

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

قسم: العلوم التجارية



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

دور الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة: مجمع برحال وحدة تكرير السكر بمستغانم "رام-سوكر"

تحت اشراف الاستاذ:

مقدمة من طرف الطالب :

- أ. ملاحى رقية

- شرارة جمال

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	لعبد اوي جمال	استاذ	جامعة مستغانم
مقرا	ملاحى رقية	استاذة	جامعة مستغانم
مناقشا	سليمانى عائشة	استاذة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018

# تشكرات

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أعان و وفق

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

يتقدم الباحث بالشكر و العرفان و عظيم امتنان إلى الاستاذ "عبدأوي جمال" و

الأستاذة المحترمة التي لم تبخل علي بصغيرة ولا كبيرة لانجاز هذه المذكرة و ما قدمته من

نصائح وتوجيهات "ملاحي رقية"

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

و نحمد الله الذي وفقنا لهذا و ما كنا لنوفق لولاها

# خطة البحث

## خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول: الجانب النظري للوجستيك و الميزة التنافسية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك و الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية و اهميتها

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: دور الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و استراتيجياتها

المطلب الثاني: دور الأنشطة اللوجستية في الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

المطلب الرابع: واقع أنشطة اللوجستيك داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: واقع الأنشطة اللوجستية وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية:

دراسة حالة: مؤسسة تكرير السكر لولاية مستغانم "RAM-Sucre"

مقدمة الفصل

المبحث الأول: عموميات حول وحدة (RAM-Sucre) مستغانم.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

المطلب الثاني: نشاط مؤسسة تكرير السكر "-رام- مستغانم"

المبحث الثاني: تشخيص واقع الأنشطة اللوجستية للوحدة

المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية للوحدة

المطلب الثاني: تشخيص واقع أنشطة اللوجستيك للوحدة

المطلب الثالث: الاستراتيجية المتبعة و دور اللوجستيك في تحفيزها

خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة الأشكال

والجداول

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الاشكال و الجداول

1/ قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
9	التطور التاريخي للوجستيك	الشكل (1-1)
11	سلسلة اللوجستيات	الشكل (2-1)
14	مزيج الانشطة اللوجستية	الشكل (3-1)
23	نموذج بورت رلقوى المنافسة.	شكل (6-1)
27	اسس الميزة التنافسية	الشكل (7-1)
29	هدف تحقيق الميزة التنافسية	الشكل (8-1)
30	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (9-1)
36	الإستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	الشكل (11-1)
37	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	الشكل (12-1)
41	الإمداد قلب وظائف المؤسسة	شكل (14 -1)
46	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	شكل (16-1)
57	الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة تكرير السكر – رام- مستغانم	الشكل (1-11)
61	مراحل إنتاج السكر	الشكل (2-11)
62	التمثيل البياني تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية (2016-2011)	الشكل (4-11)
64	التمثيل البياني لتطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2016-2011)	الشكل (6-11)
65	التمثيل البياني لتطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2016-2011)	الشكل (8-11)
66	التمثيل البياني لتطور إنتاج ومبيعات منتج "الملاز" خلال الفترة (2016-2013)	الشكل (10-11)
71	السلسلة اللوجستية للمؤسسة	الشكل (11-11)

## قائمة الأشكال والجداول

75	اقترح لهيكل تنظيمي للوحدة بحيث يكون اللوجستيك كوظيفة رئيسية	الشكل (12-II)
----	---	---------------

### 2/ قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
32	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	الجدول (10-I)
38	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	الجدول (13-I)
43	الحدود المشتركة للأنشطة اللوجستية مع التسويق والإنتاج	الجدول (15-I)
62	تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية (2016-2011)	الجدول (3-II)
63	تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2016-2011)	الجدول (5-II)
65	تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2011-2016)	الجدول (7-II)
66	تطور إنتاج ومبيعات منتج "الولاز" خلال الفترة (2013-2016)	الجدول (9-II)

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تتميز الساحة العالمية بصفة سرعة التغير خاصة القطاعات الاقتصادية باعتباره من أهم القطاعات الرائدة في القرن الحالي و التي تتسم بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسة بأنواعها الصناعية و الخدمائية ، مما أفرزت تحديات عديدة، و أهم هذه التحديات ظاهرة العولمة التي مست عدة جوانب منها الثقافية ، الاقتصادية. الاجتماعية.....الخ بالإضافة إلى تلك التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و الإعلام و الاتصال. كل هذه العوامل و غيرها ساهمت في انفتاح السوق ما أدى إلى اشتداد المنافسة و تعدد منابعها، و في ظل هذه التحديات التي صعبت من مهمة المؤسسات في مراعاة أسواقها و بيئتها التنافسية لذلك نجدها تسعى إلى البحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي و ذلك بتحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات و الموارد بأحجام كبيرة لبناء قدرات إستراتيجية و تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات منافسيها، ما ألزمها الاهتمام أكثر بجانب المنافسة و ذلك من خلال البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمواجهة المنافسين .

و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل المستمر لاكتساب ميزة تنافسية لتحسين موقعها التنافسي في السوق الذي يضمن لها البقاء و الاستمرار. لذلك نجد بعض المؤسسات تنتهج إستراتيجية تمييز المنتج، كما نجد مؤسسات أخرى تنتهج سياسة تخفيض التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية و التي تؤدي حتما إلى خفض من تكلفة أنشطتها و عملياتها الإنتاجية سواء تعلق الأمر بالأنشطة المتعلقة بعملية التموين بالمواد الخام، الإنتاج، أو التوزيع أو بما يسمى بالأنشطة اللوجستية مع الحفاظ على الجودة.

### 1 - إشكالية البحث:

في ظل الصراعات القائمة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية بهدف الوصول للقيمة، و المتمثل في شدة المنافسة بين هذه المؤسسات فان مصير هذه الأخيرة صار مرتبطا بقرار اختيار مصدر هذه الميزة التنافسية، فان كانت بعض المؤسسات تعتمد على سياسة تمييز المنتج، فإخرى قد تنتهج سياسة تخفيض التكلفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

و تؤدي هذه السياسة بالمؤسسة الى البحث عن تخفيض تكلفة انشطتها و عملياتها الانتاجية و الخدمائية، كما تعتمد مخرجات المؤسسة على جودة الخدمات اللوجستية باعتبارها تحتل جزءا معتبرا من تكاليف الانتاج سواء في مرحلة التموين، أو الانتاج، أو التوزيع.

و من هنا تظهر مشكلة الدراسة التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف يمكن أن تؤثر الأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؟"

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكننا طرح جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- ↳ ماذا نعني بالميزة التنافسية واللوجستيك ؟
- ↳ ما هو الدور الذي تلعبه الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ↳ ما هو واقع الخدمات اللوجستية في وحدة تكرير السكر- رام - ؟
- ↳ هل ستنجح مؤسسة برحال لتكرير السكر RAM SUCRE في كسب الرهان في تحقيقها للميزة التنافسية باعتمادها على الأنشطة اللوجستية ؟

## 2 - فرضيات البحث:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:
- ✓ اللوجستيك هو تقديم الخدمة او السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب ، المكان المناسب ، و التكلفة المناسبة.
  - ✓ الميزة التنافسية هي ان يكون للمؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي الى زيادة ربحيتها.
  - ✓ سيؤدي اهتمام وحدة تكرير السكر -رام- بالأنشطة اللوجستية و مخرجاتها، الى تعزيز ميزتها التنافسية و رفع حصتها السوقية.

## 3 - أهداف البحث

- يمكن القول بان هذه الدراسة تهدف الى توضيح العلاقة بين الخدمات اللوجستية و الميزة التنافسية و تسعى أيضا الى تحقيق الأهداف التالية:
- إزالة الغموض عن مختلف مفاهيم الخدمات اللوجستية و الميزة التنافسية.
  - توضيح مدى تأثير الأنشطة اللوجستية في مختلف الاستراتيجيات التنافسية.
  - محاولة إبراز بان الخدمات اللوجستية ليست مجرد عملية يتم التعود على استخدامها.
  - العمل على تشخيص الأنشطة اللوجستية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، مع إبراز ما إذا كان لها دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

## 4 - أهمية البحث

- ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع و ذلك للاعتبارات التالية:
- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني و التي أرغمته للعمل في إطار اقتصاد مفتوح و التجارة الحرة.
  - اتساع مجال المنافسة و تعدد أساليبها و أدواتها.
  - نظرا لأهمية اللوجستيك في منظمات الاعمال المعاصرة و جب علينا معرفة هذا النظام و دراسته.

- كون ان وحدة رام لتكرير السكر من القطاعات الخاصة التي تنتج المادة الغذائية الأساسية للمجتمع، مما أدى الى احتدام المنافسة في هذا القطاع الأمر الذي جعل المؤسسات تفكر أكثر في سبل جديدة لتدعيم تنافسيتهما.

### 5 - منهجية البحث

لدراسة هذا الموضوع الذي يتمحور حول دور الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث نظرا لطبيعة الموضوع. ذلك ان المنهج الوصفي التحليلي يقوم بتحليل ما هو كائن استنادا للبيانات المجمعَة حولها محاولا الوصول الى العوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم. و لتجسيد ذلك لجأ الباحث الى البيانات التي تم الحصول عليها من الإدارة العامة للوحدة محل الدراسة. فضلا عن ذلك، تم الرجوع الى المراجع و المصادر و البحوث المتخصصة باللغة العربية و الفرنسية، كما تم الاستعانة بالانترنت.

### الدراسات السابقة

- 1 - دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، بوهنتالة نور الهدى، تخصص تسويق 2009/2008، هدفت إلى تبيان كيفية عمل أنشطة الإمداد وفقا لهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكلفة هذه الأنشطة و تحسين خدمة الإمداد المقدمة للعميل.
- 2 - دور الإمداد في تحقيق تنافسية المؤسسة، كريمة كندري، تخصص اقتصاد النقل و الإمداد 2011/2010، هدفت إلى الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد و التنافسية و توضيح العلاقة بينهما و دور الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

# الفصل الأول

الجانب النظري للوجستيك

و

الميزة التنافسية

### مقدمة الفصل

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية و التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي و التطبيقي في مجال التسويق و إدارة الأعمال من حيث مفهومها و أهميتها و مكوناتها و ممارستها في المنظمات المعاصرة. و قد تزايد أهمية وظيفة اللوجستيك مع تزايد تواجد المؤسسات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة و بعدها عن عملائها ومورديها.

و مع كبر حجم المنظمات و تعدد أنشطتها و اتساع و تعدد خطوط منتجاتها و أسواقها و عند يقينها بلن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، و زيادة الأرباح إنما يبدأ من خدمة العملاء، و خفض التكاليف بدأت في تطبيق قواعد الإدارة اللوجستية و التي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات و التي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية و التي تعتبر هذه الأخيرة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات و التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها و ضمان استمرارها.

و عليه و من خلال هذا الفصل و المتضمن الجانب النظري للوجستيك و الميزة التنافسية سنتطرق إلى تلك العناصر سالفة الذكر و ذلك انطلاقاً من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية اللوجستيك، و الميزة التنافسية في المبحث الأول، ثم التطرق إلى دور الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك في المبحث الثاني من الفصل.

### المبحث الأول: ماهية اللوجستيك والميزة التنافسية

ان التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال مثل العولة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج ( مرحلة البحث و التطوير و التخطيط و التصميم و قبل مرحلة الإنتاج و في مرحلة الإنتاج و بعد مرحلة الإنتاج و بعد مرحلة البيع ) أصبحت ملزمة أن تبحث باستمرار على كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة و الحصول على مركز تنافسي متميز.

و هنا تم تصميم نشاط يساعد على ادارة التدفقات المادية والمعلوماتية لتلبية احتياجات العملاء و المتمثل في اللوجستيك.

ولكن و على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع اللوجستيات في السنوات الأخيرة إلا ان هذا المفهوم الحديث مازال غامضاً إلى حد كبير حيث لم يتم التوصل إلى تعريف واضح و محدد لمفهوم اللوجستيات نظراً لتغيره مع تغير بيئة الأعمال و البيئة الصناعية و السوقية و خاصة تلك المتمثلة في البعد الزمني و المكاني، و تعتبر الأنشطة اللوجستية التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة من حيث مفهومها و أهميتها، و مكوناتها، و ممارستها في المنظمات المعاصرة.

تعتبر ادارة العمليات اللوجستية أحد المجالات من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، التكنولوجيا، و المعلوماتية. و هي تعبر عن أحد نماذج الادارة المتكاملة لمزيج من الاعمال و الأنشطة الأساسية في المنظمة بحيث تهدف الى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية، و يتمثل دور الأعمال اللوجستية في توفير السلع و الخدمات إلى العملاء في الاسواق المستهدفة و ذلك و فقا لحاجاتهم و رغباتهم و بأفضل الطرق الممكنة. و أكثرها كفاءة من حيث الوقت و المكان و جودة المنتجات.

### المطلب الأول: ماهية اللوجستيك

قبل التطرق الى مفهوم اللوجستيك سوف نعرض الى نشأة هذه الأخيرة، وأصلها، ثم مراحل تطورها:

أ - نشأة وأصل اللوجستيك:

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (LOGOS)

وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب".

وقد نشأ مفهوم اللوجستيات نشأة عسكرية، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأفضل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد عوامل انتصار الجيوش و ما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي الى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال<sup>1</sup>، اذ عرف الامداد على انه إدارة تدفقات الافراد و الموارد لدعم المجهود

<sup>1</sup> "نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية"، مركز المعلومات للغرفة الشرقية، 2008، ص 3. على الرابط

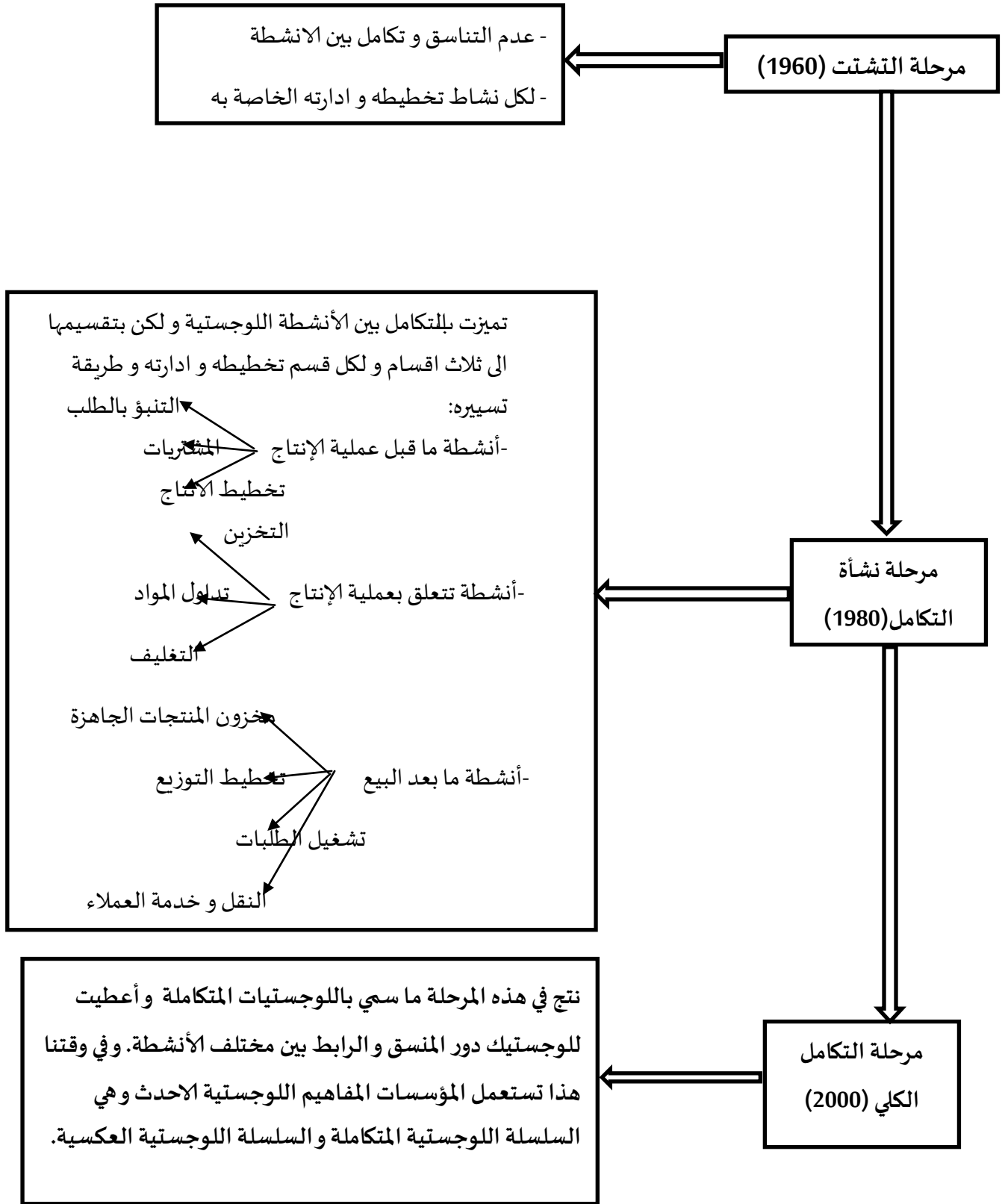
الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن والذخائر من المعسكرات والمستودعات المتواجدة في مناطق عسكرية بعيدة، الى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في اقصر وقت و اقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

### ب. التطور التاريخي لمفهوم اللوجستيك

ان دراسة تاريخ اللوجستيك تعني دراسة الوقائع والاحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات. و ما يهمننا في هذا الصدد وهو معرفة التطور الذي مس هذا المصطلح تبعا للتطورات التي حصلت في الأسواق والأعمال، و مسايرة للتطور التكنولوجي الهائل في نظم المعلومات. اذ تطور من التوزيع المادي الى إدارة للمواد ثم تحول الى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد و التوزيع المادي. و لم يقف الامر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الامداد Chain Supply. و الشكل (1-1) يوضح مراحل تطور اللوجستيك:

<sup>2</sup> Donald F. Wood & James C. Johnson, **Contemporary Transportation**, 4th Edition (New York : Mc Millan Publishing Company, 1993), P. 3.

الشكل (1-1): التطور التاريخي للوجستيك



المصدر: من إعداد الطلب اعتمادا على المعلومات السابقة

### الفرع الأول: مفهوم اللوجستية

**التعريف الأول:** تعتبر العمليات اللوجستية أحد المجالات من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، التكنولوجية، والمعلوماتية. وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية والثانوية في المنظمة بحيث تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية. ويتمثل دور الأعمال اللوجستية في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وذلك وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وجودة المنتجات.

**التعريف الثاني:** الخدمات اللوجستية أو ما يعرف بالعربية بفن السوقيات، وهو عبارة عن علم وإدارة تدفق الموارد المختلفة كالbضائع، والطاقة، والمعلومات، والخدمات البشرية المختلفة من منطقة الإنتاج وحتى منطقة الاستهلاك، بحيث لا يمكن القيام بأي تجارة دولية (استيراد وتصدير)، أو عملية لنقل البضائع والموارد المختلفة دون دعم لوجستي.

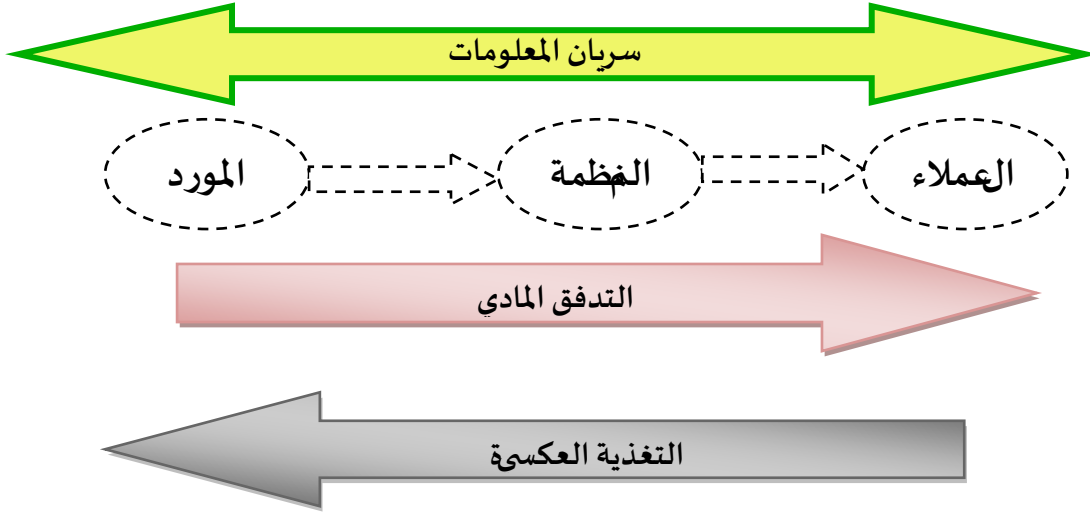
**التعريف الثالث:** هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والمواد الأخرى، كالمنتجات والخدمات<sup>3</sup>.

ان الرسالة الحقيقية للإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع او الخدمات للعملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

و عليه فالهدف الأساسي من الأنشطة اللوجستية يتمثل في توفير السلع او الخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين، وفي أفضل حالة، بالكمية الصحيحة، للعميل الصحيح، و ببلتكلفة الصحيحة مع تحقيق أعلى درجة من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة في رضا العملاء وزيادة الربحية.

<sup>3</sup> الحبيترى نبيلة، " لوجستيك نقل البضائع في المجال الأورومتوسطي"، تخصص تجارة و لوجستيك أورومتوسطي، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق و العلوم التجارية-مستغانم، 2010-2011، ص 3.

الشكل (2-1): سلسلة اللوجستيات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التعاريف.

### الفرع الثاني: أهمية اللوجستية

ان الاهتمام الجاد بالوجستيك لم يظهر الا بعد تأكد المؤسسات بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح انما يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكاليف. لذلك فقد أصبحت الاعمال اللوجستية تشكل أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي الى إضافة حقيقية للقيمة. و ربما يرجع هذا الاهتمام المتزايد لعدة أسباب وهي<sup>4</sup>:  
أولاً: اعتبارات التكلفة العالية:

ان تكلفة الاعمال اللوجستية تمثل في الغالب جزءا كبيرا من اجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الاعمال. و القيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد و تدنية هذه التكاليف، و من ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء و أصحاب راس المال.

### ثانياً: طول خطوط الامداد و التوزيع:

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل ، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات مناسبة تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة . و امتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات الدولية، حيث اتجهت العديد من الدول إلى بناء تكتلات اقتصادية عالمية مثل الاتحاد الأوروبي، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحو التسويق الدولي،

<sup>4</sup> د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003، ص 29.

وعولمة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

ثالثاً: الأعمال اللوجستية هامة للاستراتيجية<sup>5</sup>:

تسعى الشركات والمنظمات للوصول إلى تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين و خاصة في التكلفة تتوقف الى حد كبير على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية من حيث التكلفة، و فعالية هذه الاعمال من حيث خدمة العملاء. وبمعنى اخر فإن الأنشطة اللوجستية تساعد المنظمات على التوسع في الأسواق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها.

رابعاً: رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة<sup>6</sup>:

أدى الإقبال على استعمال الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، ونجاح سلسلة مطاعم الأكل السريع إلى جعل العملاء يتوقعون الحصول على رغباتهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات في أقصى وقت ممكن، إضافة إلى ذلك، فإن تطور أنظمة، ومعلومات، وعمليات التصنيع الآلي ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذو الحجم الكبير. و في ظل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة و التي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

### الفرع الثالث: أهداف اللوجستيك

ان الهدف الرئيسي لوظيفة اللوجستيات هو تنمية نظام متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف التسويقية و الأهداف الإنتاجية للمنظمة. و هنا لابد من تحقيق التوازن ما بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه و ما بين اجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء. و بالتالي فان الأهداف الرئيسية لنشاط اللوجستيات تنقسم الى<sup>7</sup>:

أ - الوصول الى اعلى مستوى أداء.

ب - تحقيق اقل تكلفة.

<sup>5</sup> د. عدنان إبراهيم ابوحسين، الأنشطة اللوجستية و اثرها الاقتصادية، تاريخ النشر: 19-02-2010. <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/189832.html> تاريخ الإطلاع 2018/02/10

<sup>6</sup> د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>7</sup> الحبيطري نبيلة، مرجع سابق، ص 11-12.

### أ - مستوى الأداء في مجال اللوجستيات:

يمكن للمنشأة ان تصل الى اعلى مستوى ممكن من خدمات اللوجستيات (كان يتم الاحتفاظ بأسطول كامل من وسائل النقل او يتم انشاء مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافية التي يوجد فيها المستهلكين.....). إلا أن هذا الاجراء سوف يعني ان تتحمل المنشأة مقدار مبالغ فيه من التكلفة. و بالتالي فان تحديد مستوى الأداء المطلوب يجب ان يتم في ضوء كل من أولويات التشغيل و اعتبارات التكلفة. ففي مجال أنشطة اللوجستيات يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثلاثة معايير: المعيار الأول: و يشير الى قدرة نظام اللوجستيات على توفير احتياجات المؤسسة من المواد و المنتجات اللازمة للتشغيل. المعيار الثاني: و يشير الى قدرة نظام اللوجستيات على تلبية طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة و بنفس المعدل على مدار الفترة الزمنية المعينة. المعيار الثالث: و يشير الى قدرة نظام اللوجستيات على تقليل معدلات الخطأ في نقل و توزيع المواد و المنتجات.

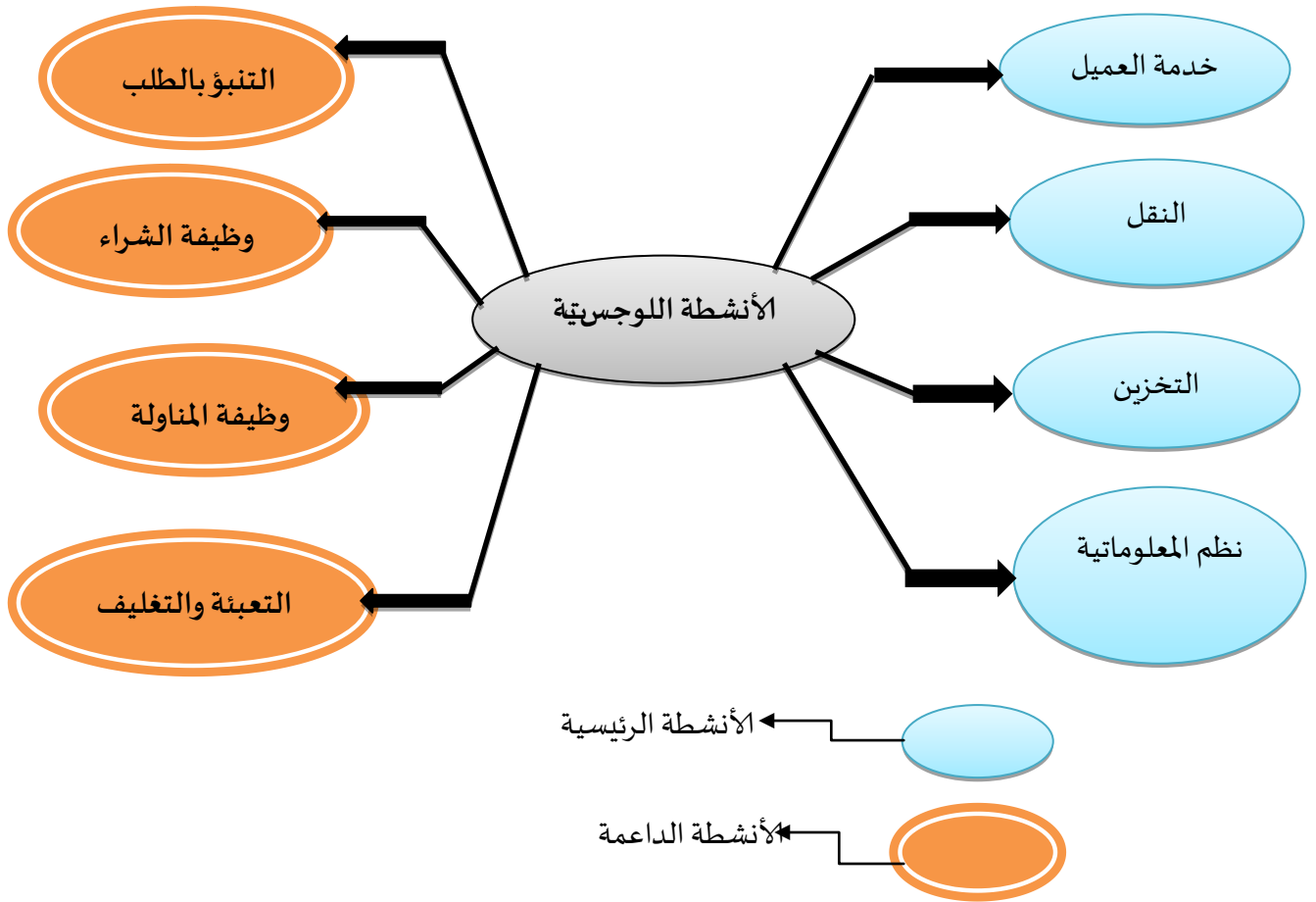
### ب - تكاليف ووظيفة اللوجستيات:

لابد من النظر الى نظام اللوجستيك كمركز تكلفة، و يلاحظ ان حجم التكاليف المرتبطة بوظيفة اللوجستيات يرتبط ارتباطا مباشرا بمستوى الأداء فكلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج الى المستهلكين-على سبيل-كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيات بشرط استمرارية معدل التوزيع السريع، يجب اذن تحقيق التوازن المطلوب ما بين مستويات الأداء و مستويات التكلفة المرتبطة بكل منها و هذا لابد ان يشير الى أهمية اخذ متطلبات أنشطة التسويق و الإنتاج في الاعتبار و ذلك نظرا لطبيعة الارتباط الوثيق فيما بين نشاطي الإنتاج و التسويق و ما بين نشاط اللوجستيات.

### المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية واهميتها

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد ، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي ، والميزة التنافسية ، و زيادة الأرباح ، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. إذ تهدف الأنشطة اللوجستية إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد، من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. و تختلف الأنشطة اللوجستية التي يجب إدارتها و ذلك من منظمة لأخرى وفقا لنوع الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، و بالرغم من ذلك و بالرجوع الى مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات المتحدة الأمريكية فان أنشطة النظام اللوجستي تتكون من عناصر رئيسية و أخرى داعمة (مساعدة). و ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل (1-3) مزيج الأنشطة اللوجستية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية  
أ. خدمة العملاء

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة، وإن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج الى دراسة رغبات و تطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.

و تحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل الى الفهم الجيد له والتفسير ما يريده و ما يريده او بمفهوم اخر ما له قيمة لديه، و تحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء.

و تعتبر هذه الوظيفة حلقة وصل بين التسويق و الامداد، باعتبار ان عناصر المزيج لتسويقي تتضمن المنتج و التسعير و التوزيع و الترويج، و يستخدم المكان كأفضل مصطلح لتمثيل التوزيع المادي، الذي يعمل على خلق القيمة المكانية و الزمنية للعملاء، و العناية بهم و التأثير في سلوكهم<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>F. Tucker, Creative Customer Service Management, *International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management*, 24, 4 (1994), P. 32-40.4

### ب. النقل

ان النقل هو اختيار الوسيلة الملائمة و تحديد مسارها و إعداد جدولتها و متابعة الاختلافات الموجودة في عروض النقل، إذ تعتبر تكاليف النقل من أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة و التي تؤثر بشكل مباشر على سعر المنتج. لذلك تقوم المؤسسة جاهدة على تخفيض تلك التكاليف و الذي لا يتم الا من خلال الاختيار السليم لوسيلة النقل، و التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، و الجدولة بين خيار امتلاك وسائل النقل أو استئجارها<sup>9</sup>. ومن جهة نظر الوظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار و المفاضلة بين وسائل النقل يتوقف على عامل التكلفة، عامل السرعة و عامل الالتزام والدقة.

### ج. وظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف المهمة في السلسلة اللوجستية اذ تتمثل في:

- ✓ سياسات تخزين المواد الخام و المنتجات النهائية.
- ✓ صرف المواد و الأصناف للجهات الطالبة.
- ✓ ارجاع الأصناف او التحويلات بين الفروع.
- ✓ الرقابة على المخزون بما يحقق التوازن بين الاحتياجات و الأرصدة الموجودة بالمخازن.
- ✓ تنظيم المخازن للتعرف على الأصناف بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة<sup>10</sup>.

تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية، التي تبدو أهميتها حالة تأخر وصول المواد المطلوبة الى خط الإنتاج بالكمية و الجودة المطلوبة و في لحظة التشغيل المحددة، او احتمال عدم توافر بعض المواد في مواسم معينة، إضافة إلى ذلك المزايا التي تمنح للمؤسسة عند الشراء بكميات كبيرة، من خصم للكمية او تخفيض لتكاليف النقل، مما يدفعها الى الشراء و التخزين، فضلا عن ان الطلب على منتجات المؤسسة، مرتبط بظروف عدم التأكد او المخاطرة، و من ثم صعوبة تقدير الاحتياجات من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية مما يستوجب الاحتفاظ بمخزون الأمان<sup>11</sup>.

### د. نظم المعلوماتية

في ظل بيئة الاعمال التي تحكمها العولمة و ما نتج عنها من منافسة دولية بل و عالمية، يزداد إدراك أهمية المعلومات، و التي ساهمت في تطوير و خلق نظم الإنتاج القائمة على ميزة الوقت في ظل قصر دورة حياة المنتج، كما ان بروز عنصر المعرفة كإحدى الموارد الإنتاجية الهامة، قد ساهم في البحث عن نظام المعلومات يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف التنسيق و يمنحها مرونة أكبر<sup>12</sup>. إن الغرض الرئيسي من تجميع و الاحتفاظ بالبيانات و معالجتها في إحدى المؤسسات، هو اتخاذ القرارات التي تتراوح بين الإستراتيجية والتنفيذ، وتتم تلك الأنشطة بنظام معلوماتي جيد بتوفير الحاسبات عالية السرعة، و زيادة الطاقة التخزينية للبيانات و كذلك أساليب تناول البيانات

<sup>9</sup> الكنعاني خليل إبراهيم و العسكري احمد شاكر: مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، ص 125.

<sup>10</sup> صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الامداد. من الناحية العلمية و العملية. الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 16-17.

<sup>11</sup> الصيرفي محمد، التخزين الالكتروني، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006، ص 155-165.

<sup>12</sup> K. C. Laudon & J. P. Laudon, Management Information Systems (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 2000), PP. 4-5.

### الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

إن الأنشطة اللوجستية المعاونة تتفاوت من حيث ممارستها من منظمة الى أخرى، و ذلك بالرغم من أهميتها التي لا يمكن إنكارها في منظومة الأعمال اللوجستية المتكاملة، و يرجع هذا التفاوت في الممارسات إلى أسباب متنوعة منها حجم و طبيعة نشاط المنظمة، و فلسفة الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اللوجستية، و الإمكانيات المالية المتاحة. و مثال ذلك منظمات الخدمات لا تحتاج إلى أنشطة التعبئة و التغليف أو مناولة المواد الخام.

#### أ-التنبؤ بالطلب:

تعتمد معظم القرارات في المنظمة على عملية التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر او غير مباشر، وأهمها التنبؤ باتجاه الطلب على منتجات المؤسسة في السوق<sup>13</sup>.

و يتم التنبؤ بالطلب بناء على ما حدث في الماضي في مختلف المناطق التسويقية، ثم يتم تعديل هذه التقديرات حسب التغيرات المستقبلية المتوقعة و التي قد تشمل برامج التسويق، الظروف الاقتصادية، و ظروف المنافسة. و عليه فان التنبؤ يعتبر حجر زاوية لعملية الإنتاج و المشتريات، لذا من الضروري بنقل المعلومات من إدارة المبيعات إلى إدارة الإنتاج و المشتريات، مع ضرورة وجود تغذية عكسية للمعلومات<sup>14</sup>.

#### ب-وظيفة الشراء:

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية الرتيبة التي يتبعها المنفذون أثناء ممارسة الأعمال المتكررة أو هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تبين المراحل التي يجب إتباعها بشكل متسلسل ومتلاحق زمنياً وبالصورة التي تجعل العاملين يمارسون الأعمال الروتينية الموكلة إليهم دون التفكير المسبق في كل مرة و تنبع أهمية تحديد الإجراءات من كونها الأداة التي تساعد على توحيد طرق العمل وتحقق التكامل والإتقان في أدائه وترشد المنفذين أثناء ممارستهم لأعمالهم وتخفف من الجهود الذهنية و تمكن من إحكام الرقابة و قياس الأداء و الإسراع في الإنجاز في حالة الإجراءات المبسطة .

و تهدف وظيفة الشراء إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :

- توفير تدفق مستمر من المواد و الأجزاء و الخدمات اللازمة لتشغيل المنشأة.
- البحث عن أفضل مصادر التوريد.
- شراء المواد و الأجزاء التي تحتاج إليها المنشأة بأقل سعر ممكن.
- التنسيق مع الإدارات الوظيفية في المنشأة.
- أداء وظائف الشراء بأقل تكاليف إدارية.

و تنطوي وظيفة الشراء على خمسة أنواع من القرارات التي تؤثر على كفاءة أداء إدارة اللوجستيات ككل و على التكاليف المرتبطة بهذا النشاط. هذه القرارات هي:

☀️ القرارات الخاصة بتحديد كميات الشراء.

<sup>13</sup> محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات الشراء، التخزين و التوزيع، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 79.

<sup>14</sup> الشرقاوي علي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، الدر الجامعية الإسكندرية 1995، ص 231-232.

☀️ القرارات الخاصة بتحديد توقيت الشراء.

☀️ القرارات الخاصة باختيار و تقييم مصادر الشراء.

☀️ القرارات الخاصة بتحديد شكل و حجم المواد المشتراه.

☀️ الرقابة على الجودة.

و حتى تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف : بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن لا تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة و أن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها و الزمن اللازم لإنجازها و من يقوم بها... ، و عادة ما تمارس المنظمة مجموعة من الإجراءات ( الخطوات التفصيلية ) أثناء القيام بعملية الشراء تبدأ باستقبال الطلبات و التأكد من وجود الحاجة و تنتهي باستلام الأصناف و فحصها و تسليمها إلى إدارة المخازن ، و على الرغم من أن هذه الإجراءات قد تختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة لاختلاف النظم التي تتبعها كل منظمة أو المصدر المتعامل معه ( محلي ، أجنبي).

### ج-وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى عملية تحريك أو نقل مختلف المنتجات أو البضائع من موقع لآخر و ذلك للاستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع المادي أو إدارة حركة المخزون الداخلية. و لا يمكن الاستغناء عن عملية المناولة لأنها تساهم في تحقيق المنافع الزمنية و المكانية للسلع، و لا تقتصر عمليات المناولة على نقل المواد المشتراه أو السلع تامة الصنع أو الحركة الداخلية للمخزون حيث تتم عمليات مناولة أخرى داخل الوحدات الإنتاجية لأغراض التصنيع<sup>15</sup>، يرتبط نشاط المناولة بتدفق عناصر المخزون إلى مراكز التشغيل و تمثل تكاليف المناولة أكبر نسبة من إجمالي التكاليف الإمدادية من حيث حجم الإنفاق الرأسمالي على معدات المناولة. كما يرتبط مع نشاط التغليف، حيث أن التغليف الجيد يساعد على تقليل عدد مرات المناولة كما يحافظ على المنتجات التي يتم مناولتها<sup>16</sup>.

و تنقسم أنظمة المناولة الحديثة الى نوعين المناولة الميكانيكية و المناولة الآلية، ففي الأنظمة الميكانيكية يتم استخدام جهود العمالة المدربة جنباً الى جنب مع بعض المعدات، أما في الأنظمة الآلية فيتم تخفيض حجم العمالة إلى الحد الأدنى مع زيادة الاعتماد على الآلات الرأسمالية<sup>17</sup>.

### د-التعبئة و التغليف :

توضع معظم المنتجات أو الأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل و الحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة و يساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضاً على سهولة المناولة و الحركة. و يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجستيات و يتحدد شكل نظام النقل و التخزين في ضوء وزن و حجم و درجة تحمل الغلاف لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية و الاعتبارات

<sup>15</sup> د. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد. إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الإسكندرية 4005/2004. ص 221.

<sup>16</sup> د. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد : المشتريات و المخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998 ، ص 229.

<sup>17</sup> د. نهال فريد مصطفى و جلال إبراهيم العدل، المرجع السابق، ص 222.

العملية في نفس الوقت، و يساعد الغلاف على حماية السلعة أو المنتج خلال عملية التحريك و الانتقال عبر نظام اللوجستيات، و تتوقف درجة الحماية المطلوبة لمنتج معين على قيمته و على مدى قابليته للتلف. فكلما زادت قيمة المنتج زادت درجة القابلية للتلف و زادت الحاجة لحمايته عن طريق التعبئة و التغليف، بالإضافة إلى أن الغلاف يساعد كذلك على التعرف على السلعة أو المنتج مما يعني تقليل الفترة الزمنية اللازمة للمناولة حيث تتناقص الأخطاء خاصة مع التنوع الشديد في المنتجات في العصر الحديث.

ان الفصل بين الأنشطة اللوجستية الأساسية و المعاونة السابق الإشارة إليهما يرجع في حقيقة الأمر إلى أن الأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية في كل منظمة، بينما أن الأنشطة المعاونة فإنها قد تختلف ممارستها من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة و ظروف كل منظمة، و من ناحية أخرى، فإن تكلفة أداء الأنشطة اللوجستية تعتمد على المستوى المطلوب القيام به من هذه الأنشطة في المنظمة.

### الفرع الثالث: أهمية الأنشطة اللوجستية

إن الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل المنظمات لم يظهر إلا في بداية الستينات، و ذلك عندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكاليف<sup>18</sup>.

و في الحقيقة فإن الأعمال اللوجستية تؤدي إلى خلق قيمة بالنسبة للعملاء و الموردين لأي منظمة، إن القيمة في مجال الأعمال اللوجستية يمكن التعبير عنها من خلال زاويتين هما الوقت و المكان، بحيث المنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يتفق و رغباتهم. لذلك فقد أصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة و متزايدة بالنسبة للعديد من المنظمات، و ربما يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وهي:

#### أولاً: اعتبارات التكلفة العالية:

إن تكلفة الأعمال اللوجستية تمثل في الغالب جزءا كبيرا من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال، و القيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد و تدنيه هذه التكاليف، و من ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء و أصحاب رأس المال.

#### ثانياً: طول خطوط الإمداد و التوزيع:

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل، لذلك فإن العديد من منظمات الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي و تحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر و الجودة. و لذلك تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال و خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات و كذا الشركات التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية.

#### ثالثاً: الأعمال اللوجستية هامة للإستراتيجية:

<sup>18</sup> د. ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص 28.

تبذل الشركات جهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن ان تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، و خاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية، و على أيضا فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، و بلغة أخرى فان الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، و زيادة حصتها السوقية، و زيادة ربحيتها.

رابعاً: الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل:

عندما تبذل المنظمة جهوداً في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين و المحتملين في الوقت و المكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات و المعلومات و التخزين و النقل و غيرها فان ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها و تدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

خامساً: تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة:

إن تطور أنظمة المعلومات، و عمليات التصنيع الآلي، و المرونة في الإنتاج، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة و التي جسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع و الخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم و رغباتهم، و التي تعتمد على تدفق المعلومات و التعبئة و النقل و التخزين و غيرها.

### المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للتنافسية

تعد التنافسية إدارة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة و النامية على التعايش في ظل بيئة دولية المتسمة بالعولمة و انفتاح الاقتصاديات و تحديد الأسواق.

و لذا فالتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية اليوم حتى إن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية من العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد، و لم تعد التنافسية تقتصر على الشركات لكي تبقى وتستمر. و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن الشركة أو قطاع أو دولة، و من هذا المنطلق أصبح من الضروري إعطاء مفهوم التنافسية؟

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

○ تعرف التنافسية<sup>19</sup>: بأنها القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية و نمو و توسع و ابتكار و تجديد. و تسعى الشركات و رجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية.

و تختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق و نوع النشاط الاقتصادي و درجة كثافة و اتساع السوق و نوع التحالفات و التكتلات الاقتصادية و حدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

<sup>19</sup> د. فريد النجار. "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، سنة 2000، ص 11

❖ بالإضافة إلى ذلك، قامت عدة منظمات إقليمية ودولية بتقديم تعريف للتنافسية حسب منظورها ورؤيتها وأهدافها. وسيتم توضيح كل مره كما يلي<sup>20</sup>:

• مدرسة رجال الإدارة: ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

• مدرسة الاقتصاديين: وتركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بعيوز المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهة من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة راس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة. وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة، ومنها<sup>21</sup>:

- مستوى التحلّل: من مستوى المنشأة إلى مستوى القطاع ثم إلى مستوى الدولة.
- الشمول: وهي تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل التكاليف، وهي الاختيار الصحيح للغايات.
- النسبية: وهي تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء أكانت بين أكثر من دولة أو ضمن الدولة ذاتها على امتداد فترة زمنية محددة.

### ■ تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية:

قام المنتدى الاقتصادي العال مي WEF بتعريف التنافسية على أنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل.

### ■ تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة IMD:

يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب.

### ■ تعريف المجلس الأوروبي (2000):

عرف المجلس الأوروبي في اجتماع هيرشلونه عام 2000 تنافسية الأمة على أنها القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي.

<sup>20</sup> المرصد الوطني للتنافسية، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري" 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و هيئة تخطيط الدولة، 2008 ص.24.

<sup>21</sup> د. عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية و قياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص.8.

### ■ تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة (2003):

التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحمل الوقائع والسياسات والتي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعد على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعوبها.

### ■ تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

فإن التنافسية هي "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تتنافس بها المؤسسات في الأسواق العالمية و تضمن النمو المتصاعد لمستويات معيشة المواطنين على المدى الطويل".<sup>22</sup>

❖ انطلاقاً مما سبق ، يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسات في الدولة الواحدة على إنتاج سلع و خدمات ذات خصائص فريدة و متميزة و الدفع بها إلى الأسواق العالمية الحرة بهدف أساسي هو تحسين معيشة أفراد المجتمع في الأجل الطويل .

### الفرع الثاني: مستويات التنافسية

#### 1-2-التنافسية على مستوى المنشأة<sup>23</sup>:

إن التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على بلوغ الرغبات المخفية و المتنوعة للمستهلكين، و ذلك بتوفير منتجات و خدمات ذات جودة معينة و سعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، و يستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيد العالمي و الصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ، و ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

#### 2-2-التنافسية على مستوى القطاع:

التنافسية على مستوى القطاع هي قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ، ضمن بيئة أعمال ، ذات تشريعات مرنة ، تتماشى مع التطورات الاقتصادية ، و ضمن آليات فعالة لقوى السوق ، من ناحية الموردين و المستهلكين ، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل و الخروج منه.

#### 3-2-التنافسية على المستوى الوطني:

يختلف مفهوم التنافسية الوطنية حسب درجة التطور في الاقتصاد ، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية ، و ذلك كما يلي:

أ) الدول المتقدمة : إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي ، من خلال الإبداع و الابتكار ، و ذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام

<sup>22</sup> علي سالم أرميص، "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر. ص - 103

<sup>23</sup> المرصد الوطني للتنافسية، "المرجع السابق. ص 24.

الأمثل لعوامل الإنتاج. أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية ، ولم يتبقى أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار .

ب- الدول النامية : إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو و الحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية ، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية ، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية و السياسات الاقتصادية المناسبة .

### الفرع الثالث: قوى وأساليب قياس التنافسية

#### 1-3-1- القوى التنافسية<sup>24</sup> .

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة او الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها و يحاول ان يقطع جانبها من أرباحها و من بين هؤلاء :

#### 1-3-1-1- المنافسون المباشرون :

يقدمون للسوق نفس المنتجات و ينافسون على الجودة و السعر و الخدمات ، أو عليها جميعا في محاولة لإنقاص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

#### 1-3-1-2- الموردون :

يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة ، و بالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

#### 1-3-1-3- الزبائن:

يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه و زيادة الخدمات التي يحصلون عليها ، و بالتالي يساومون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة و تقليل عوائدها .

#### 1-3-1-4- المنافسون المحتملون :

هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح ، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق .

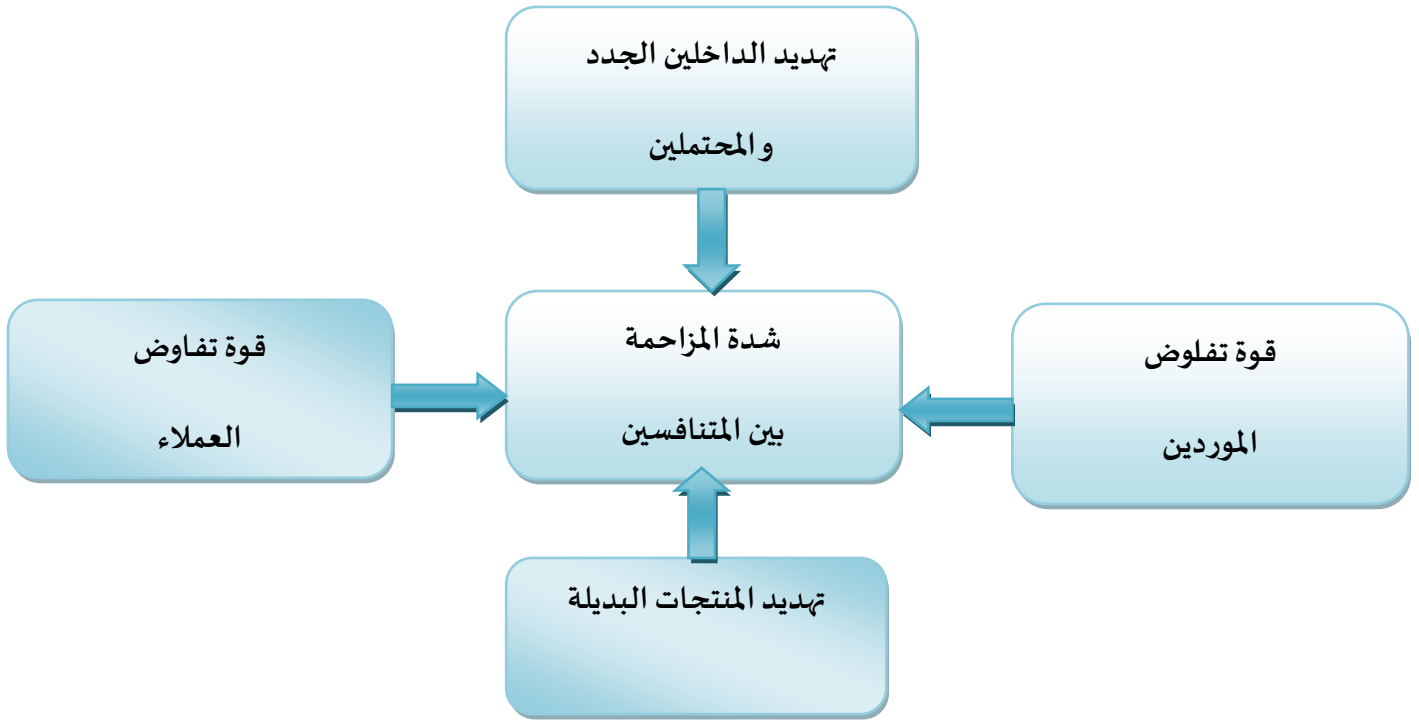
#### 1-3-1-5- منتجوا سلع الإحلال :

هم مصدر تهديد لسحب الزبائن – و الموردون أيضا – من التعامل مع المؤسسة و بالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها و أرباحها .

انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجه للمنافسة كما هو موضح في الشكل (1-6) التالي:

<sup>24</sup>Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 5.

شكل رقم(1-6): نموذج بورتر لقوى المنافسة.



*Source:* Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, P. 5.

وتعمل كل واحدة من هذه القوى على تحدي المؤسسة بشكل مختلف :  
 أولا .شدة المزاومة ما بين المنافسين داخل الصناعة<sup>25</sup>  
 تأتي شدة المزاومة ما بين المنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون  
 متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ  
 تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية ( تخفيضات سعرية , إشهار , خدمات ما بعد البيع , تميز....).  
 هذه التحركات التي من شأنها أن تخلق آثارا على بقية المنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن من  
 وضعية القطاع أو أن تؤدي به إلى التدهور .  
 إن كثافة المنافسة و شدة المزاومة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية سلبا و إيجابا هذه  
 العوامل يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي :

<sup>25</sup> أحمد بلالي. المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة. 2005. ص 462.

أ- درجة نمو الصناعة :

إذا كانت صناعة ما أو قطاع معين للنشاط ، تمتاز بنمو بسيط فإن ذلك يؤثر سلبا على مردودية القطاع ، و أمام سعي بعض المؤسسات للتوسع فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة و الانفجار على عكس ما إذا كانت الصناعة تتسم بنمو سريع تستطيع معه المؤسسات تحسين نتائج هو رفع مردودياتها .

ج- درجة تمركز المنافسين:

انقطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيرا جراء اشتداد حدة المنافسة بين المنافسين و هذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة و تحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جليا في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور و المطارات مثلا بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها و مواقعها التنافسية مزايا معتبرة .

د-مدى إمكانية تميز المنتج :

إذا تعلق التنافس ضمن قطاع معين على منتج معين خاصة إذا كان هذا المنتج من الضروريات الأساسية للزبون فإن هذا الأخير سيعتبر اختياره على مدى ملائمة السعر و جودة الخدمة المقدمة و هو ما سيفتح المجال لتنافسية مفجرة للقطاع خاصة على مستوى الأسعار ؛ و بقدر ما يكون اتجاه هذه المنافسة نحو تميز المنتج و جودته بقدر ما يشكل ذلك صمام أمان من التفجير ، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تصعيد للحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع برمته .

من خلال ما سبق يمكن القول أن توفر ربحية أكبر لمعظم المنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع و درجة تمركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل و مدى واسع لإمكانية تميز المنتج .

ثانيا: تهديد دخول متنافسين جدد

إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما يتعدى إلى الداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، خاصة بالنظر إلى ما يمكن أن يحملوه معهم من قدرات جديدة وموارد وفيرة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق ومما ينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة ويؤدي إلى تقليص لمردودياتها .

ثالثا. خطر المنتجات البديلة لقطاعات أخرى

هناك قوى أخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع، تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد . ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع، هي بالمعنى الواسع، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار .

إن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع .

إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات أخرى، يبقى تغييرها مرهونا بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذا لتحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحد مع لموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتوج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات.

### رابعا. قوة مساومة الموردين والزبائن

إن كلا من الزبائن والموردين يشكل قوة مساومة منفصلة عن الآخر غير أنهما يتشابهان في الميكانيزمات التي تحكم كلا منهما بالنظر إلى الموقع الذي يكون فيه المورد أو الزبون من المؤسسة كما هو مبين فيما يلي:

#### أ- قوة مساومة الموردين

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع فتقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها .  
إن هذا التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز القطاع إدماج ارتفاعا لتكاليف، فلورفع الموردون بسبب أو لآخر موادا لتعبئة في قطاع المشروبات الغازية مثلا وبشكل ينعدم معها للطلب الفعال داخل السوق فإن ذلك سوف لن ينعكس فقط على مردودية القطاع وإنما سيؤدي بالعديد من المؤسسات إلى الخروج من السوق خاصة في ظل انعدام وجود بدائل لمواد التعبئة المستعملة.

إن قوة المساومة لدى مجموعة أو مجموعات من الموردين تشتد في حالة توافر جملة من الشروط أهمها:

- ✓ أن تكون هذه المجموعات منظمة و متمركزة في السوق.
- ✓ أن تشكل منتوجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنها.
- ✓ أن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع.
- ✓ أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

إن قوة مساومة الموردين يمكن أن تتغير عبر الزمن أو بفعل من المؤسسات العاملة في القطاع بان تهاجها لسياسات و إستراتيجيات معينة.

#### ب- قوة مساومة الزبائن

عن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع على اعتبار أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات الواسعة و الجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردودية القطاع و جاذبيته و منه على تنافسية المؤسسة.

إن قوة مساومة الزبائن تتحقق بتوافر جملة من الشروط أهمها :

- ✓ أن تكون مجموعات الزبائن مركزة و أن تمثل مشترياتها كميات كبرى من مبيعات القطاع بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج.

- ✓ أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من تكاليف الزبائن أو من مشترياتهم بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر.

- ✓ أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة.
  - ✓ أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار و التكاليف الحقيقية للسوق و باقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب.
  - ✓ إن قوة مساومة الزبائن يمكن أن تتغير إما بمرور الزمن أو بخطط وقرارات استراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل في حد ذاتها ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها.
- المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية  
الفرع الأول: تعاريف الميزة التنافسية

- تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا و جوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها و امكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها<sup>26</sup>.
- تعرف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>27</sup>.
- عرفها مايكل بورثر "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقه لعملائها إذ يمكنها أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع مميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"<sup>28</sup>.
- و يعرفها<sup>29</sup> (David; 2009; p 39) على انها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على اخر و هذا الكيان يمكن ان يكون شخصا او منظمة او دولة، و الهدف هو الفوز.

وعليه يمكن استنتاج التعاريف التالية:

- \*1 تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الاخرين بالسعر والانتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.
  - \*2 المنظمات لديها القدرة على اضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
  - \*3 خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.
- و من خلال مختلف هذه التعاريف يمكن استخلاص بأن الميزة التنافسية يمكن ان تستمر لوقت قصير او تستمر لسنوات عدة.

<sup>26</sup> د.عزالدين سويبي وأ.نعمة عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دارالايام للنشر والتوزيع. ص 70

<sup>27</sup> د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37

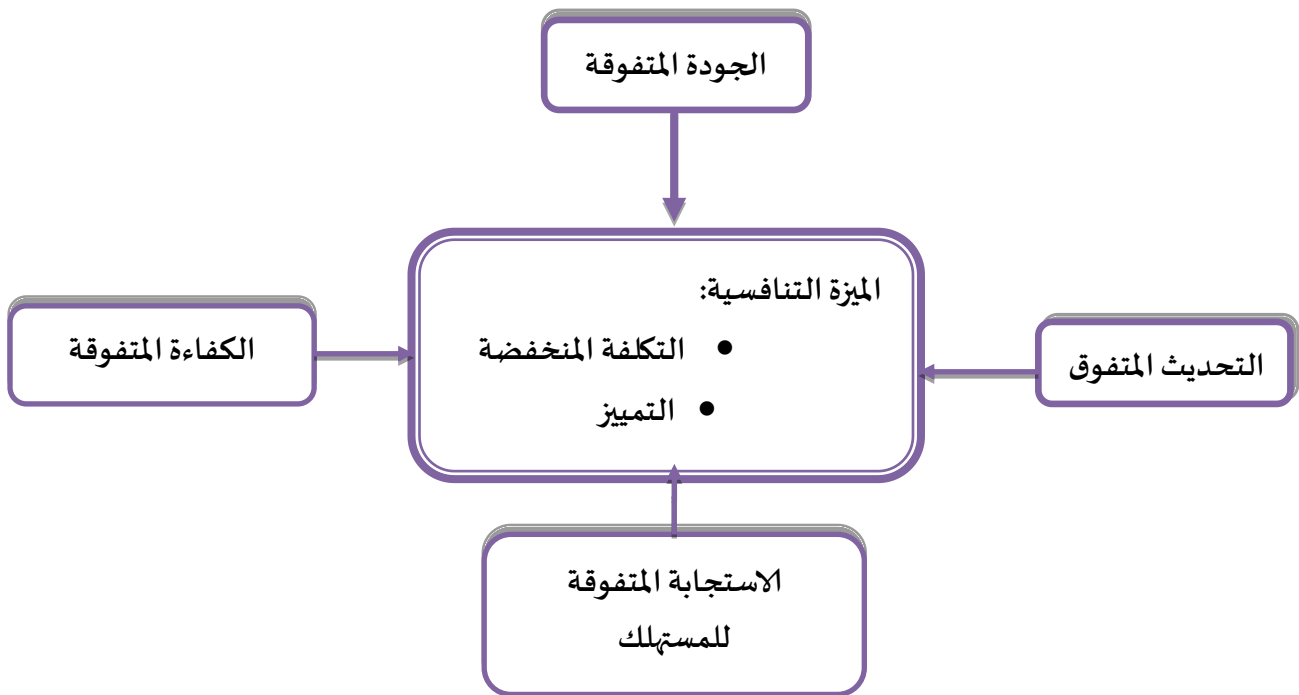
<sup>28</sup> أ.سملالي يحضبة، إدارة الجودة الشاملة، مدخل تطوير الميزة للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، بجامعة ورقلة. 2003

<sup>29</sup> عزالدين سويبي وأ.نعمة عباس الخفاجي، نفس المرجع، ص 71

### الفرع الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية:

بما ان المؤسسة تحاول الوصول الى مكانة متميزة في السوق فهي تبحث عن بناء تنافسية فعالة لذلك فهي تقوم بدراسة ابعادها، أسسها ثم استخدام حلقة القيمة في إيجاد الميزة التنافسية. وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل. إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل (7-1).

الشكل (7-1): اسس الميزة التنافسية .



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

و من خلال الشكل يتضح أن على المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يرتكز إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:  
أولا. الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة،

الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات<sup>30</sup>، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

### ثانيا. الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة.

### ثالثا. التحديث/الإبداع

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار و مصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين. فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة<sup>31</sup>، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه<sup>32</sup>. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات او من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خلال خدماتها في نظر زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

### رابعا. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة<sup>33</sup>.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء.

<sup>30</sup>: شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 204.

<sup>31</sup> لمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات

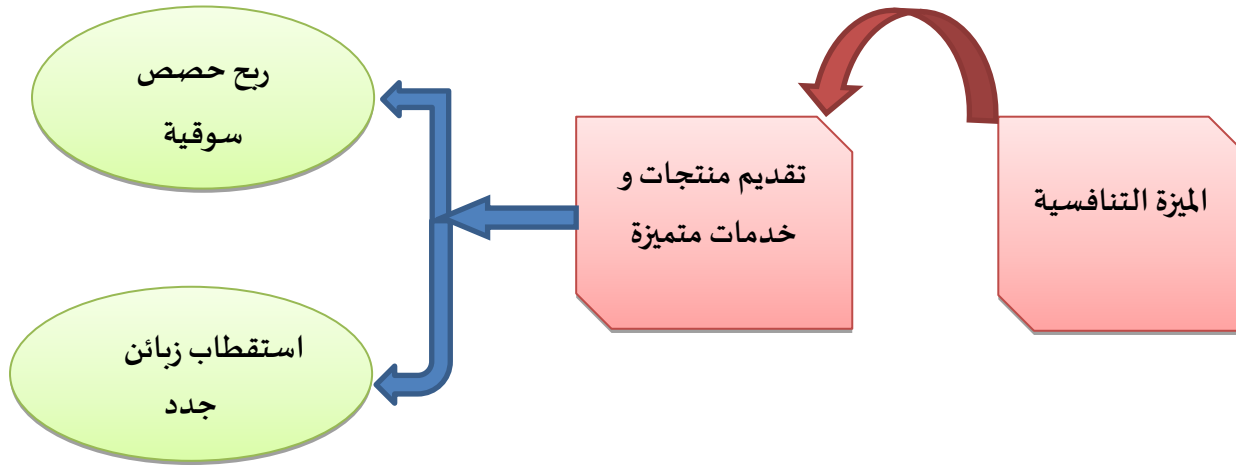
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005. ص 259.

<sup>32</sup> العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 68

<sup>33</sup> شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
  - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات مع مراعاة عدم التركيز في مجال على حساب آخر. بهدف تقديم المنتجات والخدمات لعملائها بشكل يرضيهم وتحافظ على بقائهم واستقطاب العملاء الجدد.

الشكل رقم (8-1): هدف تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب على اسس بناء التنافسية.

### الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

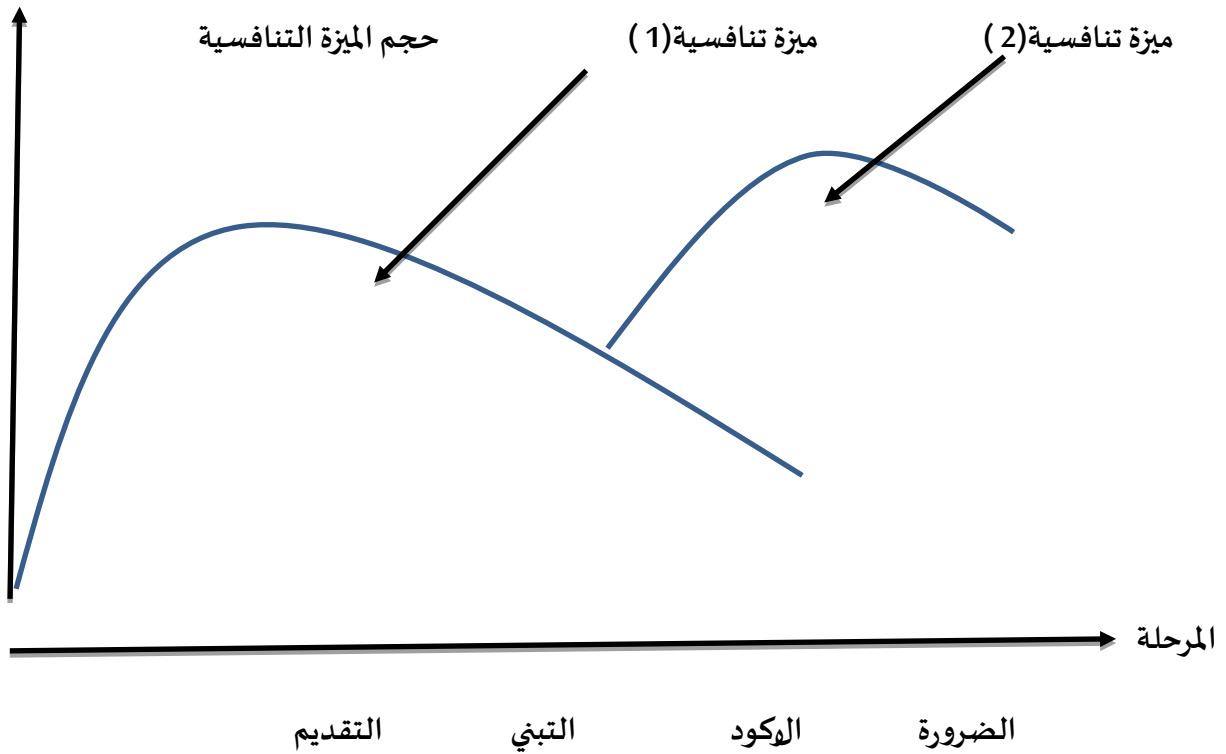
\* حجم الميزة التنافسية.

\* نطاق المنافسين (السوق المستهدف).

1-3- حجم الميزة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها وكما هو معروف فإن لكل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، وهو ما يبينه الشكل الموالي رقم (9-1).

الشكل رقم(م1-9): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، الجزائر، 2002)، ص 26.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية هي:

**المرحلة الاولى: مرحلة التقدم أو النمو السريع:**

المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار....) فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة :

و تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة و مدى تأثيرها على المستهلك و على حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها و هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار و الثبات بفعل تزايد عدد المنافسين.

المرحلة الثالثة: مرحلة الركود :

في هذه المرحلة يظهر جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية و تبدأ العمل على تطوير ميزتها التنافسية و تحسينها حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية و ذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة خلال الاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، و التي سيطرت بواسطتها على السوق لفئة معينة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يصبح ضروريا لأن المؤسسة مضطرة و في حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية هو الزوال، و لهذا نجد ما يسمى بتنمية و تطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة) مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج و مبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر و الخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2-3- نطاق المنافسين (السوق المستهدف) :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (1-10):

الجدول (10-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي
يعكس عدد المناطق الجغرافية 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 بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر: د.نبيل مرسي خليل، مصدر سابق. ص 87

المبحث الثاني: دور الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية واستراتيجياتها

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير نوجزها فيما يلي<sup>34</sup>:

1- مصدر الميزة التنافسية:

يجب معرفة مرتبة هذه الميزة هل هي منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة و المعتمدة على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل: تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة و التي تتطلب مهارات في كل المجالات و هو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير و حتى المتوسط.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية:

في هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد هذه المزايا بسهولة و في وقت قصير، عكس في حالة الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسين محاكاة هذه الميزة و التغلب على أثارها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية، و عدم الاعتماد و الاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة و دائمة على سيطرتها و مكانتها في السوق.

الفرع الثاني: تطور واستدامة الميزة التنافسية

تعمل المؤسسات على تنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك سبل أفضل للمنافسة في الأسواق وذلك من خلال الابتكار، والذي يشمل كل التحسينات في التكنولوجيا، المنتج، أساليب التسويق وأساليب العمليات الإنتاجية. والهدف من هذه العملية، هو البقاء في الأسواق من خلال استمرارية المزايا التنافسية

أولاً- تطوير المزايا التنافسية:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تجدد مزاياها التنافسية وأهمها<sup>35</sup>:

1- ظهور تكنولوجيا جديدة:

<sup>34</sup> فرحات غول، " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، (أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 2006). ص 260-262.

<sup>35</sup> العمار، فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

تساهم التكنولوجيا الجديدة في خلق فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبائن.

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو التغيير في الحاجات القائمة لديهم :

إن ظهور حاجات جديدة يرغب المستهلكون في إشباعها أو التغيير في الحاجات القائمة، يحتم على المؤسسة ضرورة القيام بتجديد مزاياها التنافسية أو تعديلها وفقا للتغيير في الرغبات الاستهلاكية لضمان الاستمرارية في الأسواق.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة :

إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة، معناه بروز قطاعات جديدة من المستهلكين، مما يوجب على المؤسسة تطوير مزاياها التنافسية وإيجاد طرق جديدة في خطوط الإنتاج للوصول إلى تلك القطاعات من المستهلكين.

4- تغيير تكاليف المدخلات :

إن حدوث تغيير جوهري في تكاليف العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية و الإعلان، الآلات... الخ عادة ما يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية :

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي قد تفسد الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى الأسواق و حماية البيئة.

ثانيا - استمرارية المزايا التنافسية :

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد استحداثها، تسعى المؤسسات المنافسة إلى تطوير كفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا منافسة، وعلى هذا الأساس هناك عنصران أساسيان من شأنهما التأثير على استمرار الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة لدى المؤسسة، وهما<sup>36</sup>: عوائق التقليد والديناميكية العامة للبيئة الصناعية.

1- عوائق التقليد : إن المؤسسة إذا كانت تمتلك مزايا تنافسية، فإنه سوف تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح الصناعة، هذا ما يجعل منافسيها يحاولون التعرف على أسباب ذلك والعمل على تقليدها. وكلما تمكن المنافسون من التقليد في أسرع وقت ممكن، كلما كانت مزايا المؤسسة التنافسية أقل استمرارية، ولو طالبت المدة، تمكنت المؤسسة من بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى المستهلكين وزيادة الفرص لتطوير وتحسين الكفاءات القائمة وتدعيم كفاءات أخرى وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. وبصفة عامة يمكن القول إن أسهل الكفاءات المتميزة للتقليد من طرف المنافسين، هي تلك التي تركز

<sup>36</sup> شارلز، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 218-223.

على الموارد المادية متفردة القيمة كالمباني، المصنع والتجهيزات، فهي مرئية للمنافسين ويسهل إنجازها وشرائها من الأسواق. أما الموارد المعنوية فمحاكاتها تعد أمرا صعبا نسبيا، فالماركة والاسم التجاري للمؤسسة والذي يرمز لسمعتها، هناك قوانين تمنع محاكاته، كما أن المهارات التكنولوجية والتي يمكن تجسيدها في براءات الاختراع فهي محصنة قانونيا، حيث يحصل المخترع بموجب النظام الخاص ببراءة الاختراع على ما يمكنه من الاستئثار بالمنتج الجديد لمدة تقدر ب 17 سنة في الولايات المتحدة الأمريكية.

2- ديناميكية البيئة الصناعية: تمتاز البيئة الصناعية الديناميكية بارتفاع معدلات تجديد المنتجات بصورة عالية وهذا ما يجعل دورات حياة المنتجات عادة ما قصيرة والمزايا التنافسية لها مؤقتة، فالمؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم تجد مركزها محاصرا فيما بعد، بسبب السرعة في تجديد المنافسين لمنتجاتهم وأهم الصناعات التي تمتاز بالديناميكية هي تلك التي تخص الأجهزة الإلكترونية والرقمية كالهواتف النقالة وأجهزة الإعلام الآلي.

إنه و بالإضافة على العناصر التي تؤثر على استمرارية الميزة التنافسية، هناك العديد من المخاطر و التهديدات التي من شأنها التقليل من حجمها أو ضياعها بالكامل، وأهمها<sup>37</sup>:

- ظهور التكنولوجية الجديدة.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغيرها.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج، قوانين حماية البيئة أو حواجز الدخول إلى الأسواق.

### الفرع الثالث: الاستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

#### 3-1- الاستراتيجيات التنافسية :

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين، تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى.

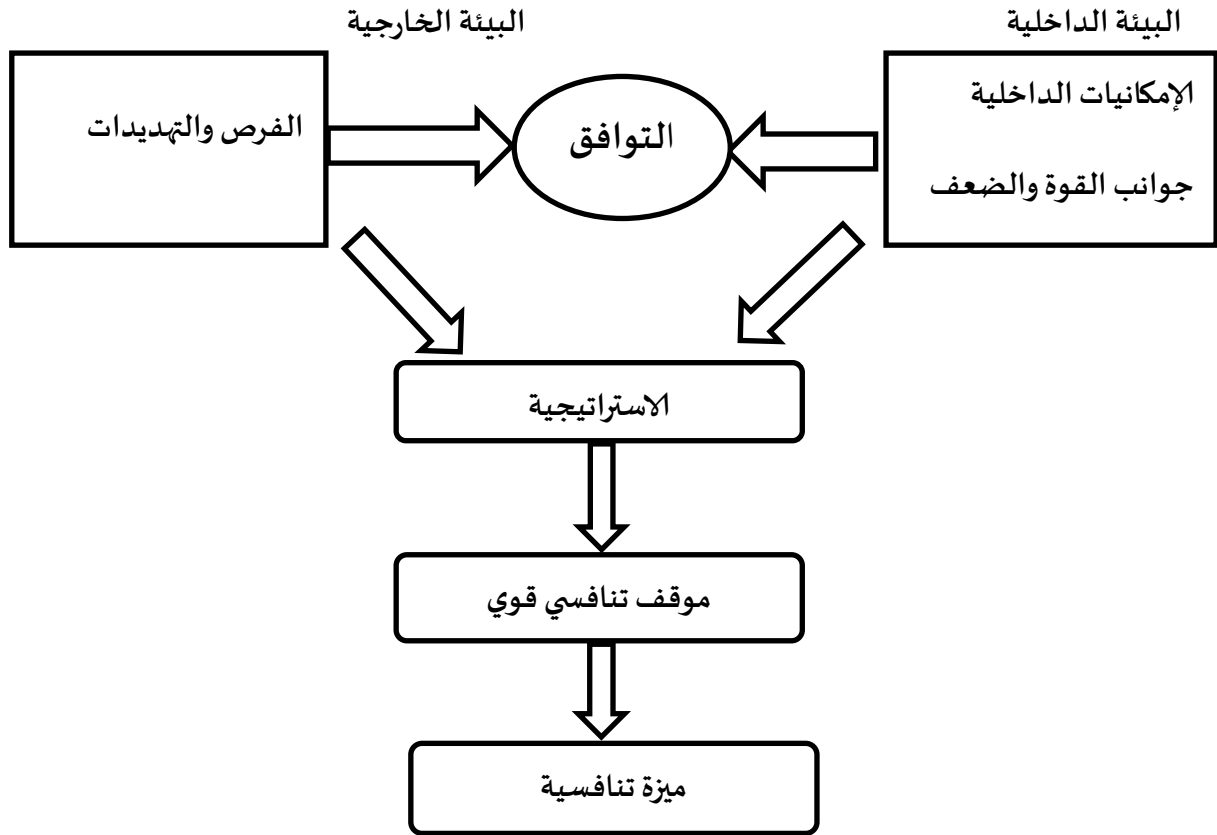
يمكن القول بأن المحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة طويلة الأمد على حساب المنافسين في كل مجالات نشاط المؤسسة، و عليه فالمؤسسة لتنتقل في ذلك عليها بدراسة وتشخيص البيئة الخارجية لاستخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف للتكيف معها بأحسن طريقة ممكنة. والى جانب ذلك عليها بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانياتها و قدراتها و بالتالي التعرف على نقاط القوة و الضعف ليتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لصياغة إستراتيجية مناسبة<sup>38</sup>.

و ذلك كما هو موضح في الشكل (1-11):

<sup>37</sup> نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 104.

<sup>38</sup> نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية "تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف للنشر، مصر، 1995، ص 75.

الشكل (1-11): الإستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

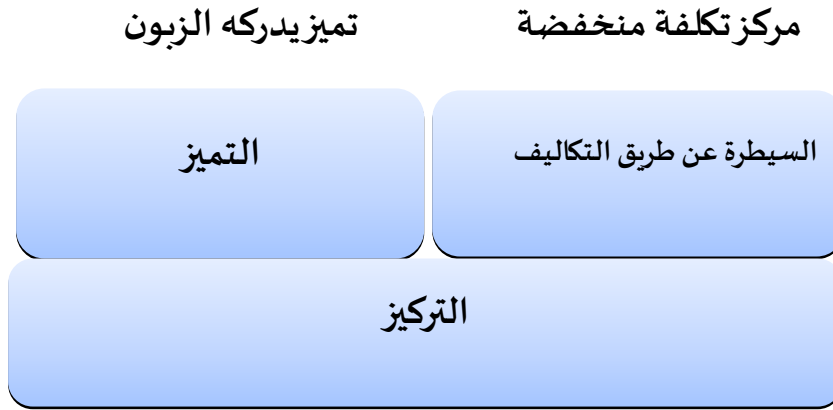


المصدر: غول فرحات: الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية، العدد 2009/02/12، جامعة الجزائر، ص 104.

### 1-1-3- الإستراتيجيات العامة للتنافسية

في عام 1980 وضع بورتير ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة، و يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل (1-12):

الشكل رقم (12-1): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر



المصدر: كاظم نوار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 163.

ومثلها هو موضع في الشكل أعلاه، يمكن للمؤسسة ان تنتهج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالسيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات وعوامل القوة لديها، التي تسمح لها بالتميز على منافسيها وتوسيع نطاقاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجيات بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين.  
أ- استراتيجية قيادة التكلفة :

تؤكز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع و الإعلان... إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين.

ب- استراتيجية التميز :

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

### ج- إستراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات و حدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا)، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله. و تنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

ج1- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

ج2- التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف .

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

-تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقى.

-تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقى المستهدف.

و عليه يمكن القول بان عملية اختيار إستراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية.

و يوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث و الميزة التنافسية لكل منها

جدول (1-13): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض منتجات أسعار المؤسسة.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	قطاع معين من السوق	المستهدف
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز		

المصدر: السيد غراب كامل: نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص 120.

المطلب الثاني: دور اللوجستيك في الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الأول: دور اللوجستيك في إستراتيجية التميز:

إن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، و الذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، و تكون إستراتيجية المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة و بالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

و التوزيع باعتباره احد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة خاصة تلك المنتجات التي يجب شحنها من المصانع إلى نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء العملاء فهو مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر البعض إلى هذه الخدمات على أنها جزء من المنتج نفسه و تؤثر على المنتج رضى العميل.

و اضافة إلى اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات و الخدمات، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز، فهدف الجودة هو تلبية حاجة المستهلك و تحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>39</sup>.

لو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين اللوجستيك و الجودة لوجدناهما يرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا كارتباط السبب بالنتيجة، و الدليل على ذلك:

✚ إن كلا من اللوجستيك و نظام الجودة يتغلغل في كافة مراحل التموين، الإنتاج، و التوزيع.

فاللوجستيك يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام و انتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك، أما نظام الجودة فهو لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين و التوزيع و الإنتاج أيضا.

✚ إن اللوجستيك يقوم بتوفير المنتجات المناسبة، في الوقت المناسب، و التكلفة المناسبة، و السعر المناسب، و للعميل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من هنا يتضح أن لا سبيل للقيام بنظام اللوجستيك إلا بتطبيق نظام الجودة، أي أن بتطبيق نظام الجودة في نظام اللوجستيك يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات و المنتجات و بالتالي تحقيق مستوى تنافسي في السوق.

الفرع الثاني: دور اللوجستيك في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

تقوم المؤسسة في اعتمادها على إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف بتخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة و الوظائف، و هذا ما يساعدها في خفض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها بهدف تحقيق مستوى من الأرباح و تحقيق حصة سوقية معتبرة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

<sup>39</sup> عبید علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف الإسكندرية 2000، ص 36.

و تكاليف الأنشطة اللوجستية تعتبر من أكثر العناصر تكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات، لذلك يتطلب عليها وضع آليات و ميكانزمات لترشيدها و خفضها و من ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.

و يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، و في نفس الوقت زيادة تكلفة النقل و التسليم و التشغيل، فاللوجستيك يسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة، فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما انه يعزز التمايز لها. و ما يمنحها خلق قيمة و بناء وضع قابل للدفاع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من اكتساب عوائد مالية متميزة و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

### الفرع الثالث: دور اللوجستيك في إستراتيجية التمركز:

إنه من الممكن المزج بين إستراتيجية الريادة في التكلفة و إستراتيجية التميز بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز، و التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق، و العمل على خدمة تلك المجموعة من المستهلكين أو ذلك الجزء من قطاع السوق، و ذلك من خلال النجاح في قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف، أو التميز و التكلفة الأقل معا.

فعند تركيز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكتف نشاطها و تخصصه لهذه الفئة من المستهلكين في ذلك القطاع، و ذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج و التوزيع و الترويج، و زيادة قدراتها و مواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، و ذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و ذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي أي بالاعتماد على اللوجستيك تركيز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة بميزة تنافسية في السوق.

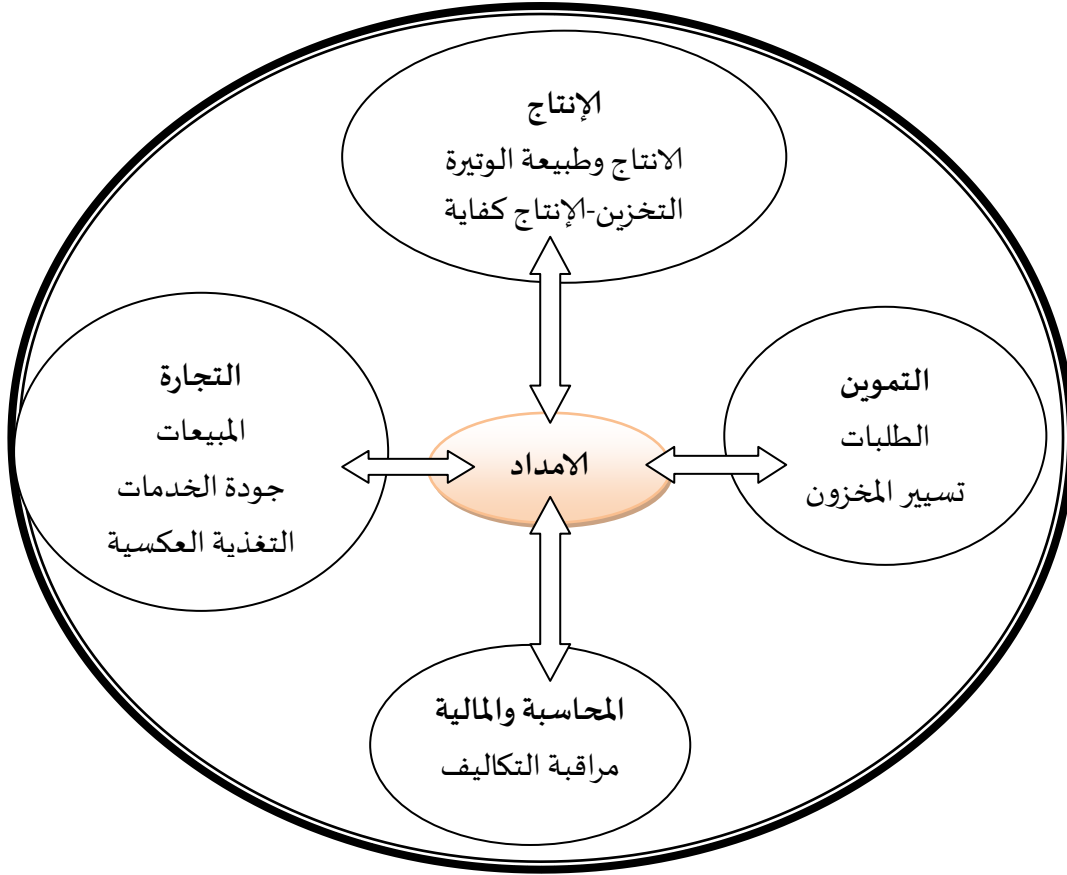
و من هنا تتضح مكانة اللوجستيك في إستراتيجية التركيز فانه هناك علاقة سببية أي أن اللوجستيك سبب و إستراتيجية التركيز نتيجة، فبتطبيق اللوجستيك بأحسن طريقة يؤدي الى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات و بذلك تدعيم مركز تنافسي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

حاجة وظيفة اللوجستيك للتعامل مع عدة وظائف، الإنتاج، التسويق، المالية وغيرها، و هذا نظرا لأن نشاط اللوجستيك يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام و حتى وصول السلع التامة إلى الزبون من هنا نستنتج علاقة اللوجستيك مع النشاطات الأخرى، و يوضح الشكل أدناه أن الإمداد مركز وظائف المؤسسة<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> جمال الدين بوخالفة: تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد النقل و الإمداد، جامعة باتنة: 2010/2011، ص 28.

شكل رقم (14-1): الإمداد قلب وظائف المؤسسة



المصدر: جمال الدين نفس المرجع، ص 28.

### الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق

منذ تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي وهي تعمل في ظل فلسفة واحدة وهي أن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال تحديد احتياجات و متطلبات الأسواق، و تلبية هذه المتطلبات للوصول إلى رضا المستهلك بفعالية أكثر من المنافسين، أي أن هدف الأساسي الذي يجب أن توجه له جهود الإدارات المختلفة للمؤسسة هو رضا المستهلك<sup>41</sup>.

ومن هذا الجانب نجد أن نشاط الإمداد يقوم بهذا الدور بصفته هو النشاط المسئول و القادر على تلبية احتياجات العملاء من خلال سرعة التسليم و التخصيص و جودة المنتجات...، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك و تحقيق فرص تنافسية.

<sup>41</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 23.

و من جانب الربحية فإن وظيفة الإمداد مثلها مثل باقي وظائف التي تمثل النظام الشامل للمؤسسة، لذلك فإن تحسين هذه الوظيفة بوضع شبكة فعالة للإمداد سيؤدي إلى تحسين الربحية، عن طريق تخفيض التكاليف و تحسين مستوى خدمة العملاء مما يؤدي لزيادة حصة المؤسسة في السوق. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق من خلال<sup>42</sup>:

- ✓ تكلفة سعر المنتج .
- ✓ توقيت إنتاج المنتج.
- ✓ جودة الإمدادات و من ثم جودة المنتج.
- ✓ توقيت إتاحة المنتج للعميل.
- ✓ أماكن إتاحة المنتج للعميل.
- ✓ كفاءة أساليب و أدوات التعبئة و التغليف وفق احتياجات و رغبات و أذواق العميل.
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

### الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج و توصيل البضائع و الخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، و يكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فببالتأكيد ستكون هناك حاجة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات و جدولة الإنتاج<sup>43</sup>.

و العلاقة بين الإنتاج و اللوجستيك تكون من خلال ما يلي:

- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط و برامج الإنتاج أو التصنيع.
- ✓ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلاءم المعدات و الأجهزة بخطوط الإنتاج، و ورش الصيانة.
- ✓ العلاقات مع مصادر الإمداد و القدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة و العاجلة، لخطوط و برامج الإنتاج و الصيانة.
- ✓ تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد و المستلزمات المطلوبة بدقة، حتى يمكن إدارة الإمداد من تخطيط برنامجها للشراء و النقل و التخزين طبقاً لهذه المواعيد و أيضاً الكميات المطلوبة.
- ✓ المواد و الخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن إدارة الإنتاج من المفاضلة و الاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

<sup>42</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء و التخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004، ص 26.

<sup>43</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: (الإمداد و التوزيع المادي) الإسكندرية: دار الجامعة، 2006، ص: 35.

و الجدول التالي يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك و كل من الإنتاج و التسويق.  
جدول رقم(1-15) : الحدود المشتركة للأنشطة اللوجستية مع التسويق والإنتاج

أنشطة لوجستية ذات حدود مشتركة مع التسويق	التسويق	الأنشطة اللوجستية	أنشطة لوجستية ذات حدود مشتركة مع الإنتاج	الانتاج/العمليات
	<u>عينة من الأنشطة:</u>	<u>عينة من الأنشطة:</u>		<u>عينة من الأنشطة:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● معايير خدمة العملاء.</li> <li>● التسعير.</li> <li>● التعبئة.</li> <li>● مواقع التوزيع و المعارض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بحوث التسويق</li> <li>● الإعلان و الترويج</li> <li>● إدارة القوة البيعية</li> <li>● مزيج المنتجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● النقل.</li> <li>● التخزين.</li> <li>● تشغيل الطلبات.</li> <li>● مناولة المواد الخام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● موقع المصنع،</li> <li>● الشراء،</li> <li>● الإمداد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة على الجودة</li> <li>● جداول تفصيلية للإنتاج</li> <li>● الطاقة الإنتاجية</li> <li>● صيانة المعدات و الآلات</li> </ul>

المصدر: د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 38.

يلاحظ في الجدول أن هناك بعض الأنشطة اللوجستية ذات التداخل أو الحدود المشتركة مع كل من التسويق والإنتاج. و لتحقيق الأداء الفعال لهذه الأنشطة و قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لابد من التنسيق و التعاون بين الإدارة اللوجستية و إدارة التسويق و إدارة الإنتاج، لذلك فان من أكثر المشكلات التي تواجه إنشاء إدارة مستقلة في المنظمة للأعمال اللوجستية تلك الخاصة بإدارة هذه الأنشطة المتداخلة مع التسويق و الإنتاج، و التي قد تؤدي إلى صراعات أو نزاعات تنظيمية و الناتجة عن تداخل الاختصاصات<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 38.

### الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

إن أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق أنشطته وفقاً للموارد و خطط هذه الإدارة. فالإدارة المالية هي تحديد القدر اللازم لتمويل مختلف العمليات داخل المنظمة بما فيها العمليات التجارية، و لكي تحقق الإدارة المالية أهدافها التي تصبوا إليها لابد أن يتم ذلك في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة<sup>45</sup>.

لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإدارة المالية و إدارة الإمداد، لكي تكون هذه الأخيرة على علم بالموارد المتاحة التي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها.

أما إدارة المالية يجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة عن هذه الأنشطة لأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإمدادات و تخطيط الأرباح.

### الفرع الرابع: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

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

- ✓ نوع و شكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ الاختصاصات و العلاقات التنظيمية و الإدارية بين مكونات و مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة و مستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء و خدمة الموردين و غيرها.
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و مجالات التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية.
- ✓ أسس و معايير و أدوات قياس و تقييم كفاءة و فعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة.
- ✓ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية .

### المطلب الرابع: واقع أنشطة اللوجستيك داخل المؤسسة

#### الفرع الأول: تشخيص اللوجستيك في المؤسسة

لقد أصبحت عادة في الكثير من الشركات، أن التنظيم مهام التسويق و الإنتاج، و الحقيقة تؤكد أن كثير من الأعمال في تؤدي هذه المهام أثناء تأدية أنشطتها الأخرى، مثل المشتريات و المحاسبة و المالية و الهندسة. فكثير من الشركات تفشل في إدراك أهمية الأنشطة التي يجب أن تحدث بين أماكن و أوقات الإنتاج أو الشراء و أماكن و أوقات الطلب .

هذه هي أنشطة اللوجستيك، و هي تؤثر على كفاءة و فعالية التسويق و الإنتاج.

<sup>45</sup> عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية مدخل كمي، دار زهران للنشر، عمان الأردن، ص 15.

و غرض تشخيص إمداد الشركة هو الحصول على جميع الأهداف التي تمكن المسؤولين المشاركة في تطوير عمليات المنشأة بإعادة صياغتها أو تحسينها، الخطة الإستراتيجية ثم نظام إدارتها، حيث يستفاد من أفضل الفرص التي تتيحها خدمات الإمداد.

يضم تشخيص الإمداد، جزء إستراتيجي يهدف لتغذية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات للعديد من المسائل الحرجة، جزء تشغيلي هو في الغالب يتم على نحو المسائل العملية للنقل، المناولة و الصيانة التي تحتاج لأجوبة مفصلة.

في الواقع، اعتمدنا على الجانب الاستراتيجي و التشغيلي لكونهما يعالجان، في نفس الوقت، طريقة ضمان الأنشطة قصيرة المدى لاستخدام جيد لمصالح الشركة في التخطيط طويل المدى. المفهوم الاستراتيجي يجب أن يترجم<sup>46</sup>:

☀️ **القرارات المتعلقة بالمدى الطويل:** الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات على المدى الطويل، و هذا ما يعرض مرونة كبيرة في التطبيقات و المتطلبات لإعداد حالات متعددة ملائمة لاختلافات نماذج التطور الممكنة، و يظل الخط التوجيهي ضروري و واضح.

☀️ **القرارات الموجهة لتحسين الربحية:** الإستراتيجية خيار من الاختيارات الأساسية ... يخص الإدراج الأمثل للمؤسسة في الميدان الاقتصادي لضمان بقائها، تطورها و ازدهارها.

☀️ **القرارات الموجهة لتوفير ميزة تنافسية:** إستراتيجية المؤسسة هي خطة لاستعمال و تخصيص المواد المتاحة لغرض تغيير التوازن التنافسي و استقرار ميزة المؤسسة.

### الفرع الثاني: التخطيط اللوجستي

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

### أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي

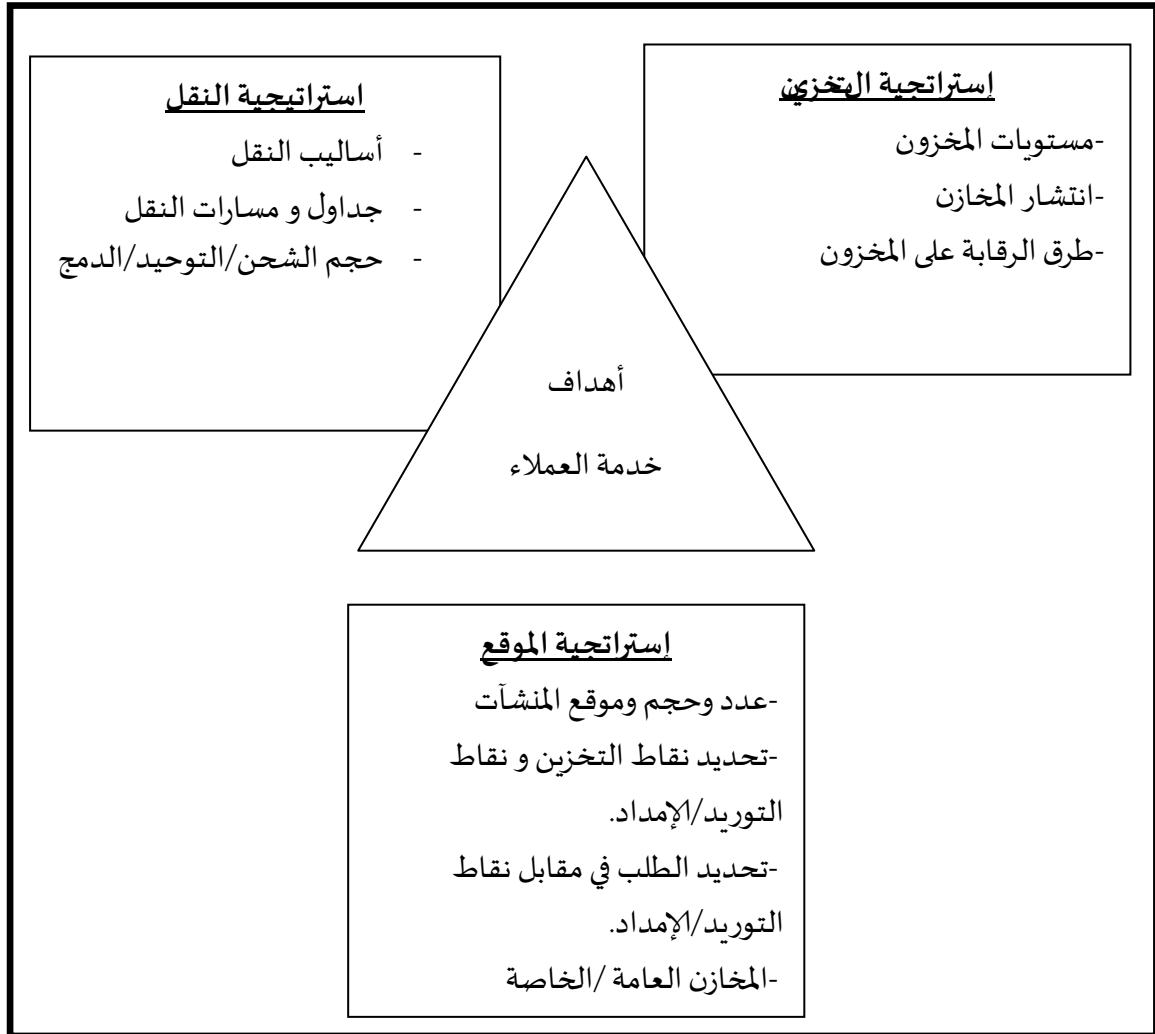
يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة و واضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا، متى و كيف، و يتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في<sup>47</sup>:

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

<sup>46</sup> Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, **La logistique d'entreprise**, 2ème édition, (Paris: Dunod, 1996), P : 91

<sup>47</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض السعودية، 2006، ص 56.

- 2/ التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.
- 3/ التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. و يكون على أساس يومي، و يقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين.....).
- ثانيا: مثلت القرارات اللوجستية يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون و قرارات النقل. والشكل رقم (16-ا) يوضح ذلك<sup>48</sup>.
- شكل رقم (16-ا): مثلت اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 61.

<sup>48</sup> د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 61.

يمثل الشكل مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات و هي التخزين و النقل و الموقع. و تتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة و ليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى. تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية<sup>49</sup>:

- (1) أهداف خدمة العملاء : يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية و ذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي و ذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، و باستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما. و لكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.
- (2) إستراتيجية تسهيلات المواقع : إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، و كذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، و الموقع، و تحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. و إن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج و التكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، و خلال نقاط التخزين الوسيطة و حتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة و التي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.
- (3) قرارات التخزين : تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية. و يلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، و بالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.
- (4) إستراتيجية النقل : تشمل قرارات النقل على نمط و أسلوب النقل. و حجم الأنشطة، و مسارات النقل، و الجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن و مواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء و المصانع، و التي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن.

<sup>49</sup> د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 62.

و هكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، و التدفق النقدي، و العائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، و من ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق و التوازن بينها.

### الفرع الثالث: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، و لذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، و هذه الوظيفة هي الرقابة، و يقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. و تمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول و تفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

### أولا: أهمية الرقابة اللوجستية

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

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد و المخزون و معالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء و تكاليف الأنشطة. و تتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء و بعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، و الذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، و هذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة بالعملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط و الأنشطة اللوجستية و المؤثرات البيئية و الأداء<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> رونالد إتش بالو، المرجع السابق، ص 804.

الثانيا: أنواع نظم الرقابة

و تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي<sup>51</sup>:

(أ) النظم مفتوحة الحلقات :

وهي من أكثر الأنواع شيوعا، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، لتقليل خطأ العملية، و يجب على المدير أن يتدخل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، و هو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة.

ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، و درجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات و تفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف و الخطط و المؤثرات البيئية عرضة لتغييرات متكررة، و عندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة و مقيدة.

(ب) النظم مغلقة الحلقات :

شهدت السنوات الأخيرة، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة و المراقبة. و لعل المراقبة الآلية لرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، و لدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. و تعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء، و من ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك. و لأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، و تظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق. و حاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة. و من مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة و دقة. و مع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

(ت) نظام الرقابة المعدلة :

يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، و كذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر و النماذج الرياضية. و لذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح و مغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، و في النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات.

<sup>51</sup> رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص 808.

### خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة اللوجستيك و الأنشطة المرتبطة به، و من خلال التطرق أيضا لمفاهيم الميزة التنافسية، مروراً بأهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها، يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات تنافسية المتبادلة لهدف إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة و التمييز لتحقيق الميزة التنافسية، و زيادة حصتها في السوق.

و يعتبر نظام اللوجستية احد أهم العوامل و المصادر لتحقيق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، إذا تم اعتماده بشكل سليم، باعتباره نظام يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل و التدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، و أصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات و اكتساب أسواق جديدة، إذ له دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

# الفصل الثاني

واقع الأنشطة اللوجستية  
و تأثيرها على الميزة التنافسية  
في المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة: وحدة تكرير السكر  
مستغانم

## مقدمة الفصل

كمحاولة لدراسة أو تشخيص الأنشطة اللوجستية في المؤسسة ، و اعتمادا على الجزء النظري، الذي استعرضنا فيه ماهية الأنشطة اللوجستية و أهميتها البالغة في اختيار الإستراتيجية التنافسية اللازمة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات.

سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة واقع الأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية، للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات و بالتحديد "مؤسسة تكرير السكر- رام- مستغانم"، و هذه الأخيرة تعتبر أحد المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها منذ أمد بعيد و التي تحاول الصمود رغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة، و التي يفترض أيضا أنها تتمتع بنظام لوجستي يعكس المكانة السوقية أو حتى الدور الذي تلعبه لتغطية العجز الوطني من مادة السكر.

و عليه، و من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز واقع الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة، خاصة العملية التموينية التي تعتبر كمبدأ انطلاق السلسلة اللوجستية، و إنتهاء بالزبون من خلال جودة الخدمات اللوجستية المقدمة له، و التي تعتبر القاسم الذي يحدد المركز التنافسي للمؤسسة و موقعها في السوق.

و بالتالي سنحاول الاطلاع على الأنشطة اللوجستية للمؤسسة و مدى تأثيرها على قراراتها وأهدافها، بالإضافة إلى محاولة معرفة المزايا التي تجنّبها المؤسسة.

## المبحث الأول : عموميات حول وحدة (RAM-Sucre) مستغانم<sup>52</sup>.

تعد مؤسسة "تكرير السكر (رام) مستغانم" محل الدراسة، من إحدى المؤسسات الإنتاجية الكبيرة و الهامة بالجزائر الموجودة تحديدا بولاية مستغانم، و التي تمتاز بأدائها المقبول و تساير تطورات المحيط، و هي مؤسسة خاصة حاليا متخصصة في تكرير و إنتاج السكر الأبيض المبلور و مادة الميلاز. لذلك لا بد من التعرف على المراحل التي مرت بها من تطورات منذ نشأتها و تكوينها، و أصل هذه المؤسسة و الجهة التي تشرف على توجيهها، وصولا إلى ما هي عليه اليوم، لهذا سنتطرق أولا للمحة تاريخية عن هذه التطورات باختصار

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة الأم

مؤسسة "تكرير السكر مستغانم" هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية التي تم إنشاؤها وفق المرسوم الوزاري رقم 115/DI/355/69 بتاريخ 1969، وتم وضع حجر الأساس فيها بتاريخ 1970، ولقد تم إنجاز هذه المؤسسة في 09 نوفمبر 1972 بصور المرسوم الوزاري رقم 45/72 وكانت تضم عدة قطاعات إستراتيجية منها:

- ✓ قطاع خاص بالسكر.
- ✓ قطاع خاص بالحبوب الصلبة والمواد الدسمة.
- ✓ قطاع خاص بالمشروبات والتعليب.

لقد انطلق النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة الوطنية الأم بتاريخ 18 أوت 1974، وبعد الإصلاحات الاقتصادية لإعادة بنية هذه المؤسسة قسمت إلى مؤسسات وطنية وذلك بتاريخ 11 ديسمبر 1981 بمرسوم وزاري رقم 454 و هي كالتالي:

- المؤسسة الوطنية للحبوب.
- المؤسسة الوطنية للمشروبات والتعليب.
- المؤسسة الوطنية للسكر.

و هذه الأخيرة كانت تضم أربع وحدات و هي: وحدة مستغانم، وحدة عين الدفلى بخميس مليانة، وحدة سيدي بلعباس بسفيظف، وحدة قالمة بقالمة.

<sup>52</sup> بناءً على وثائق مجمعة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم" يوم: 2018/04/10.

و نظرا للصعوبات التي واجهت هذه المؤسسات فقد تم تعديل وزاري في فيفري 2000 فاستقلت كل مؤسسة لوحدها، وأصبحت بعد ذلك المؤسسة الوطنية للسكر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة 2001 نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي والمادة الأولية.

فكان للمؤسسة الوطنية " تكرير السكر وحدة مستغانم " عدة تعاملات مع القطاع الخاص كمؤسسة CIVITAL و شرفاوي للتجارة و غيرها من المؤسسات الخاصة، وصولا إلى المتعامل الأخير و الحالي و هو مجمع برحال للسيد " برحال قادة " ، و بعد مرور 6 سنوات قررت الدولة عرض أسهمها للبيع، و من بينها وحدة مستغانم مع وحدة خميس مليانة للخواص وأعلنت مناقصة دولية و على إثرها تحصل مجمع برحال على الوحدتين و رفض الشريك سيفيتال لكي لا يكون الاحتكار.

و في 2008، جاء برحال و أصبح مالكا بعد ما كان شريكا، و إعادة هيكلة المصنع بأحدث الآلات برقم 8 مليار دينار جزائري، حيث كان هذا الأخير يعاني من مشكلة قطع الغيار و معالجة المياه، و هو أول منافس لسيفيتال حيث ينتج 300 طن يوميا بمردود 69 % .

أصبح اسم المؤسسة RAM Sucre بعدما كان SORA Sucre و زيادة على ذلك "مجمع برحال" أي الاسم الكامل: <sup>53</sup> RAM Sucre Mostaganem Berrahel Groupe .

### الفرع الثاني: تقديم "مجمع برحال"

مجمع برحال أكثر من 20 سنة في مجال الصناعة ذو خبرة طويلة، و يعتبر نشاط المجموعة فيما يتعلق بتكرير السكر و استيراد و توزيع بعض المنتجات الغذائية، بحيث توفر لعملائها في جميع البلاد سلسلة كاملة من نقل و توزيع لمنتجاتها.

و تعتبر أهداف الوحدة عموما فيما يلي:

- تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة و الوطن عامة.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب شغل لسكان المنطقة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات رفيعة الجودة.

إذ تعتبر مجموعة برحال مراقبة الجودة هي المحرك الرئيسي للميزة التنافسية لها، و هذه سياسة الجودة ليست فقط ضمان لعملائها و لكن أيضا عامل قوة للإبداع و الابتكار لمنتجات و خدمات المجموعة<sup>54</sup>.

و تضم مجموعة برحال إضافة إلى مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم المؤسسات التالية:

53 - نفس المرجع السابق  
54 - الموقع الإلكتروني "للمجمع برحال" <http://www.berrahalgroupp.com/presentation.php> تاريخ الاطلاع: 2018/03/28.

أ) مؤسسة الغرب للاستيراد:

تأسست في عام 1999، المقر الاجتماعي للمؤسسة بولاية معسكر، و يبلغ عدد موظفيها 80 موظفا، المنتجات الرئيسية المستوردة هي:  
- السكر الأبيض المكرر .  
- السكر الأبيض المستورد من (أوروبا - البرازيل).  
- الميلاز (دبس) السائل و المواد الخام.  
و تباع هذه المنتجات و توزع على تجار الجملة و المؤسسات الصناعية.

ب) مؤسسة SARL LEG CEREALES :

أنشئت في عام 1999، متخصصة في مجال استيراد و توزيع المنتجات الزراعية و الغذائية.

ت) مؤسسة الراشيدية للنقل:

أنشئت في عام 2008، مع قوة عاملة من 100 موظف، و النشاط الرئيسي هو نقل و توزيع المنتجات الغذائية و الزراعية .

ث) مؤسسة SPA Rassila Sucre :

مقرها بسيدي لخضر ببلدية خميس مليانة بولاية عين الدفلى، و هي كانت مؤسسة وطنية من إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية المذكورة سابقا تم الحصول عليها في عام 2008، و يعمل لديها 292 موظف، و تشارك المؤسسة في تكرير السكر.

ج) مؤسسة تكرير السكر "رام- مستغانم":

المؤسسة "رام" لتكرير السكر بمستغانم محل الدراسة هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية كما ذكر سالفا، و لقد حظي "الفريق برحال" بشراء وحدة تكرير السكر الكائنة بولاية مستغانم في عام 2008، بعد قرار الدولة ببيع هذه الوحدات مقابل عدة شروط من بينها المحافظة على نشاط المؤسسة و إعادة هيكلة عتاد جديد، مع الإبقاء بالموظفين المتواجدين بالمؤسسة<sup>55</sup>.

و مؤسسة RAM Sucre هي مؤسسة تجارية ذات طابع إنتاجي حيث تقوم باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية: البرازيل، كوريا، الموزمبيق، ساحل العاج.

❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة

مقر مؤسسة تكرير السكر بولاية مستغانم طريق مزهران و تقع على بعد 2.5 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية، و من الغرب غابة صغيرة، و من الشرق محطة الحافلات و مباني سكنية، و من الجنوب طريق المؤدي إلى ولايتي وهران و غليزان، و مساحة المؤسسة تقدر ب 11 هكتار<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> - الموقع الإلكتروني "لمجمع برحال" <http://www.berrahalgrouppresentation.php> تاريخ الاطلاع: 2018/03/29.

<sup>56</sup> معلومات مجمعة من مصلحة المستخدمين

❖ معلومات خاصة حول المؤسسة

الاسم الكامل للمؤسسة: مؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم (RAM-Sucre Mostaganem)

الاسم المختصر للمؤسسة: ش - ذ - ا - رام السكر - مستغانم

الطابع القانوني: خاصة.

المقر الاجتماعي: وهران.

نوع النشاط: مؤسسة إنتاجية.

أرقام الهاتف: +213/0/45-30-86-84

أرقام الفاكس: +213/0/45-30-86-80

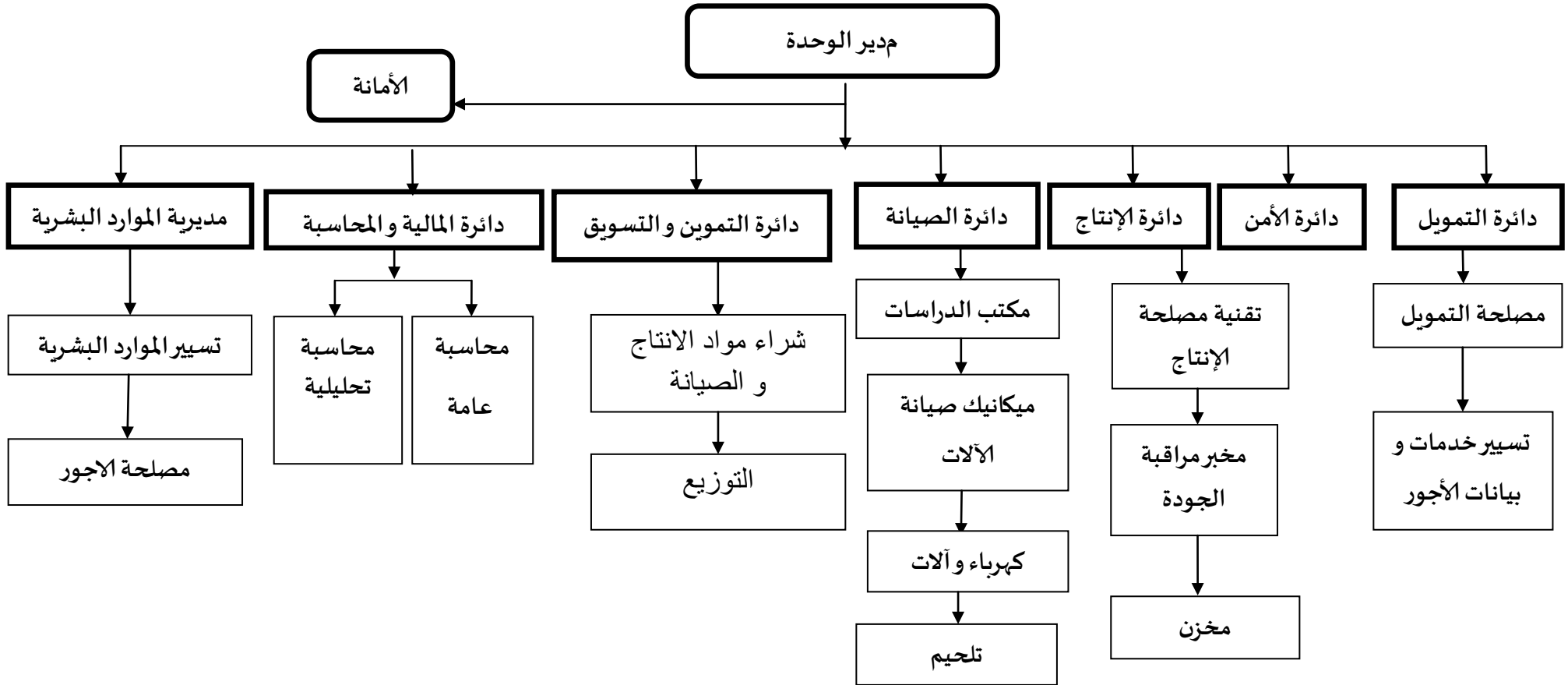
البريد الإلكتروني: direction.ram@berrahalgroun.com

الموقع الإلكتروني: [www.berrahalgroun.com](http://www.berrahalgroun.com)

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم"

تعتبر وحدة تكرير السكر "رام" لمستغانم من المؤسسات الخاصة التي تمارس نشاطها الإنتاجي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدد من المديريات والمصالح التي ترأسها المديرية العامة للمؤسسة برفقة الأمانة العامة، وهذا من اجل السير الحسن للمؤسسة و تسهيل عمليات الرقابة، و يظهر هذا من خلال الشكل رقم (1-11) الذي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل(II-1): الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة تكرير السكر – رام- مستغانم



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية للوحدة لسنة 2018.

يلاحظ من الهيكل التنظيمي للوحدة أنها تتكون من عدة مديريات يترأسها المدير العام للوحدة برفقة الأمانة العامة كما يلي<sup>57</sup>:

• مدير الوحدة:

يعتبر هذا الأخير المسئول الأول بالمؤسسة المكلف بمراقبة نشاط المؤسسة و المساهمة في تحديد الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف بالتنسيق مع الإدارة المركزية لمجمع برحال الكائنة بوهران.

• الأمانة العامة:

تتمثل مهامها في تسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل ملفات الإدارة الصادرة و الواردة، و التنسيق بين الإدارة و مديريات و مصالح المؤسسة، و كذا استقبال الزبائن و الزوار لتسهيل الاتصال بالمديرية العامة، استقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها.

• مصلحة الأمن : مهمتها في توفير الأمن الداخلي للمؤسسة و الحفاظ على نظافتها، و تعمل هذه المصلحة على تأمين الوحدة و حماية عمالها و وقايتهم من الأخطار الممكن التعرض لها داخل الوحدة، كما تتولى مهام العلاج و الإسعاف حالة مرض أو إصابة احد العمال أثناء أداء عمله و تضم:

○ مصلحة الوقاية

○ التدخلات .

• دائرة الإنتاج: يضم:

○ تقنية مصلحة الانتاج: الذي يتمثل في العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج السلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية و وسائل الإنتاج إلى مخرجات من السلع النهائية، كما تقوم بالتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة و الكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين و تلبية حاجياتهم و عليه فوظيفة الإنتاج تقوم ب:

استغلال وسائل الإنتاج البشرية و المادية.

متابعة للمنتجات مع إدخال التغييرات الأساسية إذا دعت الحاجة لذلك.

الحفاظ على السير الحسن لوسائل الإنتاج.

توزيع المنتجات نحو المخازن.

○ قسم المخابر: يقوم هذا القسم بمعاينة عينات السكر الأحمر الواردة للمؤسسة، و مراقبة

العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها و ذلك من خلال المتابعة المستمرة لتحليل عينات السكر في مختلف مراحل إنتاجه. إذ يتم اختبار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات القانونية.

- مصلحة مراقبة الجودة: تمثل هذه المصلحة مجموعة مبادئ إرشادية و التي تعتبر مجموعة دعائم تحسين الخامات و الخدمات الموردة للمؤسسة، و كل العمليات داخل الوحدة، و درجة الوفاء لاحتياجات المستهلك حاليا و مستقبلا.
- دائرة التموين و التسويق: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية و قطع الغيار المطلوبة من حيث الكمية و النوعية، كما تشرف مصلحة التسويق على فرع البرمجة و الذي يهتم باستقبال الزبائن و برمجة مواعيد التوزيع (التسليم)، و نجد أيضا مصلحة الفوترة و التحصيل.
- دائرة الموارد البشرية: و هي مصلحة متعلقة بكل ما يخص الموظفين و هي تضم ما يلي:
- مصلحة الموارد البشرية: يعتبر هذا الأخير الأكثر أهمية من حيث تنظيم العمل داخل الوحدة، و الذي تتمثل صلاحياته في كل ما يخص الموظفين من حيث التنصيب، تسجيل الغيابات، ساعات العمل، التكليف بالمهام، تنظيم العطل، الانتقال و الترقية، و ما إلى ذلك من مهام.
- و هذا ما يؤكد ارتباطها بجميع المصالح و القيام بمراقبتها من حيث الحضور و السلوك و يضم:
- ◆ مصلحة الأجور تتمثل مهامه في تحديد أجور الموظفين، تحديد المنح و التعويضات.
- ◆ فرع الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بتغطية دفع صناديق الضمان الاجتماعي، المنح العائلية، تصريحات العمل و العطل المرضية و بداية التقاعد.
- دائرة الصيانة: هذا القسم هو المهنؤل عن ضمان استمرارية عمليتي الإنتاج و التوزيع و ذلك من خلال القيام بـ:
- ✓ صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
  - ✓ ضمان تجديد الآلات القديمة و برمجتها.
  - ✓ متابعة و صيانة وسائل نقل البضائع.
- دائرة المالية و المحاسبة: هي المصلحة الكلفة بتسيير الموارد المالية للوحدة بمراقبة و متابعة العمليات المحاسبية و المالية داخل المؤسسة، مع تقييم الموارد المخزنة نقدا و هي تضم:
- ◆ مكتب خاص بالمحاسبة العامة للوحدة.
- ◆ مكتب المحاسبة التحليلية.

## الطلب الثاني: نشاط مؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم

تعتبر المؤسسة لتكرير السكر - رام - مستغانم مؤسسة إنتاجية خاصة فللمنتج الرئيسي والنهائي الذي تقدمه هو "السكر المبلور" إضافة إلى بعض المنتجات الثانوية الناتجة عن عملية التكرير مثل "منتج الميلاز"<sup>58</sup>.

### الفرع الأول: مراحل الإنتاج

تمر عملية إنتاج السكر على عدة مراحل، و تتمثل البداية في توفير المادة الأولية، انتهاء بالتغليف، مروراً بتصفية المادة الأولية، التذويب، التكلّيس و الكربنة، ثم البلورة و التي نتحصل من خلالها على مادة السكر الأبيض جاهزاً للتوزيع. و نلخص ذلك بالمرحلات التالية:

#### • المرحلة الأولى: الحصول على المادة الأولية

تعتبر مادة "السكر الأحمر" أول مادة أولية تعتمد عليها المؤسسة في صناعة منتجاتها فهذه الهدية يوفرها المجمع للمؤسسة من الخارج توضع أولاً بميناء وهران ثم تنقل برا بواسطة الشاحنات إلى مخازن الوحدة بمستغانم<sup>59</sup>.

#### المرحلة الثانية: التصفية (Turbivage):

تسمح هذه العملية بعزل بلورات السكر عن المزيج باستخدام آلة طرد مركزي Centrifugeuse

#### • المرحلة الثالثة: مرحلة التذويب

تتمثل هذه العملية في وضع البلورات في خزان تذويب درجة 80° و إضافة إليه محلول الكربون و الماء ثم يخلط ثم يصفى هذا المزيج و يعطي محلول (Sirop).

#### • المرحلة الرابعة: التكلّيس و الكربنة:

تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكلّيس و هو عبارة عن فرن غازي و يضاف إليه CO<sub>2</sub> و يلعب هذا المسحوق دوراً كبيراً في تنقية الشوائب الموجودة في المحلول الذي تحصلنا عليه في مرحلة التذويب لعزل الشوائب.

#### • المرحلة الخامسة: البلورة:

خلال هذه المرحلة يتم نزع الماء الموجود في Sirop بدرجة حرارة تقارب 75° مئوية لكي نتحصل على بلورات السكر نوعاً ما رطباً بنسبة 0.5 إلى 2 بالمائة و بعدها تجفف الكتل الناضجة للفصل بين البلورات للحصول على نوعين من المنتجات:

#### • المنتجات العالية: هي عبارة عن سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكييف بعدما يمر بعملية

التجفيف و يستخلص منه سكر مبلور أبيض و هذا الأخير يوضع في أكياس و ثم إلى المخازن و يوزع للزبائن حسب الطلب.

<sup>58</sup> موقع الالكتروني الوحدة

<sup>59</sup> - بناءً على المعلومات المجمعّة من مخابر مراقبة الجودة للوحدة يوم 2018/06/05.

فهذا المنتج أي السكر الأبيض له استعمالان:  
 - الاستهلاك المباشر

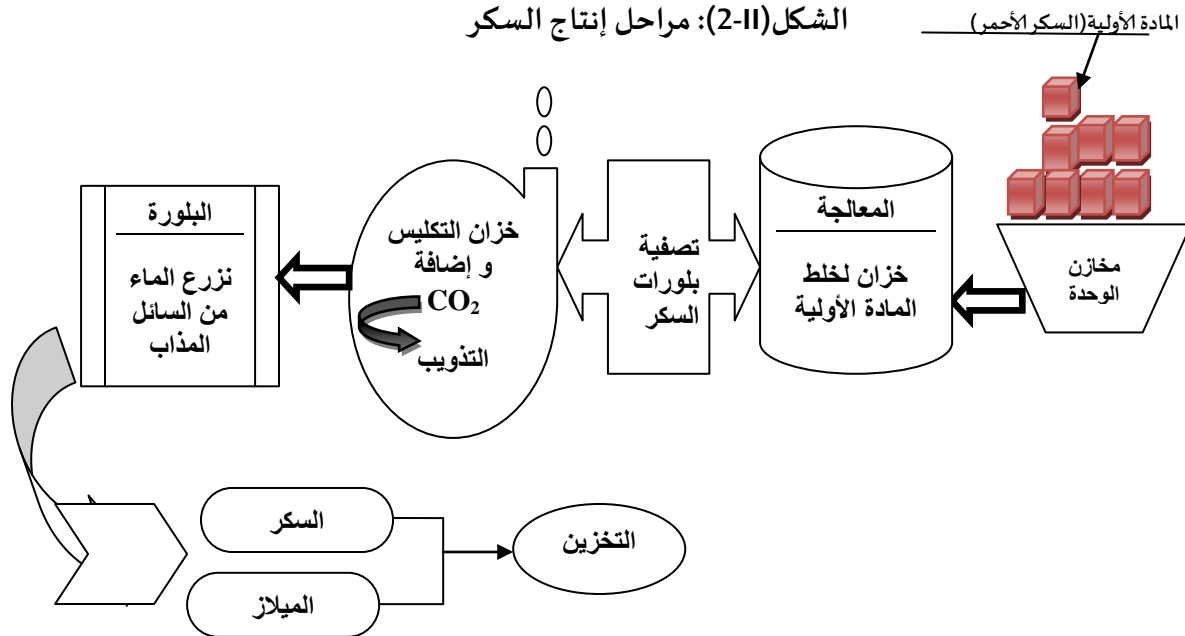
أو

- يستخدم في صناعة منتجات أخرى مثل: المشروبات، الحلويات، ... الخ.

- المنتجات المنخفضة: تتمثل في مادة سائلة و لزجة تسمى " الميلاز " ناتجة عن تكرير السكر أي البقايا الناتجة عن السكر المبلور، " الميلاز " يعتبر كمنتجات إضافية للمؤسسة ، وتبلغ أهمية " الميلاز " في أنها تستخدم في صناعة عدة منتجات أخرى مثل: الخميرة الكيميائية، مواد التجميل، المواد الصيدلانية ، المشروبات الكحولية، الكأل للأغنام.
- المرحلة السادسة: التخزين :

ترسل المنتجات الى المخازن بعد ما توضع في أكياس 50 كلغ.

الشكل (2-11): مراحل إنتاج السكر



المصدر: من اعداد بناء على المعلومات المقدمة من مخبر الوحدة

### الفرع الثاني: تطور عدد العمال في المؤسسة

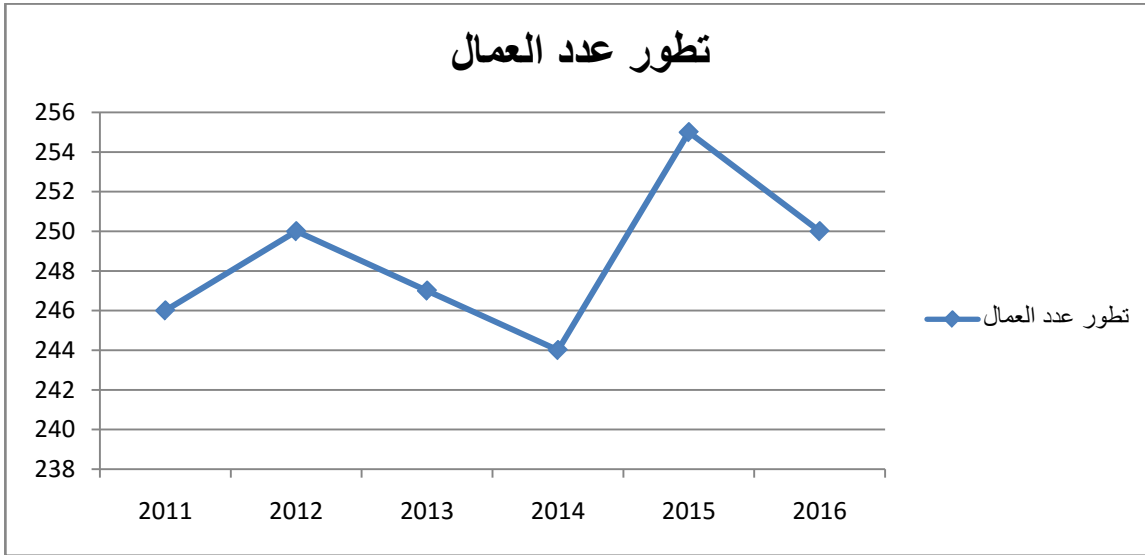
يتمثل نظام عمل وحدة مستغانم 24/24 ساعة و يعمل لدى المؤسسة حاليا 250 موظفا ذكور و إناث لكن عدد الإناث نسبة قليلة حوالي 10 % و هذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، عدد العمال مقسمين إلى أربعة أفواج و تكون فترات العمل بالتناوب و يعمل كل فوج 8 ساعات قانونية، و فيما يلي تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2011 إلى غاية سنة 2016<sup>60</sup>.

الجدول (3-II): تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية (2016-2011).

السنوات	عدد العمال
2011	246
2012	250
2013	247
2014	244
2015	255
2016	250

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الشكل (4-II): التمثيل البياني لتطور عدد العمال خلال الفترة (2016-2011).



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم (3-II).

يوضح الشكل البياني أن عدد العمال بمؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم" خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2011 إلى غاية سنة 2016 في حدود 250 موظف، و ذلك حسب احتياجات المؤسسة و نلاحظ أحيانا

<sup>60</sup> بناء على معلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين.

انخفاض طفيف في عدد الموظفين مثل ما جاء في سنة 2013 و 2014 و ذلك بسبب تقاعد بعض الموظفين في حين ينتظر توظيف آخرون جدد في أماكنهم، وتتم عملية التوظيف في المؤسسة بوضع السيرة الذاتية لكل راغب في العمل بالمؤسسة و يتم الاختيار حسب المؤهلات العلمية و الكفاءة و الخبرة وفقا للمناصب الشاغرة.

الفرع الثالث: طاقات الوحدة من المادة الأولية والإنتاج

بالنظر إلى تطور عدد العمال خلال السنوات الأخيرة وساعات العمل داخل الوحدة (وذلك حسب اطلاعنا على التقارير اليومية لمصلحة المهتمين)، و بالإضافة إلى مراحل الإنتاج التي يمر بها المنتج، لابد علينا من إجراء تقييم شامل للطاقات المادية المتاحة للوحدة باعتبارها مصادر داخلية لخلق الميزة التنافسية بدءا من البيانات المتعلقة بكمية المادة الأولية المستقبلية والكمية المعالجة وكمية الإنتاج خلال كل سنة.

#### 1-المنتج الرئيسي للوحدة «السكر الأبيض المبلور»:

##### 1-1 تطور كمية المادة الأولية:

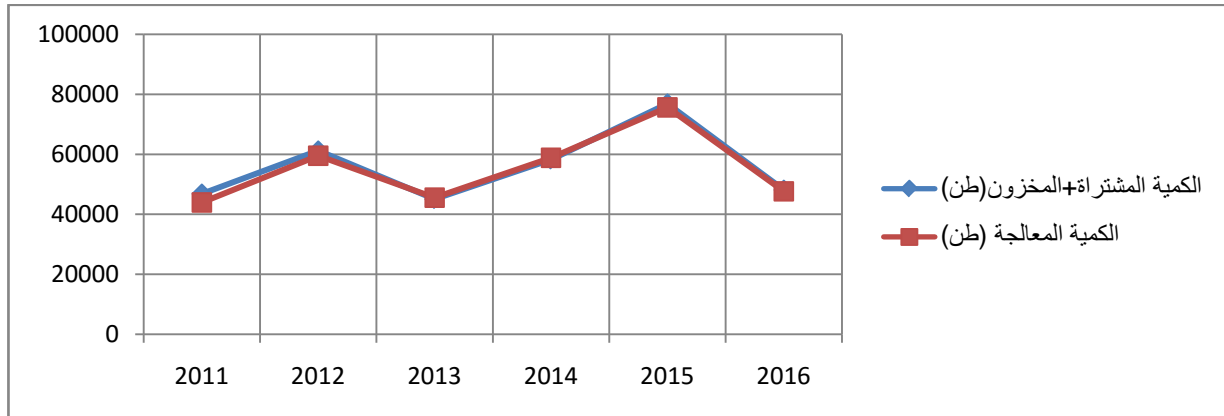
فيما يخص المادة الأولية أي "السكر الأحمر" يوفرها المجمع للمؤسسة و فيما يلي تطور كمية المادة الأولية المستقبلية و المعالجة من طرف المؤسسة (طن) خلال الفترة الزمنية 2011 إلى 2016.

الجدول(II-5): تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2011-2016)

السنوات	الكمية المشتراة+المخزون(طن)	الكمية المعالجة (طن)
2011	46830.260	43933.281
2012	61210.330	59529.020
2013	45050.760	45540.943
2014	58255.130	58821.880
2015	76866.400	75656.765
2016	48130.980	47645.554

المصدر: دائرة التموين والتسويق.

الشكل (II-6): التمثيل البياني لتطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2011-2016).



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم (II-4).

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن الكمية المشتراة و الكمية المعالجة لمادة السكر الأحمر متلازمتين أي كلما ارتفعت الكمية المشتراة ارتفعت الكمية المعالجة هي الأخرى و العكس صحيح حيث أن الوحدة تنشط حسب كمية المادة الأولية المتوفرة كما نلمح التطور و الارتفاع التدريجي للكميتين ما بين سنتي 2011 و سنة 2012 و تبدأ الكمية المشتراة في التراجع بدايتا من سنة 2012 إلى 2013 مما أدى إلى انخفاض الكمية المعالجة وهذا راجع حسب ما صرح به رئيس المصلحة المستخدمين و رئيس مصلحة التموين و التسويق أن الأسباب تعود إلى أن المؤسسة توقفت عن الإنتاج لعدة فترات متعاقبة خلال هذه الفترة و ذلك بقيامها بعدة تغييرات على مستوى هياكل الإنتاج من تحديث بعض العتاد الذي تم إهلاكه و بالإضافة إلى تغيير آلة مهمة في مراحل الإنتاج بأخرى أقل استهلاكاً للمواد المستعملة في عملية التكرير و ذلك لهدف التقليل من حجم تكاليف الإنتاج، وهذا ما سبب في تراجع كمية المادة الأولية المشتراة و الكمية المعالجة لسنة 2013.

1-2- تطور إنتاج و مبيعات "السكر الأبيض المبلور"

و من خلال الجدول الموالي والشكل البياني سنوضح تطور إنتاج و مبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2011-2016)<sup>61</sup>.

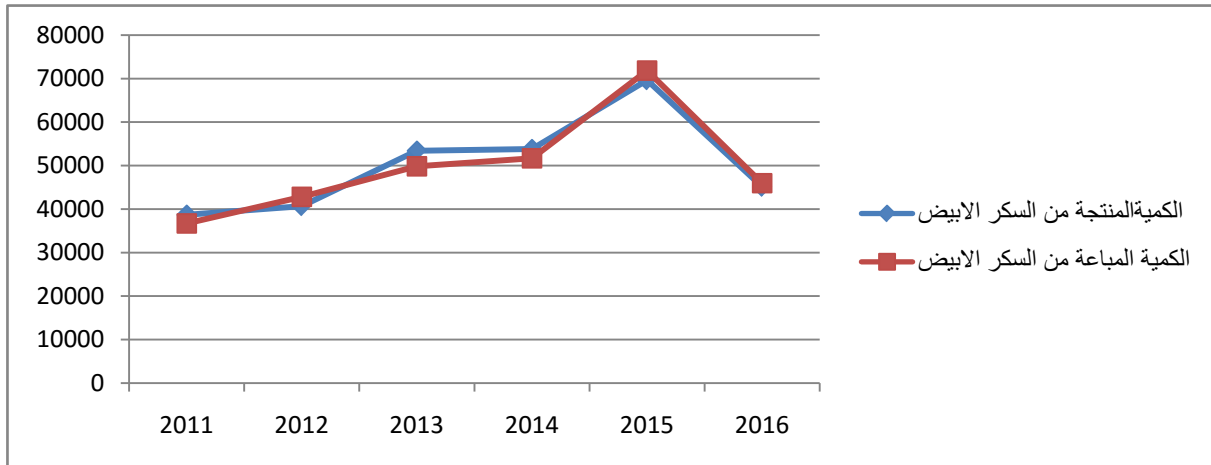
<sup>61</sup> نفس المرجع السابق.

الجدول (II-7): تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2011-2016)

السنوات	الكمية المنتجة من السكر الأبيض خلال السنة (طن)	الكمية المباعة من السكر الأبيض خلال السنة (طن)
2011	38705.000	36705.000
2012	40680.060	42808.660
2013	53420.660	49830.600
2014	53810.700	51690.990
2015	69630.760	71840.130
2016	45125.800	45955.850

المصدر: دائرة التموين والتسويق.

الشكل (II-8): التمثيل البياني لتطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2011-2016)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم (II-6).

نلمح من خلال الجدول و الشكل البياني تطور و ارتفاع تدريجي في الكمية المنتجة للسكر الأبيض المبلور بداية من سنة 2011 إلى غاية 2016 كما يصاحبها في نفس الوقت الارتفاع في الكمية المباعة ما يشير على أن المؤسسة تنتج حسب الطلب في السوق، إلا أنه نلاحظ في سنة 2013 تراجع الكميتين المنتجة و المباعة و هذا راجع إلى تحصيل حاصل حول أسباب توقف شراء المادة الأولية والإنتاج في المؤسسة خلال هذه الفترة كما ذكرنا سابقا ، و التي أدت إلى تراجع كمية المادة الأولية لهذه السنة و بالتالي تراجع الإنتاج و المبيعات بصفة عامة، كما نرى خلال سنة 2012 و 2014 أن الكمية المباعة تفوق الكمية المنتجة فهذه الزيادة تعود لمخزون السكر الأبيض المبلور للسنة الفارطة الباقي في المخزن.

## 2- المنتج الثانوي (الهلاز):

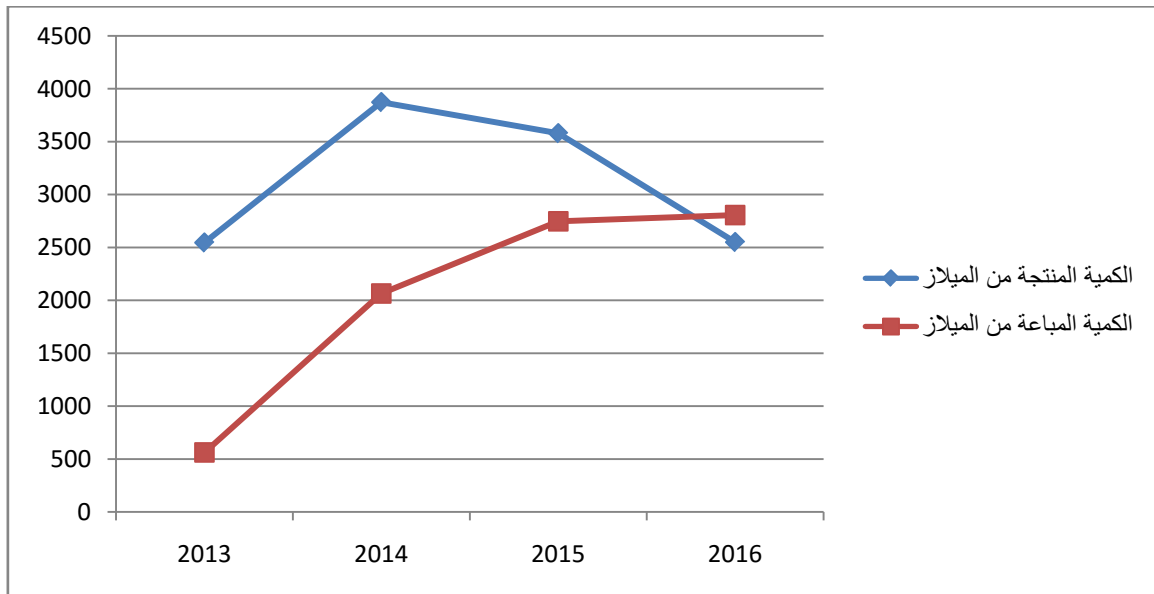
يتمثل المنتج الثانوي للمؤسسة في الدبس أو الهلاز الذي يعتبر بمثابة مادة أولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، والذي ينتج عن عملية تكرير السكر والذي تستفيد المؤسسة ببيعه لمختلف المؤسسات الصناعية المحلية والخارجية بعض الأحيان حسب الطلب، وفيما يلي تطور إنتاج ومبيعات منتج "الهلاز" بوحدة (طن) خلال الفترة الزمنية 2013 إلى غاية 2016<sup>62</sup>.

الجدول(9-II): تطور إنتاج ومبيعات منتج "الهلاز" خلال الفترة (2016-2013)

السنوات	الإنتاج خلال السنة (طن)	كمية المبيعات خلال السنة (طن)
2013	2544.940	560.840
2014	3872.595	2064.180
2015	3578.660	2746.395
2016	2549.400	2805.720

المصدر: دائرة التموين والتسويق.

الشكل(10-II): التمثيل البياني لتطور إنتاج ومبيعات منتج "الهلاز" خلال الفترة (2016-2013)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم (6-II).

<sup>62</sup> نفس المرجع السابق.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني الموضح أن هناك تطور في إنتاج كمية "الهلاز" و ذلك حسب الكمية المعالجة من السكر الأحمر ، و كما نرى في بعض الأحيان تراكم في مخزون المؤسسة في كمية "الهلاز" و هذا ما يعرفه المؤسسة في تذبذب في مبيعات هذا المنتج وهذا نظرا لاستعماله الضئيلة في الأسواق المحلية، إلا أنه نلمح قفزة نوعية فيما يخص كمية المبيعات انطلاقا من سنة 2015 وهذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة التسويق أنه راجع إلى ظهور زبون جديد يتمثل في مؤسسة حديثة النشأة للمواد الصيدلانية بروبية الجزائر. و كذلك حسب تصريحه تقوم المؤسسة بتصدير منتج الهلاز لمؤسسات خارجية في بعض الأحيان و كانت الصادرات خلال السنوات المذكورة أنفا لشركة هولندية بكمية تقدر ب 2162.355 طن في هذه السنة. نستخلص من خلال تطور إنتاج و مبيعات المؤسسة لمنتج السكر الأبيض و الهلاز خلال السنوات قيد الدراسة (من سنة 2011 إلى غاية 2016) و ارتفاعه سنة بعد أخرى يدل على أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التطوير و تتطلع لاحتياجات السوق، كما تسعى لتقليص حجم تكاليف الإنتاج لزيادة أرباحها و ذلك بوضع التغييرات اللازمة من تغييرات تقنية و تكنولوجية و على مستوى بيئتها الداخلية وفقا لتغيرات البيئة الخارجية.

#### المبحث الثاني: تشخيص واقع الأنشطة اللوجستية للوحدة

بما أن منتج السكر ذو استهلاك واسع، فان هذا يفرض على الوحدة البحث عن آليات توفير و إتاحة هذا المنتج للعميل بالكمية المناسبة و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب.

و لهذا نحاول في هذا البحث التعرف على مدى اهتمام وحدة رام لتكرير السكر برفع و تحسين مستوى جودة الخدمات اللوجستية، و تأثير مستوى هذه الخدمة على الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية للوحدة

إن الوحدة لا تمتلك وظيفة اللوجستيك، لكنها تمتلك أنشطة لوجستية تحت الوظائف الأخرى، إذ تتوفر على مختلف الأنشطة الرئيسية و المساعدة و لكن تختلف درجة اهتمامها و تركيزها على هذه الأنشطة. و سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة داخل الوحدة.

#### الفرع الأول: أنشطة الرئيسية

من بين الأنشطة التي تعيرها الوحدة اهتماما، و التي تم تناولها في الجزء النظري من هذا البحث هي: التخزين، النقل، نظم المعلومات، و خدمة العميل خاصة<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية.

## (1) خدمة العميل

مع اعتبار منتج السكر بأنه منتج ذو استهلاك واسع في الأسواق، فإن الوحدة تسعى جاهدة للاهتمام بزبائنها والاحتكاك بهم مع تقديم منتجات مميزة و بأسعار تنافسية لهذه المنتجات، بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء و الذي يساهم في ولائهم للمؤسسة وإعطاء سمعة جيدة عنها في الأسواق، و الذي يساعد بدوره في استقطاب زبائن جدد و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة، و المؤدية الى خلق ميزة تنافسية و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

## (2) التخزين

تبدأ إجراءات التخزين عند وصول الصنف ( المادة الاولية) إلى المخازن، إذ يتم إعطاء رقم للصنف و هو رقم الموضع في المخزن. و يتم إصدار سند الاستلام، و عند طلب الصنف من طرف مصلحة الإنتاج يتم إخراج من المخزن بسند إخراج<sup>64</sup>.

أما بالنسبة لمنتج الوحدة و المتمثل في السكر المعبأ في أكياس 50 كغ يتم وضعه فوق صفائح من خشب، حيث لا يتجاوز علو الأكياس المخزنة علو عشرة أكياس، و من أجل الحفاظ على خصائصه فإنه يتم حفظه بعيدا عن تأثيرات العوامل الجوية غير الملائمة، و بالأخص منها الرطوبة.

و تتمثل أهداف التخزين في:

- المحافظة على استقلالية العمليات.
- مواجهة التغيير في الطلب على السلع.
- السماح بوجود مرونة في جدولة الإنتاج.
- تعتبر أداة الحماية من الإنقطاعات.

و ننوه على أن الوحدة لا تستخدم أي نوع من أنواع المراقبة على المخزون، و ذلك لأنها تستخدم كل ما تشتريه من المادة الأولية، و توزع كل ما تنتجه في أقصر وقت ممكن أي أن المكانة التنافسية للوحدة لا تتأثر لعدم استخدامها لطرق مراقبة و تسيير المخازن.

## (3) النقل

تعتمد الشركة على النقل البري، سواء الطرقي أو السكة الحديدية، لنقل المشتريات أو لتوزيع المنتج، حيث إضافة ان مجمع برحال يمتلك مؤسسة خاصة مكلفة بنقل و توزيع البضائع و المتمثلة في "مؤسسة الراشيدية للنقل"، كما تعتمد على النقل البحري في نقل مشترياتهم من الخارج من المادة الأولية تبعا للحمولة و كذلك وفقا لشروط التعاقد المتعارف عليها. إذ تنقل بالحاويات عبر البواخر على أساس شروط FOB<sup>65</sup>

<sup>64</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>65</sup> FOB تسليم البضاعة من البائع إلى المشتري على ظهر السفينة

"يتطلب من البائع تسليم البضائع على ظهر السفينة المعنية بالمشتري، حيث أن البائع يستوفي التزاماته بتسليم البضائع عند المرور عبر حاجز السفينة"، حتى وصولها الميناء (وهران)، أين يتم نقل الحاوية بواسطة الشاحنات إلى داخل المصانع.

#### (4) أنظمة المعلومات

نظرا لحرص المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية، ولتحقيق أهدافها المبتغاة، اضطرت الوحدة إلى التفكير في ضرورة استخدام نظام للمعلومات داخل مصالحتها، إذ تتوفر المؤسسة على أجهزة للإعلام الآلي وشبكة للانترنت حيث تستغلها حسب احتياجاتها فهي توجد مثلا في: الإدارة العامة، دائرة التموين، وتستخدمها في العديد من النشاطات كالاتصال بالزبائن والموردين والرد عليهم.... الخ و على سبيل المثال لا الحصر نجد<sup>66</sup>:

#### ❖ دائرة التموين:

بما فيها مصلحة إدارة المخزون تعتمد على برنامج COSWIN المتكامل حيث يعمل على التنسيق بين كل من مديرية الإنتاج ومديرية المالية والمحاسبة وكذلك إجراءات الصيانة.

#### ❖ دائرة الانتاج:

نجد في إدارة الإنتاج أن الخط الإنتاجي مدعم آليا تحت عدة برامج (CEM، SDR، QCX، FUZZY LOGIC، SCANNER) والتي تسهر على ضمان الجودة وسير العملية الإنتاجية بدون أعطال، وإن حدث، يحدد مكان العطب ونوعه بدقة.

أما عن وسيلة الاتصال المعتمدة، داخليا نجد الهاتف المحمول الداخلي والشبكة الداخلية Intranet و التي لا تغطي كامل مساحة الوحدة، إضافة لعدم التحكم الكفاء فيها، وخارجيا نجد الفاكس وشبكة الانترنت التي يبدو أن استعمالها محدود جدا.

فحيازة المؤسسة للمعلومات الضرورية عن بيئتها الداخلية والخارجية، وفي الوقت المناسب والتي من خلالها تستطيع:

- اتخاذ القرار الصائب في إحداث التغيير الملائم.
- خلق و تفعيل الإبداع في المنتجات.
- الاهتمام بالزبائن مع جذب زبائن جدد.
- جمع مختلف المعلومات التي تخص الموردين، التطور التكنولوجي، القوانين والسياسات الحكومية.
- و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين و يمكن الحفاظ عليها لمدة أطول وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

<sup>66</sup> نفس المرجع السابق.

## الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

بعد التطرق للأنشطة الرئيسية التي تتوفر عليها الوحدة يمكن الانتقال إلى الأنشطة الداعمة للوجستيك و التي تتمثل في وظيفة التنبؤ بالطلب، و وظيفة الشراء، و وظيفة المناولة، و وظيفة التعبئة والتغليف<sup>67</sup>.

### (1) التنبؤ بالطلب

باعتبار الوحدة تبيع كل ما تنتجه، فهي لا تقوم بأي نوع من الدراسات بما يخص التنبؤ بالطلب، فهي تركز مجمل اهتمامها على الإنتاج، و محاولة إشباع أكبر قدر من الاحتياجات و ذلك نظرا لكون الطلب كبير على هذه المادة الاستهلاكية (السكر).

فلا للوحدة لا تقوم بعمليات التنبؤ و تكتفي بتحقيق معدلات إنتاج عالية لتغطية المستطاع من الطلب، أي أنها تركز على جهود الإنتاج، و تشغيل المبيعات وفق برمجة التوزيع المحدد من قبل المديرية العامة و تقديرا لحصة كل عميل من السكر على أساس الكمية التي يطلبها، حيث تبرمج أيام التسليم وفقا لطاقة الشركة.

### (2) وظيفة الشراء

تمر إجراءات الشراء بعدة مراحل، حيث يقوم المستخدمون بمصلحة تسيير المخزون بتحديد الكميات المستهلكة و المتبقية من الصنف برفع طلب الشراء لدائرة التموين أين تتولى مصلحة الشراء فتح ملف طلب الشراء، و الذي يتم معالجته على حسب ميزانية الوحدة، و من تم يرسل طلب الشراء للمورد و الذي يحدد من طرف المديرية العامة للوحدة المتواجد بوهران، و ذلك تبعا لشروط عقد البيع الخارجي مثلا لفترة التسليم، طريقة التسديد و غيرها.

### (3) التعبئة والتغليف

تتم عملية التعبئة و التغليف للمنتج بكفاءة بالمؤسسة، فبعد المرور بمراحل الإنتاج سالفه الذكر و ذلك بدءا من التصفية و وصولا إلى البلورة أين يتم نقل المنتج المبلور و المتمثل في السكر الأبيض عبر البساط المتحرك أين يقف العمال أمام مخرج البساط و يجهزون الأكياس من حجم 50 كغ مصنوعة من البلاستيك الأبيض، و عند امتلاءها بالقدر المطلوب تتم عملية غلق الأكياس مع وضع البطاقات و تتمثل هذه الأخيرة في ورقة صغيرة ملصقة تحتوي على مجموعة من البيانات: الاسم، العلامة التجارية، المكونات، عنوان وحدة الإنتاج، درجة و مدة الاحتفاظ و رمز (LOGO) للوحدة.

### (4) المناولة

المناولة في الشركة آلية و هذا عبر كامل خط الإنتاج إبتداءا من التصفية و وصولا إلى غاية وضع الاكياس في الشاحنة، كما نجد مناولة المواد في المخازن التي تتم عبر Transpalette، الرافعات الكهربائية،

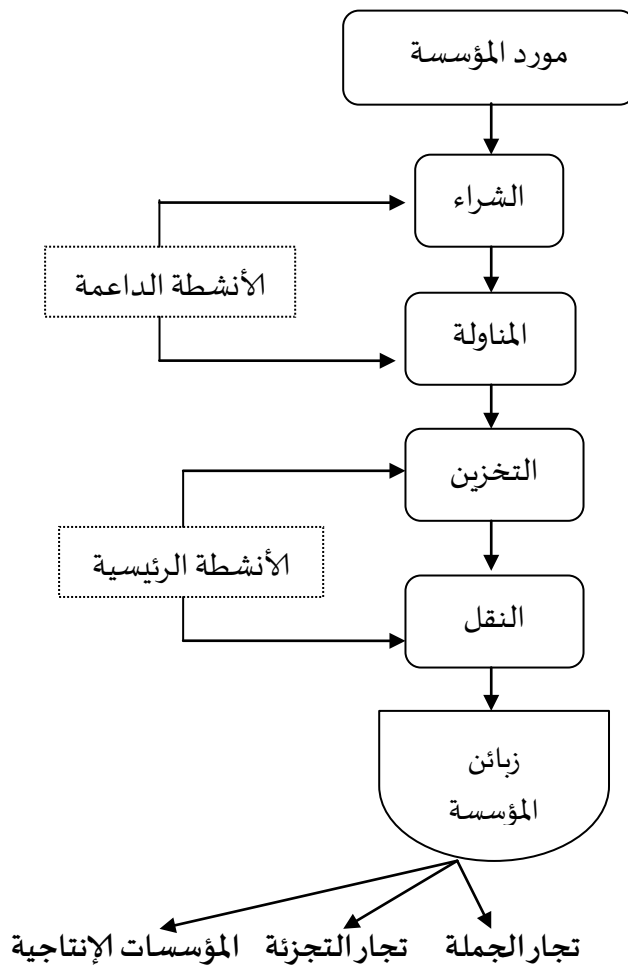
<sup>67</sup> المقابلة الشخصية مع مصلحة التموين و التسويق.

الرافع، الجسر المتحرك، و هذا من أجل تسهيل حركة إدخال وإخراج المواد المشتراة، كما نجد عند خروج المنتج من عملية البلورة عبر بساط آلي ليعبئ بالأكياس، و توضع هذه الأكياس باستعمال أدوات المناولة المتوفرة بشكل واسع بالوحدة، و عند الطلب عليها تستخدم وسائل خاصة أيضا لشحنها بوسائل النقل<sup>68</sup>.

### الفرع الثالث: قوة الأنشطة اللوجستية للوحدة

تعتبر الأنشطة اللوجستية للوحدة محدودة من المبدأ لأن المؤسسة تقوم بتمويل نفسها من طرف مورد واحد، لكنها تعتبر جيدة من ناحية الزبائن كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (11-II): السلسلة اللوجستية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب تبعا للمعلومات المجمعة.

من الشكل يلاحظ أن السلسلة اللوجستية للمؤسسة يمكن أن توصف بالمتوسطة بالمقارنة بسلسلة الأنشطة اللوجستية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، و هذا لضعفها من حيث عدد الموردين أي عدم مقدرة المؤسسة من اختيار الموردين المناسبين و إجراء الدراسات الخاصة للتمييز بينهم، لكن ذلك لم يؤثر بشكل كبير

<sup>68</sup> تبعا لما لوحظ في ورشة الانتاج.

على الطرف الأخير ألا وهو الزبون، فرغم السعر المفروض من قبل المؤسسة، إلا أن جودة منتج الوحدة و حسن معاملة الزبائن، و الخدمات المقدمة للعميل أبقت على مكانة الوحدة في السوق.

### المطلب الثاني: تأثير الأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للوحدة

بعد تحليل الأنشطة اللوجستية التي تمثل مدخلات النظام بالمؤسسة، و معرفة مدى اهتمام المنشئة بها، سيتم الانتقال إلى معرفة هل هذه الأنشطة تقوم بالتأثير على تنافسية المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب.

### الفرع الأول: تأثير الأنشطة الثانوية للوجستيك على الميزة التنافسية

#### 1. تأثير خدمة التنبؤ بالطلب على الميزة التنافسية

و كما سبق القول إن المؤسسة تقوم بالإنتاج على حسب الطلبات، و عليه فإن خدمة التنبؤ بالطلب لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ففي حالة دخول منافسين يوفرون الجودة نفسها أو أحسن منها للعميل في المستقبل، سيؤثر سلبا على معدل الإنتاج للشركة و بالتالي جودة المنتج، فاهتمام الوحدة بهذه الوظيفة يضمن منتجاتها و حيازة عملائها أيضا.

#### 2. تأثير خدمة الشراء على الميزة التنافسية

بعد الاطلاع على الطريقة التي يتم فيها الحصول على المادة الأولية داخل الوحدة، يتبين لنا بان خدمة الشراء لا تساهم في تنافسية الوحدة بالشكل المثالي، و هذا لان المديرية الأم هي التي من يفرض على الوحدة مورديها للمادة الأولية، و هذا يؤثر على الوحدة من حيث التكاليف و سعر المنتج، و هو ما يؤثر سلبا على تنافسية الوحدة.

#### 3. تأثير خدمة التعبئة و التغليف على الميزة التنافسية

إن هذه الخدمة تدعم الميزة التنافسية للوحدة، و ذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة و البطاقات التي تعبر عن الوحدة و المنتج، و يكون ذلك بالنوع المناسب و التكلفة المناسبة كذلك.

#### 4. تأثير خدمة المناولة على التنافسية

تعتبر المناولة مدعما للميزة التنافسية و ذلك لامتلاك و استخدام الوحدة لوسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية، ما يعني عدم حدوث انقطاع في العملية الإنتاجية و لا في عملية التخزين و التوزيع، بمعنى ان هذا الجانب يسهم بالقدر المطلوب في الميزة التنافسية للوحدة.

## الفرع الثاني: تأثير الأنشطة الرئيسية للوجستية على الميزة التنافسية

### 1. تأثير خدمة التخزين على الميزة التنافسية

تؤثر عملية التخزين بصورة جيدة على الميزة التنافسية، لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج، لكنها لا تستخدم أي نوع من طرق مراقبة المخزون لأن الوحدة تنتج على حسب الطلب (بيع كل ما ينتج).

### 2. تأثير خدمة النقل على الميزة التنافسية

نتيجة لامتلاك الوحدة على مؤسسة خاصة للنقل، فإنه يتبين لنا بان خدمة النقل تساهم بشكل ايجابي على الميزة التنافسية للوحدة، و هذا نتيجة للعديد من الجوانب الايجابية فيها مثل ضمان النقل و ملائمة العديد من المركبات المخصصة لذلك سواء من جانب المنتج الرئيسي او الثانوي، مع ضمان عدم تلف المنتج اثناء التوزيع ما يكسب رضا العميل مما يؤدي الى دعم تنافسية الوحدة.

### 3. تأثير خدمة العميل على الميزة التنافسية

ما يمكن الحديث عنه حول خدمة العميل للوحدة و أثرها على الميزة التنافسية، أنه يرقى الى المستوى المطلوب، لأن الوحدة تهتم بتحسين العلاقة مع زبائنها وتحاول الاحتكاك بهم لمعرفة آرائهم وأذواقهم مع كسب وفائهم ، كما تضع رقمان هاتفيان تحت تصرفهم و بريد إلكتروني للاتصال و الاستفسار في أي وقت، كما تحرص على التقرب من زبائنها لكسب رضاهم و ولائهم من خلال عرض منتجات مميزة و بأسعار تنافسية مع ضمان النقل بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء و كل هذا من أجل إعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة في السوق و لمحاولة استقطاب زبائن جدد لزيادة أرباحها.

### 4. تأثير نظم المعلومات على الميزة التنافسية

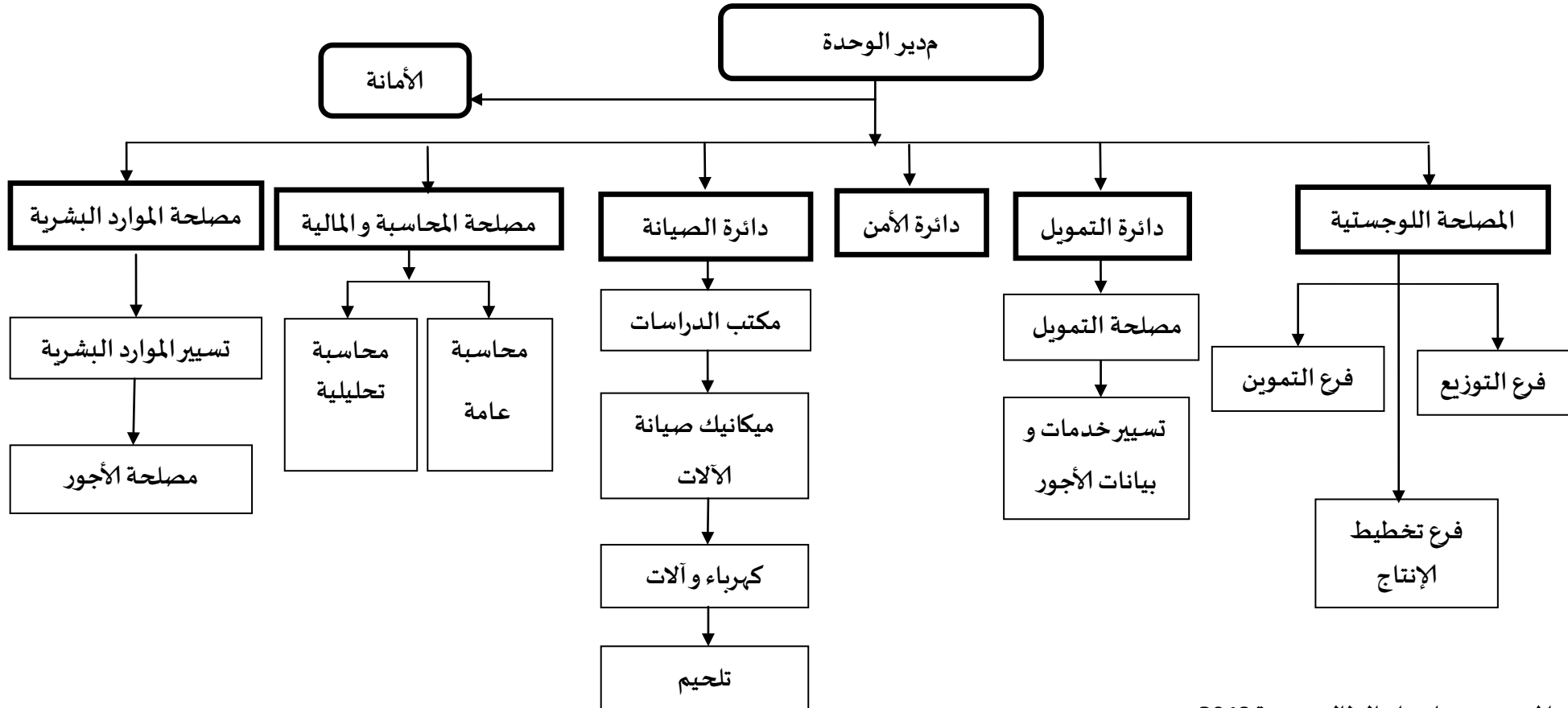
بعد ان تم التشخيص لخدمة نظم المعلومات بالوحدة يتضح اهتمام المؤسسة وحرصها بتوفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية، و ان مساهمة النظام في تحصيل المعلومات اللازمة للمؤسسة و تسييرها حسب احتياجاتها، و معالجتها و نشرها في الوقت المناسب يساعد الوحدة في اتخاذ القرار الملائم.

## الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة بدمج الوظيفة اللوجستية

ان عدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين الأنشطة اللوجستية تحت وظيفة واحدة يؤدي الى الفشل في تطبيق اللوجستية بالشكل المطلوب، و من هنا يمكن اقتراح هيكل تنظيمي للوحدة بحيث يدخل

اللوجستيك فيه كوظيفة أساسية لتقوم بوصل الوظائف الأخرى ببعضها البعض، و تقوم أيضا بتسهيل عمليات التموين، الانتاج، و التوزيع و ذلك كما يلي:

الشكل (II-12): اقتراح لهيكل تنظيمي للوحدة بحيث يكون اللوجستيك كوظيفة رئيسية.



المصدر: من اعداد الطالب، سنة 2018.

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة بعد إدراج وظيفة اللوجستيك بأنه يعتبر كوظيفة رئيسية الى جانب وظيفة المحاسبة و المالية، و وظيفة الصيانة، و وظيفة المستخدمين و وظيفة الأمن و التمويل، حيث تم وضع كل من دائرة الانتاج و دائرة التموين و التسويق تحت الوظيفة الجديدة (الوظيفة اللوجستية)، و ذلك لأن المصالح الثلاث (الانتاج، التموين، و التسويق) تحتوي على أنشطة اللوجستيك و ذلك من أجل الدمج الكامل و التحكم الجيد و المباشر في هذه الأنشطة.

### المطلب الثالث: الاستراتيجية المتبعة و دور اللوجستيك في تحفيزها

#### الفرع الاول: استراتيجية الوحدة في المنافسة

باعتبار منتجات المؤسسة استهلاكية و ضرورية مطلوبة في السوق على الدوام، و يزداد الطلب عليها يوم بعد يوم، فالمؤسسة تتبع استراتيجية واضحة للحفاظ على نشاطها لتحقيق أهدافها و تطورها، و هذا ما يجعل الوحدة القيام بتقديم منتجات بأقل التكاليف و بأسعار معقولة مقارنة بلمسعار المنافسين الحاليين، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، جاهدة بذلك للحفاظ على زبائنها و محاولة استقطاب زبائن جدد، و عليه و من خلال ما تقدم يتضح لنا بان الوحدة تتبع إستراتيجية التكلفة الأقل<sup>69</sup>.

#### الفرع الثاني: الوضع التنافسي لمؤسسة تكرير السكر تبعا لنموذج بورتر

نظرا للتحول الاقتصادي الذي عرفته الساحة الاقتصادية الجزائرية و شدة المنافسة التي ميزت الاسواق، أصبحت المؤسسات تحت رحمت ما يعرف بالبقاء للأقوى، و وحدة تكرير السكر واحدة من بين هذه المؤسسات التي تعيش في محيط تنافسي على المستوى المحلي و الوطني.

وعليه سنحاول معرفة الوضع التنافسي للوحدة و ذلك تبعا لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يلي:

#### ☑ المنافسين الحاليين للمؤسسة:

يتميز قطاع إنتاج السكر المبلور في السوق الجزائرية بدرجة منافسة عالية فهناك العديد من العلامات التجارية التي توزع في ربوع الوطن، و عليه سنذكر بعض المؤسسات المنافسة لهذه المؤسسة و هي كالتالي:

وحدة تكرير السكر بولاية قالمة، و مؤسسة سيفيتال بولاية بجاية، و وحدة لابال و هي المؤسسة الجزائرية الفرنسية.

<sup>69</sup> مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة التموين و التسويق.

وتعتبر "مؤسسة سيفيتال" التي نشأت سنة 1998 و الواقعة بقرب ميناء بجاية، و هي مؤسسة رائدة في مجال نشاطها حيث استطاعت خلال هذه الفترة الحصول على قنوات توزيع مهمة في السوق و ذلك بفضل امتلاكها رؤوس أموال و فريق عمل شاب و معدات بتكنولوجيا جد متطورة و طاقة إنتاجية كبيرة، تتمثل أهم منتجاتها في السكر "الأبيض المبلور" في كل الأحجام بأكياس وزنها 1 كغ و 5 كغ بالإضافة إلى منتج "السكر الأحمر" و "السكر السائل"، و هي أحد المنافسين المهمين بالنسبة للمؤسسة<sup>70</sup>.

#### ☑ القوى التفاوضية للزبائن:

تتعامل المؤسسة مع العديد من الزبائن كما تهتم بإرضائهم وتقديم الخدمات اللازمة فيما يخص الشحن والتسليم الفوري حسب الطلب، و يتمثل أهم زبائن المؤسسة في المؤسسات الصناعية، تجار الجملة و تجار التجزئة، الجامعات، إلا أنه تعتبر المؤسسات الصناعية هي من أبرز الزبائن حيث تستخدم السكر و الملازم في صناعة منتجات أخرى، وقد بلغ عدد الزبائن المؤسسة لسنة 2015 حوالي 170 زبون.  
و من أهم زبائن المؤسسة فيما يخص منتج السكر "الأبيض المبلور" نجد:

مؤسسة رامي و طيبة للمشروبات برويبة، مؤسسة إديال بوهران، مؤسسة روايال بسطيف و غزلان للمشروبات.... وغيرها.

و كذلك من أهم زبائن المؤسسة فيما يخص منتج الملازم: مؤسسة AFRALCO للمواد الصيدلانية برويبة الجزائر، مؤسسة SARL Boublenza للعلف بولاية تلمسان.

#### ☑ القوى التفاوضية للموردين :

بما ان المؤسسة تعتمد في صناعة منتجاتها على المادة الأولية التي تسمى "السكر الأحمر الخام"، و التي تستورد من طرف الخواص المتعاقد معهم من الدول الخارجية أهمها البرازيل، كوريا، ساحل العاج، الموزمبيق، و أوروبا، فانه يمكن القول بان القوى التفاوضية للوحدة بالنسبة للموردين تبقى مقبولة نسبيا، نظرا للعلاقة الحسنة التي تربط بين المؤسسة ومختلف مورديها، حيث أن المؤسسة تسعى لكسب و للحفاظ على مورديها الذين تتعامل معهم.

#### ☑ الداخولون المحتملون:

كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة كلما كان وضع الوحدة أحسن، و لكن مثل ما هو معلوم أن الاستثمار في مجال إنتاج أو تكرير السكر ينمو و بشكل معتبر و ذلك لهدف القضاء على

الاحتكار من جهة و توفير المادة الاستهلاكية المتمثلة في مادة السكر، مما يجعل إمكانية ظهور مؤسسات جديدة و دخول مستثمرين جدد في هذا القطاع و هذا نظرا للتحفيز التي تقدمها الدولة من قروض و مساعدات، و مثال ذلك نجد مصنع تكرير السكر بولاية بومرداس، مصنع انتاج سكر التمر بسكرة.... وغيرها، و هذا ما يضعف تنافسية الوحدة في السوق.

### الفرع الثالث: دور اللوجستيك في استراتيجية التكلفة الأقل

انطلاقا من جملة الأهداف التي تسعى الوحدة بتحقيقها، و نحو اعتمادها استراتيجية التكلفة الأقل لمنتجاتها في المنافسة و ذلك نظرا لقدرة الوحدة على الانتاج بتكاليف اقل رغم رداءة جودة منتجاتها مقارنة بجودة منتجات المنافسين المتواجدين بالسوق، وفق هذه الاستراتيجية سيكون للوجستيك دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للوحدة في السوق لو تستخدم أنشطته بالشكل المناسب أي الأداء الفعال للأنشطة اللوجستية، و ذلك بالبحث عن آليات لضبط و ترشيد و خفض تكاليف تلك الأنشطة و من ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.

فتركيز الوحدة على التكلفة الأقل في منتجاتها، و باستخدامها و اعتمادها على اللوجستيك فإنها ستركز أكثر على تلبية طلبات الزبائن و خاصة الحجم و الغلاف التسويقي للمنتج، و كذلك الاهتمام أكثر بالخدمات التي تقدمها لعملائها ( تجار الجملة، تجار التجزئة، و المؤسسات الإنتاجية.... وغيرها) و ذلك بالتركيز على عنصر الاستجابة لهم، و العمل على تحفيزهم لضمان الاستمرار التعامل مع الوحدة، و توسيع علاقاتها مع الموردين.

كما قد يساهم اعتماد الوحدة على التكنولوجيات الحديثة للوجستيك على التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة، و السيطرة على الأوضاع في السوق و فرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة.

مع العلم ان الوحدة ليس لها برنامج استراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمنافسة ( الموردين، الزبائن، الداخلون الجدد، السلع البديلة، المنافسون المباشرون) فلضمان تميزها و استمراريتها و نموها عليها ان تستخدم اللوجستيك و تكنولوجياتها، و هذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام و الوحدة بشكل خاص.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في الفصل الثالث، يمكن القول بأن وحدة تكرير السكر "ram-sucre" هي مؤسسة تمتلك مكانة جيدة في السوق، و احتلالها لهذا المركز يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، لأن المؤسسة تعتمد على التقنيات الحديثة في النقل و الإمداد كما تكتسب نقاط قوة يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- اعتماد المجمع على خبرته الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأته.
- تعدد خدمات المجمع خاصة فيما يخص عملية التسليم.
- قيام المجمع بإنشاء فرع جديد بوهران مما يسمح بتوسيع نشاطه.

و لكن من خلال الدراسة التي قمنا بها عن المجمع، تبين لنا بأنه لا يهتم سوى بتلبية طلبات الزبائن و رفع الانتاج السنوي.

أما فيما يخص الأنشطة اللوجستية فهي لا ترقى الى المستوى المطلوب، فمثلا الأنشطة التابعة لوظيفة التمويل، لا تساهم في خفض التكاليف نظرا لعدم تعدد الموردين و التأخر في وصول المادة الأولية و قطع الغيار من الخارج في حالة حدوث أعطال بالآلات، و الأنشطة التابعة لوظيفة الانتاج لا تقدم وظيفة متميزة للعميل و ذلك بإدراج العائلات و التي تعتبر اكبر فئة مستهلكة لمادة السكر، و ذلك من خلال التخطيط بإنتاج المنتج بأحجام صغيرة (1 كغ).

و الى جانب ذلك، و بمقارنة منتج السكر الابيض المبلور للمجمع مع منتج مجمع سيفيتال، اتضح لنا بأنه لا يتمتع بمستوى مقبول من ناحية الجودة و هذا ما جعل حدوث الفارق في السعر السوقي بين المنتجين. اذن كل هذا سيساهم في رداءة خدمة الامداد عامة، و الذي سيؤدي الى إضعاف الميزة التنافسية للوحدة و ان كانت تتسم بالاستقرار حاليا فربما لا يدوم مستقبلا في ظل ظهور مستثمرين جدد و ارتفاع شدة المنافسة. و في الأخير نستطيع القول أن اعتماد الوحدة لنظام اللوجستيك بشكل سليم يحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين في السوق و هذا ما تحاول الحفاظ عليه فعلا مؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم"

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة و معرفة الانشطة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، و انطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس النظرية في هذا المجال و إسقاطها على الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية مؤسسة "تكرير السكر- رام - مستغانم"، وقد كان التركيز منصبا على أن نجاح المؤسسات في دعم مركزها التنافسي و رفع حصتها السوقية، يتوقف بالدرجة الأولى على دعم الأنشطة القادرة على تخفيض التكلفة. و من أهم الأنشطة تلك الخاصة باللوجستيك، و التي يمكن تقييم أدائها من خلال قياس خدمة اللوجستيك المقدمة للعميل.

و لهذا استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث تقييم الأنشطة اللوجستية بوحدة تكرير السكر بمستغانم، و بعد التشخيص الداخلي للوحدة تبين لنا بأنه و من الرغم من امتلاك الوحدة مكانة سوقية جيدة، إلا انه ينقصها منهج سير أنشطة المؤسسة، فالواقع ان الوحدة تسير بشكل روتيني و عشوائي، اذ لا تملك هدفا عدا محاولتها الحفاظ على قدر من العملاء و كسب رضاهم، بالرغم من تدني جودة منتجاتها.

و في ظل هذا يلاحظ بان الشركة لا تقوم بدراسة السوق الذي تعمل به سواء من ناحية العملاء او من جانب دراسة المنافسة بما في ذلك حجم المنافسين و سياساتهم و ما الى ذلك، كما يلاحظ بان الوحدة في الوقت الحالي لا تملك إلا منافسا واحدا و هو مجمع سيفيتال، إلا أن الوضع المستقبلي قد يمتاز بالمنافسة الحادة خاصة و نحن في ظل عالم يسير نحو الانفتاح و عولمة الأسواق، ليصبح حينها البقاء مرهونا بمستوى جودة الأداء.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا بد على المؤسسة من الأداء الفعال لشبكة اللوجستيك و الذي تعتبر أحد المداخل التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و تحقيق مركز تنافسي فعال و مستدام.

وفي السنوات الأخيرة، يمكن ملاحظة الاهتمام المتزايد بالأنشطة اللوجستية . وما توفره من ميزة تنافسية واستقرار، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين أداء السلسلة اللوجستية. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، يجب على المؤسسة أن تتبع و تواكب التيارات الاقتصادية المتسارعة التغيير.

## تقييم الفرضيات

بناء على تحليل و تشخيص واقع الأنشطة اللوجستية في وحدة تكرير السكر بمستغانم تبين النتائج

-فيما يتعلق بالفرضية الاولى و التي تنص على ان اللوجستيك هو تقديم الخدمة او السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب ، المكان المناسب، و التكلفة المناسبة، و البحث يعمل على اثباتها في الجانب النظري. اما في واقع الوحدة فان اللوجستيك يخدم نشاطي التموين و التوزيع و اللذان يندرجان ضمن وظيفتي الانتاج و التسويق.

-كما اوضحت نتائج الدراسة فيما يخص الفرضية الثانية بان الوحدة تعتمد على استراتيجية التكلفة الاقل لهدف تمييز منتجاتها عن باقي المنافسين.

- اما بالنسبة للفرضية الثالثة فان الوحدة لا تحقق ميزتها التنافسية إلا بأدائها الفعال لأنشطتها اللوجستية.

### نتائج البحث

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

#### 1/ النتائج النظرية

- صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا و ليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائننا.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة وصغيرة بإرساء وتفعيل نظام اللوجستيك لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجية والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآنية والتطورات التكنولوجية و المعلوماتية.
- تضيف الأنشطة اللوجستية قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات و التي يحتاج إليها العملاء.
- يعد بناء الاستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، و التي من بينها تعزيز مركزها التنافسي في السوق و زيادة حصتها منه.
- يعد اللوجستيك احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذ ما تم استخدامه بشكل سليم و استراتيجي، فاللوجستيك يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

#### 2/ النتائج الميدانية

- تعطي الوحدة الأهمية لبعض مقترحات العملاء، حيث تعمل على حل بعض الشكاوى المقدمة من قبلهم، لكن لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما، رغم قدرتها على ذلك، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها.
- تقوم الوحدة بتسليم منتجاتها الى عملاءها في الوقت و المكان المناسبين، و بشكل منتظم و بأدنى معدلات من التلف، و هذا ما يضمن وفاء الزبائن لها.
- يجب لضمان فعالية نظام اللوجستيك من توفير و تسخير الموارد المادية، و البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف و تظافر جهود الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف في الأنشطة اللوجستية حتى يتمكن المؤسسة من تامين النتائج المتوصل إليها.

### التوصيات

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير ايجابي بالمؤسسات الجزائرية :

- تخصيص إدارة أو قسم خاص باللوجستيك خاصة بالمؤسسات الكبرى ، و هذا لمساعدتها المحافظة على مكانتها السوقية.
  - توفير اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق التاهيل الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك.
  - فتح تخصصات جديدة بالجامعات الجزائرية خاصة في مجال ادارة النقل و الامداد و ذلك لتغطية العجز.
  - تشجيع الاستثمار في اللوجستيك عن طريق جذب متعاملين في هذا المجال.
  - مشاركة الشركة لموزعيها في بناء البرامج الترويجية( تنشيط المبيعات) و الاهتمام بالعرض الجيد لمنتجاتها في نقاط البيع.
  - تحسين العلاقات مع الزبائن إلى ابعد الحدود، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها من أجل تحقيق المركز التنافسي المناسب وتوسيع النطاق السوقي وزيادة مبيعات المؤسسة، كما أن الإسراع في الاستجابة لطلبات من بين الأمور التي يجب على المؤسسات أن تأخذها في عين الاعتبار لاستقطاب أكبر عدد منهم، والذي سيصبح في شكل إيرادات كبيرة على المستوى البعيد للمؤسسة.
- آفاق الدراسة
- الدور الرئيسي للخدمات اللوجستية هو زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية ويمكن القول بأن هناك العديد من الأدوار الأخرى التي تلعبها في جوانب عديدة ومتعددة، فلكما تعمقنا فيها تبين أنها من المواضيع المهمة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يمكن اقتراحها كأفاق للدراسة كما يلي:
- 1 - إستراتيجيات الحديثة للسلسلة اللوجستية في تنافسية المؤسسة.
  - 2 - دور الأنشطة اللوجستية التنافسية في تحسين أداء المؤسسة .
  - 3 - دور السلسلة اللوجستية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية.

## قائمة المراجع

### اللغة العربية

#### 1-الكتب

- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- السيد غراب كامل: نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- 2-الشرقاوي علي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الدر الجامعية الإسكندرية 1995.
- الصيرفي محمد، التخزين الالكتروني، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006.
- د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003.
- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض السعودية، 2006.
- شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية 2007.
- صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والامداد. من الناحية العلمية و العملية. الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- د. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998.
- د.عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية و قياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003.
- د.عزالدين سويدي و أ.نعمة عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الايام للنشر و التوزيع.
- عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف الإسكندرية 2000.
- عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية مدخل كمي، دار زهران للنشر، عمان الأردن.
- د.فريد النجار. "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، سنة 2000.

- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 2- محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات الشراء، التخزين و التوزيع، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.
- د.نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد.ادارة اللوجستيات، دار الجامعة الإسكندرية 2005/2004.
- د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- د.نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية"تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس" , دار المعارف للنشر, مصر, 1995.
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.

## 2- المجالات والدوريات

- المرصد الوطني للتنافسية، " التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري " 2007 ،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و هيئة تخطيط الدولة، 2008 .
- غول فرحات، جامعة الجزائر، (الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية)، دراسات اقتصادية، العدد 2009/02/12.

## 2- مذكرات تخرج

- الحبيثري نبيلة، " لوجستيك نقل البضائع في المجال الأورومتوسطي " ، تخصص تجارة و لوجستيك أورومتوسطي، مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق و العلوم التجارية-مستغانم، 2010-2011.
- جمال الدين بوخالفة، تشخيص الامداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، تخصص اقتصاد النقل و الإمداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة باتنة 2010/2011.
- العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، الجزائر، 2002.

-فرحات غول، " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 2006

### مواقع الانترنت

-نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008.  
[http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2\\_logistic.pdf](http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf)

-د. عدنان إبراهيم ابوحسين، الأنشطة اللوجستية و اثرها الاقتصادية، تاريخ النشر : 19-02-2010.

<http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/189832.html>

### 3- المداخلات و التظاهرات العلمية

- أحمد بلالي. المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة. 2005.

- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

- أ.سملالي يحضية. إدارة الجودة الشاملة، مدخل تطوير الميزة للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد بجامعة ورقلة 2003.

- علي سالم أرميص، "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18. أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، الجزائر.

- غول فرحات: الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية، العدد 12/02/2009، جامعة الجزائر.

### الكتب بللغة الأجنبية

- Ballou, Ronald H. Business Logistics Management (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1999).
- Donald F. Wood & James C. Johnson, **Contemporary Transportation**, 4th Edition (New York : Mc Millan Publishing Company, 1993).
- Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, La logistique d'entreprise, 2ème édition, (Paris : Dunod, 1996).
- F. Tucker, Creative Customer Service Management, International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management (1994).
- K. C. Laudon & J. P. Laudon, Management Information Systems (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 2000).

Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
III-I	خطة المذكرة
IVI-IV	قائمة الأشكال و الجداول
4 - 2	المقدمة العامة
50 - 6	الفصل الأول: الجانب النظري للوجستيك و الميزة التنافسية
32 - 8	المبحث الأول: ماهية اللوجستيك و الميزة التنافسية
7	المطلب الأول: ماهية اللوجستيك
10	الفرع الأول: مفهوم اللوجستيك
11	الفرع الثاني: أهمية اللوجستيك
12	الفرع الثالث: أهداف اللوجستيك
13	المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية و أهميتها
14	الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية
16	الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة
18	الفرع الثالث: أهمية الأنشطة اللوجستية
19	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للتنافسية
19	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
21	الفرع الثاني: مستويات التنافسية
22	الفرع الثالث: القوى و اساليب قياس التنافسية
26	المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي لميزة التنافسية
26	الفرع الأول: تعاريف الميزة التنافسية
27	الفرع الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
29	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية
33	المبحث الثاني: دور الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و استراتيجياتها
33	الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
33	الفرع الثاني: تطور و استدامة الميزة التنافسية
35	الفرع الثالث: استراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

الصفحة	العنوان
39	المطلب الثاني: دور اللوجستك في الاستراتيجيات التنافسية
39	الفرع الأول: دور اللوجستك في استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
39	الفرع الثاني: دور اللوجستك في استراتيجية التميز
40	الفرع الثالث: دور اللوجستك في استراتيجية التمركز
40	المطلب الثالث: علاقة اللوجستك بوظائف المؤسسة
41	الفرع الأول: علاقة اللوجستك بالتسويق
42	الفرع الثاني: علاقة اللوجستك بالإنتاج
44	الفرع الثالث: علاقة اللوجستك بالإدارة المالية
44	الفرع الرابع: علاقة اللوجستك بالجوانب التنظيمية و الإدارية والموارد البشرية
44	المطلب الرابع: واقع أنشطة اللوجستك داخل المؤسسة
44	الفرع الأول: تشخيص اللوجستك في المؤسسة
45	الفرع الثاني: التخطيط اللوجستي
48	الفرع الثالث: الرقابة اللوجستية
79 – 52	الفصل الثاني: واقع الأنشطة اللوجستية وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة: بمؤسسة تكرير السكر لولاية مستغانم "RAM-Sucre"
53	المبحث الأول: عموميات حول وحدة (RAM-Sucre) مستغانم
53	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
53	الفرع الأول: تقديم المؤسسة الأم
54	الفرع الثاني: تقديم "مجمع برحال"
56	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تكرير السكر - رام- مستغانم"
60	المطلب الثاني: نشاط مؤسسة تكرير السكر " - رام- مستغانم"
60	الفرع الأول: مراحل الإنتاج
62	الفرع الثاني: تطور عدد العمال في المؤسسة
63	الفرع الثالث: طاقات الوحدة من المادة الأولية و الإنتاج

67	المبحث الثاني: تشخيص و واقع الأنشطة اللوجستية للوحدة
67	المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية للوحدة
67	الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية
70	الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة
71	الفرع الثالث: قوة الأنشطة اللوجستية للوحدة
72	المطلب الثاني: تأثير الأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للوحدة
72	الفرع الأول: تأثير الأنشطة الثانوية للوجستيك على الميزة التنافسية
73	الفرع الثاني: تأثير الأنشطة الرئيسية للوجستيك على الميزة التنافسية
73	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة بدمج الوظيفة اللوجستية
76	المطلب الثالث: الاستراتيجية المتبعة و دور اللوجستيك في تحفيزها
76	الفرع الأول: استراتيجية الوحدة في المنافسة
76	الفرع الثاني: الوضع التنافسي لمؤسسة تكرير السكر تبعا لنموذج بورتر
78	الفرع الثالث: دور اللوجستيك في استراتيجية التكلفة الأقل
82-80	الخاتمة العامة
86-84	قائمة المراجع

## دور الخدمات اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر "رام – مستغانم"

- الملخص:
- اللوجستيك يعد أحد الأساليب الإدارية المعاصرة الهادفة لتحقيق انسيابية العمل و التدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة و تميزها، و هي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاسيما في الأوضاع التنافسية الآنية التي تلزم المؤسسة أن تصبح متأقلمة باستمرار مع التغيرات الكلية الداخلية والخارجية، و ذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليص حجم التهديدات و المخاطر و لا يتحقق ذلك إلا بالاستخدام الكامل و الفعال للمعلومات اللازمة و التكنولوجيات الحديثة و وسائل الاتصال و التموين و النقل و التخزين، وهذا ما نتكفل به السلسلة اللوجستية.
- و من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم" اتضح أنها تقوم باستخدام اللوجستيك لكن بأسلوب عشوائي، إلا أنها تحرص على تتبع مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية و ترصد كل ما يحدث فيها و هذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها و التي تمكنها من اختيار القرار السديد، الاهتمام بالزبائن و كسب ولائهم، التسليم في الوقت المناسب، خفض تكاليف المادة الأولية، تقديم خدمات للعملاء خاصة النقل، لتحقيق الميزة التنافسية و زيادة حصتها في السوق.
- الكلمات المفتاحية: اللوجستيك، الخدمات اللوجستية، التنافسية، الميزة التنافسية.

### - « Le rôle de logistique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise -étude de cas : l'entreprise de raffinerie du sucre-Ram-Mostaganem»

#### - Résumé :

- La logistique est l'une des moyens administratives moderne visant à atteindre les flux de travail et de flux continu aux couts les plus bas pour augmenter la rentabilité et l'excellence de l'institution.
- C'est une nécessité incontournable pour toutes les entreprises économiques Algériennes, en particulier dans les conditions de concurrence momentanées qui obligent l'entreprise à devenir souple et adaptable en permanence avec les mises à jouer internes et externes de son environnement, et ceci afin de découvrir les points forts et en profiter et identifier les points faibles et y remédier pour réduire les risques et les dangers. Ceci ne peut se réaliser que par l'utilisation complète et efficace des informations nécessaire ; des technologies modernes ; des moyens de communication ; de l'approvisionnement de transport et de stockage ; c'est chose qui est assurée par la chaine logistique.
- Grace aux résultats obtenus de l'étude mené au sien de l'entreprise «raffinerie du sucre-Ram-Mostaganem», il s'est avéré que cette dernière procède par la logistique mais d'une manière anarchique et sans organisation.
- L'entreprise veille à poursuivre tous les évènements dans son environnement ce qui lui a procuré les privilèges concurrentielles tels que : la possession d'informations nécessaires selon les besoins de l'entreprise qui lui permet de prendre la bonne décision, la prise en charge des clients et gagner leur loyauté, la réduction des couts de matières premières ; fournitures de services au clients en particulier le transport ; afin de réaliser son avantage concurrentiel ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise.
- **Mots-Clés:** Logistique ; Activités logistiques ; Compétitivité ; Avantage concurrentiel.