

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم التجارية التخصص : إمداد و نقل دولي

دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسة

تحت إشراف :

مقدمة من طرف الطالب :

بن شني عبدالقادر

عباسة هوارى

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	بسادات كريمة	أستاذ محاضر - أ	جامعة – مستغانم -
مقررا	بن شني عبدالقادر	أستاذة محاضرة - أ	جامعة – مستغانم -
مناقشا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر - أ	جامعة – مستغانم -

السنة الجامعية 2017- 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العمل فقال: "يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا

العلم درجات".

- إلى الذي ساندني بثقة لا متناهية إلى من كان شمعة تحترق لتضيء طريقتي... أبي.

- إلى التي أنحني لها بكل جلال وتقدير إلى نبع حناني الفيض إلى سبيل العطاء إلى

رمز الاشتغال إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها... أمي.

- إلى التي أكن لها كل الاحترام و التقدير زوجتي العزيزة

- إلى الذي قال الله في حقهم * المال و البنون زينة الحياة الدني * أبنائي

* مصطفى و نورية و أمير ريان *

إلى كل الأصدقاء كل باسمه وإلى كل من يعرفني.

إلى كل زملاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

تشعر

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " من اسطبح إليكم معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن

مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ، فإن الله يحب الشاكرين "

لا يسعنا و نحن في هذا المقام ، إلا أن نتقدم بوسع الشكر و التقدير إلى من لم تبخل

علي بنصائحه و إرشاداته لإكمال هذه المذكرة إلى الأستاذ: " بن هني عبد القادر "

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من تقدم بمساعدتي في إنجاز هذا

العمل

الفهرس العام

فهرس المحتويات

	البسمة
	كلمة شكر
	الإهداء
	الفهرس العام
I-I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
I-I	فهرس الأشكال
أ_و	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الميزة التنافسية في المؤسسة
2	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
2	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية للمؤسسة
2	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
3	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة
5	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية
5	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
7	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
8	المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية
8	الفرع الأول: التكلفة
8	الفرع الثاني: الجودة
11	الفرع الثالث: الوقت

12	الفرع الرابع: المرونة
13	الفرع الخامس: الإبداع
14	المبحث الثاني: بيئة المؤسسة واستراتيجيات التنافس
14	المطلب الأول: تحليل بيئة المؤسسة
14	الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
15	الفرع الثاني: تحليل البيئة الخارجية العامة
16	الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة
19	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
20	الفرع الأول: شدة التنافس
20	الفرع الثاني: تهديد الدخيلين الجدد
21	الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة
21	الفرع الرابع: القوة التفاوضية لعمال
22	الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين
23	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
23	الفرع الأول: إستراتيجية هيمنة التكلفة
24	الفرع الثاني: إستراتيجية التميز
26	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
28	المبحث الثالث: مقارنة المواد واستمرارية الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: مقارنة المواد
28	الفرع الأول: مفهوم الموارد والكفاءات

30	الفرع الثاني: الخصائص الإستراتيجية للموارد
32	المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة
35	المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها
36	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: نظام الإنتاج في الوقت المحدد تقنية الجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية
	الفصل الثاني: وظيفة الإمداد في المنظمة
43	المبحث الأول: ماهية وظيفة الإمداد
43	المطلب الأول: مدخل في وظيفة الإمداد
43	الفرع الأول: مفهوم الإمداد
45	الفرع الثاني: أهمية وظيفة الإمداد
48	الفرع الثالث: أهداف وظيفة الإمداد
48	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بالوظائف الأخرى
50	الفرع الأول: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق
52	الفرع الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بالوظيفة المالية
52	الفرع الثالث: علاقة وظيفة الإمداد بالوظيفة البيئية
52	المطلب الثالث: نسبة أنشطة الإمداد من التكاليف ومساهمتها في خلق القيمة
53	الفرع الأول: نسبة أنشطة الإمداد من تكاليف التشغيل
53	الفرع الثاني: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة
54	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد
54	المطلب الأول: الأنشطة الأساسية للإمداد
54	الفرع الأول: خدمة العميل

55	الفرع الثاني:نظم المعلومات
58	الفرع الثالث:وظيفة التخزين
64	الفرع الرابع:النقل والإمداد العكسي
69	المطلب الثاني:الأنشطة الداعمة
69	الفرع الأول:التنبؤ بالمطلب
70	الفرع الثاني:الشراء
75	الفرع الثالث:المناولة
77	الفرع الرابع: التعبئة و التغليف
78	المبحث الثالث:نظام الإمداد والإستراتيجيات المرتبطة به
78	المطلب الأول:نظام الإمداد
78	الفرع الأول:أداء نظام الإمداد
81	الفرع الثاني:التكامل و التنسيق بين الوظائف
82	المطلب الثاني:استراتيجيات الإمداد المتبعة
82	الفرع الأول:إستراتيجية التكلفة الكلية
82	الفرع الثاني:إستراتيجية التوزيع المتميز
83	الفرع الثالث:إستراتيجية إدارة الصراع داخل قناة التوزيع
83	المطلب الثالث:أشكال العمل الممكن اعتمادها في تأدية الوظائف الإمدادية
83	الفرع الأول:سلسلة الإمداد
85	الفرع الثاني:التحالف و الشراكة
86	الفرع الثالث:موردو الطرف الثالث
87	المطلب الرابع:من مجالات تحسين أداء الإمداد

87	الفرع الأول:نظام في الوقت تماما
88	الفرع الثاني:إدارة الجودة الشاملة
89	الفرع الثالث:الاستجابة السريعة للعميل

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
4	الميزة التنافسية و المردودية	1-1
6	أبعاد نطاق التنافس	2-1
15	عوامل و متغيرات البيئة الداخلية	3-1
18	مصفوفة SWATT	4-1
31	قاعدة تصنيف الكفاءات	5-1
47	نسبة المنفق على المواد و الإمداد في العديد من المنظمات	1-2
53	تكاليف الإمداد في الإتحاد الأوروبي سنة 1993	2-2
67	معايير المفاظلة بين وسائل النقل المتاحة	3-2

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1-1	دورة حياة الميزة التنافسية	5
2-1	تأثير الجودة على الربح	10
3-1	أثر التنافس بالوقت في تحقيق ربحية أعلى	12
4-1	القوى التنافسية الخمس داخل القطاع	19
5-1	استراتيجية الهيمنة بالتكلفة	23
6-1	التميز العمودي	25
7-1	خصائص الموارد الإستراتيجية	30
8-1	نموذج سلسلة القيمة	33
9-1	نظام القيم	35
10-1	مراحل تطوير المنتج لتحقيق رضا العميل	38
1-2	تداخل أنشطة الإمداد مع أنشطة الإنتاج والتسويق	49
2-2	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	51
4-2	الملامح العامة لنظام المعلومات اللوجستي	56
5-2	مفهوم القناة	57
6-2	نماذج من الترميز السلعي	63
7-2	مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجيستات	66
8-2	تأثير المشتريات على ربحية المشروع	71
9-2	تعبئة و تغليف المنتج و علاقته بأنشطة التوزيع المادي	77
10-2	دورة أداء نظام الإمداد و مراحلہ	78
11-2	مكونات إدارة الإمداد	80

مقدمة عامة

إن التغيرات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب وفي كل مجال، و التحديات و الضغوط المتزايدة وغير المسبوقة التي تواجهها مع بداية الألفية الثالثة، يأتي في مقدمتها تسارع وتيرة العولمة وما يتبعه فتح باب المنافسة على مصراعيه حاملا شعار البقاء للأصلح ، كذلك الضغوط المتزايدة لحماية البيئة ، و ارتفاع حساسية العملاء للجودة ، والحاجة إلى تقليل الوقت بين ابتكار المنتجات وتسويقها ، كذلك ضغوط ترشيد التكلفة وغيرها من التحديات الأخرى ، حيث إن المنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر المنافس تشكل مزايا تنافسية للمنظمة .

و إن نجاح المنظمات اليابانية في غزو الأسواق العالمية بمنتجاتهم ذات الجودة المرتفعة و التكلفة المنخفضة من خلال تبني انظمه متقدمة في التخزين و الشراء بمثابة الشرارة التي دفعت المنظمات الأوروبية والأمريكية نحو تبني فلسفات و انظمه حديثة مثل الجودة الشاملة و إعادة تنظيم العمليات و الإمداد و الإنتاج وحلقات الجودة من أجل تدعيم قدراتها التنافسية في مواجهة التفوق الياباني.

و الجزائر ليست بمنأى عن التطورات و التغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم ، فقد شهد اقتصادها و لا يزال يشهد مجموعة من التحولات في مختلف الجوانب بغية التوجه إلى اقتصاد السوق وحرية التبادل ، وهو ما تسعى لتجسيده من خلال دخولها في عقد الشراكة الاورو متوسطية و إنضمامها إلى منظمة التجارة العالمية .

وفي ظل هذه الظروف سيكون الاقتصاد بصدد مواجهة الكثير من التحديات و على مختلف المستويات ، هذه التحديات تجعل من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى إعادة التفعيل وتأهيل لكي تستجيب لمتطلبات المحيط الجديد ، الأمر الذي يحتم عليها إعادة النظر في العديد من الجوانب والمفاهيم و الإستراتيجيات التي تتبناها في ممارسة مختلف أنشطتها الاقتصادية ، لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في إستراتيجياتها ومختلف وظائفها ضرورة لا بد منها ، حتى تتمكن من تعزيز ميزتها التنافسية وتضمن بقائها في سوق يطالب فيه العملاء دائما بكل ما هو جديد ومتطور ، وتتنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل و الطرق المتاحة لديها ، والقدرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية احتياجاته.

هذا وتتطور بالمقابل كذلك أساليب المنافسة التي أصبحت تتخذ أشكالا ، وتستخدم أدوات كثيرة فمنها ما يكون السعر أهم أداة لها، وتسمى بالمنافسة السعرية ، ومنها ما يكون التميز في أداء وظائف وأنشطة أخرى هو أهم أدواتها ، وتسمى في هذه الحالة بالمنافسة غير سعريه من بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس من خلالها تحسين جودة المنتج وتحسين أداء دور المنتج ، كذلك من خلال إقامة علاقات ليس فقط مع المورد بل مع كل السلسلة التي سبقتة ، الإصغاء و جمع المعلومات حول متطلبات العملاء وتأديتها من خلال وظيفة الإمداد ، حيث أن التوجه الحديث للمؤسسات هو منافسة من خلال العوامل غير السعرية ، والتي تلعب دور مهما في مساعدة المؤسسة على اقتحام مختلف الأسواق والنجاح فيها نظرا لما قد توفره من مزايا تنافسية يصعب تقليدها بشكل سريع ومماثل.

وفي هذا البحث سنحاول دراسة الدور الذي تلعبه وظيفة الإمداد التي تظهر أهميتها كأحد الأنشطة الاقتصادية التي تخدم المنتج ، العميل و المورد على حد سواء من خلال عملية مزج التدفقات المعلوماتية بأخذ متطلبات العملاء و الإصغاء إليهم.

أولا : إشكالية البحث

يعتبر الإمداد عنصر هام من عناصر إستراتيجية المؤسسة حيث أنه عبارة عن فن إدارة التدفقات بأفضل سعر ، هدفه تحسين أداء دور المنتج والمعلومات من الأمام إلى الخلف أي من الموردين إلى العملاء ، حيث أنه عملية مزج التدفقات الفيزيائية مع التدفقات المعلوماتية وبهذا يجب أن تربط المؤسسة علاقتها ليس فقط مع المورد بل مع كل السلسلة التي سبقتها حيث إذا لم يتحكم المورد في أدائه سيؤثر ذلك على المؤسسة ومنه على مركزها التنافسي .

وتتمثل مشكلة الدراسة في تحديد دور وظيفة الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث تعتبر وظيفة رئيسية للمنظمة ، وبذلك فهي جزء متكامل من الخطة الإستراتيجية للمنظمة و تنافسيتهما ، وبهذا يمكن صياغة المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويمكن تجزئة المشكل إلى تساؤلات جزئية يمكن صياغتها كالتالي:

- ما واقع أداء وظيفة الإمداد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- هل وظيفة الإمداد تؤدي إلى تقليص فترة الإنتاج؟
- هل وظيفة الإمداد تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج؟

ثانيا : فرضيات البحث

- قد يشكل الإمداد واحد من بين أهم مقومات تعزيز وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .
- الإمداد تؤدي إلى تقليص فترة الإنتاج.
- الإمداد تؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج المنتج.

ثالثا : أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع حيوي و مهم وهو دراسة العلاقة بين وظيفة الإمداد و الميزة التنافسية لقطاع المؤسسات الاقتصادية، التي تعمل في قطاع يتسم بدرجة عالية من التنافس.

حيث أن مفهوم الإمداد مفهوم شامل بين أنشطة متنوعة كالنقل، التخزين، الشراء...

يهدف إحكام الرقابة على الأنشطة الحركة و التخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام و حتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح لاستخدام إلى العملاء و المستهلكين في الوقت المناسب ، الشكل المناسب ، و بأقل تكلفة ممكنة.

رابعاً : أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد.
- تسليط الضوء على أهمية وظيفة الإمداد بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- تبين كيفية عمل أنشطة الإمداد وفقاً لهدف تعزيز ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكلفة هذه الأنشطة وتحسين الخدمة الإمدادية المقدمة للعميل .

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة دوافع ومبررات لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع
- دراسة مفهوم إدارة سلسلة الإمداد والتعرف على مختلف أنشطتها لدفع المسيرين إلى التركيز عليها كمصدر لتحقيق مزايا تنافسية.
- بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة الإمداد لتحقيق مزايا تنافسية.

سادساً : المنهج المتبع في البحث

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ، ذلك المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر بجمع خصائصها و أبعادها في إطار معين ، و يقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، حيث يبدأ بتجميع البيانات و المعلومات و تصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة و ذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل و أيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

سابعاً: الدراسات السابقة

- دراسة خطيب سيد محمد بومدين : حول إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL ، مذكرة تخرج لنيل الماجستير ، تخصص إدارة العمليات و

الإنتاج ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان خلال السنة الجامعية 2004-2005.

حيث تطرق في هذه الدراسة إلى عموميات حول سلسلة الإمداد ، وفي الأخير قام بإسقاط كل تلك المفاهيم النظرية على إحدى المؤسسات الجزائرية (مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL).

- بن عاتق عمر : التنبؤ بالمبيعات و فعالية شبكة الإمداد – محاولة للنمذجة - مذكرة تخرج لنيل الماجستير،، تخصص إدارة العمليات و الإنتاج ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان خلال السنة الجامعية 2007-2008.

وقد تناول في هذه الدراسة مفهوم التنبؤ بالمبيعات، عموميات عن شبكة الإمداد ، وتطرق إلى الدور الذي تلعبه طرق التنبؤ بالمبيعات في تسيير الإمداد في المؤسسة الجزائرية (ملبنة ريو) المختصة في إنتاج الياغورت ، كما تناول البحث كيفية استعمال معطيات النمذجة الرياضية لشبكات الإمداد باستعمال طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية.

- بتيت أحمد : دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام ، مذكرة تخرج لنيل الماجستير،، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، خلال السنة الجامعية 2005-2006.

وقد تطرق في هذه الدراسة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية و كذا إستراتيجيات التنافس المتاحة للمؤسسة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في الفصل الأول ، أما في الفصل الثاني فقد تطرق إلى الجودة في تنافسية المؤسسة ، أما الفصل الرابع فتتناول فيه الدراسة الميدانية للموضوع بمؤسسة حمود بوعلام الجزائرية.

تاسعا :تقسيمات الدراسة

لمعالجة موضوع البحث تم تقسيمه على النحو التالي :

الفصل الأول: فيضم الميزة التنافسية بالمؤسسة حيث يتم التطرق فيها إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية ، كذلك تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و إستراتيجياتها ، ويرتبط بمقارنة الموارد و أدوات التحليل ضمن مقارنة الموارد وتحليل سلسلة القيمة.

الفصل الثاني : و تطرقنا فيه إلى ماهية و اهمية وظيفة الإمداد في المؤسسة،وذلك للإحاطة بكل من مفهوم و أهميته و التعريف بمختلف أنشطة وظيفة الإمداد من شراء ، نقل ، تخزين ، وخدمة العميل...و الإستراتيجيات المتبعة ، ومجالات تحسين هذه الوظيفة.

وفي نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم السمات التي تميز مؤسسات الأعمال في الأعمال في العصر الحالي ، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص و التحديات لها وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي الذي أدى إلى التطور و النمو في المنافسة ، والتنوع في إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها . ونتيجة الاتفاقيات التجارة الحرة تعددت الأسواق وتحولت ، و التكنولوجيا تطورت و المنتجات تقادمت و العمليات تتغير بسرعة ، لكن في الوقت نفسه التحديات أصبحت كبيرة في إمكانية الحصول على الحصة السوقية المناسبة التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار ، إن هذه التداعيات جعلت المؤسسات تفكر مليا في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة و أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر للتميز في مواصفات المنتجات التي تنتجها و اكتساب المبررات التنافسية ، لتحسين وزيادة حصتها السوقية في الأسواق و المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين.

و عليه بدأت تدرك المؤسسات أهمية التميز و دوره كمنشط منظم ومنهجي في التوصل إلى أفكار جديدة ومنتجات متنوعة، و استخدام تقنيات و أساليب جديدة تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود ومواجهة الغير.

وسنحاول من خلال هذا الفصل من التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وعرض أدوات التحليل الإستراتيجي من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءتها المحورية ، وكذا الإستراتيجيات التنافسية.

وسنتناول هذا الفصل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة و إستراتيجيات التنافس

المبحث الثالث: مقارنة الموارد واستمرارية الميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد من أجل التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا تمكنت من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق، وهو ما يعرف بالميزة التنافسية ، وفي ما يلي سيتم توضيح هذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية La compétitivité وكذا مصطلح المنافسة La concurrence من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والإداري ، فهما يتدخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية ، كما جرى أن التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية L'avantage comparatif ، في التجارة الدولية لريكاردو، المبنية على أساس الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول وبين مفهوم الميزة التنافسية L'avantage concurrentiel التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد ، الجودة ، التدريب ، البحث ، والتطوير ، والمحافظة على البيئة¹....

-حيث يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال. و برز هذا المفهوم بشكل واضح في مطلع الثمانينات ، حين قدم "بوتر" مفهوم الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الأعمال ، اشار إلى ان العامل الأهم والمحدد لنجاحها هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها².

وتمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، ولقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين ، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة و الفاعلية للأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين ، و البعض الآخر ركز على عنصري القيمة و الزمن في إبرازه لمفهوم التنافسية ، وهم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن ، على ألا تكون مؤقتة ، و منهم من انطلق في تعريفه

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتور دولة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص: 57 .

² نبيل مرسي خليل ، الإدارة إستراتيجية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، لإسكندرية ، 1999 ، ص: 69

للميزة التنافسية من حيث الكلفة. فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية و كون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف¹.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها التحكم الجيد و السيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين². ويعرفها بوتر على أنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أول خدمة ذات تكلفة اقل أو تقديم منتج متميز على نظيره في الأسواق ، مع قدرتها على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"³.

و تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، ولهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيها يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها⁴. كذلك أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرتها على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة⁵.

ومن خلال هذه التعاريف ، يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها و تمكّنها من زيادة حصتها السوقية ، وبالتالي تحقق أرباحا تضمن لها البقاء . و يمكن الاستنتاج بأن الهدف الأساسي من امتلاك الميزة التنافسية هو خلق قيمة للزيائن عن طريق الحيازة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة ، و ذلك قد يكون بالتوصل إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، وتجسيد هذا ميدانيا ، مما يجعلها تحتل مكانة هامة في السوق ، و بمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة

يرى بروتير بان الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المؤسسة ، حيث تمثل المتغير التابع لمتغير مستقل هو أداء المؤسسة ، وتعتبر الميزة التنافسية هدفا لإستراتيجية المؤسسة لما لها من تأثير على مردودية الاستثمار ، و الجدول التالي هو عبارة عن نتائج لتحليل قاعدة المعطيات PIMS و التي تثبت علاقة الميزة التنافسية بالمردودية¹.

¹ عاصم فايز الزعانين ، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية ، وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 ، ص: 7 .

² J.P.Detrie. stratégor. 3 éme édition. Dunod. Paris. 1997. P.52.

³ مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، لإسكندرية ، 1998 ، ص: 37.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة إستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص : 27.

⁵ عبيد علي أحمد الحجاز ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 2000 ، ص: 77.

¹Raymond Alain Thiétart et Jean Marc Xeres. Stratégie. Concept méthode et mise en ouvre. Dunod. Paris

profit Impact of Marketing Strategie:(PIMS) : وهي قاعدة بيانات عملاقة تم تشكيلها في جامعة Harvard وتساهم فيها عدة شركات بإرسال بيانات تعود إلى هذه شركات ثانية في شكل تقارير قد تمنح لها ميزة تنافسية.

جدول رقم (1-1) : الميزة التنافسية و المردودية

متوسط العائد على الاستثمار بالمئة				الميزة التنافسية - التميز -السيطرة بالتكاليف
مرتفع	مرتفع	مرتفع	ضعيف	
مرتفع	ضعيف	مرتفع	ضعيف	قطاع الصناعة
				المنتجات ذات الاستهلاك الواسع
38.7	21	20.2	14.2	-السلع الدائمة
33.2	15	27	9.7	-السلع الغير الدائمة
				المنتجات الصناعية
35.2	28.5	19.7	8.1	-سلع التجهيز
34.9	15.1	28.2	2.9	-المواد الأولية و السلع النصف مصنعة
38.8	29	22.8	10.5	-المركبات
38.4	31	33.3	14.1	-السلع القابلة للاستهلاك
31.5	26.8	22.8	10	-الخدمات
34.7	22	26.2	9.5	المعدل

Source : Raymond Alain Thiétart et Jean Marc Xuereb. stratégie, concepts méthode et mise en œuvre, Dunod. Paris, 2005, p 95.

من خلال الجدول ، يبدو واضحا أن معدل العائد على الاستثمار يزداد كلما زادت قوة الميزة التنافسية ، ويتأثر بميزة السيطرة بالتكاليف أكثر مما هو عليه حالة التميز ، كما يلاحظ بأن الاختلاف في المنتجات له تأثير واضح على العلاقة القائمة بين قوة الميزة التنافسية ومعدل العائد على الاستثمار.

وبناء على أهمية الميزة التنافسية ، فإنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل ، وعلى اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه مميز قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة السوق إذا ما كان باستطاعة المنافسة تقديم ميزة أفضل.

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للزبائن التي تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم ، وتحقيق التمييز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و

الخدمات مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس كما تمكن من تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق¹.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

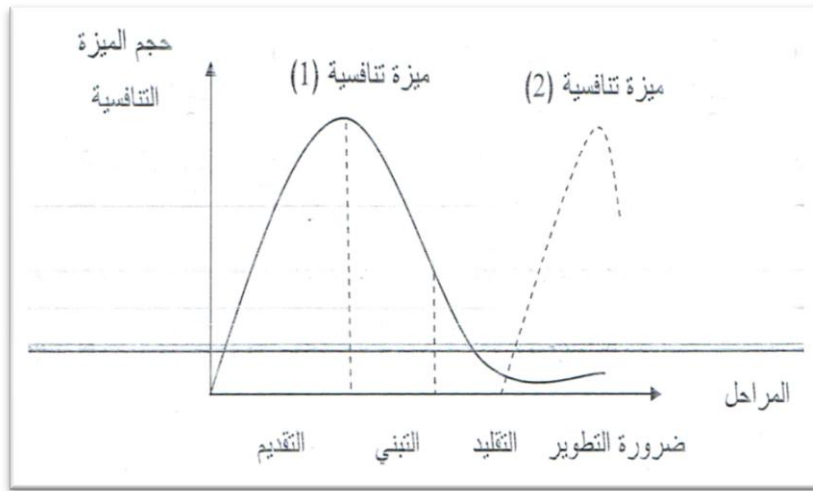
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

وتملك الميزة التنافسية دورة شأنها في ذلك دورة حياة المنتجات الجديدة كما يوضحها الشكل التالي.

الشكل رقم (1-1) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل موسى ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، دارالإسكندرية للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص: 86 .

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي²:

1-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي ، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة لإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص: 27.

² عمار بوشناق ، الميزة التنافسية للمؤسسة ، مصادر ها تنميتها تطويرها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، التسيير ، غير منشورة ، 2005 . ص: 55.

2-مرحلة التبني: وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا في أقصى ما يمكن .

3-مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية: وتوجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوافرات.

4-مرحلة ضرورة التطور: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس .

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :

ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقييم تسهيلات إنتاج مشتركة ، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، ومن جانب آخر ، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين ، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، يلخصها الجدول التالي :

جدول رقم (1-3) : الميزة التنافسية و المردودية

نطاق التنافسي أو السوق	التعريف و الشرح
1-نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منجاتها عبر كل العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرض لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل محمد موسى ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، المرجع السابق ، ص:100 .

الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

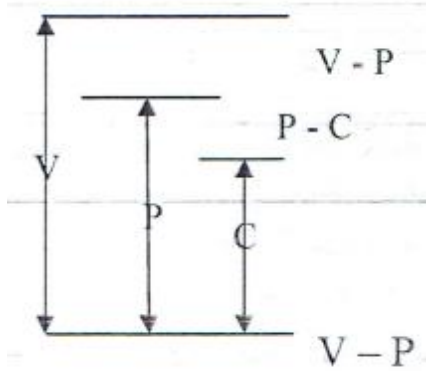
يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز .

البعد الأول : تخفيض التكاليف (القيمة المدركة لدى العميل)

يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة سيكلفها . و

تحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها¹.

يمكن القول أنه كلما ارتفعت القيمة التي يولها العملاء ، لمنتجات المؤسسة كلما ارتفع السعر الذي يمكن أن تقبضه على هذه المنتجات ، ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة على السلعة أو الخدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يولها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة ، وذلك لأن العميل يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية ، ويستطيع العميل أن يفعل ذلك لأن المؤسسة تتنافس مع المؤسسات الأخرى من أجل مصلحة العميل أن يفعل ذلك لأن المؤسسة الأخرى من أجل مصلحة العميل ، ويصور الشكل التالي هذا المفهوم .



V: قيمة المنتج بالنسبة للعميل .

P: السعر الذي يمكن أن تحدده المؤسسة لمنتج ما في ظل ضغوط

تنافسية معينة.

C: تكاليف إنتاج هذا المنتج.

إذن هامش ربح المؤسسة : (P-C) ، بينما الفائض الاستهلاكي ،

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العملاء إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر والجودة ، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ، و مدى الاعتماد عليه ، و خدمات ما بعد البيع².

البعد الثاني : التميز

تعتمد على تقديم منتج يختلف عن المنافسين كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد... هذا التمييز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة دائمة ، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها ، و التمييز يسمح للمؤسسة بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة لها في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد.

المطلب الثالث:

أسس بناء الميزة التنافسية

¹ Jacques Castelnau et All , le pilotage stratégique , édition d' organisation, 2ème édition , France, 2002, p: 62.

² مصطفى محمود البكري ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعية ، مصر ، مرجع سابق ، ص: 14.

يدخل في بناء الميزة التنافسية العديد من العوامل أهمها : التكلفة ، الجودة ، الاستجابة للعميل ، الوقت ، المرونة و الإبداع ، و هي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها.

الفرع الأول: التكلفة

ونعني بالتكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية و الكفاءة و حذف الضياع و الرقابة المحكمة على التكاليف ، و تمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها و تكلفة عملياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة و بالتالي انخفاض أسعار منتجاتها¹.

و كنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم العوائد و اتساع الفجوة ما بين الإيرادات و التكاليف.

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية و الكفاءة و أحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة و التحكم فيها ، والتي من ضمنها بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج ، اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة و التعلم و استغلال الترابط ما بين النشاطات و حتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية و النقابية ذات الأثر الكبير على التكاليف.

الفرع الثاني : الجودة

لقد أدت التغيرات السريعة المتلاحقة و التطورات المتعاقبة في المؤسسات برغبات المستهلكين ، وجميع المعلومات عن خصائصهم و احتياجاتهم و العمل على تلبية الرغبات للحصول على رضاهم ، و لم يعد هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى ، مثل الثقة في جودة السلع و التنوع فيها ، و أصبحت المؤسسات مهددة بترك الأسواق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات ، و أدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة و التميز في الأداء و تحقيق مميزات تنافسية تضمن لها البقاء.

حيث أن كلمة الجودة كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة النوعية التي تأخذ بعدا آخر غير الجودة ، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج و شكله و لونه و تركيبه ، في حين فإن الجودة تعتبر مفهوما أكثر دقة يتمحور حول مواصفات و خصائص المنتج المتقنة و المتفردة و المتطابقة مع مواصفات معينة².

و لأن العمل أصبح اليوم مركز اهتمام أي نشاط تسويقي، فقد عرف (JM. Jurant 1983) الجودة على أنها توفر المنتج على المميزات المطلوبة من الزبون و خلوه من العيوب ، في حين جاء تعريفها من قبل ((A.V.Feigenbaum 1984) على أنها مجموع المميزات التي يتوفر عليها المنتج و التي من شأنها أن تلائم تطلعات الزبون ، سواء كانت واعية أو غير واعية كذلك.

¹ فاضل الصفار ، "الإبداع الإداري ، المبادئ الاساليب ، الأهداف " ، مجلة النبأ ، العدد 56 ، 2001 ، ص: 17 ، مجلة إلكترونية نقلا من الموقع : <http://annaba.org>

² قنات فوزي ، داني لكبير المعاشو ، " الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، مجلة إدارة ، المدرسة الوطنية للإدارة ، المجلة 11 ، العدد 21 ، 2001 ، ص 103 .

وبذلك يمكن تعريف الجودة على أنها جملة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون ، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم الجودة و بخصائص الشكلية و الوظيفة على حد سواء .

إنها إذن تعتبر عامل تحفيز و إرضاء للزبائن ، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة و تحقيق حصة سوقية عالية .

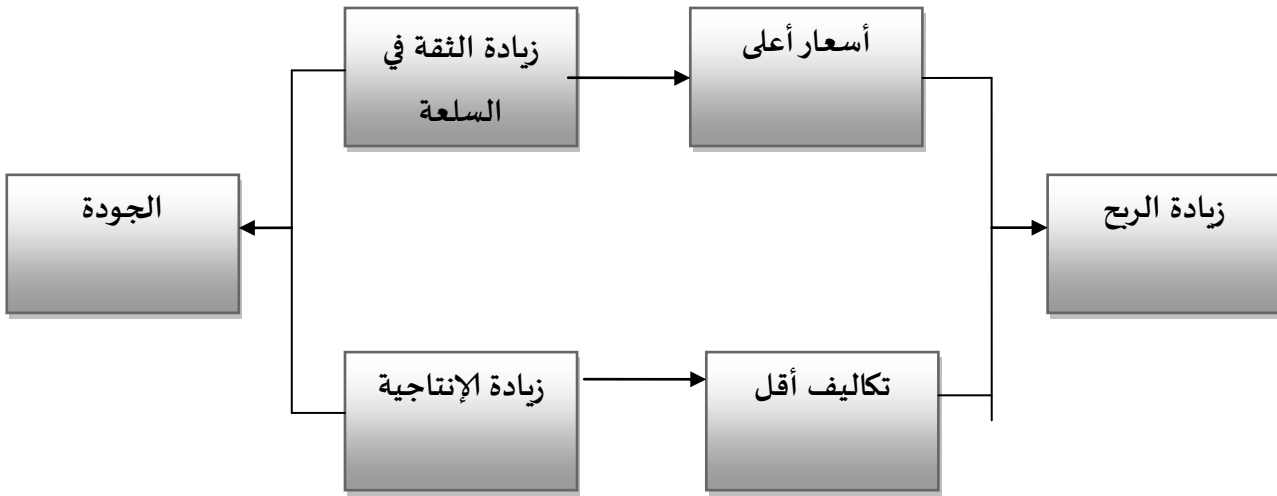
وفي هذا الإطار فإن الدراسات التسويقية تؤكد على أن القرار الشرائي للمستهلك تأثر بشكل كبير ، إلى جانب السعر الملائم ، بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون و ضمان ولأته ، وهو ما أدى بـ Welche صاحب الشركة Général électric إلى أن يقول : " أن الجودة هي أفضل مصدر لدينا لضمان ولاء الزبائن وهي ورقتنا الراجعة الأساسية في مواجهة المنافسة الأجنبية و المحور الوحيد الممكن المحافظة على نموها و مردوديتها " ⁴ .

ويعتبر تأثير الجودة على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا ، التأثير الأول : توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين . وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها ، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة. فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل في المستوى القياسي ، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة ، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ، ولكن يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة ¹ .

ولقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء مزايا تنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك ان اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر اليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية ، إذ أن ذلك قد أصبح في الكثير من الصناعات أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

¹ أحمد سيدي مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، ممرجع سابق ، 2003 ، ص: 17 .

الشكل رقم (2-1) : تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز هل ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريح الرياض ، 2007 ، ص 212.

ولقد بينت مجموعة ODI-The Organizational Dynamids Incorporated

ODI هي شركة إدارية شاملة والبحث والتدريب، تعمل على مساعدة المؤسسات في إدارة التغير والتحسين والجودة الإنتاجية وتعزيز رضا الزبون وذلك منذ سنة 1970، ولها مقر في بوستن ولندن وسنغافورة، ولها مكاتب في معظم الولايات المتحدة والعالم ، وهي تحتوي أكثر من مئة وخمسين خبير محترف في الإستشارة والتدريب ، ولقد استفادت من خدماتها أكثر من ألفين مؤسسة ومائتين وخمسين مركز طبي ومستشفى حول العالم.

ولقد بينت تنفيذ ميزة الجودة من قبل العاملين بالمؤسسة وتتمثل الخطوات الواجب اعتمادها في الأتي¹ :
- اعتماد مقصد الجودة ، والذي يعني الفهم الجيد لجودة وتوصيف دعائها لدى العاملين من أجل المشاركة الكاملة في تنفيذ هذا المفهوم، مع اعتماد القياس تبعاً للمواصفات التي يحددها الزبون؛
- تحديد تكلفة الجودة ، وذلك بتقدير التكلفة اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة وتلك التي لا تدخل ضمن هذا الإطار مما يسمح بإمكانية التخلي عنها وتوقيفها.

- بناء علاقات عمل جيدة ، حيث أن الجودة تتطلب بناء علاقات عمل جيدة باعتبار كل عامل كجزء من سلسلة الزبائن، والموردين الداخليين الذين يعملون من أجل خدمة زبائن خارجيين، ولا بد من تعلم مفهوم التفاعل الهادف مع الأفراد العاملين داخل المؤسسة من أجل خدمة أفضل للزبائن؛
- التحسين المستمر، من خلال استخدام الرسوم البيانية والخرائط التقديرية لتوقع ومنع حدوث مشاكل الجودة، مع اعتماد تقنية حتى تتمكن المؤسسة من تجنب الأسباب الفاعلة للمشاكل الدورية.

ومن انجع الأساليب المستخدمة في تطبيق الجودة اعتماد المواصفات القياسية الدولية التي تحددها المنظمة الدولية IOS (International Standard Organisation)، رغم أن المواصفات القياسية ما هي إلا آلية لتحسين الأداء، إذ لا يكمن تحسين الأداء بذاتها بل باعتمادها على أدوات أخرى .

¹ The organizational Dynamid Incorporated , « the quality Advantage » , p: 2 , le 26/02/2011 .

الفرع الثالث : الوقت

على الرغم من حقيقة أن مفهوم المنافسة المبنية على الوقت قد تم قبولها منذ عقود مضت، إلا أنها قد أصبحت هي الطريقة الحديثة في الإدارة منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي، ولقد كان المستشاران جورج ستاك George Stack وتوماس هاوت Thomas Hout من بين الأوائل الذين قدموا هذا المفهوم، حيث أن كتابهم المسمى "السباق مع الوقت"، يدعو المؤسسات للسعي وراء ضغط الوقت في كل مرحلة وفي كل عملية حيث قالوا: "إن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل المميزات التنافسية، وأن توفير القيمة القصوى بأقل تكاليف وفي أقل وقت يعد هو النموذج الجديد للنجاح المشترك".¹

وبذلك أصبح الوقت عنصرا هاما من عناصر المنافسة التي تقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج وسرعة التوزيع، وكل ذلك لتحقيق سرعة الاستجابة للمستهلك.

و بتفصيل وسرعة التوزيع، يعتبر الوقت مصدرا تنافسيا من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع التي تمثل الفترة الفاصلة بين شراء المدخلات وإتمام عملية الإنتاج.

وهذا ما يترتب عنه تخفيض المساحات المخصصة للتخزين و تلك المخصصة للتوزيع مع تخفيض تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى تخفيض زمن العمليات و إصدار الأوامر مما يؤدي إلى تخفيض حصص الإنتاج، مع إمكانية تخفيض زمن دورة الطلب، التي هي الفترة ما بين طلب العميل للمنتج وتسلمه إياه، فضلا عن أهمية الالتزام بجدول زمنية محددة و ثابتة للتسليم الداخلي لعناصر و مكونات المنتج التي تصنع داخل المؤسسة، إضافة إلى الدقة والسرعة في مواعيد التسليم الخارجي، كما يمكن تخفيض الزمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، و هو ما يعني قصر الفترة الفاصلة ما بين لحظة توليد الفكرة و لحظة خروجها إلى السوق في حياة منتج.²

و في هذا السياق هناك من يضيف فكرة المنافسة بالسرعة التي أطلق عليها Tom Peters اسم إستراتيجية التعجيل، مؤكدا بأنها تتطلب نمطا جديدا من المؤسسات التي تتميز بسرعة الحركة و التأقلم و بروابط في الوقت ذاته، وإن اعتماد السرعة في المنافسة إنما يستوجب تبسيط المؤسسة مع تجزئته و وظائفها و بناء فرق العمل الفعالة، مع خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال، و هذا بدوره يتطلب نوعا من المرونة والاستعداد للمجازفة أو الإخفاق في ظل كل التغيرات الحادة التي قد تواجه المؤسسة.

إضافة إلى مساهمة التكامل الخلفي مع الموردين و الأمامي مع العملاء في تحقيق ميزة تنافسية على أساس الوقت، و ذلك في ظل تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

و من خلال تخفيض وقت الإنتاج و ما يترتب عنه من تخفيض تكاليف الإنتاج و تخفيض المساحات المخصصة للمخزن، نتيجة سرعة دوران هذا الأخير، كذلك تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع،

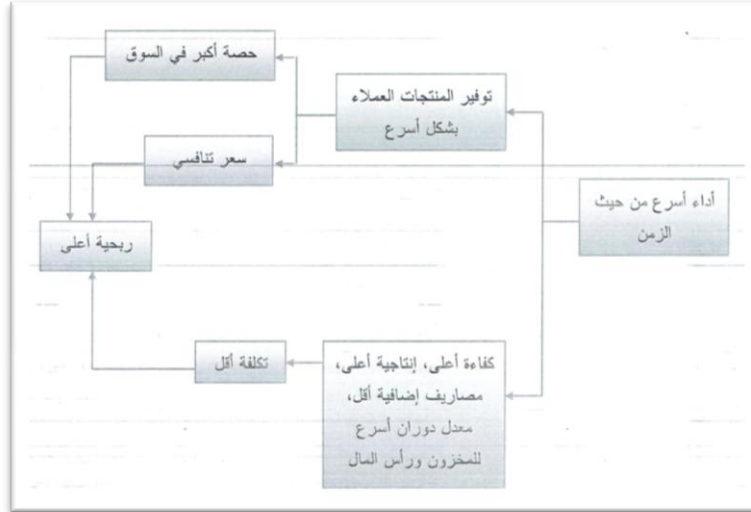
¹ أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة نشر، الإسكندرية، 2009، ص: 300.

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 20 - 21.

الناجمة عن إيصال المنتج للمستهلك بشكل أسرع مما يترتب عليه الحصول على قيمة سوقية أكبر، وبيع المنتج بسعر تنافسي و بالتالي الحصول على ربحية أعلى.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1 - 3): أثر التنافس بالوقت في تحقيق ربحية أعلى



المصدر: أحمد سيد مصطفى، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، إستراتيجيات تطوير الغدادة لتنمية علاقات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 18 - 20 ديسمبر، ص: 21.

الفرع الرابع المرونة:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية أن تتميز من خلالها ذلك لأن المرونة تتعلق بمدة تكيف النظام الإنتاجي لها مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال.

وبذلك فإن هذا المفهوم يقتضي القدرة على مسابقة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسابقة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضه من جهة أخرى، أي من حيث الكمية والنوعية¹.

كذلك هي تعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل أرباح مقبول.

وبذلك فإن المرونة تحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

أ- مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته ذلك.

ب- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

¹ العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص: 39.

حيث من خلال طلبات الزبائن النوعية و الكمية، فقد تطلب تقليل الزمن المستغرق في عملية التحول من منتج لأخر أو من عملية أخرى، كما حدث في صناعة السيارات الأمريكية سنة 1973 عندما حدثت الطفرة الأولى في أسعار النفط الخام، و التي تسببت في حدوث تغيرات رئيسية في السوق أثرت سلبا على معدل الطلب على السيارات ذات المحركات من نوع ثماني أسطوانات، في حين ارتفع الطلب على السيارات ذات المحركات من نوع ست أسطوانات، و كان من الصعب على الشركات تحويل خطوط إنتاجها نحو المحركات من نوع ست أسطوانات.²

الفرع الخامس: الإبداع

يعتبر الإبداع من أسس بناء الميزة التنافسية من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل جديد، سواء في مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.²

حيث يتطلب الإبداع التركيز على البحث و التطوير لرفع أداء و تحسين المنتج للاحتفاظ به إلى حين تقديم منتج آخر أكثر إبداعا. ولقد أصبحت المؤسسات مضطرة إلى الإبداع ما يجعلها بحاجة إلى الخبرة التكنولوجية و هذه الأخيرة لا تحقق إلا بتوافر رأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات الذهنية و المهارات النوعية للكفاءات البشرية كذلك أن لنتائج البحث و التطوير و خبرة العاملين يتم تحصيلها طوال فترة العمل وزنا في ذلك، حيث أن المؤسسات التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك و فرا كبيرا من المعرفة لتعزيز مركزها التنافسي.³

² العلي عبد الستار محمد، نفس المرجع، ص: 45.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بينتها الخارجية، مرجع سابق ص: 21.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة واستراتيجيات التنافس

إن الإستراتيجية باعتبارها الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية في حد ذاتها سوى محاولة تكيف مستمر مع تحديات البيئة، التي تتطلب المراقبة والتحليل بشكل دائم لأجل استغلال الفرص و تجنب التهديدات المختلفة، وخاصة في ظل التقلبات المستمرة والطبيعة المعقدة لبيئة الأعمال الراهنة.

المطلب الأول: تحليل بيئة المؤسسة

و يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المؤسسة في ظل أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

و لقد تعددت التعارف المقدمة لمفهوم البيئة، حيث يرى جاكسون ، بروكتور، براون و آخرون في مفهوم البيئة أنها تمثل جملة العناصر المحيطة بالشئ، أي أنها تعكس جملة من المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمؤسسة¹، وهناك من يرى بأنها تشمل كافة العوامل والظروف المتغيرات لتي تواجه المؤسسة و تؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواءا تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أو خارجها² وكذلك يعرفها تومسون Tomoson بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها إدارة البيئة والمنشأة معا³.

إن البيئة تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي البيئة الداخلية و البيئة الخارجية العامة و البيئة التنافسية الخارجية الخاصة.

الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية بهدف نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتسم بها كل عامل منها و التي تساهم – الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية – على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

و تعني بعامل القوة القدرة المؤسسة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية، أما عامل الضعف فنعني به تراجع المؤسسة في قدرتها و عجزها عن الصمود أمام القيود البيئية و التحديات التي تواجهها و التي تخلق لديها حالة اختلال و عدم توازن يؤديان إلى عدم بقائها. و يوضح الجدول التالي هذه التغيرات.

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل، دار الحامد للنشر، عمان، 200، ص:49.

² ثبات عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 246.

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص:151.

الجدول رقم (1-6): عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية

العوامل	المتغيرات
1- التسويق	- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية - بحوث التسويق و مزيج المنتجات - وضعية المنتجات و دورة حياة المنتج - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات والأرباح - شبكة التوزيع - شبكة التوزيع (قنوات و منافسة التوزيع) - الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة)
2- الإنتاج	- حجم، نوع، موقع، و عمر المصانع و مواقع العمل المتاحة - الآلات (التخصص و مدى عصرية طريقة الإنتاج) - تكاليف الإنتاج الثابتة و المتغيرة و مستوياتها - المواد و مدى سهولة الحصول عليها.
3- التمويل	- هيكل أصول الحالي و التدفق النقدي و حجم السيولة المتاحة - هيكل رأس المال و حقوق الملكية - الربحية (العائد على الاستثمار و المبيعات) - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية - هيكل المديونية و مدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
4- الهيكل التنظيمي	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي و دراسة علاقته المتشابكة - مستويات التنظيم و مكانة كل منها- قيم و أخلاقيات و اتجاهات الإدارة العليا.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص: 133.

بعد تحليل الأنشطة يجب إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة و الأداء المخطط له، بالإضافة إلى مقارنته بأداء المؤسسات المثيلة التي تمارس نفس نشاطات المؤسسة، مما يساعد هذه الأخيرة على تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، وبالتالي الاستراتيجيات الملائمة الواجب إتباعها.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الخارجية العامة

و تتعلق بجملة العوامل الخارجية العامة التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة و يتعين على هذه الأخيرة التكيف معها، و تنقسم هذه العوامل حسب كل من Kotler et Dubios إلى ما يلي:¹

أ- البيئة الديمغرافية: يعتبر السكان العنصر الأول للمشكل لبيئة المؤسسة لما يمثلونه من مصدر للطلب على منتجاتها، و بذلك لابد من الاهتمام بهذا العامل أي السكان بمختلف خصائصهم، من حيث حجمهم و كثافتهم و تحركاتهم و توزيعهم الجغرافي بما هذه العناصر مجتمعة من آثار و انعكاسات على المؤسسة.

ب- البيئة الاقتصادية: تتعلق بخصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل في إطاره المؤسسة، خاصة تلك المحددة للقدرة الشرائية للمواطن و محدداتها الأربعة و هي الدخل، السعر، الائتمان و الادخار، و ما بهذه المحددات من ارتباط بدورة الأعمال و مراحلها المختلفة (رخاء، ركود، كساد، انتعاش).

¹ - kotler et Dubois, op cit, p: 97

ج- البيئة الطبيعية: وتشمل المصادر الطبيعية و ظروف المناخ و الإغراض الجغرافية المختلفة ذات التأثير الإيجابي و السلبي على المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير الإنسان على الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية، من تلوث بيئي و آثار سلبية متعددة.

د- البيئة التكنولوجية: تعتبر من المؤشرات الهامة على المؤسسة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية و الفنية الراهنة و ما تؤدي إليه من رفع كفاءة العاملين و تحسين أدائهم و جودة في المخرجات و تدنية للتكاليف و اقتصاد في الوقت.

هـ- البيئة السياسية (التشريعية): المؤسسات ليست بمعزل عن البيئة السياسية المحيطة بها، فهذه الأخيرة بمنظومتها التشريعية و التنظيمية و الإدارية تحدد الإطار الذي بموجبه يكون نشاط الأفراد و المؤسسات، كالشروط المتعلقة بالمنافسة و قوانين رقابة المنتجات، لذا فإن المؤسسة ملزمة بإدراك و تحليل هذا الإطار و غلا أدى بها جهله للخروج من السوق، كما أن الفهم الجيد لذلك من شأنه أن يشكل فرصا سائحة أمامها إذا أن يشكل فرصا سائحة أمامها إذا أحسنت استغلالها.

و- البيئة الاجتماعية (الثقافية): وهي تمثل تقاليد و معتقدات و قيم و عادات المجتمعات التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التفاعل مع هذه المجتمعات، مما يستدعي منها تحليل هذه البيئة للتعرف على مختلف القضايا التي تشكل نواة القيم في المجتمع، و تحدد طبيعة رغباته و ميولاته، و كذا القضايا التي تعتبر محل رفض و امتناع التشريعات الداعمة لهذا التوجه.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، و ذلك انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لابد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها، و التي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل و التغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

* متابعة البيئة التنافسية: قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، و من ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

أ- عناصر البيئة التنافسية:

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسها، و من بينها:

من هم المنافسين؟ ما هي إستراتيجيتهم؟ و ما هي نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم؟

ويمكن التعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة:

- تحديد المنافسين: قد يعتقد بأن تحديد المؤسسة لمنافسها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تمكن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا لها نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستخدم¹.

و عند تحديد المؤسسة لمنافسها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي:²

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و التي تقدم لنفس العملاء، و بأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة و التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا تنافسية و ذلك في مجال الحصول على زيادة السوق و القدرة على الابتكار.

تحديد إستراتيجيات المنافسين: إن أقرب المنافسين للمؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من اجل انتهاز المؤسسة لإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف المنافسين: إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجياتها، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات و تحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

ب- كيفية البيئة التنافسية:

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل كافي لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن المنافسين وهي:

جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات إلى جهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية: - أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلها من حيث السوق، و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسها.

- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات و مدى توافرها لدى المنافسين.

- حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بمكيات المبيعات.

هذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات لتقدمها في شكل يسهل فهمه و تحليله.

¹ نادية العارف الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 66.

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال و المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص: 131.

الكشف عن الفرص و التهديدات: تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

تحليل الفرص و التهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص و التهديدات، مما يساعد على توجيه جهودها لاستغلال الفرص أو مواجهة التهديد.

و من خلال نموذج SWOT حيث يمكن تعريف هذا النموذج على انه: "الجميع بين المؤهلات المؤسسة و الفرص التي يمنحها لها المحيط"¹، و هو الذي يقوم على فكرة تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة، ثم تحليل الفرص و التهديدات عن طريق التشخيص الخارجي للبيئة التنافسية، هذا ما يعرف بالميزة الإستراتيجية.

و يوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (4-1): مصفوفة SWOT

التشخيص الخارجي	التشخيص الداخلي	
	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	الخانة (1)	الخانة (2)
التهديدات	الخانة (3)	الخانة (4)

Source : jean pierre, et all, Management, stratégies et Organisation, 6 éme édition, Vuibert, paris, 2006, P.129.

و يتضح من الشكل أن في كل حالة من الحالات الأربعة المحددة في المصفوفة على المؤسسة اتخاذ القرار المناسب.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية ، العولة والمنافسة، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2004ن ص:156.

ففي الخانة (1) بإمكان المؤسسة تنمية وتطوير مجالات نشاط الإستراتيجية جديدة لأن حظوظ النجاح كبيرة ، أما في الخانة (2) فعليها أن تعتمد على إستراتيجية الشراكة لتعويض أو موازنة نقاط الضعف حتى تتمكن من الاستغلال الفرص ، بينما في الخانة (3) على المؤسسة انتهاز إستراتيجية الحماية من تهديد المنافسة ، في حين أنه في الخانة (4) المؤسسة مجبرة على تخلي أو الانسحاب لأن احتمالات النجاح جد ضئيلة..

إن أساس التكيف وفقا لهذا النموذج هو التحليل الخارجي للفرص و التهديدات ، و الذي سيعمل على توجيه قرارات المؤسسة تبعا لنقاط قوتها و ضعفها ، و بذلك فالمحيط يمثل تأثيرات خارجية تتحكم في حياة المؤسسة و تطورها .

المطلب الثاني : تحليل القوى التنافسية (نموذج بورتر)

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمام تنافسيتها ، حيث تحمل معها تهديدات جديدة ، بخلاف الوضع التنافسي القائم ، لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح لها بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي و المحافظة عليه في نفس الوقت .

حيث وضع بورتر في الثمانينات خلاصة شاملة لمجموع الدراسات التي سبقته ، و قد استهدف تحليله للمنافسة فهم و تعريف المنطق التنافسي المهيمن على الجزء الصناعي المستهدف ، و من ثم إختيار شكل معين لخلق القيمة و الذي يتكيف مع الصناعة ، ثم إقتراح سلسلة القيمة من أجل التعريف الدقيق لأنشطة التي تخلق القيمة حتى يتسنى للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال هذه الأنشطة و العمليات³.

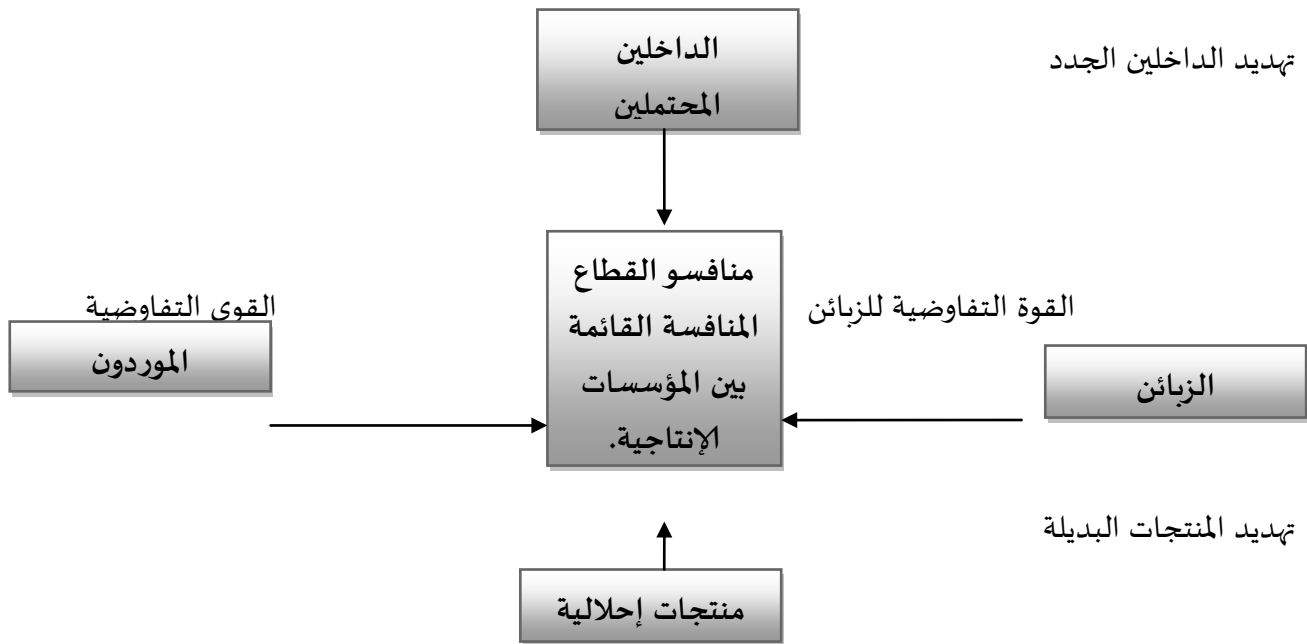
وحسب بورتر فإن المؤسسة قد تنجح أو تفشل بناء على مجموع القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية ، لأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل جميع المؤسسات العاملة في تلك الصناعة إنما يحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية ، و إن ارتفاع تأثير القوى البيئية المعروضة أدناه يؤدي حتما إلى إضعاف العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئتها التنافسية ، و بالمقابل فالسلوك التنافسي لكل مؤسسة و الذي يظهر من خلال مستوى معين من الاداء بدوره يؤثر في البناء التنظيمي⁴.

وقد جعل بورتر مفهوم التنافسية أوسع من أن يقتصر على المنافسة الحالية من طرف المؤسسات العاملة في نفس الصناعة ، و أضعاف أربع قوى إلى كثافة المنافسة الحالية ، تلخص في الموردين و الزبائن والداخلين الجدد و المنتجات البديلة ، و يرى بورتر أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتوقف على قدرتها التفاوضية مع كل من المورد و الزبون مقارنة بالمنافسين ، فضلا عن قوة الحواجز الموضوعة من طرف المؤسسة لمنع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة ، و أن من المنتجات البديلة .

³ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص: 71 .

⁴ نفس المرجع ، ص: 72 .

الشكل رقم (5-1): القوى التنافسية الخمس داخل القطاع



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، حسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المناهج ، عمان 2008 ، ص: 212 .

يتضح لنا من الشكل أن القوى التنافسية الخمسة تتمثل في منافسي القطاع ، الدخيلين الجدد ، المنتجات الإحلالية ، الموردين ، الزبائن ، و يلاحظ أن لكل من هذه القوى تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة .

الفرع الاول : شدة المنافسة

تأتي شدة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبتها ، وتنشأ من كون تنافس أو عدة منافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف أشكال التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية ، إشهار ، خدمات ما بعد البيع ، تميز).

هذه التحركات التي تخلق أثارا على بقية المنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن من وضعية الصناعة أو أن تؤدي بها إلى التدهور في حالة التصعيد و الردود غير مدروسة ، كما هو الشأن بالنسبة " للحروب السعرية " ، المتواصلة المفضية إلى تدهور المردودية بها خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه بعض عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة ¹ . وإن انخفاض معدل نمو الصناعة وزيادة عوائق الخروج منها إنما يزيد من حدة المنافسة ، وكلما إزدادة المنافسة احتداما أصبحت الصناعة أقل جاذبية وإنخفضت الربحية ² .

¹ A . Bienavine . principes de concurrence . Economica paris , 1998 , p.157 .

² كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، مرجع سابق ص 177 .

الفرع الثاني : تهديد الداخلين الجدد

إن ضغط الداخلين الجدد على القطاع الصناعي بصفة عامة و القطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة و يغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ، إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح ، مما يشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع التكاليف ، و تقيم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع ³.

ويرتبط تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع و قدرتهم على تجاوزها ، فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع و زيادة حدة الصراع من أجل الحصة السوقية ، لذا فإن حواجز الدخول المرتفعة تعتبر أساسية حيث لاحظ بورتر أن ربحية المؤسسة ترتفع بارتفاع موانع الدخول لتلك السوق ، و المتمثلة في تخفيض التكاليف من طرف المؤسسات التي لها السبق في السوق ، تبعا لاقتصاديات الحجم التي يعجز الداخلون الجدد عن تحقيقها و تتميز المنتج الذي يحفظ ولاء العملاء كذا لك يؤدي إلى ارتفاع تكلفته هذا ما يجعل الداخلين الجدد عاجزين عن تقليده و بذلك فإن ولاء المؤسسة و العلامة يقلل من تهديد دخول منافسين جدد .

كذلك السيطرة على قنوات التوزيع حيث أن الحصول على هذه القنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد أمرا مكلفا و الغاية في الصعوبة ، فالمؤسسات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد ، و هذا يشكل بحد ذاته حاجزا لدخول السوق .

وتلعب الحكومة دورا أساسيا في تشكيل حواجز الدخول إلى القطاع معين من خلال وضع لوائح و تشريعات من شأنها تحجيم المنافسة و تقديم تسهيلات جبائية قائمة كأن تفرض تكنولوجيا متطورة لحماية البيئة ، أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع ، وبذلك فإن للوائح الحكومية قد شكلت عائق للدخول في العديد من القطاعات الصناعية و الخدمية .

الفرع الثالث : تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها مؤسسات أخرى و يمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بأسلوب الذي تلبى به منتجات الأصلية ، و لهذا السبب تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، وإن وفرة البدائل تسمح بوضع سقف على الأسعار حتى لا ترتفع عن حد معين ، و الواقع أن وجود صناعات تحقق أرباحا عالية قد يسمح لها بتقديم بدائل لمنتجات أخرى و بأسعار منخفضة ، مما يفرض على المؤسسات البحث المتواصل عن سبل تخفيض تكلفة المنتج و التحسين المستمر و السريع له هروبا من تهديد المنتجات البديلة ⁵.

ويمكن القول بأن تهديد المنتجات البديلة يكون حالة غياب الولاء للعلامة و الإسم التجاري .

الفرع الرابع : القوة التفاوضية للعملاء

³ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات ، و حالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان ، 2005 ، ص 107 .

⁵ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة و المنافسة ، مرجع سابق ص 131 .

و يقصد بعبارة القوة التنافسية للعملاء أن هناك تهديدا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء ، ويتحقق ذلك تطوع العملاء التي تلقى منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة ، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع التكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة ، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية و تزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية ² :

- عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة و متعددة ، بينها العملاء قليلو العدد و لكنهم كبيرو الحجم ،
- عندما تكون الكميات المشتراة من قبل العملاء كبيرة ، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط و التفاوض على خفض الأسعار .
- عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة و بذلك تتضارب مصالح المؤسسات لتخفيض الأسعار .
- عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية و تكاليف الموارد يتيح له الضغط على المؤسسات للحصول على أسعار ملائمة و جودة مقبولة .
- عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد ، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة .

الفرع الخامس : القوة التفاوضية للموردين

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للصناعة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الذي يمارسه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردها .
إن هذا التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز الصناعة عن إدماج ارتفاع التكاليف ، فلو رفع الموردون لسبب أو لآخر مواد التعبئة في صناعة المشروبات الغازية مثلا وبشكل ينعدم معه الطلب الفعال داخل السوق ، فإن ذلك سوف لن ينعكس فقط على مردودية الصناعة و إنما سيؤدي بالعديد من المؤسسات إلى الخروج من السوق خاصة في ظل انعدام وجود بدائل لمواد التعبئة المستعملة ¹ .
ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية ² :

- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء .
- عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين .
- عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا نظرا لدرجة تميز المنتج و بالتالي فإن المؤسسة لا تستطيع ضرب موردها بعضهم ببعض .
- عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي الأمام ، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء .
- عندما لا تستطيع المؤسسات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها .

² شارلز هـ و جارت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل كامل ، مرجع سابق ، ص 146 .

¹ أحمد بلال ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 51 .

² جمال الدين محمد المرسى وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الغدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 174 .

و تكون المؤسسة في وضعية قوية في حالة وجود فائض في المنتجات و العكس صحيح ، و نتيجة ذلك ، بإمكانها أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

- 1- إستراتيجية التنوع و ذلك بتنوع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية إتجاه الموردين .
- 2- إستراتيجية الإندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل ، فهي تحقق المؤسسة ميزات مالية ، و تقنية ، و إستراتيجية متنوعة منها :

التقليل من الضغوطات للمتبادلات الوسيطة ، و استرجاع لهوامش الموردين ، و التحكم في النوعية وتقليص عدد العمليات التقنية ، و السيطرة على الحصص السوقية ،

وحسب هذا النموذج فلقد وجهت له عدة انتقادات ومن أهمها أن بورتر ركز فكرة المنافسة باعتبار أن المؤسسة تكون إما منافسا أو لا تكون ، و هذا ما يلغي فكرة تحالف المؤسسة مع مورديه أو زبائنها أو فكرة الشراكة مع أحد المنافسين .

كذلك أن بورتر اهتم بالدفاع عن الميزة التنافسية الحالية و استدامتها ، كما يلاحظ اهتمامه الزائد بالتشخيص الخارجي في حين أهمل جانب الموارد و الكفاءات للمؤسسة.

وفيما بعد أعاد بروتتر النظر في نموذج (القوى التنافسية)، وإضافة الدولة ضمن القوى التنافسية ويعتبر أن الدولة محور البيئة التنافسية باعتبارها المتحكم الأول في موازين اللعبة ، فقد أجرى تعديلات في النموذج ليصبح القوى الخمس (+1)، بدل من فكرة القوى الست.

وفي سنة 1984 اقترحت بعض الدراسات قوة سادسة للنموذج تتمثل في أصحاب المصالح في بيئة الأعمال بما في ذلك الحكومات، حاملي الأسهم، المقرضين، النقابات، الغرف التجارية وما إلى ذلك من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ، حيث تختلف القدرة التأثيرية لهؤلاء على المؤسسة من صناعة لأخرى ².

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي مجموعة من التصورات والقدرات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء وأكد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها هي بمثابة نتيجة الإستراتيجية التي تتبناها، وعلى هذا تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة ، وهذا الاختيار يكون بين ثلاثة إستراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر كما يبينها الشكل التالي، وتعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين ¹.

² مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 99 .

¹ Jean Jaques Lamba, marketing stratégique et compétitive opérationnel, Dunod, Paris, 2005. P 304.

الشكل (1-5): الإستراتيجيات الأساسية لبورتر

إستراتيجيات التمييز	إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التركيز

52، p. 2000 ، Parais ، Dunood ، l'avantage concurrentiel ، Source :N .porter

الفرع الأول : إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

أخذت هذه الإستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات باحثين خاصة خلال فترة السبعينيات تزامنا مع ظهور مفهوم الخبرة ، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يركز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع ونفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل².

و هذا يسمح لها بزيادة حصتها السوقية ، وبالتالي تعويض الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة و تحقيق أرباح المرغوبة فيها ، و إذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج ، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل التكاليف ممكنة ومن هذا المنطق فإن دورها يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف و هذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج ، و بتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدر أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق و المنافسة ، و تحتاج عملية تبني إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة على الاعتماد على المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي و التكنولوجي للمؤسسة¹ ، قصد عرض مستوى قيمة قريب من تلك التي يعرضها المنافسين بأسعار أقل .

وتسمح إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لبورتر وهذا من خلال² :

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة و الأكثر استعدادا لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة في ما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين و بالتالي فوضعيتهما التنافسية النسبة تكون أفضل .
- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الإستراتيجية لأن الزبون يمارس ضغطا عليها فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى بسعر في السوق.
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.

² M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dinod, Paris, 2000, P. 52

¹ Idem, P304.

² M. Porter competitive advantage, op.cit ^54.

-بالنسبة للموردين فإن المؤسسة تتمتع بمرونة تجاه الأعباء الناجمة عن شراء المدخلات نتيجة حجم الطلبات.

أما تطبيق هذه الإستراتيجية فيحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي و التكنولوجي ، كما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغير في السعر من .

كذلك يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على الإنتاجية العالية للموارد والإستخدام العالي للطاقة وذلك يتجسد من خلال حصص الإنتاج الطويلة وإعتماد الآلية Machanization إذا ما كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة إلا أنه يستحسن رفع إنتاجية العامل بإدخال برامج التدريب المتواصل فضلا عن إمكانية إدخال الأتمتة Automation، ويمكن إعتماد سياسات تقليل الفاقد ومراقبة مصادر الضياع ليس فقط فيما يتعلق بالأيدي

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

حسب مفهوم برتراند (Bertrand) فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي لأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح و تعتبر إستراتيجية التميز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي مستوى سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار و هذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التميز تقوم على فكرة جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين¹، من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز على التكاليف المنخفضة فهذه الإستراتيجية تهدف على خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، و هذا يمكن أن يكون من خلال:

- الاعتماد على الصورة الذهنية تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مرسيدس" أو "بي أم دابليو BMW" الصناعة السيارات.
- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد و تسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.
- الخدمات المرفقة مع المنتج و التي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.
- و حتى تضمن المؤسسة نجاعة تطبيق هذه الإستراتيجية عليها ان تقيّد بمجموعة من الشروط:

أ- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي:

- حتمية إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتج المؤسسة مقابل منتجات المنافسين.
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين.
- ب- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي:
- توفير مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك.
- الاستخدام الأمثل للموارد و المهارات خاصة في مجال البحث و التطوير بهدف تقديم منتج متميز تكنولوجيا.

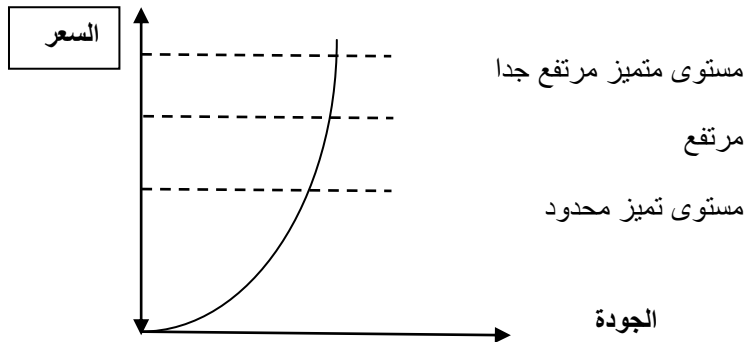
¹ Clive reading , Stratégie busines planning, op, cit, p, 157.

- وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة و تقديم المساعدات الضرورية للمستهلك.

و يميز الباحثين ضمن هذه الإستراتيجية:

1- التميز العمودي: يفترض هذا المفهوم أن المؤسسات تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات لإشباع نفس الحاجات لدى المستهلك لكن بدرجات متفاوتة من الجودة، و اختيارات هذا الأخير تكون من منطلق المفاضلة بين الجودة، كما يفترض مفهوم التميز العمودي أن هناك إجماع وسط المستهلكين في تقييم جودة السلع و الخدمات المقترحة من طرف المؤسسة كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 6) : التميز العمودي



Source : Marjorie Lecerf, **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, harmattan , France, 2007, p310.

كالمقارنة بين مختلف العلامات التجارية في صناعة سيارات الرفاهية مرسيدس و السيارات العائلية رونو، و في أغلب الأحيان تكون هذه المقارنة بمثابة انعكاس للقدرة للمستهلك و التميز العمودي بهذا المفهوم يقصى فئات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض و يرمز فقط على الفئات ذات الدخل المرتفع¹.

2- التميز الأفقي: تعتمد هذه الإستراتيجية على التمييز بين أذواق المستهلكين داخل الفئة الواحدة، فالمؤسسات المنافسة تلجأ على اقتراح منتجات ذات جودة متقاربة نسبيا لكن بخصائص مختلفة، فالمستهلك يكون في أغلب الأحيان مستعد لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على الخدمة أو السلعة من مكان قريب بدل البحث عن نفس المنتج بأقل تكلفة في مكان آخر أبعد نسبيا، و من جهة أخرى فإنه رغم تقارب دخل المستهلكين إلا أن اختيارات كل فرد قد تكون مختلفة عن الآخر نتيجة تباين الدوافع لدى كل واحد في اتخاذ القرارات.

إن تميز منتجات المؤسسات عن منتجات المنافسين يعتمد في جزء من إستراتيجيتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الأسعار، والمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية الولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي، فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا

¹ Marjorie Lecerf, les petite et moyennes entreprises lace à la mondialisation , Harmattan France 2007, P 310.

الأخير اتجاه تغير الأسعار وزيادة درجة تفضيلية لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين، كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغير نمط استهلاكه، ومن جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولاء تستطيع أن تقصي نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أن يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة ينتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين، والعمل على خدمة المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين، وتعمل على عكس الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات مختلفة لمجموعة من الزبائن، والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين.²

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو التركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.³

وإن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من التسوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

وكنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين كلاهما يركز على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبلها وباقي أجزاء الصناعة.

أ- المستوى الأول: يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

ب- المستوى الثاني: تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

إن نجاح هذه الإستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معا، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط الأرباح الصناعة خاصة إذا كان الجزء المخدم مهما هيكليا، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية.¹

² زكية مقري، نحو تفكير جديد، إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008: ص: 76.

³ Md .S. Diitili, marketing stratégique , berti edition, alger, 1998, p:82.

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مرجع سابق، ص: 74.

إن هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في إستراتيجتي الهيمنة بالتكلفة والتميز.

المبحث الثالث: مقارنة الموارد واستمرارية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مقارنة الموارد:

حسب هذه المقاربة فيمكن تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد، بعضها عادي متاح للجميع والبعض الآخر خاص بها ويمكنها من إدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى، وتحقيق هذه الأفضلية يتوقف على قدرتها على الاكتساب، الإنشاء والمحافظة على موارد تتميز بصعوبة النقل والاستبدال، وتساهم في خلق القيمة للزبون الذي يعد محور اهتمام المؤسسات التنافسية، وقد اعتمد رواد هذه النظرية المقاربة المبنية على الموارد منهم: cool,grand,bernay على دراسات ميدانية لمؤسسات شهيرة أثبت نجاحها وتميزها من خلال اعتمادها على موارد كفاءات متميزة.¹

كذلك يرى Tarondeau أن إعداد الإستراتيجية على ضوء هذه المقاربة يتمثل في تطوير حافظ من الموارد تسمح بتموقع جيد للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية تسعى للمحافظة عليها، وبهذا فقد أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا، نظرا لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق تمنع من اكتسابها وتنقلها إلى المنافسين.²

الفرع الأول: مفهوم الموارد والكفاءات:

حسب bernay، تشمل الموارد على مجموع الأصول، القدرات، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها وتمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها.³

ويعرفها Wernerfelt على أنها كل ما يمكن أن يساهم في نقاط القوة في المؤسسة من مجموعة الأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، حيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة، كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.

ويعرفها نبيل مرسي خليل في كتابه على أنها مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانيات التي تتحكم فيها وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها. ولنمو الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة منفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية وتميز الموارد والكفاءات بأنها

¹ M. Leroy ; le Tableau de bord, Edition organisation, Paris, 2004, p :33.

² J. L Arregle, l'approche fondée sur les ressources, édition Vuibert, Paris, 2001, p:273.

³ Berny, J Firme resources and sustained competitive advantage, journal of management, n° 17, New York, U.S.A? 1991? P 99.

متباينة، مما يجعل التحام العديد منها بشكل كفاءة جديدة، وبالتالي فإن خلق الكفاءة يتطلب بالضرورة تجميع الموارد وإخضاعها لعملية التمرن المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة، وقد ميز Berny بين ثلاث فئات للموارد هي:²

- 1- الرأس المال المادي: يحتوي على الإنشاءات، التجهيزات والتكنولوجيا.
 - 2- رأس مال البشري: يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم.
 - 3- رأس المال التنظيمي: يشتمل على الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- ومن هذه التعاريف، يمكن استخلاص ما يلي:
- إجماع الباحثين على تصنيف الموارد إلى محسوسة وغير محسوسة.
 - موارد المؤسسة لا تشمل فقط العناصر المنفصلة بل أيضا التوفيق بينها مما يشكل موارد أخرى.
 - التأكيد على تميز الموارد بدلا من كمياتها.
 - ربط الموارد بالمعارف والمهارات.

* مفهوم الكفاءات المحورية: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، فهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

وتعرف على أنها مجموعة من المهارات والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.¹ ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وإيصال وتبادل المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة، فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثمة ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، حيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن، كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة. وينظر كل من prahald وhamel إلى الكفاءات على أنها محورية وأساسية نظرا لتمييزها ببعد إستراتيجي، وحتى يتم وصف الكفاءات المحورية، يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي:

- أن تكون لها قيمة.

- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين.
 - أن تكون مرنة بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.
- ومنه فإن الكفاءات المحورية تتميز بقدرتها على خلق القيمة للزبون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه، كذلك تتميز بالتفرد عن المنافسين وبصعوبة التقليد، وهذا هو أساس التميز المستدام.

¹ شارلزهل جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 219.

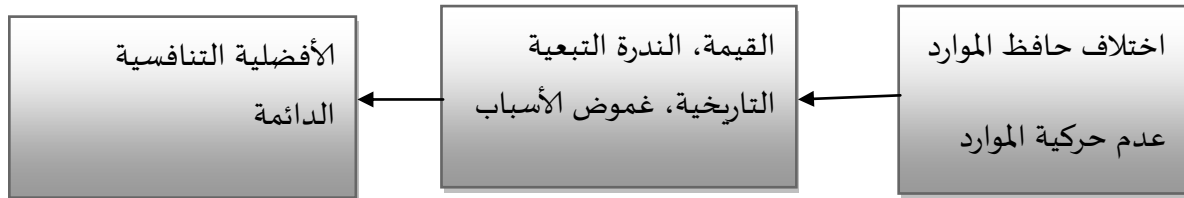
² المرجع السابق، ص: 230.

- المبادئ الأساسية للموارد: من الممكن أن تتشابه المؤسسات في كمية ونوعية الموارد المتاحة لديها (أفراد، آلات، وتكنولوجيا)، إلا أنها تختلف بالضرورة في إنتاج المعارف وتوظيفها، وفي تكوين المهارات واستغلالها، وبذلك تختلف عن بعضها البعض في تحقيق الأفضليات التنافسية، وعموما فقد وضع Prahalad و Hamel مجموعة من المبادئ تعرف بمبادئ RBV الأساسية، وهي:
 - 1- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية وأنها محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية.
 - 2- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من التفوق في السوق العالمية، كما لا تتضمن لها وفرة الموارد التفوق الأكيد.
 - 3- تختلف المؤسسات في كيفية مزج الموارد، وهو سبب التمايز فيما بينها من حيث اقتحام الأسواق والتموقع والنتائج المحصلة من نفس مستويات الموارد المتاحة.
 - 4- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات تكون من المخرجات أفضل من تحسينها من الاقتصاد في الموارد، لأن الموارد وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج وليس الاقتصاد في استعمالها.
 - 5- يجب أن يكون استغلال الموارد بأسلوب ذكي وذلك من خلال:¹
 - التركيز على هدف أساسي وإستراتيجي.
 - التجميع الفعال للموارد.
 - إشراك المتكامل من أجل ضمان الفعالية.
 - المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ذلك ممكنا.
 - تسريع استرجاع المورد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.
- الفرع الثاني: الخصائص الإستراتيجية للموارد:

يرى أغلب رواد المقاربة المبنية على الموارد أن أهم خصوصيات الموارد الإستراتيجية هي: عدم النقل، عدم التحويل، الإتاحة، الندرة، عدم التحريك، وعدم الإحالة.

ويركز بعض الباحثين على خصائص الندرة، عدم النقل وعدم التحويل ويبين Barnay العلاقة بين هذه الخصائص وبين تحقيق الميزة المستدامة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-7): خصائص الموارد الإستراتيجية



Source : J.B.Barnay , resource based theory, creating and sustaining competitive advantage, exford aniversity press, 2003, p59.

¹ أسية سايح/ إدارة الوقت والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص: 105.

وقصد الحيابة على ميزة تنافسية مستدامة تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المهم، والذي يعني وجود غموض أو عدم وضوح في العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الميزة، وهناك ثلاثة أبعاد تنسمح بتقويم السبب المهم للكفاءات والموارد وهي:

- أنها ضمنية أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكن من التدليل عليها.
- تعقيدها مرهون بعدد العناصر وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد.
- خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهما بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة من حيث قدرتها على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والمقارنة بين المعايير، ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): قاعدة تصنيف الكفاءات

كفاءات عادية	كفاءات محورية
- واضحة	- ضمنية
- يمكن التعبير عنها	- لا يمكن التعبير عنها
- يمكن تعليمها	- لا يمكن تعليمها
- يمكن ملاحظتها أثناء العمل	- لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
- بسيطة	- مركبة
- عنصر مستقل	- عنصر من النظام
- سهولة التحويل	- صعوبة التحويل

Source : J.L.Arrgle , l'approche fondée sur les ressources, édition vuibert, paris, 2001, p 273.

وبذلك فإن هذه الأبعاد المذكورة في الجدول تسمح بتقييم درجة الحماية للميزة، مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الكفاءات التي توفر الشروط على يسار الجدول أكثر غموض وأصعب تقليداً، لأنها تشكل ما يسمى بضبابية الميزة التنافسية، والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الأساسي لهذه الميزة، وهذا هو سبب استدامتها. ويتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها الملموسة والكفاءات، مما يتيح الحيابة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية، والتي تمثل ورقة رابحة اتجاه المنافسة.

الفرع الثالث: أدوات التحليل المقترحة ضمن مقارنة الموارد:

لقد جاءت هذه الأدوات في صورة تقنيات وعمليات تبحث عن مصادر وجذور التنافسية بين موارد وكفاءات المؤسسة، ومن أبرز الأدوات التي ظهرت مسيرة لتطور المقاربة المبنية على الموارد ما يلي:

1- الأرضية الإستراتيجية:

من خلالها يسمح للمؤسسة بتحليل أنشطتها الإستراتيجية بمهاراتها المهنية وقدراتها التنظيمية، وذلك من أجل ضمان التنافسية الدائمة، وهي الأرضية التي تركز عليها مختلف مجالات النشاط المكونة لحافظة أنشطة المؤسسة، والتي تركز على¹:

- المهارات المهنية: وتعني جميع التجارب والخبرات المتراكمة التي توصلت المؤسسة إلى بنائها على أساس التكنولوجيا القاعدية التي تتحكم فيها وخبرتها الصناعية ومستوى تفهمها للزبائن.
- القدرات التنظيمية: وهي التي تسمح بتفعيل المهارات المهنية واستغلالها في إدارة حافظة الأنشطة الإستراتيجية، تحقيق النوعية وسبق المنافسين.
- وعن طريق المزج بين البعدين تتمكن المؤسسة من التكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتطورات البيئة من خلال توظيف الموارد بشكل سريع ونوعي.

2- شجرة الكفاءات:

قام الباحثان Prahalad، Hamel بتشبيه المؤسسة بالشجرة، فيمثل الجذع والجذور المنتجات القاعدية، أما الأغصان فتمثل الوحدات، في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءاتها المحورية، فإنها تتمكن من تقديم قيمة مميزة للعملاء، ومن ثمة تحقيق تموقع تنافسي إستراتيجي، ويتم التحليل باستخدام شجرة الكفاءات بإتباع الخطوات التالية:

- التشخيص الكامل لوضعية المؤسسة والتحديات التي تواجهها.
- تحديد خياراتها الإستراتيجية.
- هيكلية الخيارات وتقييم أثارها.
- التصريح بالخيارات المعتمدة للشركاء.
- استثمار الخبرة المتراكمة في تطبيق الخيارات.

وبذلك فإن شجرة الكفاءات بالإضافة إلى أنها أداة لتفسير الوضعيات الإستراتيجية، فهي تعتبر أداة لتفسير التحول الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة، فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كذلك تتمكن من خلال إستراتيجيتها المبنية على الموارد من تحليل الأسواق والفرص الجديدة اعتماداً على الكفاءات المحورية والوصول إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها.

المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة:

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتضيف قيمة لمنتجاتها.

¹ Helfer, management stratégie et organisation, vuibert, paris, 2000, p: 91.

¹ ويمكن تحليل سلسلة القيمة الموضحة في الشكل رقم (2-8) بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل كلفة، والتميز، والتركيز).²

تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى مستنتجاتها، إذ يتطلب تحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل التكلفة ومتابعتها وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من المنتجات، وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير أنشطة سلسلة القيمة.³

ووفقا لنموذج بورتر تحليل سلسلة القيمة فإن الأنشطة التي تنفذ في أي مؤسسة تنقسم إلى مجموعتين الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة)، كما يشير هذا النموذج إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعدا أساسيا في نموذج بورتر فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها مطروحا منها التكاليف.⁴ ويتم توضيح كل من المجموعتين من خلال الشكل الموالي كما يلي:

الشكل رقم (8-1): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michel gervais, stratégie de l'entreprise , economica, paris , 2003 p 118.

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 135.

³ C.Marmuce, politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2^{ème} édition economica, paris, 1996,p 331.

⁴ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 10.

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية الأولية:

تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها

للمشتري، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:¹

1- الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، والمخازن والرقابة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية الجديدة لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

2- العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التصميم والتشغيل على الآلات، والتجميع والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات، والرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية (التسهيلات).

3- الإمدادات الخارجية (المخرجات): أنشطة مرتبطة بالجمع، وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع على العملاء وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

4- التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل الترويج، منافذ التوزيع والتسعير.

5- الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لدعم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل خدمات التركيب، والتوصيل، والتدريب وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.

أما الأنشطة المساندة أو الداعمة في نموذج سلسلة القيمة فهي كما يلي:

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة المساعدة:

هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة وهي:

1- البنية الأساسية للمؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، والمحاسبة والجوانب القانونية، والتمويل والتخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

2- إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقويم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر مهمة في تحديد نواحي القوة والضعف فيها.

3- التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوبة إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة والمعرفة التقنية كذلك مقدرة التأثير على هياكل التكلفة وتغييرها وجعلها أكثر ديناميكية، كما أنه يتحكم في حواجز الدخول للأسواق، وكسرها أو بناءها.

¹ M. Poter, l'avantage concurrentiel, 2000 op, cit. p:55.

4- المشتريات: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، شراؤها سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها أفضل تكلفة، ويدعم كذلك تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تلجأ المؤسسة إلى:

- التحكم في هيكل التكاليف.

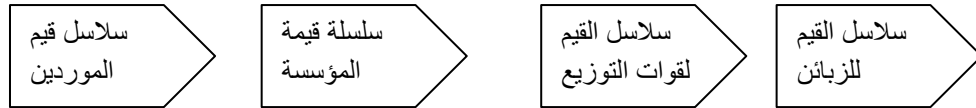
- تصور سلسلة القيمة جديدة.

- تفعيل وتنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات التشغيلية في المؤسسة.

فإذا كانت توفر هذه المنافع للعمليات بطريقة أفضل من المنافسين فإن ذلك يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات، وأن أي تغيير في سلسلة القيمة للمؤسسة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها، بما يتلاءم وذلك التغيير.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إنشاء القيمة يقتضي التنسيق بين سلسلة القيم المؤسسة وسلاسل القيم الخاصة بالموردين، الموزعين وكذلك الزبائن، وهو ما يطلق عليه بنظام القيم، وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيمة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة،² والشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم.

الشكل رقم (9-1): نظام القيم:



source: Michel Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, France, 1999, p 51.

إذن فبناء الميزة التنافسية يركز على التنسيق والترابط الفعال مع مختلف الشركاء الموردين والزبائن فأنظمة الإنتاج just in time (JIT) المطبقة من قبل المؤسسات اليابانية نجد كفاءتها وفعاليتها من خلال علاقاتها المتميزة مع مختلف المتعاملين معها انطلاقاً من مكاتب الدراسات إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للعملاء، وبذلك فالمهم هو فهم سلسلة القيمة للمنظمة وارتباطها مع بقية السلاسل الأخرى، بين هذه الأطراف مما يؤدي إلى تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها مما يقوي منافسة المؤسسة.

المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها:

بعد معرفة أسس بناء الميزة التنافسية التي يتم اكتسابها، وتكون هذه الأسس قد حققت تفوقاً تنافسياً على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئة المؤسسة فإن الذي يبقى مطروح هو ما الذي يبقي الميزة التنافسية دائماً ويبعدها عن تقليد المنافسين؟

² Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, France, 1993, p 210.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية:

- 1- الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم المواد التي تملكها المؤسسة، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.¹
- 2- إمكانية التقليد: حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها. ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد عليها التغلب على مشكلتين هما:

1- مشكلة المعلومات:

- ما هي الميزة التنافسية للمنافس الناجح وكيف تتحقق؟
- مشكلة المعلومات يكون سببها نقصاً في المعلومات، وإذا أرادت المؤسسة تقليد إستراتيجية المنافس، فإنه يتوجب عليها توفير المهارات التي تعد أساس الميزة التنافسية بالنسبة للمنافسين ومن ثم تحديد الموارد المطلوبة.
- 2- مشكلة نسخ الإستراتيجية:

- كيف سيجتمع المنافس المعول عليه الموارد والقدرات (المهارات) المطلوبة لتقليد إستراتيجية الخصم الناجحة؟
- 3- ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، حيث تكون دورات حياة المنتج عادة قصيرة والمزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة قبل المنافسة.

الفرع الثاني: كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

- يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ودعم مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام طرق وأساليب جديدة وأفضل للمنافسة، ويكون ذلك عن طريق القيام بعمليات ابتكار متواصلة سواء من حيث إجراء تحسينات في منتجاتها، أو تقديم أساليب إنتاجية أو تسيرية جديدة، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية نجد:
- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون تنمية حاجات لديهم أو تغير أولوية الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ Alain Marion, le diagnostic de pentreprise, édition economica, paris, 1996, p: 121.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
 - تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، الموارد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الإعلان.....، وكذلك نجد تأثيرها مرتبط أيضا بدرجة توفر هذه الموارد في السوق الذي تتعامل معه في جلب الموارد.
 - حدوث تغيرات في القيود الحكومية: مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، جمعيات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق....
- الفرع الثالث: نظام الإنتاج في الوقت المحدد أساس لتحقيق ميزة التنافسية:**
- لقد كان لنجاح الصناعة في اليابان أثر كبير في لفت أنظار العديد من العملاء للبحث عن الأسباب الحقيقية وراء ارتفاع جودة المنتجات وانخفاض كلفتها، فقد أوضح الباحثون أن هذا يرجع جزئيا إلى قدرة نظام الإنتاج المستخدم على تخفيض الفاقد أو المعيب في الإنتاج حتى الوصول إلى المعيب الصفري، وارتفاع الجودة المنتجات، وانخفاض كمية المخزون بالمقارنة بدول أخرى.
- وتعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات، وذلك وفق الوجه التالية:¹
- تحديد المواد التي لا تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
 - وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج الطلبية صغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
 - بما أن عمال الإنتاج الأكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عن حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية لتصرف بطريقة صحيحة.
 - تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها مدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.
 - زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة، لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
 - لا يوجد مجال للإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.
- يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة، وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق

¹ صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 357-358.

جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وكذا تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها.

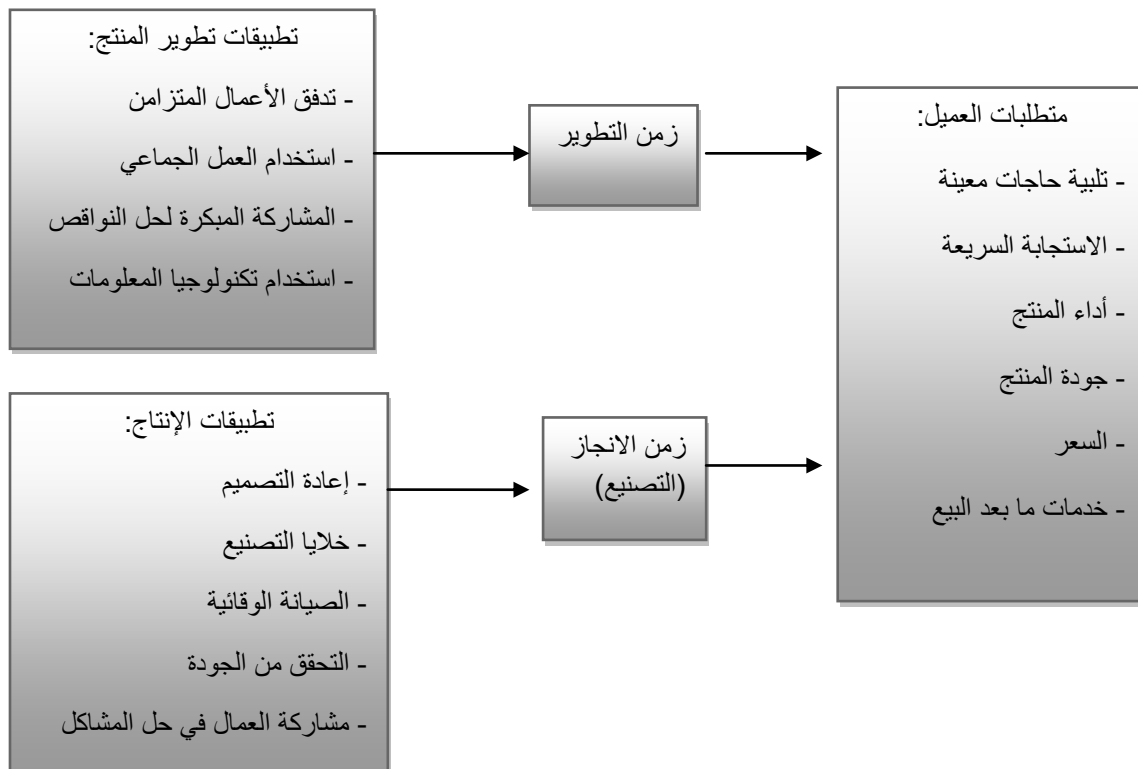
كما يعتبر وقت آجال التسليم بقدر ما هي التكاليف والخدمات متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة، فالمؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الآجال، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف، وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وتعظيمه، مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصة السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية.¹

وتهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الاحتياجات والرغبات التي يريد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.

وتمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل، يتم توضيحها من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): مراحل تطوير المنتج لتحقيق رضا العميل



المصدر عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- إن التنفيذ الجيد لعملية تطوير المنتج تستند إلى ما يلي:¹
- تقليل مدة تطوير المنتج مع التأكيد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة على السعر التنافسي لهذا المنتج.
 - التأثير مباشر في العميل من خلال قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته وتوقعاته، تحسين أداء المنتج، زيادة مستوى جودته، تقليص سعره وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل.
 - زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العمليات وكذلك تكلفة هذه الأخيرة، مما يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
 - ويمكن إجراء تغيرات في العملية الإنتاجية دون المساس بعملية تصميم المنتج، كتحسين مؤشرات الجودة المعتمدة في تطبيق الرقابة على مستوى جودة المنتجات.
- وتعتمد المؤسسات في المنافسة في ما بينها على الوقت كأساس لتحقيق مزاياهم التنافسية، وذلك بالتركيز على تقليص وقت تطوير المنتج، مما يساهم في تقليل التكلفة وتحسين مستوى الجودة، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة في مجال التصميم، التكلفة والجودة.
- ومن أهم العوامل الواجب توافرها هي فريق عمل كفء وفعال، وقادر على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج، مما يؤهله إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحسين جودة المنتجات وبناءهم ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إن فلسفة الوقت المحدد تعتبر تقنية لتحسين الجودة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تطبق هذا النظام.

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 49-50.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية وكذا آليات تدعيمها وتوصلنا إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات البيئية، وذلك استنادا إلى ما تملكه المنظمة من موارد وإمكانات مع تحديدها الدقيق لجوانب القوة وجوانب الضعف نظرا لكون مسار أسواق العالم يؤكد استحالة امتلاك المؤسسة لعناصر القوة في جميع الأنشطة والعمليات.

وفي ظل التغيرات السريعة لم يعد امتلاك الميزة التنافسية بالأمر المطلق بل صارت ملكيتها ظرفية مؤقتة مرهونة بعدة شروط، كما أصبح تحقيق ميزة تنافسية ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون.

وفي مثل هذه الظروف تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السبيل والمحرك الأساسي للمؤسسة في الرفع والحفاظ على الحصة السوقية وبقاء وفاء الزبائن لمنتجاتها، ويعد الوقت والجودة والإبداع وتخفيض التكلفة من الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية، كما تعد إستراتيجية التنافس وتحليل سلسلة القيمة من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق واكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

علما أنه عندما يتم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يتم التركيز على وظيفة الإمداد ليتم في الأخير توضيح دور الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

وظيفة الإمداد في المؤسسة

تمهيد:

تواجه مؤسسات الأعمال بيئة ديناميكية متحركة غير مستقرة ، الامر الذي يتطلب منها تبني استراتيجية متينة تمكنها من التكيف و جعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة، بالاضافة إلى تمكينها من الحصول ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح والاستمرار، وتكمن هذه الاستراتيجية في الادارة المثلى لوظيفة الإمداد والتي تعتبر فلسفة وتوجه جديد في الإدارة الحديثة، وأداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى أداء المؤسسات ، وتتمثل شبكة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج توزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم ، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة لعدة مرات من خلال قنوات محدودة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها.

كما أن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها ، وبالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه القيمة من خلال زاويتين هما الوقت والمكان.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على دور وظيفة الإمداد أهميتها ودورها مع التركيز على نظام الإمداد والاستراتيجيات المرتبطة به.

وهذا وفق المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية وظيفة الإمداد

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد

المبحث الثالث: نظام الإمداد والاستراتيجيات المرتبطة به

المبحث الأول: ماهية وظيفة الإمداد

يعد الإمداد من الأعمال الكبيرة فلاستهلاكه للأرض ، ورأس المال، و المعلومات ، مترافقا مع تأثيره على مستوى الحياة في العالم، تضمينات هائلة. فخلال الربع الأخير من القرن العشرين الميلادي زادت أهمية الإمداد من وظيفة كانت تدرك بأنها ضرورية بالكاد إلى:

- 1-نشاط يمكن انتاج و فرات معنوية في التكاليف فيه
 - 2-نشاط له إمكانية هائلة للتأثير على رضا العميل ، وبالتالي زيادة المبيعات.
 - 3-سلاح تسويق مكن استغلاله بفعالية في اكتساب ميزة تنافسية دائمة.
- المطلب الأول: مدخل إلى وظيفة الإمداد

إن فهم الإمداد يتطلب التعريف بهذا المفهوم منذ ظهوره إلى حين استخدامه في مجال الاقتصاد، وإن الحديث عن هذا المفهوم يفرض تحديد علاقته بالوظائف المهمة للمؤسسة و تحليل التقلع الوارد بينه وبين أهم الوظائف ذات الصلة بالدراسة.

الفرع الأول: مفهوم الإمداد:

قبل التطرق إلى مفهوم الإمداد يجب العودة إلى أصل هذا المصطلح و تطوره التاريخي، للإلمام بجميع الجوانب التي يعني بها.

- 1-أصل مصطلح الإمداد:
- إن الإمداد موجود في حياتنا منذ القدم، وكلمة logistics مأخوذة من الكلمة الإغريقية logistickos و التي تعني calculation and Reasoming (الحساب و الاستنتاج من المنظور الرياضي).
- يقول بعض المؤرخين إن الجيش الروماني كان يستخدم الإمداد لكن أول ظهور لتلك الكلمة في العصور القديمة كان في القرن 17 م بفرنسا في عام 1970 حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت للجيش في هذه العصور، وكان الاقتراح يعمل رتبه و تسمى Marchal General de Logis وكان مسؤولياته عبارة عن التخطيط ، اختيار المواقع ، و تنظيم التنقلات و الإمداد.¹ أما في القرن 19م فقد بدأت كلمة logistics في الظهور و ذلك عام 1863 حينما تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات (الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجيسي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة)، وفي تلك الفترة كان تعريف الإمداد هو فن تحريك الجيوش أو العساكر.²

أما في القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير و سريع لتحريك الجيوش وإمدادها ، وبذلك عاد الإمداد إلى الظهور وبشدة خاصة في الجيش الأمريكي ، و بعد انتهاء الحرب

1-عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات ، المنظمة العربية ، التنمية الإدارية ، بحوث و دراسات القاهرة، 2007، ص:31.

-Daniel Tixier et la logistique d'entreprise , vers un Management plus compétitif, Dunod, Paris, 1996,p14²

أصبحت كلمة الإمداد كلمة رسمية لجميع الجيوش. ولقد أصبحت كلمة متداولة الاستعمال في أيام الجنرال مارشال Marchall حيث كان لمخططه الدور الكبير في تعميم مخطط الإمداد لهدف مسطر على المستوى السياسي¹، فكان الإمداد مطبقاً في الجانب السياسي والعسكري، ومن هذا المنطق ظهر استعماله في الجانب الإداري وكان لانتشار القوات الأمريكية الدور في كشف علاقات الإمداد بالإدارة. وبذلك فإن مفهوم الإمداد logistics نشأ نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأفضل طريقة ممكنة، ثم استخدام بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق الإمداد في مجال الأعمال فيما عرف باسم، Business Logistics، حيث تبين من الدراسات التي أجريت في أن نحو 20% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى أنشطة الإمداد.²

2- مراحل تطور مفهوم الإمداد:

عرف مجلس إدارة الإمداد CLM (The Council of Logistics Management) وهو تنظيم رائد لمهني الإمداد يشمل أكثر من 15000 عضو حالياً. هذا المفهوم في سنة 1950 على أنه "تلك السلسلة الواسعة من الأنشطة المهمة بالحركة، الكفاءة للمنتجات النهائية منذ نهاية خط الإنتاج، إلى غاية وصول العميل، وفي بعض الأحيان تمتد لتشمل حركة المواد الأولية من مصادر التوريد إلى بداية خط الإنتاج، وتحتوي هذه الأنشطة تكاليف النقل والتخزين ونفقات المواد والمناولة والتغليف الوقائي ومراقبة المخزون واختيار مواقع التخزين والتصنيع وأعباء انجاز أمر التوريد والتنبؤ التسويقي وخدمة العميل.³

وفي ظل التنوع الكبير الذي حصل في المنتجات سنة 1960 وارتفاع معدل الخدمات المقدمة وتعدد العلامات التجارية في السوق، والتي وصلت إلى حوالي 60 علامة في كل سوق، فقد تم تكييف هذا المفهوم ليعرف الإمداد على أنه "إدارة مجموع الأنشطة من خلال المنفعة الزمنية والمكانية للمنتج".

ولقد كان لثورة تكنولوجيا المعلومات التي حصلت سنة 1980 تأثيراً واضحاً على الإمداد إذ سمح الاستعمال المكثف للحاسوب بتغيير خصائص أنشطة الإمداد من اهتمامه بالأدوات والتقنيات إلى تركيزه على التنظيم الهادف والإدارة الفعالة، حيث أصبح التوجه الإمدادي واعتماد نظام المعلومات الاهتمام الأول للتنظيم الإداري، ومن ثم فقد عرف مجلس إدارة الإمداد هذا المفهوم سنة 1986 على أنه عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق النظم والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفعالية، وكفاءة من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء.⁴ ويشتمل هذا التعريف تدفق السلع والخدمات والمعلومات في كل من قطاعي التصنيع والخدمات، حيث يشمل قطاع التصنيع كل أنواع الشركات التي تتيح

¹ عبد الحسين ميرز، أهمية الأمداد و التموين، ص: 2، 2011/06/21، نقلا من الموقع: www.absala.com.

² كامل السيد غراب، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجيستية، ص: 21، 2011/06/03 نقلا من الموقع: <http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/document->

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 23.

- جيمس ستوك لامبرت دوجلاس، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب سرور ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص: 46.

سلعا تتراوح من سيارات و حاسبات ، أدوات التجميل ، أما قطاع الخدمات فيشمل التنظيمات الحكومية و المستشفيات و البنوك....

مفهوم الإمداد يتناول كافة الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتحرك المواد الخام والأجزاء و المكونات التي تدخل في العملية الانتاجية و المنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المؤسسة أو خارجها إلى أسواقها¹. وقد وضع هاسكت فلاكسكوي و إفي (HASKETT , GLASKOWSKY ET IVIE) تعريف للإمداد أنه " إدارة كل النشاطات التي تؤدي إلى دوران المنتجات و تنسيق الخدمات والطلبات في اطار خلق القيمة و ذلك بتوفير السلع في المكان و الوقت المطلوب².

و هناك من عرفه على أنه الفعل الثلاثي للتخطيط و التموين و تحقيق الطلبات لارضاء الزبون الذي يسبق رغبات و إرادات الزبون الذي يسمح بتزويد رأس المال ، المواد ، اليد العاملة ، التكنولوجيا و المعلومات اللازمة لتحقيق الرغبات و الطموحات الذي يسمح بتوسيع و استعمال شبكات التوزيع و الجودة ، المواد و المعلومات و الخدمات من أجل الارضاء التام و السريع للطلبات حسب الترتيب ، الموضوع من طرف الزبائن بالأسلوب الأكثر صحة³.

و بدخول متغيرات جديدة تتناسب مع تطور الانتاج ووسائله الحديثة فقد أصبح تعريف الإمداد الحديث الـ 9RC⁴:

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| 1-Right product | 1- المنتج الصحيح |
| 2- Right Quantity | 2- الكمية الصحيحة |
| 3- Right Quality | 3- الجودة الصحيحة |
| 4- Right Place | 4 - المكان الصحيح أو المناسب |
| 5- Right Time | 5-الوقت الصحيح أو المناسب |
| 6-Right Forme | 6- الشكل الصحيح |
| 7-Right Price | 7- السعر المناسب |
| 8- Right Pachging | 8- التغليف الجيد |
| 9- Right Information | 9- المعلومات الصحيحة |

وبذلك فإن وظيفة الامداد تشمل أنشطة محددة تبدأ بالمنتج وتنتهي بقناعة المستهلك بل تمتد إلى التخلص من النفايات و اعادة التصنيع.

الفرع الثاني : أهمية وظيفة الامداد:

ظهرت أهمية وظيفة الامداد منذ فترة قصيرة نتيجة ظهور بعض العوامل و التغيرات في بيئة الأعمال و يمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي:¹

¹-محمد أحمد حسان ادارة سلاسل الإمداد و التوزيع ،دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص17.

²-daniel Tixer et Pol, la logistique D'entreprise,Opc,Cit ;p.41

-alexader K.Sami,stratégie logistique ,supplychain management,3éme edition,Dunod ,Paris,2004,p10.³

⁴- عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، ادارة سلاسل التوريد ، دار المسيرة للنشر ، ط1، عمان، 2009، ص39.

- 1- اكتشاف أثر الإمداد على التكاليف ومستوى الخدمة
 - 2- تدهور ربحية كثير من المؤسسات التي لم تأخذ بمفهوم الإمداد
 - 3- نمو مفهوم الأنظمة و مفهوم تحليل التكلفة الكلية.
 - 4- اكتشاف أن زيادة فعالية نشاط الإمداد تمثل رافعة حقيقية لربحية المؤسسة.
 - 5- هذا بالإضافة إلى التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال والتي يمكن تلخيصها في:
 - أ - التقدم في تكنولوجيا الحاسبات الآلية
 - ب - التقدم في نظم المعلومات والأساليب الكمية
 - ج - الحالة العامة للاقتصاد من سنة 1950 إلى 1960.
 - د- ظهور نمو نشاط الإمداد العسكري خلال الحرب العالمية الثانية.
 - هـ - ظهور وانتشار المفهوم التسويقي.
 - و - زيادة عدد المنتجات
 - ح - سيادة المنافسة الشاملة.
- ووظيفة الإمداد تمثل مجالا هاما من مجالات تحسين الربحية حيث تشكل نسبة الانفاق على المواد الأولية والإمداد نسبة كبيرة بالمقارنة بعناصر الانتاج الأخرى ، فمن خلال تحليل القوائم المالية لعدد كبير من المؤسسات اخاصة والعامة اتضح أن نسبة المنفق على المواد والإمداد تشكل ما يقارب 60% بالمقارنة بإجمالي الانفاق في هذه المؤسسات ، ويوضح لنا الجدول التالي معلومات عن متوسط نسبة المنفق في المؤسسات الصناعية.

جدول رقم (1-2) نسبة المنفق على المواد والامداد في العديد من المؤسسات

نوع النشاط	نسبة المنفق على المواد والامداد
غزل القطن cotton yarn معدات الجيولوجيا ، صناعة السكر، الغزل ، الصوف.	*أكثر من 65%
صناعة الخبز، صناعة نسيج الأقطان	* 60 % - 65%
الصناعة الهندسية	* 55 % - 60%
بناء السفن، الصناعات الكيماوية، دواليب (اطارات)، السيارات، صناعات الاسمنت، صناعة الآلات ، صناعة الكهرباء	* 50 % - 55%
صناعة الأدوية	* 45 % - 50%
صناعة الحديد والصلب ، صناعة الورق ، المخصبات الزراعية، صناعة الطائرات.	* 40 % - 45%

المصدر: عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:11.

يتضح لنا من الجدول أهمية وظيفة الإمداد والتي يتلخص في ارتفاع تكلفة المواد المشتراة، فأى إسهام في هذا المجال يؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة وبالتالي العائد على الاستثمار. ومنه فإن زيادة الربحية ما هي بلا شك إلا نتيجة الزيادة في المبيعات، ولكن في ظل زيادة المنافسة وحدتها مع وجود قيود حكومية تحد من التوسعات، فإن هذا البديل من الصعب تحقيقه، وبجانب إمكانية زيادة الربحية أو العائد من خلال التركيز على تخفيض تكلفة المواد والإمداد كهدف أساسي لمعظم المؤسسات، والذي يشكل المحور والدور الأساسي لمدير إدارة الإمداد.

وبذلك فقد أعطت الدول الكبرى أهمية خاصة للإمداد لكونه يمش البنى التحتية لإقتصاداتها، ففي الولايات المتحدة الأمريكية فقد أنفقت وحدها أكثر من 893 مليار دولار عام 1994 على سلاسل التوريد وهذا المبلغ يزيد على ميزانيات الدول العربية مجتمعة لنفس العام كما أنفقت أكثر من 762 مليار دولار على النقل والتخزين، وأكثر من 510 مليار دولار عام 1996 على بقية عناصر الإمداد،¹ حيث شكلت تلك المصروفات أكثر من 10,5% من إجمالي الناتج GDP في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1996، وقد كانت تشكل 17,2% من إجمالي الناتج المحلي عام 1980 ويبرز في الولايات المتحدة ثلاث لاعبين رئيسيين في قطاع خدمات الإمداد هم:

DHL,VPS,FEDEX وتستحوذ الشركات الثلاثة مجتمعة على نسبة 75 % من حصة السوق

الأمريكي في البريد السريع، حيث تستحوذ شركة FEDEX لوحدها 50 % من السوق الأمريكي، كما تعتبر رائدة الصناعة في الولايات المتحدة حيث تستحوذ على نسبة 60 % من خدمة تسليم الطرود في السوق الأمريكية؛ كما أن شركة DHL فقد تمكنت من تعزيز مكانتها التنافسية من خلال استحواذها سنة 2003

¹ - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص:12.

على AIBORNE وتعتبر شركة DHL من أقوى الشركات مكانة في السوق الأوروبي والأسوي ومن المرتقب أن تدخل العديد من الشركات هذا المجال باعتباره مجالا واسعا من الخبرة والكفاءة، فضلا عن احتدام المنافسة فيه. ومن هنا يتضح أهمية وظيفة الإمداد في أنها تفوق بكثير ما تتصوره غالبية المؤسسات عند محاولتها قياس حجم أو مقدار هذه التكلفة، وفي الحقيقة فإن أي قرار رئيس يتعلق بنظام الإمداد يمكن أن يؤثر في تكلفة نشاط الأعمال في المؤسسة ككل³. ومنه توحيد الجهود إلى تخفيض تكلفة المواد سيترتب على ذلك ليس فقط زيادة الربحية وإنما تدعيم مركز الشركة وصورتها أمام الرأي العام. وبذلك يقاس نجاح وفشل أداء وظيفة الإمداد من خلال نجاح إدارة الإمداد في تحقيق أقل تكلفة ممكنة لمجموع الأنشطة المكونة لها مع تحقيق خدمة مقبولة.

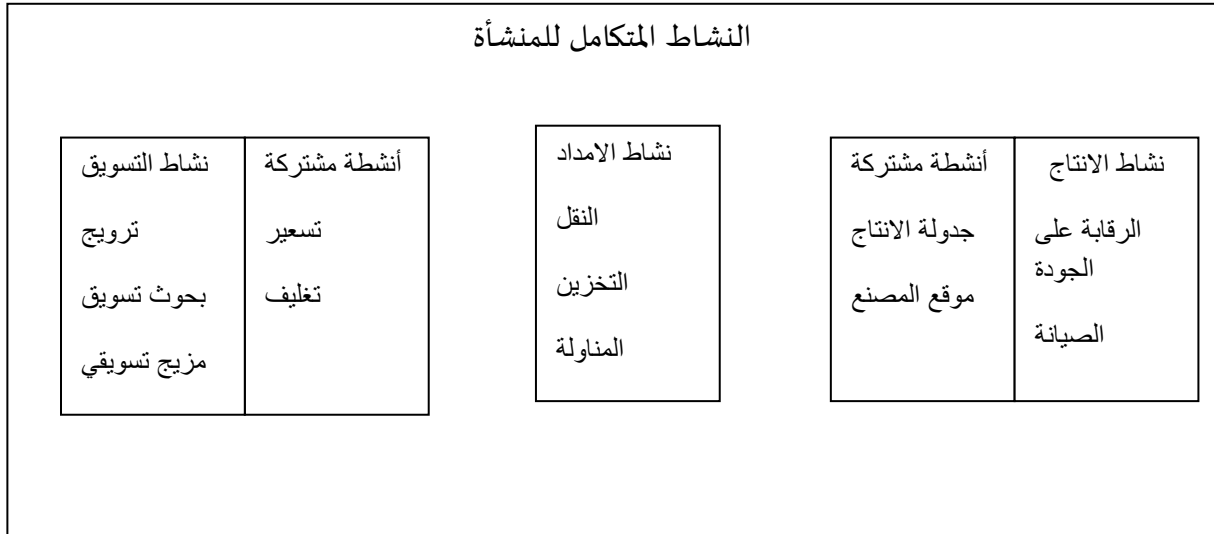
الفرع الثالث: أهداف وظيفة الإمداد

من السهل تحديد أهداف وظيفة الإمداد لكن من الصعب تحقيق هذه الأهداف في التطبيق العملي، تلخيص أهداف وظيفة الإمداد في 11 تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود أقل تكلفة ممكنة. ولقد أثار الباحث الاستشاري العالمي بيتر دركر PETER DRUCKER عام 1962 في كتاب نشره على ضرورة تكامل العناصر المختلفة ذات الأهداف المتعددة والمرتبطة بالمزيج التسويقي لتوليد إدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك. والهدف الرئيسي لوظيفة الإمداد هو تنمية نظام متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف التسويقية والأهداف الإنتاجية للمؤسسة، وذلك عن طريق تحقيق التوازن ما بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وما بين إجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء ويمكن أيضا تحديد أهداف وظيفة الإمداد من خلال مستويين هما المستوى الإداري والمستوى التشغيلي أو الوظيفي، حيث يهدف الإمداد على المستوى الأول إلى الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء والمعدات وفقا للالتزامات المتمثلة في الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، مصدر التوريد المناسب، وعلى المستوى الثاني فهو يهدف على ضمان التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الثراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون تنمية مصادر جديدة وفعالة، تنمية علاقات طيبة مع المورد².

المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بالوظائف الأخرى

من خلال مفهوم الإمداد فإن وظيفة الإمداد تمثل نشاطا وسطا بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، مما يعني ارتباط وظيفة الإمداد بكل من وظيفة الإنتاج والتسويق ووجود تداخل بينهما. إضافة إلى ضرورة الإشادة بمدى علاقة هذه الوظيفة بأهم القضايا التي تشغل المؤسسات في عالم اليوم، ألا وهي القضايا البيئية والشكل يوضح مدى التداخل بين وظيفة الإمداد والإنتاج وبين وظيفة الإمداد والتسويق.

والشكل التالي يبين تداخل أنشطة الإمداد مع أنشطة الإنتاج والتسويق.¹



المصدر: عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص: 36

من الشكل يتبين أن الانتاج يمكن أن يخضع لكل من إدارتي الامداد والانتاج أو على الأقل التنسيق التام بين الادارتين ، حيث تشارك الامداد بالتنسيق بين عمليتي التوريد والتوزيع وتوقيت العمليات ، وذلك لتحقيق هدف واهتمام إدارة الانتاج بالحصول على المواد بأقل تكلفة ممكنة وبالجودة المناسبة وبما يحقق تتابع عمليات الانتاج و اتمامها في الوقت المناسب لها.²

حيث أن من أولويات مهام إدارة الامداد خدمة مصالح الانتاج وذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الانتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها بأي طريقة من الطرق وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما ، ويتضمن ذلك وقبل كل شيء تبادل تام في المعلومات والبيانات فعلى إدارة الانتاج أن تمد إدارة الامداد بالمعلومات والبيانات عن:³

- خطط وبرامج الانتاج بدقة وايضا تخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط فور حدوثها.

-الصعوبات في استخدام بعض أنواع المواد أو عدم كفاؤتها

-تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية.

ومن ناحية أخرى إدارة الامداد يجب أن تتعاون مع إدارة الانتاج بحيث توفر لها احتياجاتها من المواد والمستلزمات إلى جانب امدادها بالمعلومات اللازمة عن مواعيد ورود هذه الاحتياجات وذلك بامدادها بالمعلومات التالية:

¹ - عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص: 36

² - نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 4

³ - السقطي خالد، ادمشتريات واستراتيجيات سلسلة 1للتوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في ادارة المخازن والمشتريات، ورشة عمل الالكترونية جمهورية مصر العربية، القاهرة، أيام 2، 6، سبتمبر 2009 ، ص: 29— 29.

- مواعيد ورود الطلبات واحتمالات التأخير حتى تتمكن إدارة الانتاج من أخذ هذا العنصر بالاعتبار عند وضع خطط الانتاج وجدولته.

- التطور الفني والتكنولوجي في صناعة المواد ومستلزمات الانتاج التي تحتاجها العملية الانتاجية ، مما يتيح لإدارة الانتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الانتاج بما يتماشى مع هذه التطورات.

- المواد والخامات البديلة أو الجديدة التي تظهر في الأسواق حتى يمكن إدارة الانتاج أن تختار من هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الانتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

إذن أنشطة الإمداد هي التي بدورها تهتم بتوفير المواد اللازمة للعملية الانتاجية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها إلى حين وصولها إلى المخازن ثم انتقالها إلى مراكز الاستخدام.¹

الفرع الأول: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق:

كذلك من الشكل فإن لإدارة التسويق نشاط التعبئة والتغليف يمثل أحد أنشطة الترويج وهي أحد عناصر نشاط التسويق، يخضع أيضا لإدارة الإمداد أو يتم التنسيق بينهما على الأقل وبين إدارة التسويق.²

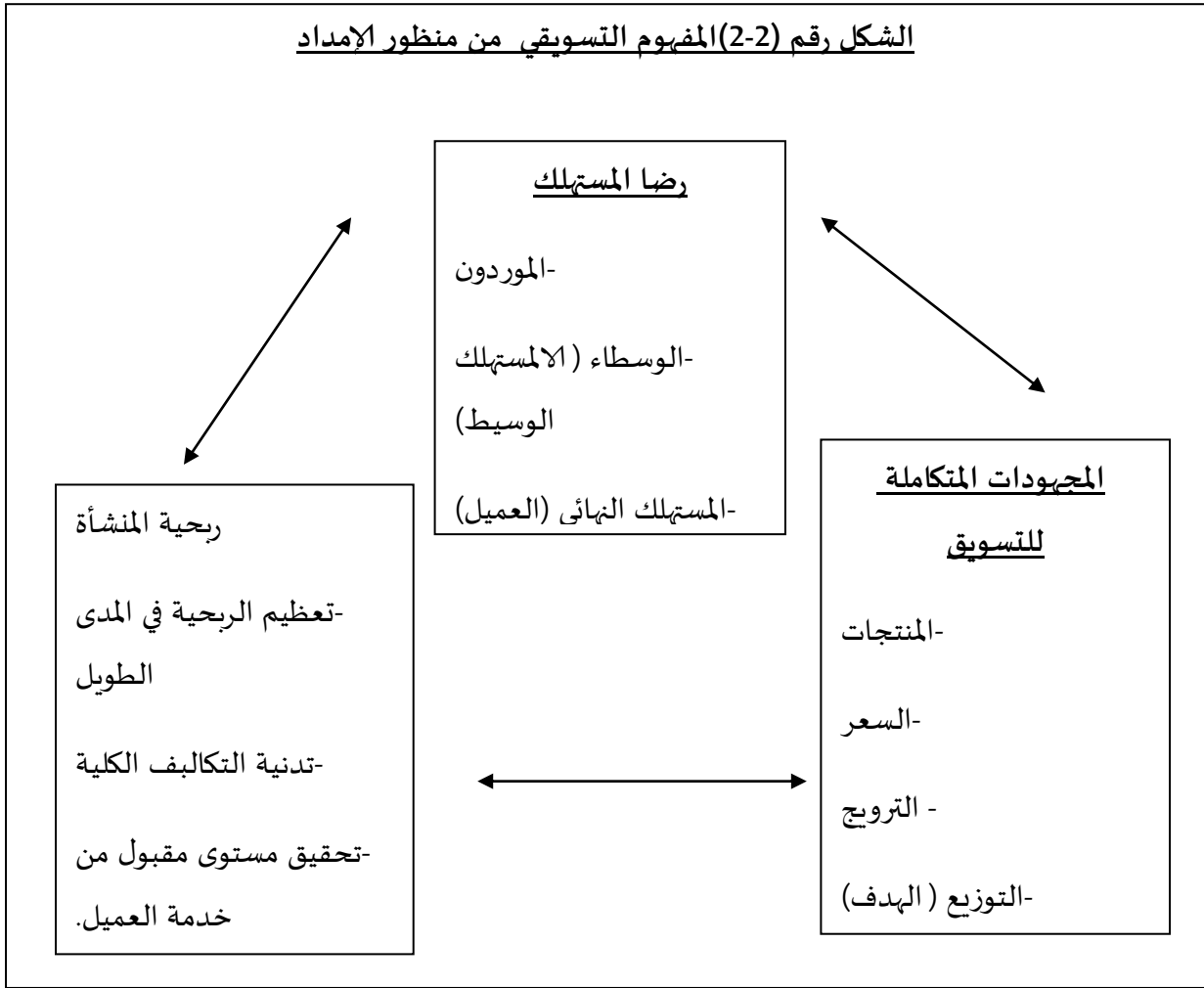
حيث يمثل عنصر أساسي لحماية السلع أثناء مراحل الشحن والنقل والتخزين ، وبذلك أي خطأ في عملية التغليف تؤدي بالضرورة إلى التأثير السلبي على كفاءة وفعالية أنشطة الإمداد . ويمثل مفهوم التسويق "فلسفة إدارة التسويق تحدد أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغباتها وتوفير الاقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين لPhilip Kotler يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات الأسواق، وتلبية هذه المتطلبات للوصول إلى رضا العميل بفعالية أكثر من المنافسين ، هذا الهدف الأساسي توجه إليه جهود دد الادارات الأخرى في المؤسسة ، ونجد أن نشاط الإمداد يقوم بهذا الدور بصفته هو النشاط المسؤول و القادر على تلبية احتياجات العملاء من خلال سرعة التسليم والتخصيص وجودة النتائج، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل وتحقيق فرصة تنافسية لها.

ويبين الشكل التالي المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

¹ - تفيد على هلال ، إدارة المواد ، الإمداد، الاسكندرية، 2000، ص23.

² - رسمية قرياص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة، في إدارة الإمداد و المخزون، مرجع سابق، ص20.

الشكل رقم (2-2) المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر رقم (2-2): تداخل العناصر الرئيسية لخليط التسويق مع وظيفة الإمداد

وبين الشكل أن رضا المستهلك يتحقق من خلال تعظيم المنفعة المكانية والزمنية لموردي المؤسسات و مستخدمي المواد الوسيطة وأخيرا المستهلك النهائي ، وبتحقيق الرابط و التنسيق بين نشاط الإمداد و بين الجهود المتكاملة بتجميع الجهود الموجهة لتوفير المنتجات و تحديد الأسعار و الترويج و التوزيع وادماجها في نظام شامل متكامل حيث تقوم هذه الجهود على تحليل التكلفة الكلية في نظام شامل متكامل ، بتجميع التكاليف الثابتة بين نشاط التسويق والإمداد، ومنه يمكن زيادة القدرة على خدمة العملاء و توفير المبيعات المطلوبة ، مما ينتج عنه مستوى مقبول من رضا المستهلك ، وهذا يعني فرصة متميزة في السوق. ومن المنظور المالي فإن الوصول لهدف ربحية المؤسسة يعني تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق.¹

و التعامل مع المنتجات ، دراسة و معالجة دعاوى و شكاوي العملاء و غيرها من العناصر الأخرى ، حيث أن بالرغم من أن هذه العناصر تتم بعد اتمام الصفقة إلا أنه يجب التخطيط لها قبل التعامل مع العميل.²

1 - نهال مصطفى ، جلال السيد، ادارة اللوجستيات ، مرجع سابق، ص20.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص90،88.

ويمكن القول أن خدمة العملاء هي مجموع العناصر مجتمعة ، يتصرف المستهلك بناء على المزيج المتكامل ، والاعتراف بأن هناك بعض عناصر الخدمة قد تعد أكثر أهمية للمستهلك من غيرها ، كما لا يستطيع لرجل الإمداد و التوزيع التأثير بشكل واضح، إلا في العناصر التي تنتمي إلى اختصاصات و مسؤوليات وحدته التنظيمية وليس كل العناصر.

الفرع الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بالوظيفة المالية

وفقا لمدخل النظم فإن المؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية وذلك لما يحقق أقل تكلفة كلية، وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل، وأي نشاط فيها لا بد وأن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة. لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد والإدارة المالية حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها الإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها مطومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات وتخطيط الأرباح. كذلك أن الإدارة المالية تمد إدارة الإمداد بالمعلومات عن: الاعتمادات المالية المتاحة من معلومات، عن شروط الائتمان، وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض، ومعلومات عن المراكز المالية للموردين، وأيضا معلومات عن أسباب التأخير أما إدارة الإمداد فيجب أن تمد الإدارة المالية بمعلومات حول:

- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب؛
- الإبلاغ عن أي مخالفة للمورد سواء كان تأخير في معيار التوريد أو في المواصفات المتفق عليها لاتخاذ الإجراء اللازم بتوقيع غرامة أو غير ذلك. أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.

الفرع الثالث: علاقة وظيفة الإمداد بالبيئة

إن القضايا البيئية تتطلب القيام بالعديد من أنشطة الإمداد كالتعبئة والمناولة والنقل وتحديد مواقع تخزين النفايات أو التخلص منها. كما أن التشريعات والقوانين الحكومية قد تلزم المؤسسات ببعض أنشطة الإمداد الإضافية في إطار الحفاظ على البيئة، كما هو الحال في ألمانيا، إذ تلزم الحكومة متاجر التجزئة بالقيام بجمع عبوات وصناديق المواد الغذائية المباعة عندما يضعها المستهلك فارغة في أوعية مخصصة لذلك خارج منزله بعد استهلاكه للمنتج، فتحمل المؤسسات إعادة استرداد هذه العبوات الفارغة لتصنيعها من جديد أو إعادة استخدامها أو التخلص منها.

المطلب الثالث: نسبة أنشطة الإمداد من التكاليف ومساهمتها في خلق القيمة

إن حيابة المؤسسة للميزة التنافسية، تقوم باختيار المورد الأنجع لبنائها، وتبدو فعالية هذا المورد من خلال مدى مساهمته في التكلفة من جهة ومشاركته في خلق القيمة من جهة أخرى، ومن هنا تظهر أهمية أنشطة الإمداد من خلال مساهمتها الواضحة في تكاليف التشغيل، وقدرتها على خلق القيمة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوب.

الفرع الأول: نسبة أنشطة الإمداد من تكاليف التشغيل

تعتبر تكلفة الإمداد ثاني تكلفة في ترتيبها من بين تكاليف التشغيل وتعد تكلفة الشراء ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسة، والواقع أن الإحصائيات الحديثة تؤكد بأن تكاليف الإمداد قد تصل أحيانا إلى ما بين 30-40 % من إجمالي تكاليف التشغيل في الشركات العالمية العملاقة. وقد بينت تقديرات سنة 1997 بأن تكلفة الإمداد الكلية لمجموع الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغت 862 مليون دولار، أي ما يقابل 11 % من الناتج المحلي الإجمالي GDP هناك. إذ يعتبر هذا القدر من التكلفة أعلى مجموع النفقات السنوية للدولة على مجال الأمن¹ الاجتماعي والدفاع والخدمات الصحية، ويبين الجدول الموالي نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي الخام في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 1993 في بعض القطاعات.

الجدول رقم (2-3): تكاليف الإمداد في دول الاتحاد الأوروبي سنة 1993

نوع القطاع	أنشطة الإمداد				
	النسبة	النش	التخزين	الجرد	الإدارة
قطاع الغذاء والمشروبات	3,7	2,2	2,8	1,7	10,4 ./.
قطاع الالكترونيات	2	2	3,8	2,5	10,3 ./.
قطاع الكيماويات	3,8	2,3	2,6	1,15	10,2 ./.
قطاع الآلية	2,7	2,3	2,7	1,2	8,9 ./.
القطاع الصيدلاني	2,2	2	2,5	2,1	8,8 ./.
قطاع الجرائد	4,7	3	3,6	2,1	13,4 ./.

المصدر: خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2005، ص:18.

الفرع الثاني: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة

إن التطبيق الجيد لقواعد الإمداد في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد عن 20 % ومن ثم تؤدي أنشطة الإمداد إلى خلق القيمة لعملاء وموردي المؤسسة، ولكل الأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة كحملة الأسهم والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي وأصحاب المصالح، ويمكن التعبير عن القيمة في مجال أنشطة الإمداد من زاوية الوقت والمكان بما يتفق ورغبات العملاء، أما عن القيمة التي يخلقها لأصحاب رأس المال، فهي تنتج عن ترشيد وتخفيض التكاليف الباهظة لهذه الأنشطة. ونظرا لكون نحو 40 % من تكاليف الإنتاج في الدول المتقدمة، يمكن ردها إلى أنشطة الإمداد؛ إضافة إلى تشابه ونقارب تقنيات الإنتاج في هذه الدول؛ فقد أصبح من غير الممكن تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال خفض أنشطة الإمداد.

¹ - رونالد أنش بالو، إدارة اللوجيستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تحرير تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، 2006، ص:33.

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد

تقوم وظيفة الإمداد على مجموع الأنشطة الوظيفية المتكررة عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين، إضافة إلى أنشطة القناة العكسية التي تعمل على التغذية العكسية لنظام الإمداد، وتكون هذه الأنشطة من أنشطة أساسية وأخرى فرعية.

المطلب الأول: الأنشطة الأساسية

تكمن الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل جوهر الميزة التنافسية ومركز مخرجات نظام الإمداد، نظم الإمداد المعلوماتية التي تحكم في سريان المعلومات وتدفقها في كل الاتجاهات، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات ومخرجات النظام، ووظيفة النقل التي لا يمكن فصل مضمونها عن محتوى الإمداد.

الفرع الأول: خدمة العميل

إن أول نشاط يتم تناوله في الدراسة خدمة العملاء، لكونه الوظيفة الحيوية الأولى للمؤسسة، وأن تخطيط الوظائف الأخرى يقوم بناء على متطلبات هذه الوظيفة، التي بدورها تحتاج إلى فهم تطلعات العملاء، حتى تتمكن من العمل بشكل جيد. وبذلك فيعتبر نشاط خدمة العملاء أحد العوامل المهمة جدا التي قد تعد الوحيدة في قناعة الزبون هو القوة المؤثرة التي تحدد مستوى قبول الخدمة التي تقدم له من قبل المؤسسة، حيث تولي اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات الناجحة التي تطلع إلى الرقي وزيادة حصتها السوقية. ويعتبر عامل خدمة العميل مؤثرا في دورة حياة المنتج و الخدمة، وتعد خدمة العميل من الأمور المهمة التي تقدمها المؤسسة لبناء سمعتها الخدمية والإنتاجية.

ويعرف لمبرت 1998 LAMBERT خدمة العميل أنها تختلف من مؤسسة لأخرى و هي مقياس على فعالية نظام الإمداد وكيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت، والمكان للإنتاج والخدمات. ويتحقق رضا العميل، والذي تكون خدمة العميل جزءا متكاملًا منه، إذا كان إجمالي جهود تسويق التنظيم ناجحا. و يمكن أن يؤثر كل مكون من مكونات نظام الإمداد على ما إذا كان العميل يحصل على المنتج الصحيح في المكان الصحيح وفي الحالة الصحيحة، وبالتكلفة الصحيحة في الوقت الصحيح. لذلك تشمل خدمة العميل التنفيذ الناجح لمفهوم إدارة الإمداد المتكاملة بغرض توفير المستوى اللازم من رضا العميل بأقل إجمالي تكلفة ممكنة.

ولاحظ KYJ أن خدمة العملاء في حالة تطبيقها، بفعالية ما هي إلا متغير رئيسي PRIME VARIAB له تأثيره الجوهري على عملية خلق الطلب، والحفاظ على ولاء العميل، كما يعتقد أن خدمة العملاء تنصرف بصفة خاصة إلى سلسلة أنشطة المبيعات، والرضا والتي تبدأ عادة مع إدخال أمر الطلب، وتنتهي مع تسليم المنتج للعملاء، وفي بعض الحالات تستمر خدمة العملاء كما في حالة تقديم خدمات التركيب والتشغيل والصيانة للمعدات أو غيرها من خدمات الدعم الفني.

أما HESKETT فقد أوضح وبصورة مبسطة أن خدمة العميل الإمدادية بالنسبة للعديد من المؤسسات تتمثل في السرعة الاعتمادية والتي معها يتم توفير المنتجات التي يرغب فيها العميل وسبق أن طلبها. وتعتبر هذه الوظيفة حلقة وصل بين التسويق والإمداد، باعتبار أن عناصر المزيج التسويقي تتضمن المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويستخدم المكان كأفضل مصطلح لتمثيل التوزيع المادي، الذي يعمل على خلق القيمة

المكانية والزمنية للعملاء، والعناية بهم والتأثير في سلوكهم.

وتبدأ خدمة العميل عادة بإدخال أمر الطلب وتنتهي بتسليم المنتج إلى العميل، وقد تستمر إلى ما بعد التسليم، وهو ما يتمثل في خدمات التركيب والتشغيل والصيانة وغيرها من خدمات الدعم الفني أو التقني. ومنه يمكن تقسيم عناصر خدمة العميل وفقا لعلاقتها بحركة المنتج إلى مجموعة من العناصر تأتي قبل الصفقة وأثناء الصفقة وبعد الصفقة، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الفرع الثاني : نظم المعلومات

تعتبر المعلومات القاعدة الأساسية لعملية السيطرة الإدارية حيث أن القرارات السلعية تعتمد على المعلومات الصحيحة، لذا فإن المعلومات هي العنصر البؤري في نجاح سلال التوريد طالما أن المدراء من دون هذا العنصر لا يستطيعون معرفة حاجات وطلبات الزبائن وكذلك مستويات المخزون المتاحة لتلبية الطلبات و الحاجات.

حيث أن كفاءة عمليات التنظيم والتخطيط والرفابة ترتبط ارتباطا قويا بكمية وشكل ودقة المعلومات والبيانات المتاحة، وإن وجود نظام فعال للمعلومات الخاصة بالإمداد يساعد الإدارة على غزو أسواق جديدة، وتعتبر أشكال الغلاف والمفاضلة بين امتلاك واستئجار وسائل النقل، وتحديد المستويات المناسبة من المخزون، تحديد مواقع المستويات.... وغيرها من القرارات الاستراتيجية التي يتطلب اتخاذها، توافر البيانات الكاملة والمصروفات المرتبطة بكل بديل.¹ ومنه فإن نظام المعلومات الفعال هو النظام الذي بقي لاحتياجات الإدارة ويستطيع أن ينقل المعلومات من أماكن توافرها إلى المستويات الإدارية المناسبة. حيث تزداد أهمية المعلومات يوما بعد الآخر في ظل بيئة الأعمال الجديدة التي تحكمها العولمة وما نتج عنها من منافسة دولية عالمية، ساهمت في خلق وتطوير نظم الانتاج القائمة على ميزة الوقت في ظل قصر دورة حياة المنتج، كما أن بروز عنصر المعرفة كإحدى الموارد الانتاجية الهامة، قد ساهم في البحث عن نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف التنسيق، و يمنحها مرونة أكبر.

وتعرف نظم المعلومات على أنها مجموعة من العناصر التكنولوجية المترابطة المتفاعلة بعضها مع البعض الآخر التي تستخدمها المؤسسة والأفراد في تجميع وتشغيل ومعالجة و تخزين واستخدام وتوزيع المعلومات لعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة.²

ويمكن تقسيم أنظمة المعلومات إلى عدة أنواع منها:

Transactional processing Systems

■ أنظمة معالجة العمليات

Management Reporting Systems

■ أنظمة التقارير الإدارية

¹ - نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص267.

² - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر، عمان، 2006، ص22.

Decision Support Systems

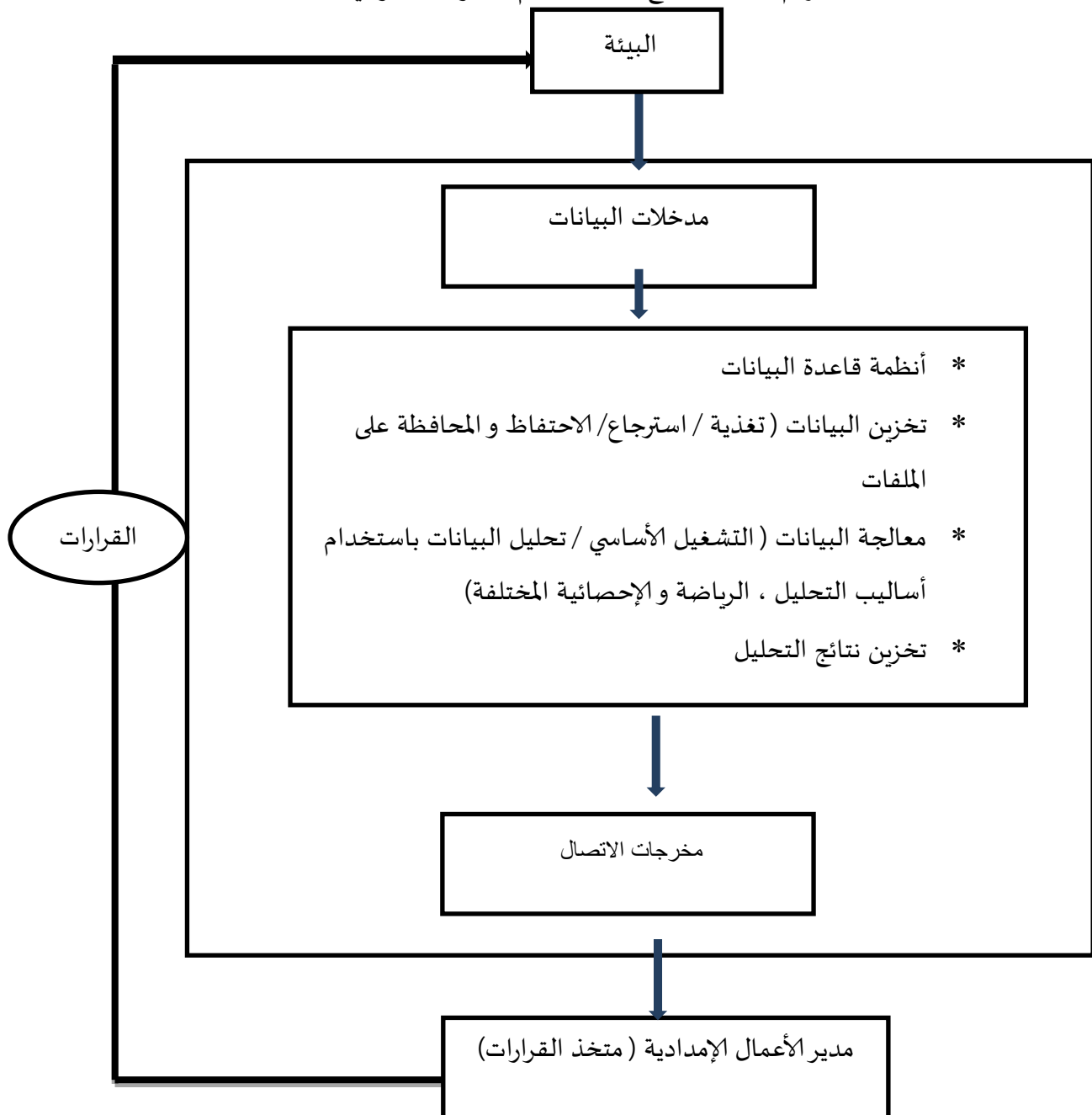
■ أنظمة دعم القرارات

Executive Information Systems

■ أنظمة المعلومات التنفيذية

ويوضح الشكل الموالي الملامح الأساسية العامة لنظام المعلومات اللوجيستية، حيث يمكن ملاحظة أن هذا النظام يتكون من ثلاث عناصر أو أجزاء رئيسية هي المدخلات وقاعدة البيانات والمعالجة لها والمخرجات، و يبين الشكل التالي الملامح العامة لنظام المعلومات اللوجيستية.

الشكل رقم (2-4): الملامح العامة لنظام المعلومات اللوجيستية¹



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص: 105.

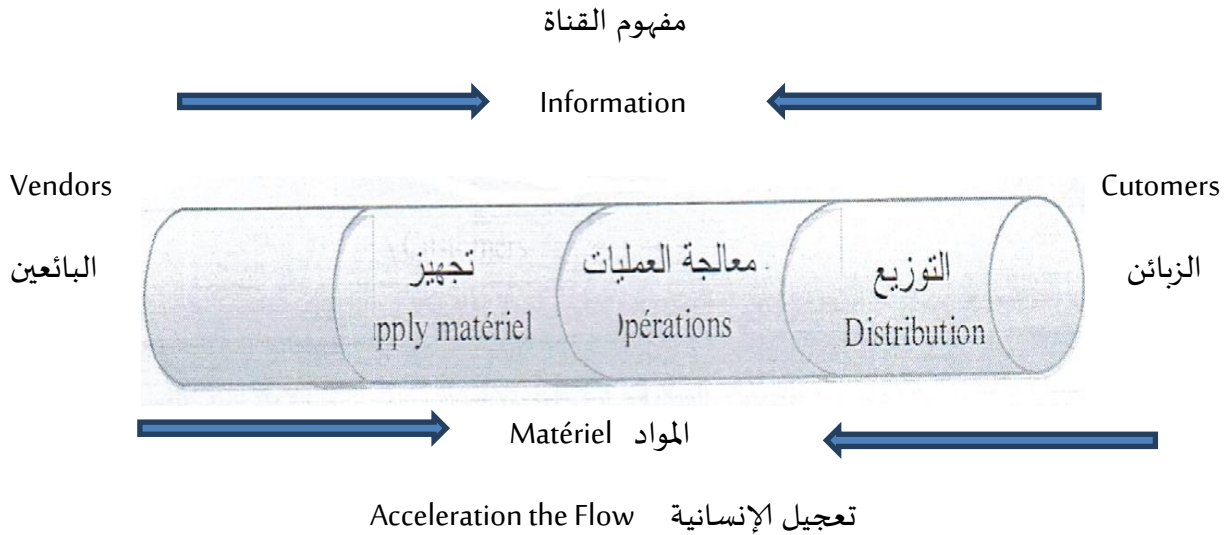
¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة اللوجيستية، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص: 105.

- إن الحاجة إلى تدفق معلومات الإمداد من نقطة الطلب الفعلي إلى الموردين مروراً بنظم إعادة التموين ، لا بد من وجود نظام معلوماتي يستطيع قراءة الطلب عند كل نقطة في قناة الإمداد ، ويسمح بتحريك نظام الإمداد.¹

ومن ثم فإن نظم المعلومات الإمدادية تصمم من أجل تخطيط وتنفيذ برامج الإمداد وتزويد المؤسسة بالبيانات التي تسهل أداء أنشطة الإمداد، حيث يتطلب نظم المعلومات إلى أخصائي في إدارة الإمداد ، ليعمل كوسيط بين وظائف التشغيل الآلي للبيانات. كما يحتاج في عمله إلى مساعدة وتنسيق أخصائي للوظائف الأخرى وذلك لتعريف احتياجات العمليات وتحويله إلى معلومة ضمن اللغة التي يفهمها الحاسوب.² ولقد تم فصل العمل عن الموقع الأصلي للمؤسسة عن طريق إنشاء فرع للتصميم وآخر للتصنيع وآخر لمهام الإمداد، وفرع للتسويق وآخر للتمويل واستخدام الأنترنت والشبكات للاتصال بالموردين أو العملاء عن بعد.

ولقد تم تقدير عدد الأفراد العاملين فيمواقع العمل الفعلية عن طريق الاتصال عن بعد بحوالي تسعة ملايين فرد في الولايات المتحدة، ومن المتوقع أن يزيد هذا الرقم بنسبة 20% خلال السنوات القادمة³، حيث أصبح الموظفون يجلسون في مكاتبهم لإجراء عمليات التشغيل المختلفة للمعلومات ذات الصلة بوظائفهم، هذا كله عن طريق الحاسب الآلي ، ويهتم فريق آخر من الموظفين بتطبيق نظم إدخال معقدة للبيانات عن طريق شبكة الربط لغرض استخدامها من طرف جهات أخرى، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5) مفهوم القناة⁴



المصدر: مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص105.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص105.

²- عبد الستار محمد العالي ، خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، الطبعة الأولى، عمان ، 2008 ، ص532.

-Alexandre K.Samii ,saratégie logistique supply chain management,op,cit, P.194 -3

⁴-عبد الستار محمد العالي ، خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، الطبعة الأولى، عمان ، 2008 ، ص532.

الفرع الثالث: وظيفة التخزين

تمثل وظيفة التخزين نشاطا فرعيا من أنشطة الإمداد وتلعب المخازن دورا هاما في تحقيق المستوى المرغوب لخدمة العملاء مع الحفاظ على التكلفة الكلية عند الحد الأدنى لها ، ينبع هذا الدور من كون المخازن حلقة وصل بين المنتج (المنظمة) والعملاء.¹

ويشمل نشاط الإمداد نوعين من الوظائف الفرعية، وظيفة استبدال وتجديد المخزون، ووظيفة إعداد طلبات العملاء.² حيث لا يقتصر دور المخازن (وظيفة التخزين) على مجرد حفظ وحماية المواد و المنتجات بل تمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون و ضمان تدفق البضاعة إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات ودعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.³

¹ -Hanssaire AlainPujol, Jean Philippe,Organization du système d'information ,Dunod, 2004,P ,84.

² - نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص230.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص197.

وتعتبر السيطرة على المخزون وإدامته من المسائل المشتركة و الشائعة في جميع المؤسسات الاقتصادية ، لأن المخزون يلعب دورا كبيرا في اقتصاديات المؤسسات الصناعية والزراعية وتجارة التجزئة و الجملة و المؤسسات الخدمية المختلفة.

ويقصد بوظيفة التخزين : "تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد و المحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة و تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب".¹

ويشمل المخزون كل ما هو موجود في المخازن من مواد أولية و مواد نصف مصنعة و مواد تامة الصنع و قطع الغيار و مواد الصيانة و المعدات المختلفة حيث أن المخزون عبارة عن مخزون السلع و الأصول الذي يتم إدامته لأغراض مختلفة منها إعادة البيع لاستخدام في العمليات الانتاجية قطع الغيار و المواد الاحتياطية لأعمال الصيانة المختلفة، المواد و الأصول الضرورية لأدامة العمليات في المؤسسة.²

تتمثل أنشطة وظيفة التخزين في المناولة الداخلية أو الاستلام، ترتيب الأصناف داخل المخازن، صرف المواد و الأصناف للجهات الطالبة، ارتجاع الأصناف أو التحويلات بين الفروع، الرقابة على المخزون بما يحقق التوازن بين الاحتياجات و الأرصدة الموجودة بالمخازن، المحافظة على الأصناف المخزنة من التلف و التقدم ، التخلص من المخلفات و العوادم و الموجودات الراكدة بالمخازن ، تنظيم المخازن للتعرف على الأصناف بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة.³

وظيفة التخزين تعني المحافظة على السلع بمختلف أنواعها، و أن وظيفة التخزين هي الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها.

ويمكن القول بأن وظيفة التخزين تقوم على أساس :

أ- التخطيط و تنظيم المواد المخزنة

ب- السيطرة عليها لغرض استمرار تدفقها

ج- و ذلك بوضع نظام تصنيف و تبويب و توفير المواد و تحديد أماكن تخزينها بأمان.

هذا بالإضافة إلى تلاقي تراكم المخزون و ملاحظة تثبيت كافة الاجراءات في بطاقات و سجلات خاصة.

لذا فإن وظيفة التخزين تتضمن مرحلة تخزين المواد الواردة، و مرحلة تخزين المواد الصادرة.⁴

حيث تعتمد عملية ترتيب الأصناف إلى الاعتماد على عملية الترميز ، و ذلك باستخدام رموز معينة في شكل أرقام و حروف أو رسومات أو علامات للتعبير عن مواصفات و خصائص الأصناف في المخازن لتمييز المواد المختلفة داخل المؤسسة.⁵

ويهدف الترميز إلى سرعة وصول المواد داخل المخازن أي مكان الصنف داخل المستودع مما يسهل عمليات الاستلام و المناولة و الصرف، التعرف على المواد المطلوبة، زيادة فعالية الرقابة على المواد و جردها و منع حدوث أخطاء في السجلات عند القيد، كذلك تحديد أماكن التخزين بدقة، و متابعة رصيد المواد داخل

¹ - هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2000، ص40.

² - Yves Pimor, Michel Fender, Logistique production, distribution soution, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P.113.

³ - صلاح عبد الباقي، عيد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد ، من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص16.

⁴ - مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، مدخل حديث، دار الفكر للنشر ، ط1، عمان، 200، ص145.

⁵ - هيثم الزغبى و آخرون، إدارة المواد المدخل حديث الشراء و التخزين ، مرجع سابق، ص47.

المخازن (الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب)، تقليل الأخطاء في طلبات التوريد، وتقليل الراكد، وتيسير استخدام الحاسبات الالكترونية بالمخازن¹.

ولا يمكن أن يتم التخزين قبل المرور بعملية الفحص ، للتأكد من أن المورد قد التزم بالمواصفات التي سبق تحديدها في توصيف وتحديد الجودة سواء كانت هذه المواصفات تتضمن خصائص طبيعية أو كيميائية أو فنية². وبذلك فإن عملية الفحص والتفتيش هي مسؤولية تتعلق بضمان جودة المواد والتحقق من وفاء المورد بالتزامات.

حيث يهدف الفحص والتفتيش إلى المحافظة على سمعة المؤسسة التي هي رهن بالجودة، فمخرجتها مرتبطة بجودة مدخلاتها هذا ما يؤدي إلى ضرورة فحص المدخلات قبل المخرجات.

كما يهدف التفتيش خفض التكلفة من خلال تفادي تكاليف تصليح المنتجات المعيبة أو ابدالها للعملاء، ونظرا لكون التفتيش يؤدي إلى تقليل تكاليف الإصلاح والصيانة التي قد يتحملها المستهلك فهذا يسمح للمؤسسة برفع حصتها السوقية وحمايتها من المسؤولية القانونية التي قد تتحملها حالة اضرار المنتج بالبيئة أو المستهلك ، على جميع المستويات المحلية والدولية³.

وعن عملية التخلص من المخلفات من معيب وتالف في الأصناف ، فالهدف منها هو تقليص الخسائر الناتجة عن التشغيل وتحقيق الاستفادة القصوى من القيمة الاقتصادية للموارد عن طريق إعادة استغلال المخلفات بعد خروجها من العملية الإنتاجية أو بيعها إلى مؤسسات أخرى.

وتتمثل هذه الوظيفة في متابعة مصادر المخلفات الناتجة عن العمليات (الإنتاجية) المختلفة من أجل العمل على خفض مستواها ، ثم القيام بفرزها في مجموعات يتم تصريفها بطريقة منتظمة، يتم البحث عن أفضل السبل لإعادة تصنيفها أو إجراء المزايدات الخارجية لبيعها، ومن الممكن أن ترد البواقي والمخلفات للموردين⁴.

أهمية وظيفة التخزين:

تتراوح تكلفة التخزين ما بين 10-12 % من متوسط قيمة المخزون، هذا ما يحتم على المؤسسة عدم تجاهلها، وعلى ضرورة تأدية وظيفة التخزين بطريقة اقتصادية⁵ كما تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية التي تبدو أهميتها في حالة تأخر وصول المواد المطلوبة إلى خط الانتاج بالكمية والجودة المطلوبة وفي لحظة التشغيل المحددة أو في حالة عدم توافر بعض المواد في مواسم معينة ، إضافة إلى المزايا التي قد تمنح للمؤسسة عند الشراء بكميات كبيرة كتخفيض تكاليف النقل مما يدفعها إلى الشراء والتخزين.

¹ - صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص 89.

² - محمد الصيرفي، التخزين الالكتروني، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 207.

³ - نفس المرجع ، ص 209.

⁴ - علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، دار الفكر الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1995، ص 227.

⁵ - صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق ، ص 14.

كذلك صعوبة تقدير الاحتياجات من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، مما يستوجب الحفاظ بقدر من مخزون الأمان، وان الاستخدام الاقتصادي للألات والمعدات، يتطلب تثبيت معدلات الإنتاج وعدم السماح بحدوث أي انقطاع في العملية الإنتاجية.

مواقع تواجد المخازن:¹

تعد المخازن جزء في نظام الإمداد و التوزيع اليومي في المؤسسات وتلعب المخازن دورا حيويا وهاما في تزويد الأفراد بمستوى الخدمة المرغوب فيه، وذلك عند أقل تكلفة كلية ممكنة.

فالمخزون يمكن أن يستخدم لتدعيم العملية الانتاجية أو بتجميع مزيج من المنتجات المختلفة و التي تأتي إلى المخزن من مراكز الانتاج المختلفة وذلك حتى يمكن شحنها إلى مستهلك واحد، كذلك تستخدم المخازن في تقسيم وتجزئة الشحنات كبيرة الحجم من منتج إلى عدد صغير من الشحنات و التي تقابل بعض احتياجات للعديد من المستهلكين.

فالمؤسسة عادة ما تقوم بإصدار أوامر الشراء للمواد الخام والأجزاء ومكونات المنتج و بعض مستلزمات الانتاج الأخرى ، وارسالها إلى العديد من الموردين ويتم تجميع مثل هذه الأصناف من مستلزمات الانتاج في مخزن يقع بعيدا من المصنع الذي يتولى عملية الانتاج، ثم يتم بعد. وبذلك تكمن الحاجة إلى المخزون في جميع مراحل العمل، بدءا من مرحلة الاستقبال المادة الأولية ثم إلى مرحلة التصنيع و انتهاء بمرحلة التوزيع.

يتم في الحالة الأولى استقبال الطلبات و مراقبتها، وفي حالة عدم مطابقتها للمواصفات يتم إعادتها إلى المورد ليعيدها إلى مخزونه مرة أخرى، وإذا كانت طبقا للشروط و المواصفات المطلوبة فيتم ارسالها إلى المستودع ،حيث تتكون هذه الطلبات من المواد المعدة للدخول في العملية الانتاجية و البضائع القابلة لاعادة البيع²

حيث في مرحلة التصنيع ،يكون التعامل مع اربعة انواع من المخزون و هي مخزون في الانتظار، يمثل مواد خرجت من المخزن تنتظر الدخول في العملية الانتاجية ، مخزون في بداية السلسلة يمثل المواد المهيأة لإدماجها في عملية التصنيع ،وهي طور التحويل أو الجمع أو التركيب، ومخزون المنتجات نصف المصنعة أو النهائية التي تحصل عليها في نهاية السلسلة تكون معدة للتوزيع، أو تكون كمنتجات وسيطة تخزن لإعادة استعمالها. في حين تهتم مرحلة التوزيع التي تظهر بعد انتهاء عملية التصنيع بتخزين المنتجات النهائية المعدة للتوزيع.³

¹ - محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2008، ص183، 188.

² -Sohier Joél, la logistique, comprendre la démarche logistique, 5ème édition, Vuibert, Paris, 2007, P68.

³ -عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، عمان، ط1، دار الفكر للنشر، 2003، ص61.

إدارة التخزين:

نظام التخزين المغلق لم يعد صالحا لعمل المؤسسة ، هذا ما أدى بها إلى انتهاء نظام تخزين مفتوح يتبادل المعلومات ومواد و طاقة مع بيئتها الخارجية ، من أجل التأقلم معها بما في ذلك التغيرات المرتبطة بالمنافسين والعملاء والموردين¹.

وتوافر المعلومات الضرورية لتسيير التدفقات المادية في المؤسسة قد يؤدي إلى تخفيض حجم المخزون مع تفادي الانقطاعات ، رغم أن المخزون الصفري يتعارض مع الانقطاع الصفري، لما يحمله مفهوم المخزون الصفري من مخاطر على توقف عملية التخزين لأي ظرف طارئ².

ويتألف المخزون من مجموع البضائع ، مواد التخزين، الفضلات، المنتجات نصف مصنعة و النهائية و الأغلفة التجارية، لذلك يحتاج تخفيض حجم المخزون إلى تسيير صارم ذلك لأن المعرفة الدقيقة لاحتياجات المؤسسة من جميع أنواع المخزون غير متاحة ، كذلك لا بد من توافر الكميات الدنيا من مخزون هذه المواد والتي تضمن أمثلية الانتاج و التوزيع.

و الرقابة على المخزون تتطلب تحديد مستوياته للمحافظة على المستوى الأمثل للإستثمار في المخزون، فالزيادة في مستويات المخزون تعني زيادة تكاليف الاحتفاظ به و انخفاضها قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المحتملة لتعطيل الانتاج أو فقدان أوامر البيع في السوق و ضمن آليات تخفيض تكلفة إدارة المخزون، يعتبر الترميز السلعي Bar Code من وسائل الاتصال الحديثة ، حيث تشكلت لجنة من المنتخبين و الموزعين الأمريكيين عام 1970 و قامت باختبار رمز دولي يوضع على جميع المنتجات سواء استهلاكية أو غيرها مكون من اثنا عشر خطا يمكن التعرف عليها من خلال قراءة scanner³ ، و قد سهل الترميز السلعي على المحلات و المتاجر عملهم لاتمام و التسرع بالعملية البيعية و تعويض الأرق و ترصيد المبيعات اليومية و السجلات المخزنية، وبذلك فإن Bar Code يعتبر مهم وأساسي في العمليات التسويقية و الاعمال التخزينية و أعمال اللوجيستيك الأخرى و تلعب دور كبير في التقدم التكنولوجي و انتقال المعلومات⁴.

ولقد تعددت المدارس العالمية في اصدار الترميز السلعي (BC) بعد أن تنوعت و اختلفت صадراتها من السلع و الخدمات المختلفة، وكان للولايات المتحدة الأمريكية تركيزا سلعيًا يتميز بخطوط و أرقام تختلف نسبيا عن ما هو عليه عند الأوروبيين ، و يبين الشكل نماذج من الترميز السلعي.

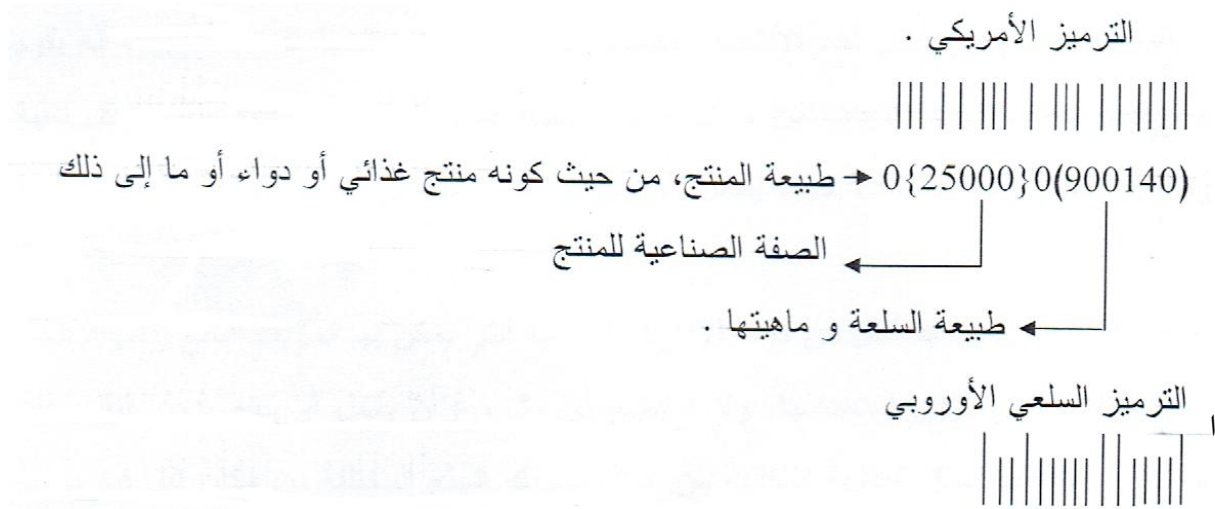
¹ - محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، مرجع سابق، ص 160.

² - Sohier Joem, la logistique, op.cit, P73.

³ أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني ، التوزيع، مدخل لوجيستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 310-.

⁴ - عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 60.

الشكل رقم (2-6): نماذج من الترميز السلعي



6 البلد المصنع فرنسا و 4 تمثيل ألمانيا، الرقم 5 يمثل إنجلترا¹

المصدر: عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم النغاني، إدارة سلاسل التوريد ، مرجع سابق، ص:61.

التخزين الافتراضي:

يعتبر التخزين الافتراضي نظاما كونيا يسمح باستمرارية وديناميكية وظائف الإمداد التي تؤدي بكفاءته عبر مراكز التوزيع العالمية وذات المواقع الجيدة ، وذلك باعتبار مراكز التوزيع المختلفة بمثابة شبكة توزيع، مما يعني عدم أهمية مكان التخزين و يبني هطا النظام على كمية ضخمة من البيانات التي تدور بسرعة حول العالم في ظل التحسن الملحوظ في دقة البيانات حاليا مما يسمح بسلامة تدفق البيانات ووضوح الرؤية حول ما يطلبه العميل أولا بأول، إضافة إلى التحكم الكامل في النقلة القدرة على تحليل البيانات المتاحة لكل الشركات التي تستطيع النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.²

قد سمح هذا النظام بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الكبرى في الأسواق العامة من خلال مساهمته في تخفيض المخزون وتقليل تكاليف النقل و زمن العملية الإمدادية وتحسين خدمة العميل و يلائم هذا النظام المؤسسات التي تريد تسليم طلبات صغيرة في وقت قصير و التي تعمل في أسواق غالية الأثمان وذات التكنولوجيا الراقية لكونها تحتاج إلى تقلبات كافية لمواجهة الطلبات الصغيرة مما يدفع بموردي خدمات الامداد و كبار الشاحنين إلى تبني هذا النظام.³

¹ - عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم النغاني، إدارة سلاسل التوريد ، مرجع سابق، ص:61.
-الاتجاهات الحديثة في اللوجيستيات ، المركز المصرفي لدراسات التصدير و الاستيراد، ص8، 2011/02/02، نقلا من
² http://www.qou.edu/homelage/resources/newsimages/logistic.htm-1284. الموقع:
³ - نفس المرجع، ص3.

الفرع الرابع : وظيفة النقل والإمداد العكسي

وظيفة النقل :

¹ يعتبر النقل أحد الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد بالنسبة للمؤسسة حيث أنه يقوم بإضافة قيمة البضاعة أو المنتجات من خلال توفير المنفعة المكانية ، كما أن تكلفة النقل تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية لإمداد، حيث يشكل النقل تقريبا من ثلث إلى ثلثي التكاليف الكلية لسلسلة الإمداد. وتأتي أهمية نشاط النقل من كونه الإدارة الرئيسية التي يمكن بها تحريك السلع والمواد الخام من مكان انتاجها إلى مكان استخدامها، ولا يستطيع أي مشروع أن يعمل أو ينتج بدون النقل ، فإن نشاط النقل يساعد في خلق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه درجة الحاجة إليها إلى مكان تشتد فيه هذه الحاجة، ويتعلق نشاط النقل باتخاذ المسؤول عنها لعدة قرارات أساسية أهمها اختيار وسيلة النقل ونوع الشاحنة من بين الوسائل المختارة وتحديد الميزج الأمثل لوسائل النقل ، وبذلك يقصد بالنقل اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها واعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل ، وتعتبر تكلفتهم من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على سعر المنتج ² ، وبكل تأكيد أن النقل عبر المسافات سوف يضيف كلف أخرى إلى المنتج أو قيمة مضافة يمكن ارجاعها إلى المنفعة المكانية و يمكن ذلك أن يخلق المنفعة الزمانية للمخازن والمنتجات المخزنة ، وهو عامل مهم في خلق المنفعة الزمنية ، وهو يقرر سرعة النقل ومقدار الكمية المنقولة من مكان لآخر وهو ما يعرف Time In Transit و بالتعاقب مع الخدمة ³.

ومنه النقل هو حركة المنتجات إلى الأسواق المختلفة والمتفرقة جغرافيا ، ويعطي قيمة مضافة إلى الزبائن عند وصول المنتج في الوقت المحدد غير تالفة ولا منقوصة ، وبهذه الطريقة يمكن أن يسهم النقل في خدمة الزبون والذي يعد حجز الزاوية لقناعاته والذي يعد المركب الهام لمفهوم التسويق ، وهدف التسويق هو تحديد المصادر أو الميزج التسويقي لتعظيم الأرباح على المدى البعيد ، بينما الإمداد يهدف إلى تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى والذي يعد هدف لخدمة الزبائن ، وبذلك فإن النقل يخلق المنفعة الزمنية وكلا المنفعتين مهمتين لنجاح جهود التسويق ⁴.

وإن ترشيد تكاليف النقل يساعد على تحقيق المعادلة الصعبة التي تجمع بين سرعة التسليم و تخفيض تكلفة النقل، وذلك لا يتم إلا من خلال الاختيار السليم لوسيلة النقل ، والتفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض والجدولة بين خيار امتلاك وسائل النقل أو استئجارها ⁵ . وتختلف وسيلة النقل فيما بينها من حيث الخدمة المقدمة وهناك من المميزات التي تميز إحدى الوسائل عن الأخرى ويكون الاختيار بين وسائل النقل دائما في ضوء التناسبية التي تقدمها الوسيلة للسلعة المنقولة ، والشكل

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص253.

²- محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، مرجع سابق، ص223.

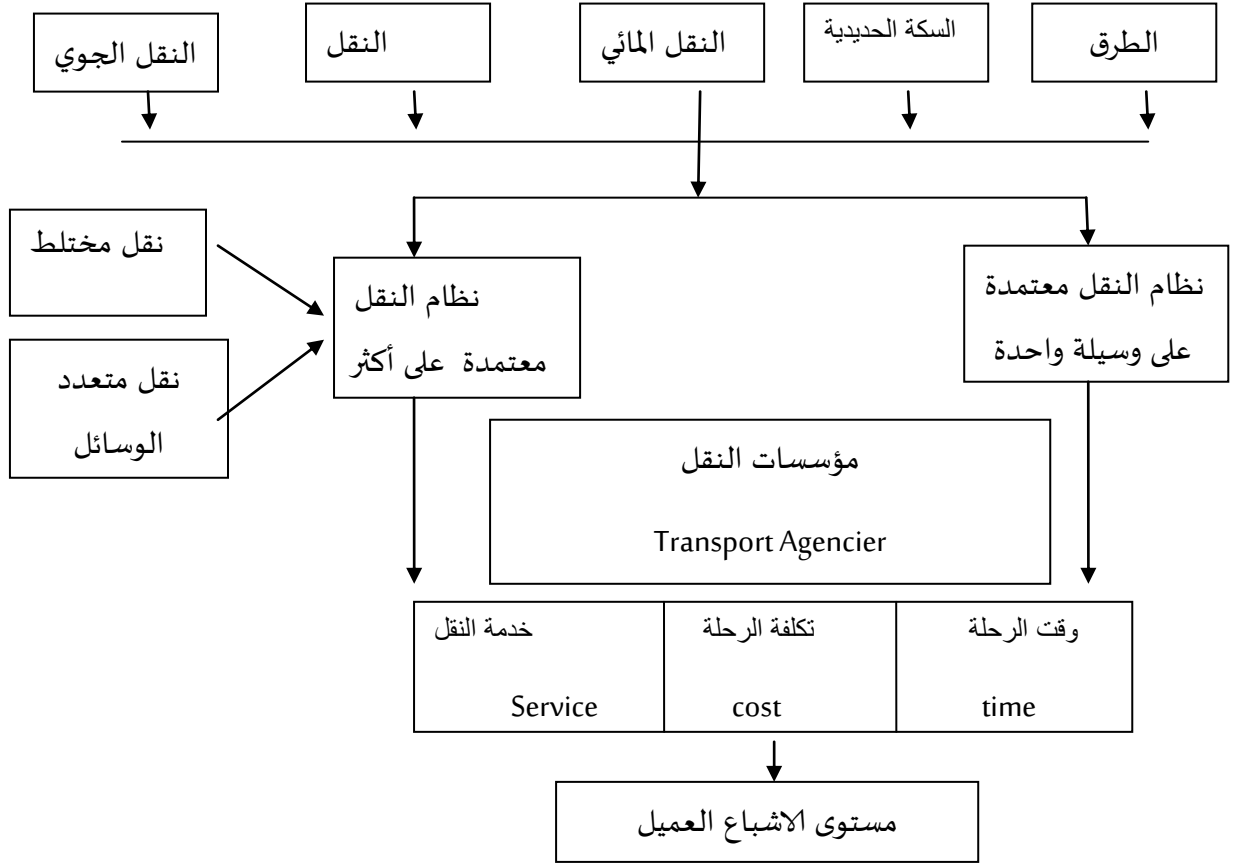
³- عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص502.

⁴- نفس المرجع ، ص505.

⁵- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص125.

الموالي يوضح مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجيستيات و التداخلات فيما بينها للوصول إلى الهدف النهائي وهو خدمة العميل أو المستهلك للسلعة.

الشكل رقم (2-7): مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجيستيات



المصدر: المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، تأليف فريق خبراء المنظمة العربية

من الشكل نلاحظ أن نشاط النقل ينتج عن التفاعل بين المؤسسات التي تعمل في مجال النقل (شحن و نقل البضائع ، وكالات شحن ونقل البضائع....)، وبين الوسائل المختلفة المتاحة للنقل وذلك لتقديم خدمة نقلية للبضائع ذات خصائص معينة بالنسبة لوقت الرحلة و التكلفة ومستوى الخدمة وذلك لتحقيق الهدف النهائي وهو تحقيق أقصى اشباع للعملاء أو المستهلكين للسلعة المنقولة.

وفي عملية اختيار وسيلة النقل المناسبة يحاول صاحب البضائع دائما ان يوازن بين الحصول على خدمة جيدة وبتكاليف معقولة ، حيث يعتمد على مجموعة من المعايير هي:¹

- معيار التكلفة

2- معيار الزمن المستغرق في النقل من المنبع إلى المصب (من المصدر إلى الهدف)

3- معيار مقدار التكلفة أو الفقد المتوقعين في البضائع خلال النقل.

¹ - أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص147.

4- معيار مدى التغير في الزمن المستغرق من المصدر إلى الهدف.

5- كذلك معيار أمان وصول السلعة المنقولة.

الجدول التالي يبين معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة¹.

وسائل النقل	أسس المقارنة				
	السرعة	التكلفة	الاعتمادية القدرة على الانتظام في الإمداد	التوافر (على تغطية السوق)	الامكانيات (المقدرة على توفير ظروف نقل ملائمة)
النقل الجوي	1	1	4	2	4
الشاحنات	2	2	2	1	3
السكك الحديدية	3	3	3	3	2
النقل المائي	4	4	5	4	1
الأنابيب	5	5	1	5	5

حيث يمثل الشكل رقم (1) في الجدول اعلاه أقصى قيمة لمستوى الخدمة و الرقم (5) يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة من الخيارات المقدمة للمؤسسة ، حيث يمكن أن تقدم مؤسسات النقل خدمات اضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها حالة وجود ظروف طارئة او امكانية تفريغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو اجراء بعض العمليات الصناعية عليها وتغليفها ثم اعادة شحنها ، كما قد تقدم مؤسسة النقل كذلك خدمة جميع السلع في الحاويات².

ويجعل المسافات من مواعيد التسليم مهمة وتكاليف النقل جد مرتفعة بالرغم من أن التكنولوجيات و التنظيمات الحديثة كان لها انعكاساتها الواضحة عللا تخفيض تكلفة النقل نسبيا إذ سمحت الاقمار الصناعية بانتقال المعلومات الحديثة وبأقل التكاليف حول عروض النقل المتاحة للمؤسسة حتى لم يعد للمسافة أي مدلول في تكلفة انتقال تلك المعلومات.

الإمداد العكسي (التغذية العكسية): يمثل التعامل مع السلع التي تعاد، وكذلك التصرف، في العادم والخردة، جزءا من عملية أكبر تعرف بأنها الإمدادات العكسية، وهي أحد المكونات الهامة للإمداد³.

¹- أحمد شاكر العسكري ، خليل ابراهيم الكنفاني ، التوزيع ، مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص147.

²- أحمد شاكر العسكري ، خليل ابراهيم الكنفاني ، التوزيع ، مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص152.

³.ستوك، لامبرت دودلاس، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص72.

فدورة المنتج من وجهة نظر سلسلة الإمداد، لا تنتهي بتوصيله إلى العميل، فقد يتم إرجاع بعض المنتجات إلى مصدر توريدها في حالة تلفها لغرض تصليحها أو استبدالها، وقد تتطلب قناة الإمداد العكسية تصميمًا منفصلاً¹.

حيث بدأت المؤسسات حديثاً بإدراك أهمية تخطيطها لمرتجع منتجاتها في الأسواق، والتي قد تكون نتيجة عيوب في صيانة المنتج، أو تعرضه للتلف أو الدمار أثناء عمليات الشحن والمناولة ومردودات مبيعات من العملاء².

وتمر السلع المعادة خلال الطريق الخطأ في شارع له اتجاه واحد بسبب الغالبية العظمى لتدفق شحنات المنتجات في اتجاه واحد، وتكون معظم نظم الإمداد ضعيفة الإعداد ليتناول حركة المنتج في القناة العكسية. فالإمداد يضيف بعداً آخر لنظام الإمداد من خلال اهتمامه بالمناولة والتخزين وحركة المواد التي تدفق عكسياً، من العميل إلى المورد، إذ تضمن عودة الوحدات المعينة والحاويات والصناديق ووسائل التعبئة، وتكمن أهمية النشاط في كون نسبة المردودات المسترجعات قدرت في المتوسط من 5 إلى 10 % من إجمالي مبيعات المؤسسات العالمية.

حيث في الكثير من الصناعات التي تعيد فيها العملاء المنتجات لإصلاحها طبقاً للضمان أو استبدال أجزاء، أو إعادة التصنيع، أو إعادة الدوران تكون تكاليف الإمداد العكسي مرتفعة بالنسبة إلى تكاليف الإمداد للأمام، فيمكن أن تكلف حركة المنتج للخلف إلى المنتج من خمس إلى سبع مرات أكثر من حركة نفس المنتج من المنتج إلى المستهلك، وعادة لا يمكن نقل المنتجات المعادة، أو تخزينها، أو مناولتها بنفس السهولة مثل السلع الأصلية مما ينتج عنه تكاليف أعلى لكل وحدة³.

وبذلك فإن قناة الإمداد العكسية يظهر دورها عندما يشتري العميل آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة، فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها، هذا الأخير الذي يرسلها إلى مركز المرتجعات، ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الرمز العالمي code للآلة للتعرف عليها في قواعد بيانات مركز المرتجعات، وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها على المانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة ومنه تعود الآلة مركز مرتجعات المانع، يقوم بتصليحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في سوق ذو درجة ثانية ليحصل المانع على قيمة الأصل التالف⁴.

ويطلق على أنشطة الإمداد العكسي اسم أنشطة الإمداد ذات المسؤولية البيئية؛ لكونها تسمح بإعادة تصنيع المواد غير المستخدمة كالزجاجات والعبوات أو بيعها في سوق الخردة. ويشار إلى النشاط الإمداد المناظر للتسويق الأخضر بأنه إمداد عكسي reverse logistics، حيث يشمل الإمداد العكسي إعادة المنتج، وتقليل المصدر، وإعادة الدوران، واستبدال المواد، وإعادة استخدام التواد، والتصرف في العادم، والتجديد،

¹ - بالورونالد إتش، إدارة اللوجيستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 27

² - إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 25

³ - جيمس ستوك، لامبرت دودلاس، نفس المرجع.

⁴ - بالورونالد إتش، إدارة اللوجيستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 27.

وإصلاح، وإعانة التصنيع وعند رؤيتها من منظور إمدادات الأعمال تكون الأمور المناسبة تلك الخاصة بالتكلفة، وخدمة العميل، والربحية، والمشاركة/التحاف، والميزة التنافسية¹.

وكنشاط أو برنامج أو عملية يكون الإمداد العكسي تداخلات مع كل مجال وظيفي آخر في التنظيم مثل المحاسبة والتمويل، والتصنيع، والتسويق، وهندسة التغليف، والمشتريات، والاستحواذ.

وتؤثر القرارات المتخذة في الإمداد، والمجالات الوظيفية الأخرى على مقدرة التنظيم في المحافظة على الموارد، وإنتاج عائدات إضافية، وتحقيق أهداف التسويق الأخر.

المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد، سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها، ويمكن حصرها في وظيفة التنبؤ بالطلب كمدخل لتخطيط هذه الأنشطة، وظيفته الشراء التي تمثل أساس مداخلات نظام الإمداد، ووظيفة المناولة التي تعتبر محور أداء نشاط التخزين، ووظيفة التعبئة والتغليف التي تلي عملية الإنتاج وتعمل على رفع قيمة المنتج.

الفرع الأول: وظيفة التنبؤ بالطلب

يشمل التنبؤ بالطلب تحديد كمية المنتج، والخدمة المحاجية التي سيطلبها العملاء في نقطة معينة في المستقبل، وتكون الحاجة إلى معرفة كم سيتم إنتاجه من المنتج مهمة لكل أوجه عمليات المؤسسة، التسويق، والتصنيع، والإمداد، وتحدد التنبؤات بالطلب المستقبلي استراتيجيات الترويج وتخصيص فوق المبيعات، والتسعير، وأنشطته أبحاث التسويق، كما تحدد تنبؤات المبيعات جداول الإنتاج، واستراتيجيات الشراء والاستحواذ، قرارات المخزون في المشع. وبذلك فإن معظم قرارات المؤسسة تعتمد على عملية التنبؤ، وأهمها التنبؤ باتجاه الطلب على منتجات المؤسسة في السوق حيث أن عملية التنبؤ تحاول تقليص خطأ التنبؤ قدر الإمكان².

- ويتم التنبؤ بالطلب بناء على ما حدث في الماضي في مختلف مناطق البيع ومختلف الأسواق، ويتم تعديل هذه التقديرات حسب التغيرات المستقبلية المتوقعة والتي قد تشمل برامج التسويق، الظروف الاقتصادية وظروف المنافسة، وباعتبار أن التنبؤ بالطلب هو أساس دورة المشتريات الإنتاج المبيعات، فمن الضروري نقل المعلومات من إدارة المبيعات إلى إدارة الإنتاج إلى إدارة المشتريات، مع وجود تغذية عكسية للمعلومات³

الفرع الثاني: وظيفة الشراء

تقوم جميع مؤسسات الأعمال الإنتاجية والتجارية بعملية الشراء بهدف توفير جميع الأصناف السلعية التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية، لذلك يعتبر الشراء نقاط أساسية في جميعها، ويتوقف حجم هذا النشاط على طبيعة الأعمال التي تقوم بها. كما وأن السلع الجاهزة وتوريدها تتم خلال حاجات موقع التسويق، في حين يتوجه على إدارة. تخطيط الإنتاج والسيطرة عيه من الإقرار متى يتم الطلب في السوق.

¹ - نفس المرجع، ص 82.

² - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، الشراء، التخزين والتنوع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 79.

³ - علي الشرفاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995، ص 232.

وتنفق المؤسسات الصناعية بمعدل حوالي 50% من مبيعاتها في شراء المواد الخام والمكونات والأجراء، والمواد التموينية، هذا كله يعطي لوظيفة المشتريات. الإمكانية الهائلة في أن تلعب دورا كبيرا في زيادة الأرباح¹. وبذلك فالغرض الرئيسي لأي نشاط صناعي هو تطوير وتصنيع المنتجات التي يمكن تسويقها بنجاح بما يدعم من ربحية المؤسسة، هذا الهدف يمكن تحقيقه عن طريق المزج الصحيح لخمسة عوامل أطلقت الإدارة عليها مصطلح Five M's، وهي خمسة عناصر تبدأ جميعا بحرف "M" وتشمل الآلات machines العمالة Manpower، r، والمواد materais، والأموال money، والإدارة management، ومن بين العناصر الخمسة تمثل المواد الخام دم الحياة الصناعية²، فالمواد ذات الجودة المناسبة يجب أن تكون في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، إن فشل من تحقيق أيا من هذه المسؤوليات المتعلقة بالمواد سوف يترتب عليه ارتفاع في عناصر التكلفة ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة تماما مثلما يكون عليه في حالة ضعف وسائل وأنظمة الإنتاج، وتدني مهارات الموارد البشرية، وانخفاض فاعلية الأنشطة التسويقية، ولقد نصت تقديرات الخبراء إلى أن نحو 50% من مشكلات الجودة التي تتعرض لها المؤسسات سببها ضعف إدارة الشراء، وتخفيض التكلفة المواد يؤدي إلى زيادة الربحية ودعم المركز التنافسي للمؤسسة مع دعم صورتها أمام الرأي العام، حيث وجد بأن التخفيض في تكلفة المواد بمقدار دولار واحد له نفس التأثير حالة رفع المبيعات بمقدار 10 دولارات³. وقد تفضل المؤسسة امتلاك مصادر المواد الخام وتصنيع مستلزماتها بدلا من الاعتماد على الموردين في توفيرها، هذا ما يطلق عليه سياسة التصنيع الذاتي، في حين تعتمد مؤسسات أخرى على التخصص في منتجات معينة والاعتماد على الموردين في توفير باقي احتياجاتها⁴. وإن المفاضلة بين الخيارين تعتمد على عدة اعتبارات أهمها ظروف المنافسة القائمة في سوق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من جهة، وإمكانيات المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية من جهة أخرى حيث تعتبر إدارة المشتريات، بأنها الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم. وإنجاز جميع الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد والسلع، بالكميات ونوعيات التي تكفي لإشباع احتياجات جميع الأقسام والإدارات التي يتألف منها الهيكل التنظيم للمؤسسة في الوقت المناسب والمكان الملائم وبالسعر المناسب ومن مصادر الشراء الملائمة⁵.

أهمية وظيفة الشراء:

من دوافع الاهتمام بوظيفة الشراء النقلة التي تحدث في مجال البحث والتطوير، مما أدى إلى تحريك الحاجات الكامنة لدى المشتري وتعدد البدائل المتاحة أمامه، إضافة إلى وجود ندرة متزايدة في الموارد الطبيعية بسبب استنزاف الاحتياطات منها، قد أتاح للموردين قدرة تفاوضية عالية وجعل كل المؤسسات تبحث عن سبل ترشيد استخدام الموارد النادرة مع محاولة إيجاد بدائل لها، وقد ساهمت المنافسة الشديدة

¹ - غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة لمشتريات، الأردن، 2008، ص 20

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 122.

³ - عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 12

⁴ - علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، مرجع سابق، ص 25

⁵ - محمد أحمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 115

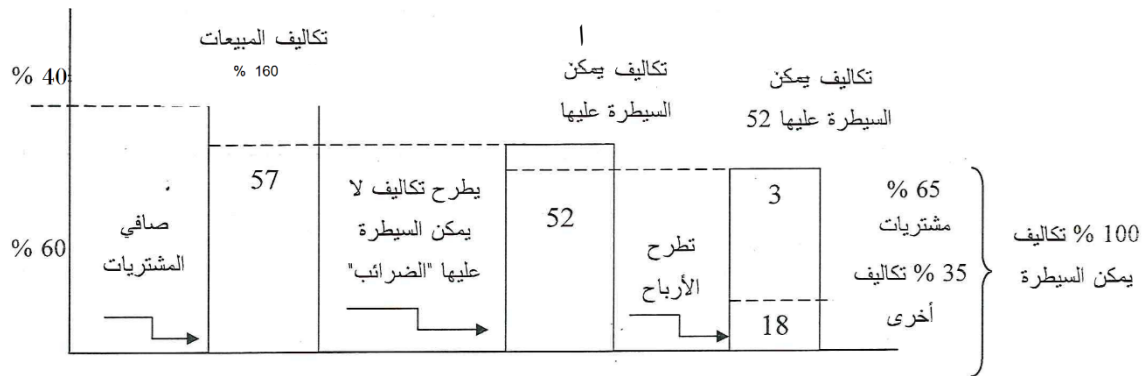
في رفع الاهتمام بوظيفة الشراء من أجل المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها؛ مما جعل الشراء تبرز كوظيفته مستقلة لها وزنها في كل المؤسسات.

ومع تطور الآلية وتكنولوجيا العمل قفز هذا العنصر ليحتل الصدارة باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية، تحول تركيز الإدارة عليه، ومع تطور الوقت وظهور أهمية المنتجات الجديدة والعمالة المتخصصة، وتعدد عملية توزيع المواد، تحول التركيز إلى عنصر الإدارة العلمية، وعندما زاد نطاق ونوعيات ومستويات جودة المواد واتساع أحجام الطاقة وكبر حجم المشروعات، بدأت أهمية المواد في الظهور باعتبارها أحد عناصر التكلفة الرئيسية للمنتجات المصنعة¹.

ومنه ترجع أهمية وظيفة لشراء إلى أن قيمة المشتريات تمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل خاصة في المشتريات الإنتاجية ولهذا السبب يمكن إيجاد أن أنشطة الشراء تستطيع أن تؤثر تأثيرا إيجابيا كبيرا على حجم الأرباح التي يحققها المشروع.

والشكل التالي يظهر بوضوح مدى تأثير سياسات الشراء الفعالة على الربحية كذلك كفاءة ممارسة وظيفة الشراء يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك، وذلك من خلال استمرارية عمليات الإنتاج والتشغيل وبالتالي استقرار البيع وعمليات وتلبية طلبات العملاء، هذا إلى جانب انخفاض حجم المبيعات المرتفعة لأن توافر اشتراطات الجودة في المواد المشتريات يضمن مستوى جودة المنتج النهائي²

الشكل رقم (2-8): تأثير المشتريات على ربحية المشروع



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص 234.

كما أن التوجه نحو الآلية إلى زيادة كميات الإنتاج وانخفاض تكلفة عنصر العمل نسبة إلى إجمالي تكلفة الإنتاج للوحدة، مما ساهم في ارتفاع الأهمية النسبية لتكلفة عنصر المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، إذ أصبحت القيمة المضافة لأي مؤسسة لا تتعدى في المتوسط 50% من قيمة الناتج النهائي، مما يعني أن تكلفة المشتريات لأي مؤسسة تقترب من 50% من قيمة المخرجات أو تفوقها³.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 123.

² - نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص 223.

³ سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية والصناعية والخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

يبدو أن أهمية وظيفة الشراء تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى؛ إذ ترتبط بسياسة كل مؤسسة من حيث اعتمادها على التصنيع الذاتي لاحتياجاتهم، أم أنها تلجأ إلى الشراء من الخارج، وقد ترتفع أهمية الوظيفة بارتفاع تكلفة المشتريات إلى تكلفة المبيعات. فالمؤسسة التي تمثل تكلفة مشترياتها 75% من تكلفة مبيعاتها لا بد أن تهتم بوظيفة الشراء أكثر من تلك المؤسسة التي تمثل مشترياتها 25% من تكلفة مبيعاتها، ومنه فإن نسبة تكلفة المشتريات إلى تكلفة المبيعات قد ترتفع بارتفاع حجم المشتريات أو بارتفاع سعر الوحدة الواحدة¹ أهداف الشراء:

تسمى إدارة المشتريات في جميع منشآت الأعمال وفي مختلف الأنظمة الاقتصادية والسياسية لشراء جميع المستلزمات السلعية من المواد الأولية، والآلات، والمكائن، وبقيّة الأنواع الأخرى من المستلزمات المادية بالجودة المناسبة right qualit، والكمية المناسبة right quantité، وبالسعر المناسب right Price، وفي الوقت المناسب right time، ومن مصادر الشراء المناسبة right resource، في ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها إدارة المشتريات تبحث هذه الوظيفة إلى التنسيق بين الوظائف الأخرى من خلال فهم احتياجات كل وظيفة ثم ترجمتها إلى المورد، وفي ظل التنافسية يتم رصد ومتابعة حركة قوى العرض والطلب في السوق وما تمنحه من كميات اقتصادية وأسعار تنافسية مع تنمية مصادر توريد بديلة وعلاقات طيبة مع الموردين لتوفير المعلومات والخدمة اللازمة للمؤسسة²

حيث تعمل إدارة المشتريات في ظل الظروف والعوامل التنافسية بهدف تحقيق ما يلي:³

- 1- استمرار تدفق المواد وجميع المستلزمات المادية في المنشآت لضمان عدم توقف عمليات الإنتاجية والتسويقية، ويتم تحقيق ذلك من خلال شراء المواد والسلع في الوقت المناسب
- 2- تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون السلعي من المواد والمستلزمات المادية الأخرى المشتريات إلى أقل مستوى ممكن دون الإضرار بمصالح المنشآت؛
- 3- تفادي حدوث الازدواج duplication والتلف والتقادم obsolescence في جميع الأصناف المشتريّة، ويتحقق ذلك من خلال تحديد كمية صفقات الشراء في ضوء الخطط الإنتاجية والتسويقية الطويلة المدى، إلى جانب الاعتبارات التي تفرضها الحاجات والظروف المحيطة بالخطط الإنتاجية والتسويقية القصيرة المدى تتولى المؤسسات تنفيذها، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال شراء المواد والسلع بالكميات المطلوبة،
- 4- المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة، أي استمرار تدفق المواد والسلع إلى المؤسسة بالجودة التي تناسب الدوافع التي تشتري من أجلها تلك المواد والسلع، ويتم ذلك من خلال شراء المواد والسلع بالتنوعيات المطلوبة؛
- 5- شراء الأصناف السلعية بأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة اعتبارات توفر المواصفات النوعية المطلوبة، ويتم الوصول إلى هذا الهدف من خلال شراء المواد بالسعر المناسب ،

¹-علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، المرجع السابق، ص 108

²نفس المرجع، ص 109

³-غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، مرجع ساق، ص ص: 23 - 24.

6- المحافظة على المركز التنافسي competitive position للمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال قيام إدارة المشتريات بدراسة المواصفات specifications باستمرار، وبالتعاون مع الإدارات الأخرى التي تطلب الأصناف، بهدف التأكد من أن مستويات جودة الأصناف المشتري تحقق أهداف المؤسسة، ولا تؤدي إلى زيادة تكاليف الشراء،

7- تنمية وتطوير العلاقات مع المجهزين باعتبار أن العلاقات الطيبة مع المجهزين تمكن المؤسسة من الحصول على المواد والسلع من المجهزين أفضل الأسعار والشروط، كما أن العلاقات مع المجهزين تدفع الموردين إلى تقديم أفضل الخدمات للمؤسسة، لذلك تقع على إدارة المشتريات فيها مسؤولية خلق أفضل العلاقات مع المجهزين، وعليها أن تقيم هذه العلاقات وفقا للمفاهيم التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى له بكفاءة؛

8- تكوين علاقات جيدة مع جميع الإدارات الأخرى التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي لها علاقة بعمليات الشراء، ويتم تحقيق ذلك من خلال اعتبار إدارة المشتريات الإدارة المسؤولة عن توفير جميع المواد والسلع للإدارات الأخرى

9- تدريب وتنمية وتطوير قابليات ومهارات الأفراد العاملين في حقل المشتريات؛ بهدف خلق كوادرها القدرة على والرغبة في العمل في إدارة المشتريات. إن وظيفة المشتريات هي جزءا من إمداد التي بدورها إحدى الإدارات التابعة للمؤسسة، تقع عليها مسؤولية المساهمة بصورة مباشرة في تحقيق أهدافها وتطوير إنتاجيتها باستمرار لذلك تكون أهدافها تتماشى مع الأهداف العامة لها¹.

أدوار وظيفة الشراء:

تحتوي وظيفة الشراء على جملة من الخطوات تبدأ بتقدير الاحتياجات التي يتعين على وظيفة الشراء توفيرها من الأسواق لجميع الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة، بهدف منع ظهور اختناقات التي تؤثر في تدفق الأصناف المختلفة، عن طريق تسليم الطلبات من وظيفة الإنتاج ووظيفة التخزين وكل الإدارات أو الوظائف الأخرى²، ثم تقوم وظيفة الشراء من التحقق من وجود حاجة حقيقية للشراء قبل التفاوض مع الموردين وبعد تقدير الاحتياجات تأتي مرحلة الوصف الدقيق لها، والتأكد من مواصفات الاحتياجات المثبتة في الطلبات المقدمة، لأن عدم وضوح في تحديد المواصفات يؤدي إلى خلق مشكلات معقدة، وقد تتحمل المنظمة تكاليف إضافية، أي خسائر كبيرة وضيق للوقت والجهود، تتمثل هذه التكاليف في تكلفة إصدار أمر الشراء وشحن البضاعة ونقلها، ثم اكتشاف الخطأ، بعدها تأتي خطوة اختيار الموردين حيث يعتمد نجاح وظيفة الشراء إلى حد كبير على كفاءتها في اختيار مصدر التوريد القادر على تلبية احتياجات المؤسسة، ويساهم مصدر التوريد المناسب في تحقيق العديد من الفوائد يمكن ذكرها على النحو التالي³:

- يمكن الاعتماد عليه في توريد المؤسسة بكميات أكبر في حالة حصول زيادة في الطلب على السلع التي تقوم بشرائها؛

- توريد المؤسسة بالأصناف المطلوبة بالجودة المناسبة لها باستمرار؛

¹ غانم فنجان موسى، إدارة المشتريات، محمد عبد حسين، مرجع سابق، ص 24.

² سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية، الصناعية مرجع سابق، ص 16.

³ علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، مرجع سابق، ص 208

- الالتزام بالسعر المحدد، والشروط المناسبة للتسديد؛
- الالتزام بالوقت المحدد للتسليم؛
- تقديم خدمات جيدة للمنظمة فيما يتعلق بالصيانة وتوفير قطع الغيار، وتغليف وتهيئة البضائع وتدريب العاملين؛
- يقدم معلومات مهمة ومفيدة للمؤسسة عن التغيرات التي تحصل في الأسواق،
- بعد اختيار المورد تأتي خطوة دراسة الأسعار، حيث يعتبر السعر أحد العوامل المهمة التي تعتمد عليها قرارات الشراء التي تتخذ في جميع المؤسسات، ويتعين على وظيفة الشراء السعي للحصول على أفضل الأسعار عن طريق توفر معلومات كاملة من أسعار الأصناف التي تقوم بشرائها بكميات كبيرة¹، وباستمرار ومن مختلف مصادر التوريد، بهدف الرجوع إليها لاختيار السعر المناسب، وبذلك فإن إدارة المشتريات مسؤولة عن التفاوض بخصوص الأسعار في محاولة للحصول على السعر الأفضل من المورد، ويمكن أن تحصل وظيفة الشراء على معلومات عن الأسعار الجارية من خلال قوائم الشراء pricelists المتوفرة لدى الوظيفة فيجب:²
- مغرفة الأدلة التي يرسلها الموردون للمؤسسة باستمرار بهدف توضيح جميع التغيرات؛
- المفاوضات التي تقوم بها وظيفة الشراء مع الموردين قبل عقد صفقات الشراء ومنها يتم اختيار السعر الأفضل
- دراسة المناقصات bids؛
- ودراسة الأسعار عملية مستمرة لأن الأسعار تتغير بتغير درجة مرونة الطلب والعرض والمنافسة بين السلع وبين المؤسسات والظروف الاقتصادية الأخرى. ثم تأتي مرحلة إصدار الشراء للمورد بعد إنجاز العمليات السابقة، وهي التي تتعلق بالتأكد. من الحاجة الفعلية للأصناف وتحديد مواصفاتها واختيار المورد والاتفاق معه على الأسعار وعلى بقية الشروط الأخرى، وبذلك فإن أمر الشراء هو عقد رسمي للشراء.
- بعد إطلاق أمر الشراء تأتي مرحلة المتابعة والتوريد، حيث تبدأ عملية المتابعة من تاريخ إصدار أمر الشراء إلى المورد، مروراً بجميع العمليات التي تستهدف التأكد من أن المورد تسلم طلب الشراء الموجه له من المؤسسة في الوقت المناسب، حيث تستهدف عملية المتابعة لأمر الشراء الحصول على السلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، وفي الزمان والمكان المناسبين لأغراض المنظمة، وفي حالة الشعور بأن موعد توريد السلع قد يتذبذب، على وظيفة الشراء باتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح كمتابعة النقل، أو إيجاد المورد البديل أو التعاون مع المورد على حل المشكلة أو إعادة جدولة العمليات.³
- وتتولى وظيفة الشراء كذلك مهمة بحث عن الأصناف الجديدة التي تلاءم احتياجات المؤسسة، وتحقق الأهداف بكفاءة عالية، وغن أهمية هذه الوظيفة
- تتزايد في الوقت الحاضر بسبب التطور التقني الكبير الذي يشهده العالم، والذي أدى إلى استمرار انتاج مولد وسلع جديدة ذات مواصفات عالية.

¹ -محمد الصيرفي، إدارة المواد الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي، دار القنديل للنشر، عمان، 2010، ص66.

² -غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، مرجع سابق، ص28.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين، مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2002.

وعندما يستلم السلع قسم الاستلام بفحص السلع وللتحقق منها وفق المواصفات المحددة بأمر الشراء ، وكذلك الكميات الصحيحة ولا توجد أية أضرار في الشحنة المستلمة، حيث تتم عملية الفحص بالاعتماد على نسخة امر الشراء وقائمة الشحن الموافقة للشحنة، والتي يرسلها عادة المورد، عندئذ يقوم قسم الاستلام الشحنة وقبلها.

ثم تأتي خطوة المصادقة على الشحن وتسديد الفاتورة حيث تعتبر آخر مرحلة من مراحل وظيفة الشراء حيث بعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر ثلاثة أمور من المعلومات التي تتطلب المصادقة على أمر الشراء وتقرير الاستلام وقائمة الشحن، وفي هذه الحالة يجب ان تكون المفردات وكميتها واحدة في كل هذه الوثائق كذلك الأسعار وملاحق الأسعار، حيث لابد إن تكون مطابقة تماما في كل من أمر الشراء وقائمة الشراء، وجميع هذه الاختصاصات من اختصاص وظيفة الشراء.

الفرع الثالث: وظيفة المناولة

يعتبر نشاط المناولة من الأنشطة الداعمة او المساعدة للإمداد حيث انه يلعب دورا لا يقل أهمية في التحقيق خدمة العملاء والذي يمثل الهدف النهائي للإمداد، حيث وان السلع عادة لا يتم استهلاكها في أماكن إنتاجها، وتقتضي سد هذه الفجوة تحريك السلع بواسطة وسائل النقل، او تخزين هذه السلع في المخازن القريبة من أسواق الاستهلاك، وتنطوي عمليات النقل والتخزين هذه بالضرورة على الحاجة الى عمليات المناولة لعدة مرات من اجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفعالة للعملاء¹، وتشير عملية المناولة الى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لأخر استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من الإدارة التوزيع المادي او إدارة حركة المخزون الداخلية، ويوجد نوعين من المناولة، المناولة المكانية التي تستخدم جهود العمالة المدربة مع بعض المعدات البسيطة، والمناولة الإلحائية التي تعتمد على الآلات الرأسمالية وتخفيض حجم العمالة الى حد الأدنى. وتقتضي كفاءة عملية المناولة وترشيد التكلفة المصاحبة لها، مراعاة بعض الاعتبارات في اختيار معدات المناولة، التي من أهمها طبيعة المنتج او المواد، الخصائص المادية للمبنى او المخزن، مقدار المواد أو المنتجات التي يتم مناولتها، احتاجتها المساحة لمعدات المناولة²، تجمعي صناعي لمصنعي materais hand ling institus وقد قدر معهد مناولة المواد نظم ومعدات مناولة المواد، ان تزداد قيمة نظم المكونات، ونظم البرامج المستخدمة في تحريك المواد، وحفظها وتوحيدها في المصانع والمستودعات عن 50 مليون دولار سنويا، وتغذي التغيرات الرئيسية في متطلبات المستودع وعمليات التوزيع (كتقليل اوقات دورة الامر، وتقليل مستويات المخزون وتقليل أحجام الأمر) الكثير من نمو حجم السوق، وتنوعه وعادة تمثل نظم، ومعدات مناولة المواد أنفقات رأسمالية رئيسة للتنظيم، ومثل القرارات المرتبطة بعدد المستودعات واحجامها، وموقعها يمكن ان تؤثر قرارات المناولة على الكثير من اوجه عمليات الامداد³.

ويحتاج الاداء الجيد لهاذا النشاط الى توحيد الحمولات بتقليص عدد مرات المناولة، وبذلك تفادي الطرق المكلفة، واستخدام التخزين العمودي للحد من الاسراف في استخدام مساحة المخزن وترتيب مراكز الانتاج

¹- ثابت عبد الرحم إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سابق، ص239.

²- غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات

³- صابر محمد عبد العليم، إدارة اللوجيستيات الشراء، التخزين والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 297

بما يسمح تحرك المواد في اقل وقت ممكن¹. وان تعدد مما يؤثر مناولة المنتج تزيد من احتمالات تعرضه لعمليات التلف او الخسارة او فقدان بعض خواصه،

مما يؤثر على احتمالات بيعه ويحمل المؤسسة بعض الخسائر، لذلك فالإدارة الجيدة لهذا النشاط تهدف إلى خفض التكلفة الوحيدة للمناولة مع تخفيض وقت المادة لتقليص دورة الإنتاج، كذلك تخفيض معدل التلف في المنتجات أثناء عملية الإنتاج، مع الاستخدام الأمثل لمساحة المخزن، كما قد تساهم هذه الوظيفة او النشاط في رفع مستوى الإنتاج وجودته نسبياً².

وتتعلق مشكلة مناولة السلع والمواد بتحريك كميات صغيرة منها المسافات قصيرة، ويتركز الاهتمام في كيفية تحقيق عملية المناولة بسرعة وبتكلفة منخفضة في نفس الوقت، ونظراً لأن نشاط المناولة نشاط متكرر بطبيعته ويتم لمرات عديدة متقاربة، فإن القصور في جزئية قد يؤدي إلى تضخم النفقات وتعدد الآثار السلبية خلال الفترة الزمنية المعينة، لذلك فإن أساليب ووسائل المناولة تلقي أهمية كبيرة في المحاولات المتعددة لرفع نظام الامداد³.

ويمكن تقييم أداء أنشطة المناولة في الأجل الطويل من خلال تحديد الإنتاجية التقديرية التي تحسب على أساس عدد الأطنان التي يتم مناولتها لمدة ساعة عمل دون انقطاع، ومن ثم يمكن حساب الإنتاجية الفعلية عن طريق الإنتاجية التقديرية مطروحا منها الوقت الضائع بسبب التوقف الذي قد تتعرض له عملية المناولة، وتحسب المدخلات على أساس كثافة العمل التي تعني الجهد الإجمالي المبذول أثناء نوبات العمل وساعات العمل الإضافي⁴.

ومنه فإن إجراءات وأساليب مناولة المواد يجب أن ترفع من كفاءة الطاقة المستغلة للمخزن أو المصنع، وأن تساعد على الحد من عدد مرات مناولة المنتج وأن تؤدي في النهاية إلى تحسين خدمة العملاء، وتحقيق رضاهم عما يقدم لهم من عروض تسويقية.

وبذلك فإن مناولة المواد تهتم بكل وجه من أوجه حركة، أو تدفق تدفق المواد الخام، ومخزون ما بين العمليات، والسلع المنتهية في المصنع، أو المستودع وتأخذ أهداف مناولة المواد⁵:

- إلغاء المناولة كلما كان ذلك ممكناً؛

- تقليل مسافات الحركة؛

- تقليل الأجزاء التي يجري عليها العمل؛

- توفير تدفق منتظم خال من أعناق الزجاجة؛

- تقليل الخسائر من الفاقد، والكسر، والتلف، والسرقة.

¹ - جيمس ستوك، لامبرت دوجلاس، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 519

² - العسكري أحمد شاكر، خليل إبراهيم الكن عالي، توزيع مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق، ص 223

³ - محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، مرجع سابق، ص 180

⁴ - محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، مرجع سابق، ص 219.

⁵ - جيمس ستوك لامبرت دوجلاس، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 69

تتحمل المؤسسة في كل مرة من مرات مناولة للجزء بتكلفة، ونظرا لأن المناولة لا تصنيف قيمة بصفة عامة للمنتج فيدب أن تكون أقل ما يمكن، وبالنسبة للعناصر التي لها قيمة منخفضة يمكن أن تكون نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكلفة المنتج مرقعة، وبالتحليل الدقيق لتدفقات المواد يمكن أن توفر إدارة المواد مبالغ مالية معنوية للتنظيم.

الفرع الرابع: وظيفة التعبئة والتغليف

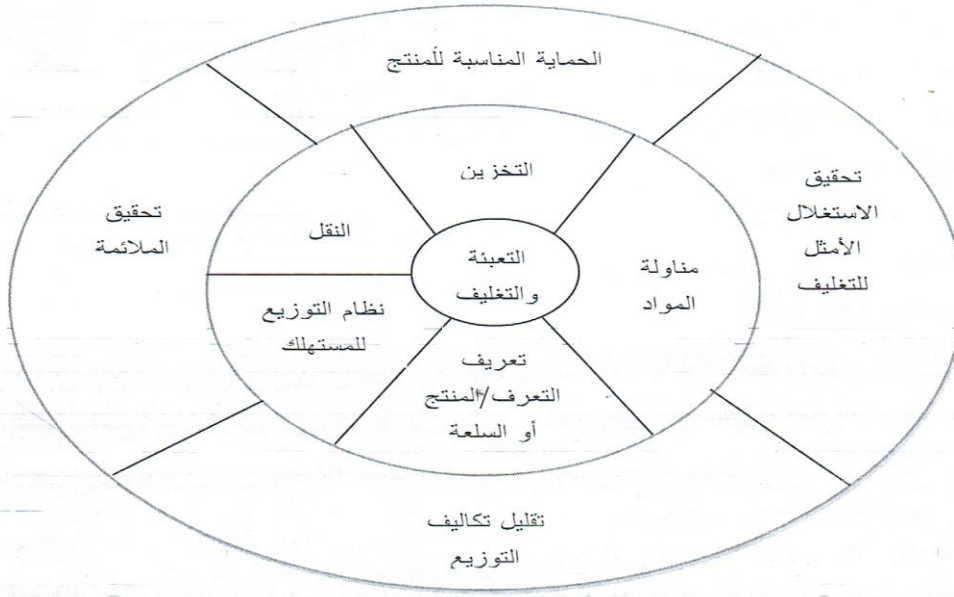
يهتم المنتجون في الوقت الحاضر اهتماما خاضعا بعملية التعبئة والتغليف السلعة، نظرا لتعدد المنافع التي تترتب عليها، وعلى وجه التحديد هناك ثلاث أدوار أو منافع للتعبئة والتغليف تشمل¹:

- استخدامه كأداة لترويج السلعة؛
- تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية؛
- أنه أداة لتحقيق الكفاءة للإمداد حيث ينفذ التغليف وظيفتين أساسيتين، التسويق والإمداد، في مفهوم التسويق يعمل التغليف كصيغة ترويج أو إعلان، ويجذب حجمه، ولونه ووزنه، ومعلوماته المطبوعة للعملاء، وينقل معلومات عن المنتج، ويخدم التغليف في الإمداد دورا مزدوجا، أولا يحمي التغليف المنتج من التلف أثناء تخزينه، أو نقله ثانيا، يمكن للتغليف المناسب أن يجعل التخزين وحركة المنتج أسهل مما يقلل من تكاليف مناولة المواد. ويرى فيردمان Friedman أنه في حين يركز التسويق على النواحي الترويجية للتغليف، ويركز الإنتاج أو المشتريات للغلاف على النواحي الحنائية، فإن نظام التوزيع المادي هو الجهة الوحيدة التي تستطيع أن تحقق النظرة الشاملة للتغليف، وأن تتابع التطورات في مجال التصميم والحجم ووسيلة النقل، ما يؤدي في النهاية إلى زيادة فعالية نظام التوزيع المادي².
- ويلخص الشكل الموالي أهداف تعبئة وتغليف المنتجات وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 247

² - جيمس ستوك، دوجراس لامبرت، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 70.

الشكل (2-9): تعبئة وتغليف المنتج و علاقته بأنشطة التوزيع المادي



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص: 212

المبحث الثالث: نظام الإمداد والإستراتيجيات المرتبطة به

إن التميز في مجال الإمداد يعتبر موضوعا متشعبا للغاية، ويحتاج تطبيق هذا المفهوم إلى فهم دقيق لنظام الإمداد وآلياته، إضافة إلى ضرورة معرفة مناهج تطبيق وظائف الإمداد والإستراتيجيات، فضلا عن مجال الخدمات الإمدادية التي تتيح للمؤسسة مجالا واسعا للتميز.

المطلب الأول: نظام الإمداد

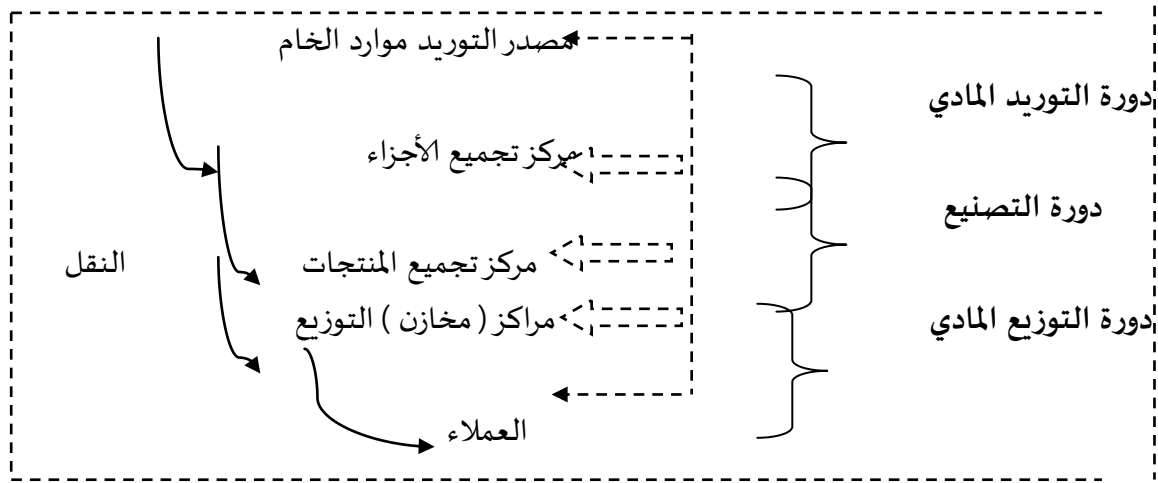
إن البحث في نظام الإمداد، يفرض الإشارة أهمية قطاع الإمداد وتحديد أهداف هذا النظام؛ ثم الانتقال في آليات عمله والمفاهيم الحديثة التي يتضمنها.

الفرع الأول: أداء نظام الإمداد

إن نظام الإمداد يمثل نشاطا فرعيا في النظام الشامل للمؤسسة، وإن هذا النظام يتفاعل ويتكامل مع باقي الأنشطة الفرعية الأخرى، يعمل في ظل البيئة خارجية تؤثر فيه وتمثل قيودا على في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنظام، مما يعني تأثير نظام الإمداد بهذه البيئة الخارجية باعتباره جزءا فرعيا من النظام الشامل للمؤسسة. ومنه فإن دورة أداء نظاما الإمداد تتكون من مجموعة من الأنشطة المرحلية التي تمثل في مجموعها النظام المتكامل للإمداد، بالإضافة إلى أنشطة ربط، ويتوقف الأداء نظام الإمداد، المتكامل على فعالية وكفاءة أداء كل نشاط وأيضا أنشطة الربط لتحقيق أهدافه¹. والشكل الموالي يبين دورة أداء، نظام الإمداد والمراحل المكونة لهذا النظام، بالإضافة إلى العلاقات المتبادلة بين هذه المراحل.

¹ - تقيّدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 45

الشكل رقم (2-10): دورة أداء نظام الإمداد ومراحله



المصدر: تقيده علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 46.

ومن المهم ملاحظة أن نظام الإمداد في المؤسسات يتم من خلال شبكة متعددة من الدورات، حيث أن الظروف الواقعية لنشاط الإمداد تحتم تعامل هذا النظام مع أكثر من مصدر توريد، وقد تمتلك أو تستأجر المؤسسة أكثر من مخزن سواء لتجميع الأجزاء، أو لتجميع المنتجات، أو لتوزيع هذه المنتجات، إلى جانب تعدد العملاء المتعاملين معها والذين يجب أن تتعامل معهم إدارة الإمداد.

وبالرغم من أهمية الكفاءة إلا أن الفاعلية تعد أكثر أهمية ويشير كل من Stoner و Freeman إلى أن الأهم من أداء الأشياء بالشكل الصحيح هو إيجاد الأشياء الصحيحة لأدائها وتركيز الموارد والمجهود عليها.

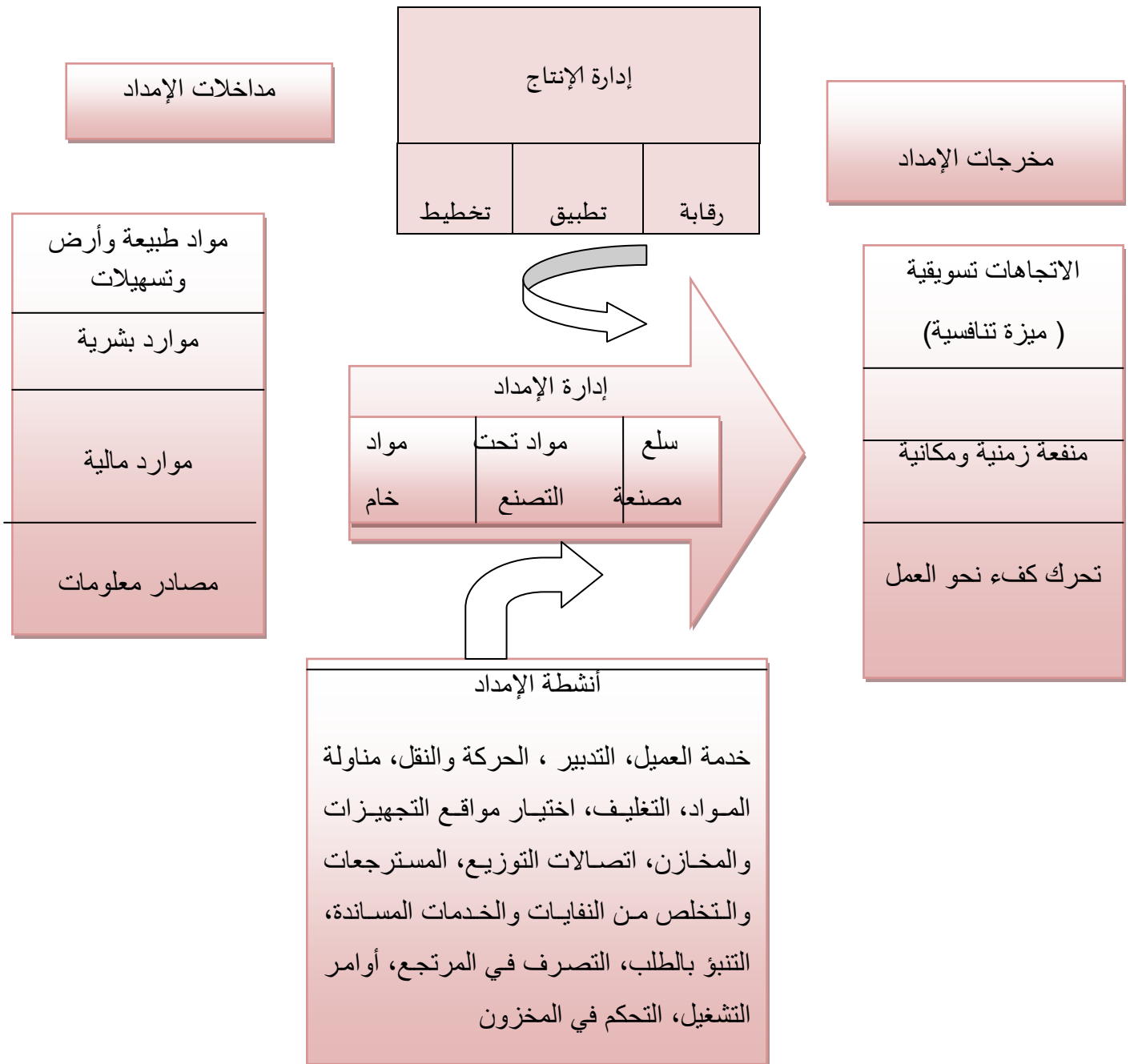
وتقاس الفاعلية بمتوسط نسبة الأخطاء المسموح بها والمقابلة لنسبة الجودة المقبول. ويقصد بهذه الأخير ذلك المستوى من الجودة الذي يحدده العميل ويرضى به، إذ لم يتعدى هذا المستوى القيمة المتوسطة لنسبة الأخطاء أو الوحدات المعينة المسموح بها، ضمن ما يعرضه المورد وإن تحديد مستوى الأداء الأمثل لنظام الإمداد لا بد أن يأخذ في الاعتبار كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكلفة، ويمكن قياس مستوى الأداء ضمن ثلاث معايير وهي مدى قدرة النظام على توفير احتياجات المؤسسة من المواد ومستلزمات التشغيل، مدى قدرته على تلبية طلبات العملاء بالدقة والسرعة المطلوبة¹، مع ضرورة تقييم قدرته على تقليل معدلات الخطأ فجميع الأنشطة التي يؤديها.

وإنه يمكن تعظيم القيمة الإجمالية المتولدة عن نظاما الإمداد، من خلال تعظيم الفرق بين القيمة النهائية للمنتج من وجهة نظرا لعميل، والمجهود المبذول من قبل سلاسل الإمداد في إطار تلبية متطلبات العملاء. وبذلك فإن إدارة الإمداد تشمل المداخلات لعملية الإمداد الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والمعلومات ويخطط الممارسون العمليون للإمداد هذه المداخلات وينفذوها، ويراقبوها في صور مختلفة بما في ذلك المواد

¹ - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد و الإمداد، مرجع سابق، ص 47.

الخام (قبل التجمعات الفرعية، والأجزاء ومواد التغليف والسلع الأساسية)، وفي مخزون ما بين العمليات (مثلا المنتجات نصف مصنعة) والسلع النهائية المعدة للبيع. وتشمل مخرجات نظاما الإمداد ميزة تنافسية للتنظيم تنتج من التوجه للتسويق وكفاءات التشغيل، وفعالياته، واستغلال الوقت والمكان والحركة الكفاءة إلى العميل وتخزن مخرجات أخرى عندما يصبح خليط خدمة الإمداد أصلا مملوكا للتنظيم، وتتحقق هذه المخرجات من الأداء الكفاء والفعال لأنشطة الإمداد. والشكل الموالي يبين بعض من المداخلات والمخرجات والأنشطة الداخلية في وظيفة الإمداد.

الشكل رقم (2-11): مكونات إدارة الإمداد



المصدر: لامبرت دوجلاس وجيمس ستوك، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص47م

وإنما الجديد في إدارة نظام الإمداد هو مفهوم التنسيق بين هذه الأنشطة المتكاملة، بعدما كانت بشكل منفصل، مع عدم انتهاء مهمة الإدارة عند التسليم النهائي للمنتج، حيث تهتم بالتغذية العكسية، والمتابعة التي تتم بعد البيع¹.

الفرع الثاني: التكامل والتنسيق بين الوظائف

1- التكامل بين الوظائف

كان نشاط الإمداد خلال الثلاثين سنة الماضية يعالج كموضوعات منفصلة، ثم بدأت بعض الشركات الكبيرة في إسناد مسؤولية وضيفة الإمداد إلى مستوى إداري واحد يشرف على الأنشطة المجمعة لهذه الوظيفة. ومنه يقصد بالتكامل أداء المؤسسة لعدة وظائف وعملية تتعلق بالأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج، أو هو السيطرة على الخطوات التي تبدأ عن إنتاج المواد الخام إلى حين وضع السلعة النهائية في يد المستهلك النهائي، يحدث هذا التكامل في شركات البترول الكبرى التي تقوم بإنتاج البترول الخام وتكريره ونقله، وإمداد خطوط الأنابيب بيه وإقامة الخزانات لتقوم ببيع إنتاجها إلى مستهلك النهائي عبر محطات التوزيع التي تملكها². وقد يكون التكامل الأفقي، والذي يعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى في نفس المستوى من سلسلة الإمداد لغرض تحقيق الوفورات الاقتصادية. أما التكامل الرأسي فيعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى يعمل في مستوى آخر من مستويات سلسلة الإمداد، وذلك لتعزيز الرقابة على جميع الوظائف. ومن مزايا التكامل فق بينت المؤسسات أهميته لأنشطة الإمداد وأثره الإيجابي على تخفيض التكلفة الكلية. فتكامل الأنشطة مثل خدمة العملاء، والنقل والتخزين وإدارة المخزون والرقابة عليه، وتشغيل الأوامر ونظم المعلومات وتخطيط عمليات الإنتاج والشراء، يؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكلفة الكلية، وذلك بسد الفجوات وثغرات بين هذه الأنشطة والتلى يمكن أن تظهر إذا ما تم التعامل مع كل نشاط على حدا³. أما عن عيوب التكامل فتتمثل في صعوبة إدارة العمليات المختلفة وضرورة التنسيق، كما قد تضيق عليها فرص الاستفادة من انخفاض الأسعار أثناء فترة الكساد، وقد يصعب على المؤسسة إتباع سياسة التنوع في منتجاتها مع سياسة التكامل⁴.

- التنسيق بين الوظائف:

ترجع أهمية نشاط التنسيق والربط بين العمليات الإمداد المختلفة إلى أن الظروف المرتبطة بحركة المواد والمنتجات مثل حجم الأمر وحجم المخزون المتاح ودرجة السرعة المطلوبة في تدفق المواد والمنتجات تختلف في حالة دخول المواد إلى مشروع عنها في حالتي خروج المنتجات إلى المستهلك أو تحركها داخل المشروع نفسه⁵.

¹- بابلو رونالدانش، إدارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 206

²- تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 34.

³- تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 34.

⁴- خليل إبراهيم الكنعاني، محمد العسكري، نفس المرجع، ص 55.

⁵- نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مرجع سابق، ص 38.

ويقصد بالتنسيق أن إنتاج القسم الأول داخل المؤسسة يكفي لتموين القسم الثاني، وأن القسم الثاني يمكن استيعاب كل إنتاج القسم الأول.

ولهذا فإن المؤسسة الكبرى لا يمكنها الاستفادة من مزايا التكامل من دون وجود تنسيق، ويعتبر التنسيق من أهم آليات تخفيض تكاليف تشغيل النظام.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإمداد المتبعة

إن تصميم إستراتيجية للوظائف الإمدادية في المؤسسة، يتطلب القيام بالعديد من العمليات الإبداعية التي استخدمت من قبل في التنمية إستراتيجيتها ككل. كما أن مداخل الابتكارية لإستراتيجية الوظائف الإمدادية، يمكن أن تحقق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنظمة، وقد تقوم الإستراتيجية على مفهوم التكلفة الكلية أو التوزيع المتميز، كما أن إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع يحتم على مؤسسة اعتماد إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.

الفرع الأول: إستراتيجية التكلفة الكلية

إن نماذج التكلفة للأنشطة المختلفة في المؤسسة تطوي عادة على خصائص معينة تجعلها في وضع تنافر أو متضارب مع بعضها البعض، ومثل هذا التنافر يمكن إدارته من خلال تحقيق التوازن بين تكاليف هذه الأنشطة، ومن ثم الوصول إلى المستوى الأمثل بالنسبة لها جميعا حيث عندما يتم اختيار نوع خدمة النقل فإن التكلفة غير مباشرة تؤثر على مستويات التخزين في قناة الإمداد، وذلك بسبب مستويات الأداء المختلفة للتسليم عن طريق وسائل النقل، ومن ثم حدوث التنافر بين الاثنين، لذلك فإن أفضل الاختيار من الناحية الاقتصادية يمكن تحقيقه في النقطة التي عندها تصل التكلفة الكلية (مجموع تكاليف النقل وتكلفة التخزين) على أدنى حد لها. إن اختيار خدمة النقل سواء على أساس التكلفة الأقل أو الخدمة الأسرع ربما لا يكون أفضل الطرق، لذلك فإن المشكلة الرئيسية هي عملية التناقض أو التضارب في التكلفة بطريقة تعتمد على التنسيق والتوازن بين عناصر التكلفة المتناقضة أو المتنافرة. فقد يترتب على تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناجمة عن فقدان العملاء، وفي ذات الوقت زيادة تكلفته النقل والتسليم، وتشغيل الأوامر، وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع المتميز

ليس كل المنتجات يجب أن توفر نفس المستوى من خدمته، هذا المبدأ الأساسي في خدمات الإمداد، حيث أن هناك إستراتيجيات مختلفة للتوزيع يجب توفرها بالنسبة لكل خط من خطوط المثلجات بالمؤسسة. فإستراتيجية التوزيع الجيدة يجب أن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن إلى العملاء، وتلك التي يجب شحنها بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو نقاط إمداد أخرى إلى العملاء¹ كما أن الطلبات كبيرة الحجم يمكن خدمتها بشكل مباشر ومن دون تخزين مع شحن كميات كبيرة لتخفيض تكاليف النقل أما عن الطلبات الصغيرة فيمكن خدمتها من خلال المخازن .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 69.

وإن المنتجات التي تتميز بالحركة السريعة يجب وضعها في مخازن قريبة من مواقع العملاء، يليها الأصناف التي- تتحرك بدرجة متوسطة حيث يمكن وضعها في مخازن إقليمية، والأصناف التي تتحرك ببطء فإنه يتم وضعها في نقاط تخزين مركزية.

وقد يستخدم التوزيع المتميز في حالة حدوث نفاذ في المخزون، إذ يتم اللجوء إلى استخدام قنوات توزيع منفصلة عن تلك القوات المنتظمة التي كانت تلي الطلبات من المخازن.

إن مثل إستراتيجية التوزيع المتميز يمكن أن تحقق وفرا في تكلفة التوزيع مع الاحتفاظ بالمستوى المحدد لخدمة العملاء لوجيستياً¹

الفرع الثالث: إستراتيجية إدارة الصراع داخل قناة التوزيع

لغرض إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع قد تحتاج المؤسسة اعتماد بعض الاسراتيجيات والتي تتمثل في استراتيجيات الوساطة والمصالحة، إستراتيجية التحكيم، أساليب الدبلوماسية و أساليب التفاوض إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، وتعني الوساطة اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة الصراع أو حله، يعمل الوسيط على شرح الحقائق المتعلقة بمشكلة الصراع والحفاظ على الاتصال بين أطراف النزاع مع قديم بدائل لحل الصراع وتحريك الأطراف إلى نقاط يتطرقوا إليها، كما أن الأطراف أكثر تقبلاً للحلول التي تقدم إليهم من طرف خارجي، أما إستراتيجية التحكيم فقد تقوم على التحكم الإجباري حيث يدعى الأطراف إلى القانون ليحكم بينهم، أو التحكم إجباري بلجوء الأطراف إلى القانون لتحكمه في الصراع القائم باختيار منهم². أما عن أساليب الدبلوماسية، فتقوم على مبدأ إدارة العلاقات بين أعضاء القناة من خلال قيام الدبلوماسي بوضع السياسات وإبرام المفاوضات وتبليغ الأطراف بالمعلومات، وتستخدم هذه الأساليب خاصة في العلاقات الدولية في حين تعتمد أساليب التفاوض على المفاوضات بين أطراف النزاع وقبول النتائج كحل وسط بين الطرفين³.

المطلب الثالث: أشكال العمل الممكن اعتمادها في تأدية الوظائف الإمدادية

إن القيام بالأعمال الإمدادية قد يتم على سلسلة الإمداد المتكاملة التي تتكون من المؤسسة ومورديها وعملائها، أو من خلال أشكال التحالفات والشراكة بين مجموعة من المؤسسات، أو بإسناد المؤسسة لهذه المهام إلى طرف خارجي والذي يعرف بموردي الطرف الثالث.

الفرع الأول: سلسلة الإمداد

تمثل هذه السلسلة الجزء الأعلى من سلسلة القيمة الخاصة بالتنظيم والتي تتعهد بالحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والخدمات والتكنولوجيا وبقية العناصر من المصادر المناسبة وفي الوقت المناسب وبالوجود المناسبة وبالسعر المناسب، ويقصد بسلسلة الإمداد جميع المؤسسات التي تشارك في عملية توليد

¹-نفس المرجع، ص 70.

²- خليل إبراهيم الكنعاني، العسكري، التوزيع مدخل اللوجستي دولي، مرجع سابق، ص 166.

³- نفس المرجع، ص 167.

الاحتياجات وتلك التي قوم بإدخال بعض العمليات عليها بهدف إضفاء قيمة مضافة لها، وكذلك تلك التي تقوم بتصنيع السلع والخدمات المطلوبة لإشباع احتياجات ورغبات المشتري النهائي¹.

ويلاحظ أنه بمجرد الإقرار بسلعة أو خدمة ما تعتبر هوية بالنسبة لعمليات التنظيم، فإنه يجب المبادرة بإعداد خطة إستراتيجية للإمداد بالنسبة لهذه السلعة أو الخدمة مثل هذه الإستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خطط المؤسسة في مجال التكنولوجيا، قاعدة الموردين المعتمدين لديها قائمة بأسماء الموردين العالميين لبعض المواد أو الاحتياجات، خطط اختيار وتطوير الموردين وخطط الشراكة والتحالفات الإستراتيجية. وإن الميزة التنافسية في بعض أنشطة سلسلة القيمة تخفى العيوب الموجودة في أنشطة أخرى، مما يؤدي إلى مقدار كلي يعبر عن الميزة التنافسية الإجمالية، ويقصد بهذا المفهوم أن سلاسل القيمة المتكاملة تؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية الكلية، كما أن تعدد مصادر الميزة التنافسية واستقلاليتها يقوي الميزة التنافسية، ومن ثم تفككت سلاسل القيمة ولم تعد تقدم مجموع الوظائف في صورة حزمة واحدة، إذ تم إعادة توزيع الوظائف في صورة أنشطة تجارية مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض.

وبعدما كان التفوق في بعض حلقات سلسلة القيمة يعوض الأداء المتوسط في جوانبها الأخرى، وهو ما يعرف بمنطق الميزة المتوسطة، فقد اختفى هذا المنطق ولم يعد بإمكان المؤسسة دعم الأداء المنخفض في نشاط واحد من خلال دمج من الأنشطة الأخرى التي تتميز فيها، لأنه وفي كل نشاط منفصل قد أصبح يظهر منافسون يركزون على تحقيق الحد الأقصى من الأداء، وهذا ما يفرض حتما على المؤسسة البحث عن التميز في جميع الأنشطة².

ومما سبق يبدو أنه بعدما كانت هياكل العمل التقليدية تتجلى في سلسلة القيمة للمؤسسة، فقد تفككت الميزة التنافسية وصارت تعتمد على سلسلة قيمة الإمداد التي تعتمد على عدة أطراف،- في شكل تكامل رأسي أو اندماج بين عدة مستويات من العمل، والتي تشمل كلا من المؤسسات العاملة في القطاع ومورديها وعملائها. وبإمعان النظر في التطورات التي خضعت لها بيئة المؤسسة، يلاحظ أنها مرت بثلاث مراحل: أولاها مرحلة الإنتاج ثم البيع، أو بمفهوم آخر بيع ما يمكن إنتاجه، ثم جاءت مرحلة الإنتاج ما يمكن بيعه، لتتبعها مرحلة إنتاج ما تم بيعه أو تسويقه من قبل. هذا ما أدى إلى التركيز على التحسين الشامل لمورد مورد المورد إلى غاية زبون الزبون ومن ثم كان الاهتمام بأول مورد في عملية إنجاز المنتج إلى غاية الزبون النهائي أو المستهلك الأخير وهو ما يعرف بسلسلة الإمداد المتكاملة الواسعة، والهدف من هذه المقاربة هو العمل ليس فقط على مستوى حلقات السلسلة، ولكن أيضا على مستوى الروابط الموجودة بين هذه الحلقات المختلفة، من أجل تحقيق أمثليه سلسلة الإمداد³.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للشراء الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص30.

² - توماس وستر، الإستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص ص: 71-72.

³ - Alain Courtois et al, gestion de production, 4ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2005, 2؛ pp3

ويعود السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى مفهوم سلاسل الإمداد لقصر دورة حياة المنتج، تصاعد المنافسة المحلية والدولية، تنامي توقعات العملاء وتزايدها، أزمة التوريد، خفض مستويات المخزون، تحسين مستوى خدمة الإمداد المقدم للعميل.

ويمكن ذكر ما يعرف شبكات الإمداد التي تشكل مجموعة من المؤسسات المتصلة والمعتمدة على بعضها البعض، إذ تعمل بالتبادل والتعاون من أجل إدارة سريان المواد والمعلومات من المورد إلى المستهلك النهائي¹. وتتكون سلسلة الإمداد من مجموعة من المؤسسات تشمل الموردين، موردي الموردين، الزبائن، زبائن الزبائن، والمؤسسة المحورية، وتعتبر كل مؤسسة حلقة في السلسلة، إذ لا بد من التنسيق بين حلقات السلسلة من أجل خلق موارد للتسيير وتخفيض التكلفة في الوقت ذاته، وتحاول المؤسسة تخفيض التكاليف في أعلى السلسلة لبناء مورد الميزة من جانب الموردين، أما في أسفل السلسلة فهي تحاول تنمية القيمة الظاهرة التي تقدمها لعملائها وبالأخص من خلال الخدمات الشخصية وإن إمكانية تمييز عرض الإمداد غير محدودة، ولكن المشكلة تكمن فيما إذا كان ذلك التمييز قيمة لدى العميل أم لا والتي تحددها النسبة سعر/خدمة، وأي تحسينات في الخدمة ما وراء عتبة القبول ليس لها أي قيمة لدى العميل، والتكاليف الإضافية عن هذه التحسينات سوف تؤدي إلى تأثيرات سلبية².

وتقوم سلسلة الإمداد على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية المعلومات وتبادلي ردود الأفعال الانتهازية، فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مدمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية تتجلى في التدفقات الإمدادية وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها ونحو الأسفل باتجاه عملائها. فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة. المتبادلة وعدم افتراض انتهائية المورد أو العميل، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتمييز، وتلعب هنا المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة، ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها.

الفرع الثاني: التحالف والشراكة

وهي أحد التطورات الحديثة في مجال إدارة الإمداد، والتي يتميز كذلك بالإثارة والتحدي، هو ما يتعلق بعلاقات الشراكة مع الموردين والدخول في تحالفات إستراتيجية، واتفاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية لا يترتب عليها في العادة بروز كيانات قانونية جديدة. لكنها اتفاقات لتبادل المنافع وتنمية العلاقات التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف³. حيث أن أي مؤسسة قامت بضخ كم هائل من الاستثمارات في أنشطة الإمداد أن تسعى للدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى لتوزيع التكاليف التي رصدتها هذه المؤسسة. وبالمقابل فإن المؤسسة التي لا تملك قدرات إدارية متفوقة ولا تكنولوجيا عالية ولا قدرات إدارية متميزة، فهي تبحث عن الشراكة مع المؤسسات الأقوى منها في مجال الإمداد، لتقوية وضعها التنافسي، مما يعني أن الشراكة أو

1- السبب في التحول، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، مرجع سابق، ص 2

2- نفس المرجع، ص 26

3- ثابت عبد الرحمن إدريس، محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد، مرجع سابق، ص 32.

التحالف قد يعود بالفائدة على الطرفين، ويقوم التحالف على الثقة المتبادلة وتقاسم المعلومات مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى معين من الأداء يفوق مستوى الأداء الذي قد يتحقق على المستوى الفردي، إضافة إلى وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك، ونصوص تحكم الكيفية التي يجري بها إنهاء مثل هذه الشراكة¹. ورغم الفوائد التي تعود على أطراف علاقات التعاون المختلفة، إلا أنها تلقى بمزيد من المسؤوليات والتحديات على المسؤولين والمتخصصين في مجال الإمداد، حيث سوف يتولون قيادة الفرق الوظيفية المسؤولة عن اختيار الشركاء والتفاوض بشأن شروط الشراكة، ثم إدارة هذه العلاقة طول فترة إمدادها. ويستلزم القيام بهذا الدور ضرورة أن يجمع الغير بين المهارة الفنية ومهارات القيادة والاتصالات وإدارة فرق العمل². ومثل هذه التحديات تعتبر هائلة إلا أن المردود على المستوى الشخصي أو التنظيمي يعتبر هائلا كذلك وكمثال عن الشراكة الإمدادية القائمة بين مجموعة من المصنعين، يمكن ذكر الشراكة التي اعتمدها كل شركة ذات Carrefour وتعتبر شركة Benedicta، وشركة Nutimaine؛ وتعتبر شركة Carrefour شركة رأسمال يقدر ب 1762256790 أورو؛ مقرها الاجتماعي هو Le valloisperrèt الشركة أن تحقق تطورا في رقم أعمالها سنة 2005 ب 73060 ألف أورو وكذلك سنة 2008 ب 86967 ألف أورو³. ولقد حققت شركة Benedicta سنة 2005 رقم أعمال قدر بحوالي 95 مليون أورو، وثم تحثيق زيادة بأكثر من 25 % خلال السنوات الأخيرة، وإن حوالي 80 % من رقم الأعمال هذا، قد تم تحقيقه في الأسواق الفرنسية عن طريق العلامة Benedicta الموزعة في مجلات السوبرمرك و Nutrimaine هي شركة إنتاجية فرنسية، قوم بإنتاج الكاكاو والشوكولا ومنتجات الحلويات، مقرها الاجتماعي هو Faverolles، لها رأسمال يقدر ب 95 مليون أورو وفي تاريخ 2007.12.31، استطاعت هذه الشركة أن تحقق رقم أعمال بقيمة 30 مليون أورو⁴. ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء، المشاركة الإمدادية، تقليل التكلفة ومتطلبات رأس المال، اعتبار هذه الشراكة مدخلا إلى التكنولوجيا ومهارات الإدارة، السماح بتطوير خدمة العملاء، تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختراق أفضل الأسواق، تقليل المخاطر والغموض وزيادة تدفق المعلومات⁵. وبالرغم من مزايا هذا التحالف، إلا أن الواقع يثبت قلة عدد التحالفات التي قامت بين الشركات نظرا لمخاوف الشريك المستهدف والمتمثلة في فقدان السيطرة على قناة الإمداد، الخوف من الاختفاء من الصورة الإمدادية، التخوف من الإخفاق مع عدم إيجاد سبل للتصرف بما يحوز رضا الشريك فيحالان حدوثه مثل هذا الإخفاق، صعوبة تحديد شكل الاقتصاديات المطلوب تحقيقها مقارنة بتكاليف الإمداد الحالية التي يتكبدها الشريك، صعوبة تحديد المزايا المحققة لاقتسامها مع الشريك، صعوبة توافر الثقة للدخول في مثل هذه التحالفات، احتمال تزايد متطلبات أحد الشركاء أو تخطيها لأولويات الآخرين، ندرة أمثليه هذه التحالفات التي قد يقتدي بها وقلة حالات النجاح مما يؤدي إلى عدم

¹ - بابلو رونالد إتش، إدارة اللوجيستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 796.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، محمد المرسي، نفس المرجع، ص 31.

³ - ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد ص 4، 2012/02/18 نقلا من الموقع

//www.benedicta.com/index.php?id=118:http

⁴ - نفس المرجع

⁵ - بابلو رونالد إتش، إدارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص ص : 792 - 793

المغامرة بالدخول فيها¹. ويمكن القول بأن هذه التحالفات هي عبارة عن عمليات هشة يصعب قيامها وإن وجدت فهي سرعان ما قد تنحل.

الفرع الثالث: موردو الطرف الثالث

في السنوات الأخيرة ظهرت شركات إمداد خاصة، تقوم بتقديم خدمات الإمداد المتكاملة، وإدارة عمليات وإدارة عمليات الإمداد للشركة العميلة مقابل السعر المنصوص عليه في التعاقد ورغم النمو الذي شهدته هذه الشركات الموردة لمثل هذه الخدمات إلا أن المؤسسات لا تقدم على التعامل معها إلا بعد تفكير طويل، وإن فعلت فهي لا ترصد سوى 20 % من الميزانية المخصصة للإمداد لهذه الجهات. والواقع أن البحث عن مصدر خارجي لتوريد بعض أو جميع أنشطة الإمداد إنما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء هذه الأنشطة². وتشير الاتجاهات العالمية الحديثة إلى ميل المؤسسات الكبرى بصورة متزايدة إلى اختيار مؤسسات الإمداد القادرة على تقديم حلول متكاملة لإدارة سلسلة الإمداد، والتي تستطيع التنسيق بين تدفق البضائع والمعلومات والأموال، كما أن التوجه نحو البحث المتزايد عن مصادر المريد القادرة على تقديم عروض تنافسية، قد أدى إلى تنامي الطلب على موردي الطرف الثالث³.

المطلب الرابع: من مجالات تحسين أداء الإمداد

هناك عدة تحديات معنوية تواجه مهنيو الإمداد في مجالات عدة من بينها. نظام الإنتاج في الوقت المحدد just in time وإدارة الجودة الشاملة TQM Total quality Management، والاستجابة السريعة للعميل (Quick Reponses (QR- هذه المجالات تؤثر في أداء أنشطة الإمداد المختلفة وأهميتها المدركة.

الفرع الأول: نظام الإنتاج في الوقت III

لقد طرأت على الأسواق العالمية في العصر الحالي صفة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة، ولقد تزايدت متطلبات الزبائن يصبغة معتبرة من حيث تنوع الطلب محن خلال تنوع الحجم والطلب، كذلك السرعة في تلبية الطلبات دون تأخير كذلك أن المنافسة الدولية فرضت توفير جودة تامة بأسعار منخفضة. فجاء اعتماد نظام III، كأحد الأنظمة التي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وتخفيض التكاليف وتحسين النوعية⁴، حيث ينسب هذا التطور إلى العملية الإنتاجية لليابانيين الذين قاموا بتنفيذه لأول مرة في شركة تويوتا ما بين الفترة (1950 – 1960) ثم تبعها العديد من الشركات اليابانية الأخرى والعديد من الشركات الأمريكية⁵. ويعتبر الإنتاج في الوقت المحدد أو تماما JTI، فلسفة تعمل على إزالة الفاقد في كافة الأنشطة والعمليات الخاصة بعملية إنتاجية معينة داخل المشروع، الأمر الذي يؤدي إلى تطويرها وتخفيض

¹- بابلو رونالد، إتش، إدارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 797.

²- نفس المرجع، ص 799.

³- شوقي ناجي جواء، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين، مدخل إداري، عمان، ص 31.

⁴- Gerard Baglin et al, management industrial et logistique, 3^e.° edition, Paris, 2001, P2007

⁵- رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياني، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآني، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 14.

تكاليفها. إنه نظام تكاليف المخزون في الوقت المناسب الذي يعمل على استلام المواد اليوم واستخدامها غداً وذلك من خلال توقيت الانتهاء منها على وقت تسليم أو الشحن التام منه إلى العميل¹.

أنه مدخل منتظم لتجنس الإنتاجية الشاملة واستبعاد الضياع، فهو تحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة والتسليم بالكميات الضرورية من الأجزاء. والنوعية المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين واستخدام أدنى قدر ممكن من التسهيلات والمعدات والموارد البشرية، ويعتمد نظام III على الموازنة بين مرونة المجهز ومرونة المستخدم، وينجز من خلال استخدام العناصر التي تتطلب الاشتراك فرق عمل الجماعي².

وعلى هذا الأساس فإن نظام في الوقت تماماً III، ما هو إلا ثورة في نظم رقابة المخزون السلعي، ما يؤدي إلى عملية ضبط الوقت الذي يعمل على خفض كلف الإنتاج نتيجة تخفيض فترات التوريد.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن لنظام III، مجموعة من الأهداف لعل من أهمها³.

- الاستغناء عن كافة أنواع المخزون أو تخفيضه إلى أدنى حد ممكن؛
- الحد من الهدر في الوقت والموارد في العمليات الإنتاجية؛
- الشراء بالكميات والوقت المناسبين لتلبية احتياجات المستهلكين في الوقت المناسب والجودة المناسبة؛

تنمية الثقة والعلاقة بين المؤسسة ومجهزيها من خلال وضع أهداف طويلة الأجل تؤدي إلى ثقة متبادلة بينهما

لقد أكدت دراسات كثيرة أن لنظام في الوقت تماماً III فوائد كثيرة فقد ذكر Evans أن الغرض من نظام III هو زيادة الأرباح، وذلك بتخفيض التكاليف وتحسين النوعية ومن أكثر المنافع تخفيض المخزون تحت الصنع والانخفاض بالنفقات المتعلقة بالمعدات والعمال والنقل ويساعد نظام في الوقت تماماً أيضاً على إسهام العمال في حل المشاكل المتعلقة بالنوعية، مما يؤدي إلى تحسين النوعية وانخفاض مستوى الضياع أو الهدر من المواد وتقليل ساعات العمل في تكرار الأعمال نفسها بسبب العيوب التي يحقق فيها ارتفاع، ولقد توصل Fouad في دراسة لأكثر من 300 شركة بريطانية وأمريكية تعد من الدراسات التطبيقية إلى نتائج إيجابية نتيجة لتطبيق فلسفة نظام III⁴.

وبذلك فإن نظام III يمثل فرصة معنوية لمساهمة الإمداد في نجاح التنظيم عن طريق تقليل المخزون، والتكاليف المصاحبة له مع الاحتفاظ بمستويات خدمة العميل، أو حتى تحسينها⁵.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل

¹ - جيمس ستوك، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 91.

² - رامي حكمت فؤاد الحديثي، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 91.

³ - Gérard baglin et al op, cite, p.302

⁴ - رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد الطيف البياني، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، مرجع سابق، ص 23.

⁵ - لام برت دوجلاس، جيمس ستوك، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص 91.

الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات. على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً¹.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية تستهدف التحسين المستمر لكافة العمليات باشتراك جميع العاملين، بهدف تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال التعرف على احتياجاته وتوقعاته، وذلك بمساندة الإدارة العليا والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة لدفعها نحو التطور المستمر².

حيث يمكن تطبيقها على كل أوجه المؤسسة، بما في ذلك التصنيع والتسويق، والإمدادات، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تكون إدارة الإمداد تفاعلية في تفيد النشاط الصحيح، بالطريقة الصحيحة، من أول مرة، وتستمر في تنفيذها حتى المستوى المطلوب.

ولقد حصل الإمداد على اهتمام متزايد من المؤسسة بسبب تواجد جوائز الجودة المختلفة مثل جائزة مالكوم بالتدريج للجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا، وجائزة ديمنج العالمية³.

ويلعب الإمداد دوراً محورياً في حصول المؤسسة على جائزة بالتدريج فيبيني جزء معنوي من الدرجة المستخدمة في منح الجائزة على رضا العميل، ويساهم الإمداد من خلال إنتاج خدمة العميل، بصورة معنوية في مقدرة التسويق على إرضاء العملاء⁴.

بالإضافة إلى جوائز الجودة المختلفة يوجد عدد من برامج شهادات الجودة وأكثرها شهرة سلسلة إيزو 9000 ISO من المنظمة العالمية للنمطيات.

ISO : International Organisation for Standardization

فتعد سلطة إيزو 9000 برنامج شهادات مميز عالمياً من حيث تراجع فيه عمليات جودة المؤسسات لتحقيق مما إذا كان لديها عمليات جودة فعالة، وجيدة التوثيق أم لا،

وتواجدت في أوروبا في محاولة لدعم التجارة بين أعضاء التجميع الاقتصادي الأوروبي. European Economic Community

وهي عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمُتَوَجِّح أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية.

وإن أقصى جودة تمكن في تسليم المنتج بدون آجال، وفي الوقت الذي يختاره العميل، حيث أن هذا المفهوم يتطلب المعرفة الجيدة بالمراحل التي تقود إلى اتخاذ قرار الشراء، كذلك ضمان العمل وعدم التعطل المفاجئ طيلة فترة استعمال المنتج، حيث يحتاج هذا الهدف إلى تنظيم إمدادي قائم على الدعم التقني، والذي يتطلب توافر التقنيين، إتاحة قطع الغيار وسرعة انتقال ودوران المعلومة، كما يحتاج إلى صيانة للأنظمة

¹- خضري كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص19.

²- نفس المرجع.

³- لامبرت دوجلا، جيمس ستوك، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، مرجع سابق، ص90.

⁴- نفس المرجع.

الكبرى داخل المؤسسة، كنظام الإعلام الآلي الذي يفترض فيه القدرة على العمل من دون التعرض لتوقف كلي

الفرع الثالث: الاستجابة السريعة QR Quick Réponse

تمثل الاستجابة السريعة إستراتيجية لقطاع تجارة التجزئة تدمج عددا من التكنيكات لتحسين إدارة المخزون، وكفاءته مع الإسراع بتدفقات المخزون، ويحدث معظم الاستجابة السريعة بين المصنع وتاجر التجزئة فقط، وعند تنفيذ QR بصورة كاملة فإنه يطبق أساسيات نظام في الوقت تماما III خلال سلسلة العرض كلها من موردي المواد الخام وحتى العميل النهائي.

ويعمل المفهوم عن طريق دمج تبادل البيانات إلكترونيا مع تقنية شفرة الأعمدة، وتتخلص المبيعات فوراً، ويمكن تمرير هذه المعلومات إلى المصنع، والذي يمكنه عند ذلك أن يخطر موردي المواد الخام، ويجدول الإنتاج، والتسليمات لتحقيق احتياجات إعادة الملاء، ويسمح هذا بتقليل المخزون مع الإسراع بوقت الإنتاج مما يقلل عدد مرات نفاذ أو عجز المخزون، ويقلل المناولة، ويقلل التقادم، ورغم أن QR بدأ في صناعة النسيج فإنه يطبق الآن في الكثير من الصناعات في قطاع تجارة التجزئة، وقد نفذ قطاع السلع الاستهلاكية، خاصة صناعة سلع النقال، تكييف للاستجابة السريعة يسمى استجابة المستهلك الكفاءة efficient consumer response ECR.

وللإستجابة السريعة تأثير رئيسي على عمليات الإمدادات، فبدلاً من تخزين المنتجات تحمل مراكز التوزيع الآن " بنقل " المنتجات وغالباً ما يشمل هذا تقاطع الأرصفة، وهي تشمل تفريغ منتجات للداخل، وتصنيف المنتجات المحلات الفردية، وإعادة تحميل للشحنات على الشحنات المتجهة لمحل معين، ولا يحدث تخزين للمنتج باستثناء بضع ساعات، أو على الأكثر يوم واحد¹.

¹ نفس المرجع، ص 92.

خلاصة الفصل:

لقد رأينا في هذا الفصل أن وظيفة الإمداد تعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها، باعتبارها السبيل الأساسي لربطها بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها المستهدفين، بالإضافة إلى دورها البالغ الأهمية في تميزها عن منافسيها من خلال مساهمتها في تحقيق بعض عوامل أو المتطلبات التنافسية المتمثلة في الكفاءة، الديناميكية، الليونة وسبق التغيرات. ما يمكن استنتاجه كذلك هو أن وظيفة الإمداد تهتم بالقيادة والرقابة على مجموعة من الأنشطة التي تتجاوز المهام اللوجستية، وتمتد لتشمل التسويق والمبيعات وذلك بالاعتماد على وسائل الاتصال والمعلومات الجدة المتطورة أي أنها نظرة شاملة في إدارة الإمداد وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

- أقصى إشباع عك المستهلك وذلك بتوفير السلع في الوقت والمكان المناسبين
- تخفيض تكاليف الإمداد إلى أدنى حد مع الإبقاء على مستوى معين من الخدمة-
- التنسيق بين تدفق المعلومات والمواد عن طريق وضع نظام معلومات إداري فعال واعتماد وسائل اتصال جدة متطورة
- كما رأينا كذلك أن أنشطة الإمداد هي أكثر الأنشطة مساهمة في إجمالي تكلفة الإنتاج، والأكثر مقدرة على خلق القيمة، فإنه لابد من التركيز عليها ودعمها في جميع مراحل العمل، وإن كانت مخرجات هذه الأنشطة تتجدد في خدمة الإمداد المقدمة للعميل، فهذا ما يتطلب تركيز مجهودات المؤسسة على هذه الخدمة، حتى تسمح بتخفيض التكلفة وتمييز المنتج.

المصراع

قائمة المراجع :

باللغة العربية:

1-أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع ، مدخل لوجيستي دولي، عمان ، دار وائل للنشر، 2004

2-إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005

3- تفيد علي هلال، إدارة المواد الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

4. تفيد علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998

5توماس ورستر، الإستراتيجيات الإقتصادية في عصر المعلومات، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008

6ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للشراء الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009

7ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

8ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، القاهرة، 2003

9جيمس ستوك، لامبرت دوجلاس، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريح للنشر، الرياض، 2009

10 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000

11 رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياني، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآني ، دار وائل للنشر، عمان، 2008

12سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية والصناعية والخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999

13سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر، عمان، 2006

14سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999

15شوقي ناجي جواء، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين، مدخل إداري، عمان، 2008

16صابر محمد عبد العليم، إدارة اللوجيستيات الشراء، التخزين والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،

17صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد ، من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000

18عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009

19عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، عمان، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، 2003

- 20 عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 21 عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- 22 عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2007
- 23 علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995
- 24 علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، دار الفكر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995
- 25 غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، الأردن، 2008
- 26 محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 27 محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 28 محمد الصيرفي، إدارة المواد الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي، دار قنديل للنشر، عمان، 2010
- 29 محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
- 30 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات ، الشراء، التخزين والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
- 31 مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين، مدخل حديث، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى عمان، 2002
- 32 مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين، مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002
- 33 نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
- 34 هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد مدخل حديث للشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2000
- 35 نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999
- 36 مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998،
- 37 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999
- 38 عبید علي أحمد الحجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية،
- 39 مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 40 سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
- 41 أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، الطبعة الأولى،
- 42 محسن عبد الكريم، النجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2006
- 43 أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناشر، الإسكندرية، 2009
- 44 العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2006
- 45 محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000

- 46 ثبات عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
- 47 عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000
- 48 هشام الغريبي، إدارة البقاء، مدخل إستراتيجي، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998
- 49 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 50 محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 51 علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، القاهرة، 1995
- 52 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 53 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 54 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005
- 55 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 1998
- 56 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 57 مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- 58 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002
- 59 نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مداخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 60 حسن علي الزعبي، نظام المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- 61 نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر، عمان، 2007
- 62 صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004
- 63 عاصم فايز الزعانين، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية، وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2010
- 64 عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، التسيير، غير منشورة، 2005
- 65 أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007
- 66 زكية مقري، نحو تفكير جديد، إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008

67 شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

68 السقطي خالد، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، ورشة عمل الالكترونى، جمهورية مصر العربية، القاهرة، أيام 2 - 6 سبتمبر 2009

المراجع باللغة الفرنسية

69. Kyj, L.S and Kyj, " *customer service, differentiation in international markets, international journal of physical distribution and logistics management* ", 24, 4 (1994).
70. Berny , J, *Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management* , n° 17, New York, U.S.A, 1991.
- a. Les ouvrages
71. Daniel Tixier et al, la logistique d'entreprise, vers un Management plus compétitif, Dunod, Paris, 1996.
72. Alexandre K.Samii, stratégie logistique, supplychain Management, 3ème edition, Dunod, Paris, 2004.
73. Alexander Kamyab Samii, Strategie de service, business. supply chain, Dunod, Paris, France, 2001.
74. Hanssaire Alain Pujol, Jean Philippe, organization du système d'information, Dunod, Paris, 2004.
75. Yves Pimor, Michel Fender, logistique production, distribution soution, 5ème édition, Dunod, Paris, 2008.
76. Sohier Joél, la logistique, comprendre la démarche logistique , 5ème édition, Vuibert, Paris, 2007.
77. Alain Courtois et al, gestion de production, 4ème édition, édition d'organisation, Paris, 2005.
78. Gérard Baglin et al, management industriel et logistique, 3ème édition, Paris, 2001.
79. Detrie, stratégor, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997.
80. Raymond Alain Thiétart et Jean Marc Xuereb , stratégie, concepts méthode et mise en oeuvre, Dunod, Paris, 2005.
81. - Jacque Castelnau et All, le pilotage stratégique, édition d'organisation, 2ème édition, France, 2002.
82. M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.
83. Kotler et Dubois, Marketing Management, publi – union, 9ème édition, Paris, 1997.
84. Jean Pierre, et all , Management, stratégie et Organisation, 6ème édition , Vuibert, Paris, 2006.

85. A . Bienaymé, principes de concurrence, Economica, Paris, 1998.
86. N . Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
87. Jean Jacques Lamba , marketing stratégique et compétitive opérationnel, Dunod, Paris, 2005.
88. M.Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
89. Marjorie Lecerf, les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, Harmattan, France, 2007.
90. Md . S. Djitili, Marketing stratégique, Berti Edition, Alger, 1998.
91. - M . Leroy, Le Tableau de Bord, Edition organization, Paris, 2004.
92. - J.L Arregle, l'approche fondée sur les ressources, edition Vuibert, Paris, 2001.
93. Hamel et Prahalad c.K, la conquête du futur, Dunod, Paris, 1999.
94. J.L.Arregle, l'approche fondée sur les ressources, édition Vuibert, Paris, 2001.
95. Helfer, management stratégie et organization, Vuibert, Paris, 2000.
96. - C . Marmuce, , politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2ème édition, Economica, Paris, 1996.
97. Michel Gervais, stratégie de l'entreprise, Economica, Paris, 2003.
98. Tugrul Atmeret Roland Galori, diagnostic et décision stratégique, Dunod, Paris, 1998.
99. Michel Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, France, 1999.
100. Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, France, 1993.
101. Alain Marion, le diagnostic de l'entreprise, Edition Economica, Paris,

نقلا من الموقع:

<http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/documen>

118. الاتجاهات الحديثة في اللوجيستيات، المركز المصرفي لدراسات التصدير والاستيراد،

2011 نقلا من الموقع 02/02/، ص 8

<http://www.qou.edu/homelage/resources/newsImages/logistic.htm-1284>.

119. The Organizational Dynamics Incorporated , ``The quality

Advantage `` , p2, le 26/03/2011. http://www.odioline.com/TQA.pdf__

ملخص باللغة العربية

تم التطرق في هذا البحث إلى توضيح دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية و التي تعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي يجب على المنظمة الاعتماد عليها، باعتبارها السبيل الأساسي لربط المنظمة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها المستهدفين، بالإضافة إلى دورها البالغ الأهمية في تمييزها عن منافسيها من خلال مساهمتها في تحقيق بعض عوامل أو متطلبات التنافسية المتمثلة في الكفاءة، الدينامكية، وسبق التغيرات. و باعتبار أن أنشطة الإمداد هي أكثر الأنشطة مساهمة في إجمالي تكلفة الإنتاج، والأكثر مقدرة على خلق القيمة، فإنه لا بد من التركيز عليها ودعمها في جميع مراحل العمل، وإن كانت مخرجات هذه الأنشطة تتجدد في خدمة الإمداد المقدمة للعميل، فهذا ما يتطلب تركيز مجهودات المؤسسة على هذه الخدمة، حتى تسمح بتخفيض التكلفة وتمييز المنتج وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات الدالة: وظيفة الإمداد، الميزة التنافسية، سلسلة الإمداد، التكاليف، العميل

En français:

Cet expose clarifier le rôle et la fonction de la logistique dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel cette activité est le moyen fondamental qui permet à l'organisation d'entretenir des relations avec son entourage et d'atteindre ses clients ciblés. De plus cette fonction met l'organisation en mesure de se différencier de ses concurrents en répondant aux exigences de la compétitivité ainsi que la compétence et le dynamisme. La logistique étant l'activité qui participe le plus au coût total de la production et qui crée la plus grande part en terme de valeurs ajoutée ; il est intéressant de la renforcer à travers tous les stades du travail.

Bien que les résultats de cette activité sont renouvelés au service approvisionnement fournisseur client ; les efforts de l'entreprise doivent être concentrés sur ce service afin de réduire les coûts et différencier le produit ce qui permet de réaliser un avantage concurrentiel.

Les mots clés: La fonction logistique ; avantage concurrentiel ; coûts ; client ; Service d'approvisionnement.