



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي
الشعبة : العلوم التجارية التخصص: لوجيستيك و النقل الدولي

دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة ملبنة "الإخوة بن عولة"
مازونة غيلزان

تحت اشراف الاستاذة:

قوبع خيرة

مقدمة من طرف الطالب:

وزار ابراهيم

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	سلمان عائشة	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مقررا	قوبع خيرة	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	لاكبي فوزية	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

قال الله تعالى: ". وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع. ولكل من دعمني في مشواري الدراسي ولو بكلمة طيبة كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة المشرفة قويع خيرة على جديتها في العمل والتوجهات القيمة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى السيد عتبة عبد المالك مسير بملبنة الإخوة بن عولة

وكل عمال الملبنة .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي روح أُمي الطاهرة وإلى الأب العزيز أطل الله في عمره، و كل العائلة الكريمة .

إلى زملاء الدراسة كل من : بن عمور فضيل، عديدة عمر، عين سمن سعيدة، بن عمور رشيدة ، بغداد جميلة وكل طلبة السنة الثانية ماستير تخصص إمداد ونقل دولي .

إلى رفقائي في الحياة سليمان بوداود و بلال وزار .

إلى الأختين عبد الوهاب أسماء و حبلال حياة .

الفهرس

شكر و عرفان

تمهيد

01.....	مقدمة عامة
05	الفصل الأول :الإمداد.....
06.....	تمهيد
07.....	المبحث الأول : ماهية الإمداد.....
07.....	المطلب الأول: مفهوم الإمداد أهميته و أهدافه.....
08.....	1- مفهوم الإمداد
09.....	2- أهمية الإمداد.....
10	3- أهداف الإمداد
11.....	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة.....
11.....	1- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج
12.....	2-علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق
15.....	3- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة المالية.....
16.....	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد.....
16.....	المطلب الأول: أنشطة الإمداد.....
16	1- الأنشطة الرئيسة
16.....	1-1 خدمة العميل.....
17.....	2- النقل.....
21.....	3-1التخزين.....
24.....	2- الأنشطة الداعمة.....
24.....	1-2 التنبؤ بالطلب.....
25.....	2-2 الشراء.....

25.....	3-2 المناولة.....
27.....	4-2 التعبئة والتغليف.....
28.....	المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد.....
28.....	1- JIT طريقة الوقت المناسب
28.....	2- طريقة S6.....
28.....	3-طريقة SMED.....
28.....	4- طريقة KANBAN.....
29.....	5- خلاصة.....
30.....	الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية.....
31.....	تمهيد.....
32.....	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية ، مؤشراتنا ، أنواعها
32.....	1- تعريف الميزة التنافسية.....
33.....	2- مؤشرات الميزة التنافسية.....
34.....	3-أنواع الميزة التنافسية.....
34.....	المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة
34.....	1-القوى التنافسية.....
36.....	2- خلق القيمة التنافسية.....
37.....	3- الأنشطة الأساسية.....
37.....	1-3 الإمداد الداخلي.....
38.....	2-3 الإنتاج.....
38.....	3-3 الإمداد الخارجي.....
38.....	4-3 التموين والبيع.....
38.....	5-3 الخدمات.....
38	4- الأنشطة الداعمة.....

1-4	البنية الأساسية للمؤسسة.....	38
2-4	تسيير الموارد البشرية.....	38
3-4	التمويل.....	38
	المبحث الثاني: دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة.....	39
1-	الإستراتيجيات التنافسية الرئيسة	39
2-	إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.....	39
3-	إستراتيجية التميز.....	40
4-	إستراتيجية التركيز.....	41
	المطلب الثاني: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية.....	41
1-	دور الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.....	41
2-	دور الإمداد في إستراتيجية التميز.....	42
3-	دور الإمداد في إستراتيجية التركيز.....	42
4-	سلاسل الإمداد والتنافسية.....	43
5-	تعريف سلسلة الإمداد.....	43
6-	التنافسية من خلال سلسلة الإمداد.....	44
	خلاصة الفصل الثاني.....	46
	الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة".....	47
	تمهيد.....	48
	المبحث الأول : تعريف المؤسسة، أسباب إنشائها وأهدافها.....	49
	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....	49
1-	أسباب إنشاء المؤسسة.....	49
2-	قدرة الإنتاج والكمية المنتجة.....	49
3-	أهداف المؤسسة.....	49
4-	منتجات المؤسسة.....	50

51.....	5- تطور العمال في الملبنة
52.....	6- رأس مال المؤسسة
52.....	7- المنافسون
53.....	المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
53.....	المطلب الأول: تشخيص واقع أنشطة الإمداد وسلسلة الإمداد في المؤسسة
53.....	المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها
55.....	إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها
58.....	خلاصة الفصل الثالث
57	الخاتمة
59.....	المراجع

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	01 - I -
14	نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق	2 - I -
15	الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج .	3 - I -
17	عناصر خدمة العميل.	4-I -
23	الهيكل التنظيمي لإدارة التخزين.	5-I -
35	نموذج قوى التنافس لبورتر.	1-II -
37	سلسلة القيمة.	2 - II -
41	الإستراتيجيات التنافسية	3 – II-
44	سلسلة الإمداد.	4 - II -
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01 - III -
51	منحني بياني لتطور العمال في الملبنة	02 - III -
52	تطور رأس مال الملبنة	03 - III -
55	مدرج بياني لتطور رأس مال الملبنة	04 - III -

قائمة الجداول		
الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 - I -	معدات مناولة المواد.	26
01 - III -	تطور العمال في الملبنة	51
03 - III -	تطوير رأس مال الملبنة	52
4 - III -	منافسوا الملبنة	52

مقدمة عامة

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة ،والحديثه سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي حيث لو يبدأ الاهتمام به أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري وهذا بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل ،وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم ،التخطيط ،ونقل الذخائر وقطع الغيار ،هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مرد ودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .لذا تلجأ المؤسسة الجزائرية لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسيتها كالجودة ،الإنتاجية ،المرونة والإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير بماله من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم والاستمرار ،كما تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والاستراتيجيات التي تنتجها في مختلف أنشطتها الاقتصادية ،وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد من خلال تحسين طرق التسيير ،لذلك يعتبر التحكم من قبل المؤسسة في مختلف إستراتيجياتها ضرورة لأبد منها ،حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في سوق يطلب فيه العملاء دائما بكل ماهو جديد ومتطور من جهة ،وتنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى ،والقادرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية احتياجاته.

فقد ساعد كبر المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع الأسواق محليا ودوليا أمامها على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا ،حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات الشركات التي تعتبر منفصلة تماما أو بعيدة جغرافيا عن موقع هذه الشركات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها ،ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدور الإمداد ،والذي أصبح بمثابة حلقة الوصول التي تربط بين مواقع الإنتاج وبين الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة ،حيث نلاحظ أن الإمداد يمتص نحو 30% من المبيعات من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلبياتهم بسرعة وكفاءة عالية ،كما أنه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية التنافسية ،للشركات ،وتعتبر إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العنصر الاقتصادية والتكنولوجية ،فهي تمثل تركيبة من العديد من المفاهيم الأساسية والمأخوذة من عدة مجالات كالتسويق ،الإنتاج ،المحاسبة ،المشتريات ،النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمي والاقتصاد ،فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي للمؤسسة.

1 – إشكالية الدراسة :

في ظل البيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع على القمة ، والتي لم يعد فيها مجال لامتلاك تنافسية دائمة ، زادت أهمية الخدمات الإمدادية بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة التي تعزز مكانة المؤسسة ، وتزيد فرصتها في أسواق شديدة التنافسية.

انطلاقاً من هذا المعطيات جاءت إشكالية البحث كما يلي:

هل يمكن للمؤسسة من خلال الإمداد أن تحسن قدرتها التنافسية وتحقيق مركز تنافسي متميز في السوق؟

في هذا السياق تتفرع جملة من التساؤلات الفرعية:

_ ما هو الإمداد؟ وما هي التنافسية

_ ما هو واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة الإنتاجية " ملبنة الإخوة بن عولة "؟ وهل تعمل في اتجاه البحث عن تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسة قادرة على تخفيض التكلفة والتميز في السوق؟

2 – فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

_ تهتم المؤسسة الإنتاجية "ملبنة الإخوة بن عولة " بالإمداد يؤدي إلى زيادة تنافسيته.

_ تعتمد المؤسسة الإنتاجية "ملبنة الإخوة بن عولة " على إستراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسيته.

3 – أهداف الدراسة:

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

_ محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والتنافسية.

_ محاولة إبراز الإمداد في مختلف الإستراتيجيات التنافسية ، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين مركزها التنافسي في السوق.

_ محاولة إظهار التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.

مقدمة

_ استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين أداء نشاط الإمداد داخل وخارج المؤسسة .

4 - أهمية الدراسة: تم تناول موضوع "دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية" نظرا للاعتبارات التالية :

_ التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحول التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة.

_ توسيع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها .

_ كون مجال الحليب ومشتقاته من القطاعات العامة التي تنتج المادة الغذائية الأساسية للمجتمع ، ما أدى إلى تزايد المنافسة في هذا القطاع وجعل المؤسسة المعنية تفكر أكثر في سبل جديدة لتدعيم تنافسيتها .

5 - حدود الدراسة:

*- الحدود المكانية: جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته "ملبنة الإخوة بن عولة - مازونة " وذلك محاولة تشخيص واقع الإمداد في المؤسسة ، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا (مختلف المصالح والأقسام المتواجدة بالمؤسسة).

*- الحدود الزمانية: تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث أسفرت هذه الدراسة مدة زمنية قاربت ثلاثة أشهر بما فيها الجانب النظري والتطبيقي .

6- منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصف

ا كemia ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة ، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ، وأيضا التنبؤ بسلوك هذه الظاهرة في المستقبل .

7 - الدراسات السابقة :

هناك بعض الدراسات تناولت موضوع الإمداد ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وهي كالآتي :

- أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، أعداد محمد أحمد حسين عساف مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير سنة 2015 في تخصص قسم إدارة الأعمال هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية

- تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، من إعداد جمال الدين بوخالفة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2010-2011، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف مدى تطور وظيفة الإمداد و تشخيصه لإظهار مواطن الخلل و دوره في رفع الأداء و من ثم تحقيق الميزة التنافسية

- دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية، من إعداد كريم كندري مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر سنة 2010-2011، هدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف الإستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن من خلال تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد.

7- تقسيم الدراسة :

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية وإختيار الفرضيات المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول.

حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإمداد وذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول أساسيات الإمداد وعلاقته بوظائف المؤسسة ، من خلال دراسة تطوره التاريخي مروراً بتعريفه أهميته وأهدافه.

المبحث الثاني يتناول أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له من خلال التعرض لأنشطة الإمداد الرئيسية والداعمة .

أما الفصل الثاني يتناول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، وذلك من خلال مبحثين الأول سيتناول مدخل التنافسية المؤسسة بتحديد مفهوم التنافسية ومؤشراتها وأنواعها ، أما المبحث الثاني فيتناول دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث فسيكون عبارة عن دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية "ملبنة الإخوة بن عولة " ويضم مبحثين الأول يتمحور حول التعريف بالمؤسسة والثاني يتعلق بتشخيص واقع الإمداد فيها والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول : الإمداد

الفصل الأول: الإمداد

تمهيد:

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

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

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

الفصل الأول: الإمداد

المبحث الأول : ماهية الإمداد

إن من أهم الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر، اتساع الفاصل الزمني و المكاني بين أماكن الإنتاج، وأماكن تخزين المنتجات و أماكن إتاحتها للعملاء و أماكن الحصول عليها واستخدامها وهنا تم تصميم النشاط الذي يساعد على إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية لتلبية الاحتياجات السابقة والمتمثل والإمداد.

المطلب الأول: مفهوم الإمداد أهميته و أهدافه

تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح الإمداد وهذا مع تغير الأزمنة، كما تطورت أهميته و أهدافه.

نبذة تاريخية حول ظهور مصطلح اللوجستيات (الإمداد) :

إن اللوجستيات موجودة في حياتنا اليومية منذ القدم و أصل كلمة (logistiques) إغريقي logistikos والتي تعني Calculation and Reasoning أي فن الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي.¹ يقول بعض المؤرخين أن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات و لكن أول ظهور لتلك الكلمة في العصور القديمة كان في القرن 17 بفرنسا عام 1670 بالتحديد حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت للجيش في تلك العصور و كان اقتراحه بتشكيل رتبة جديدة في الجيش تسمى مارشال جنرال دولوجي (Marechal General delogis) وكانت مسؤولياته عبارة عن تخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما في القرن 19 فقد بدأت كلمة (logistique) في الظهور و ذلك في عام 1936 حينما تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات (استراتيجي- التكتيكي- اللوجستي - الهندسي- التكتيكات الصغيرة) و في تلك الفترة كان تعريف اللوجستيات هو فن تحريك الجيوش حيث أن Vanban بين الدوري الحيوي للوجستيات آنذاك بقوله إن فن الحرب هو فن البقاء والانتصار.²

أما في القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير وسريع لتحريك الجيوش وإمدادها وبذلك عادت اللوجستيات إلى الظهور مرة أخرى وبشدة وبالأخص في الجيش الأمريكي، حيث كتب تشونس بيكر و الذي كان قائد في القوات المسلحة الأمريكية يقول إن هذا الفرع من المعرفة الخاصة بفن الحرب و الذي يتعلق بعمليات الإمداد و تدفق الأسلحة لمختلف أقسام الجيش يعرف باسم الإمداد والتوزيع و كان الهدف من استخدامها هو وصول المؤنات و الذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة للجيوش و حتى وقتنا الحاضر فإن مصطلح اللوجستيات لا يزال يستخدم شكل مكثف في المجال العسكري أو في أي تطبيقات تقوم بها القوات المسلحة .³

¹ - المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث و دراسات. تأليف عدد من خبراء المنظمة. عدد 439 . 2007 . ص 31.

² - Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre. la logistique globale et le supply Chain management-enjeux. 09 Editions . Edition d'organisati.n. 2007. .Page Principe- exemple 2é

³ - محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد و الإمداد. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 07.

الفصل الأول: الإمداد

و ما إن وضعت الحرب أوزارها حتى بدأت تظهر دراسات تهدف إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال وخاصة بعد الكساد الشديد الذي تعرضت له الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958 و الذي أدى إلى انكماش في الأرباح بشكل ملحوظ مما أدى إلى البحث عن بعض النظم التي تساعد على التحكم في التكلفة و تعمل على تخفيضها و في هذا الصدد اكتشفت الكثير من المنظمات أن التكلفة المتعلقة بأنشطة اللوجستية لم تلق العناية أو الدراسة الكافية التي تؤدي إلى تخفيضها و لم تحاول الإدارة خلق نوع من التنسيق بين هذه الأنشطة و إضافة إلى خفض التكاليف فقد ظهرت بعض الاتجاهات الأخرى التي أقرنت الإدارة بضرورة الاهتمام بالأنشطة اللوجستية في المنظمة و يمكن تحديد بعض هذه الاتجاهات فيما يلي :

- الزيادة في تكاليف النقل ناتج عن ارتفاع أسعار البترول بشكل ملحوظ في السبعينيات إضافة إلى التغيرات التي شهدتها وسائل النقل أدى بالضرورة إلى البحث عن السبل الحديثة لخفض تكلفة النقل¹

- أصبح من الصعب على المؤسسات خفض التكاليف الكلية من خلال خفض تكلفة الإنتاج و هذا لأن مستوى كفاءة الإنتاج وصل إلى حده الأقصى.

- التغيير الجذري في فلسفة المخزون.

- التنوع الشديد في المنتجات نتيجة لتطبيق المفهوم التسويقي و الذي يركز على إشباع حاجيات المستهلكين على اختلافها.

- التقدم المذهل في مجال تكنولوجيا الحاسبات الآلية حيث وفرت المعلومات الضرورية للتنسيق بي أنشطة اللوجستية.

- زيادة الاهتمام و الوعي العام بمسألة إعادة تصنيع بعض المنتجات و التي تستخدم بطبيعتها بعض الموارد المحدودة.

1- مفهوم الإمداد

يمكن تعريف الإمداد على النحو التالي: "الإمداد هو التسيير الفعال لتدفق الفيزيائي و لمعلوماتي للعمليات الإنتاجية للسلع و الخدمات إلى غاية توصيلها للزبون النهائي".²

كما يعرف على انه: " تحريك و مناولة المواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة المستهلك كالتالي".³

ويعرف أيضا على انه: "الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين و المناولة في مختلف المؤسسات الإنتاجية، في المجال الأفقي و المجال العمودي، ففي المجال الأفقي يتمثل في الشراء و التموين، أما المجال العمودي فيتمثل في التسيير التجاري و التوزيع".¹

¹- تفيده علي هلال، إدارة المواد و الإمداد، جامعة الإسكندرية، 1998، ص.26.

²- Dictionnaire de transport et de la logistique, marie-madeleine Damien, 2em edition, Paris .P.317.

³- Pierre Medan & Anne grata cap, logistique et supply Chain management, integration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, dunod, paris, 2008, p. 9.

الفصل الأول: الإمداد

يعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1962) الإمداد على أنه : " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام السلع

النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء".²

أما عن منظمة AFNOR فهي تعرف الإمداد على أنه: "الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء و الرضي للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة و هذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين ، كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن و متطلباتهم .

فالإمداد يتطلب أعمال و كفاءات تتكامل مع بعضها من أجل التسيير و التحكم الفعال في التدفق الفيزيائي وللمعلوماتي والإمكاناتي".³

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

- الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة، بدأ ممارستها من استلام المواد الأولية إلى غاية اقتناء العميل للمنتج، هذه الأنشطة سوف يتم التطرق إليها بشكل تفصيلي عند تحديد وظائف الإمداد .

- الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة الإمداد، هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة وأيضا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكها ومستعملها.

- الإمداد هو عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية و النوعية المناسبة و في الوقت والمكان المناسبين و تجدر الإشارة إلى إن الرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل في توفير السلع و الخدمات إلى العملاء و في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم و رغباتهم، بأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت و المكان مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المنظمة.⁴

2- أهمية الإمداد

تعتبر وظيفة الإمداد من أهم وظائف المنظمات الحديثة، ذلك لأن قيمة المواد المشتريات والمخزنة تمثل نسبة كبيرة من رأس مال هذه الشركات والمنظمات ، أيضا لأن الإمداد يعتبر وسيلة أساسية لتنظيم التدفقات الفيزيائية و المعلوماتية للمنظمة، من هنا تظهر جليا أهمية الإمداد الذي يسند إلي منطلق توفير المنتج المناسب في الوقت وللعمل المناسب هذا ويعد الإمداد مهما للأسباب التالية:

¹ -Yves pinor & Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5em édition DUNOD, Paris, 2008, P.4.

² - عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص.

³ -Pierre Medan & Anne grata cap. Op .cit.p12.

⁴ - إدريس، مرجع سابق ذكره ، ص. 21.

الفصل الأول: الإمداد

- اعتبارات التكلفة العالية : تؤدي إدارة الإمداد إلى تخفيض و تدنيه التكاليف و وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين ربحية المنظمة و بالتالي العائد على الاستثمار.¹

- تسهيل انسيابية التدفقات : إذ إن الإمداد يسعى بشكل أو بآخر إلى تسهيل انسيابية التدفقات سواء الفيزيائية أو المعلوماتية كما يلي:

التدفقات الفيزيائية : المتمثلة في أنشطة النقل و التخزين و التموين للمواد.

التدفقات المعلوماتية: أي التحكم في تسيير الطلبات، والتنسيق التدفقات الفيزيائية.

- الاستجابة السريعة للزبون: يتوجب على المنظمة الاستجابة في اقصر وقت ممكن لطلبات العميل، بتوفير السلعة أو الخدمة في الوقت و المكان المناسبين.²

مكانة الإمداد في الإستراتيجية التسويقية:

تقتضي المنضومات وقتا طويلا لإيجاد طرق مختلفة لعرض منتجاتها في السوق، و مواجهة منافسيها وبما إن إدارة الإمداد تؤثر على تكاليف المنظمة فان هذه الأخيرة تسعى لإيجاد أسواق جديدة لزيارة حصتها في الأسواق، وكذا زيادة الإرباح.³

3- أهداف الإمداد :

يتمثل الهدف العام لإدارة الإمداد في ضمان و توفير احتياجات المنظمة من مواد و معدات و خدمات بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب، وخاصة مصدر الشراء المناسب، وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد الأهداف الأساسية التفصيلية للإمداد في ما يلي:⁴

- تحقيق الأداء الاقتصادي للموارد و الإمكانيات من خلال الشراء المواد و المستلزمات بأقل تكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة

- تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات و هذا لعدم حدوث إنقطاعات في العمل في كافة الوحدات و الأنشطة بالمنظمة.

¹ - عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد "المشتريات و المخازن" الإسكندرية، الدار الجامعية 2007، ص.11.

² - Pierre Medan, op, cit, p. 15.

³ - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب و مرجعة تركي إبراهيم سلطان و أسامة احمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006، ص.35.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات زادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص.36.37.

(°) 0 Stock, 0 Dèlie, 0 Paper, 0 Default, 0 Penne.

الفصل الأول: الإمداد

- المحافظة علي العلاقات المتميزة بين المنظمة و الموردين مما يساعد على تحسين صورة المنظمة و الموردين و المجتمع ككل.

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة و تنمية قدرتها على الأرباح من خلال كفاءة و فعالية الأنشطة الإمدادية و من ثم ضبط و ترشيد تكاليف و مصروفات المشتريات و المخازن.

- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les Cinq 0) (°) والتي تتمثل في:

صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلي تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

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

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

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

صفر عطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية؛ كذلك يهدف اللوجستيك إلي توفير: المنتج المناسب، بالكمية المناسبة، بالحالة المناسبة، في المكان المناسب؛ في الوقت المناسب، للعميل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة

من خلال مفهوم الإمداد يظهر بوضوح العلاقة الوطيدة بين الإمداد ووظيفة التسويق، كما يظهر أيضا العلاقة بين الإمداد و بين وظيفة الإنتاج، و أيضا العلاقة بين الإدارة المالية، و هذا نظر لأن نشاط الإمداد يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام و حتى وصول السلع التامة إلي الزبون من هنا نستنتج علاقة الإمداد مع النشاطات الأخرى.

1-علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج :

إن إدارة الإنتاج تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية و تحويلها إلى مواد مصنعة،¹ فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، و في هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة و التسليم للسلع المادية و الخدمات،² و هنا تدخل مهام إدارة الإمداد فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام و تقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية،

¹ - J.mc Clain&l.thomas. Operations management :production of goods and services new , Jessy: prentice-hall / nc 1985.p14.

² - إدريس، مرجع سابق ذكره، ص.36.

الفصل الأول: الإمداد

وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية الإمداد بالنسبة لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخير ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة الإمداد في منظور وظيفة الإنتاج، فمن هذا المفهوم يكون على إدارة الإنتاج أن تمد إدارة الإمداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين و من ثم تحقيق كفاءة الوظيفتين معا.¹

2- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق :

تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكره، وتسعيه أو لترويج له و توزيعه، من أجل تنمية عملية تبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة و ذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد و المؤسسات،² فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة، ومن ثم تسهيل عملية التبادل،³ كما يهدف التسويق إلى تحقيق الاستجابة طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر لما يحقق أهداف ومصلحة الطرفين، فضلا عن ذلك يمتد التسويق

ليشمل بناء علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعملائها،⁴ أي خلق القيمة المكانية والزمانية، وهاتين الأخيرتين نحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد التي نقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة و تنير هذا التخصيص تبعا لتغير في ظروف السوق، ما يؤدي إلى تحديد حصتها في السوق وهذا ما تعمل إليه وظيفة التسويق، وما يساعد وظيفة التسويق في تحقيق كل النقاط السابقة هو نشاط الإمداد فهو يقوم بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط الواضح بين وظيفة الإمداد ووظيفة التسويق.⁵

كما إن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضي المستهلك لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية و الزمنية للمستهلك، إذ يتوقف رضي المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد.⁶ و الشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد:

¹ - تفيد علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2002، ص.23-24.

² - تفيد علي هلال مرجع سابق ذكره؛ ص.25.

³ - <http://www.masterfrance.fr/presse/strategie%20logistique%2010%2007%PDF>

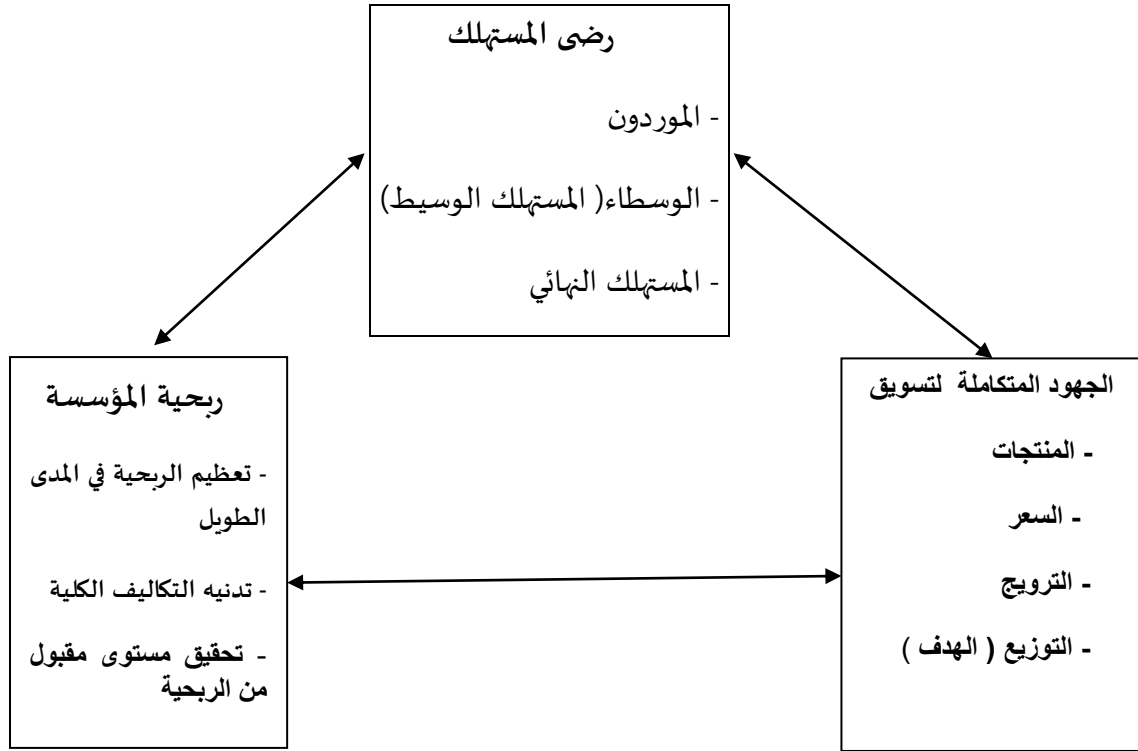
⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، إسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص.28.

⁵ - المرجع نفسه، ص.32.

⁶ - نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008_2009، ص.63-62.

الفصل الأول: الإمداد

شكل رقم: 1- 01 - المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر: تفيده على هلال، مرجع سابق، ص. 27.

يبين الشكل أن رضى المستهلك مرتبطة بشكل مباشر بموردي المنشأة مستخدمي المواد الوسيطة وخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة التنافس في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف علي الاحتياجات المطلوبة للوصول إلي الربحية في أمدى الطويل .

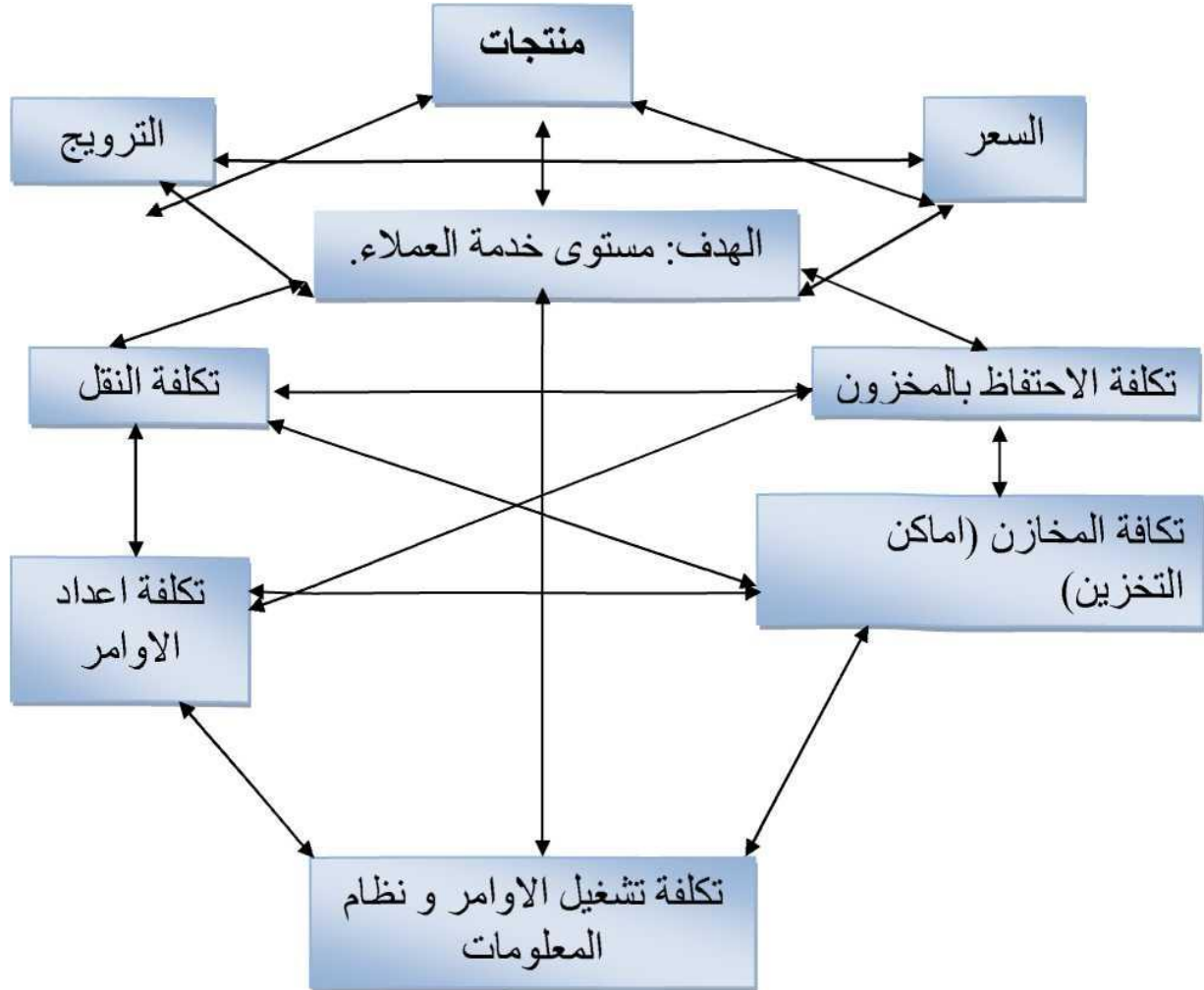
ومن منظور المالي فإن الوصول إلي هذا الهدف يعني تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلي تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج التكلفة في المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق:

¹ - تفيده علي هلال ، مرجع سابق، ص. 27.

الفصل الأول: الإمداد

شكل رقم: 1 - 02 - نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق

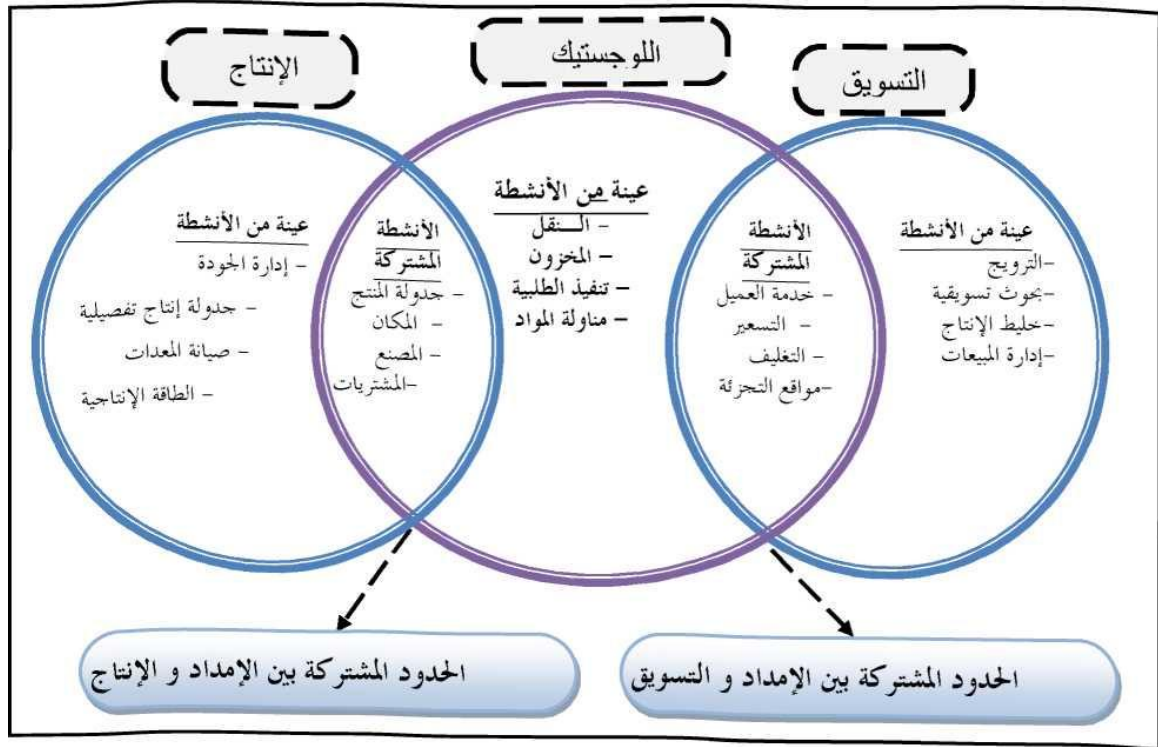


المصدر: تفيده على هلال، مرجع سابق ص29.

يوضح الشكل السابق أن هدف إدارة الإمداد هو تحقيق أحسن مستوى خدمة قدم للعملاء و هذا بناءا عناصر المزيج التسويقي الأربعة (السعر، المنتج، الترويج، التوزيع). من خلال ما سبق نستنتج أن الإمداد علاقة وطيدة بكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق وإن هناك أنشطة مشتركة بين الوظائف الثلاث وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي:

الفصل الأول: الإمداد

-الشكل رقم : I - 04 - الحدود المشتركة بين الإمداد و التسويق و الإنتاج .



المصدر: انتش بالو، مرجع سابق، ص. 43.

يلاحظ من الشكل أن معايير خدمة العميل يمكن أن يخضع لكل من إدارتي الإنتاج والإمداد أو علي الأقل التنسيق بس هاتين الإدارتين فيما يتعلق بهذا النشاط، فالتكامل و التنسيق بين الوظائف الثلاث يؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة من حيث التكلفة وإرضاء الزبون.

3- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة المالية:

إن أي مؤسسة كنظام متكامل لابد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها، وذلك بما يحقق أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية علي المدى الطويل، وفي هذا الإطار فان أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة. بالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى القدر اللازم، ولتمويل العمليات التجارية أيضا، ولكي تتحقق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لبد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.¹

وهذه هي أهداف إدارة الإمداد وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين، لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإدارتين حتى تكون إدارة الإمداد على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة

¹ - عدنان هاشم السمرائي ، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، عمان، الأردن، ص. 15.

الفصل الأول: الإمداد

لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإيرادات و تخطيط الأرباح.¹

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد

المطلب الأول: أنشطة الإمداد

1 - الأنشطة الرئيسية

1-1 خدمة العميل:

- تعتبر خدمة العميل الوظيفية الرئيسي التي تهتم بها المؤسسة ، وإن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيًا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء،² فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل ، فمن الصعب بناء علاقات جيدة من الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباته واحتياجاته وبأقل تكلفة³. وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة .

- وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع ، تم تحديد عناصر خدمة العميل تبعًا لتوقيت التعامل بين الموارد والعمل وبين الشكل المادي ، هذه العناصر مصنفة إلى ما قبل التعامل ، أثناء التعامل ما بعد التعامل كما يوضحه الشكل التالي :

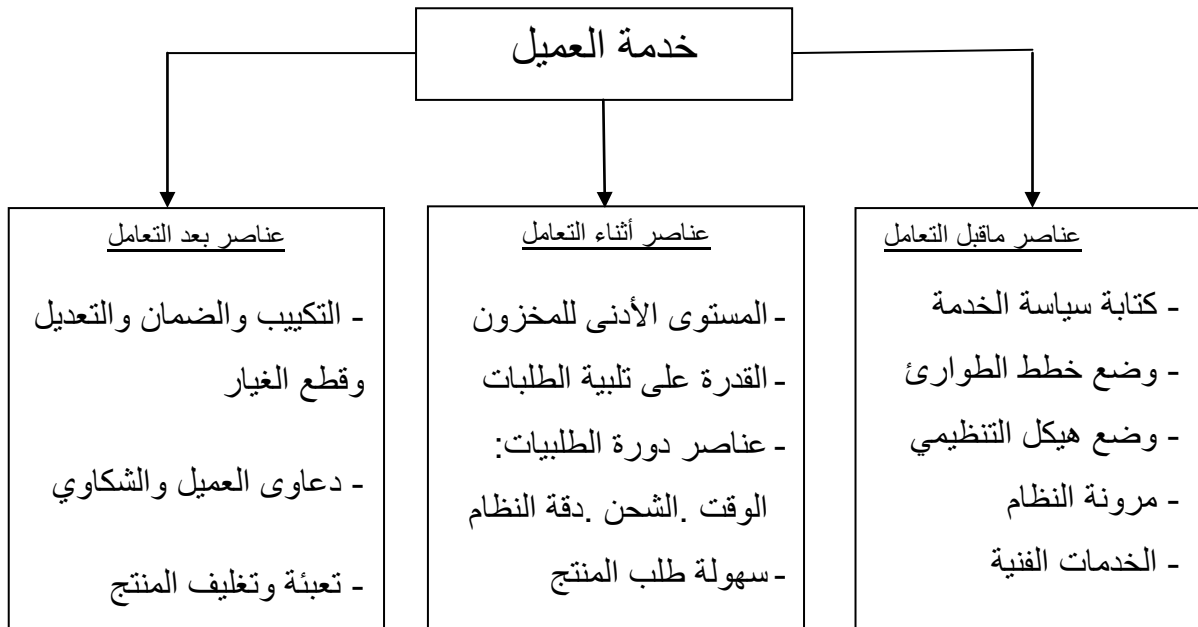
¹ - عدنان هاشم السمرائي ، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، عمان، الأردن، ص. 15.

² - Kene ifebure&gilles ventutik gestion de la relation clientk sçolution d'entreprise kedition eyroçlesk parisk 2005k p.09.

³ - نور الهدى بوهتالة.مرجع سابق ذكره ،ص.70.

الفصل الأول: الإمداد

الشكل رقم: 1 - 04 - عناصر خدمة العميل.



المصدر: تفيده علي هلال ، مرجع سابق ذكره، ص.27.

يلاحظ من الشكل رقم 04 أن عناصر ما قبل التعامل تصنع مناخ جيداً لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدراستها لجذب الزبائن، إما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون ، أما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام ، وهذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة.

2-1 النقل:

طبقاً للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل يعني تحريك الموارد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع مروراً بالنقل الداخلي في المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن النقل هو أحد أهم الأنشطة في نظام الإمداد ، حيث أنه يحقق الترابط بين المنشأة ومورديها وأسواقها وأيضاً الترابط بين فروع وإدارات ونقاط العمل داخل المنشأة ولا تقتصر أهمية نشاط النقل على المنشآت وحدها ولكنها تمتد لتشمل المجتمع ككل ، فنشاط النقل يضيف المنفعة الزمنية والمكانية لسلع والخدمات مما يمنحه أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الأنشطة الاقتصادية والخدمية في المجتمع.¹

¹ - تفيده علي هلال ، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفتية الطبعة الأولى، 2002، ص.107.

الفصل الأول: الإمداد

1- أهمية نشاط النقل:

- الإسهام في خلق ظروف المنافسة: وذلك بنقل السلع والخدمات من مراكز إنتاجها في الأماكن المختلفة إلى مراكز استخدامها في الأماكن المختلفة ، مما يعمل على زيادة رقعة السوق وزيادة عدد المنتجات المعروضة، وزيادة البدائل المتاحة بالنسبة للمستهلك وهذا كله يعني خلق الظروف المطلوبة للمنافسة¹
 - تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في مجال لإنتاج: وذلك يتم كنتيجة للنقطة السابقة فانتشار وزيادة رقعة الأسواق يزيد من حصة المنشآت مما يمنحها فرصة الإنتاج بحجم كبير يحقق لها وفورات الإنتاج الكبير ، وأيضاً ينعكس ذلك على المجتمع ككل في صورة انخفاض تكلفة المنتجات ، وبالتالي انخفاض أسعار هذه المنتجات مما يمثل درجة في الرفاهية²
 - تخفيض تكلفة الإنتاج وهذا يؤدي حتماً إلى انخفاض مستويات الأسعار مما يزيد من رفاهية المجتمع ويتيح تخفيض التكاليف كنتيجة طبيعية ثلاث عوامل:
- ♣ العامل الأول: هو إتاحة ظروف المنافسة ، فكلما زادت المنافسة كلما أدى ذلك إلى الحفاظ عللاً استقرار وانخفاض مستوى الأسعار لكل المنتجات سواء كانت من مدخلات تصنيع أو مخرجات ، مما يعني انخفاض تكلفة إنتاج السلع والخدمات وبالتالي انخفاض أسعارها.
- ♣ أما العامل الثاني: فينبع من إتاحة الفرصة للإنتاج بحجم كبير وحصول المنشآت على وفورات هذا الحجم الكبير ، مما يخفض من تكلفة الإنتاج وهو ما ينعكس على المجتمع في صورة انخفاض الأسعار.
- ♣ العامل الثالث: وهو ناتج من كون تكاليف النقل جزء من التكاليف الكلية للإنتاج ، لذلك فكلما أمكن تخفيض هذا العنصر من عناصر التكاليف كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة الكلية للمنتجات وبالتالي تخفيض سعرها.³
- إمكانية الحصول على بعض السلع المنتجة خارج البلاد: فتوافر وسائل النقل المتقدمة والأمانة والمعدة بإمكانات لنقل مختلف المنتجات وما يتطلبه كل منتج من إجراءات سلامة يزيد من إمكانية توفير بعض السلع التي لا تنتج محلياً، مما يعني زيادة الإشباع لدى أفراد المجتمع.

- العوامل المؤثرة على تكاليف النقل:

نظراً لأهمية عنصر تكاليف النقل لا بد من تحديد العوامل التي تؤثر على هذه التكاليف وذلك لإحكام الرقابة عليها ، هذه العوامل بعضها يرتبط بالمنتج نفسه وبعضها يرتبط بالسوق⁴

¹ - تفيده علي هلال ، مرجع سابق ذكره ، ص.108.

² - تفيده علي هلال ، مرجع سابق ذكره ، ص.108-109.

³ - نهال فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ، ص.175.

⁴ - تفيده علي هلال ، مرجع سابق ذكره ، ص.108-109.

الفصل الأول: الإمداد

أ - العوامل المرتبطة بالمنتج:

- 1- الكثافة: ويشير هذا العنصر إلى نسبة وزن المنتج إلى حجمه فنجد على سبيل المثال أن منتجات الحديد والمعلبات والورق تتميز بارتفاع نسبة وزنها بالنسبة لحجمها ، وذلك على عكس منتجات أخرى مثل الملابس والإلكترونيات واللعب ، وبصفة عامة نجد أن المنتجات ذات الكثافة المنخفضة تتحمل تكلفة نقل أكبر.
- 2- معدل استغلال المساحة (الحجم): يشير هذا العنصر إلى قدرة المنتج على شغل المساحة المتاحة في وسيلة النقل المعينة فنجد أن العديد من السلع يمكن أن تشغل بالكامل المكان المخصص للشحن في وسيلة النقل المستخدمة في حين أن بعض السلع الأخرى مثل السيارات والآلات لا تستطيع أن تملأ الفراغات المتاحة بالكامل، ويتوقف هذا العنصر على حجم وشكل المنتج وعلى قابلية الكسر
- 3- صعوبة أو سهولة المناولة: إن المنتجات التي تتميز بصعوبة مناولتها تتحمل تكاليف نقل مرتفعة أما المنتجات ذات الشكل النمطي (مثل المواد الخام والمعلبات ...) فلا تحتاج إلى معدات مناولة ذات طبيعة خاصة وبالتالي تكون تكلفة نقلها أقل .
- 4- القيمة: كلما تزايدت احتمالات تعرض المنتجات المنقولة للتلف أو السرقة (كما هو الحال بالنسبة للمجوهرات أو الحاسبات الآلية وغيرها) كلما زادت أعباء النقل وبالتالي زادت التكلفة .¹

ب - العوامل المرتبطة بالسوق:

بالإضافة إلى خصائص المنتج تتأثر تكلفة النقل أيضا ببعض الاعتبارات المرتبطة بظروف السوق مثل:

_ درجة المنافسة

_ مسافة النقل

_ طبيعة القيود الحكومية المفروضة على وسائل النقل .

_ درجة الموسمية في عملية النقل .²

*- دور النقل في اللوجستك :

يتمثل دور النقل في الإمداد فيما يلي:³

- النقل يسمح بسريران البضائع بين مختلف النقاط الثابتة ويتيح معبرا للفجوة بين البائع والمشتري.

¹ - نهال فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ، ص. 176 .

² - نهال فريد مصطفى ، مرجع سابق ، ذكره ، ص. 177 .

³ - محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات و سلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002، ص. 94.

الفصل الأول: الإمداد

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

*- أنواع النقل: تتمثل أنواع وسائل النقل فيما يلي:¹

- 1- السكك الحديدية: تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لأنها تستوعب أكبر كمية من المنقولات ، وبكلفة منخفضة.
- 2- الشاحنات: تشمل المركبات الكبيرة والصغيرة ، تتميز بأنها مرنة وسريعة وتنقل الشحنات الصغيرة ، ولكن تكلفتها كبيرة .
- 3- النقل المائي: ولها قسمان البحري والنهري ، تتميز بانخفاض تكلفتها ، واستعمالها لنقل الكميات الكبيرة ولكنها تستغرق فترة طويلة لوصول حمولتها ، وتتأثر بالظروف الجوية السائدة.
- 4- النقل الجوي: تتميز الطائرات بسرعة نقلها ، ونقل السلع المهمة وسريعة الإلتلاف ، ولكنها مرتفعة التكلفة ، ولا تغطي متطلبات السوق.
- 5- خطوط الأنابيب: تستعمل لنقل البترول ، تتميز بانخفاض تكلفة النقل ونقل كميات كبيرة والمحافظة على المنقولات من الإلتلاف ، ولكنها لا تنقل سوى البضائع السائلة ، وتحتاج إلى خطوط خاصة بها .

*- ومن أهم العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل.²

- مدى سرعة وسيلة النقل.
- التكلفة الناتجة عن استخدامها.
- توفر أدوات الأمان في وسيلة النقل.
- خدمات الشحن المصاحبة.

¹ - <http://mowdo3.....25/03/2017-09:30h>

² - <http://mowdo3.....25/03/2017-21:00h>

الفصل الأول: الإمداد

- كمية صرف الطاقة المستعملة لها ،مثل البنزول ،اليزل وغيرها.

موقع السوق الذي تخدمه وتعمل به وسيلة النقل.

3-1 التخزين:

يعتبر التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات ،ذلك لأنه يؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على العمليات الإنتاجية إذ أنه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات ،كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي ،لأن التخزين يختص باستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها ¹ . ويقصد بالمخزون تلك المواد والأجزاء والمهمات التشغيلية والسلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة في المخازن وذلك قصد تحقيق ما يلي:²

*- ضمان الانسياب المتوازن من الخامات والأجزاء ومستلزمات التشغيل اللازمة للعملية الإنتاجية .

*- توفير مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار بالشكل الذي يكفل استمرار اللات والمعدات في أداء المهمات الموكلة إليها حسب الدور المقررة لذلك.

*-إحداث بعض التغيرات في طبيعة السلعة مثل تخزين إطارات السيارات لضمان زيادة مستوى فعاليتها .

- لكي نستطيع وضع إطار متكامل للأنواع المختلفة من المخزون فإنه تحديد هذه الأنواع:

1- المخزون من المواد الأولية:

يقصد بالمواد الأولية هنا تلك التي تخضع للتغير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية أثناء دمجها في السلع النهائية وذلك بصرف النظر على المرحلة التي تتواجد فيها طالما أنها مازالت داخل المنظمة ومن أمثالها : الحديد الفحم القطن.....الخ.

2- المخزون تحت التشغيل:

هو المخزون الذي ينتج من طبيعة العملية الصناعية ويمثل في الأجزاء غير الكاملة والتي مازالت في مرحلة التصنيع وبالتالي فإنه يتكون من كافة الخامات و الأجزاء التي يتم الاحتفاظ بها بين العمليات الصناعية غير انه في الصناعات الهندسية يتم حفظ هذا المخزون في مخازن خاصة بين المراحل الصناعية .

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

² - مهدي حسن زويلف، وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص.233.

الفصل الأول: الإمداد

3- المخزون من المنتجات التامة:

وهذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء والطاقة الإنتاجية للمنظمة و هو يتكون من المنتجات التامة المصنوعة داخل النظام الإنتاجي أو من منتجات تم شراؤها بقصد إعادة بيعها اي يتكون من:

أ- الأجزاء المصنعة

وهو المخزون الذي يستخدم للقيام بعمليات التجميع التي تقوم بها بعض المنظمات لتصنع السلع النهائية وهذه الأجزاء تخزن ثم تصرف في دفعات إنتاجية طبقا لطاقة التشغيل التي توزع على مراكز التجميع المتنوعة.

ب- الأجزاء المشتراة:

وهي التي تتمثل في الأجزاء الكاملة أو التجميعات الصناعية المشتراة من الموردين الخارجيين إما لدمجها في السلع النهائية أو لعرض إعادة بيعها .

4- معدات الغيار:

تتضمن الماكينات والتركيبات والناقلات بالإضافة إلى قطع الغيار اللازمة لها .

5- مواد التغليف:

هي كل المواد التي تستخدم للتغليف بما فيها مواد الحزم كالأوراق والأخشاب كما تتضمن المواد العازلة كالدهانات والشحونات والبلاستيك.

*- أهمية وظيفة التخزين:

تتمثل أهمية وظيفة التخزين في ما يلي

- أهمية اقتصادية:

فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية ، في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

- أهمية تقنية

تتمثل في تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للجودة المطلوبة.

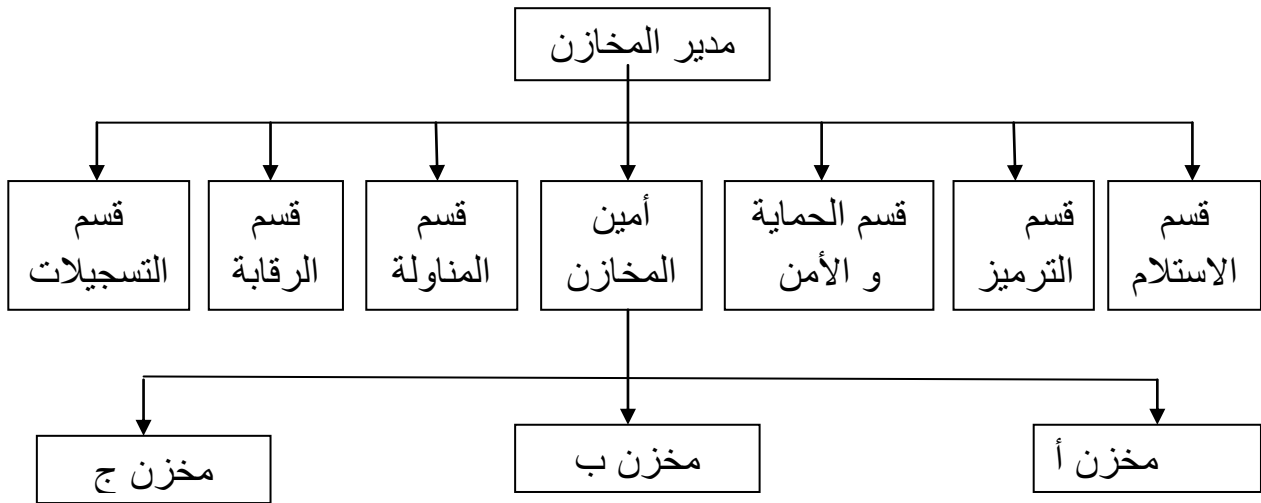
الفصل الأول: الإمداد

- أهمية تسويقية

بوضع حد للمشاكل الناتجة عنة التأخر في تسليم المنتجات للزبائن ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين من مؤسسة لأخرى حسب نوعية النشاط، لكن يمكن أن تتفق في الأنشطة التالية: الإسلام- الترميز- الحماية والأمن- المناولة - الرقابة - السجلات - والمخازن .

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن .

- الشكل رقم : 1 - 05 - الهيكل التنظيمي لإدارة التخزين.



المصدر : سليمان خالد عبيدات ، مرجع سابق ذكره، ص.144.

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

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

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

¹- نور الهدى بوهنتالة ، مرجع سابق ذكره ، ص.75.

الفصل الأول: الإمداد

- قسم الحماية والأمن: ومهمته وضع خطة لترتيب المخزون في الأماكن المناسبة والعمل على توفير شروط حماية المخزون من التلف أو السرقة
- قسم المناولة: ومهمته نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى جهات الاستخدام.¹
- قسم الرقابة: ومهمته الحفاظ على كافة السجلات الخاصة بعمليات التخزين .
- قسم المخازن: فالمخزن هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد والمستلزمات، ويختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، يمكن تمييز الأنواع التالية من المخازن:²
 - مستودعات التخزين والتي تتواجد داخل المؤسسات، حيث تقوم المؤسسة بتخزين المادة الأولية ، المواد نصف المصنعة، والمواد المصنعة فيه.
 - مستودعات التخزين للمواد ذات خصوصية كالمواد الكيميائية ، النفط، المواد الزراعية
 - الأرضيات الإمدادية: موقع مهيأ يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية ، فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات.³

2- الأنشطة الداعمة:

2-1 التنبؤ بالطلب:

يعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر فمثلاً: لا نستطيع تجاهل أسعار الفائدة التغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة.⁴

و يمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو فن لأن الخبرة والحدس والحكم الإداري له دور في التنبؤ.⁵

وتتمثل أهمية التنبؤ فيما يلي:⁶

¹ - المرجع نفسه ، ص.75.

² - Yves pimor ,op cit .pp206.207.

³ - إدارة المخازن، أنظمة وإجراءات المخزون، ص. 96.

<http://www.maktooblog>

comedirectthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011.

⁴ - نهال فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.133.

⁵ - محمد عبد العليم صابر ، إدارة اللوحستيات : الشراء، التخزين ، التوزيع، الإسكندرية دار الفكر الجامعي، 2008، ص. 79.

⁶ - حميد الطائي، إدارة المبيعات : مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص. 153.

الفصل الأول: الإمداد

- يعتبر التنبؤ أساس لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة.
- مهم لكثير من القرارات التسويقية.
- يعتبر التنبؤ أساس للرقابة وتقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقا لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها وهناك طرق نوعية وتمثل في: آراء وتقديرات المدراء، آراء القوى البيعية ، منتوجات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات، أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة ،السلاسل الزمنية ، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط ...

2-2 الشراء:

يمثل نشاط الشراء نشاطا هاما من أنظمة نظام الإمداد ، حيث تؤدي من خلاله وظيفة التوريد المادي، والتي تمثل حلقة هامة من حلقات نظام الإمداد المتكامل، وتنبع أهمية وظيفة الشراء من أن قيمة المشتريات تمثل نسبة عالية من التكاليف الكلية سواء على المستوى القومي أو على مستوى منشآت الأعمال.¹

أهداف الشراء:

- تزويد المنشأة باحتياجاتها من المواد والمستلزمات والمعدات المطلوبة لعمليات التشغيل والإنتاج.
- تدنية المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن.
- الحفاظ على مستوى الجودة المناسب.
- إيجاد أو تنمية مصادر التوريد المناسبة.
- شراء السلع والخدمات المطلوبة بأقل سعر ممكن.
- تحسين مركز المنشأة التنافسي .
- التنسيق بين إدارة قسم المشتريات وباقي إدارة التنظيم.
- تخفيض التكاليف الإدارية لمهام الشراء لأقل حد ممكن.

3-2 المناولة:

تعرف مناولة المواد بأنها الوظيفة المختصة بإعداد وضع المواد لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها ، واتضح أن ما يقرب من 50% من الوقت المستغرق في دورة الإنتاج في كثير من الصناعات تستنفذه عملية المناولة.²

¹ - تفيدة علي هلال ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 149- 150.

² - الإتجاهات الحديثة في اللوحسيات، جامعة القدس المفتوحة .

الفصل الأول: الإمداد

تمثل مناولة المواد نشاطا يشمل عمالة مكثفة لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم تجرى يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية. و كان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير، وبالنسبة لوايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين، والسيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عملية الشحن و التفريغ و التخزين، يمكن تصنيف معدات المناولة إلى خمس مجموعات وذلك كما يلي:

جدول رقم 1: 01- - معدات مناولة المواد.

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

المصدر: الصفحة الإلكترونية لنظم التصنيع . الباب الخامس: نظم مناولة المواد

<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm.11h.25avril2018>

- أن القرار المتزامن مع تحديد حجم المخزون هو اختيار نوعية نظام المناولة المقرر استخدامه والاختيار بين نظم المناولة يبدأ بالتحليل المالي لاختيار المخزن ، ثم يلي ذلك الاختيار النهائي بمراعاة الاعتبارات الشخصية لدرجة المخاطر، المرونة، والتقدم.¹
- أما فيما يخص تحسين أداء نظم مناولة المواد يجب اختيار الوسيلة المناسبة لكل حركة لنقل المواد ، وكذلك من الضروري وجود خطة للصيانة

¹ - رونالد أتش باولو، مرجع سابق ذكره، ص.566.

الفصل الأول: الإمداد

الوقائية والإصلاحات لكل معدات المناولة ،كما أن صفة المرونة صفة مهمة لتحسين أداء نظم مناولة المواد ،وأيضا تكسب صفة قابلية التعديل أهمية خاصة ،وهي تعني إمكانية تغيير المسار وطاقة النقل بإضافة معدات إضافية من نفس النوع المستخدم.

4-2 التعبئة والتغليف:

توضع جميع المنتجات والأجزاء عادة في عبوة مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة والحركة ،والتغليف يحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة

تحمل الغلاف لذلك من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت¹.

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

- أهداف التغليف:

تتعدى نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتغليف حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي، ويسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية:²

*- بالنسبة للمنتج: يساعد تغليف السلعة على:

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

¹ - عبد العزيز بن قباط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق قيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة، قلمة، 2010، ص.41.

² - المرجع نفسه، ص. 42.

الفصل الأول: الإمداد

*- بالنسبة للوسيط: تغليف السلعة يساعد على:

تقليل العادم الذي يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي ، تحقيق سهولة الحمل والعرض داخل المتجر ،لفت نظر المستهلك للسلعة.

*- من وجهة نظر المستهلك:

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

المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد

1- JIT طريقة الوقت المناسب: وهي طريقة إمدادية ترفق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج والتموين والتوزيع في الوقت المناسب¹

فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها، في الوقت الذي يريده ، وفي المكان المناسب، وبالجودة والنوعية النموذجية وخاصة بالتكلفة المناسبة

JIT هي أسلوب العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الإمدادية ،ومن أهدافها ما يلي:²

- انخفاض في المخزون ووقت الوصول المنتج بما يساوي 90%
- انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%
- انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75%
- تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%
- تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%
- 2- طريقة S6: هي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الإنتاج.
- 3- طريقة SMED: وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.
- 4- طريقة KANBAN: وهي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من أجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

¹ - Managment Industriel Et Logistique, Concevoir Et Piloter La Supply Chain, Gerard Baglin, Paris, 5eme Edition, 2007, P. 15.

² - عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ذكره ، ص . 49.

الفصل الأول: الإمداد

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن الإمدادية وظيفة إستراتيجية، تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعمل أو المستهلك وذلك من خلال جملة من المنافع المكانية والزمانية، كما أن أنشطة الإمداد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، والتي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركزتنا فهي في السوق.

الفصل الثاني :

دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات و تحقيقها للأداء المتميز و المتواصل، و ذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها و إختيار ما يتلاءم مع إمكانياتها و ما يتوفر لديها من موارد، ذلك إن إعتقاد المؤسسة علي التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية و تحقيق أهدافها المسطرة سابقا .

الإمداد بعباره أحد عوامل المنافسة غير السعرية ،له دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية و مؤشراتنا و أنواعها، إلى جانب تحديد أهم الإستراتيجيات مع أبرز دور الإمداد فيها .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية ،مؤشراتها ،أنواعها .

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها وتميزها عنهم، وبالتالي ماذا نقصد بالميزة التنافسية ؟ وما هي مؤشراتها وأنواعها؟.

1-تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخية للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد وضبط مفهوم محدد لها ،وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال

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

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي توجد الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".²

كما يمكن تلخيص مفهوم التنافسية في ما يلي:³

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

1-2 التعريف حسب السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقترنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية

1-3 التنافسية كسلوك: فهناك من يراها على أنها التحول دون نمو في السوق، وهناك من يراها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على المستويات وعليه فانه التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .

وتعرف التنافسية أيضا بأنها: تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة⁴

¹ - الطيب داودي ومراد محبوب ،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيصر، بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007 ،ص.38.

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

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

⁴ - Richardpercerou ,entreprise :gestion et compétitivité ,édition .france , 1984,p.53.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

وتعرف التنافسية أيضا بأنها: تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة

ويعرف "بورتير (M.PORTER) الميزة التنافسية على أنها: العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها".¹

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

*- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

*- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

*- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

*- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

*- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

2- مؤشرات الميزة التنافسية:

تتضمن مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة كل من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة في السوق:²

*- **الربحية** : تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية للمؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتهما الحالية لن تكون صامته لربحيتهما المستقبلية ، وإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أ تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لإرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

*- **التكلفة**:

تكلفة المنتجات مقارنة مع المنافسين.

*- **الإنتاجية**:

تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، وبما أن النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، وبما

¹ - Michal porter ,l'avantage concurrentiel , dumod ,France ,1999 ,pp 41-42 .

² - لحوم سامية ، التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007-2008 ، ص 75.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

*- الحصّة في السوق:

تعرف الحصّة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات¹ إذ يعتبر نصيب المنظمة من المبيعات السوق إحدى مؤشرات الجودة للحكم على تنافسيّتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار ، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

3 – أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي:²

*- ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مع منافسيها.

*- تميز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنهم أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التميز.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة

تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة بالاستثمار فيه بمجموعة القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، الهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة ولذلك من خلال تحليل القوى التنافسية ومعرفة دعائهم.

1 – القوى التنافسية:

إن تحليل القوى التنافسية إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، إن هذه الأخيرة تتوقف على التأثير

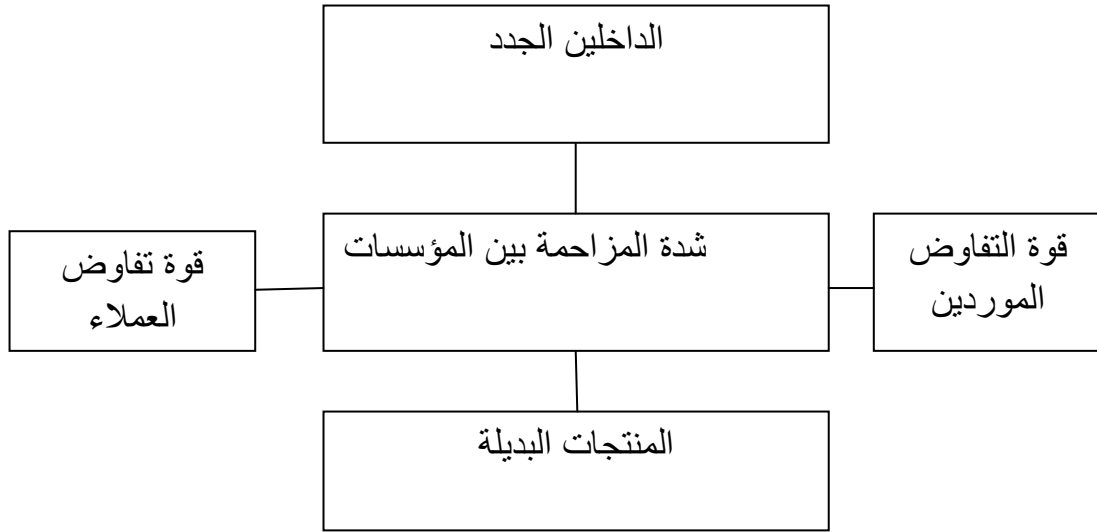
الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها Michel Porter في خمس قوى كما هو موضح من خلال الشكل:

¹ - لحوم سامية ، التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007-2008 ، ص 75.

² - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب 1998 ، ص 57.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

شكل رقم: II - 01 - نموذج قوى التنافس لبورتر.



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

نلاحظ من خلال الشكل أن بورتر أورد القوى التنافسية الخمسة كما يلي:

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

*- تهديدات الداخلين الجدد:

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

*- تهديدات المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج من ناحية النوعية والسعر والتكلفة وهامش الربح، ففي الواقع فإن كل المؤسسات تقدم خدمات بديلة، ووفقا لبورتر نجد تلك المنتجات والخدمات البديلة من

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الدار اليازوري، الأردن، 2005، 2005، ص.104.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق أرباحاً.¹

*- قدرة التفاوض مع الزبائن:

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع النوعية، والتوزيع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة، يكون لهذا التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية:

_ تجميع المشتريين في عملية الشراء (توحيد مشتريتهم)

_ أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين.

_ توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن .

_ سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية.

_ ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة بجعلهم في مركز قوة.²

*- شدة المزاومة بين المنافسين:

هناك ارتباط بين شدة المزاومة، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعينة، إذ تدفع المزاومة المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة³

2 - خلق القيمة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي التي تقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادرها، وهذا لا يأتي إلا بالفحص الدور (المنتظم) لكل النشاطات المؤداة داخل المؤسسة والعلاقات فيما

بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بـ "سلسلة القيمة" حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافسين، أي أنها وكما يعرفها

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية 2001، ص 159 .

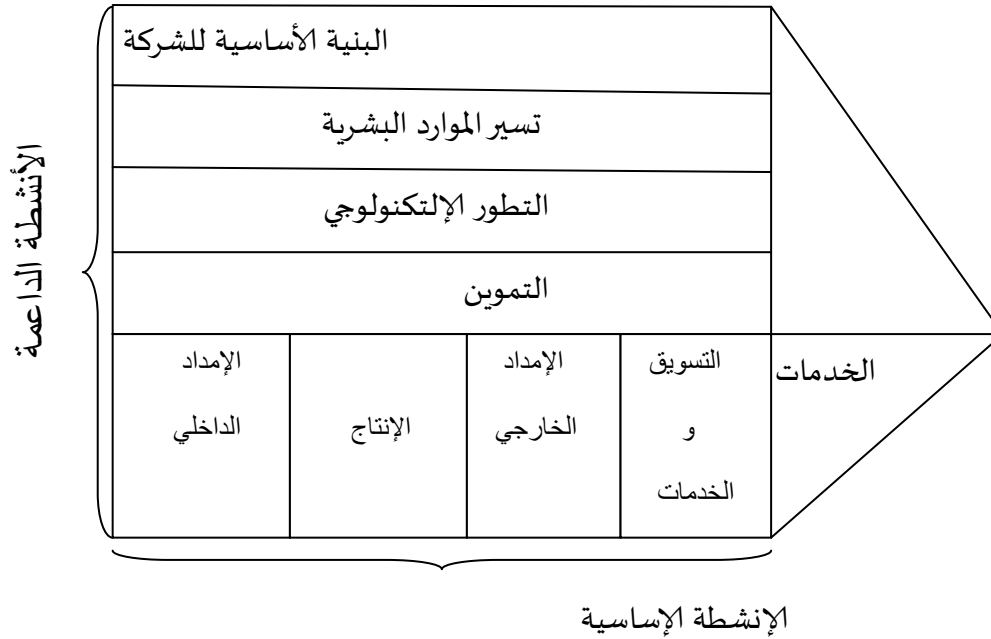
² - زكريا مطلق الدور، مرجع سابق ذكره، ص 105.

³ - زكريا مطلق الدور، مرجع سابق، ص 105.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

بورت : تكتيك يستعمل لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادرها الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية أيضا والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.¹

أي أن سلسلة القيمة تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة وذلك كما يوضح الشكل الموالي :
شكل رقم : II - 02 - سلسلة القيمة.



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

الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة هذه الأنشطة تعمل كلها بالتنسيق من أجل تحقيق تنافس للمؤسسة وهي كما يلي²:

3- الأنشطة الأساسية:

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

1-3 الإمداد الداخلي:

¹ -A.T.LAMARI: Les nouvelles strategies d'entreprise,in LICCAL,N-88 Juillet 1998,p7.

² -Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, op cit, P 53-54.

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

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

2-3 الإنتاج:

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

3-3 الإمداد الخارجي:

ويضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة المتمثلة في المنتج النهائي، من حيث النقل التخزين ،تنفيذ الطلبات والتوزيع المادي للمنتجالخ

4-3 التموين والبيع:

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

5-3 الخدمات:

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

4- الأنشطة الداعمة:

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

1-4 البنية الأساسية للمؤسسة:

وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية ،القانونية، والمحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير ، والتنظيم سير الجودة ونظام المعلوماتالخ.

2-4 تسيير الموارد البشرية :

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

3-4 التموين:

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

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

- المبحث الثاني : دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحياة على ميزة أمزايا تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق أسبقية على منافسها وتطبيقها في استراتيجيات تنافسيها ،ومن أهم الأدوات الإمداد باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية.

1- الإستراتيجيات التنافسية الرئيسة :

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

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

1-1 إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف الإنتاج أقل من تكاليف داخل القطاع ،تبنى الإستراتيجية بطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفرات حجم ،مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ،وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة لتكاليف العامة

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستفادة من أثر الخبرة من أجل 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.¹

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

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

ويرى بورتر بأن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها ،اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع والاستفادة من أثر التعلم ،محاولة الإستلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن.¹

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- *- ضمان موقع تنافسي حسن وسط حيث المنافسة على أساس السعر
 - *- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
 - *- فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة .
 - *- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة .
- يتضح من هذا العرض أن إستراتيجية الهيمنة الشاملة لتكاليف توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد القوى التنافس الخمس.

2-1 إستراتيجية التميز:

التميز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الإختلاف يكون مميز إلا إذا لوحظ في السوق²

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين ،مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز وإقناعه بدفع السعر الإضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل أكبر من تكلفة التميز الإضافية التي تحملها ،ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لابد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة منحها لها .³

وقد حدد بورتر دعائم التميز من خمسة زوايا ،فمن زاوية المنتج لابد من التميز عن طريق :

تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها ،المطابقة ،قابلية الاستعمال ،أما من زاوية الخدمة فيمكن أن يظهر التميز في كل خدم كالتركيب والتصلح ،فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج ،ومن زاوية الصورة

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

² -G.garidaldi, stratégie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, paris, 1995 ,p.101.

³ -http://www.gps_dire.com/froum-post:aps?tid=8274,9,33 22avril2011

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

فهي ترتبط بوسائل الاتصال والأجواء والظروف التي تصنعها المؤسسة ، كما لابد من الأخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على

الكفاءة واللباقة والمصداقية والاتصال واستمرارية الخدمة للعملاء ، كما يمكن أن يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة¹

3-1 إستراتيجية التركيز:

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

الشكل رقم : II - 03 - الإستراتيجيات التنافسية

كل القطاع مجال القطاع جزء من القطاع	إستراتيجية التميز	إستراتيجية الزيادة بالتكلفة
	إستراتيجية التركيز	
	القيمة المدركة	مزاي إستراتيجية
		التكلفة

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

نلاحظ من خلال الشكل أن إستراتيجية التركيز قد تجمع بين إستراتيجية التميز والزيادة بالتكلفة في نفس الوقت .

المطلب الثاني : دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية.

من خلال التعرف على الإستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب إدراج دور الإمداد كأداة مهمة من أدوات للمنافسة للمؤسسة .

1 - دور الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

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

¹ - نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب 1998 ، ص. 112 .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

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

2_ دور الإمداد 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 فأنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي ، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم ، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ، والتوزيع بإعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لابد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين ، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء ، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضى العميل ، فمعيار الجودة هو اللاخطأ ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الإمداد والجودة ، حيث يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة ، حيث :

1 - أن كلا من الإمداد ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التمويل والإنتاج والتوزيع ، فالإمداد مروراً بكل أنشطته السابق ذكرها ، يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاءً بوصول السلعة إلى يد المستهلك وأما نظام الجودة ، فهو أيضاً يدخل ضمن مراحل التمويل والتوزيع والإنتاج أيضاً .

2 - الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسب ، التكلفة المناسبة والسعر المناسب وللعمل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة . وعليه يتضح أنه للقيام بنظام الإمداد يجب تطبيق نظام الجودة وبالتالي تحقيق مستوى عال من الخدمات والمنتجات وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

3_ دور الإمداد في إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية التيمن بالتكلفة (الزيادة بالتكلفة) وإستراتيجية التميز تعتمد أن ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزيج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز ، والتي تعتمد بالتركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق ، والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية ، وذلك من خلال النجاح في تحقيق أقل تكلفة أو التميز في القطاع المستهدف ، أو التميز وأقل تكلفة معاً.

¹ - محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية الإسكندرية 2009 ، ص. 36-37 .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

فبتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع ، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج ، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر ، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ، وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي ، أي بالاعتماد على الإمداد في إستراتيجية التركيز ، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب إستراتيجية ، فينطق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

4 - سلال الإمداد والتنافسية:

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوزيع هي مصطلح انجليزي supply chain وهو الأكثر استخداما وبالفرنسية chaine logistique ، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك .

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

5_ تعريف سلسلة الإمداد:

يمكن تعريف سلسلة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة التالية:¹

*- إدارة العلاقات العامة مع العملاء.

*- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء.

*- إدارة الطلب .

*- تنفيذ أوامر العملاء .

¹ - إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 76-78 .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

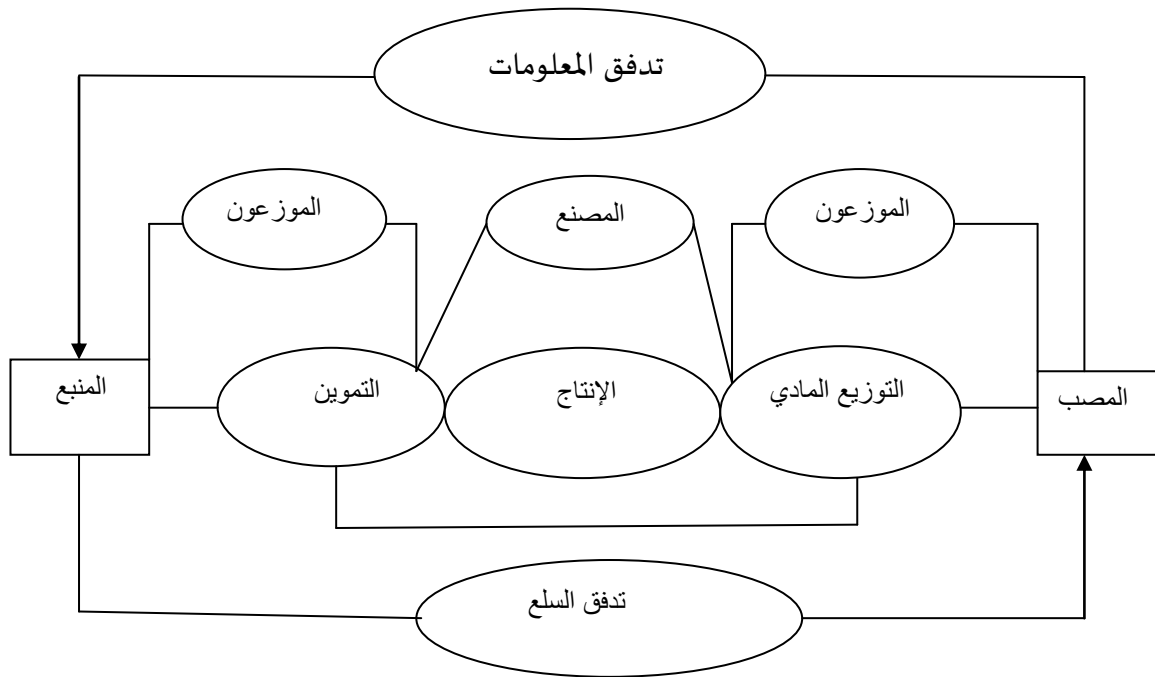
*- تطوير المنتج وتسويقه .

*- إدارة العوائد .

كما تعرف سلسلة الإمداد على أنها : مجموعة الأنشطة التي تتكرر مرات عدة ، عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين ، فنظرا لعدم توفر مصادر المواد الخام ونقاط البيع في نفس الأماكن ، فإن أنشطة الإمداد تتكرر مرات عدة حتى يصل المنتج إلى السوق¹.

سلسلة الإمداد هي ذلك النظام المتكامل لجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق مستويات مرغوب فيها من خدمات التوصيل والجودة وبأقل تكلفة ممكنة كما يوضح الشكل

شكل رقم: II - 04 - سلسلة الإمداد.



المصدر: زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار البازوري ، الأردن، 2005، ص. 336.

نلاحظ من خلال الشكل أن سلسلة الإمداد عبارة عن شبكة لتوصيل المؤسسة بالمحيط الخارجي و الموردين .

6- التنافسية من خلال سلسلة الإمداد:

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

¹ - أتش بالو ، مرجع سابق ذكره .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

فالمؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الانتهازية، ليست بمعزل عن شركاءها بل هي مندمجة في مجموع

القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية، وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة

لنشر المعلومات في الخارج باتجاه مورديها وباتجاه عملاءها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمزود أو العميل لأن الجميع يعمل بهدف مشترك هو لإنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز، وهناك تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها .

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذه 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. زمن أجل ذلك لابد من صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصدرها... الخ، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والبعيد

ويعتبر الإمداد أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذ تم تخطيطه واعتماده بشكل صحيح باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث أن له دور في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث :

دراسة حالة بمؤسسة

"ملبنة الإخوة بن عولة"

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة "

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين ،تم اعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي "ملبنة الإخوة بن عولة " والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات ،وذلك لتحديد دور الإمداد في تحسين الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها باعتباره أحد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلال تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه

و بغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن التعريف بميدان المؤسسة والمبحث الثاني يتضمن تشخيص سياسة الإمداد ودورها في إستراتيجية التنافسية للمؤسسة حول الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

المبحث الأول : تعريف المؤسسة، أسباب إنشائها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

1 – لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لقد حضي قطاع الصناعات الفلاحية لاهتمام خاص منذ الاستقلال ،كونه يلي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين ،مما استوجب إنشاء مؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة "-لإنتاج الحليب ومشتقاته - وقد تمت العملية في إطار دعم الدولة لتشغيل الشباب من خلال جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANS) وكالة غليزان .

تقع المؤسسة ببلدية القطار دائرة "مازونة " حيث زاولت نشاطها بتاريخ 10 جانفي 2013 ،باسم بن عولة زعيم ، حيث بدأت بالتعامل مع أكثر من 135 فلاح (مربي أبقار) باعتباره مورد أساسي لتمويل المؤسسة بالمادة الأولية (حليب البقرة) .

2 – أسباب إنشاء المؤسسة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء المؤسسة إلى أسباب سياسية واجتماعية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة اقتصاديا وسياسيا لفك العزلة عنها تحت اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا ،بالإضافة إلى نقص في منتوج الحليب ومشتقاته بالمنطقة باعتبارها مادة أساسية للمواطن ،وكذا تشجيع الفلاحين على تربية الأبقار والعناية بالطابع الفلاحي لمنطقة الظهرة التي تعتبر ذات أهمية كبرى لتدعيم الاقتصاد الوطني .

3 – قدرة الإنتاج والكمية المنتجة:

تستقبل الملبنة ما بين 1000 و1700 لتر حليب يوميا بحيث تعتمد على هذه المادة بنسبة 100% في إنتاج مختلف منتجاتها ، كما تخلو المنتجات الملبنة من المواد الكيماوية بنسبة 00% كما تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمعدل يومي :2000 كيس حليب / 1000 كيس لبن / 1000 علبة رائب / 50 كلغ زبدة / 300 لتر قشدة حليب .

4 – أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة عموما فيما يلي :

_ تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة ،وذلك بإضافة منتجات أخرى كالياغورت ،الجبن بأنواعه ،العصير _ تمويل السوق الوطنية بالمنتجات رفيعة الجودة .

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

_ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة من خلال توسيع حجم المصنع وإضافة وحدات جديدة .

5 - منتجات المؤسسة:

_ الحليب: أكياس ذات سعة 01 لتر

_ الرائب : أكياس ذات سعة 01 لتر

_ اللبن: أكياس وعبوات ذات سعة 01 لتر

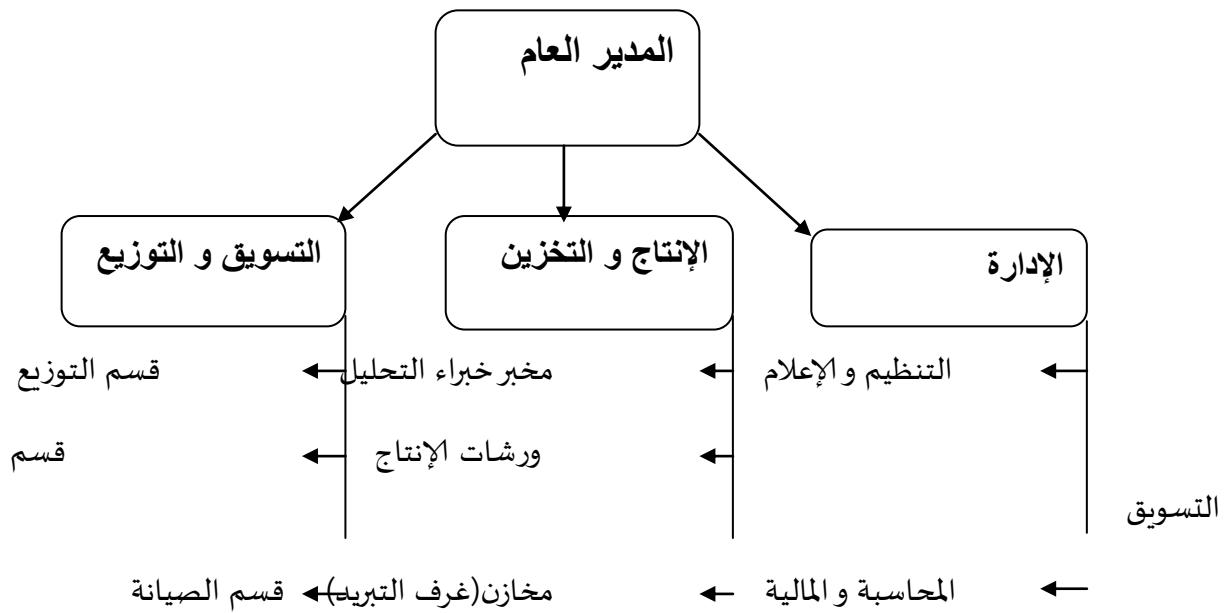
_ زبدة وزن 01 كلغ و500 غ

_ قشدة حليب :عبوات بلاستيكية :200 غ 400 غ .

_ ياغورت: قارورة 01 لتر

_ عصير ستاربات قارورة 01 لتر

الشكل رقم : III - 01 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

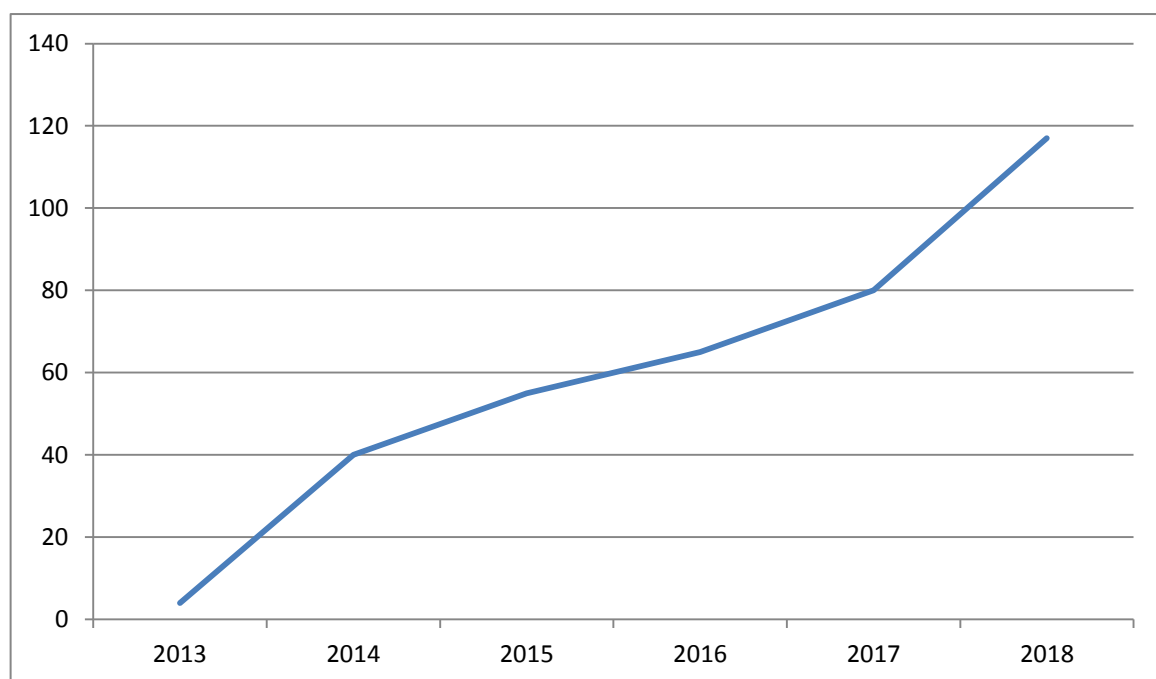
6- تطور العمال في الملبنة :

الجدول رقم : III - 01 – جدول تطور العمال في الملبنة

السنة	جانفي 2013	جويلية 2013	جانفي 2014	جانفي 2015	جانفي 2016	جانفي 2017	جانفي 2018
عدد العمال	04	25	40	55	65	80	117

المصدر : اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم : III - 02 - منحنى بياني تطور عدد العمال في الملبنة



المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى تطور ملحوظ للعمال للملبنة حيث عرفت الملبنة خلال المرحلة الممتدة ما بين جانفي 2013 و جانفي 2018 زيادة مستمرة في عدد العمال و خاصة في نسبة العمال لقسم الإنتاج الحليب و مشتقاته.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

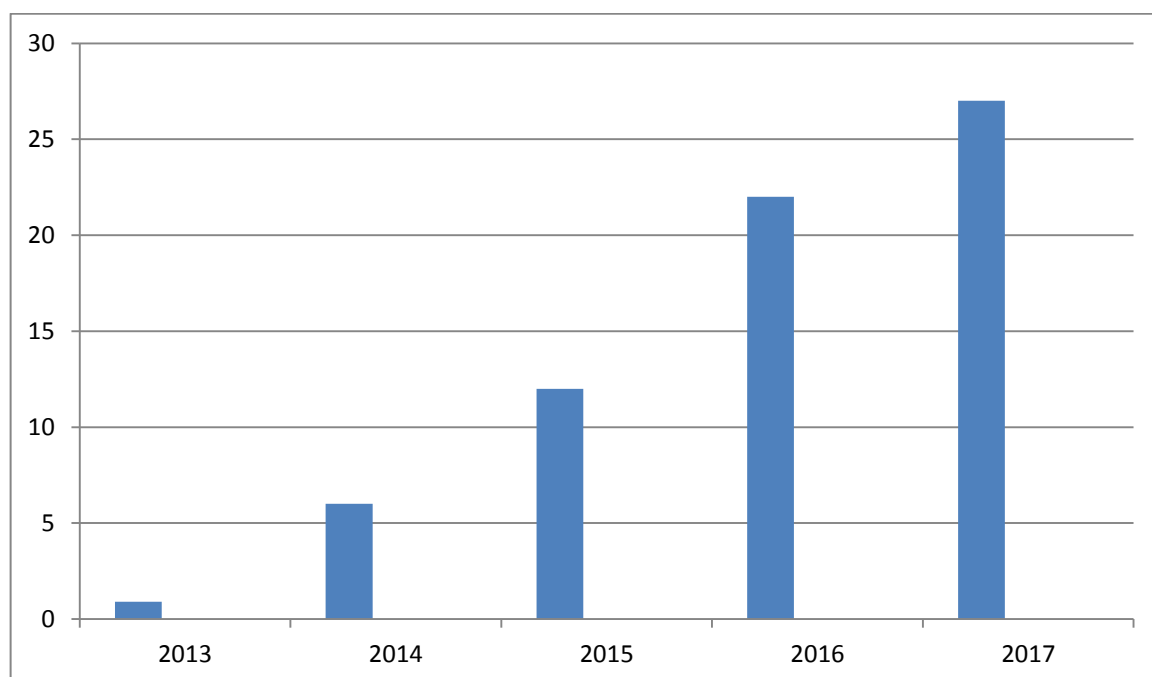
7- رأس مال المؤسسة :

جدول رقم : III-3 - تطور رأس مال المؤسسة

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
رأس المال	900 مليون	6 مليار	12 مليار	22 مليار	27 مليار

المصدر : إعتماذا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم : III-4 - تطور رأس مال الملينة



المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من المنحنى البياني أن هناك تزايد مستمر لرأس مال المؤسسة بمرور السنوات .

8- المنافسون : يوجد أربعة منافيسون هم كالآتي :

جدول رقم : III-4 منافسوا "ملبنة الإخوة بن عولة"

إسم المؤسسة	المكان
ملبنة الحضنة	
ملبنة الجاموس	غليزان
ملبنة الصومام	بجاية
ملبنة دانون	البليدة

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

من خلال هذا المبحث محاولة إبراز دور الإمداد كأحد العوامل المساهمة في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الوطني، وذلك بتشخيص سياسة الإمداد الخاصة بمنتج الحليب ومشتقاته، ومعرفة فيما إذا كان لها دور في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة .

- المطلب الأول: تشخيص واقع أنشطة الإمداد وسلسلة الإمداد في المؤسسة .

المؤسسة لا تمتلك وظيفية الإمداد لكنها تملك أنشطة الإمداد تحت الوظائف الأخرى وسيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على هذه الأنشطة في المؤسسة وكذا واقع سلسلة .

1 - خدمة العميل :

تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة باعتبار منتج الحليب ومشتقاته منتج ذو استهلاك واسع في الأسواق فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، كما أنها تجتهد بدراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم وذلك عن طريق مقابلات مباشرة مع المستهلك النهائي أو تجار التجزئة الذين يبلغون عن ردة فعل هؤلاء الزبائن اتجاه منتوجات المؤسسة

إذ تقوم بإنتاج الأنواع المختلفة التي يحتاجونها لكن هذا لا يؤثر على تنافسية المؤسسة وذلك لجودة المنتجات المقدمة فالعميل يبحث عن الجودة رغم أن النوعية ليست هي المطلوبة ويعتبر قسم المبيعات والتوزيع والصيانة هو المسؤول عن التعاملات مع الزبائن إذ يقوم باستقبال الزبائن وتحديد مواعيد التسليم والكميات المتاحة وتحديث عقد التموين في حالة حدوث أي خلل أو عطل فإن المؤسسة تقوم بإعلام الزبون مسبقا .

2 - النقل:

تعتمد المؤسسة على النقل البري (الطريقي) في تمويل وتوزيع منتجاتها وتعتبر خدمة النقل ضعيفة مقارنة بوزنها فهي لا تمتلك سوى 10 وسائل كما سبق الذكر فهذه الوسائل لا تغطي حاجات المؤسسة خاصة وأن منطقة الظهرة منطقة هضبية تتميز بتبعثر الكثافة السكانية بالإضافة إلى أن تطور المؤسسة أدى إلى التوسع وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وصل إلى بعض المناطق الداخلية على سبيل المثال ولاية البيض وضواحيها فهذه الإمكانيات لا زالت غير كافية ومناسبة لتطلعات المؤسسة لتكون في وضع تنافسي أحسن

3 - التخزين:

يبدأ نشاط التخزين بعد الانتهاء من مرحلة الإنتاج في ثلاثة مخازن تبريد لمختلف منتجات المؤسسة كما تم تبيانها في الهيكل التنظيمي سابقا .

4 - نظم الإمداد المعلوماتية:

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

لا تزال المؤسسة تعتمد على الطريق التقليدية في تخزين وتوزيع وتبادل المعلومات والعمل أي استعمال برامج (الإكسل) والسجلات ، إلا أن المؤسسة تطمح لتطوير أداؤها في مجال التسيير والإدارة باستخدامها الأنظمة المعلوماتية المتطورة تجعل المؤسسة في وضعية أحسن تسهل على العمال عملهم والسماح لهم بمعرفة المستجدات التي تطرأ في السوق بحيث تكون هناك سهولة في سرعة انسياب المعلومات بين مختلف المصالح مما يزيد من تنافسيتها وتحسين مركزها في السوق .

4 - 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 على الطرق التقليدية الحالية ، وعليه على المؤسسة أن يتمشى التطور في الإنتاج والتوسيع بإنشاء وحدات جديدة مع التطور في التميز على المعتد على النظم المعلوماتية الحديثة التي من شأنها تسهيل القيام بمختلف العمليات كالتخزين وتبادل المعلومات بين المصالح داخليا وخارجيا سواء مع الموردين أو الزبائن .

5 - دور خدمة التنبؤ بالطلب:

يمكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب ، لأنها تعتمد كلية في المادة الأولية (حليب البقرة) على الفلاحين الذين لم يرقوا بعد إلى التطوير من طرقهم في تربية الأبقار التي لا يزالون يعتمدون على خبراتهم الذاتية ، وبالتالي هذا يولد اضطراب بين العرض المرتبط بالمادة الأولية (الموردون) وبين التنبؤ بالطلب (الزبائن) .

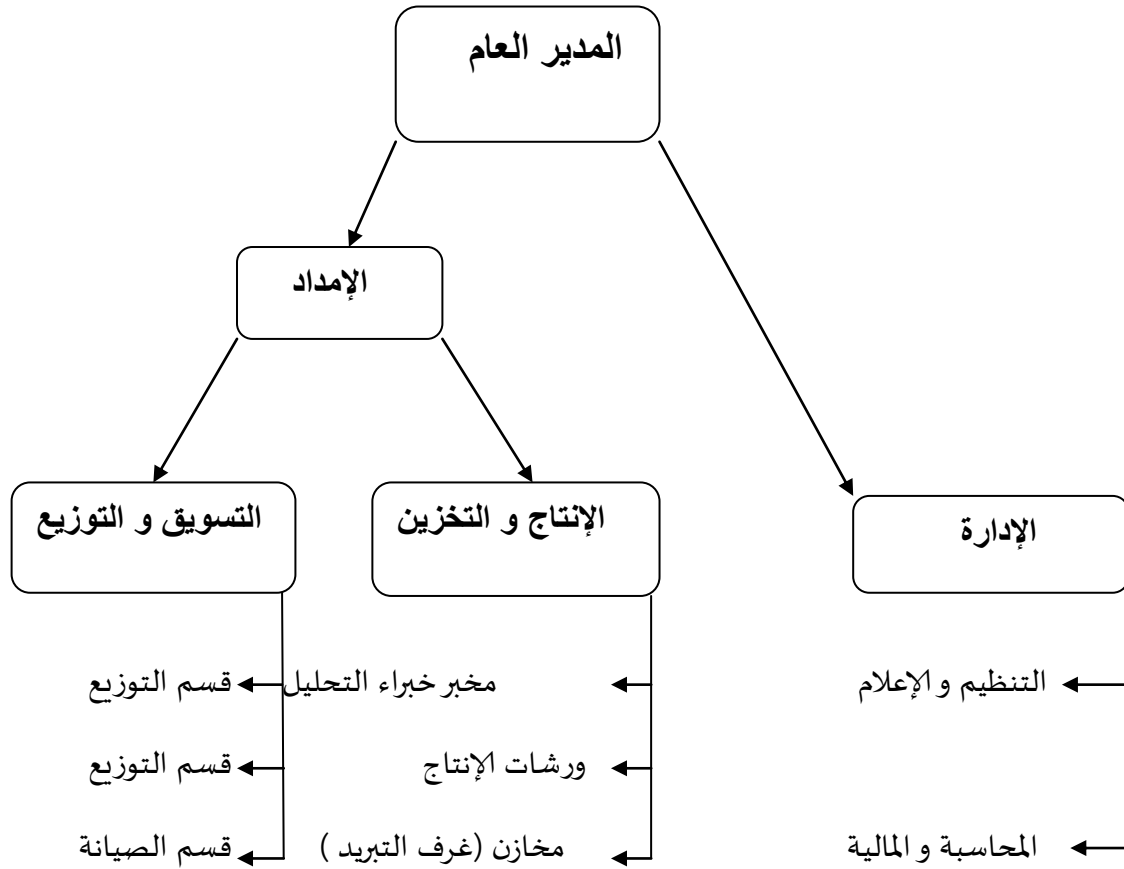
6 - دور خدمة التعبئة والتغليف: تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة والبطاقات التي تعبر عن المؤسسة وعن المنتج وذلك لقيام المؤسسة وعن المنتج وذلك بالتكلفة والنوعية المناسبين .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفية الإمداد:

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

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

الشكل رقم: III - 03 - اقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بحيث يكون الإمداد كوظيفة رئيسية فيه.



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها:

_ إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها:

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة بمصطلحي الإنتاج والتسويق ،فقد تبين أنه لا زالت المؤسسة لم تقف عند إستراتيجية تنافسية أو رؤية تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة للمنافسة في السوق ،على النحو الذي يزيد من قوة تنافسيتها ويعظم من قيمتها بالنسبة للزبون والمتعاملين معها .

_ دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة:

بعد تشخيص واقع الإمداد بالمؤسسة ،سيتم الانتقال إلى معرفة دور هذه الأنشطة في التنافسية وكيف تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على هذه الأخيرة .

1 - دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة:

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة وأثره على تنافسية المؤسسة هو أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب فرغم اهتمام المؤسسة بالعميل إلا أنها لا تقوم بحماية منتجاتها من خلال مرافقة تجار التجزئة في

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

التخزين أثناء العرض ،وتوعية المستهلك النهائي بالنوعية وأهمية المنتج بحيث أنها مهددة بمنافسيها الذين يتبنون إستراتيجية أقل تكلفة .

2- دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة:

من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة أن خدمة النقل لا تزال في مستوى المتوسط مما يؤثر في تنافسية المؤسسة وهذه مقارنة والأهداف المسطرة خاصة البحث عن موقع إستراتيجي في السوق وهذه نتيجة العديد من الجوانب مثل :بعد نقاط البيع نظرا لطبيعة المنطقة كما ذكر سابقا ،بالإضافة إلى الإمكانيات المادية التي تحول دون تجديد وسائل النقل خاصة مع تزايد الطلب على منتجات المؤسسة خاصة مادة الحليب ،حيث تملك المؤسسة حاليا 16 شاحنة ما بين 03 من الوزن الثقيل للمسافات البعيدة و13 من الوزن الخفيف للمسافات القصيرة والمتوسطة .

3 – دور خدمة التخزين في تنافسية المؤسسة:

تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة ،كيف لا ومنتجاتها كلها تحتاج إلى عملية التبريد والتي تعتبر صعبة جدا للحفاظ على درجة حرارة معينة إلى حين استلامها من طرف المستهلك وهذه العملية وحدها تعتبر تحديا كبيرا خاصة وأن المؤسسة لا تملك نقاط بيع خاصة إلا واحدة على مستوى مركز المؤسسة ما يدفع أيضا إلى اعتماد طرق مراقبة المخزون متطورة.

_ باعتبار المؤسسة تعتمد على تميز منتجاتها في السوق تم اختيار إستراتيجية التميز ومحاولة إبراز دور الإمداد فيها .

*- دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

حسب المقابلات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة (مصلحتي الإنتاج ،التسويق والتوزيع) وانطلاقا من جملة الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة إلى تحقيقها ،اتضح بأن الاتجاه سوف يكون نحو اعتماد إستراتيجية التميز بالمنتجات وهذا نظرا 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 الإمداد فإنها ستركز أكثر على الجودة ،والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديد نوعية المستهلك بنوعية المنتجات ومكوناتها ،بالإضافة إلى التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجارة الجملة ،الفلاحين ومختلف المؤسسات) بالتركيز على الاستجابة لهم ،والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة ،خاصة وأنها كما ذكرنا سابقا أن المؤسسة تعتمد أساسا في مادتها الأولية على حليب البقرة أي أن مورديها الأساسيين من مربى الأبقار .

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

وقد يساعد أيضا 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 أيضا على طرق التخزين التي يحث عليها الإمداد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليها إنتاجه ،تخزينه وتوزيعه .

وبما أن المؤسسة ليس لها برنامج استراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون ،الداخلون الجدد ،الزبائن ،السلع البديلة ،المنافسون المباثرون) فلضمان تميزها واستمراريتها ونموها عليها أن تستخدم الإمداد وتكنولوجياتها وهذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة بشكل خاص.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"

خلاصة الفصل الثالث

من خلال تناوله هذا الفصل ،يمكن القول بأن مؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة "هي مؤسسة فتيّة ولكنها استطاعت أن تملك مكانة قوية على الأقل في السوق المحلي ،واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ،فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية وعلى الإمداد بمفهومه الحقيقي ،إلا أنه تم استنساخ بعض نقاط القوة التي يمكن المؤسسة أن تستمر فيها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- اعتماد المؤسسة على حليب البقرة كمدة أولية لمنتجاتها وليس بوردرة الحليب المستوردة والتي تؤثر على النوعية .
- اعتماد المؤسسة على إطارات متخصصين خاصة على مستوى الإنتاج وهذا يساعد على الحصول على الجودة العالية للمنتجات
- تعدد منتجات المؤسسة (حليب ، لبن ، رائب ، زبدة ، قشدة ، عصير) مما يرفع من حضورها في السوق.

وبالمقابل تم استخلاص نقاط ضعف المؤسسة

- عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة معمقة في السوق ،أو حملات إعلانية لتعريف بمنتجاتها وجدت عدد أكبر من العملاء أليها ونوعية المستهلك بأهمية المادة المستعملة .
- عدم وجود إدارة منظمة للأفراد تتيح للمستخدم أداء مهامه بالمستوى المطلوب الذي يؤدي إلى الإبداع .

الخاتمة

تمحور موضوع البحث حول دور الإمداد في تحسين تنافسية مؤسسة إنتاجية ، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع ، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد في إعطاء قوة تنافسية للمؤسسة في ظل الانفتاح على المنافسة ، والانتقال للاقتصاد السوق.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث ، التي تم من خلالها تحديد ماهية الإمداد وما يتعلق به من أنشطة ، أهمية وأهداف ، إلى جانب علاقته بمختلف الوظائف بالمؤسسة ، ثم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية ومؤشراتها وأنواعها ومختلف القوى المؤثرة فيها ، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الإمداد كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية ، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع ، ثم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع ، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية اختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للإمداد فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة .

وبعد التشخيص الداخلي للمؤسسة ، تبين أنها تمتلك نقاط قوة لكنها لا تدعمها ، كما 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 التالي:

1/ النتائج النظرية:

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

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

- بعد بناء الإستراتيجية مرور 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 وتنوع ، واحد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .

- يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل صحيح واستراتيجي ، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل ، وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، فالإمداد يعتبر سلاحا قويا لدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

2/ النتائج الميدانية للبحث:

- تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء ، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوي المقدمة من قبلهم ، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما رغم قدراتها 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.
- عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسة الاقتصادية ، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات في الوطن ، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال .
- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال الإمداد ، وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات الإمداد وهذا نتيجة حداثة هذه الإدارة ، وانتشارها إلا في الدول المتقدمة.
- بينت الدراسة أن المؤسسة لا تملك وظيفة الإمداد ، 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 تكنولوجيات المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة
- *- العمل على توعية المستهلك بأهمية الغذاء الصحي من خلال الاهتمام بنوعية المواد الأولية المكونة للمنتج المقتنى.
- *- الاهتمام أكثر بتخصيص الإمداد بالجامعات الجزائرية ، وذلك لتغطية العجز الكبير في هذا المجال .
- *- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد 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 الإمداد عن طريق جذب متعاملي الإمداد دوليين ، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات .
- *- إنشاء مواقع انترنيت متخصصة والسعي إلى جعلها أكثر حيوية على طريق التجديد الدوري للمعلومات.

41 المراجع:

1- باللغة العربية:

-الكتب:

- 1- محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد والإمداد،الدار الجامعية، الإسكندرية
- 2- تفيده علي هلاله، إدارة المواد والإمداد، جامعة الإسكندرية ،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ،2002.
- 3- عبد الرحمان إدريس،مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، الإسكندرية،الدار الجامعية،2006.
- 4- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد"المشتريات والمخازن" الإسكندرية، الدار الجامعية2007.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات زادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين،الإسكندرية ،الدار الجامعية،2004.
- 6- رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومرجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة احمد مسلم، الرياض،دار المريخ،2006.
- 7- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، إسكندرية ،الدار الجامعية،2004.
- 8- نهال فريد مصطفى ،إدارة الإمداد ،دار الجامعة الجديدة للنشر،200.
- 9- محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات و سلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002.
- 10- مهدي حسن زويلف، وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998.
- 11- محمد عبد العليم صابر،إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين ، التوزيع، الإسكندرية دار الفكرالجامعي، 2008 .
- 12- حميد الطائي، إدارة المبيعات : مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 13- عمر الصقر،العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ،الدار الجامعية ،القاهرة ،2001 .
- 14- نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب 1998.

- 15- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الدار اليازوري، الأردن، 2005.
- 16- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية 2001.
- 17- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية الإسكندرية 2009.
- 18- عدنان هشام السمرائي، الإدارة المالية، مدخل كمي، دار زهران للنشر عمان، الأردن .
- 2 - المجالات:
- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007، ص 38.
- 3- الملتقيات العلمية :
- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: لإطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطن الأول حول التسويق في الوطن العربي (الإمارات العربية المتحدة، الشارقة)، أيام 15 - 16 أكتوبر 2002.
- 4- مذكرات ماجستير ودكتوراه:
- 1- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008_2009.
- 2- عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق قيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة، قالمة، 2010.
- 3- بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير 2014-2015.
- 5- مواقع الأنترنت:
- 1- إدارة المخازن، أنظمة وإجراءات المخزون. ص.96.

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

- *Les livres :*

- 1 - Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre. la logistique globale et le supply Chain management-enjeux.09Editions . Edition d'organisati.n.2007.
- 2 -Dictionnaire de transport et de la logistique, marie-madeleine Damien, 2em edition, Paris .
- 3-Pierre Medan&Anne grata cap, logistique et supply Chain management, integration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, dunod, paris
- 4 -Yves pinor &Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5em édition DUNOD, Paris .
- 5 -Pierre Medan &Anne grata cap. Op .cit.p12.
- 6 - Managment Industriel Et Logistique, Concevoir Et Piloter La Supply Chain, Gerard Baglin, Paris, 5eme Edition, 2007.
- 7- Richardpercerou ,entreprise :gestion et compétitivité ,édition .france , 1984 .
- 8- Michal porter ,l'avantage concumentul , dumod ,France ,1999 .
- 9- A.T.LAMARI: Les nouvelles strategies d'entreprise,in LICCAL,N-88 Juillet 1998.
- 10- Magakian ,jean-louis et payaud,Marielle Audrey,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entrepris, 2em éditoin, paris, 2007.
- 11- G.garidaldi, stratégie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, paris,1995.

Les sites web :

- 1- [http://www.masterfrance.fr/presse/strategie 20%logistique% 2010%2007%PDF](http://www.masterfrance.fr/presse/strategie%20logistique%2010%2007%PDF)
- 2- Yves pimor ,op cit .pp206.207.
- 3- [http://www.maktooblog .comedirectthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011.](http://www.maktooblog.comedirectthink.philiplink.com.13.52h-12mars2011)
- 4-<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm.11h.25avril2011>

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

6 - http://www.gps_dire.com/froum-post:aps?tid=8274,9,33 22avril2011

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام الإمداد في تخفيض من تكاليف السلع المنتجة من خلال التحكم في أنشطتها التي تشمل خدمة العميل، النقل، التخزين، نظام المعلومات، الشراء، المناولة، التعبئة و التغليف. والتحدي الذي تواجهه المنظمة هو كفيه كل ذلك بطريقة فعالة و بكفاءة عالية تجعلها تتفوق على منافسيها من خلال كسب ولاء العميل بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب دون إهمال عاملي السعر و الجودة مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة و الزيادة المستمرة للأرباح المنظمة دون الزيادة في التكاليف.

و على هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الإمداد و كذا الميزة التنافسية للوصول إلى الآليات التي يعمل من خلالها الإمداد لتبرز دوره في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة"

Summary :

The objective of this study is to clarify the role of the supply in reducing the costs of the goods produced by controlling their activities, which include customer service, transportation, storage, information system, procurement, handling, packaging and The challenge facing organization is how to do this in an efficient and efficient way, through winning the loyalty of the client to provide the right time and the right place without neglecting the factors of price and quality, which leads to the added value and the continuous increase of profits organized without increasing cost.

On this basis, this study dealt with various aspects of logistic, as well as competitive advantage to gain access to the mechanisms through which the logistic to highlight its role in achieving competitive advantage to "BENAOULA BROTHERS Foundation".