

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إمداد ونقل دولي

الشعبة: العلوم التجارية

الموضوع:

فعالية عملية الإمداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

تحت إشراف:

الأستاذ: د. بن زيدان ياسين

من إعداد الطالب:

حراث لزهر

أعضاء اللجنة المنافسة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن حمو عبد الله		جامعة مستغانم
مقررا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضرات	جامعة مستغانم
مناقشا	د. برياطي		جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بتوفيق من الله عز وجل

إلى من اقترنت طاعتها بطاعة الرحمن وخفق لهما القلب عرفانا بالإحسان

إلى من وضعت تحت قدميها جنات الأفنان وكان صدرها حبا واطمئنانا

وإلى من نحت الصخر وتحمل كل الأعنان وكان رضاه برا وأمان

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى كافة أفراد عائلتي الكريمة،

إلى كل من علمني،

إلى زملائي ورفقاء دربي

شكر و عرفان

آخر سجود الله شكرا على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

من منطلق هذا الحديث أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا

العمل والذي جعل من الفكرة والإيمان بها حقيقة ملموسة

كما أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ المشرف بن زيدان يسين

لتوجيهاته التي لم يبخل بها طيلة المسيرة الإشرافية

الطالب:

حراث لزهر

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
I	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإمداد
	مقدمة الفصل الأول
7	المبحث الأول: ماهية الإمداد
8	المطلب الأول: مفهوم الإمداد أهميته وأهدافه
8	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة
12	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة
18	المطلب الأول: أنشطة الإمداد
18	المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد
35	خاتمة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة
	مقدمة الفصل الثاني
39	المبحث الأول: الميزة التنافسية ، المفهوم والمصادر
40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
46	المبحث الثاني: بناء ميزة تنافسية مستدامة
49	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي محدد رئيسي لبناء ميزة تنافسية
49	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لبناء ميزة تنافسية
53	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية
55	المطلب الرابع: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة
57	المبحث الثالث: الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك
62	المطلب الأول: مفهوم السوق
62	المطلب الثاني: الموقع التنافسي
65	خاتمة الفصل الثاني
70	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة المحتويات
	ملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
	شكل رقم 01: المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	01
	شكل رقم 02: نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها	02
	شكل رقم 03: العلاقة المتبادلة بين الإمداد والتسويق والإنتاج	03
	شكل رقم 04: العميل حلقة وصل بين باقي الوظائف	04
	شكل رقم 05: عناصر خدمة العميل	05
	شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن	06
	شكل رقم رقم 07: مثال عن نظام code a bare المستخدم في العالم	07
	شكل رقم 08: منحنى 80% - 20%	08
	شكل رقم 09: توزيع انواع المخزون abc	09
	شكل رقم 10: نظام المعلومات الإمدادية	10
	شكل رقم 11: السوق في شكل نظام	11
	شكل رقم 12: تحليل السوق من وجهة نظر المستهلك	12
	شكل رقم 13: نموذج سيرورة القرار الشرائي	14

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
	جدول رقم 01: معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	01
	جدول رقم 02: معدات المناولة	02

يشهد الإقتصاد العالمي منذ نحو عشرينيتين تطورات هامة أضحت باهتمامات القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل ما تقتضيه ظروف المنافسة، من تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية، تراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية، تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال،.... وكنتيجة لتداعيات هذه التحولات أصبح المحيط البيئي لأي مؤسسة يتصف بديناميكية غير مسبوقة وتعقد شديد تترجمه تعدد وتنوع وتداخل المتغيرات المكونة لهذه البيئة.

تسعى جل المؤسسات إلى التوجه نحو تبني منهجية تركز على الاداء المتميز كمدخل شامل يجمع ويدعم مقومات بنائها على أسس قوية، إدراكا منها تلك التداعيات وتكيفاً مع هذه الوضعية، وذلك من اجل مساندة الأوضاع الخارجية المحيطة بها التي يميزها التنافس الشديد من جهة، وتحقيق الترابط والتناسق بين مكوناتها وعناصرها الداخلية من جهة أخرى، ويتم ذلك في ظل التكامل بين الامكانيات المتاحة لها والغايات التي تصبو إليها متجلية في القيمة التي تقدمها للعملاء بصفة مباشرة وللمتعاملين معها والمجتمع بصفة غير مباشرة.

تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق إلى مساندة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات، من خلال التركيز على البيئة الداخلية والرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، ولعل الاهتمام بالعمليات الإمدادية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، تخصيص إدارة مستقلة تتولى التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع الأنشطة الخاصة بها أصبح تحد يواجهها، للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة الناجمة عن تطور تلك المؤسسات.

يعتبر التحول من مرحلة الإهمال والتجاهل أو عدم الإدراك لأهمية أنشطة الإمداد إلى مرحلة الاعتراف بها امراً جيداً نظراً لأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، وإن التوجه بهذا الأخير يعتبر أحد مفاتيح نجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وعليه فقد أصبحت الأسواق تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات في محاولة منها لإشباع احتياجات عملائها والتطلع إلى ما هو أفضل لتوقعاتهم

وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في الصناعات التي يعملون بها.

إن أداء العملية الإمدادية للمؤسسات الاقتصادية وتحقيقها لميزات تنافسية، يجعل منها أرضية خصبة للنقاش وطرح عدة تساؤلات، نحاول الإجابة عليها خلال هذه الدراسة.

أولاً: إشكالية البحث:

بناءً على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالتنا الأساسية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية عملية الإمداد بالمؤسسة الاقتصادية في الوفاء بمتطلبات عملائها وتحقيق الميزة التنافسية، في ظل المنافسة التي يشهدها السوق؟

ولتسهيل علينا الإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الاسئلة الفرعية

التالية:

- ما هي مكانة عملية الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن؟
- هل يعد الرفع من أداء العملية الإمدادية هدفاً من أهداف المؤسسة الاقتصادية؟ وهل يساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؟

- ما هي دوافع المؤسسة الاقتصادية في تحسين الميزة التنافسية وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك؟

ثانياً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة أعلاه يمكن أن نجيب عليها من خلال الفرضيات

الآتية:

- إن الإدراك والوعي بأهمية الإمداد يعتبر أحد العوامل الحيوية في استراتيجية المنافسة للمؤسسات.

- يعتبر الرفع من أداء العملية الإمدادية مدخلا تستخدمه بعض المؤسسات لتحديد موقعها في السوق والتمركز فيه، مواكبة للتغيرات والتطورات العالمية الراهنة.
- تفرض الظروف الحالية المتميزة بشدة المنافسة على المؤسسات الاقتصادية البحث عن المصادر التي تمكنها من الارتقاء في تحقيق متطلبات العملاء والوصول إلى الميزة التنافسية.
- لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع كمحاولة منا للكشف عن مختلف العناصر والمصادر والمحددات المرتبطة بالميزة التنافسية، وتزويد مؤسستنا بها للتكيف مع مختلف التحديات التي يفرضها المحيط ويؤهلها للمنافسة، وجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية.
- التعرف على عملية أساسية في المؤسسة، ألا وهي العملية الإمدادية وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكيفية التنسيق فيما بينها.

ثالثا: أهمية البحث

- تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يسعى لمحاولة لفت انتباه القائمين على تسيير المؤسسة الاقتصادية إلى أهمية عملية الإمداد ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- كما تظهر أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أحد أهم العمليات في المؤسسة الاقتصادية التي تجسد في استراتيجيتها العمليات الإمدادية المتميزة بشدة المنافسة الأمر الذي جعل المؤسسات تبحث عن مزيد من السبل لدعم مركزها التنافسي ومواجهة منافسيها والارتقاء بمتطلبات العملاء لإرضائهم.

رابعا: أهداف البحث

سنحاول من خلال هذه الدراسة:

إبراز دور وفعالية الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين الميزة التنافسية بواسطة الإمداد:

- استغلال النتائج المتوصل إليها لتطوير استراتيجية المستقبلية بالمؤسسة.
- زيادة الاهتمام بتسيير العملية الإمدادية، كمدخل لمواكبة المنافسة وضمان حصة سوقية كبيرة.
- نرى أن من بين أهم الاهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة هو استمرار نشاطها وتوسعها الذين يترجمان بالمحافظة على حصتها السوقية بالإضافة إلى البحث عن حصة سوقية متزايدة في ظل معطيات المحيط المتغير باستمرار.

خامسا: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث ركزنا على فعالية عمدية الإمداد وفهم الدور التي تلعبه هذه العملية في المؤسسة الاقتصادية، ومساهمتها في تحسين ميزتها التنافسية من خلال التحليل الوصفي لأشكالها وأهدافها وعليه فالوسائل المستخدمة هي جداول وأشكال، عموما فالبحث منهجه الأساسي وصفي تارة وتحليليا تارة أخرى.

سادسا: صعوبات البحث

- نقص بعض المراجع المتعلقة بالموضوع

سابعا: تقسيم البحث

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصاغة سابقا، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية الإمداد وذلك من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فيتناول أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له، من خلال التعرض لأنشطة الإمداد الرئيسية والداعمة.

أما الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاثة مباحث يستعرض الأول فيها مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها من خلال دراسة مفهوم الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فيتناول بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال التعرض إلى التحليل الاستراتيجي والعناصر الأساسية ومتطلبات الميزة، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك من خلال دراسة مفهوم السوق والموقع التنافسي.

ثامنا: الدراسات والبحوث السابقة:

من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي:

- 1- مذكرة ماجستير من إعداد الطالب خطيب سيدي محمد بومدين تحت عنوان "إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية" جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية لسنة 2005، دراسة حالة لمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL، حيث تناولت المذكرة محل الدراسة السبل التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من تعزيز قدرتها التنافسية حتى يمكنها المحافظة على إدارة شبكة الإمداد ومدى توفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات تطبيق إدارة شبكة الإمداد.
- 2- مذكرة ماجستير من إعداد الطالبة نور الهدى بوهنتالة، تحت عنوان "دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لسنة 2009، حيث ركزت المذكرة محل الدراسة على تقييم أنشطة الإمداد وقياس مستوى جودة الخدمة الإمدادية بالمؤسسة محل الدراسة، لتحديد هذا المستوى على مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بحصتها السوقية ودعم لمركزها التنافسي.

مقدمة الفصل الأول:

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

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت المناسب والتكلفة المناسبة 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 تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية الإمداد، أهميته، أهدافه، وعلاقته بوظائف المؤسسة في المبحث الأول، ثم التطرق لأهم وظائفه، ونشاطاته الرئيسية والداعمة، وذلك في المبحث الثاني من الفصل.

المبحث الأول: ماهية الإمداد

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

المطلب الأول: مفهوم الإمداد أهميته وأهدافه

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

الفرع الأول: مفهوم الإمداد:

يمكن تعريف الإمداد على النحو التالي: "الإمداد هو التسيير الفعال للتدفق الفيزيائي والمعلوماتي للعمليات الإنتاجية للسلع والخدمات إلى غاية توصيلها للزبون النهائي"¹

كما يعرف على أنه: "تحريك ومناولة المواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة المستهلك النهائي"².

ويعرف أيضا على أنه: "الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين والمناولة في مختلف المؤسسات الإنتاجية، في المجال الأفقي والمجال العمودي، ففي المجال الأفقي يتمثل في الشراء والتموين، أما المجال العمودي فيتمثل في التسيير التجاري والتوزيع"³.

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

¹ Dictionnaire de transport et de la logistique, Marie-Madeleine, 2^{ème} édition, paris, p317.

² Pierre Medan & Anne grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique global, dunod, paris, 2008, p9.

³ Yves pinor & Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008, p4.

النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء¹.

أما عن منظمة AFNOR فهي تعرف الإمداد على انه: "الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء والرضى للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة، وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين، كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن ومتطلباتهم، فالإمداد يتطلب أعمال وكفاءات تتكامل مع بعضها من أجل التسيير والتحكم الفعال في التدفق الفيزيائي والمعلوماتي والإمكانياتي"².

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

- الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها من استلام المواد الأولية إلى غاية اقتناء العميل للمنتوج، 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 مستهلكيها ومستعمليها؛
- الإمداد هو عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وتجد الإشارة إلى ان الرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء وفي الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم بأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المنظمة³.

¹ عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

² PIERRE Medan & Anne grata cap, Op, Cit, p12.

³ إدريس، مرجع سابق، ص21.

الفرع الثاني: أهمية الإمداد:

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

- اعتبارات التكلفة العالية: تؤدي إدارة الإمداد إلى تخفيض وتدنية التكاليف وهذا ما يؤدي بالضرورة على تحسين ربحية المنظمة وبالتالي العائد على الاستثمار¹.

- تسهيل انسيابية التدفقات: إذ إن الإمداد يسعى بشكل أو بآخر إلى تسهيل انسيابية التدفقات سواء الفيزيائية أو المعلوماتية كما يلي²:

التدفقات الفيزيائية: المتمثلة في أنشطة النقل والتخزين والتموين للمواد.

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

- الاستجابة السريعة للزبون: يتوجب على المنظمة الاستجابة في أقصر وقت ممكن لطلبات العميل، بتوفير السلعة أو الخدمة في الوقت والمكان المناسبين³.

- مكانة الإمداد في الاستراتيجية التسويقية:

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد "المشتريات والمخازن" الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص11.

² Joel sohier, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigit et ses répercussion sur la gestion, 5^{ème} édition, parie, vuibert, 2007, pp24-25.

³ Pierre Medan, op, cit, p15.

تقضي المنظمات وقتا طويلا لإيجاد طرق مختلفة لعرض منتجاتها في السوق، ومواجهة منافسيها وبما إن إدارة الإمداد تؤثر على تكاليف المنظمة فإن هذه الأخيرة تسعى لإيجاد أسواق جديدة لزيارة حصتها في الأسواق، وكذا زيارة الأرباح¹.

الفرع الثالث: أهداف الإمداد:

يتمثل الهدف العام لإدارة الإمداد في ضمان وتوفير احتياجات المنظمة من مواد ومعدات وخدمات بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب، وخاصة مصدر الشراء المناسب، وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد الأهداف الأساسية التفصيلية للإمداد في ما يلي²:

- تحقيق الاداء الاقتصادي للموارد والإمكانات من خلال الشراء للمواد والمستلزمات بأقل التكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة.
- تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات وهذا لعدم حدوث انقطاعات في العمل في كافة الوحدات والأنشطة بالمنظمة.
- المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد على تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل.
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة وتنمية قدرتها على تحقيق الإرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة الإمدادية ومن ثم ضبط وترشيد تكاليف ومصروفات المشتريات والمخازن.

¹ رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006، ص35.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص ص 36-37.

الفصل الأول: الإمداد

- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار¹ (les cinq 0) والتي تتمثل في:
 - صفر مخزون: تقليل ما أمكن من يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك؛
 - صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء؛
 - صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الإستجابة؛
 - صفر أخطاء: عدم وجود اخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف؛
 - صفر عطل: يجب ان تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية؛
- كذلك يهدف اللوجيستيك إلى 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 وبين وظيفة الإنتاج، وأيضا العلاقة بين الإدارة المالية، وهذا نظرا لأن نشاط الإمداد يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام وحتى وصول السلع التامة إلى الزبون من هنا نستنتج علاقة الإمداد مع النشاطات الأخرى.

¹ 0 stock, 0 Délie, 0 Papier, 0Défaut, 0 Panne.

الفرع الأول: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة¹، فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة، والتسليم للسلع المادية والخدمات² وهنا تدخل مهام إدارة الإمداد فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية، وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط الإمداد بالنسبة لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخيرة، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة الإمداد في منظور وظيفة الإنتاج، فمن هذا المفهوم يكون على إدارة الإنتاج أن تمتد إدارة الإمداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بينوظيفتين ومن ثم تحقيق كفاءةوظيفتين معاً³.

الفرع الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق:

تختص وظيفة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيه أو الترويج له توزيعه، من أجل تنمية عملية تبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات⁴ فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة، ومن ثم تسهيل عملية التبادل⁵ كما يهدف التسويق إلى تحقيق الإستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر لما يحقق أهداف ومصلحة الطرفين، فضلاً عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء

¹ J. mc Clain & thomas opérations management : production of coods and servers new jessy : prentice-hall/nc 1985 , p14.

² إدريس، مرجع سابق، ص36.

³ تفيده على هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2002، ص23-24.

⁴ تفيده على هلال، مرجع سابق، ص25.

⁵ www.masterfrance.fr/presse/strategie 20% logistique%2010%2007%pdf.

علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعملائها¹، أي خلق القيمة المكانية والزمانية، وهاتين الأخيرتين تحتاج إلى الإستعانة بأنشطة الإمداد التي تقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة وتغيير هذا التخصيص تبعاً 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 وبالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط الواضح بين وظيفة الإمداد ووظيفة التسويق².

كما إن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضى المستهلك الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك.

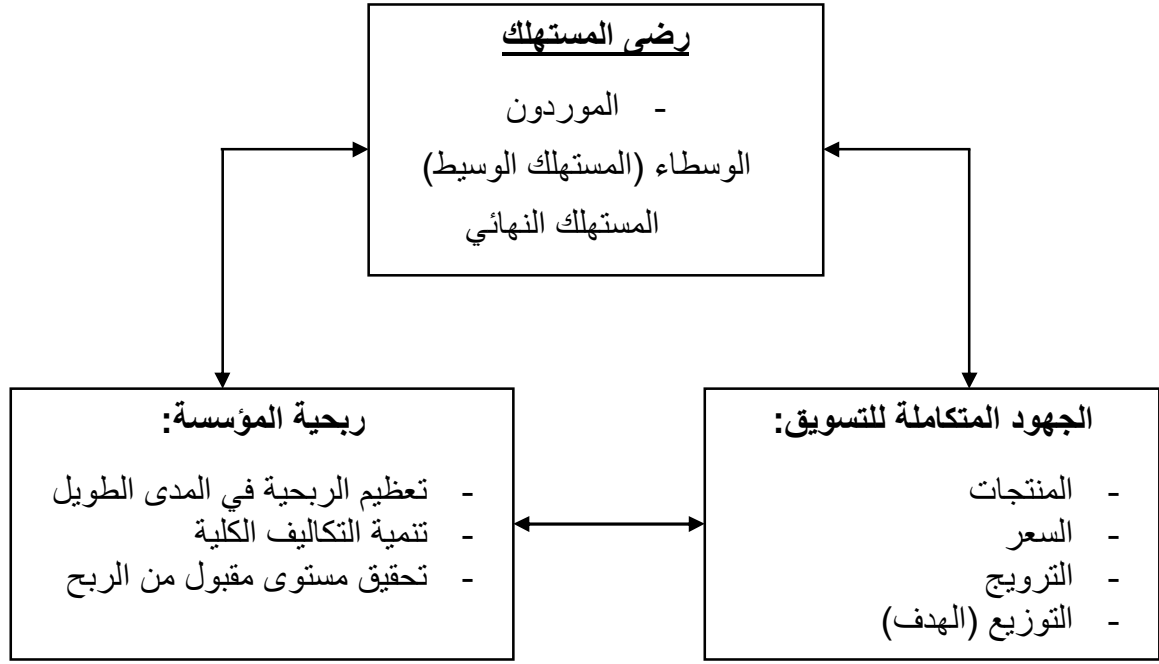
إذ يتوقف رضى المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد³ والشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

شكل رقم 01: المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص28.

² المرجع نفسه، ص32.

³ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008/2009، ص62-63.



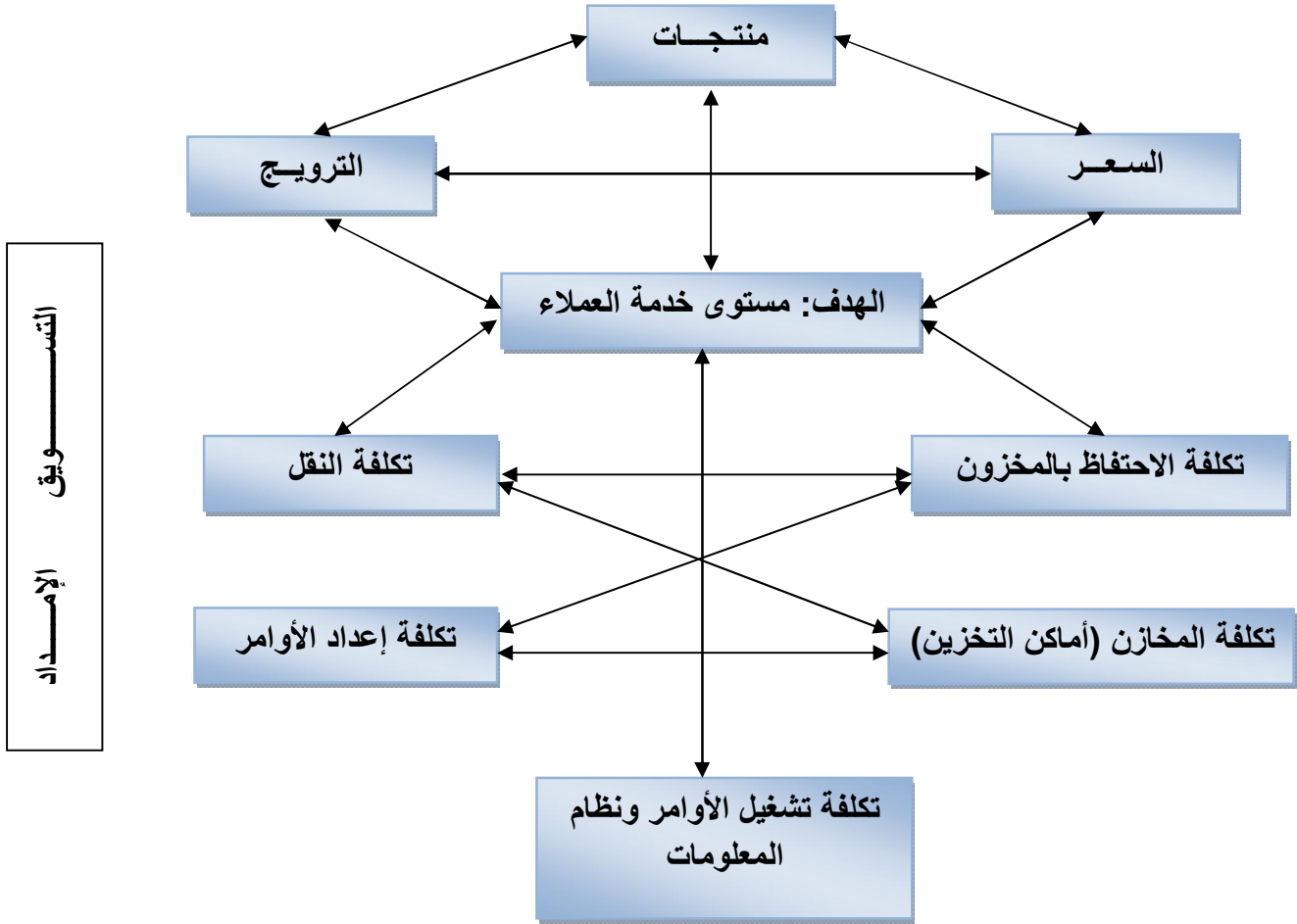
المصدر: تفيدة على هلال مرجع سابق، ص 27

يبين الشكل أن رضى المستهلك مرتبط بشكل مباشر بموردي المنشأة ومستخدمي المواد الوسيطة وأخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة تنافس في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف على الاحتياجات المطلوبة للوصول إلى الربحية في المدى الطويل.

ومن المنظور المالي فإن الوصول إلى هذا الهدف يعني تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق¹، والشكل الموالي يوضح نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق.

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

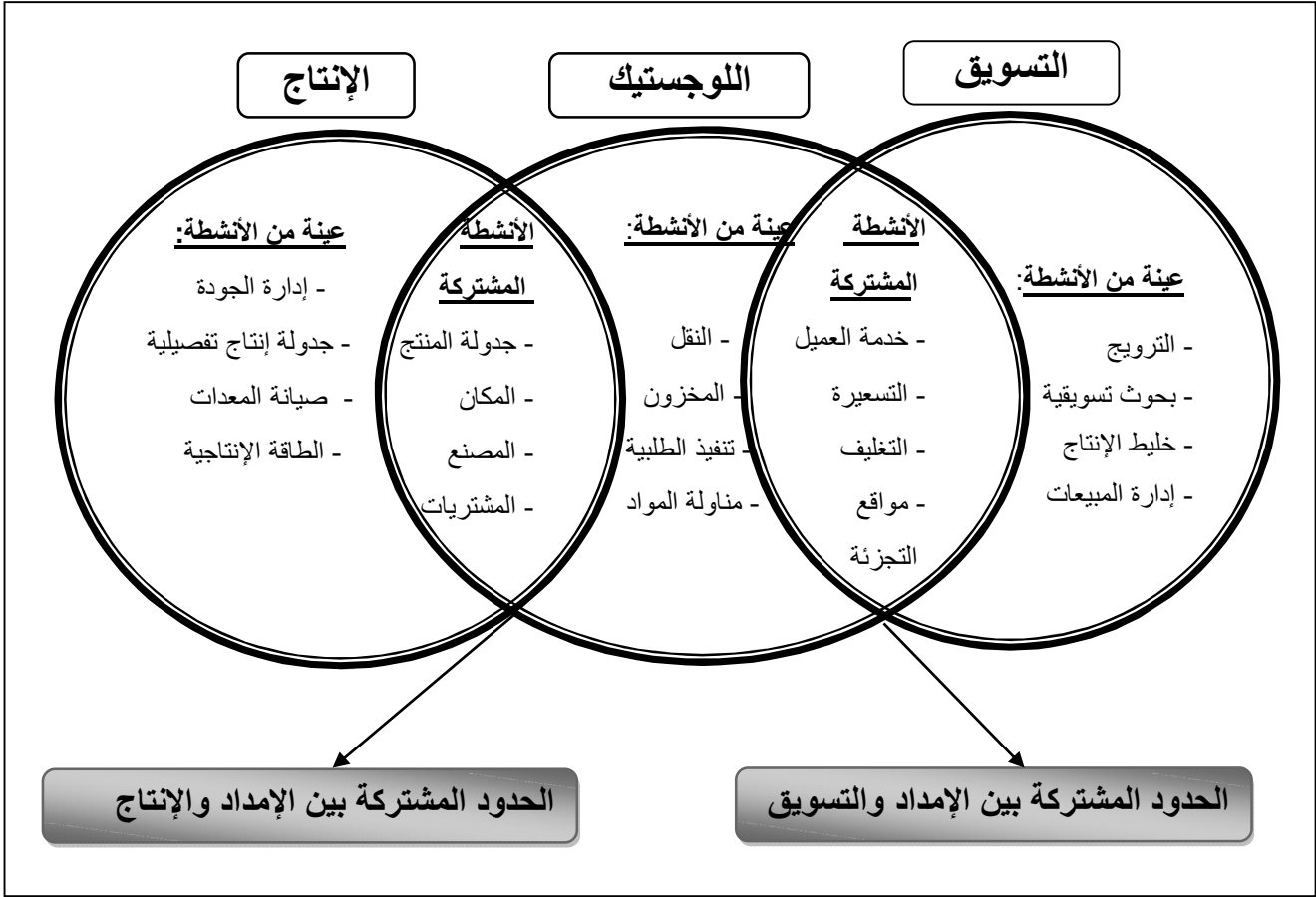
¹ تفيدة على هلال، مرجع سابق، ص 27.



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

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

شكل رقم 03: الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج



المصدر: انتش بالو، مرجع سابق، ص 43.

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

الفرع الثالث: غلاقة 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 على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة فالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى

تحديد القدر اللازم، وتمويل العمليات التجارية أيضاً، ولكي تتحقق الاهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لابد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة¹.

وهذه هي أهداف 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 والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإيرادات وتخطيط الأرباح².

¹عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، عمان، الأردن، ص15.

²تقييدة على هلال، مرجع سابق، ص34.

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له

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

المطلب الأول: أنشطة الإمداد

تتكون وظيفة الإمداد من أنشطة رئيسية وأخرى مكملية أو داعمة

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية:

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

(1) خدمة العميل:

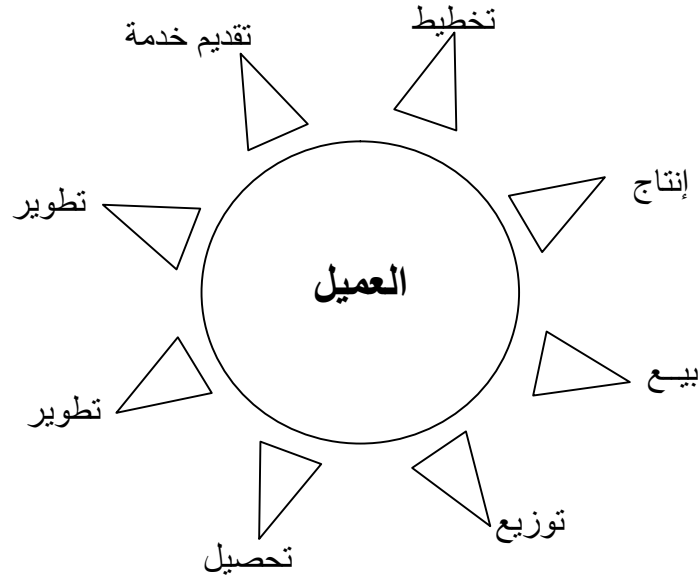
تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وأن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنياً على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد¹.

فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها وبأقل

¹ نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص70.

تكلفة¹ وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي:

شكل 04: العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف



المصدر: أتش بالو، مرجع سابق، ص 109.

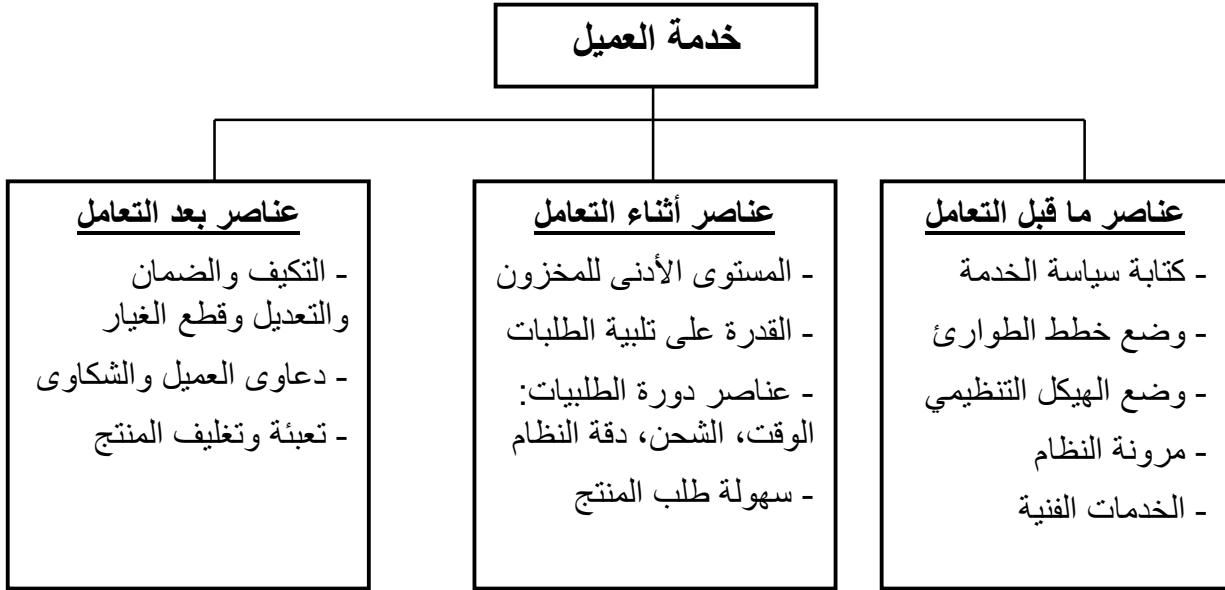
يوضح الشكل اعلاه أن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلباتها للعميل بشكل جيد وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له وتفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ماله قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والاعتمادية في المنتجات والخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني.²

¹ Rêne lfe bure & gilles venturi, gestion de la relation client solution d'entreprise, édition eyrolles, Paris, 2005, p9.

² أتش بالو، مرجع سابق، ص 110.

وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع، تم تحديد عناصر خدمة العميل تبعاً لتوقيت التعامل بين المورد والعميل وبين الشكل الموالي هذه العناصر مصنفة إلى: ما قبل التعامل، أثناء التعامل، ما بعد التعامل، كما يوضحه الشكل؛

الشكل رقم 05: عناصر خدمة العميل



المصدر: اتش بالو، مرجع سابق، ص111.

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

فإن قامت المؤسسة والعميل معاً، فإن الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقاً¹.

¹ بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، عمان، دارزهران، 1999، ص21.

(2) النقل:

لقد اختلفت الآراء حول ما إذا كان النقل نشاطاً اقتصادياً صناعياً (إنتاجياً) أم أنه نشاط خدماتي وترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الأخرى¹، والنقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة².

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

ويمثل الجدول رقم 01: معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

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

المصدر: أحمد شاكراً العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر 2004، ص 147.

¹ سعد الدين عشاوي، تنظيم وإدارة النقل الأسس والمكشكلات، الحلول، الطبعة 5، دار المريح، الرياض، ص 43

² www.qou.edu/hone/page/resources/nensImages/logistic.htm-128K

يمثل الرقم 01 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة، والرقم 05 يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة، وقد تقدم مؤسسة النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها في حالة وجود ظروف طارئة أو إمكانية تفريغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو إجراء بعض العمليات الصناعية عليها وتغليفها ثم إعادة شحنها كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع السلع في الحاويات¹.

• دور النقل في اللوجستيك: يتمثل دور النقل في الإمداد فيما يلي:²

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

¹ أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 151-152.

² محمد المعداوي: إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002، ص 94

(3) التخزين:

يعتبر التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، ذلك لأنه يؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على العمليات الإنتاجية إذ أنه يوفر مستلزمات الإنتاج من خدمات 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 إليها¹.

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:²

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

- أهمية مالية: فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

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

- أهمية تسويقية: وذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن.

ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين في مؤسسة لأخرى وذلك حسب نوعية النشاط، لكن يمكن

أن تتفق في الأنشطة التالية: الإسلام، الترميز، الحماية والأمن، المناولة، الرقابة السجلات والمخازن³.

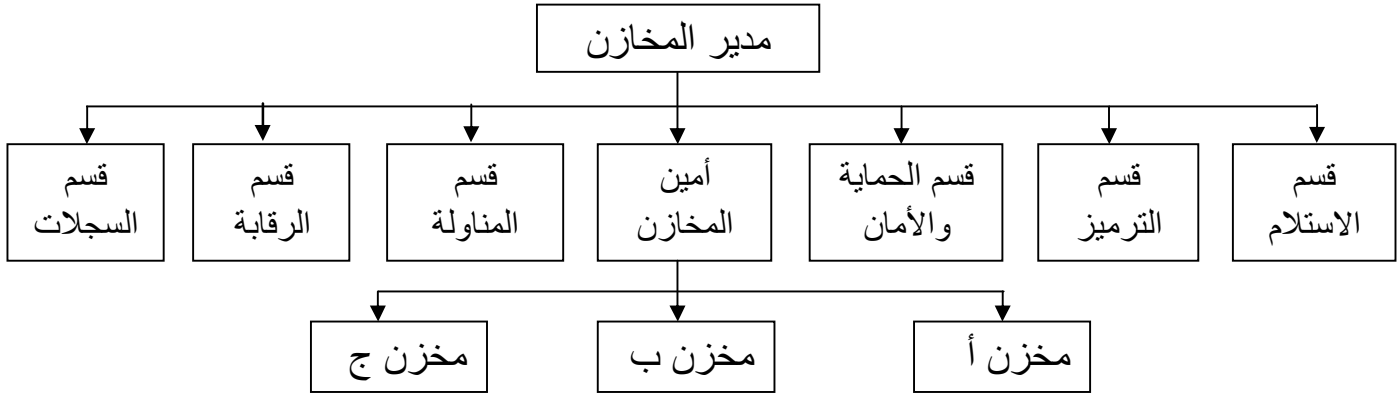
والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن.

¹ علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1995، ص 373.

² Diemer arnuad, economie d'entrepriser, pp 12-13.

³ سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب، إدارة الموارد الشراء والتخزين، الأردن دار المسيرة للنش والتوزيع، 2007، ص 143-144.

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن.



المصدر سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 144.

يبرز الشكل تعدد الوظائف التي تتفرع من إدارة المخازن، وذلك من أجل التحكم الجيد في المخازن في

حالة تعددها في المؤسسة، وتتكون من الأقسام التالية:

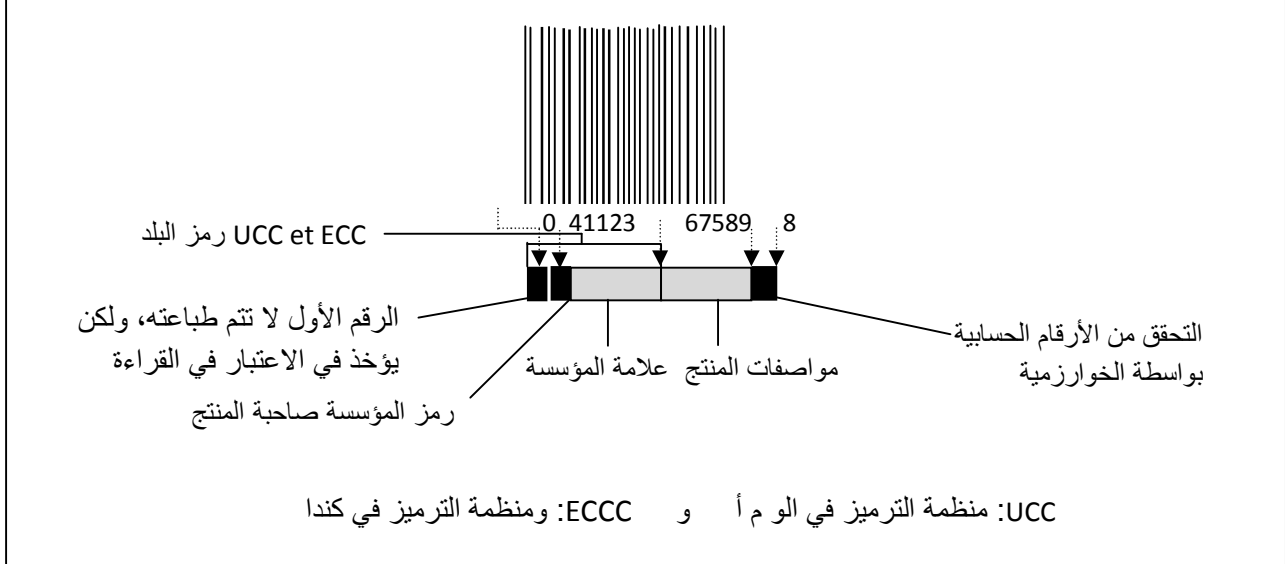
- قسم الاستلام: ومهمته مراقبة وفحص الطلبات الواردة للمنظمة ومدى مطابقتها للمنتج من حيث الجودة والكمية....

- قسم الترميز: ومهمته تحديد وتثبيت مواصفات المخزون وإعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه، ومن أهم الطرق المستخدمة في الترميز، الترميز السلعي الدولي code barre الذي تم اعتماده عام 1970، إذ تم تشكيل لجنة من المنتخبين والموزعين الأمريكيين لتقوم باختيار رمز سلعي دولي لجميع السلع، فعند خروج أو دخول السلعة مخازن المؤسسة يمرر هذا الترميز على مكشاف: scanner يتم قراءة نوع السلعة وسعرها وبالتالي تكون المؤسسة على علم تام بعدد الوحدات الموجودة بالمخزن وعدد الوحدات المباعة¹.

¹ نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق ص 75.

الفصل الأول: الإمداد

الشكل رقم 07: مثال على نظام code barre المستخدم في العالم.



المصدر: عبد العزيز بن قباط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، 2010 مقدمة لنيل

شهادة ماجستير، جامعة قلمة، ص48.

- قسم الحماية والأمن: ومهمته وضع خطة لترتيب المخزون في الأماكن المناسبة والعمل على توفير شروط حماية المخزون من التلف أو السرقة.
- قسم المناولة: ومهمته نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى جهات الاستخدام¹.
- قسم الرقابة: ومهمته الحفاظ على كافة السجلات الخاصة بعمليات التخزين.
- قسم المخازن: فالمخزن هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد والمستلزمات ويختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، يمكن تمييز الأنواع التالية من المخازن²:

¹ المرجع نفسه، ص75.

² Yves pimor, op, cit. pp 206-207.

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

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

- الأرضيات الإمدادية (plate-forme logistique) موقع مهيأ يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية، فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات¹.

- التجميع والتفكيك (groupage/dégroupage)

- جمع المنتج في رزم (la massification)

- إدارة المخزون والمخازن؛

- التعبئة والتغليف؛

- وضع العلامات على المنتج (étiquetage)؛

- تحضير الطلبات؛

عدد كبير من المهام ذات الصلة بإدارة المعلومات (إدارة المخزون ECR,EDI,...).

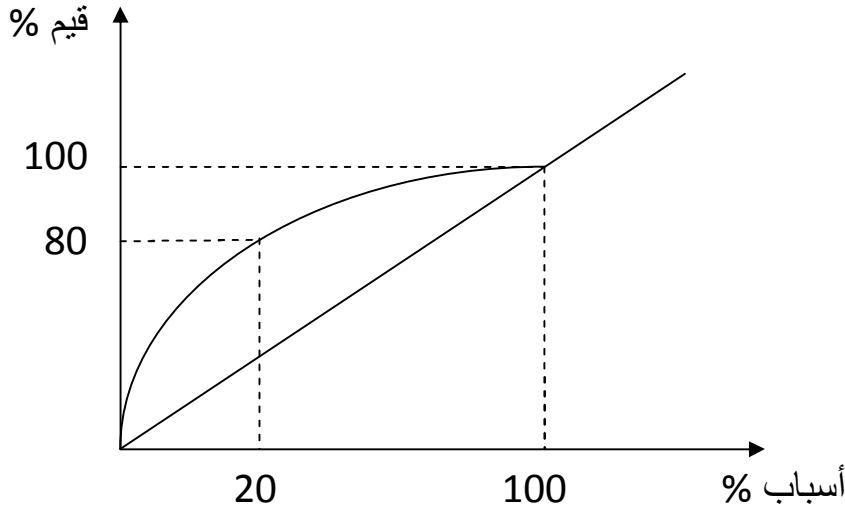
¹ إدارة المخازن، أنظمة وإجراء المخزون، ص 96.

طرق مراقبة المخزون:

1. طريقة 80/20:

استنادا إلى طريقة (قانون parito) أي 20% من الأسباب تولد 80% من النتائج كما يوضحه الشكل رقم 08:

منحنى 80% / 20%



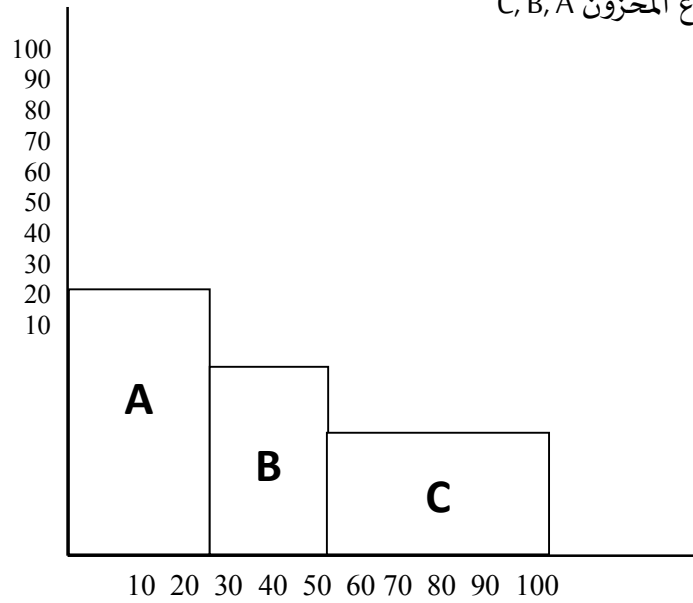
المصدر: 2011 Mars 13.52h. <http://www.oconomia.net/private/cours/fonctionchatslogistique.pdf>

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

2. طريقة ABC:

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

شكل رقم 09: توزيع أنواع المخزون A, B, C



المصدر سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 203.

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

3. طريقة ويلسن (welson):

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

4. نظم الإمداد المعلوماتية:

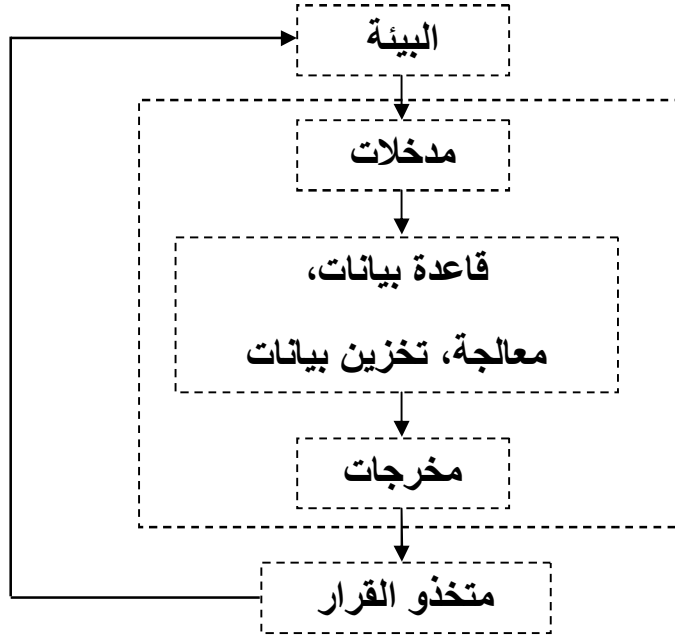
تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها التي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار أو التنسيق والرقابة في المؤسسة¹.

¹ K.laouan, management information système, new jersey : prentice-hall international.2000.p5.

يتكون هذا النظام من ثلاثة اجزاء أساسية هي: المدخلات، قاعدة البيانات ومعالجتها، المخرجات¹.

كما يوضح الشكل،

شكل رقم 10: نظام المعلومات الإمدادية



المصدر: عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص104

يوضح الشكل أن نظام الإمداد المعلوماتي يسهل عملية انسيابية العمليات بداية من البيئة الخارجية

للمؤسسة وصولاً إلى متخذي القرارات بالمؤسسة.

تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموع المعلومات التي تستخدمها المؤسسة، لأن الإمداد

قبل ان يكون نظام تسيير فيزيائي، فهو نظام تسيير معلومات ومن اهم الانظمة المستخدمة ما يلي:

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص103.

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

وهو ذلك النظام الذي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردين، الناقلين، الزبائن...¹.

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

هو عبارة عن نظام تصنعه المؤسسة من أجل الإستجابة الفعالة لمتطلبات السوق وضمان الالتصاق به، وهو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة كالتقليص من الانقطاعات في المخزون كما يساعد على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن.²

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

وهو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديد من الانظمة الإمدادية التي تستخدمها المؤسسة من أجل تسهيل انسيابية المعلومات من الأسفل إلى الأعلى والعكس.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة:

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

1. التنبؤ بالطلب:

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج واشراء والنقل والتخزين.

¹ Yves pimor , op cit. p667.

² Gerard baglin, op cit, pp 593-595.

ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو فن لأن الخبرة والحدس والحكم الإداري له دور في التنبؤ¹.

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجيستية فيما يلي²:

- يعتبر التنبؤ أساساً لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة؛
- مهم للكثير من القرارات التسويقية؛
- يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح؛
- يعتبر التنبؤ أساساً للرقابة وتقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقاً لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتتمثل في: آراء وتقديرات المديرين، آراء القوى المبيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات، أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات أو الانحدار البسيط، الخ³.

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

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

³ عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، 20010، ص 43.

2. وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقا لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة¹. وتتمثل أهميتها في المفاصلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في الإنتاج، والشراء بحكمه في ظل التنافسية، وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

أهداف الشراء: يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاث مستويات²:

- المستوى الإداري: الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد والأجزاء والمعدات: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، ومصدر التوريد المناسب.
- المستوى التشغيلي أو الوظيفي: التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين.
- المستوى التفصيلي: سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد وطلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.

¹ هيثم الزعبي ومحمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000، ص22.

² خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر، أيام 2-6 ديسمبر 2007

3. وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر¹، إستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات، أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية، وكان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير، بالنسبة لـ جون وايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين والسيطرة على المواد أي أن المناولة إلى خمس مجموعات وذلك كما يلي: جدول رقم 02: معدات المناولة

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

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد

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

¹ صابر، مرجع سابق، ص 297.

4. التعبئة والتغليف:

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة والحركة، والتغليف يحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك لابد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت¹، غن التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل: تكاليف نقل وتخزين أقل وشكاوي أقل من تلف المنتجات، والعاملون في الإمداد مسؤولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل وتكاليف التخزين عند العمل مع الإنتاج والتسويق ولابد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر التسويق، الإنتاج، الشؤون القانونية، المخازن، والنقل،...

أهداف التغليف، تتعدد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتغليف، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي، ويسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية²:

بالنسبة للمنتج: يساعد تغليف السلع 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 يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات؛
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال؛
- الترويج للسلعة.

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

² المرجع نفسه، ص 42.

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 يجبرنا 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

الفرع الأول: IIT طريقة الوقت المناسب:

وهي طريقة إمدادية ترافق إدارة الإمداد 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.

IIT هي أسلوب لتسيير العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الإمدادية، ومن أهدافها ما يلي²:

✓ انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90%

✓ انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%؛

✓ انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75%؛

✓ تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%؛

¹ Managment industriel Et logistique, concevoir Et piloter la Supply Chain, Gerard Baglin, Paris, 5^{ème} Edition, 2007, p15.

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص49.

✓ تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%.

الفرع الثاني: طريقة 66:

وهي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الإنتاج.

الفرع الثالث: طريقة SMED:

وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.

الفرع الرابع: طريقة Poka-Yoke:

وهو نظام يتمثل دوره في التحذير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية.

الفرع الخامس: طريقة Kanban:

وهي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من أجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول بأن الإمداد وظيفة استراتيجية، تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك وذلك من خلال تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك، وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية والزمانية، كما أن الأنشطة الإمداد تصنيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، والتي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق.

مقدمة الفصل الثاني:

عادة ما يقتني المستهلكون تلك المنتجات التي تمثل بالنسبة إليهم قيمة كبرى، ولذلك ومن أجل كسب المستهلك والحفاظ عليه ينبغي على المؤسسة أن تتحلى بإدراك أعمق لحاجات المستهلكين، مقارنة مع غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق المؤسسة التفوق التنافسي إذا كانت تسعى لشغل موقع تستطيع من خلاله توفير وتلبية متطلبات سوقها المستهدف، من خلال طرح سلع وخدمات بأسعار تنافسية، أو من خلال تقديم منافع كبيرة للمستهلك، أي تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية الممكنة للمؤسسة.

سنتطرق خلال هذا الفصل وعبر ثلاثة مباحث إلى أهم المسائل المرتبطة بالميزة التنافسية، فنتناول خلال المبحث الأول تحديد ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني نعرض من خلاله على الأسس التي يجب أن تبني عليها، أما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى تحديد الوضعية التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية: المفهوم والمصادر والعوامل المؤثرة:

سوف نتناول خلال هذا المبحث وعبر ثلاثة مطالب أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية من خلال تحديد ماهيتها مصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

من اجل التعرض إلى مفهوم الميزة التنافسية سوف نتناول أهم تعاريفها وإلى العوامل المحددة لها وإلى أهم خصائصها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

عرفها "ميكيل بورتر" على انها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"¹، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد "السلي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الغدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسها"².

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

حدد مرسى خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الاعمال "محددتين" أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

¹ نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، (1998) ص 80.

² سملاي يحضبة وسعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة، ورقة تقدم بها للملتقى دولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة، 2005، ص 36.

أ. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، نبينها فيما يلي¹:

- مرحلة التقديم: وهي الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، نتيجة لإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إذ أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
- مرحلة التقليد: يبدأ حجم الميزة التنافسية خلال هذه المرحلة بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

¹ نفس المرجع السابق، ص20.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها؛ من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ب. نطاق التنافس (السوق المستهدفة):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفورات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها فيما يلي¹:

- 1- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2- النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير

¹ نفس المرجع السابق، ص22.

مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3- النطاق الجغرافي: ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4- نطاق الصناعة: وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

الفرع الثالث: متطلبات الميزة التنافسية:

إن امتلاك ميزة تنافسية مجموعة من المتطلبات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- أن يتولى المستهلك بنفسه تقييم المفهوم: فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها أية زيادة في المبيعات.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2003)، ص 81، بتصرف.

- ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال وتحدث قابلية الإحلال والاستبدال لما يستطع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى زبائن شركة أخرى.
- يجب ان يتوفر لدى المؤسسة الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة، فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطع المؤسسة الوفاء بها.
- يجب أن تتميز بصفة الدوام، أي يصعب تقليدها لوجود عائق معين يمنع عملية التقليد، كوفرات الحجم أو الكفاءة الإستخدامية أو التعاقد مع أفضل الموردين.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية للمنظمات ونذكر من أهمها ما يلي¹:

الفرع الأول: الجودة:

يتخذ الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل، إلى جانب السعر المناسب، بل تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات من القرن الماضي في تحديد قرار الشراء.

الفرع الثاني: الوقت:

أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

- وقت التسليم السريع.
- التسليم في الوقت المحدد.

¹ بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005، ص 267.

- سرعة التطور.

الفرع الثالث: المعرفة:

تعد الفصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.

الفرع الرابع: التكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (Scale - économies).

الفرع الخامس: المرونة:

ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج، أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل على الآتي:

- مرونة الحجم.

- مرونة المزيج.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، ومتفاوتة في الأهمية، ومن بين أبرزها القدرات الإبداعية، والإنتاجية، والتسويقية، نتطرق إليها فيما يلي¹:

الفرع الأول: القدرات الإبداعية:

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات، وفي كل الاوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين، والحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

1- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، والمتوقع، والاستماع إلى شكاوي وأراء الزبائن (المستهلكين) حول

ما تقدمه المنظمة من منتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة.

2- الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا، وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

ويمكننا القول فإن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال... إلخ.

الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية:

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية.

¹ هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة تقدم بها للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص158.

1- الجودة: وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على انها "مجل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة".

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت المناسب والمكان وبالسعر المناسب.

2- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الاهداف الرئيسية للمنظمة، كما انها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

الفرع الثالث: القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة احد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل المستهلك:

1- بحوث التسويق: تعني بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن

ان تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج".

2- دراسة السوق: تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشتريين الحاليين، والمتوقعين للسلعة، أو للخدمة التي تقدمها المنظمة.
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم...الخ.
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.
- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة...الخ.

3. تحليل سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الرابع: القدرات على الترصّد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل غما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والاستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائما ومستمرًا.

المبحث الثاني: بناء ميزة تنافسية مستدامة:

يعتبر بناء ميزة تنافسية تتمتع بالجودة والاستمرارية من أصعب الاهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها، حيث انها تواجه تحديات متعددة على المستوى الداخلي والخارجي، مما يجعلها في حالة الاستقرار، جاء هذا المبحث ليبين الأسس الرئيسية للميزة التنافسية المستمرة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي محدد رئيسي لبناء ميزة تنافسية:

يدور موضوع التحليل الاستراتيجي حول محورين أساسيين يتمثلان في التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، تشمل البيئة الداخلية كل الإمكانيات والقدرات المتاحة في المؤسسة سواء كانت مادية، مالية، بشرية أو تنظيمية، ما يدفع المؤسسة إلى تقييم أداءها الداخلي بصفة مستمرة وهو ما يسمح لها بتحديد مواضع القوة والضعف لديها، أما المحيط الخارجي فيتكون من مجموع القوى في المجتمع الاوسع التي تؤثر اجتماعيا أو اقتصاديا أو قانونيا او سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة، فهذه القوى لا تؤثر على مؤسسة معينة، وإنما يمتد تأثيرها إلى جميع المؤسسات، ويمكن حصر هذه القوى لا تؤثر على مؤسسة معينة، وإنما يمتد تأثيرها إلى جميع المؤسسات، ويمكن حصر هذه القوى في: قوى اقتصادية، ديمغرافية، تكنولوجية، سوسيو-ثقافية/قانونية، إضافة إلى ذلك تضم البيئة الخارجية مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع مجال نشاط المؤسسة، فهي تؤثر عليه وتتأثر به، وتعتبر هذه البيئة المحدد الرئيسي لاستمرار المؤسسة ذلك أن عناصر هذه البيئة تؤثر بشكل مباشر على تنافسية المؤسسة.

تتميز بيئة التنافس الحديثة بمجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 15-23.

- تزايد المنافسة العالمية، الشيء الذي أدى إلى اتساع نطاق وحجم الأسواق والاتجاه إلى الأسواق العالمية، بدلا من الاقتصار على المنافسة في الأسواق المحلية.
- التركيز على وضع استراتيجيات تحقيقا للميزة التنافسية، باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في خلق قيم للزبائن، لذا اتجهت اغلب المؤسسات إلى إجراء تحليلا لبيئتها ووضع استراتيجيات لمنافسة بهدف لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن، وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، ومن تم تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، مما أدى إلى تقليص زمن دورة حياة المنتجات، لذا وجب الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات بحيث تتم بسرعة وكفاءة أعلى.
- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة، وذلك بالتركيز على معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة حيث نجد في ظل بيئة التصنيع الحديثة الاهتمام بتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، مما يمكن من زيادة حجم الإنتاج ومن ثم تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.
- توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين، وذلك بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو وظيفة الشراء لتوفير احتياجات المؤسسات من المواد والمكونات، ومن هنا يتم توجيه مزيد من الجهد لبناء علاقات جيدة مع الموردين.
- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى منتج معين، أو فرد من الأفراد، أو وحدة تنظيمية معينة، فهي تطبق على كل وظائف المؤسسة بدءا من الشراء وانتهاء بالتسويق والتمويل.
- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد، وتعتمد هذه الفلسفة على انه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما امكن تخفيض عنصر الزمن، نظريا لا يوجد مخزون لأن المواد الخام يتم الحصول عليها عند الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا.

قدم مايكل بورتر في 1985 نموذجا يصف طبيعة المحيط الذي تتفاعل عبره المؤسسة واهم الضغوطات التي تمارسها عناصر هذا المحيط عليها، يصطلح على هذا النموذج اسم "القوى الخمس" والمقصود منه هو وجود خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح¹.

تتكون القوى الضاغطة على المؤسسة من مجموعة العناصر التي نذكر فيهما يلي²:

1. شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية): تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعالا وتعتبر بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود الشركات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها.

2. تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد): يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما تهديدا على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو الحواجز الدخول مرتفعة سيقبل ذلك من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة،

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر 2006، ص 77.

² نفس المرجع، ص ص 78-84 بتصرف.

بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد، من بين حواجز الدخول إلى السوق، تميز المنتج، اقتصاديات الحجم، حاجات رؤوس الأموال، التحكم في قنوات التوزيع، تكلفة التحويل، صورة العلامة التجارية.

3. تهديد المنتجات البديلة: علما ان المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالاختصاص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.
 - توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
 - تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.
 - تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.
4. قوة مساومة الزبائن (المشتريين): إن الزبائن أو المشتريين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن ان نذكر بعضها فيما يلي:

- خفض أسعار المنتجات المشتراه.
 - رفع نوعيتها باستمرار.
 - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
 - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم
5. قوة مساومة الموردين: تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من

الكميات المباعة لربائين معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لبناء ميزة تنافسية:

يشمل بناء المزايا التنافسية على أربعة أركان أو أسس رئيسية: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة لحاجات العملاء، وهذه الأسس الأربعة متداخلة ومتشابكة فيما بينها ويدعم بعضها البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي¹:

الفرع الأول: الكفاءة:

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها المتمثل في تحويل المدخلات إلى مخرجات إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في حدود إمكانياتها المتاحة، وأبسط قياس للكفاءة يمكن استخلاصه من النظام الإنتاجي للمؤسسة، والمتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي أن الكفاءة تساوي المخرجات/ المدخلات، وتكون المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة أقل، وتعتبر إنتاجية العامل واحدة من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات، والتي يمكن قياسها عادة بالمخرجات بالنسبة لكل عامل خلال فترة زمنية معينة، حيث أن زيادة إنتاجية العامل سوف تؤدي إلى تخفيض التكلفة مما يزيد من إنتاجية، أي أن المؤسسة سوف تحقق مزايا تنافسية مركزة على التكلفة.

الفرع الثاني: الجودة:

إن التركيز على الجودة أصبح هدفا استراتيجيا تسعى الإدارة العليا في المؤسسة للوصول إليه، وذلك لإعطاء ثقة أكبر لمنتجاتها على المنافسة. الجودة العالية للمنتج لها تأثير مضاعف على المزايا التنافسية، فالأول

¹ لعور فريد، إدارة التغير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص ص 43-45.

يمثل في ان توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين مما يسمح لها بفرض سعر عال لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة مما يسمح بفرض أسعار عالية.

إن الجودة أصبحت من بين أهم استراتيجيات التغيير المطبقة في المؤسسات لتحقيق الكفاءة العالية، والحياسة على مزايا تنافسية.

الفرع الثالث: التجديد:

يمكن تعريف التجديد على انه أي شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة، أو تصميم المنتجات، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، فالتجديد يعتبر أحد أهم أسس بناء المزايا التنافسية، لأنه يجعل المؤسسة متميزة ومنفردة عن منافسيها، وذلك يمكنها من تخفيض تكاليف وفرض أسعار عالية، وإلى أن يتمكن المنافسون من محاكاة المنتج المجدد تكون المؤسسة قد نجحت في إرساء ولاء لعلامتها يصعب على المنافسين التفوق عليه.

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل:

إن قدرة المؤسسة على تحقيق هذا العامل، من خلال أداء مهامها ونشاطاتها بطريقة أفضل من المنافسين في تحديد رغبات العملاء وإشباعها، وذلك من شأنه ان يزيد من قيمة منتجات المؤسسة في أعين المستهلكين، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية من خلال التمييز، إن الجودة والتجديد يتماشيان مع تحقيق الاستجابة للعملاء، ويظهر هذا أساسا أثناء عمليات تحسين الجودة وتطوير منتجات جديدة بمزايا تفتقر إليها المؤسسات المنافسة، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسات السيارات أصبحت أكثر خبرة في ملائمة السيارات مع حاجات العملاء.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية:

حددها مايكل بورتر في ثلاثة استراتيجيات، نذكرها فيما يلي¹:

الفرع الأول: قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفالة العالية، والملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض التكاليف بعض الوظائف مثل: البحث والتطوير والإعلان والترويج وغيرها.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصّة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين، كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل.

الفرع الثاني: التمييز:

وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التمييز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك، وتمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الأولى، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005)، ص ص 146-147.

للعلامة التجارية من جانب العملاء والذين تقل حساسيتهم للسعر، كما ان ارتفاع التكاليف الناتجة عن اتباع هذه الاستراتيجية يتحمله المشتري، إضافة إلى ان الولاء للعلامة يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز.

إن استراتيجية التميز تؤدي دائما إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الاستراتيجية تضع حواجز أفضل للداخلين.

الفرع الثالث: التركيز:

تتوجه هذه الاستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين، وتسعى الشركة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء...الخ، ولهذه الاستراتيجية بدليلين، التركيز مع خفض التكلفة والتركيز مع التمايز.

من خلال هذا العرض الموجز للاستراتيجيات التنافسية المقترحة من طرف مايكل بورتر، يتبين لنا ان سر الريادة في السوق هو "التميز"، إذ أنه:

- يدفع المؤسسة للبحث عن مواطن القوة لديها واستغلال مواردها المادية والبشرية على احسن وجه.
- يسمح للمؤسسات الناشئة التغلغل السريع في السوق وتحقيق أهداف استراتيجية في ظرف زمني قصير (من الامثلة على ذلك محركات البحث عبر الانترنت الشهيرة «Google» و«Yahoo» اللتان حققتا تطورا سريعا في ظرف زمني قياسي لم يتعدى الخمس سنوات.

يمكن الإشارة إلى ان سعي المؤسسة إلى تبني استراتيجية التميز لا يعني عدم قدرتها على قيادة التكلفة، وهذا ما أثبتته الشركات اليابانية التي استطاعت الجمع بين استراتيجيتي التميز وقيادة التكلفة، وهو في

حقيقة الامر من الانتقادات التي وجهت لنظرية مايكل بورتر التنافسية حين اقترح على المؤسسة عدم المزج بين الاستراتيجيات الثلاثة¹.

المطلب الرابع: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية الحفاظ على ميزتها التنافسية، ولن تحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، لذا سنسعى من خلال هذا المطلب التطرق إلى ثلاث أساليب مهمة للحصول على المعلومات، والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي، اليقظة، والمقارنة المرجعية للمساعدة على استمرار المزايا التنافسية، التي سوف نقدمها بنوع من التفصيل عبر النقاط التالية²:

الفرع الأول: المقارنة المرجعية le Benchmarking:

تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الاساليب في تتبع الاداء الصناعي المتميز، والافتداء بالمؤسسات الناجحة، ذلك أنها تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز التنافسية واستمرارها، تعرف على أنها: "عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات والعمليات الخاصة بالمنظمة مقابل أداء المنظمات المتفوقة المنافسة أو المنظمات الرائدة عالميا في نفس المجال" (أحمد زايري).

إن استخدام المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية يرجع عليها بمجموعة من المكاسب، نلخصها فيما يلي:

- معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أدائها بالنسبة للمنافسين والسعي لتعزيزها؛

¹ استطاعت شركتي Wall Mark و « carfour » للبيع بالتجزئة أن تجمع بين الاستراتيجيات الثلاثة من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة بأسعار تنافسية إلى جميع القطاعات السوقية.

² لعور فريد، مرجع سابق، ص53.

- معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة، ومن ثم دعمها، واعتبارها كقدوة للتحسين في باقي وظائف المؤسسة.
 - معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛
 - تخفيض الوقت، وذلك بالافتداء بالمؤسسات الناجحة مباشرة؛
 - تشجيع التفكير الابتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
 - زيادة شعور العاملين بالمسؤولية وذلك بإشراكهم في تنفيذ المقارنة المرجعية؛
 - زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛
 - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
 - الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة؛
 - إمكانية التنوع والإبداع في أنشطة المؤسسة ومنتجاتها.
- يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمقارنة المرجعية، تتمثل في:
- المقارنة المرجعية الداخلية: تتمثل في مقارنة عمليات المؤسسة مع أخرى مشابهة لها في نفس المؤسسة، وعادة ما يطبق هذا النوع في المؤسسات الكبيرة، وهذه الطريقة تتميز بسهولة الحصول على المعلومات.
 - المقارنة المرجعية بين المنافسين المباشرين: حيث تكون موجهة لمعرفة المزايا التنافسية للمنافسين الأكثر جدية، وذلك بالاطلاع على أفضل التطبيقات لديهم ضمن حدود معينة، وهو من أصعب الأنواع، نظرا لصعوبة الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، ويجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي.
 - المقارنة المرجعية الوظيفية: وتعكس مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة لمؤسسات منافسة أو غير منافسة، ويتميز هذا النوع أيضا بسهولة الحصول على معلومات خاصة في القطاعات المختلفة.

- المقارنة المرجعية الأفقية: وهذا النوع قريب من النوع السابق، لأنه يتعلق بالوظائف والسيرورات في قطاعات مختلفة، أي تطبيقه يكون على أكثر من وظيفة، فهو يعطي نتائج معتبرة للمؤسسة.

الفرع الثاني: اليقظة la veille:

بناء على التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، فإن ذلك يحتم عليها الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من المنافسة، ومواجهة تحديات هذه البيئة، عرفها « Jaco Biak » على أنها: رصيد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقا والمعالجة، لعرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكر ما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة؛
- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق.

نظرا للتصنيفات الكثيرة لليقظة فإننا سنركز على الانواع الأربعة الرئيسية لليقظة والمتمثلة في: اليقظة، التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والاستراتيجية.

1. اليقظة التكنولوجية: وتركز الاهتمام على المكتسبات العلمية والتقنية (براءات الاختراع، المنشورات)، البحث، منتجات وخدمات (في مختلف مراحل التصور والتصميم) أساليب الإنتاج، المعايير، وأنظمة المعلومات.

2. اليقظة التنافسية: تسعى من خلالها المؤسسة إلى التعرف على أوضاع المنافسة الحالية والكامنة من خلال تحليل الاستراتيجيات والمزايا التنافسية، وكذلك التعرف على المنتجات البديلة التي قد تشكل تهديدا لمنتجات المؤسسة، فهي تغطي محورا أفقيا.
3. اليقظة التجارية: يعتمد هذا النوع على محور عمودي، ويهتم بالزبائن، الأسواق (مواد، عمل)، والموردين.
4. اليقظة الاستراتيجية: وتختص بمقاربة مستقبلية، وذلك من خلال: كيف تتموقع المؤسسة؟ على أي سوق يتم التركيز أو التخلي؟ ما هي أهم الفرص والتحديات التي تواجهها.

الفرع الثالث: الذكاء الاقتصادي L'intelligence économique

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الاستراتيجية (Jacobi Am) من اجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية، يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: مجموع الاعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها (Jaco Biak) يمنح الذكاء الاقتصادي للمؤسسة مجموعة من المكاسب نذكرها فيما يلي:

- التبوؤ بحالة الاسواق؛
- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛
- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي اتجاه المنافسين المحتملين؛
- السماح للمؤسسات المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل؛
- يجعل المؤسسة على علم بأهم التطورات التقنية، وتطوير منتجاتها؛
- يسمح باتخاذ قرارات بمستوى أقل من الخطورة.

يعتمد برنامج الذكاء الاقتصادي على ما يصطلح عليه، "دورة الذكاء" حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها الأسلوب الذي يتم من خلاله تجميع المعلومات الخام، ومعالجتها، وإيصالها إلى المعنيين ووضعها تحت تصرفهم لاتخاذ القرارات وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:

- التخطيط: وذلك بتحديد الاهداف الدقيقة لهذه العملية، وجميع أطرافها ومهمة كل طرف التي يجب أن يقوم بها، وبصفة عامة وبهذه المرحلة يتم تحديد احتياجات متخذي القرار من المعلومات.
- الجمع: في هذه المرحلة يتم التحديد الدقيق لمصادر جمع المعلومات، فيجب ان تكون متعددة ومتنوعة حتى يتم توفير جميع المعلومات المحددة في المرحلة الأولى.
- المعالجة: وتعكس هذه المرحلة معالجة المعلومات المتحصل عليها، وتحديد المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية العالية واستخدامها في إنتاج الذكاء.
- التحليل: إن المعلومات المجمعة قد تكون أحيانا غامضة ومتناقضة، فكل مسؤول في مجاله يعرف المعلومات التي يحتاجها ومدى أهميتها، وذلك من خلال مصداقية وملاءمة هذه المعلومات لاحتياجاته بفضل الخبرات والمعارف المتوفرة لديه.
- نشر المعلومات: وهي آخر مرحلة، ويتم فيها توزيع المعلومات وبثها إلى متخذي القرار المحددين في المرحلة الأولى لاستغلالها بما يخدم مصالحهم. ومن هنا نرجع إلى المرحلة الأولى، إذن فإنه من الضروري السير الحسن لانتقال هذه المعلومات، وبالسريعة المناسبة، حتى تعطي الأسبقية لمتخذي القرار عن منافسيهم وبالتالي التفوق عليهم.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك:

تسعى المؤسسات الناجحة إلى تحديد اوضاع التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، إلى ان الطرق التي تستخدمها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من تستخدم مدخل الحصة السوقية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على المنظور المؤسسي، وهناك من المؤسسات من تستخدم أسلوب تحليل السوق من وجهة نظر المستهلك، وهي طريقة تسمح لها بالإضافة إلى تحديد الوضع التنافسي إلى تحديد مواطن القوة والضعف مقارنة بالمنافسين.

سوف نتناول عبر مطالب هذا المبحث أهم المفاهيم التي يدور حولها هذا المفهوم، حيث أننا سوف نقدم نظرة حديثة للسوق والطريقة التي يمكن من خلالها احتلال وضع تنافسي فيه التي تعتمد في أساسها على صورة العلامة التجارية لدى المستهلكين.

المطلب الأول: مفهوم السوق:

يعتبر السوق من المنظر والكلاسيكي على انه المكان او التنظيم الذي يمكن للبائعين والمشتريين من الاتصال ببعضهم البعض والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بالسلع.

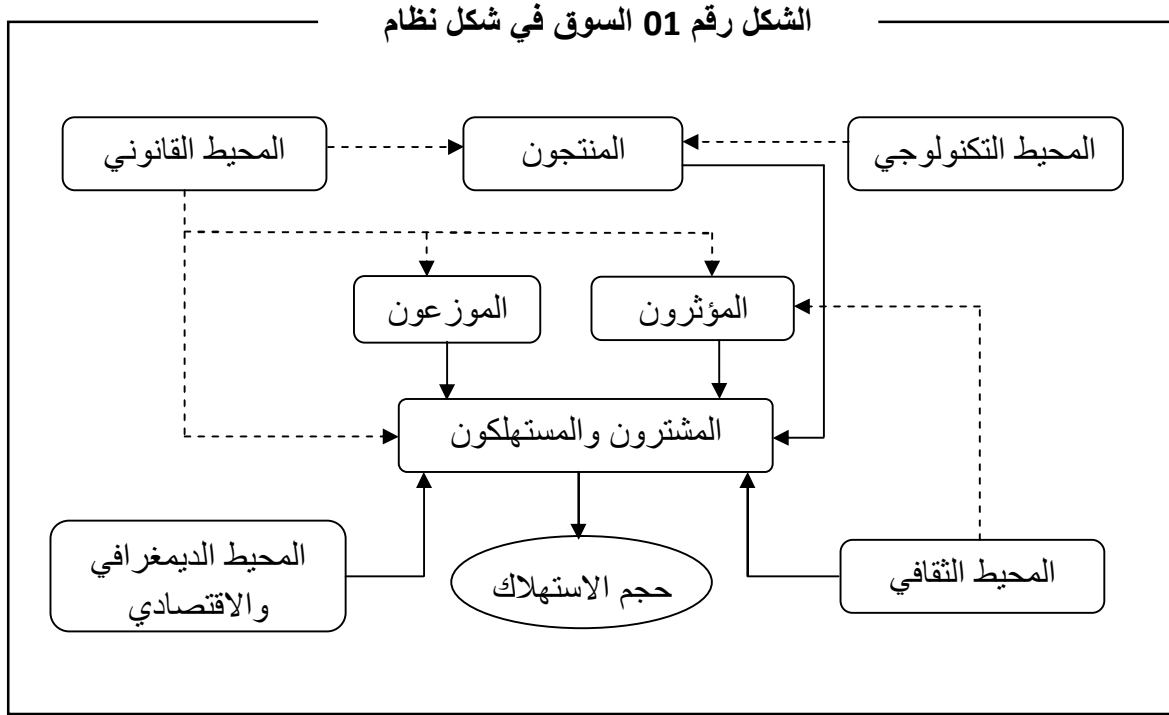
إلا ان التطور التكنولوجي الذي مس مختلف المجالات كان له الاثر المباشر في تطور مفهوم السوق، وهو ما اتاح للمؤسسات فرص أكبر لتصريف منتجاتها عبر مختلف القنوات وتحليل أسواقها باستخدام أفضل التقنيات والوسائل.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أحدث النظريات، التي اعتمدت على نظريات علم النفس الإدراكي، ومن جانب آخر تلك التي اعتمدت على نظرية الانظمة.

الفرع الأول: السوق كنظام:

يعرف السوق من خلال هذا المنظور على أنه "مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي لها تأثير مباشر على مبيعات منتج معين بصفة خاصة وعلى مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة، تتمثل هذه العناصر في المستهلكين أو المستخدمين النهائيين والمؤسسات الربحية وغير الربحية"¹ (الشكل

رقم 01)



الفرع الثاني: السوق مجموعة ارتباطات ذهنية:

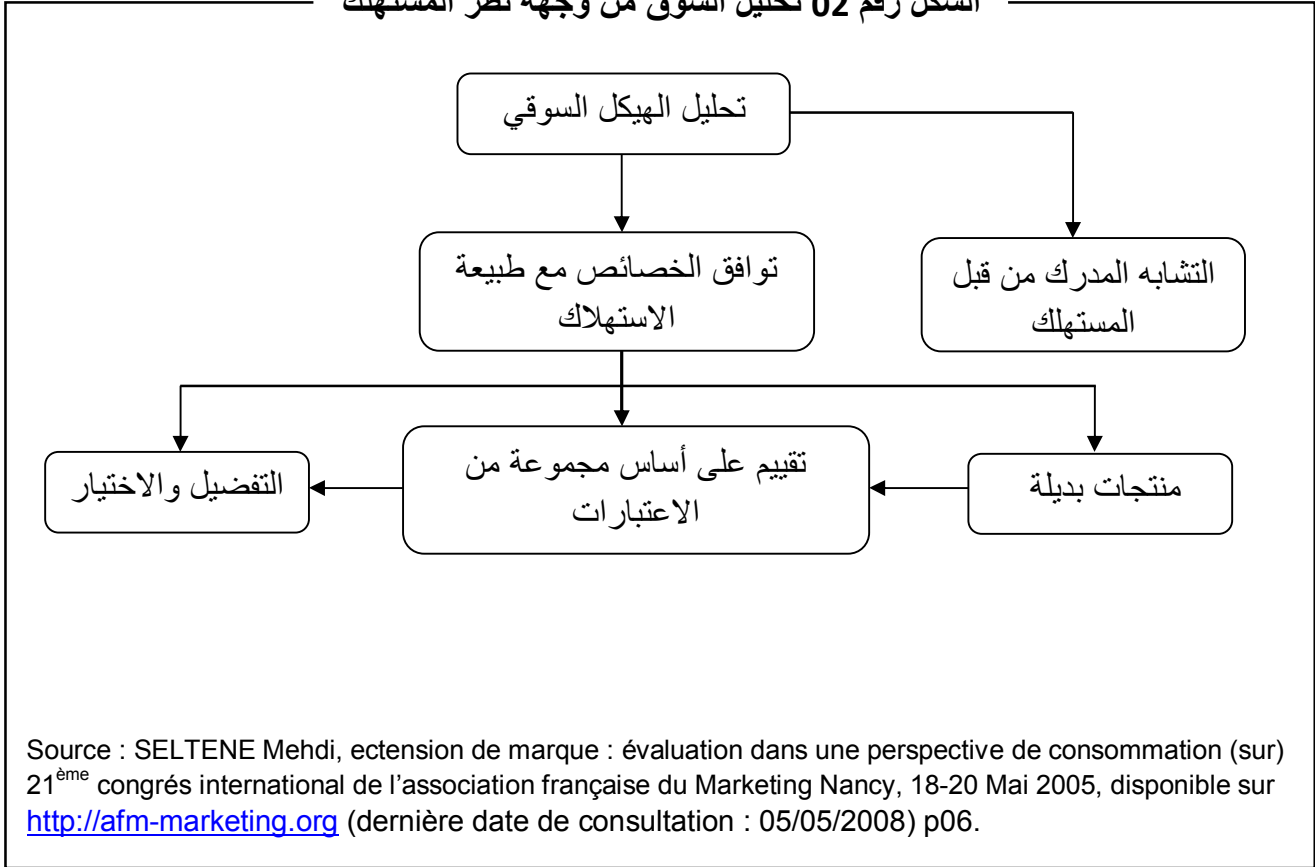
لقد أدى اهتمام باحثوا التسويق بنظريات ونتائج علم النفس الإدراكي إلى ظهور مفاهيم جديدة في مختلف المجالات التسويقية، ومن بينها المفاهيم المتعلقة بالسوق والهدف السوقي، فبعدما كان مفهوم السوق يعتمد على وصف عملية التبادل بين مختلف العناصر المتفاعلة فيه أصبح يعتمد على وصف الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا التبادل، فمفهوم السوق كنظام في هذه الحالة تطور ليضم الأسباب المؤدية إلى تحريك وتنشيط هذا النظام.

¹ Lendrevie lévy lindon 7^{ème} édition DALLOZ, Paris 2003, p45.

إن ما يميز هذا النموذج هو تحليل السوق من وجهة نظر المستهلك، فالسوق في هذه الحالة عبارة عن مجموعة الإدراكات التي تطفو إلى ذهن المستهلك في حالة شعوره بالحاجة أو الرغبة في استهلاك أو استعمال

منتج معين (الشكل رقم 02)

الشكل رقم 02 تحليل السوق من وجهة نظر المستهلك



يعتمد قرار الشراء لدى المستهلك على مجموعة من التصورات التي تؤثر بصفة مباشرة في نوع المنتج،

إلا أنه يمكن طرح السؤال التالي: لماذا تم الاهتمام خلال هذا العنصر بصورة المنتج مع انه من المفترض التركيز

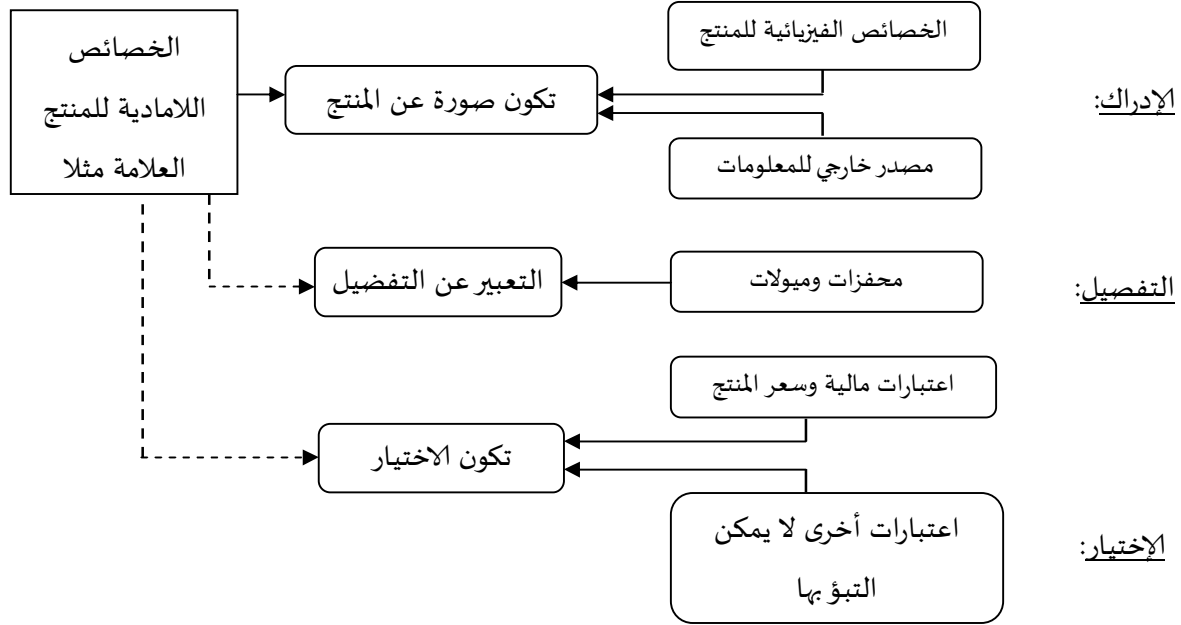
على صورة العلامة التجارية؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال عبر النقطتين التاليتين:

- تعتبر صورة العلامة التجارية امتدادا لصورة المنتج ولا يمكن لأي علامة أن تبني صورتها بدون منتج.
- وهذه النقطة هي الأهم، حيث أنه لما توجد حاجة أو رغبة استهلاك، فإن المنتج والعناصر المرتبطة به هي أول ما يطفو إلى ذهن المستهلك، أما صورة العلامة التجارية فيأتي دورها في مرحلة لاحقة (الشكل

رقم 03)

الشكل رقم 03: نموذج سيرورة القرار الشرائي

" TYBOUT et HAUSER 1981"



Source : Philippe Jourdan, de la marque en capitale vers le capitale marque (sur site) actes du 18^{ème} congrès international de l'association Française du Marketing, 2002, disponible <http://afm-marketing.org> (dernière date de consultation 10/02/09 06 :38) p451.

وبذلك فإن السوق من وجهة نظر المستهلك عبارة عن مجموعة الخصائص المادية وغير المادية التي يمكن أن يتميز بها المنتج، تختلف هذه الخصائص من مستهلك إلى آخر حسب خبرة الاستخدام أو الاستهلاك وقوة ارتباط كل خاصية بالمنتج، إضافة إلى ذلك درجة أهمية كل خاصية أثناء سيرورة قرار الشراء.

المطلب الثاني: الموقع التنافسي:

يعتبر الموقع التنافسي من أهم المسائل التي تهتم بها المؤسسات، حيث أنه يعبر عن مدى نجاح سلسلة المجهودات التي قامت بها في أسواقها، ولأهمية هذا العنصر تطلب إفراده بمطلب خاص.

الفرع الأول: مفهوم الموقع التنافسي:

تعددت تعاريف التموقع، فعرفه:

فيليب كولتير على أنه: "عملية تصميم المنتج وصورته بهدف إيجاد مكانة محددة واضحة في أذهان المستهلكين المستهدفين"¹ وعلى أنه: "المكان الذي تحتله السلعة في وعي وإدراك المستهلكين مقارنة بالسلع المنافسة"².

ايفس شمبروز على أنه: "استجابة استراتيجية نتيجة ازدحام الأسواق (بالمنتجات) تهدف إلى إمداد المنتج موقع محدد في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين، بأسلوب يمكنهم من وضع الحدود الفارقة للمنتج عن منتجات المنافسين"³.

من خلال هذه التعاريف يتبين أن التموقع عبارة عن:

- عملية إدارية مخطط لها وليست تخمينية تعتمد على الحظ أو الخبرة.
- مكانة في ذهن المستهلكين تتنافس عليها علامتين على الأقل.
- يتطلب وجود استم تجاري يسمح للمؤسسة بربط مجموعة التصورات والمشاعر بهذا الاسم.

وبذلك يمكننا تعريف التموقع على أنه: نشاط استراتيجي، تقوم به المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، في شكل مجموعة من التصورات والمشاعر المرتبطة باسم تمنحه لهذا المنتج.

¹ Philip Kotler, marketing management, 11^{ème} édition (pearson Education, Paris 2004) p332.

² فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازون تفاع، التسويق، ج3 (دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق 2002) ص138.

³ Yves Chirouz, le marketing strategique, strategie, segmentation, positionnement, Marketing mix et politique d'offre (édition Ellipses, paris 1995à p56.

الفرع الثاني: استراتيجيات إحداث المواقع:

اقترح كل من "رايس" و "ثروات" ثلاث استراتيجيات لإحداث المواقع، وهي¹:

- التركيز على أهم الخصائص الوظيفية للمنتج.
- التركيز على الحلول المميزة التي يقدمها المنتج.

الاستراتيجية الثانية: البحث عن موقع غير مشغول من المنافسين، إضافة إلى أن له قيمة كبيرة لدى المؤسسة.

الاستراتيجية الثالثة: إزاحة المنافسين عن مواقعهم أو كردهم نهائيا. وهي من أصعب الاستراتيجيات، وتعتمد على قدرات كبيرة للابتكار.

الفرع الثالث: خطوات إحداث التموقع:

تعتمد بناء تموقع جيد للمؤسسة بين منافسيها على مجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي²:

أ. تحديد مجال المنافسة: إن تغير أنماط استهلاك نفس الصنف من المنتجات، وتغير معايير اختيار بين الأصناف المختلفة من منتجات، لهما الأثر المباشر على تغير مواقع العلامات في أذهان المستهلكين، فمعايير الاختيار عند شراء جريدة ما تختلف تماما عن معايير الاختيار عند شراء جهاز حاسوب؛ وعملية شراء كراز معين من الأحذية (لتحديد الأدلة والرسائل) في صنف المنتجات، إضافة إلى ذلك عليها أن تبحث عن كيفية تشكل قرار الشراء.

¹ فيليب كتلر وآخرون، ترجمة مازون تفاع، التسويق، ج 3 المرجع السابق، ص 141.

² Yves Chirouz, op , cit, p51.

ب. تحديد مجموعة المعتقدات الراسخة لدى المستهلكين: أي البحث عن الاحكام الثابتة في ذهن المستهلكين بخصوص أي عنصر من العناصر التي ترتبط بالمنتج، ويمكن ان تكون هذه الاحكام صحيحة أو خاطئة، ومثال ذلك الاعتقادات الراسخة لدى المستهلكين بخصوص جودة المنتجات الالمانية مع إمكانية وجود الكثير منها يتسم بالرداءة.

ومن خصائص المعتقدات الراسخة:

- لها أهمية كبرى لدى المستهلكين.
- لا تتسم بها جميع العلامات.
- يستحضرها المستهلك بطريقة عفوية إدراكية أو لا إدراكية عند قيامه بعملية الشراء.

من بين الطرق التي يمكن معرفة بها المعتقدات الراسخة، نذكر:

- المقابلات الشخصية.
- المقابلات الجماعية.
- الطرق الاسقاطية.
- طريقة المقارنة (يتم إظهار العلامات مثنى مثنى على المستهلك ويطلب منه في كل مرة ذكر الاختلافات بينها)
- طريقة الأوراق الذهنية.
- تقنية النقطة المركزية.
- تقنيات التقييم

ج. تحليل إدراكات المستهلكين: ويتم في هذه المرحلة تحديد درجة ارتباط المعتقدات الراسخة بأسماء كل المنتجات محل الدراسة، ويتم بذلك الحصول على الخريطة الإدراكية.

د. تحديد تفضيلات المستهلكين: ويمكن استخدام مجموعة من التقنيات، نذكر منها:

- ترتيب العلامات حسب تفضيلات المستهلكين.

- ترتيب العلامات حسب نية الشراء المستهلكين للمنتج.

تسمح لنا هذه المرحلة برسم خريطة تموقع العلامات، باستخدام مختلف التقنيات الإحصائية الخاصة.

هـ. اختيار الموقع: وهي من أصعب المراحل، حيث انه يتم فيها اختيار الاستراتيجية الأفضل لعلامة المؤسسة، فهي بذلك مرحلة مصيرية للمؤسسة، ولكي يكون الاختيار جيد يجب أن يتميز التموقع المختار بـ:

- البساطة: أي التميز من خلال عدد قليل وواضح من العناصر.

- الوضوح: أي أن تكون عناصر التموقع فريدة وتختص بها العلامة عن بقية علامات المنافسين.

- المصدقية: أي على العلامة ان تتصف حقيقة بتلك المميزات.

- الأصالة: أي أن عناصر التموقع فريدة وتختص بها العلامة عن بقية علامات المنافسين.

و. إحداث التموقع: وهي مرحلة وضع استراتيجيات المزيج التسويقي (السعر، المنتج، التوزيع، الرويج) إضافة إلى ذلك تحديد ميزانية طرح العلامة في السوق، ثم غزو السوق المستهدف وفق ما هو مخطط.

ي. الرقابة على التموقع: إن قيام المؤسسة بإيجاد موقع لعلامتها في أذهان المستهلكين لا يعني أنها وصلت إلى جميع أهدافها، فالمنافسون لا يتوقفون عن التكور والتنافس، أي أن الحصول على موقع في أذهان المستهلكين أمر صعب، ولكن ما هو أصعب منه الحفاظ على عذا الموقع.

يتبين لنا من خلال هذا المبحث أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكنها أن تكون فعالة إذا اقتصر على الرفع من جودة المنتجات وأساليب التسيير والتنظيم على المؤسسة ان تعمل لجعل المستهلكون يدركون حقيقة الكفاءات والقدرات التي تمتلكها.

خاتمة الفصل:

تتميز بيئة التنافس الحديثة بشدتها وسرعة تغيرها، هذا ما يدفع المؤسسات على تبني تفكير استراتيجي يتيح لها التفاعل مع الأسواق التي تستهدفها ويكسبها مرونة في التعامل مع التغيرات التي تمس هذه البيئة، على مستوى تغير حاجات ورغبات المستهلكين أو على مستوى المنافسة، إلا أن التفاعل الفعال لا يتم بدون توفر مجموعة من الشروط ويمكن تلخيصها جميعا في مفهوم التسيير الفعال للمعلومات الداخلية والمرتدة من المحيط الذي تنشط به المؤسسة.

نظرا للتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تميز المحيط الاقتصادي والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحقيق التكيف الإيجابي معها، من خلال الوفاء بمتطلبات عملائها واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالنمو والاستمرارية، والذي يتوقف أساسا على دعم الأنشطة القادرة على الإمداد وعلى تخفيض التكلفة، ومن أهم عاتق الأنشطة تلك الخاصة بالإمداد والتي يمكن تقييم أدائها من خلال قياس مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

أولاً: النتائج:

سمحت لنا عملية اختبار مختلف الفرضيات التي اعتبرت كإجابات أولية على إشكالية بحثنا هذا، التوصل إلى نتائج تقدمها بشكل نحاول التأكد من مدى صحة تلك الفرضيات المقدمة.

من خلال الفصل الأول تمكنا من إبراز أهمية الإمداد بالمؤسسة، حيث تزايد الاهتمام به في المؤسسة الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات، إذ أصبح ضرورة تفرضها التحديات الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الاقتصادية أو التكنولوجية أو المعلوماتية، هذه الوضعية تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاستجابة السريعة والتكيف مع المتطلبات المعاصرة من خلال الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والأكثر حداثة من أجل تحسين تنافسياتها وتعظيم قيمتها، إلا أن مجرد الإدراك والوعي بأهمية العمليات الإمدادية بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن لا يكفيان لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن يجب أن يكون هناك مجهودات مدروسة وجادة على شكل استراتيجيات وخطط وبرامج لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإمدادية مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتنمية ولائهم للمؤسسة، وهو ما يؤكد الشق الأول للفرضية الأولى وينفي الشق الثاني منها.

وإن تسيير العمليات الإمدادية يعتبر أحد نماذج الإدارة المتكاملة لأنشطة وخدمات أساسية ولكنها مشته في المؤسسة، ولأن عملية خلق القيمة تنشأ من العديد من الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، فإن على المؤسسة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية التركيز على الأنشطة الخلاقة للقيمة، وهو ما يدعو

المؤسسات الاقتصادية التي تجسد إستراتيجية الأعمال الإمدادية إلى ضرورة الرفع من اداء الأنشطة المكونة للإمداد باعتبارها من اهم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وبإمكانها المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدلية التكاليف أو التمييز وذلك مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ومن ثم دعم المركز التنافسي والربحي بالمؤسسة، وعليه فإن العمليات الإمدادية تعتبر أحد الادوات الحديثة التي تستعملها أي مؤسسة تترجم في استراتيجيتها الاعمال الإمدادية والتي تحرص على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الثانية.

ومن خلال الفصل الثاني اتضح لنا في ظل المعطيات التي تملها البيئة على المؤسسة بما في ذلك تنامي المنافسة انه على المؤسسة متابعة لبيئتها التنافسية وجمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية وتطويرها والعمل على تعظيم قيمتها، الأمر الذي يتحتم على المؤسسة التوجه نحو العميل باعتباره الحكم النهائي عن قيمة المنتج الذي تقدمه، وهذا ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الثالثة.

ونظرا إلى اهمية الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على اختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية، وتتلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها وهذا ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛ وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريفة أكثر كفاءة وفعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها في أحد أنشطتها الداخلية، بالإضافة إلى انها تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف لهاته الأنشطة، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسها في السوق، وهو ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الرابعة.

وعليه توصنا إلى مجموعة من النتائج.

- أصبحت المؤسسات في الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة لأنشطة الإمداد وأساليب إدارته، لأن الدراسات أثبتت أن التحكم في هذه الأنشطة من خلال الموازنة بين مستوى الأداء والتكاليف يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- في ظل ظروف السوق الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات وانفتاح الأسواق، أصبحت كل مؤسسة تسعى إلى الرفع من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- تهدف العمليات الإمدادية إلى تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء وذلك بكفاءة وفعالية، وفي ضوء ذلك فهي تدغم نمو إيرادات المؤسسة الاقتصادية من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء وفقا لتوقعاتهم من حيث المواصفات والكمية والوقت وحالة هذه المنتجات وبطريقة تنافسية ومتسقة مع التنبؤ الدقيق للسوق.
- تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة) تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو والاستمرارية في تحسين المركز التنافسي.
- يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة، تعطي للمؤسسة ولمنتجاتها خصائص ومواصفات تجعله متفوقا ومتميزا عن منتجات المنافسين، وعليه نستنتج بأن المؤسسة بإمكانها التميز إما عن طريق تدنية تكاليفها أو من خلال تمييز منتجاتها، وهذا طبعا لا بد أن يصاحبه معرفة لمصادر الميزة التنافسية ومدى صعوبة أو سهولة تقليدها، وعليه يتحتم على المؤسسة تنويع المصادر التنافسية التي تمتلكها مع الحرص الدائم على تحسينها وتجديدها تجنباً للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة.
- إن ما يميز الظروف الراهنة هو التحديات الكبيرة أمام المؤسسات، والمنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لمواكبتها، فأصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية التي تريد البقاء أن

تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث في تسيير أنشطتها الداخلية الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الامام مع الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، ولإمكانيتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

ثانيا: توصيات ومقترحات:

وبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية مع جمع مجموعة من التوضيحات:

1. إن التكيف مع المتغيرات المعقدة يتوجب على المؤسسة البحث دائما عن قدرات وكفاءات مميزة، من خلال اعتماد استراتيجية محكمة لمواردها المادية والبشرية وتوظيف الطاقة الكامنة في هاته الاخيرة.
2. في ظل التحديات البيئية الراهنة المعقدة والمتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والمكانة التي تحتلها الميزة التنافسية في مواجهة ذلك استنادا للبيئة الداخلية للمؤسسة، فإننا نوصي مسؤولي المؤسسات بضرورة الاهتمام بأنشطة الإمداد.
3. تعتبر إدارة المنافسة داخل المؤسسة وخارجها من الأسس الحديثة للتنافس والتي يجب أن تتزود بها المؤسسة داخلها باستعمال المنافسة الإيجابية بين العاملين أفرادا وفرق عمل، وبين الفروع، وبين المديرين، ضمن ثقافة تنظيمية دافعة وكذا إدارة المنافسة خارج المؤسسة بالسوق، وذلك من خلال تقييم القدرة التنافسية وتحديد الفجوة التنافسية وتصميم سبل عبورها إلى النجاح.
4. إن بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق أصبح مرهونل برضا العميل على منتجاتها وخدماتها لهذا لابد من العمل المستمر على التطوير على أداؤها.
5. إن المؤسسات الراغبة في امتلاك مزايا تنافسية عليها ان تواجه كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، ومن ثم البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها لاقتناص الفرص التي تتيحها وتحدي التهديدات التي تفرزها.

6. على المؤسسات الاقتصادية اختيار وتحديد محددات النجاح اللازمة للمنافسة في القطاع التي تعمل

فيه بصفة دقيقة مراعية في ذلك إمكاناتها، فالمؤسسة تقوم بتحديد حلبة المنافسة ومن أجل ضمان

ذلك لابد من حيازة مزايا تنافسية واضحة تتأكد منها المؤسسة من خلال:

- مقارنة قوة المؤسسة مع نقاط قوة مؤسسة رائدة في القطاع واعتبارها مؤسسة معيارية.
- التأكد من أن نقاط القوة تتناسب مع مرحلة التطور التي تمر بها الصناعة، لأن الصناعات المزدهرة تحتاج لنقاط قوة تختلف عما تحتاجه الصناعات المتدهورة.
- دراسة وإجراء مقارنة لأداء أنشطة العملية الإمدادية مع مؤسسات أخرى منافسة وفي نفس القطاع.

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- ✚ أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- ✚ بشير العلق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، عمان، دار زهران، 1999.
- ✚ تفيده على هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2002.
- ✚ حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- ✚ خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر، أيام 2-6 ديسمبر 2007.
- ✚ رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006.
- ✚ محمد المعداوي: إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد.
- ✚ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.
- ✚ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- ✚ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

- ✚ عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- ✚ عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد "المشتريات والمخازن" الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- ✚ عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، عمان، الأردن.
- ✚ علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1995.
- ✚ سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب، إدارة الموارد الشراء والتخزين، الأردن دار المسيرة للنش والتوزيع، 2007.
- ✚ سعد الدين عشاوي، ، تنظيم وإدارة النقل الأسس والمكشكلات، الحلول، الطبعة 5، دار المريح، الرياض، 2005.
- ✚ هيثم الزعبي ومحمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000.
- ✚ فيليب كتلر وآخرون، ترجمة مازون تفاع، التسويق (دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق 2002).
- ✚ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الاولى، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2003).
- ✚ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الأولى، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005).
- ✚ نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركو الاسكندرية للكتاب، (1998).
- ✚ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة 2008/2009.

✚ عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2010.

مواقع الانترنت:

(1) إدارة المخازن ، أنظمة وإجراءات المخزون، ص96.

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

ثانيا: باللغة الأجنبية:

Les livres :

- ✚ Christophe Bernard, la logistique des produits alimentaire, Lille 2003-2004.
- ✚ Dictionnaire de transport et de la logistique, Marie-Madeleine Damien, 2^{ème} édition, Paris.
- ✚ Diemer Arnaud, Economie d'entreprise.
- ✚ Gérard Baglin ; Management Industriel Et logistique, Concevoir Et piloter la Supply Chain, Paris, 5^{ème} Edition, 2007.
- ✚ Joël sohier, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigent et ses répercussion sur la gestion, 5^{ème} édition, Paris, Vuibert, 2007.
- ✚ J.mc Clain & I.thomas. Operations management : production of coods and serves new Jessy : prentice-hall, 1985.
- ✚ K. Lauon, management information system, new jessey : prentice-hall international 2000.
- ✚ Pierre Medan & Anne grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, dunod, paris, 2008.
- ✚ Rêne Ife bure & gilles venturi, gestion de la relation client solution d'entreprise, édition eyrolles, Paris, 2005.
- ✚ Yves pinor & Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008.

Les sites web :

- ✚ <http://www.economia.net/priviate/cours/fonction-chats>
- ✚ www.qou.edu/hone_page/resources/nens/mages/logistic.htm
- ✚ Lendrevie lévy lindon, mercator , 7^{ème} édition (édition DALLOZ, Paris 2003).
- ✚ Philip Kotler, marketing management, 11^{ème} édition (pearson Education, Paris 2004).
- ✚ Yves Chirouz, le marketing strategique, strategie, segmentation, positionnement, Marketing mix et politique d'offre (édition Ellipses, paris 1995).

الأطروحات والرسائل:

- ✚ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر 2006.
- ✚ لعور فريد، إدارة التغير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008.

المقالات:

- ✚ بن غيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005.
- ✚ سملاي يحضبة وسعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة، ورقة تقدم بها للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005.
- ✚ هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة تقدما بها للملتقى الدولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
I	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإمداد
	مقدمة الفصل الأول
7	
8	المبحث الأول: ماهية الإمداد
8	المطلب الأول: مفهوم الإمداد أهميته وأهدافه
8	الفرع الأول: مفهوم الإمداد
10	الفرع الثاني: أهمية الإمداد
11	الفرع الثالث: أهداف الإمداد
12	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة
13	الفرع الأول: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج
13	الفرع الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق
17	الفرع الثالث: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة المالية
19	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة
19	المطلب الأول: أنشطة الإمداد
19	الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية
31	الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة
36	المطلب الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإمداد
36	الفرع الأول: jit كريقة الوقت المناسب
37	الفرع الثاني: طريقة s6
37	الفرع الثالث: طريقة smed
37	الفرع الرابع: طريقة poka-yoke
37	الفرع الخامس: طريقة Kanban
38	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة
39	مقدمة الفصل الثاني
40	المبحث الأول: الميزة التنافسية ، المفهوم والمصادر
40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

40	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
40	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
43	الفرع الثالث: متطلبات الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
44	الفرع الأول: الجودة
44	الفرع الثاني: الوقت
45	الفرع الثالث: المعرفة
45	الفرع الرابع: التكلفة
45	الفرع الخامس: المرونة
46	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
46	الفرع الأول: القدرات الإبداعية
46	الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية
47	الفرع الثالث: القدرات التسويقية
48	الفرع الرابع: القدرات على التردد
49	المبحث الثاني: بناء ميزة تنافسية مستدامة
49	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي محدد رئيسي لبناء ميزة تنافسية
53	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لبناء ميزة تنافسية
53	الفرع الأول: الكفاءة
53	الفرع الثاني: الجودة
54	الفرع الثالث: التجديد
54	الفرع الرابع: الإستجابة لحاجات العميل
55	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية
55	الفرع الأول: قيادة التكلفة
55	الفرع الثاني: التمييز
56	الفرع الثالث: التركيز
57	المطلب الرابع: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة
57	الفرع الأول: المقارنة المرجعية le Benchmarking
59	الفرع الثاني: البقطة la veille
60	الفرع الثالث: الذكاء الاقتصادي l'intelligence économique
62	المبحث الثالث: الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك
62	المطلب الأول: مفهوم السوق
63	الفرع الأول: السوق كنظام
63	الفرع الثاني: السوق مجموعة ارتباطات ذهنية

قائمة المحتويات

65	المطلب الثاني: الموقع التنافسي
66	الفرع الأول: مفهوم الموقع التنافسي
67	الفرع الثاني: استراتيجيات إحداث المواقع
67	الفرع الثالث: خطوات إحداث التموقع
70	خاتمة الفصل الثاني
71	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
80	قائمة المحتويات
	ملخص

ملخص

يتزايد في الوقت الحالي اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية بمواكبة التحولات الجارية في محيطها والذي يتصف بديناميكية وتعقد شديد، يترجمه تعدد وتنوع وتداخل المتغيرات المتكونة لهذا المحيط في ظل ما تقتضيه المنافسة، واعتبارا لهذه الوضعية تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجية تركز على الاداء المستديم والمتميز، من خلال الرفع من اداء الانشطة المساهمة في خلق القيمة، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية هو الاهتمام بالعمليات الإمدادية وتخصيص إدارة مستقلة تشرف على جميع الأنشطة الخاصة بها، للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة ولما لها من تأثير على التكاليف والربحية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء، إذ يساعد هذا الأمر العديد من المؤسسات على تحقيق أهدافها، وانتهاج على هذا الأساس أنسب الاستراتيجيات لمواجهة قوى المنافسة بما يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات الدالة:

الفعالية –الكفاءة –عملية الإمداد –المحيط –السوق –المستهلك –المنافسة –الميزة التنافسية.

Résumé

Actuellement l'évolution de l'environnement économique est sa complexité occupe une grande place parmi les préoccupations des responsables charges de la gestion des entreprises économiques, cette complexités se traduit par la diversité des variables constituant de cette environnement conformément aux exigences.

A cette égard la plupart des entreprises vise a adopté une stratégie basé sur la preformance durable comme un outil pour améliorer l'efficacité des activités génératrice de valeur. Le défi que rencontre les entreprises économiques consiste à l'importance que donne chargé de la gestion de cette activité en vue de l'exigence imposes par concurrence et les répercussions de cette activité sur des charges, et rentabilité, ainsi que la qualité de service fournée aux clients ce que permet des entreprises attendre ses objectifs et la réalisation d'une avantage concurrentielle.

Mots clés :

L'efficacité, l'efficiencie, processus de logistique, l'environnement, le marché, le consommateur, la concurrence, l'avantage l'concurrentiel.