إخراج البضائع للتأمينات التي تعطي مخاطر الضرر والحرائق والسرقة .

4- الشروط التقنية : وفقا للمعايير والمواصفات القانونية والتنظيمية يتبين ما يلي :

- القدرات 10 طن حمولة كحد أدنى .
- الحالة العامة للشاحنة
- قماش التغطية مطابق للمواصفات
- ختم مثالي.
- التنظيف والتطهير .
- **5- طبيعة المادة :** المواد الأولية بكميات كبيرة أو تعبئتها في أكياس ذرة

• الصوجا

• الفوسفات.

• حجر الكلس .

• الشعير.

6- مصادر وأماكن الإمدادات : مصادر الإمدادات

• وحدات التجارة ONAB

• مطاحن مجموعة الرياض

• بريمكس واد تليلات .

اما عن الإمدادات :

- ميناء (وهران ، الجزائر ، بجاية ، سكيكدة)

- مطاحن (واد تليلات ، معسكر)
- حظائر (بليدة ، سيق ، وهران
- 7- مسؤولية الناقل : يجب على الناقل تسديد السلع المفقودة أو التي فقدت والمقدرة حسب الأصول التالية :
- 80كلغ بالنسبة للشاحنات ذات 20 طن أو أكثر
- 40كغ بالنسبة للشحنات ما بين 10 و 20طن
- أجرة المعمول بها لسداد الكميات المفقودة أو المتلفة ، سوف تكون مرة واحدة قيمة البضائع المنقولة في حالة نقص أو تلف .
- عند نقص او ضرر يتجاوز 100 كغ ، السداد يكون ضعف قيمة البضائع المنقولة
- 8- الوثائق التعاقدية :
- المواصفات الحالية لدقتر الشروط .
- رسالة التقديم
- جدول السعر الوحدوي .
- التصريح بالمشكلة .
- 9- مصداقية المعلومات :

مجمع التربية والدوجن للغرب لها حرية التصرف للتحقق من الامتثال وصحة الوثائق التي تضم الغطاء وفي حالة تثبت أن الوثائق مزورة ببساطة يؤدي إلى رفض العرض ، مع عدم وجود التزام لإعطاء الأسباب .

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بان المجمع لتربية الدواجن ORAVIO هي مؤسسة تملك مكانة قوية في السوق واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لان تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وبالرغم من أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية ولا تعتمد على التقنيات الحديثة للوجيستيك إلا انه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية وهي :

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها
- تعدد منتجات المؤسسة (إنتاج بيض للاستهلاك ، كتاكيث، دجاج موجه للاستهلاك ، دجاج موجه لتبييض ، إنتاج مادة الباتي ، إنتاج معلبات الدجاج...) مما يرفع من حضورها في السوق
- اعتماد المؤسسة على إطارات متخصصين خاصة على مستوى الإنتاج وهذا يساعد على الحصول على الجودة العالية للمنتجات
- قيام المؤسسة باستحداث بعض الوسائل التي تدخل في إنتاج الدجاج واستحداث وسائل النقل الخاصة بها مما كان له اثر على الزيادة في الكمية والنوعية المنتجة .

وبالمقابل تم استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة:

- عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة معمقة للسوق ، أو حملات إخبارية للتعريف بمنتجاتها وجذب العملاء إليها ، وخاصة توعية المستهلك بأهمية المادة الأولية المستعملة.
- عدم وجود إدارة منظمة تتيح للمستخدمين أداء مهامهم بالمستوى المطلوب الذي يؤدي إلى الإبداع.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار أذواق المستهلكين ، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لتحدي المنافسة فالمؤسسة تقوم بالإنتاج والبيع دون القيام بأي نوع من الدراسات لذلك .

خاتمة عامة :

في موضوع البحث تم التركيز على دور الإدارة اللوجيستية في مدى مساهمتها في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .

وتمحور البحث حول موضوع التشخيص اللوجيستيكي في مجمع تربية الدواجن O R A V . I O

وهذا في محاولة الربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم ، والجزء التطبيقي المعبر عن الواقع ، حيث ان التشخيص يبحث عن أسباب الخلل في سلسلة التدفقات المادية والمعلومات في سلسلة اللوجيستيك والتي تعكس مواطن القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة في ظل اقتصاد السوق والمنافسة ، إضافة الى الفرص الضائعة والأداء الضعيف نتيجة عدم التكامل بين مختلف نشاطاته ، حيث كان الجانب النظري متعلقا بوظيفة وتشخيص الإدارة اللوجيستية ، من خلال تقديم وظيفة الإدارة اللوجيستية ثم التطرق لمفاهيم حول التشخيص والتي تنعكس حول المناهج والمستويات التي يتم فيها ، ليتم إسقاط ذلك على مؤسسة محل الدراسة التي توفرت فيها جملة من الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع .

فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ، كما ان لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للوجيستيك فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة .

وبعد التشخيص الداخلي للمؤسسة ، تبين أنها تمتلك نقاط قوة لكنها لا تدعمها ، كما أن لها نقاط ضعف لا تراها ولا تحاول استدراكها ، كما يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي ، وذلك على النحو الموالي :

تقييم الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الأولى اللوجيستيك هو تقديم خدمة أو سلعة المناسبة في الوقت والمكان المناسب بالتكلفة المناسبة . وهذا ما تم إثباته في الجانب النظري ومنه الفرضية صحيحة .
- من خلال الدراسة التطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب لا يهتم بالوجيستيك لكن يوجد أنشطة لوجيستيكية .
- بينما أوضحت الدراسة الميدانية للفرضية الثالثة بان المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية من استراتيجيات التنافس الرئيسية (التكلفة ، التركيز ، التميز) وذلك لتدعيم تنافسياتها.

النتائج النظرية:

- ✓ المفهوم الحديث للوجيستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها ، وفي تدفق المعلومات على طول سلسلة اللوجيستية ، إضافة إلى أن إدارة اللوجيستيك تحتاج لكفاءات واعية بمهامها ، وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء .
- ✓ الأنشطة اللوجيستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية .
- ✓ يوجد للإدارة اللوجيستية قسمين رئيسيين وهما اللوجيستية الإدارية والتي هي جزء من سلسلة التوريد المواد ، ولوجيستية الإنتاج المتعلقة بتوريد المواد الأساسية إلى المصنع .
- ✓ يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها ، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه ، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع ، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .
- ✓ يعد اللوجيستيك أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي ، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل ، وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة فاللوجيستيك يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

النتائج التطبيقية :

- ✓ عدم وجود ثقافة لوجيستية في المؤسسة .
- ✓ استخدام ضيق للتكنولوجيا الحديثة و غياب إدارة لوجيستية راجع للحوجز التي تؤثر بضعف الاتصال والتنسيق .
- ✓ تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء ، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم ، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما رغم قدرتها على ذلك ، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها.
- تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين ، وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف ، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة .
- ✓ بينت الدراسة أن المؤسسة لا تمتلك إدارة لوجيستية ، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى ، وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

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

- العمل على توعية المستهلك بأهمية الغذاء الصحي من خلال الاهتمام بنوعية المواد الأولية المكونة للمنتج المقتنى .
- الاهتمام أكثر بتخصص اللوجيستيك بالجامعات الجزائرية ، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال .
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجيستيك المتكامل والمشارك ، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية ، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد .
- تشجيع الاستثمار في اللوجيستيك عن طريق جذب متعاملي اللوجيستيك دوليين ، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات .
- إنشاء مواقع أنترنت متخصصة والسعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات .

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

- (1) احمد محمد غنيم ، إدارة اللوجيستيات ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، طبعة اولى 2010 .
- (2) احمد محمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 .
- (3) توفيق ماضي، إسماعيل السيد ، إدارة المواد و الإمداد.الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (4) ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر 2002-2003 .
- (5) صلاح الشناوي ، اقتصاديات الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر .1995 .
- (6) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة 1 2009 -عمان الأردن.
- (7) طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، كيف تواجه القرن الواحد والعشون ، مكتبة مؤسسة الأهرام ، مصر 2002 .
- (8) عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2000 .
- (9) عبد القادر فتحي لاشين ،المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات ،المنطقة العربية الإدارية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، تأليف من خبراء ، عدد 439 ، 2009.
- (10) عبد القادر فتحي لاشين، دراسة تطوير محاور النقل البري والبحري في منطقة العربية: ج 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث. ودراسات 2012 .
- (11) عبد العزيز بن قيراط ، مرجع نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، غرفة الترقية.

- (12) علي فلاح الزعبي ، زكريا احمد عزام ، إدارة الأعمال اللوجيستية ، دار المسيرة عمان طبعة اولى 2012 .
- (13) عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2008 .
- (14) عدنان إبراهيم أبو حسن ، الأنشطة اللوجيستية وأثارها الاقتصادية مجلة دنيا الوطن جامعة القدس المفتوحة غزة تاريخ النشر، 2010/02/19 .
- (15) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة 2001
- (16) منصورى الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .
- (17) محمد عبد العليم صابر ، إدارة اللوجستيات، الشراء ، التخزين ، التوزيع دار الفكر الجامعي . 2008 .
- (18) محمد احمد حسان ، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية الإسكندرية 2008 .
- (19) نهال فريد مصطفى جلال ابراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004-2005 .
- (20) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2005 .
- (21) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب- مصر- 1998 .

2/ مذكرات تخرج

- (1) اثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن ، فهد ابراهيم جورج ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

- (2) عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الانتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي، المدية، السنة الجامعية 2007-2008 .
- (3) قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية - مذكرة ماجستير ،جامعة سعد دحلب (البليدة) ، جوان 2007.
- (4) نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الامداد في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير جامعة باتنة 2008-2009

3/ الملتقيات العلمية :

- (1) أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط- جامعة. بسكرة- 2002 .
- (2) محمد بن عبدالله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية ، اطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني الأول حول التسويق في الوطن العربي الامارات العربية المتحدة الشارقة ، ايام 15-16 اكتوبر 2002 .
- (3) المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات. تأليف عدد من خبراء المنظمة. عدد 2007.
- (4) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23 ، 22 افريل ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية جامعة الجزائر .
- (5) نوري منير ، مداخلة بعنوان إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات.
- (6) أكرم أحمد الطويل أستاذ مساعد ، قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد ، مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في. محافظة بنوي
- (7) وثائق المؤسسة .

4/الكتب باللغة الفرنسية :

1/ Les livres

1. Assian journal of business Management . VOL 10 MARCH 2015.
2. Christoph bernard lille , la logistique des produits alimentaire , 2003-2004

3. Urban Ijngquist , How do Core Competencies discriminate Identification of influencing similarities and differences; knowledge and process management, 2007 .
4. Pierre médian . Anne Gratacap .La logistique et supply chain management. DUNOD. Paris 2008..
5. gerard baglin , Management industriel et logistique , concevoir et piloter la supply chain , , paris , 5eme edition , 2007 .
6. Joël sohier, la logistique comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion , 5em édition, parie, Vuibert, 2007..
7. yves primor , logistique production , distribution , soutien. 3^e Edition. Dunod, paris. 2003.
8. M. Porter , Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition. 1993.
9. G .garibaldi , strategies concurrentielle choisir et gagner édition d'organisation , Paris , 1995.
10. Magakian , jean , louis et payaud ; marielle audrey , 100 fiche pour comprendre la stratégie d'entreprise , 2^e édition , paris 2007.
11. kotler et dubois , marketing management , publi union , 10^e édition , paris , France
12. jan lon gate; économie d'entreprise ; dunod . paris 2004.

4 / مواقع الانترنت :

1. eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73doc
2. eco-asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28doc
3. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70/doc.
4. <http://www.gps-dire.com/forum-posts-aps>.

الملخص :

تمحور البحث حول موضوع الإدارة اللوجيستية في مجمع تربية الدواجن O R A V I O . وهذا في محاولة الربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم ، والجزء التطبيقي المعبر عن الواقع ، حيث ان التشخيص يبحث عن أسباب الخلل في سلسلة التدفقات المادية والمعلومات في سلسلة اللوجيستيك والتي تعكس مواطن القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة في ظل اقتصاد السوق والمنافسة فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ، كما ان لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للوجيستيك فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة .

Résumé:

Des recherches sur la Management de la logistique ont été menées au complexe avicole O R A V I O .

Ceci est une tentative de lier les concepts de passage partie théorique, et le passage pratique de la réalité, où le diagnostic est à la recherche des causes de déséquilibre dans les flux physiques et de la chaîne d'information dans la chaîne logistique, ce qui reflète les forces et les faiblesses de l'institution dans une économie de marché et de la concurrence a été le choix de l'étude de l'institution remplacé en raison à la nature du marché où ils sont actifs et qui se caractérise par l'existence de la concurrence, et l'autre est la nature du rôle dans les produits du processus de sélection pour déterminer la possibilité d'avoir effectivement un rôle dans le renforcement de la logistique la position concurrentielle de l'institution à l'étude.