

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
شعبة العلوم التجارية
تخصص ماستر 2 الإمداد والنقل الدولي
مذكرة التخرج ماستر 2 الإمداد و النقل الدولي
عنوان المذكرة:

وظيفة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية

لجنة المناقشة :

من إعداد الطلبة :

الجيلالي محمد

لعبداوي محمد عبد العالي

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أعمر سني أحمد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة مستغانم
مناقشا	عثمان عبد اللطيف	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2022-2023

الشكر و تقدير

ليس لي إلا أن أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمته الكبرى التي أنعم بها عليّ، وأن أشكر والدينا الغاليين على كل ما بذلاه من تضحية وجهد لرفعتي وسعادتي منذ طفولتنا حتى هذا الوقت المبارك..

أنتم يا والدينا دعامة نجاحي ومصدر فرحتي وكل ما في حياتي من خير، وأود أن أقدم شكرًا عظيمًا لكل من كان له دور في إرشادي أو توجيهي أو مساعدتي بأية طريقة في إنجاز هذا البحث والوصول إلى المراجع والمصادر الضرورية في كل مرحلة من المراحل التي اجتزتها.

أود أن أعبر عن امتناني وتقديري للأستاذ الفاضل الدكتور: موزاوي عبد القادر، على توجيهه ودعمه وإشرافه المتميز على المذكرة وأيضاً على رحابة صدره.

وعلى كافة التسهيلات والإرشادات التي قدمها لي، فجزاه الله خيراً وبارك في جهوده.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من إدارة وأساتذة وزملاء في جامعة عبد الحميد بن باديس، خصوصاً كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

داعياً المولى عز وجل أن يجعل هذا البحث شاهداً لهم لا عليهم، وأن يرفع به درجاتهم في الدارين، والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

قبل كل شيء أشكر الله تعالى الذي أعانني
على هذا العمل وو فقني فيه, وأهدي ثمرة
جهدي و نجاحي و تخرجي إلى الوالدين
الكريمين ربي يحفظهما مع الصحة و
العافية وطول العمر , و إلى إخوتي و
إخواتي حفظهم الله و أهلي من الأقارب ,
العائلة و الأستاذ الدكتور حفظه الله , و كل
من ساعدني من صاحب المطحنة و العمال
بها و كذلك الأصدقاء الأعزاء و من كل
سائدي.

الجيلالي محمد

الإهداء

قبل كل شىء اشكر الله تعالى الذي اعاننا
على هذا العمل ووفقنا فيه كما اهدي ثمرة
جهدي هذا الى الوالدين الكريمين اطال الله
في عمرهما و الى الزوجة التي كانت سند
لي والى اولادي حفصهما الله و رعاهما
محمد الياس و الكتكوتة الصغيرة سيرين
اطال الله في عمرهما والى كل العائلة
الكريمة , و كل من ساعدني من صاحب
المطحنة و العمال بها و كذلك الأصدقاء
الأعزاء .

لعبدآوي محمد عبد العالى

وظيفة الامداد في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مصلحة

الفهرس

••

مقدمة

التشكر و التقدير

التهنئة

1 < الفصل الأول: مدخل الى الامداد

2 < المبحث الأول : ماهية الامداد

2 < المطلب الأول: مفهوم الامداد و أهميته و أهدافه.

7 < المطلب الثاني: و وظيفة الامداد و علاقته بالوظائف الأخرى بالمؤسسة

10 < المبحث الثاني: أنشطة الامداد و التكنولوجيا الحديثة

10 < المطلب الأول: أنشطة الامداد

21 < المطلب الثاني: التكنولوجيا الحديثة للامداد

23 < خلاصة الفصل الأول

24 < الفصل الثاني: دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة

24 < المبحث الأول: مدخل الى تنافسية المؤسسات

24 < المطلب الأول: المفهوم التنافسي و مؤشرات

28 < المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية و سلسلة القوى

32 < المبحث الثاني: دور الامداد و سلاسل الامداد في تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية ← 32

المطلب الثاني: دور الامداد في الاستراتيجيات التنافسية ← 34

خلاصة الفصل الثاني ← 40

الفصل الثالث: دراسة حالة مطحنة جغبير ← 41

المبحث الأول: التعريف العام لمؤسسة جغبير مع تحديد أهدافه و مراحل الإنتاج بالمؤسسة ← 41

المطلب الأول: تعريف مطحنة جغبير و تحديد أهدافها ← 42

المطلب الثاني: مراحل الإنتاج ← 46

المبحث الثاني: الامداد و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ← 55

المطلب الأول: تشخيص واقع أنشطة الامداد و دور أنشطة الامداد في تنافسية المؤسسة ← 55

المطلب الثاني: استراتيجية المؤسسة في المنافسة و دور الامداد فيها ← 61

خلاصة الفصل الثالث ← 63

الخاتمة ← 64

المراجع ← 67

الملاحق ← 71

المقدمة

المقدمة :

المؤسسة هي جزء مهم و محرك أي إقتصاد ، فمذ إنشائها تنمو و تتطور وهذا بسبب المؤسسات الأخرى التي بنفسها تزداد في العدد و تتسارع مما أدى ذلك المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل إيجاد زبائن في السوق و الإستمرارية ، وبدورها المؤسسة بحاجة إلى مواد أولية لكي تستمر في الإنتاج ومن هنا تبدأ العملية الإمدادية.

إن العملية الإمدادية تعزز مكانة المؤسسة، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في خانة المزود الأفضل للخدمات الإمدادية. فالتحول من مرحلة عدم الإدراك لأهمية وظيفة الإمداد إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المؤسسات وخاصة الناشطة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها. ولكن تحقيق الميزة الإمدادي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام بها، حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف، التشخيص، القياس، التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط لتحسين أداء نظام الإمداد وكذلك مستوى جودة خدمات الإمداد المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم .

تلجأ المؤسسات لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسيتها كالجودة الانتاجية المرونة والإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير لما له من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم والإستمرار كما تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والإستراتيجيات التي تتبناها في مختلف أنشطتها الإقتصادية ، وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد من خلال تحسين طرق التسيير، لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف إستراتيجيتها ضرورة لا بد منها ، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في السوق .

إن عملية الإمدادية هي جد مهمة للمؤسسات من ناحية الإنتاجية و القدرة التنافسية في السوق ، وتعتبر إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارات في مواجهة تحديا العصر الإقتصادية و التكنولوجية خاصة من ناحية المعلوماتية ، فهناك علاقة بين عملية الإمدادية و التنافسية و التكنولوجية المستعملة .

1- الإشكالية:

ماهو تأثير الإمداد على قدرة تنافسية للمؤسسة ؟

يبقى هذا السؤال عاما على الشركات الجزائرية، ولدراسة ذلك قمنا باختيار مؤسسة جريبر و هي مطحنة كحالة للدراسة ونموذج عن الشركات التي لها مكانة واثرا اقتصاديا كبيرين. حيث يستلزم لفهم الإشكالية طرح أسئلة فرعية التالية :

- ❖ ماهو الإمداد ؟
- ❖ ما ذا نقصد بالتنافسية ؟
- ❖ كيف تساهم أنشطة الإمداد في إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة مطحنة جريبر ؟

2- فرضيات الدراسة :

ومن خلال الإشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

فرضية 1 : يسعى الإمداد في تقديم سلعة او خدمة المناسبة في مكان مناسب و الزمان ، السعر مناسب ، التكلفة و شكل المناسب إلى العميل الصحيح ، فشبكة الإمداد مجموعة الوظائف التي تتعاون فيما بينها من أجل تسريع التدفقات من المورد إلى العميل.

فرضية 2: تهتم مطحنة جربير بأنشطة الإمداد وذلك من أجل إستمراريتها و بقاءها في سوق مما يؤدي إلى زيادة تنافسيتها .

3- أهداف الدراسة:

يمكن إبراز أهم أهداف الدراسة التي توضح العلاقة بين الإمداد و التنافسية في ما يلي:

- ✓ تحديد مختلف المفاهيم الخاصة بالإمداد ومختلف وظائفه.
- ✓ التعرف مختلف المفاهيم حول التنافسية وأسس بنائها، وطرق تحقيقها.
- ✓ محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف الإتراتجيات التنافسية وها من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإمداد .
- ✓ محاولة إبراز عمليات الإمداد و تأثيرها على قوة تنافسية المؤسسة في السوق .
- ✓ توضيح الدراسة الميدانية على دور شبكة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة الإجابة على الإشكالية المدروسة من خلال دراسة نظرية وتطبيقية.

4- الأهمية :

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع في حد ذاته، والذي عرف تطورا كبيرا ونظرا لأهمية الإمداد في شركات وتأثيرها على تنافسية ، استلزم منا معرفة هذا النظام بمحاولة لتشخيص الإمداد من خلال توصيف وتحليل العناصر المكونة له.

إزدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وهذا مع زيادة عدد ا المطاحن كون أن المادة الفرنسية عنصر أساسي , وتأثير عملية الإمداد عليها.

5- حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية :

تتمثل في الجوانب المتضمنة للبحث، أي هي عبارة عن المجال البشري الذي أجريت عليه الدراسة حيث بعض عمال مطحنة محل الدراسة من مسير وتقنيين وعمال .

2- الحدود الزمنية :

تتمثل في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث استغرقت الدراسة قرابة أربعة أشهر بما في ذلك الجانب النظري والتطبيقي الذي دام من 13 - 03 - 2023 إلى غاية 13- 04 -2023.

3- الحدود المكانية :

جرت الدراسة على إحدى شركات الصناعية التابعة للقطاع الخاص : شركة ذات مسؤولية محدودة جربير للصناعات ، وهذا في محاولة لتشخيص واقع إمداد فيها، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا من خلال مصالح وأقسام الشركة .

6- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره أي دراسة الموضوع بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الموضوع محل الدراسة، وذلك بهدف إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، إضافة التنبؤ بتأثير الموضوع محل الدراسة في المستقبل .

7- مصادر جمع المعلومات :

في الجزء النظري تم الاعتماد على مجموعة من الكتب إضافة إلى المحاضرات ، الملتقيات والمقالات ، باللغة العربية ،الفرنسية ،تركية ،ألمانية والانجليزية، كما تم الاعتماد بشكل كبير على الانترنت لغرض الوقوف على آخر ما تم كتابته عن هذا الموضوع .

أما الجزء التطبيقي، قد تم الاعتماد بشكل رئيسي على جمع المعلومات من الملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية مع مسير وتقني الشركة إضافة إلى استخدام ما توفر من الوثائق وصورة بالمؤسسة .

يجدر بنا ذكر الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى النتائج المتوخية خاصة من وراء دراسة الحالة، والمتمثلة في عدم وجود إلمام بالإمداد في المؤسسات ولا حتى العلم به .

إضافة إلى ندرة الكتابة العربية بمثل هذه الدراسة مما حال إلى الاعتماد على المراجع الأجنبية أحيانا في الأنترنت .

8- هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية والإمام بالتساؤلات الفرعية، تم تقسيم هيكل البحث إلى ثلاثة فصول.

تم تناول الفصل الأول لماهية الإمداد من خلال المبحثين، المبحث الأول يبرز أساسيات و الإمداد وعلاقته بوظائف المؤسسة وهذا بتعريفه و إبراز أهميته و أهدافه أما المبحث الثاني يتناول أنشطة الإمداد و التكنولوجيا الحديثة، من خلال تعرض لأنشطة الإمداد.

أما الفصل الثاني فهو يتكون من مبحثين في المبحث الأول سيتناول مدخل لتنافسية المؤسسة ، و المبحث الثاني نتحدث فيه حول الإستراتيجيات التنافسية ودور الإمداد و سلسلة الإمداد فيها.

أما الفصل الثالث فهو الجزء التطبيقي و سيكون عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة مطحنة جربير ، حيث نحاول تشخيص واقع الإمداد في المؤسسة .

الفصل الأول

الفصل الأول : مدخل إلى الإمداد :**تمهيد :**

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي حيث لم يبدأ الاهتمام به إلا أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري وهذا بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالإحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة . وقد تزايدت أهمية وظيفة الإمداد ودورها في تدعيم القوة التنافسية للمؤسسة في السوق باعتبار التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها لأداء المتميز والمتواصل ، فإن إهتمام المؤسسة بالتنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها ، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إليه هاته العناصر إنطلاقا من تحديد مفاهيم الإمداد أنواعه وأهدافه وعلاقته بوظائف المؤسسة وكذا أنشطته الرئيسية و الداعمة .

المبحث الأول: ماهية الإمداد.

لمعرفة ماهية الإمداد وجب التعمق في مفهومه الذي يتطور عبر الزمن بالإضافة إلى التطرق وتوضيح إلى أهداف الإمداد وأهميته ومختلف أنواعه ووصولاً إلى علاقته بالوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الإمداد وأهميته وأهدافه .

نتطرق إلى مفهوم الإمداد في ما يلي:

أولاً: مفهوم الإمداد.

هناك عدة تعاريف حول مصطلح الإمداد، وهذا مع تغير في الأزمنة إلا أنه يمكن إعطاء بعض التعاريف والتي رأينا أنها أكثر وضوح وشمولية، سيتم ذكر منها ما يلي:

حسب الرابطة الأمريكية للتسويق: هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال.¹

جمعية التقييس الفرنسية Afnor : فهي تعرف الإمداد على انه: "الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الرضي للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة، وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتأمين، كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن و متطلباتهم، فالإمداد يتطلب أعمال و كفاءات تتكامل مع بعضها من اجل التسيير و التحكم الفعال في التدفق الفيزيائي و المعلوماتي و الامكانياتي." و قدمت الإمداد من خلال خمسة أبعاد متكاملة ومنقسمة فيما بينها وتتمثل في التموين، الشراء، الإمداد الداعم لعملية الانتاج و خدمة ما بعد البيع، والإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها".²

تعريف Balou : "أنه الوظيفة التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وفي ظروف ملائمة وبمشاركة الجميع داخل المؤسسة".³

سنة 1922 Fard Echarck: في كتابه مبادئ التسويق يشير إلى ضرورة الإهتمام بوظيفتي النقل والتخزين قبل ان يدرك أهمية الكبرى لهاته الخدمتين والمحددتين لجزء مهم من تكلفة الإنتاج .

عرف **هيسكت Heskette.L.James** الإمداد على أنه "هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المناسبين".⁴

¹ AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a travers les Définitions, Ecole Superieure de gestion, Marrakech, 2005, P1.

² Gilles paché, Thierry Sauvage, La Logistique- enjeux stratigique, 3eme Edition, Vuibert, 2004,P8.

³ Vincent Girard, Gestion de la production des flux, 3éme édition, France,2003, P83.

⁴ Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply chain management, DUNOD,Paris, 2008, P11.

وعرفه كل من (Tixie & Mathe ,Colin): اللوجيستيك هي العملية الإستراتيجية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتنظيم ودعم نشاطها، وعلى هذا النحو يمكن تحديد وإدارة التدفقات المادية وتدفقات المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية منها، من المنبع إلى المصب.¹

تعريف (Hutt.D & Speh.W): بأنه يعود إلى تصميم وإدارة كل الأنشطة (النقل، التخزين، الإتصالات) المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية وتوفير المنتجات النهائية للزبائن في الوقت والشكل المطلوبين.²

يمكن تعريف الإمداد على النحو التالي: "الإمداد هو التسيير الفعال للتدفق الفيزيائي والمعلوماتي للعمليات الإنتاجية للسلع و الخدمات إلى غاية توصيلها للزبون النهائي".³

كما يعرف على انه: "تحريك و مناولة المواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة المستهلك النهائي".⁴ ويعرف أيضا على انه: "الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين و المناولة في مختلف المؤسسات الإنتاجية، في المجال الأفقي والمجال العمودي، ففي المجال الأفقي يتمثل في الشراء و التموين، أما المجال العمودي فيتمثل في التسيير التجاري و التوزيع".⁵

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

- الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها من استلام المواد الأولية إلى غاية اقتناء العميل للمنتوج، هذه الأنشطة سوف يتم التطرق إليها بشكل تفصيلي عند تحديد وظائف الإمداد؛
- الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة الإمداد، هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة و أيضا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها و مستعمليها؛
- الإمداد هو عملية إتاحة و توفير المنتجات بالكمية و النوعية المناسبة و في الوقت و المكان المناسبين و تجدر الإشارة إلى إن الرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل في توفير السلع و الخدمات إلى العملاء و في

¹ Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique : vers une gestion avancée de la situation de crise, These de doctorat, Université Lille Nord de France,2012, P22.

² عثمان إبراهيم سلوم، رياح التغيير-اللوجيستيات والتجارة الالكترونية-، مجلة الجزيرة، عدد 10484، جوان 2001، ص 08.

³ -Dictionnaire de transport et de la logistique,marie-madeleine Damien, 2em édition ,paris .P.317.

⁴ Pierre Medan&Anne grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, dunod, paris, 2008, p. 9.

⁵ Yves pinor &Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5em édition, DUNOD, paris, 2008, p.4.

الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم و رغباتهم، بأفضل الطرق الممكنة و أكثرها كفاءة من حيث الوقت و المكان مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المنظمة.¹

ثانيا: أهمية الإمداد:

هناك حقيقة أساسية اليوم وهي أن المؤسسات تحتاج لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق إلى إدارة أنشطتها الإمدادية المسؤولة من بداية شراء المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملائها، ومنه تظهر أهمية عملية الإمداد² في :

- طول خطوط الإمداد والتوزيع.
- الإهتمام بالبحوث والتطوير المناسبين لتمكن من ممارسة التسويق وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة.
- تسهيل إنسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية.
- يؤدي الإمداد إلى إيجاد قيمة للمستهلكين و الموردين الذين يكونون على علاقة بالمؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على الإستخدام الكفاء للإمكانيات المتاحة.
- مساعدة المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- خلق قيمة ذات دلالة لدى العميل.

ثالثا :أنواع الإمداد :

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الإمداد وذلك حسب الاختلاف في الطبيعة والأهداف³:

- 1- إمداد التموين : (**Approvisionnement'd Logistique**) :يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع والمراكز الإنتاجية.
- 2- إمداد التموين العام : (**general Approvisionnement'd Logistique**) : هذا الإمداد يجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات.
- 3- إمداد الإنتاج : (**production de Logistique**) : يجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.
- 4- إمداد التوزيع : (**distribution de Logistique**) : يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من السلع من قبل الموزعين، ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية

¹ ادريس، مرجع سابق، ص.21.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص29-30.

³ الياس بن سبع، استخدام البرمجة الخطية بالأهداف لبرمجة وحل مشاكل النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص.09.

الكبيرة.

- 5- إمداد العسكري: (**militaire Logistique**): يوفر المئونة والعتاد الحربي في ميادين المعارك.
- 6- إمداد الدعم: (**soutien de Logistique**): وظهر هذا النوع في الميدان العسكري ثم إمتد إلى مختلف الميادين الأخرى، ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل إستمرار عمل أي نظام معقد.
- 7- إمداد أو نشاط الخدمة ما بعد البيع : (**vente Apres**) : يتشابه مع إمداد الدعم، والفرق بينهما في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق البيع، وتستعمله غالبا "إدارة الخدمات".
- 8- الإمداد العكسي: (**logistique-retro**): يهتم بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في الموارد المستردة و الغير مباعة , أو المرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بشكل عقلاني , إما بإعادة التصنيع أو برميها في أماكن لا تضر البيئة .

رابعا : مبادئ وأهداف الإمداد :

للإمداد مبادئ وأهداف يرتكز عليها وهي كمايلي:

أ : مبادئ الإمداد.

إن المبادئ هي الأساس الذي يرتكز عليه كل عمل أو فكر، وقد تتغير أو تتطور هذه المبادئ خاصة في الجانب العسكري حسب تطور الجيوش، ومبادئ الإمداد تكون عادة متناسبة ومنسجمة مع بعضها، ومن أهم مبادئ الإمداد فيما يلي¹ :

1. **التنبؤ**: وهو البحث والدراسة في كل ما يمكن أن يستجد وبشكل طارئ وأحيانا غير متوقع، ويترتب على ذلك تقدير متطلبات الإمداد وتأمينها في الوقت المناسب، وفي الغالب تكون التوقعات غير دقيقة، ولكن يجب أن توضع هذه التقديرات وفق دراسة علمية وافية وأقرب ما تكون إلي الواقع.

2. **الاقتصاد**: هو استغلال واستخدام موارد الإمداد بطريقة تحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

3. **المرونة**: يجب أن تكون إجراءات الإمداد مرنة وخالية من التعقيد وقادرة على الاستجابة السريعة

لمتغيرات ومتطلبات المواقف لكل القطاعات وفي كل ما يتعلق بتأمين الاحتياجات وعمليات الاستلام

والتخزين والصرف والإصلاح وغيرها.

4. **التعاون**: يجب توجيه جهود كافة إدارات وفروع هيئة الإمداد وجهود الوحدات الإدارية إلى تحقيق

أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة واستغلال نقاط القوة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف الرئيسية

للإمداد، كما يجب أن يتحقق التعاون بكل صورة بين هيئة الإمداد والجهات الموردة للإحتياجات , وبذلك

يمتد التعاون إلى خارج المؤسسة .

¹ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص24.

الشكل رقم (01): مبادئ الإمداد



من إعداد الطلبة : نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003

ب - أهداف الإمداد :

تتمثل أهداف الإمداد في ضمان وتوفير احتياجات المؤسسة من مواد ومعدات وخدمات، بالجودة المناسبة، والكمية المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللعميل المناسب بأقل تكلفة ممكنة، وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي:

- المحافظة على العلاقات المتميزة بين المؤسسة والموردين، مما يساعد على تحسين صورة المؤسسة والموردين والمجتمع ككل.¹

- العمل على إرضاء العملاء من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المناسبة والمطلوبة.²

- تعظيم نسبة العائد السنوي على مدار الوقت (طبقاً لمستويات خدمة العميل)، مع تخفيض تكاليف تشغيل نظام الإمداد للاستثمار السنوي.³

تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار والتي تتمثل فيما يلي⁴ :

- **صفر مخزون**: الصفر لا يعني الصفر المطلق، ولكن معناه يوجد في المخزون ما يكفي من

المواد حتى وصول المخزون الآخر، وهذا ما يسمى بالتدفق المستمر، أي تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ووفرة في التكلفة الناتجة عن ذلك.

- **صفر أجال**: هو البحث عن الأداء الأمثل في الوقت المناسب بدون أي آجال إضافية، من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، مما يؤدي إلى خدمة جيدة لهم.

- **صفر أوراق**: تبادل المعلومات آلياً وإلكترونياً، مثل الانترنت، الحاسب الآلي... الخ، للتقليل من الأوراق، وزيادة سرعة الاستجابة، وهذا المبدأ جاء للحفاظ على البيئة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 27.

² زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزعبي، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2012، ص 36.

³ رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2013، ص 32.

⁴ Ghaniya Baraket, Management Des Approvisionnement, support de cours, Université 02 Mai 1945, Guelma, 2016, P03.

- **صفر أخطاء** :معناه عدم وجود أخطاء في المنتج، أي يجب أن يتوفر المنتج على أحسن جودة ممكنة، فعلى المؤسسة أن تتبنى نظام يقوم على تقييم الجودة ومراقبتها، مثل:
- 1 **Yoke Poka**: هو نموذج لمكافحة الخطأ في تصميم المنتجات والعمليات، وتنطوي هذه التقنية على إيجاد طرق لاختبار أي خطأ بشري، أو القضاء على المشاكل المحتملة أو القائمة، وهو جزء من التحسين المستمر ويهدف إلى تقليل عدد الأخطاء المحتملة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية وأداء العمليات.
- 2 **Sigma Six** : تعرف على أنها منهجية لإدارة الجودة في المؤسسة وأداة لتحسين عملياتها، وتهدف إلى تقليل العيب وتحسين معنويات العاملين ونوعية المنتج. أي هي معيار تقييم لأداء تحسين الجودة، لتقليل من العيوب، ولتلبية احتياجات العميل.
- **صفر عطل** :يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، أي على المؤسسة أن تقوم بالصيانة الوقائية للألات في الوقت المناسب.¹
- **الصيانة الوقائية** :هي نشاطات دورية تجرى على المعدات اللازمة للقضاء أو الكشف على الظروف التي تؤدي إلى تدهور المعدات .

تهدف الصيانة إلى الحد من احتمال الفشل أو تدهور السلعة أو الخدمة، ويجب أن يمنع فشل الأجهزة في الاستخدام، وتهدف إلى² :

- زيادة عمر المعدات، والتقليل من احتمال الفشل.
- تقليل وقت التوقف عن العمل في حالة المراجعة أو الفشل.
- تخفيض ميزانية الصيانة، وإزالة أسباب الحوادث الخطيرة .

المطلب الثاني :وظيفة الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

إتضح من مفهوم الإمداد أن هنالك علاقة وطيدة بين الإمداد ووظائف الإنتاج والتسويق والتوزيع وكذلك الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن إمتداد وظائف الإمداد من طلب التوريدات إلى وصول المنتجات إلى العملاء تتداخل نشاطات الإمداد مع نشاطات الوظائف الأخرى.

أولاً: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج:

للإمداد أهمية قصوى لدى إدارة الإنتاج حيث أن من الوظائف الأولى للإمداد هي توفير المواد الأولية من الموردين وتحريكها وصولاً إلى المخازن، لتبدأ مهام إدارة الإنتاج بتحويلها إلى منتجات من سلع

¹ Ghaniya Baraket, OP.cit, P04.

² IB.ID, P05.

- وخدمات وتسليمها، وهذا يوضح ضرورة تبادل الإدارتين للمعلومات بينهما لتحديد الاحتياجات¹، وتمثل المعلومات اللازم على إدارة الإنتاج توفيرها لإدارة الإمداد فيما يلي²:
- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطط.
 - تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة، حتى تستطيع إدارة الإمداد تخطيط برامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً للمواعيد والكميات المطلوبة.
 - توفير البيانات عن كفاءة الأداء.
- أما من جهة إدارة الإمداد فيجب عليها توفير المعلومات التالية³:
- مواعيد وصول المواد المطلوبة.
 - الاحتياجات المتوقعة لتأخير وصول الطلبية، وذلك حتى تتمكن إدارة الإنتاج من أخذ هذا العنصر في الاعتبار عند جدولة خطط الإنتاج.
 - المواد أو الخدمات الجديدة والبديلة في السوق حتى تمكن إدارة الإنتاج أن تختار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة .
 - التطوير الفني في الصناعات والمستلزمات والاحتياجات للعملية الإنتاجية .

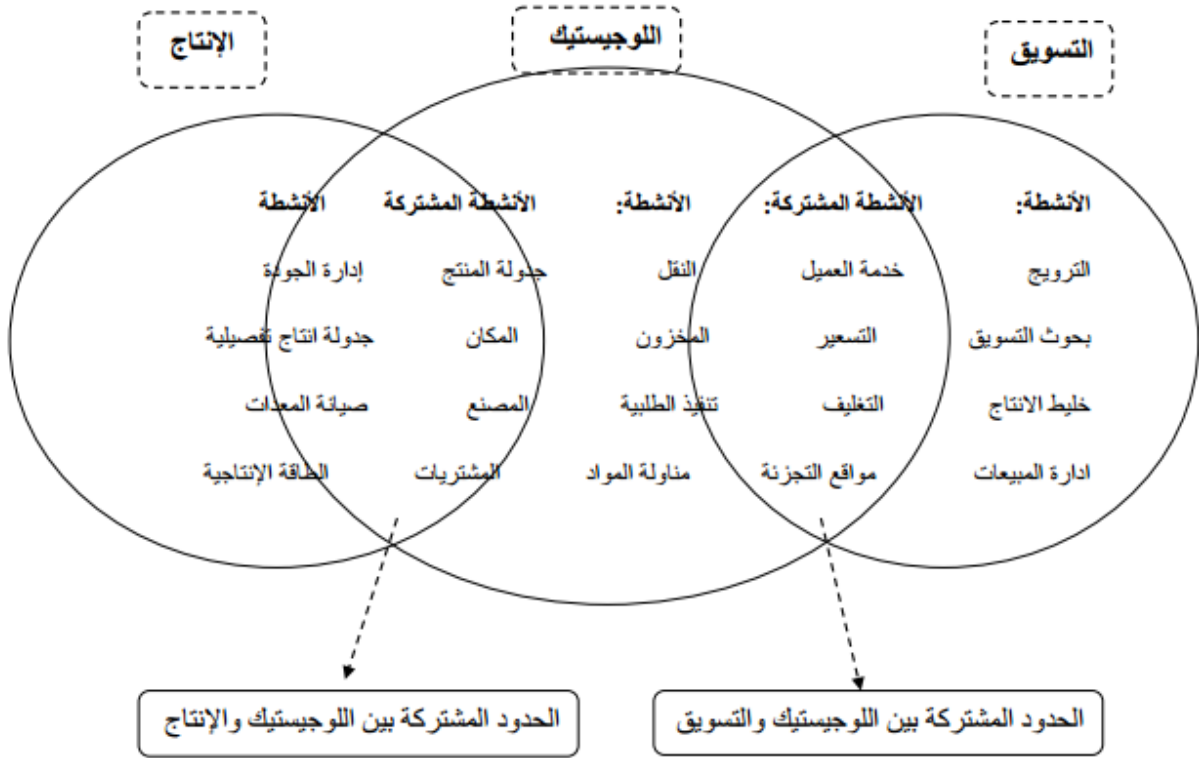
ثانياً : علاقة وظيفة الإمداد بالتسويق :

إن المفهوم الذي يقوم عليه التسويق أنه عمليات التخطيط والتنفيذ، وتسعير وترويج وتوزيع البضائع لتحقيق أهداف المؤسسة ، ووضع المنتجات في قنوات التوزيع لتسهيل عملية التبادل مع الأفراد، أي خلق القيمة المكانية والزمانية وهذا لا يمكن إلا بالاستعانة بوظائف الإمداد، ويشتركان في هدف إرضاء المستهلك من خلال تعظيم المنفعة المكانية والزمانية لهذا الأخير، إذ يتوقف رضا العميل على مستوى الخدمة المقدمة له، والتي تتضح من خلال مخرجات نظام الإمداد .

¹ علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص23.

² زكية قرياص، عبد الغفار حنفي، إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 26.

³ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات (شراء، التخزين، التوزيع)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014، ص 17.



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2013، ص43

ثالثا: علاقة وظيفة الإمداد بالوظيفة المالية :

إن الإدارة المالية تعتبر الدعامة للمؤسسة الاقتصادية، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج أو التسويق¹. ولتحقيق مستوى أعلى من الربحية وبأقل تكلفة ممكنة وجب على المؤسسة التنسيق بين مختلف الوظائف حتى تكون على دراية بالموارد المتاحة والتي تخصص للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، ويجب أن تصل كل المعلومات عن الموارد إلى الإدارة المالية من أجل موافقتها وخطط المؤسسة، حيث يجب على إدارة الإمداد أن تمدّها بالمعلومات التالية² :

- تقوية عمليات الشراء حتى تتمكنها من تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل الواجب من أنشطة الإمداد.
- التغييرات في كمية المشتريات الحالية والمتوقعة.

¹ جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله الحليح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص11.

² زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص57.

رابعاً: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الموارد البشرية:

إن الشكل التنظيمي للمؤسسة يلعب دور هام لتحقيق أهدافها، كما أن الإمداد يحتاج وبشدة إلى عمالة جد ماهرة وعلى أعلى كفاءة والتي توفرها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل العلاقة بينهما في¹:

- شكل ونوع، ومكونات الهيكل التنظيمي.
- الاختصاصات و العلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي.
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي.
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية .
- أسس ومعايير، وأدوات قياس وتقييم وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة .

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيا الحديثة :**المطلب الأول: أنشطة الإمداد :**

تقوم وظيفة الإمداد على مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنافسية المؤسسة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوبة , و تتكون هذ الأنشطة من أنشطة أساسية و أخرى مساعدة أو مكملة .

الأنشطة الرئيسية:

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات و مركز اهتمامها على مدى الطويل , ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات و مخرجات المؤسسة, نظم الإمداد المعموماتية التي تسهل عملية إنسيابية المعلومات و تدفقها في كل الإتجاهات .

1- خدمة العميل:

عرفها خدمة العملاء إمدادية في معظم المؤسسات توفير السرعة و الاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل .

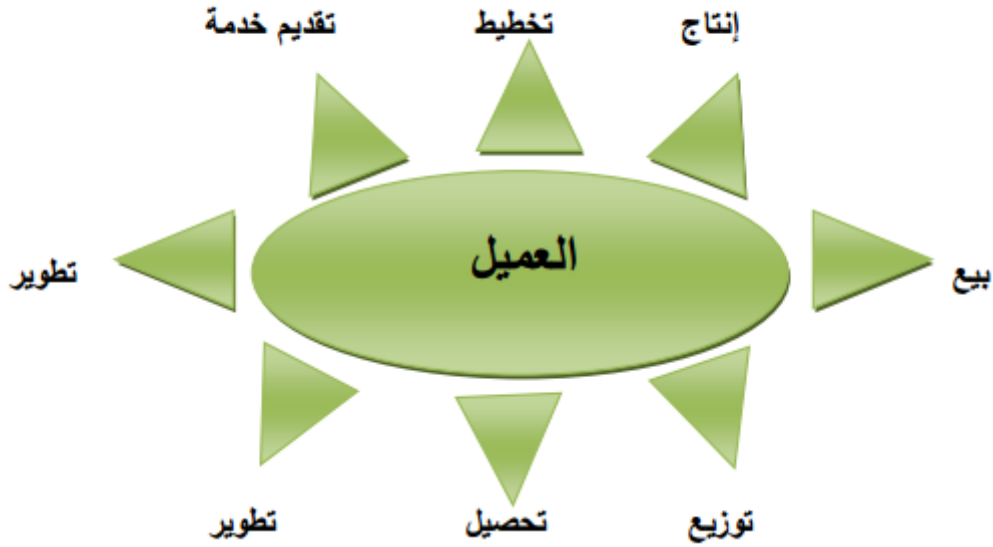
تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة و أن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات و تطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص27.

² نور الهدى بوهندالة، مرجع سابق، ص70.

فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجية و التكنولوجيا من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها و احتياجاتها بأقل تكلفة¹ . تعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي :

الشكل 03 : العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف



المصدر داتش بانو , مرجع السابق , ص 109 .

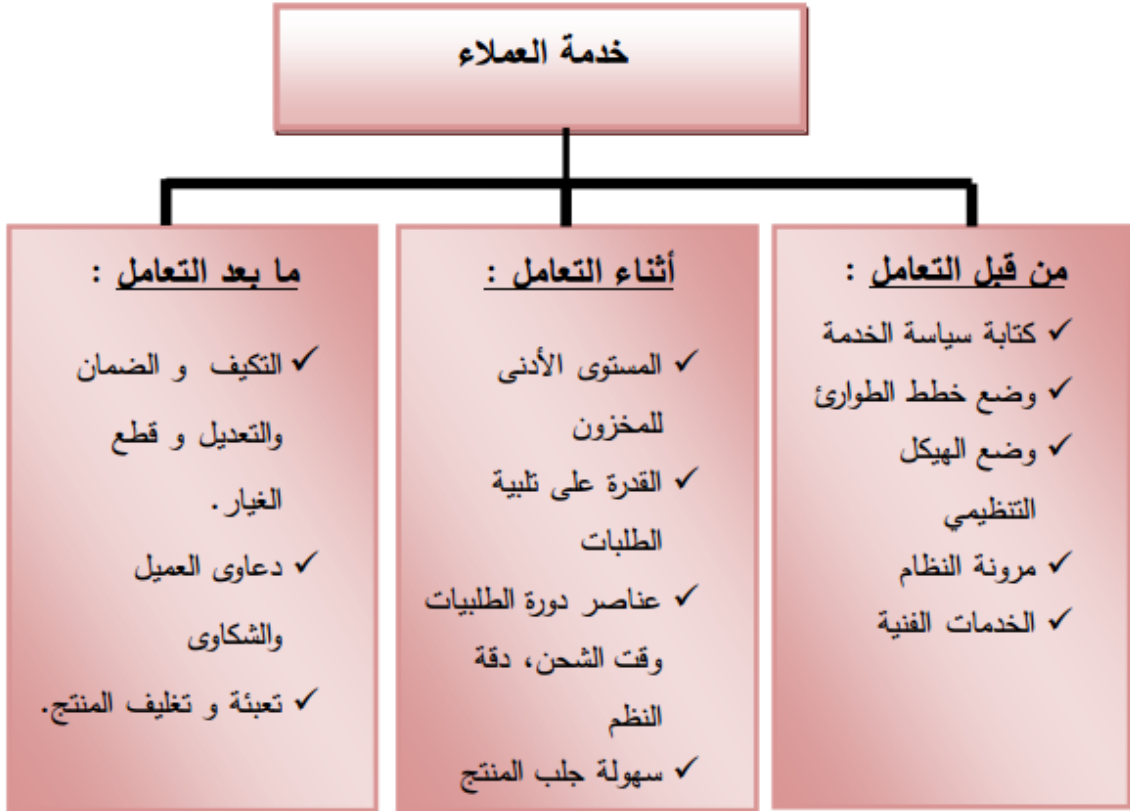
يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له و تفسير ما يريده و تحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء و من توفير السرعة و الاعتمادية في المنتخبات و الخدمات المقدمة بداية من طلب شراء إل غاية توصيل المنتج إلى العميل و في بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات و الصيانة و غيرها من الدعم الفني² .

تحديد عناصر العملاء لزمان التعامل بين المورد و العميل و يوضح الشكل أدناه هذه العناصر و المصنفة إلى ما قبل , أثناء و بعد التعامل :

¹ Rene Ifebure&gilles venturi gestion de la relation client solution d'entreprise edition eyrolles paris2005 p.9.

² أتش بالو ، مرجع سابق، ص.110.

الشكل رقم 04 : عناصر خدمات العملاء



المصدر داتش بانوا , مرجع السابق ص 111.

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل التعامل تصنع مناخا جيدا لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجذب الزبائن , أما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون أما عناصرها بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام , و هذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة .

فإن قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل و تكريس ولاءه لها بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة و العميل معا , فإن الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف العناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقا.¹

¹ بشير العلاق، قطان العبدلي، ادارة التسويق، عمان، دار زهران، 1999، ص.21.

2- النقل :

لقد عرف النقل بأنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق و استغلال الموارد البشرية و المادية التي تشتغل سابقا باتجاه زيادة المنتج و تحسين نوعية فهو يساهم في انتقال السلع و اليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعا .

و النقل يعني تحريك الموارد و المستلزمات من الموردين إلى المشروع و مناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء .و تعتبر تكلفة النقل من أهم العناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشرة على قرارات البيع و الشراء التي تقوم بها المؤسسة¹.

و لهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد عم تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل و ذلك عن طريق التفاوض مع المؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض و الاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجارها كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : معايير المفاوضة بين وسائل النقل ووسائل المتاحة للمؤسسة

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

المصدر : احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني , التوزيع مدخل لوجستي دولي , عمان دار وائل لنشر 2004 ص 147 .

يمثل رقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة و الرقم 5 يمثل أدنى قيمة و على هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة و قد تقدم المؤسسة النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها في حالة وجود ظروف طارئة أو إمكانية تفريغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو إجراء بعض العمليات الصناعية عميها و تغليفها ثم إعادة شحنها كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع السلع في الحاويات².

¹ [http://www.gou.edu/hone page/resources/nensImages/logistic.htm-128k](http://www.gou.edu/hone/page/resources/nensImages/logistic.htm-128k).

² أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع : مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 151-152.

دور النقل في اللوجستيك:

يتمثل دور النقل في اللوجستيك فيما يلي¹ :

- النقل يسمح سريان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة و يتيح معبر الفجوة بين البائع والمشتري.
- اختار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد و الموقف التنافسي لشركة الطلب على المنتج في السوق.

- النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان و المكان من خلال نقل البضائع لمكان و الزمان المطلوب.
- تتطلب العمليات في المناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل و كلما اتسعت الفجوة بين البائع و المشتري ارتفعت تكاليف النقل و التخزين.
- النقل يؤثر على التكاليف المخزون و تكاليف نفاذ المخزون و أيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت.
- تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل و التكاليف الأخرى حيث أن النقل السريع يعني وجود مخزون أقل و حجم أقل للمخازن و المتطلبات أقل للتغليف.

3- التخزين:

إن وظيفة التخزين يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها و بالتالي فإن هذ الوظيفة تحقق المنفعة الزمنية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها .
تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي² :

- **أهمية اقتصادية :** و تتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل فالتخزين هو الحماية و ضد الصدمات الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج و الى السوق.
- **أهمية المالية :** فقانون المخازن يسمح باستمرار ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

- **أهمية تقنية :** تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة .
- **أهمية تسويقية :** و ذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم منتجات للزبائن.
و لتخفيض تكاليف المؤسسة يمكن وضع أساليب شاملة إدارية للمخزون من خلال تصنيف العناصر بالكميات و رقم أعمال كل عنصر.

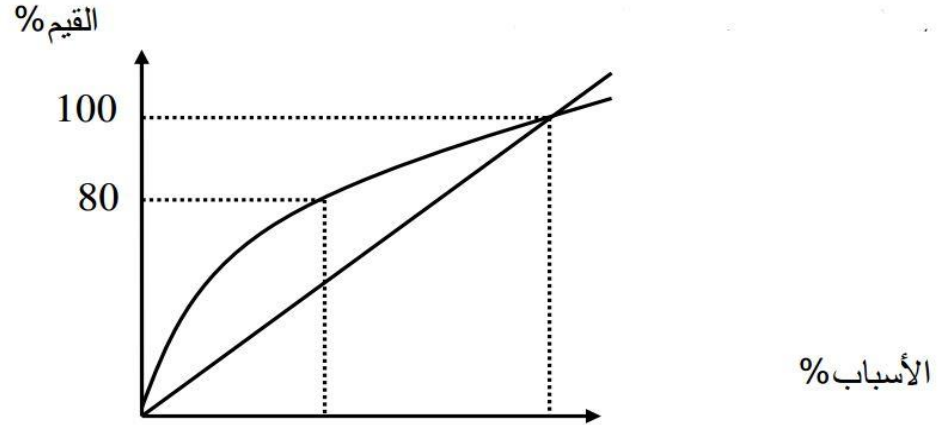
❖ طريقة مراقبة كل مخزون:

• **طريقة 20/80 :** إستنادا إلى طريقة قانون parito أي 20% من الأسباب 80% من النتائج كما يوضحه الشكل رقم 05.

¹ محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات و سلاسل الامداد، الاسكندرية، 2002، ص 94.

² diemer arnuad، Economie d'entreprise, ,p.p.12.13. <http://www.oeconomia.net/priviate/cours/fpnction-chats-logistique.pdf>.

الشكل رقم 05: منحني 20% 80%



المصدر:

<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionchatlogistique.pdf>.13.52h.mar s2011.

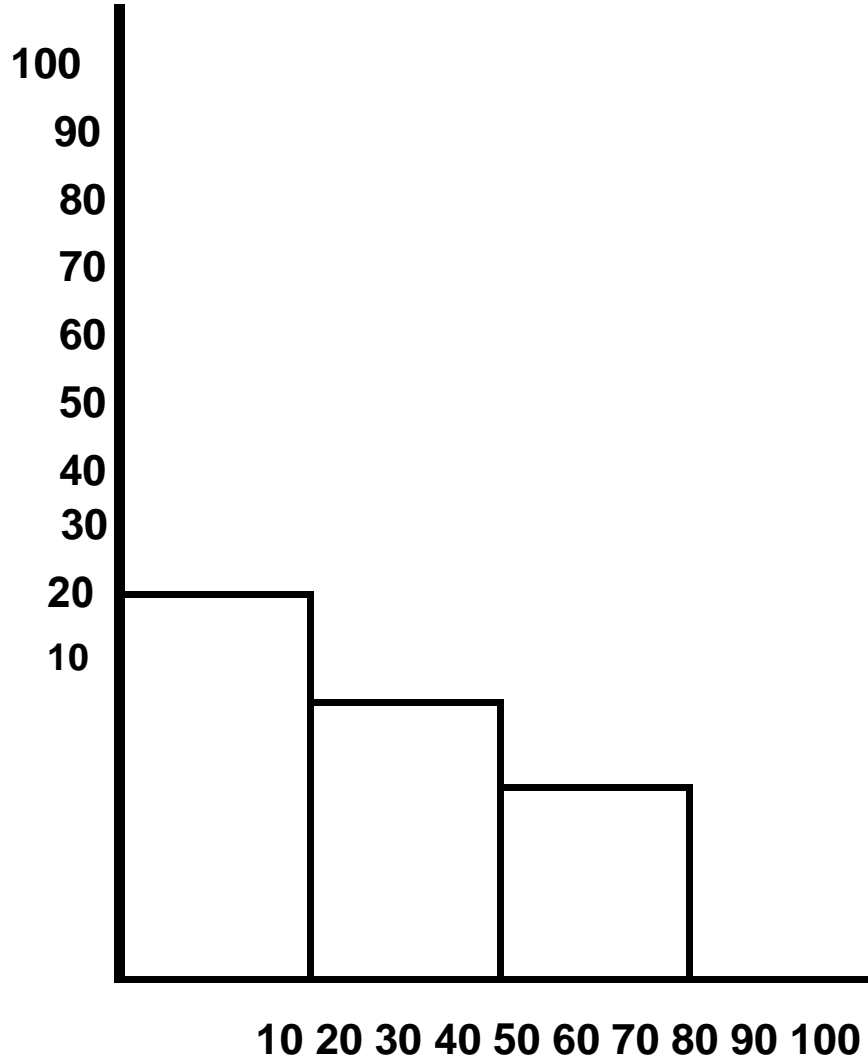
و يبين الشكل أن 20% من المنتجات ينتج عنها 80% من القيمة في المخزون.

❖ طريقة ABC:

تستند مبادئ هذه الطريقة إلى الطريقة السابقة لكي يتمثل الاختلاف في المنتجات مصنفة إلى ثلاث أنواع ABC نظرا لطبيعة قيمتها 20% من الأسباب التي ينتج عنها 80% من القيم، إما الصنف B فهو الصنف الأقل أولوية لأنه يكون 40% من الأسباب التي ينتج عنه 50% من النتائج مثلا، إما الصنف C فهو الصنف الذي يكون 70% من الأسباب ينتج عنه 20% من النتائج و الشكل الوالي يوضح توزيع أنواع المخزون A،B،C.

الشكل رقم 06: توزيع أنواع المخزون ABC

سنة الاستهلاك السنوي من المخزون



المصدر: سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، إدارة الموارد، الشراء و التخزين، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007 ص143، 144.

يبين الشكل كيف يتم تصنيف الأقسام المخزون إلى فئات مقارنة بدرجة أهمية المجموعة من حيث الأموال و الاستثمارات المتعلقة بنوع المنتج.

❖ طريقة Wilson:

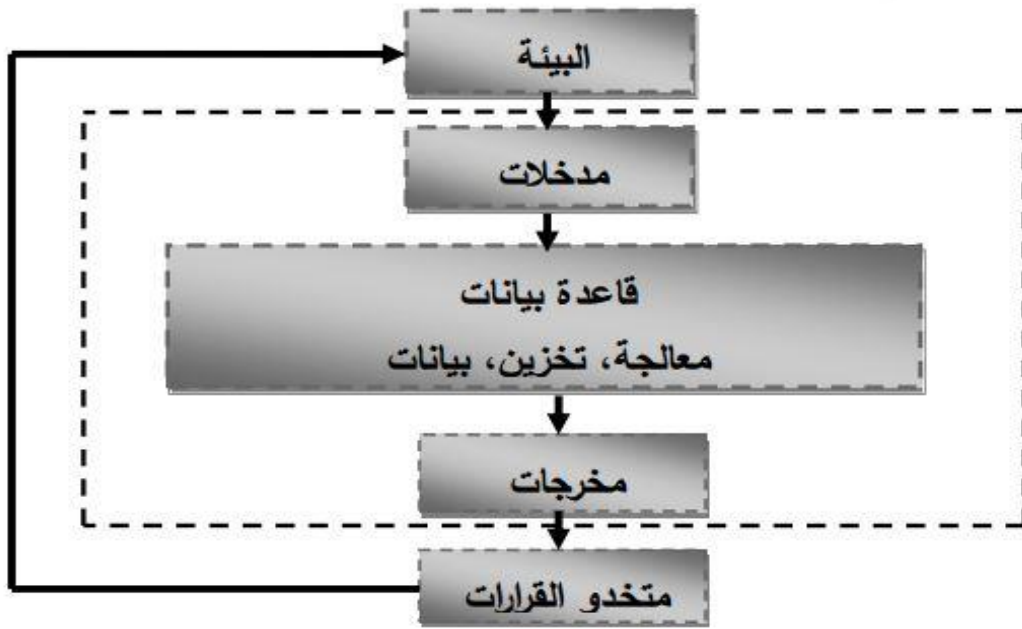
يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون المتوجه لتوزيع منتجات تامة أو نصف تامة ويقوم أساس على تنسيق بين الطلبيات.

4 -نظم الإمداد المعلوماتية :

تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات و العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها، التي تتولى مهام جمع استرجاع ، تشغيل ، تخزين و توزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة في المؤسسة.¹

يتكون هذا النظام من ثلاثة أجزاء أساسية هي المدخلان، قاعدة البيانات و معالجتها، المخرجات² كما يوضح الشكل.

الشكل رقم 07 : نظام المعلومات الإمدادية



المصدر : عبد الرحمان إدريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

يوضح الشكل إن النظام الإمداد المعلوماتي يسهل عملية إنسانية . العمليات بداية من البيئة الخارجية للمؤسسة وصولاً إلى متحدي القرارات بالمؤسسة تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموعة المعلومات التي تستخدمها المؤسسة لأن الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي ، فهو نظام تسيير المعلوماتي، و من أهم الأنظمة المستخدمة مايلي :

¹ K.laouan, management information system, new jersey :prentice-hall international.2000.p.5.

² ثابت عبدالرحمن ادريس، مرجع سابق، ص103.

• نظام تبادل المعطيات المعلوماتية :

هو ذلك النظام التي تستخدمه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق وضمان الالتصاق به، و هو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتقليل من الانقطاعات في المخزون كما يساعد على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن.¹

• نظام تخطيط الإنتاج

هو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديد من الأنظمة الامدادية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تشكيل انسيابية المعلومات من الأسفل إلى الأعلى و العكس.

• الأنشطة الداعمة

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها، و يمكن حصرها في التنبؤ، الشراء، التعبئة و التغليف.

• التنبؤ بالطلب

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، تستطيع أي مؤسسة تجاهل أسعار الفائدة و التغيير فيها في المستقبل أو تجاهل نوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على المنتجات الشركة، الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج و الشراء و النقل و التخزين.

ويمكن تعريف التنبؤ على انه فن و علم التوقع بالأحداث المستقبلية و هو فن لأن الخبرة والحدس و الحكم الإداري له دور في التنبؤ.²

وتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجيستية فيما يلي:³

مهم للكثير من القرارات التسويقية.

يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازينها التقديرية و بالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة و التكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح.

يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة و تقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ و قد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق طرق نوعية و تتمثل في آراء وتقديرات المديرين، آراء القوى

¹ Gerard baglin, op cit,pp593.595.

² محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 79.

³ حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

البيعية، مسوحات الزبائن و بحوث السوق، طريقة دلفي، آراء، الخبراء، السيناريوهات، أما الطرق الكمية فتتمثل في الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط... الخ.¹

5- وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد و التجهيزات وفقا لسياسية محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة² و تتمثل أهميتها في المفاصلة بين البدائل المتعددة و اختيار أحسنها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في النتاج والشراء بحكمه في ظل التنافسية و ذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاثة مستويات:³

✓ **المستوى الإداري** : الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة و هي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد و الأجزاء و المعدات الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب و مصدر التوريد المناسب.

✓ **المستوى التشغيلي أو الوظيفي** : التدفق المنتظم للمواد و الخدمات ، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي ، الحد من التكلفة المخزون ، تنمية مصادر جديدة و فعالة تنمية علاقات طيبة مع الموردين .

✓ **المستوى التفصيلي** : سياسات الشراء، اختيار الموردين و إرساء التقاعد، مراجعة مواصفة المواد و طلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.

6- وظيفة المناولة :

تشير عملية المناولة إلى تحرك و نقل مختلف المنتجات من موقع لأخر،⁴ استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد و المشتريات أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لان معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجري يدويا أو على أحسن

¹ عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2010، ص 43.

² هيثم الزعيبي و محمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء و التخزين، عمان، دار الفكر، 2000، ص 22.

³ خالد السقطي، المشتريات و استراتيجيات ساسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن و المشتريات و ورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر ، أيام 2-6 ديسمبر 2007.

⁴ صابر، مرجع سابق، ص. 297.

الأحوال شبه آلية و كان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد هي التحريك، التخزين و السيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ و التخزين.¹

و يمكن تصنيف معدات المناولة إلى مجموعات و ذلك كما يلي :

الجدول رقم 02: معدات المناولة

أمثلة	المجموعة
العربات اليدوية	معدات يدوية
الرافعات الشوكية ذات القوة الشوكية	معدات آلية ذات تحكم بالحاسب
العربات الآلية المتوجهة	معدات متحركة
الرافعات الشوكية	معدات ثابتة في موقعها
سيور النقل	معدات مثبتة على الأرضية
ونش معلق ذو خطاف	معدات مغلقة
سيور النقل	معدات ذات مسار ثابت
العربات الآلية الموجهة	معدات ذات مسار قبل للبرمجة
الرافعات الشوكية	معدات النقل أحمال أو قطع مفردة
يسير النقل أو أنابيب النقل	معدات ذات أحمال مستمرة

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التوضيح، الباب الخامس نظم مناولة المواد.

<http://hctmanufacturingtripod.com/chapp5htm.11h>

7- التعبئة و التغليف:

توضح معظم المنتجات و الأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة و يساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة و الحركة ، و التغليف يحدد شكل نظام النقل و التخزين في ضوء وزن و حجم درجة تحمل الغلاف لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة و الفنية و الاعتبارات العملية في نفس الوقت.² إن التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل تكاليف نقل و شكاوي اقل من تلف المنتجات و العاملون في الامداد مسؤولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل و التخزين عند العمل مع الإنتاج و التسويق و لا بد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر تسويق الانتاج، الشؤون القانونية، المخازن و النقل.

¹ رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص. 563.

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص. 41.

• أهداف التغليف : تقع نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة و التغليف حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج و الوسيط و المستهلك و نظام التوزيع المادي، و يسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية:¹

• **بالنسبة للمنتج : يساعد تغليف السلعة على :**

- حمايتها من التلف و الكسر أو فقدان الحواس الرئيسية.
- تحقيق الوافرات الناتجة عن احتمال الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف و كذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات.
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول و الاستعمال.
- الترويج للسلعة.

• **بالنسبة للوسيط : تغليف السلعة يساعد على التقليل العادم الذي يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي، تحقيق سهولة الحمل العرض داخل المتجر لفت نظر المستهلك للسلعة.**

• **بالنسبة للمستهلك : سهولة التعرف على السلعة، سهولة تداولها و استعمالها أما بالنسبة لأثر التعبئة و التغليف على كفاءة النظام الامدادي فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين والنقل فالتغليف يجبرنا على اختيار معدات مناولة ووسائل نقل تتلاءم مع طبيعة السلعة المغلقة، كذلك تؤثر على عملية التخزين وكيفية وضعها وتصنيفها في المخازن.**

المطلب الثاني : التكنولوجيا الحديثة للإمداد :

• **طريقة الوقت المناسب JIT:** و هي طريقة إمداد ترافق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج و التخزين و التوزيع في الوقت المناسب.² فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها، في الوقت الذي يريده و في المكان المناسب، وبالجودة و النوعية النموذجية و خاصة بالتكلفة المناسبة.

JIT هي أسلوب لتسيير العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الامتدادية، ومن أهدافها ما يلي:³

✓ انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90

✓ انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%

¹ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص. 42.

² Managment Industriel Et Logistique, Concevoir Et Piloter La Supply Chain, Gerard Baglin, Paris, 5eme Edition, 2007, P. 15.

³ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص. 49.

✓ تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%

✓ تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%

- **طريقة S6** : وهي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الإنتاج.
- **طريقة SMED** : وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.
- **طريقة POKA - YOKA** : وهو نظام يتمثل دوره في التخدير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية.
- **طريقة RANBAN** : والطريقة تنظم التدفقات الأساسية من أجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، يمكن القول بان الإمداد وظيفة استراتيجية، تعمل على تحقيق الجودة في المنتج و في إيصاله للعميل او المستهلك، وذلك من خلال تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك، وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية و الزمانية، كما ان الأنشطة الإمداد تصنيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، و التي يحتاج اليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب و في المكان المناسب و بالتكلفة المناسبة أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم و تحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسات

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال و كونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق و تطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها عبر عدة جوانب و المتمثلة في: مفهومها، أنواعها، و مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مؤشراتها

يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بتطويرها منذ أن جذب مايكل بورتر الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من هذا القرن، وتعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح.

1- مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح وذلك باختلاف الآراء و ذلك كما يلي:

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

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل."²

كما يمكن تلخيص مفهوم التنافسية في مايلي:³

1- التعريف حسب عوامل التنافسية: يركز هذا المفهوم على أن معظم مدراء المؤسسات تركز على

عوامل هي: السعر، الجودة، التكلفة، بمعنى أن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

2- التعريف حسب السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق

مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

¹ الطيب داودي و مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007، ص. 38.

² عمر الصقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص. 96.

³ عمار بوشناق، التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص. 10-11.

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

و تعرف ايضا التنافسية بأنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية و سعر مقبول للزبائن و اداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين و هذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة".¹ و يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها".²

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة و تحقيق أرباح من جهة أخرى ، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائننا بشكل يمكنها من البقاء في السوق. وهي تؤدي أيضا إلى:

- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المصطلحات المشابهة:

1- المنافسة

لغة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق³. وتعنى: "المزاحمة الحالية او المحتملة⁴ بين الباعين أو المشتريين بخصوص نفس المنتج حيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل عن باقي الباعين و كذلك كل مشتري عن باقي المشتريين".⁵

¹ Richardpercerou, entreprise :gestion et compétitivité, édition economia,France,1984,p.53.

² Michal porter, l'avantage concurrentiel, dunod,France,1999,p p. 41-42.

³ احمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص7.

⁴ P.kotler et b.dubois, marketing management, publi union, 10eme édition, paris, France,200, p. 47.

⁵ صلاح الشناوي : اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995، ص.29.

2- الميزة التنافسية

هي ما تختص به مؤسسة دون غيرها و بما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن¹ بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.²

3- القدرة التنافسية

هي قدرة المؤسسة على منافسة و مزاحمة مؤسسات أخرى تعمل و تنشط في نفس السوق و تنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.³ و هذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها و نظام معلوماتها و فعالية وظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات التي تكمل لها اكتساب تنافسية دائمة.⁴

❖ أسباب تنافسية المؤسسات:

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب:⁵

- أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحث السوق.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال ، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع.

¹ الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22.23 أبريل، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص. 173.

² طلعت اسعد عيد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص . 190.

³ الطيب داودي و مراد محبوب، مرجع سابق، ص. 42.

⁴ الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22.23 أبريل 2003، جامعة الجزائر، دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، ص.35.

⁵ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص. 102-103.

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين عدة بدائل الإشباع رغباتهم بأقل الشروط و التكاليف، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية المزايا التنافسية.

وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

❖ مؤشرات تنافسية المؤسسات:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة من السوق:¹

- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم ارباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير انه يمكن للمؤسسة إن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع و بذلك فان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. و إذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فان القيمة الحالية لإرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

- التكلفة:

تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

- الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، أي النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائط المسخرة لتحقيقها، و بما إن النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائط المسخرة لتحقيقها، و بما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فان الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

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

- الحصة من السوق:

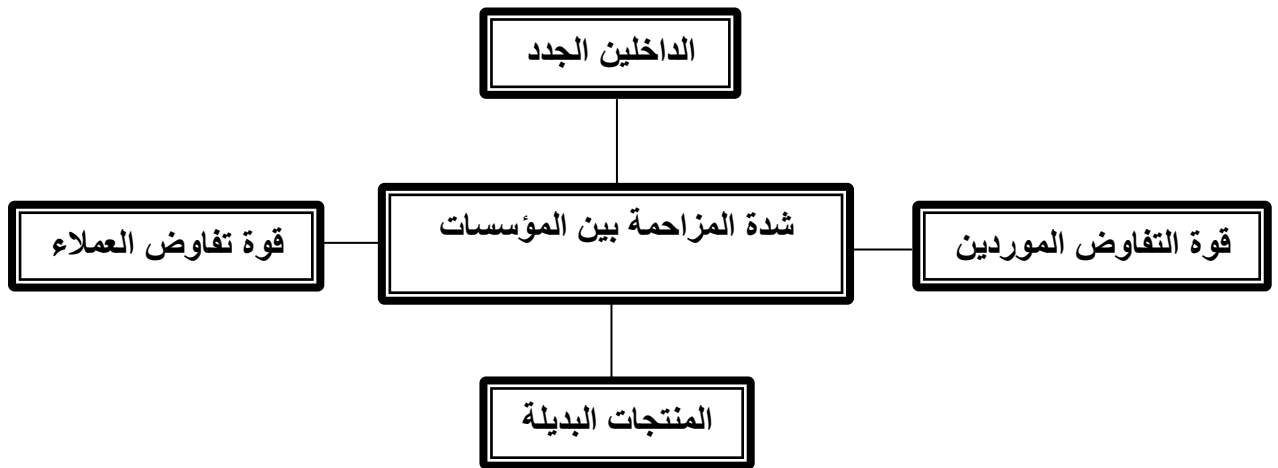
تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات.¹ إذ يعتبر نصيب المنظمة من المبيعات السوق احد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها و مدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو و كانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية و سلسلة القيمة

تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة بالاستثمار فيه بمجموعة القواعد التي تحكم المنافسة و القوى المشكلة لها، و الهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة، وذلك من خلال تحليل القوى التنافسية و معرفة دعائمها.

1- القوى التنافسية

إن تحليل القوى التنافسية تهدف إلى تحديد و معرفة جانبية القطاع، إن هذه الأخيرة تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث شملها Michel Porter في خمسة قوى كما هو موضح من خلال الشكل:

شكل رقم: 11- نموذج قوى التنافس لبورتر

المصدر : فيصل السانغي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة باتنة 2008/2009.

¹ شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبهة، دار حامد للنشر، 1998، ص 144.

يلاحظ من خلال الشكل أن بورتز أورد القوى التنافسية الخمسة كما يلي تهديدات الداخلين الجدد تهديدات المنتجات البدينة، تهديدات تفاوض الموردين، تهديدات تفاوض العملاء، شدة المزاخمية بين المؤسسات.

● تهديدات الداخلين الجدد:

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

● تهديدات المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج، وهذا من ناحية النوعية و السعر هامش الربح، ففي الواقع فإن كل المؤسسات تقدم خدمات بديلة، ووفقا لبورتز تحد تلك المنتجات و الخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة و التي من الممكن أن تحقق أرباحا.²

● قدرة التفاوض مع الزبائن:

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

- تجميع المشترين في عملية الشراء(توحيد مشترياتهم)

- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين.

- توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن

- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة و خاصة التي تنتم بالنمطية.

- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.³

● قوة تفاوض الموردين:

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردون على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوبيتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع

¹ زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، الدار اليازوري، الأردن، 2005، ص.104.

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001، ص.159.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.105.

معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا.¹

● **شدة المزاومة بين المنافسين:**

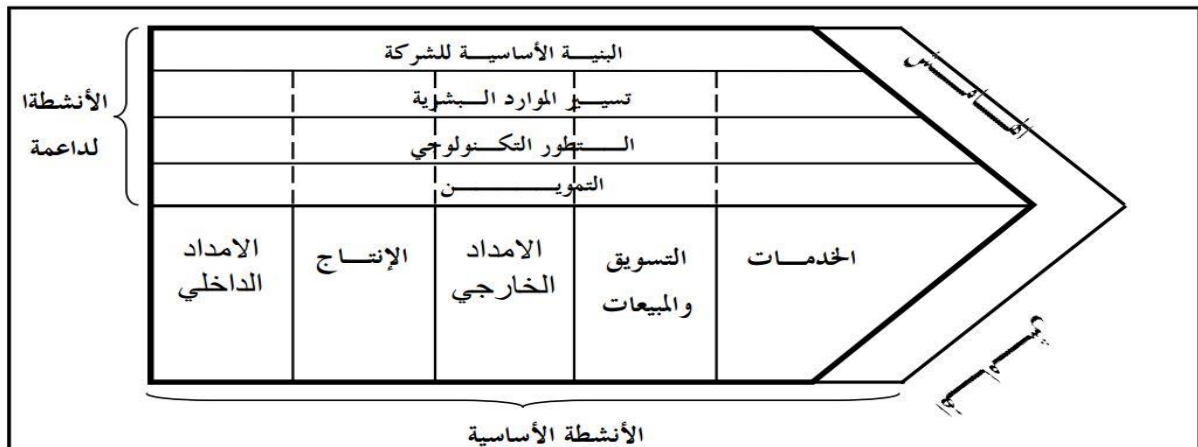
هناك ارتباط بين شدة المزاومة ، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، إذ تدفع المزاومة المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.²

2- خلق القيمة و التنافسية:

ان الميزة التنافسية هي التي تقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادر ها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوري(المنتظم) لكل النشاطات المؤداة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بـ "سلسلة القيمة"، حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافسين، أي انها و كما يعرفها بورتير: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا،حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها".³

أي أن سلسلة القيمة تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم: 12- سلسلة القيمة.



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

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.106.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.106.

³ A.T.LAMARI: Les nouvelles strategies d'entreprise,in LICCAL,N-88 Juillet 1998,p7.

الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة هذه الأنشطة تعمل كلها بالتنسيق من أجل تحقيق تنافسية للمؤسسة وهي كما يلي:¹

الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في الأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقاً من إنتاج المنتج وصولاً إلى تسويقه، وتتفرع هذه الأنشطة إلى:

● الإمداد الداخلي:

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

● الإنتاج:

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

● الإمداد الخارجي:

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

● التسويق والبيع:

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

● الخدمات:

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

- الأنشطة الداعمة:

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

● البنية الأساسية للمؤسسة:

وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة المالية، القانونية والمحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم تسيير الجودة ونظام المعلومات... إلخ.

¹ Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, op cit, P 53-54.

- **تسيير الموارد البشرية:**

وهي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين توظيفهم تكوينهم ومتابعة مسارهم المهني.. الخ.

- **التطوير التكنولوجي:**

هي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث والتطوير، وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال

- **التموين:**

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

المبحث الثاني: دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق وسائل وأدوات قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، وتطبيقها في استراتيجيات تنافسياتها، ومن أهم هذه الأدوات الإمداد باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

ان إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة، تستهدف تحقيق بنان نتائج أعلى من نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و هنا تكمن أهمية الخيار الإستراتيجية الناجح ومدى ملائمته لتحقيق الأهداف، وعموما فانه يمكن ضمن إستراتيجية التنافس أن تميز مابين ثلاثة خيارات كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الأخر بحسب المستوى الذي تبقى عليه الميزة (منتج معين سوق أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساس تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة التالية:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

- إستراتيجية التميز.

- إستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن المؤسسة أن تضع طريق تكاليف إنتاج اقل من تكاليف داخل القطاع، تبنى الإستراتيجية بطلب نفسها في

وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات ختلف التجهيزات والمنشات المحققة لوافرات الحجم الفعالة ، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى ادنى حد يمكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة لتكاليف العامة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستفادة من اثر الخبرة من اجل المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على مستوى فوق المتوسط للأداء التي تنشط فيه ، وهذا ما يستوجب البحث في وضع أسس للتفوق في سبع أسس للتفوق في التكلفة التي يصعب تقليدها.¹

ويرى بورتر بان من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها، اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع الاستفادة من اثر التعلم محاولة الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن... الخ.²

2- إستراتيجية التميز

التميز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميز إلا إذا لوحظ في السوق.³

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين، مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز وإقناعه بدفع السعر الإضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل أكبر من تكلفة التميز الإضافية التي تحملتها، ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لا بد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة منحها له.⁴ المنافسة منحها له. وقد حدد كوتر دعائم التميز من خمسة زوايا، فمن زاوية المنتج لا بد من التميز عن طريق تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها، الكفاءة، المطابقة، قابلية الاستعمال، أما من زاوية الخدمة فيمكن ان يظهر التميز في كل خدمة كالتركيب و التصليح فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج، ومن زاوية الصورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال والاجواء والظروف التي وف التي تصنعها المؤسسة، كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة واللباقة و المصداقية و الاتصال و استمرارية

¹ محمد بن عبدالله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني حول التسويق في الوطن العربي (الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، أيام 15-16 أكتوبر 2002، ص. 2.

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

³ G.garibaldi, strategie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, paris, 1995, p. 101.

⁴ <http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps?tid=8274, 9.33h, 22avril2011>.

الخدمة للعملاء، كما يمكن ان يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة.¹

3- استراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى تقسيم السوق الى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد ، فتوجه كافة مواردها الى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع، ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع امكانيات المؤسسة، ومن ناحية اخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره و يمكن تلخيص الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: الاستراتيجيات التنافسية.

كل القطاع
مجال القطاع
جزء من القطاع

استراتيجية التميز	استراتيجية الريادة بالتكلفة
استراتيجية التركيز	

القيمة المدركة مزايا استراتيجية التكلفة

المصدر : نبيل خليل المرسي. الميزة التنافسية في مجال الاعمال الاسكندرية مركز الاسكندرية للكتاب 1998 ص 112.

يلاحظ من خلال الشكل ان استراتيجية التركيز قد تجمع بين إستراتيجيتي التميز والريادة بالتكلفة في نفس الوقت.

المطلب الثاني دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب ادراج دور الامداد كاداة مهمة من أدوات المنافسة للمؤسسة.

¹ نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص. 112.

1- دور الإمداد في الاستراتيجيات التنافسية**أ- دور الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف**

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

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

فتخفيض التكلفة يعتبر مبدأً أساسياً لوظيفة الإمداد وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد و أيضاً تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع وذلك ما Kanban و Jit عليها لذلك مثل طريقة يؤدي أيضاً إلى تحقيق مركز تنافسي حتماً¹ فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، وفي ذات الوقت زيادة تكلفة النقل والتسليم والتشغيل وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى التكلفة الكلية، فالإمداد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها، ويسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة، فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما أنه يعزز التمايز لها، ما يمنح المؤسسة خلق القيمة و على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين و اكتساب عوائد مالية متميزة و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

ب- دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

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

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وان تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين، و تلك

¹ عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستك كيديل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص 18-20.

التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء العملاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على انها جزء من المنتج نفسه و تؤثر على رضى العميل، انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز فمقياس الجودة هو الالخطا، ومقياسها هو التكلفة و هدفها خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

و لو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد و الجودة للاحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة، بل هي علاقة عضوية، إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة، و الدليل على ذلك مايلي:

1- أن كلا من الإمداد ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التمويين و الإنتاج و التوزيع فالإمداد، مرورا بكل أنشطته السابق ذكرها يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام و انتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك وأما نظام الجودة فهو لصيق أيضا بمختلف مراحل التمويين والتوزيع و الإنتاج أيضا.

2- إن الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة، في الوقت المناسب، التكلفة المناسبة و السعر المناسب و للعميل المناسب، أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من يتضح أن لاسبيل للقيام بنظام الإمداد إلا بتطبيق نظام الجودة أي ان بتطبيق نظام الجودة في نظام الإمداد يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات المنتجات و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

ج- دور الإمداد في إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة (الريادة بالتكلفة) وإستراتيجية التميز تعتمدان على وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الاستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز، و التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء قطاع السوق، والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية وذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف، أو التميز و التكلفة الأقل معا.

فيتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها و تخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفرة اقتصادية في مجالات الإنتاج و التوزيع والترويج، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في

¹ المرجع نفسه، ص.36.

الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي، أي بالإعتماد على الإمداد تركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة بميزة تنافسية في السوق ، وهنا تتضح جليا مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز ، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب و إستراتيجية التركيز نتيجة فينطبق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات و بذلك تدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

2- سلاسل الامداد و التنافسية

ظهر مفهوم سلاسل الامداد في الثمانينات من القرن العشرين ليشير الى عملية انتقال المنتجات من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك، كما يشسر مفهوم سلاسل الامداد الى عملية تحقق التكامل بين مجموعة من الأنشطة تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي.

أ- مفهوم سلاسل الامداد

يمكن تعريف سلسلة الامداد على انها مجموع الانشطة التالية:¹

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

كما تعرف سلسلة الامداد على أنها: "مجموع الانشطة الوظيفية التي تتكرر مرات عدة، عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، و ذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين، فنظرا لعدم توافر مصادر المواد الخام و نقاط البيع في نفس الاماكن فان أنشطة الامداد تتكرر مرات عدة حتى يصل المنتج الى السوق".²

¹ إدريس، مرجع سابق، ص ص. 76-78.

² <http://qualimapa-univ-lille.fr/rapp.1.htm>.

و تعرف ايضا : هي مجموعة المؤسسات المترابطة لتنظيم مختلف النشاطات تموين انتاج (توزيع من اجل ضمان حركة المواد و الخدمات من بداية انتاجها الى غاية ايصالها للمستهلك الذي تتغير احتياجاته بحثا عن الخدمات ذات الجودة من حيث التوزيع، التمويل الوقت التكلفة، الأمن وخدمات ما بعد البيع.¹

و تعرف ايضا على انها: "شبكة منظمة للتدفقات الفيزيائية (مواد و أموال) أو غير مادية (معلومات) بدءا من المورد وصولا الى الزبائن النهائيين".²

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

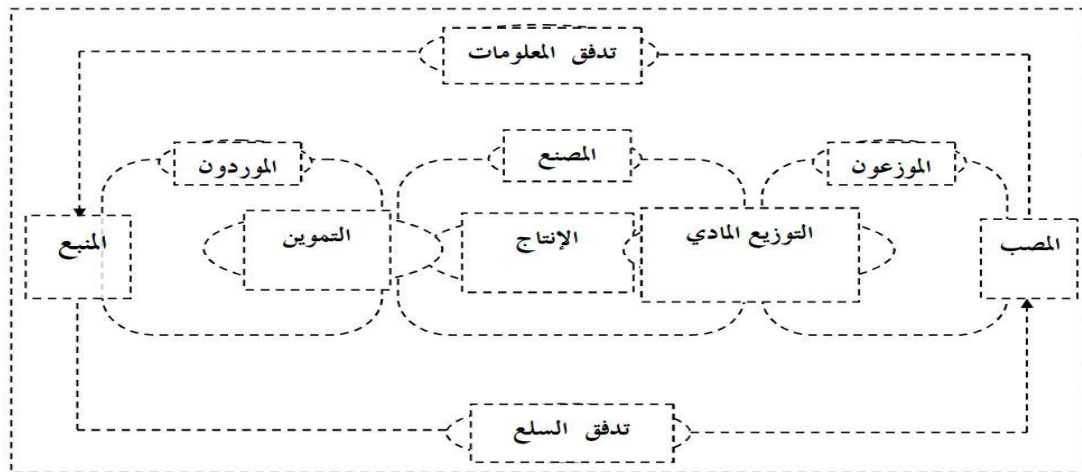
✓ سلسلة الإمداد هي مجموعة النشاطات و العمليات التي تدعم أنشطة الإمداد، بداية من المورد وصولا الى المستهلك الأخير.

✓ كما تشمل سلسلة الامداد مجموع عمليات التوزيعات المادية و الفيزيائية لتسهيل وصول المنتج الى المستهلك النهائي وذلك بالجودة المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة.

✓ كما تشير سلسلة الامداد الى التسيير الشامل لمختلف العمليات و التدفقات من المصدر او المنبع الى المصب، ويقصد بالمصب هنا المورد اما المصب فهو الزبون.

فلسلسلة الامداد هي ذلك النظام المتطامل لجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق مستويات مرغوب فيها من خدمات التوصيل و الجودة و بأقل الكلفات الممكنة كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم: 14 - سلسلة الامداد.



المصدر: زكريا المطلبك، مرجع سابق، ص.336.

¹ La logistique des produits alimentaire Christophe bernard Lille. 2003-2004.

² A ben smaine, l.benyoucef.z.sari.simulation d'une chaine logistique a échelle réelle sous aréna, international conférence on industriel engineering and manufacturing, May, 2010, Batna, Algeria.

ب- التنافسية من خلال سلسلة الإمداد

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

وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الانتهازية فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الأمدادية و هذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها و نحو الأسفل باتجاه عملائها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد او العميل، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو انتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة و التميز، وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها.¹

¹ نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص97.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية ومن خلال التطرق كذلك لأهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بأن لعملية إعداد الإستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه.

كما إن تحقيق الميزة التنافسية تختلف مصادرها و تتنوع، يعد من أهم عو ن أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويعتبر الإمداد أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق و تدعيم تنافسية المؤسسات إذا تم تخطيطه و اعتماده بشكل سليم، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث إن له دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة جريبر

تمهيد :

في هذا الفصل تتم فيها دراسة ميدانية للمطحنة من المطاحن الموجودة بولاية غليزان عملية الإمداد بالقمح اللين تبدأ من ديوان الوطني المهني للحبوب OAIC مرورا بتعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية غليزان CCLS إلى المطاحن وبصفة خاصة مطحنة جريبر بولاية غليزان حيث سوف نتطرق لى عملية الإمداد و علاقة التكنولوجيا بتحسين عملية الإمداد و هذا بتطور عملية إنتاج و سنتعمل الأسلوب التحليلي .

المبحث الأول : تعريف عام لمؤسسة جريبر مع تحديد أهدافها و مراحل الإنتاج بالمؤسسة:

المطلب الأول : تعريف مطحنة جريبر و تحديد أهدافها :

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على ديوان الوطني للحبوب و المطحنة جريبر بولاية غليزان ، و ذلك من خلال تعريف بها ، ثم ننتقل إلى عرض أكثر تفصيلا لوحدة إنتاج الفريضة و هي محل الدراسة، وذلك بعرض جوانب الوحدة وهي الجانب التنظيمي والإنتاجي إضافة إلى الجانب التسويقي، مع العلم أن كل المعلومات المذكورة حول مؤسسة المطحنة جريبر هي من مقابلات مع بعض مسيري المصالح و بعض العاملين بالوحدة، إضافة إلى بعض الوثائق المقدمة من طرفهم و معلومات أخرى مثلا من مديرية التجارة لولاية غليزان و تعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية غليزان CCLS .

ديوان الوطني المهني للحبوب OAIC الذي تم إنشاؤه بأمر من 12 يوليو 1962 ، المشغل الوطني الذي أوكل إليه مهمة خدمة عامة من حيث تنظيم سوق الحبوب ، والإمداد ، والتنظيم ، وتثبيت الأسعار ودعم الإنتاج. وفي هذا السياق ، اعتمد المكتب على وسائل تعاونيات الحبوب والبقول واتحاداتها CCLS و UCA البنية التحتية للتخزين والنقل والمناولة.

المصدر : <https://www.oaic-office.com/Historique.html>

تعاونية الحبوب و البقول الجافة بجليزان و تاريخ الإنشاء سنة 1927. حيث طبيعة الزبائن: المزارع ، الفلاحين ، الموالين ، مكثفي البذور ، وحدات التحويل القمح المدعم (المطاحن) و تجار التجزئة و الجملة للبقول الجافة و الأرز.

البريد الإلكتروني : cclsrelizane@gmail.com . CCLS.RELIZANE@OAIC.DZ

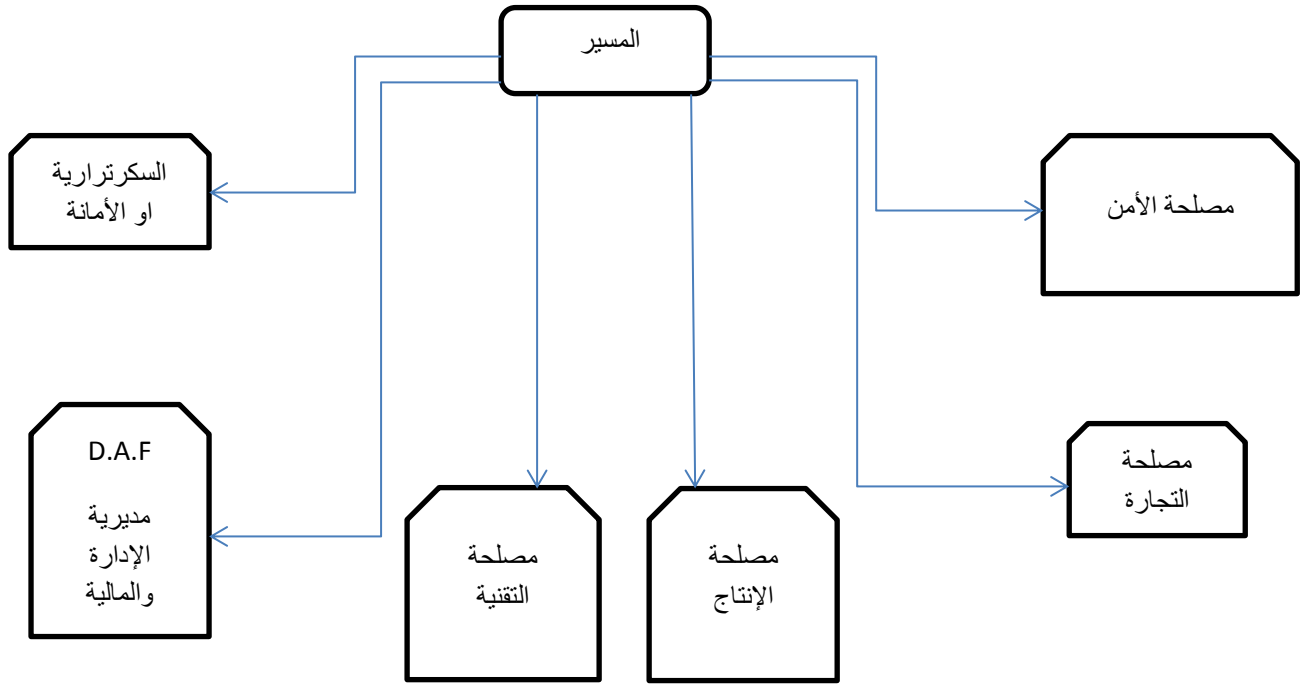
1- تعريف بمطحنة جربير و هي شركة ذات مسؤولية محدودة :

تقع بمطقة صناعية حي بن نعمة نشأة سنة 2003 والتي تحمل رأسمال 12000000000 دينار جزائري و هي مختصة في طحن القمح اللين الذي يأتي مباشرة من التعاونية للحبوب و البقول الجافة لولاية غليزان CCLS بكمية محدودة تعادل 40 بالمئة من الطاقة الإجمالية للمطحنة اليومي و هي تستعمل آلة طحين مستورة من تركيا 4 cylindres de 1 mètre dont un cinquième superpose و عدد عمال 25 شخص كل واحد منهم مختص في مهام , و تشغل مساحة 6211 متر مربع حيث تحتوي على مخزن للفرنسية والنخالة وتستطيع طحن او إنتاج بمعدل 65 طن في 24 ساعة من مادتي النخالة و الفرينة .

- أهداف المؤسسة الاقتصادية :سطرت مؤسسة جربير مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل فيما يلي :

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتوجات.
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- تخفيض التكاليف بالإستفادة من إقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- تلبي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجات السوق.
- توفير مناصب شغل و إمتصاص جزء من البطالة والتكوين .
- الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصة سوقية أكبر .
- تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها من خلال البحث والتطوير.
- تهدف إلى كسب ونيل رضا الزبائن .
- إستمرارية في عملية الإنتاج وهذا لكسب ثقة الزبون في عملية الإمداد .

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



من إعداد الطلبة و المصدر المعلومات المقدم من طرف مسير المطحنة .

المسير : و هو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا و إتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف المصالح .

الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا إستقبال العملاء والزوار لتسهيل الإتصال بالمسير، و إستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

مصلحة الإنتاج: تعد عنصر مهم في المؤسسة وهي تتكفل بتسيير مراحل الإنتاج داخل المؤسسة، وتحاول دوما إجراء دراسة حول الطلب لتحديد كمية المنتج اللازم بالرغم من أن تتم طحن كامل القمح الموجود.

ومن مهامها:

- إستلام المادة الأولية .

- تحضير و تنظيف القمح لطحنه .

- تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.

- إستقبال الأكياس .

- تخزين و تصريف المنتج.
-الصيانة الوقائية و الفنية .

- مراقبة نوعية المواد المنتجة، واكتشاف أي خلل في عملية الإنتاج من خلال التقني متخصص أو من خلال مخابر متخصصة.

وتتكون من:

- عنصر التحويل المطحنة و هو متابعة مراحل الإنتاج من بداية التحويل إلى نهايتها، أي تتكفل بتحويل وإنتاج المادة الأولية وهي القمح اللين.

- عنصر التصدير و الإرسال و يتكفل بإرسال المنتج الفرينة و النخالة إلى مراكز البيع أو الزبائن.

مصلحة الصيانة والتقنية : تعتبر الصيانة في أي مؤسسة إنتاجية ركيزة في المؤسسة، فمن مسؤولياتها تبدأ يوم استلام الآلة إلى غاية إلغاء صلاحيتها.

ومن مهامها:

- القيام بالصيانة الوقائية للألات والمعدات الخاصة بالعمل، ومراقبتها للحفاظ عليها أطول مدة ممكنة.

- القيام بالصيانة الإصلاحية للألات المعطلة، وإعادة إدماجها في العمل.

وتتكون من:

- عنصر التدخل تشرف على تصليح الآلات في حالة وقوع عطل، و الورشة الميكانيكية .

- تتكفل بعملية صيانة قطع الغيار و تخزين قطع الغيار لإستعمالها عند الحاجة.

- تتكفل بشراء قطع الغيار، كما تعمل على ملء المخزون ومراقبة سير المنتوجات في المخزون بصفة دورية و الدائمة، وكذلك قطع الغيار بأنواعها والأكياس وكل المواد الاستهلاكية والعتاد.

مصلحة التجارة: تتكفل بشراء المواد الأولية القمح اللين، وكذلك قطع الغيار بأنواعها والأكياس وكل المواد الاستهلاكية , عملية البيع و إتصال بالزبائن و تقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ عملية البيع.

- مراقبة عملية البيع في المراكز.

- تقييم الجهود البيعية للمراكز.

- تسليم المنتج للزبائن حسب الطلبات... إلخ

- التمويين .

- التخزين .

مصلحة الأمن : مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، وتقوم كذلك بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة و معبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة.

مديرية الإدارة والمالية : تقوم هاته المصلحة بتحرير الشيكات وتحمل أعباء الشراء واستقبال أرباح البيع والأوراق الواردة من البنك و كذا الأجور و مل ما يتعلق بالجانب الإجتماعي للمستخدمين .

وتقوم أيضا بما يلي :

- دراسة الأجور .

- إدارة العلاقات مع الإدارات الخارجية منها مديرية الضمان الإجتماعي , مديرية العمل , مديرية الضرائب و غيرها من المصالح الأخرى .

- تسيير القضايا الإجتماعية .

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية .

- المشاركة في إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.

- العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية .

- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية .

- تأمين و العمل على مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

- متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة .

- مراقبة فواتير الشراء و تحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين .

المطلب الثاني: مراحل الإنتاج :

تبدأ عملية الإنتاج منذ إستقبال القمح اللين حيث و يمر بعدة مراحل حتى يصل إلى مادة الفرينة وعادة ما تكون عملية التنظيف هي متكررة كثيرا و هذا من أجل وصول إلى منتج نهائي و بطبيعة الحال هذا كله بفضل التكنولوجيا المستعملة التي تساعد في ذلك وتنتهي بعملية التوزيع و البيع .

لتركيب الكيميائي للحبوب :

تحتوي الحبوب الناضجة على الكربوهيدرات و البروتينات والدهون و العناصر المعدنية والفيتامينات والإنزيمات و النخالة و مواد أخرى و التي تعد عنصر هام في تغذية الإنسان.

المحتوى	الجزء بالمئة
ماء	14-15 بالمئة
مواد نيتروجينية	13-15 بالمئة
الدهون	2,3-2,8 بالمئة
النشاء	65-68 بالمئة
سكر قبل المعالجة	0,10-0,15 بالمئة
سكر بعد المعالجة	2,5-3 بالمئة
السليولوز	2,5-3 بالمئة
بنتوسان	8-9 بالمئة
نسبة الرماد	1,8-2 بالمئة

جدول من صفحة الأنترنت : [https://farm-](https://farm-ar.desiguspro.com/posadka/ogorod/zlaki/pshenitsa/chtotakoe-myagkaya-pshenitsa-chem-ona-otlichetsya-ot-tverdoy.html)

[ar.desiguspro.com/posadka/ogorod/zlaki/pshenitsa/chtotakoe-myagkaya-pshenitsa-chem-ona-otlichetsya-ot-tverdoy.html](https://farm-ar.desiguspro.com/posadka/ogorod/zlaki/pshenitsa/chtotakoe-myagkaya-pshenitsa-chem-ona-otlichetsya-ot-tverdoy.html)

حيث هناك نلاحظ ان حبة القمح تحتوي الثسر من العناصر و المحتويات و فصل تلك المحتويات يحتاج إلى عملية طويلة و دقيقة جدا من أجل الحصول نوعية مختلفة من الإنتاج و يجب أستعمال الطحن أو السحق حيث تعدّ عملية الطحن من أقدم مراحل تحضير الغذاء و هي العملية التي يتم فيها تحويل الحبوب الدقيق وفيها يتم فصل مكونات الحبوب عن بعضها فيتم فصل النخالة (القشرة) عن الأندوسبرم (الدقيق) بالإضافة الى ذلك يتم فصل الجنين نظرا لارتفاع نسبة الدهن فيه وبالتالي فإن تركه ضمن منتجات الطحن يؤدي الى حدوث تزنخ لهذه المنتجات ، وقد أهتم الإنسان بها منذ أقدم العصور وتطورت المطاحن المستخدمة مع التطور التدريجي للتكنولوجيا، فقد استخدم الإنسان البدائي الحجارة لسحق الحبوب، حيث استخدم الهاون والمطحنة السرجية منذ أكثر من 2 000 سنة قبل الميلاد ، كان لكل منزل أدوات طحن خاصة به وعلى الرغم من التطورات الحديثة مازال يستخدم

الهاون في منازل العديد من دول العالم كأحد أبسط أدوات طحن الحبوب وغيرها من المواد الغذائية. مع زيادة الحاجة لطحن كميات كبيرة من الحبوب، تطورت معها طرائق الطحن، فأدخل المصريون عملية الطحن المتكررة وعملية نخل الجريش حيث أمكن الحصول على دقيق أنعم ولون أكثر نضاعة.

حيث استخدم الطاحونة ذات العتلة وهي عبارة عن حجرين الحجر العلوي ذوا أسنان يتحرك بشكل أفقي فوق الحجر السفلي الثابت و استخدمت الطاقة البشرية لإدارة الحجر العلوي .

ومن ثم أوجد الرومان الطاحونة الدوارة والتي استخدمت الطاقة الحيوانية لتدويرها ، وتحولت عملية تشغيل الطاحونة الدوارة من الطاقة الحيوانية إلى طاقة المياه قبل 2000 عام، وفي المناطق التي لا يتواجد فيها الماء استخدمت طاقة الهواء، فقد أنشئت أول طاحونة هوائية قبل 1000 عام، وكان التطوير الوحيد خلال هذه الفترة الطويلة في طريقة تحريك الحجارة وعند ظهور الطواحين المائية والهوائية بدأ استخدام المناخل لفصل غلاف الحبة. ثم أُستبدلت بعد ذلك طاقة الماء والهواء بطاقة البخار في نهاية القرن التاسع عشر ومن ثم بالطاقة الكهربائية.

ظهرت أول مطحنة صناعية في نهاية القرن الثامن عشر عام (1785 م) وجاء أهم تطور في تصميم المطاحن عام 1870 م على يد الهنغار وذلك بتطوير آلات الطحن الاسطوانية. وفيما بعد تم تطوير مفهوم المنتجات المتدرّجة في القرن التاسع عشر. كما وضع الناقل الكيلي والناقل الحلزوني، مما حول عملية الطحن إلى عملية

مستمرة. واستخدم جهاز تنظيف السميد في فرنسا عام 1860 حيث سهل إزالة النخالة. كما أُستخدِم في القرن العشرين النقل الهوائي في المطاحن، ويمكن القول إن التطورات التدريجية في القرن العشرين تضمنت نقل المواد وتطوير التجهيزات المستخدمة والتحكم الآلي وأتمنتها. وبذلك أصبحت عملية الطحن علماً تقنياً إلى جانب كونها مهارة صناعية، لذلك أصبح من الضروري تحضير الكادر الفني العملي، وقد كان ذلك من خلال بناء المعاهد المتخصصة وإجراء الأبحاث لضمان تطور هذه الصناعة.

وبالتالي فإن عملية الطحن تتم في عدة أنواع من المطاحن .

وتقسم أنواع المطاحن إلى عدة أنواع بحسب نوع التصنيف وهي:

تصنيف المطاحن بحسب نوع حجر الطحن⁽¹⁾:

مطاحن الحجارة Stone Mills

مطاحن السلندرات Roll Mills

1- مطاحن الحجارة : Stone Mills

وتتكون هذه المطاحن من أزواج من الحجارة الدائرية الكبيرة المنقوشة بطريقة خاصة ويكون احد الحجرين ثابت والآخر متحرك (العلوى) وتتم عملية ادارة الحجر بواسطة قوة محرقة كالإنسان او الحيوان او الماء او الهواء او المحركات الكهربائية وقد يبلغ عدد أزواج الحجارة في المطحن الواحد من 2 - 24 زوج.

وتنتشر هذه المطاحن في كثير من الدول العربية وخاصة في الريف ويمكن التحكم في السرعة كما يمكن التحكم في المسافة بين الحجرين وبالتالي يمكن التحكم في درجة نعومة حبيبات الدقيق الناتجة.

- أهم خصائص الدقيق الناتج من مطاحن الحجارة
- غير متجانس النعومة
- يحتوى على نسبة عالية من حبيبات النشا المتهتك
- يحتوى على نسبة مرتفعة من الرماد
- يمتص نسبة عالية من الماء بالمقارنة بالدقيق الناتج من مطاحن السلندرات

وعادة تستخدم هذه المطاحن في انتاج دقيق ذات استخراج عالي واحيانا دقيق الحبة الكاملة حيث يوضع القمح من اعلى والمواد المطحونة تجمع فى عبوة من اسفل دون عملية نخل ، وقد يجرى عليها عملية نخل بسيطة لتخليصها من بعض النخالة.

2- مطاحن السلندرات : Roll Mills

وهي تمثل نموذج للتطور في صناعة الطحن وتعرف بمطاحن السلندرات والتي فيها تمر الحبوب بين سلندرات (درافيل) من الصلب القاسي حيث يتم طحن الحبة برفق بين سلندرين متقابلتين يدور كلا منهما في اتجاه عكس الآخر وسطحيهما مسنن مما ينشأ عنها تجاوب تعمل على سهولة كسر وفتح الحبة مع الاحتفاظ بقدر الإمكان بغلاف الحبة سليم على هيئة رقائق عريضة يسهل فصلها عند النخل وذلك في المراحل الاولى (سلندرات الكسرات) بينما في المراحل التالية يتم تقليل المسافة بين أزواج من السلندرات الملساء (سلندرات التنعيم) تدريجيا فيزيد بذلك مقدار الضغط الواقع على أجزاء الإندوسبرم بغرض

تنعيمه ليصبح دقيق وبعد عملية الطحن يتم فصل الدقيق عن الردة بواسطة مناخل خاصة من الحرير ذات عدد ثقوب محددة في السنتمتر المربع.

من صفحة أنترنيت (1):

<https://ap-miller.com/single-technology?id=1000024>

أقسام المطحنة :

1- الأقسام الرئيسية:

- قسم التسلم والتخزين: يحتوي على عدة آلات مهمتها تسلم الأقماع ووزنها وتوزيعها على خلايا الصومعة.

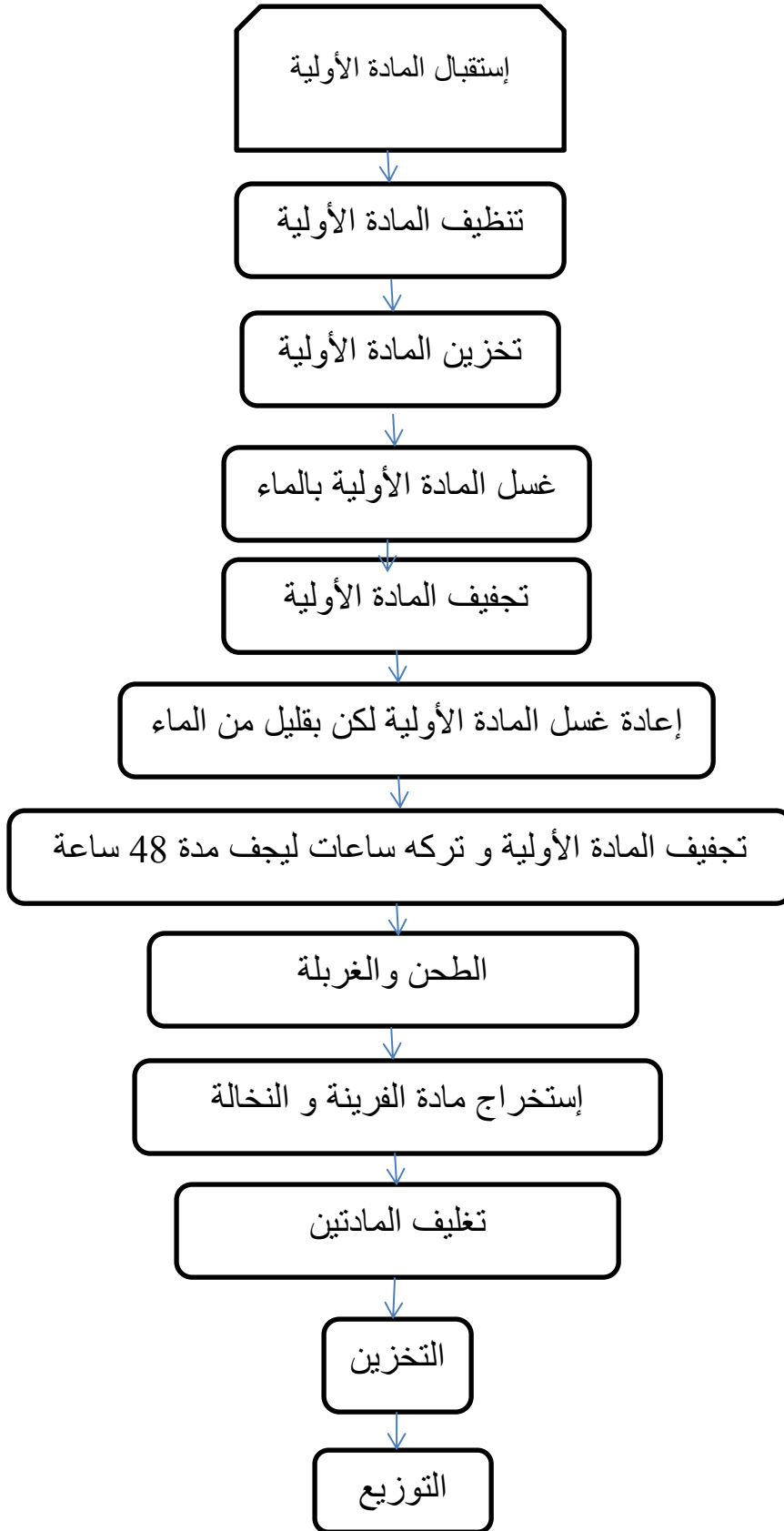
- قسم التنظيف: ويتولى تنظيف الأقماع من الأجرام والشوائب أي المواد الغريبة عن حبوب القمح.

- قسم الطحن: تجزأ الحبوب فيه إلى أغلفة وجنين وأندوسبيرم، ويسحق الأندوسبيرم سحقاً ناعماً. وتحول الأغلفة والجنين إلى أجزاء كبيرة نسبياً مكونة النخالة.

- قسم التعبئة والتخزين: ويتولى تعبئة الدقيق في أكياس قطنية وتخزينها إلى حين تسويقها.

2- الأقسام المساعدة: وتضم أقسام الكهرباء والميكانيك والديزل والمخبر والتحليل والخراطة واللحام، والمرآب والآليات، وورشة لف المحركات، ومستودعات الأقماع والدقيق والنواتج (النخالة)، وقطع التبديل، وأكياس التعبئة.

شكل البياني يوضح مراحل الإنتاج :



من أعداد الطلبة وهذا إعتقاد على معلومات مقدمة من طرف تقنيي المطحنة

مراحل عمليات الطحن والفرز وسير العمل في المطحنة

تتم عمليات الطحن والفرز في المطاحن الحديثة بدءاً من وصول القمح إلى المطحنة وانتهاءً بخروجه على شكل دقيق في أكياس وفق المراحل الآتية:

1- قسم التسلم والتخزين ويتضمن:

- الفحص: يتولى العاملون بتحليل وفحص عينات من حبوب في الشاحنات، ومقارنة النتائج مع جدول المواصفات القياسية الرسمية. وقد تُرفض الشحنة، أو يسمح لها بالدخول فتصنف عندئذٍ إلى درجة أولى أو ثانية.

- القبان الأرضي: بالوزن القائم، ويعاد وزن الشاحنة فارغة بعد التفريغ وحاصل فرق الوزنين يساوي وزن القمح المتسلم.

- جورة الاستقبال: تفرغ الشاحنة حمولتها في جورة الاستقبال المغطاة بشبك معدني يحتجز الأجرام والشوائب الكبيرة الحجم.

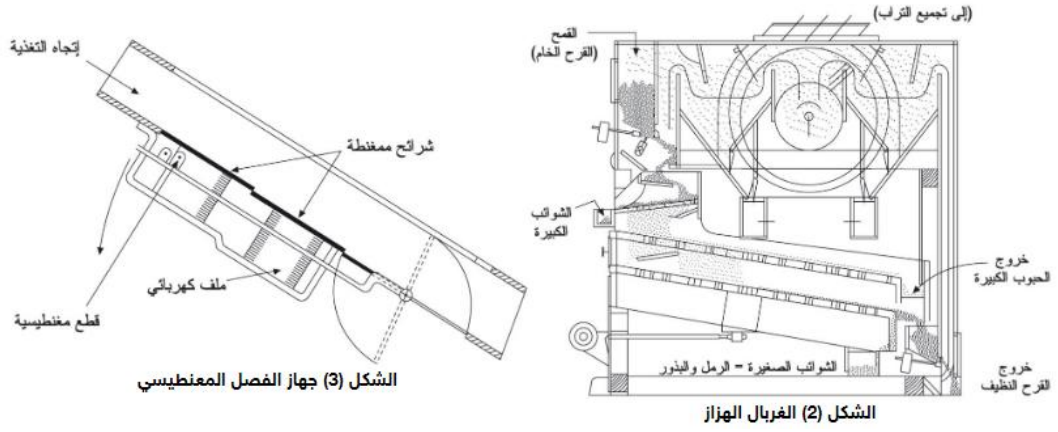
- صومعة الحبوب: مقسمة إلى خلايا للقمح القاسي وأخرى للقمح الطري. يعمل الرافع العمودي ذو الأوعية (الكيلات) على مبدأ النواعير، فيرفع الحبوب من حفر الاستقبال إلى مستوى الطابق التاسع وتوزن الحبوب المتدفقة إلكترونياً، وترسل الأوزان إلى جهاز كرونوس لتخزينها. وثم تمر عبر نواقل أفقية حلزونية إلى الخلايا وتعقم ألياً (بمعدل 10 حبات فوستوكسين/1طن). يحتوي هذا القسم على خلايا التحضير اليومي المخصص نصفها للقمح القاسي ونصفها الآخر للطري، وتملاً هذه الخلايا يومياً.

2- قسم التنظيف ويتألف من:

- الغربال الهزاز الدوار: تحوي كل خلية من خلايا التحضير اليومي في أسفلها عدادات نسبية لإنتاج الخلطة المطلوبة بنسبة 50% من القمح القاسي و50% من القمح الطري، وتختلف هذه النسبة من وقت إلى آخر. وتوزن الخلطة في قبان إلكترونياً، وثم تدفع إلى مستوى الطابق الخامس لغربلتها في جهاز التنظيف الذي يتكون من غربال علوي لفصل الشوائب والأجرام الأكبر حجماً من القمح، وغربال سفلي لفصل الشوائب والأجرام الأصغر حجماً من القمح، في حين تفصل هوائياً الشوائب الخفيفة الوزن كالقش .

- الشكل 2- .

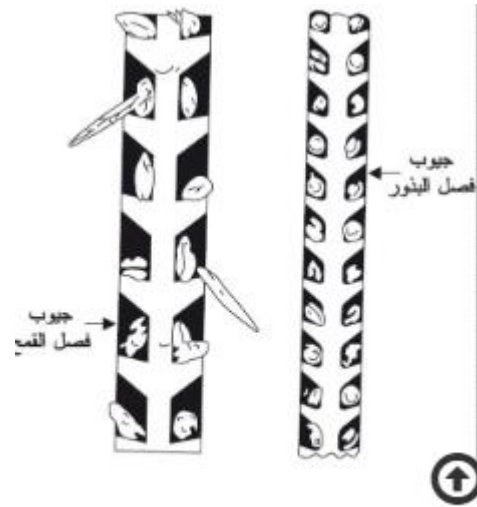
وقبل خروج الحبوب النظيفة (القرح النظيف) من نهاية الغربال تمرر على مغنطيس لتخليصها من القطع المعدنية - الشكل 3- .



الخاصة: تعمل على مبدأ الوزن النوعي، فتفصل البحص والغبار والقشور، وتفرز القمح إلى أقماح عالية الجودة، وأخرى متوسطة الجودة مع بذور الأعشاب وغيرها.

- طاولة التصنيف: تمرر الأقماح المتوسطة الجودة عليها لتخلصها من بذور الأعشاب والحبوب المنخورة.

- جهاز التنقية الأسطواني Trieur cylinders: تصل إليه الأقماح مع الشوائب المساوية لها قطراً والمختلفة عنها شكلاً وحجماً. ويتألف هذا الجهاز من أسطوانتين أفقيتين: علوية تفصل الشوائب الكروية، وسفلية تفصل الشوائب الطويلة كالشعير - الشكل 4-.



الشكل (4) جهاز الفصل الأسطواني

3- قسم التكيف والتقسير: لتسهيل عملية التقشير والطحن، تمرر الحبوب فيه أولاً على أجهزة قياس الرطوبة والوزن النوعي والحرارة، وترسل النتائج إلى الحاسوب الذي يحسب كمية الماء الواجب إضافتها إلى الحبوب رشاً. وتم تدخل الأقماع المرطبة في خلايا التخمر (الترييح) في المرحلة الأولى حيث تترك فيها مدة 17.5 ساعة، ثم تمرر الحبوب في المقشرة العمودية لتقسيرها جزئياً .

وتكرر عملية الترطيب والتخمير مرتين، ثم تسحب الحبوب المتخمرة في المرحلة الثانية وتمرر على مغنطيس، ثم تقشر ثانية وتمرر في خلايا التحضير للطحن، ثم تقشر ثالثة بعد خلايا التحضير وقبل الطحن. ويجري سحب الشوائب والأجرام النباتية الناتجة وجرشها في الجاروشة، ثم ترسل لتخلط مع النخالة الناتجة من الطحن.

ويوجد عدة طرائق لعملية الترطيب ، إما بالطريقة الباردة أو بالطريقة الساخنة أو بالبخار. ففي الطريقة الباردة فإن عملية الترطيب قد تستغرق مدة 24 ساعة أو أكثر، أما طريقة الترطيب على الساخن فإنها تستغرق من ساعة إلى ساعة ونصف في حين طريقة البخار فإن دقيقة واحدة كافية لذلك. وتحسب كمية الماء الواجب إضافتها للحبوب بهدف ترطيبها .

و من خلال المعادلة الآتية نسبة الماء الواجب إضافتها :

$$\frac{100 \times (2r - 1)}{100 - r}$$

ر 1 = نسبة الرطوبة المطلوبة.

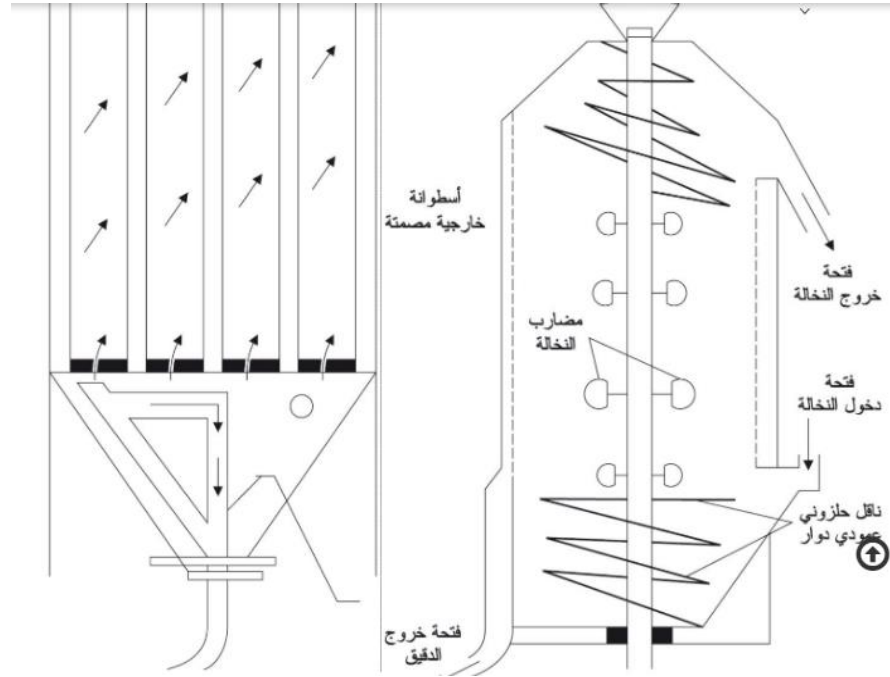
ر 2 = نسبة الرطوبة الاساسية في الحبوب.

دكتور حسين علي موصللي الكتاب حبوب التغذية ص 39-44 سنة 2006

4- قسم الطحن: يتم الطحن في المطاحن الحديثة على مراحل إذ تظهر خلالها نواتج متعددة تتفاوت في تركيبها الكيميائي. وعليه فإن وحدة الطحن تشمل أربع مجموعات على الأقل من الأسطوانات. وكل مجموعة منها مكونة من زوج من الاسطوانات ومنخل هزاز. يبلغ طول كل اسطوانة منها متراً واحداً وقطرها 25 سم، وتكون سطوح الاسطوانات مموجة على شكل أقنية طويلة ودقيقة يبلغ عددها في البوصة الطولية من محيط الاسطوانة بين 10-12 في المجموعة الاولى، ويزيد عددها تدريجياً في المجموعات اللاحقة إلى أن تصل إلى 28 فتاة في البوصة في المجموعة الرابعة (الأخيرة) .

أما المسافة بين كل زوج من الاسطوانات فتكون متسعة نسبياً من البداية ثم تضيق تدريجياً في المجموعات اللاحقة لزيادة تنعيم المنتج عند دورانها (علماً ان المسافات بين كل اسطوانتين قابلة للتوسيع والتضيق حسب حجم الحبوب المراد تكسيروها) وعليه فان الحبوب تجرش في المجموعة الاولى بين الاسطوانتين ويدفع الناتج باتجاه المنخل يتساقط الدقيق ويجمع، ثم يدفع ما بقي فوق المنخل باتجاه المجموعة الثانية من الاسطوانات فيطحن الناتج وينخل ويجمع الدقيق الناتج ثم يدفع ما تبقى فوق المنخل

إلى المجموعة الثالثة من الاسطوانات وهكذا حتى نحصل في النهاية على أربع مجموعات من الدقيق وتبقى النخالة فوق المنخل الرابع لتشفط باتجاه المستودع الخاص بها -الشكل 7 و8-



الشكل 8

الشكل 7

يسحب الدقيق الناتج من المنخل النهائي إلى قسم المزج والتعبئة.

ويوزن إلكترونياً في نهاية الطحن، ومن ثم يمكن حساب النسبة المئوية لوزن الدقيق الناتج من وزن الحبوب المسجل في بداية قسم التنظيف.

5- قسم المزج والتعبئة: يسحب الدقيق الناتج إلى قسم التخزين المؤقت، وذلك في خلايا كبيرة سعتها 120 طناً للدقيق، أو 70 طناً للنخالة و هي مخلفة على حسب إختلاف المطاحن ، ويوجد في أسفل كل خلية خلاط الدقيق، وحين سحبه من الخلية يمكن مزجه مع دقيق من الخلية الأخرى.

يسحب دقيق خلايا التخزين إلى خلايا التعبئة الصغيرة الحجم (60 طناً للدقيق أو 30 طناً للنخالة)، وقبل دخولها تمرر عبر جهاز قاتل للحشرات (الأنتوليتتر- entoleter) الذي يعمل على مبدأ التصادم.

يسحب الدقيق المخلوط من خلايا التعبئة ويمرر على جهاز مراقبة مؤلف من منخل أسطواناني دوار مثقب بثقوب دائرية قطرها 5مم؛ لمنع مرور الأجسام الصلبة والكبيرة مع الدقيق الذي يوجه إلى قبايين آلية توزن نحو 5.49 كغ وتعبأ في كل من الأكياس المخصصة لذلك أكياس 25 كغ و 50 كغ ، ثم تتم خياطتها بعد وضع بطاقات التعريف عليها يحث يمكن تخزينها في شروط معينة قبل عملية التوزيع.

والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع اي إمداد المخازن ، الفلاحين ، محلات البيع و المؤسسات المختصة في صناعة مواد معينة .

مراحل الإنتاج تت من طرف الطلبة و بمساعدة تقني المطحنة و كذا بعض المراجع من أنترنت :

موصلي، حسين علي (2006)، الحبوب الغذائية.. انتاجها - تخزينها - تصنيع منتجاتها.

المبحث الثاني : الإمداد وإستراتيجية التنافسية للمؤسسة :

سنحاول في هذا البحث معرفة عملية الإمداد وهذا تشخيص واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة أي المطاحن و بالأخص مطحنة جربير و القدرة التنافسية بين الطاحن و ودور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة .

المطلب الأول : تشخيص واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة ودور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة :

تبدأ عملية الإمداد من تموين المؤسسة بالقمح اللين كمدخلات إلى غاية التوزيع للزبون النهائي كمخرجات و ستحال شرح و تسليط الضوء على أنشطة المؤسسة و واقع سلسلة الإمداد بها من المورد إلى الزبون .

1- تشخيص واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة :

التكنولوجيا وحجم المؤسسة المستعملة :

عند ملاحظة التكنولوجيا المعلومات المستعملة في المؤسسة هي موجود و لكن بسيطة وخاصة بالعمال بقسم الإنتاج من حيث إتصال بهم وتبادل المعلومات معهم .

هناك مؤسسات عملية التغليف تتم بها بطريقة آلية و وزن الكيس و خياطة وحتى إنتقال الكيس إلى وسيلة النقل او إلى المخزون كلهم بطريق آلية ، غير أن المؤسسة لا تسعمل تلك التكنولوجيا فكلها تتم بطريقة يدوية هذا ما يؤثر على صحة العامل.

يقوم الديوان الوطني للحبوب و البقول الجافة بتوزيع القمح اللين على المطاحن و كل منهم له حصته , الجدول التالي يوضح حصة بعض المطاحن :

إسم المؤسسة - شخص معنوي -	كمية القمح اللين بالقنطار في اليوم
م Z	26000
م A	108000
م B	33840
م C	112000
م D	112000
م E	56000

يتم تزويد المطاحن بالقمح اللين بشكل يومي و 5 أيام في الأسبوع و بكمية ثابتة و غير متغيرة و من الجدول نلاحظ إختلاف في حصة كل مطحنة و هذا راجع أساسا إلى حجم المطحنة و الكمية التي

تستطيع ان تطحنها المؤسسة حيث عند شراء اي مطحنة تكون مصحوبة بطاقة التقنية تحتوي كمية التخزين , حجم مخزون المنتج النهائي , نوعية المطحنة , قدرة الإنتاج في 24 الساعة و عدد الأسطوانة التي تقوم بالسحق و غيرها , و تبعا لبطاقة التقنية يتم تحديد الكمية القمح التي تحصل عليها المؤسسة , فكلما كانت طاقة الإستعاب و عدد الأسطوانات أكبر كلما زادت كمية أو نسبة القمح الممنوحة للمؤسسة .

مقارنة بين مطحنة Z و مطحنة B فهذه الأخيرة كبيرة مقارنة بمطحنة جربير و بالتالي الكمية كبيرة حيث ان كمية القمح المطحون يكون كبير و هذا راجع إلى حجم المؤسسة و التكنولوجيا المستعملة في الآلة من حيث طريقة التنظيف و الترطيب و الجفيف و الغربال الموجود من حيث النوعية و العدد ,

و كذا عدد الأسطوانات و نوعيتها فهي تحدد الكمية القمح التي سوف تسحقها و كذا نوعية الفريضة المتحصل عليها بمساعدة الغرابيل , تحدد الكمية على أساس قوة السحق و التي يتم معاينتها و تحديدها من طرف مديرية الصناعة , زهذا ما يؤثر على الثروة التنافسية للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى حيث كلما كانت قوة السحق كبيرة كلما زادت كمية القمح الممنوحة أي زادت عملية الإمدادية و كانت كمية المنتج المتحصل عليه كبير و زاد الطلب من طرف الزبون , و منه حجم المؤسسة و التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة هما اساسيا في تحديد منافسة المؤسسات مع بعضها البعض.

يتم منح 40 بالمئة من قدرة المؤسسة اليومي و كما هو موضح :

كمية القمح المتحصل عليها = قدرة المطحنة على الإنتاج خلال 24 ساعة X 40 بالمئة

و من بطاقة التقنية لجربير نجد قدرة المطحن هي 65 طن في 24 ساعة

وعليه :

$$\frac{65 \text{ طن} / 24 \text{ ساعة} \times 40}{100} = 26000$$

الزبون :

تهتم المؤسسة بالزبون بدرجة كبيرة و باعتبار منتج الفريضة بأنواعها منتج ذو استهلاك واسع في الجزائر حتى النخالة التي زاد الطلب عليها مؤخا و يعتبر من الأمن الغذائي ، حيث إن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت و المكان المناسب و بالتكلفة المناسبة و بالسعر المناسب الذي هو محدد و مقنن من طرف الدولة مسبقا ، هناك العديد من المطاحن المتواجد على مستوى الإقليم و هذا يعني هناك منتوجات من طرفهم و هي متغير من حيث النوع و الجودة ، حيث نلاحظ على مستوى المؤسسة تنتج منتوجين و هم الفريضة و النخالة ، و الفريضة التي بدورها تختلف من حيث النوعية و الجودة ، ما لاحظناه على مستوى الأسواق أين تباع الفريضة بالتجزئة و الخبازيين هناك طلب على نوعية الفريضة يعني ذوق المستهلك يختلف باختلاف اللون الفريضة خاصة من بيضاء إلى رمادية وفعاليتها خاصة في العجين فوجدنا نوعا ما أن المؤسسة لا تراعي هذا الجانب جانب كثيرا و هو جد مهم في التنافسية و

الطلب على المنتج في السوق من طرف الزبون و هذا فقط في مادة الفرينة لأن مادة نخالة بيعها سهل خاصة للفلاحين أصحاب المواشي وزاد الطلب عليها كثيرا خاصة مع إرتفاع أسعار علف المواشي .

التخزين:

عند نهاية من المنتج بتعبئته و التغليفه في أكياس بلاستيك سعة 25 كغ تقوم المؤسسة بتخزين المنتج غير ما يلاحظ على مستوى المخزون انه لا يحتوي تكنولوجيا حديثة التي لها دور في شروط الحفظ و خاصة المتعلقة بدرجة الحرارة بحي أن مدينة غليزان منطقة جد حارة في الصيف حيث تستعمل طرق تقليدية وعادية في المناولة و حمل الأكياس وتوزيعها و هذا ما يساهم في فساد مادة الفرينة و النخالة .

و مراقبة المخزون يتم بطريقة تقليدية و بسيطة بسبب المنتج يتم صرفه و بيعه مباشرة حيث لا يبقى في المخزن مدة طويلة .

النقل :

النقل هو عامل جد مهم للمؤسسة حيث أن عملية الإمدادية و النقل يكون على عاتق المؤسسة على أن تعوض الدولة تكاليف النقل للمؤسسة لاحقا ، المؤسسة تملك شاحنة نقل واحدة لنقل الحبوب من ديوان الوطني للحبوب و البقول الجافة إلى المطحنة و هذا ما يعاب عليها حيث يمكن أن تتعرض الشاحنة إلى عطب ما ربما يؤدي إلى تأخر عملية إمداد بالقمح أو يلغيها و لا يمكن أن تتحصل مؤسسة بعدها على حصتها من القمح في اليوم الموالي وهذا يثر على القدرة التنافسية المؤسسة في حالة التأخير أو حالة إلغاء الحصة حيث أن زبون قد يتحصل في غير وقت المناسب و قد لا يتحصل على المنتج المتمثل في الفرينة أو النخالة ، و ربما يلجأ إلى مؤسسة أخرى .

المناولة :

تبدأ عملية المناولة عند تفريغ المادة الأولية في مخازن أرضية و يتم بعدها عملية إنتقال المادة الأولية في الماكينة بطرية آلية حتى عند النهاية لتتم التعبئة و التغليف في أكياس مختلفة الأحجام حيث هناك عمال يزنون الأكياس ثم توع في مخزن في إنتظار عملية بيعها .

وتكون التعبئة بطريق سهله حيث توضع في أكياس وتتم خياطها مع و ضع ملطقة تحمل إسم الشركة و المنتج و هناك الأحجام مختلفة :

- أكياس 10 كغ .
- كياس 25 كغ .
- أكياس 50 كغ .
- أكياس النخالة .

النتبؤ بالطلب:

بما أن حصة المؤسسة قليلة و مؤسسة هي قديمة في مدينة فهي تبيع كل ما تنتجه حيث أن الزبان لديها معروفين مسبقا أحيانا ، أما عملية فيما يخص التنبؤ بالطلب فهي تركز على مجال اهتمامها على الإنتاج ومحاولة إشباع أكبر قدر من الاحتياجات ففي الواقع فإن المؤسسة تمد العملاء و الزبائن بالكميات المتعارف عليها و التي يطلبونها دائما ، فتنبأ بالطلب يتأثر بعملية الإمدادية من و إلى المؤسسة بالقمح اللين و صحة الألة أو الماكنة .

وظيفة الإنتاج:

إن عملية الإنتاج هي سلسلة طويلة كما شرحنا سابقا و عملية التنظيف هي متكررة و عليه عنما نقول عملية التنظيف يعني التخلص من الشوائب و المواد التي هي ليست من قمح لين ، تلك الواد هي عناصر مختلفة إما قمح مكسر أو مواد لا تصلح لإنتاج الفرينة و النخالة و لكن ربما تكون صالحة لصناعة مواد أخرى ، فهنا المؤسسة يركز اهتمامها فقط إلى إنتاج مادتي الفرينة و النخالة أم المواد أخرى و إن كانت بنسبة جد قليلة تعادل 1 بالمئة أو أقل وماله الرمي أوقمح مكسر يباع .

تتوفر المؤسسة على 27 عمال من إداريين ,تقنين و عمال و هنا نلاحظ أنها لا تتوفر مثلا على مهندس و خاصة ان الصيانة جد مهمة لإستمرارية عمل الماكنة و هذا مع التطور الملحوظ للألات , فهي تعتمد على تقنيين لإصلاح أي عطب و هم مختشيين و متمكنيين و عندما يكون عطب كبير تلجأ المؤسسة إلى و رشات خارجية لإصلاح العطب و ربما هذا لتقليل التكلفة و خاصة أن مطحنة حصتها صغيرة من القمح اللين .

وظيفة الشراء :

إن عملية شراء مادة الأولية تكون من مصدر واحد وهو تعاونية الحبوب و البقول الجافة . و نوعية الحبوب هي نفسها لجميع المطاحة أي نوعية واحدة و سعر الشراء هو سعر محدد من طرف الدولة و لا يمكن شاء يسعر أقل كيف الذي يؤثر على التنافسية أي مقنن أي أن سعره لا يتغير و مصلحة الشراء تعرف مسبقا الكمية وكذا السعر و عليه لا توجد تنافسية في عملية شراء القمح ، وحتى عملية بيع الفرينة و النخالة تباع بسعر محدد من طرف الدولة مسبقا و التي هي التالي :

الكمية الفرينة	سعر البيع لتجار الجملة	سعر البيع لتجار التجزئة	سعر بيع للمستهلكين
كيس 1 كغ	23.70	25.70	27.50
كيس 2 كغ	45.40	48.40	51.50
كيس 5 كغ	113.50	123.50	133.50
كيس 25 كغ	550.00	565.00	592.50

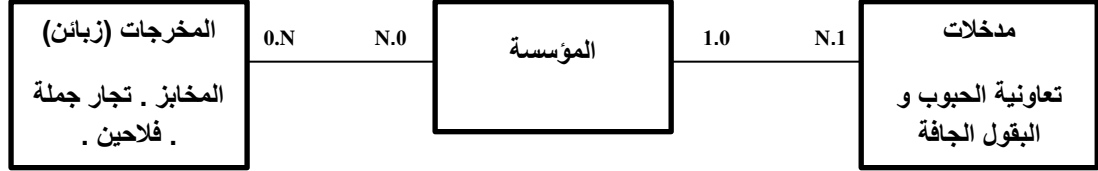
المصدر من الجريدة الرسمية

و سعر النخالة الذي يباع للفلاحين ومؤسسات التي تصنع منه مواد أخرى أي يباع بسعر مقنن 1800 دج للفتنطار .

لكن المؤسسة تشتري مواد أخرى و متمثلة في مواد التغليف و التعبئة أجهزة خاصة بالمؤسسة و مواد الصيانة , قطع غيار خاصة و هي مواد مكلفة و مهمة لإستمرارية المؤسسة .

سلسلة الإمداد بالمؤسسة :

تعتبر سلسلة الإمداد للمؤسسة محدودة من الأعلى لأن المؤسسة تمون نفسها من طرف مورد واحد فيما يخص المادة الأولية (القمح اللين) اي المدخلات أما من جنب المخرجات في متعددة وكما هي موضحة في المخطط التالي:



- مخطط من إعداد الطلبة -

$N \leq 1$: يرمز الى عدد التعاملات وهو من واحد أو أكثر.

مما يلاحظ من خلال الشكل ان السلسلة الإمداد الخاصة بالمؤسسة من ناحية المدخلات هي بسيطة حيث تعتمد على مورد واحد ولا يوجد منافسين آخرين ، اما من ناحية المخرجات فهي متعددة و مختلفة وهذا لثقة التي تتميز بها المؤسسة و أقدمية ونوعية المنتج .

2- دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة :

بعد تشخيص واقع أنشطة الإمداد بالمؤسسة ومعرفة مدى تركيز واهتمام المؤسسة بها سيتم الانتقال إل معرفة دور هذ الأنشطة في التنافسية وكيف تؤثر بالإيجاب والسلب على هذ الأخيرة .

دور تكنولوجيا في تنافسية المؤسسة :

إن تكنولوجيا و حجم المؤسسة هو عامل جد مهم في تنافسية المؤسسة و خاصة في السوق حيث أن عندما يكون حجم المؤسسة كبير و لها قدرة سحق كبيرة زادت كمية النادة الأولية , و عليه هنا تحدد كمية المادة الأولية التي تحصل عليها من حيث قدرة السحق و حجم مؤسسة كلما إرتفعت زادت معها حصة المؤسسة من المادة أولية و العكس صحيح , وهنا تحدد المنافسة في السوق حيث أن التنافسية في السوق تكون من عواملها توفر المنتج بالكمية الكافية التي تحدها مسبقا كمية المادة الأولية التي تم سحقها .

دور الزبون في تنافسية المؤسسة:

ما يمكن التوصل إليه حول أهمية الزبون بالمؤسسة وأثره على التنافسية المؤسسة هو مهم ، حيث أن المنتج النهائي يباع في يومه و هذا يدل على أن للمؤسسة أهمية ومكانة في السوق ، و لكن لا يجب على المؤسسة إهمال بالزبائن حيث أن الأذواق تتغير أحيانا و خاصة مع وجود عدد كبير من منافسين في السوق ، مع توفير المنتج في الوقت المناسب و أيضا الجودة و النوعية .

دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة:

من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة تبين أن خدمة النقل لا تساهم بشكل ايجابي في تنافسية المؤسسة وهذا نتيجة لعدد من جوانب النقص فيها مثلا عدم ملائمة المركبات المخصصة لعملية النقل وهذا ما يلاحظ عند مرور الشاحنات أن كمية من القمح تسقط في الطريق ، كما تعتبر وسيلة النقل الوحيدة المتوفرة غير كافية فربما حصل أي شيء او عطل في المؤسسة أو في الطريق فهذا يؤثر على العملية الإنتاجية و على البون و حيث لا يتسلم المنتج في الوقت المناسب و هذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة من حيث السمعة و الثقة الزبائن في السوق .

دور خدمة التخزين في التنافسية:

تساعد عميلة التخزين بصورة عامة في تنافسية المؤسسة بالرغم من المؤسسة تباع المنتج مباشرة أي لا يخزن لمدة طويلة و لكن أحيانا تكون وفرة في المنتج أو تنافسية كبيرة من حيث النوعية فالمؤسسة بحاجة إلى مخزون جيد و يكون ملائم لعملية التخزين ، و حسب تصريح التقني في المطحنة و جب للفرينة أن تبقى لمدة لا تقل عن 15 يوم في المخزون و هذا من أجل تحسن لون الفرينة و أيضا لتفقد كمية الرطوبة و تللك تساعد في نوعية المنتج ، فكلما كان نوعية جيدة زاد الطلب عليها في السوق و زادت قوة المؤسسة من حيث التنافسية السوق .

دور خدمة نظم الإمداد المعموماتية:

بعد عملية التشخيص خدمة نظام الإمداد بالمعموماتية بالمؤسسة لا حظنا أن المؤسسة تستعين ولو بالقليل منها مثلا لديها حساب إلكتروني تتصل بها مع المؤسسات خارجية مثلا مديرية التجارة ، البنوك وحتى مديرية الضمان الإجتماعي ، حيث هناك شباب يستطيع إستعمال الأنترنت و يوجد تكييفات خاصة مثلا بتحرير الفتورة و لكن لا يوجد شبكة داخل المؤسسة يعني شبكة تربط بين أجهزة كمبيوتر في الداخل ، يعني أن عملية إمداد بالمعلوماتية هي بسيطة حيث أصبح إتصال مثلا بتعاونية الحبوب و البقول الجافة عن طريق أنترنت أحيانا و خاصة عند إرسال وثائق إليها حيث هناك إستعانية بنظام الإمداد بالمعلوماتية و هذا يؤثر أيضا على المنافسة من حيث تأخر إمداد بالمواد الأولية على سبيل المثال عند تغيير آلة النقل يجب إرسال معلومات إلى التعاونية عن طريق إسعانة بالإنترنت و هذا لربح الوقت من حيث حصول على المواد الأولية إلى الإنتاج و تزويد الزبون ، لكي لا يجأ إلة مؤسسة أخرى لتغطية حاجاته وهذا يؤثر على المنافسة في السوق.

دور خدمة الشراء على التنافسية:

بعد تشخيص هذا الجانب تبين أن خدمة الشراء لا تساهم كثيرا في تنافسية المؤسسة بالشكل المثالي وهذا لأن أسعار القمع مقننة مسبقا أي شعر شعراء ثابت ، وكذا سعر البيع الفريئة و النخالة هو سعر محدد من طرف الدولة في الجريدة الرسمية ، اي المورد واحد لمل مؤسسات و بنفس النوعية.

دور خدمة المناولة في التنافسية:

المناولة هي عامل جد مهم في التنافسية وذلك لاستخدام المؤسسة ووسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية ما يعني عدم حدوث انقطاعات في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين ، ربما في التوزيع داخل مؤسسة تستعمل وسائل تقليدية نوعا منا ذلك لصغر حجم حصة المؤسسة ، أن هذا الجانب يساهم بالقدر المطلوب في التنافسية المؤسسة .

دور عملية الإنتاج في تنافسية المؤسسة :

إن عملية الإنتاج هي إستخراج منتج من المادة الأولية لإشباع رغبات الزبون و إرضاءه, حيث هناك منافسة من طرف المؤسسات الأخرى وحينها تزداد حدة التنافسية , وعليه وجب إنتاج منتج نوعية جيدة و في وقت المناسب و الكمية التي يحتاجها الزبون و بالشكل المناسب حيث أن عملية الإنتاج هي من تحدد ذلك من حيث نوع الفريئة عن طريق التحكم في اللآلات من حيث عملية التنظيف المادة الأولية و كذا قدرة السحق , وهذا دون إهمال صيانة حيث أن الألة وبعض المعدات وجب صيانتها من أي عطب قد يؤثر على العملية الإنتاجية و بالتالي على القدرة التنافسية في السوق .

عند حدوث أي عطب في الماكينة هناك لوحة رقمية في تحدد مكان العطب , بحيث أن الماكينة هي آلة كبيرة و يصعب تحديد مكان العطب و قد يستغرق لساعات او أكثر لتحديد العطب , فوجود تلك اللوحة الرقمية يسهل و يحدد مكان العطب في ثواني و بالتالي تصليحه و إستمرارا العملية الإنتاجية .

المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور امداد فيها :

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات مديرية التجارة و عمال المؤسسة فقد تبين انه المؤسسة لم تصل إل قدرة التنافسية التي تزيد من قوتها في السوق و لكن تطمح و تريد زيادة قدرتها التنافسية و هذا بزيادة حصتها من المادة الأولية و التي هي 40 بالمئة من قدرة السحق .

تبين ان المؤسسة هي من الأوئل على مستوى المدينة و لها رؤية و رغبة في تحسين قدرتها التنافسية وهذا كله يعود إلى حصتها من المدة الأولية والتي تعتبر محددة مسبقا ,إلى أن المؤسسة تعتمد على جانب الجودة و نوعية المنتج وإلى الثقة التي تربطها مع الزبائن فهذه هي نقاط قوة جد مهمة في القوة التنافسية للمؤسسة .

إن إعتداد المؤسسة على نوعية وجودة المنتج و خاصة إذا تم ترويج له بالإشهار و حملات تحسسية للفت إنتباه الزبائن عل مستوى السوق و يصعب لأي زبون أن يجد أو يحل محل مكان زبون آخر بالنسبة للمؤسسة .

يمكن للمؤسسة و هذا بالإستعانة بالماكنة و مختصين آخرين في تنويع المنتج , حيث أن نوعية تنغير فمثلا نجد هناك أنواع للفرينة من بيضاء ناصعة إلة بيضاء عادية و لكل منها إستعمالتها بالنسبة للمستهلك و لكي يتم ذلك و جب التحكم في الماكنة التي تعتبر من يحدد تلك النوعية .

إن عملية الإمداد بالمادة الأولية في المؤسسة هي من مصدر واحد بالنسبة لها أي محدودة , لكن بالنسبة الزبائن في متعددة (تجار جملة , خبازيين , مؤسسات تصنيع , تجار تجزئة , فلاحين) و هنا نجد أكثر من زبون واحد و أيضا التنوع في الزبان , فالمؤسسة تنتج أيضا النخالة و التي يهتم بها خاصة المؤسسات بغية إعادة تصنيعها أو الفلاحين و عليه و جب على المؤسسة إعداد برنامج و بحث في السوق عن زبائن جدد كي تضمن مكانتها في السوق مع المحافظة عليهم وخاصة مع تواجد عدد كبير من منافسين في السوق مما يؤدي إلى زيادة حدة شدة تنافسية .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و مما تم تسليط الضوء عليه في هذا الفصل أن المؤسسة لها سمعة جيدة في السوق وهذا ما يتجلى في أن كمية المنتج النهائي التي يتم طرحه يتم إقتناؤه مباشرة من طرف الزبون و هذا إن دل يدل على أيضا الثقة الترابط المؤسسة بالزبون و أيضا النوعية حيث السعر هو مقنن و محدد مسبقا من طرف الدولة و هنا التنافسية تكون في جوانب أخرى كالتالي :

- الثقة التي تربط بين المؤسسة والزبون حيث رغم صغر حصة المؤسسة من المواد الأولية إلى ان هناك زبون من يملك ثقة في المؤسسة .
- إمتلاك مؤسسة لورشات و مخزن لقطع الغيار مما يؤدي عدم توقف العملية الإنتاجية عند حدوث عطب و إستمرارية العملية الإمدادية من المؤسسة إلى الزبون .
- نوعية المنتج التي تنجها المؤسسة من حيث أنه صحي ويملك نوع من البوتينات التي هي جيدة لصحة الإنسان .
- حسن تسيير في الإدارة حيث تكون هناك ثقة و شفافية بين المؤسسة و الإدارات الأخرى .
- ما يعاب هو صغر الحصة من المادة و هو يؤثر بالسلب على إيرادات المؤسسة .
- كذا عدم تطور المناولة في المؤسسة وهذا راجع على صغر حجم المؤسسة .
- عملية إمدادية من المصدر هي بسيطة , معروفة ومحدودة و بالتالي سلسلة الإمداد جد بسيطة .

الخاتمة :

تمحور موضوع البحث و الكشف حول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة التي تسمح لها من رفع قدرتها التنافسية للصدوم في ضل المنافسة الشديدة، كون هذه الأخيرة تبحث عن سبل تمكنها من مواجهة هذه التحديات في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود عم أرض الواقع وذلك بمعالجة لمشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد في إعطاء تنافسية المؤسسة في ظل الانفتاح على المنافسة والانتقال لاقتصاد السوق.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث ، التي تم من خلالها تحديد ماهية الإمداد وما يتعلق به من أنشطة ،أهمية وأهداف . إلى جانب علاقته بمختلف الوظائف بالمؤسسة ، تم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية وأسبابها ومختلف القوى المؤثر فيها بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الإمداد ضمنها كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية ، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على الميدان ، وتم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة

من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة إلى سبب طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ويعكس مدى الدور الذي تلعبه وظيفة الإمداد في عملياتها

الإستراتيجية والتشغيلية ، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى لها دور في عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون لإمداد فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة المحل دراسة.

وتقييما الفرضيات:

الفرضية الأولى : الإمداد في المؤسسة هو التموين و التوزيع و اللذان يندرجان ضمن نشاط الإنتاج و والتسويق .و سرعة التدفقات راجع إلى طول عملية الإنتاجية.

الفرضية الثانية : أوضحت نتائح الدراسة أن لا يوجد إستراتيجية حقيقية من إستراتيجيات التنافس المهمة و هي السعر .

الجانب النظري :

يبرز المفهوم المتكامل للإمداد تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وكذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد، إضافة إلى أن إدارة الإمداد تحتاج لكفاءة اتوعية بمهامها .

تشخيص الإمداد هو الوسيلة الأكثر تقدما لتحليل الإمداد لعقلنه التدفقات وفق تحدد المنهج الأمثل لها وتجنباً لكل أنواع الإختلالات.

يعد بناء وتخطيط الإستراتيجية أداة مهمة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال تدارك الفرص والتي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيط وتطبيق بشكل سليم واستراتيجي باعتباره نظام يخدم جميع أطراف التبادل وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

الجانب التطبيقي:

تقوم المؤسسة بتسليم منوجاتها للزبائن في الوقت و المكان والجودة وتعبئة المناسبين وحتى السعر المحدد سابقا، حيث هذا أكسب ثقة لدى زبائنهم.

السمعة الجيدة التي تتميز بها المؤسسة من ناحية الشفافية في التعامل.

عدم وجود ثقافة الإمداد في الشركة وهذا لثبات حصة المؤسسة من المواد الأولية.

صغر حجم المؤسسة و الذي أثر سلبا على العملية الإنتاجية وعلى التنافسية.

عملية الإمداد للزبائن هي معروفة مسبقا حيث أن مؤسسة تمتلك زبائن خاصين بها أي أوفياء لها .

تتدخل شبكة الإمداد في العملية الإنتاجية للمؤسسة من خلال توقع الطلب وعلاقتها بالعملاء واتصالها بهم .

إستخدام محدود تكنولوجيا حديثة داخل المؤسسة و الذي يسرع في عملية المناولة و التعبئة وحتى النقل.

نقص في إستعمال تكنولوجيا المعلومات خاصة في ما يتعلق بالإشهار .

وفيما تم ملاحظته نقدم بعض الإقتراحات التي ربما تساعد المؤسسة في تحسين العملية الإمدادية وقدرتها التنافسية :

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.
- تخصيص مصلحة إمدادية وهذا من محافظة على مكانتها السوقية .
- إنشاء موقع على الأنترنت خاص بالمؤسسة.
- تحديث توفير وسائل نقل خاصة بالمؤسسة.
- الشراكة مع الجامعات والبقاء على اتصال دائم مع ما هو جديد.
- تطوير نظام المناولة من أجل تحسين القدرة الإنتاجية.
- إستعمال غرف تخزين مكيفة و التي لها قدرة للتخزين مختلف المواد من تخزين المنتج وحتى المادة الأولية .

وجدنا أن للمطاحن بصفة عامة علاقة مع اللوجستيك الأخضر والذي يتجلى فيما يلي :

مما لوحظ أن المطحنة لا تؤثر بالسلب على الطبيعة حيث لا يوجد أضرار بيئية , فقط فيما يخص عملية التنظيف المادة الأولية من شوائب التي لا تدخل في عملية الإنتاج التي تقوم بها المؤسسة , فهناك ما يتم بيعها وما يتم رميها .

الألة تعمل بالطاقة الكهربائية و هذا يعني لا يوجد إنبعاثات غازية و لا يوثر على البيئة .

إستعمال الموسسة لأكياس بلاستيكية مختلفة الأحجام و التي يمكن إستعمالها لأغراض أخرى بعد الإستهلاك .

لوحظ لون الفريضة المتحصل عليه ليس أبيض ناصع أي يحتوي على جزء من مواد البروتينية و التي هي الجيدة لصحة الإنسان , وكلما كان لون الفريضة يميل للأصفر كلما كانت جودتها جيدة أما البيضاء فتعتبر سيئة من حيث نوعية مكوناته.

قائمة المراجع بالعربية :

- 1- عثمان إبراهيم سلوم، رياح التغيير- اللوجيستيات والتجارة الالكترونية-، مجلة الجزيرة .
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الدار الجامعية ، مصر، 2003.
- 3- الياس بن سبع، رسالة مقدمة لنيل شاهدة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
- 4- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، مصر، 2003.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبى، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 1 ، 2012 .
- 7- رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2013.
- 8- علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 9- زكية قرياص ، عبد الغفار حنفي، إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية ، مصر، 2004.
- 10- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات (شراء، التخزين، التوزيع)، دار الفكر الجامعي ، مصر، 2014.
- 11- جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله الحطح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 12- بشير العلاق، قحطان العبدلي، ادارة التسويق، عمان، دار زهران، 1999.
- 13- أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع : مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر ، 2004.
- 14- محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات و سلاسل الامداد، الاسكندرية، 2002.
- 15- سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، إدارة الموارد، الشراء و التخزين، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- 16- حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 17- عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة قالمة، 2010.
- 18- الطيب داودي و مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007 .
- 19- عمار بوشناف، التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر، 2002 .
- 20- احمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004 .
- 21- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .

- 22- لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2007- 2008 .
- 23- دكتور حسين علي موصللي الكتاب حبوب التغذية سنة 2006.
- 24- الجريدة الرسمية .

مراجع بغير اللغة العربية :

- 1- AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a traves les Définitions, Ecole Superieue de gestion, Marrakech, 2005.
- 2- Gilles paché, Thiery Sauvage, La Logistique- enjeux stratigique, 3eme Edition, Vuibert, 2004.
- 3- Vincent Girard, Gestion de la production des flux, 3éme édition, France,2003.
- 4-Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply chain management, DUNOD,Paris, 2008.
- 5-Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique : vers une gestion avancée de la situation de crise, These de doctorat, Université Lille Nord de France ,2012.
- 6-Dictionnaire de transport et de la logistique,marie-madeleine Damien, 2em édition ,paris .
- 7- Pierre Medan&Anne grata cap, logistique et supply Chain management , intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, dunod, paris, 2008.
- 8-Yves pinor &Michel fender, logistique, production, distribution soutien, 5em édition, DUNOD, paris, 2008.
- 9- Ghaniya Baraket, Management Des Approvisionnement, support de cours, Université 02 Mai 1945, Guelma,2016 .
- 10- Rene lfebure&gilles venturi gestion de la relation client solutiond'entreprise edition eyrolles paris2005 .
- 11-K.launon,managment information system, new jessey :prentice-hall international.2000.
- 12- Managment Industriel Et Logistique, Concevoir Et Piloter La Supply Chain, Gerard Baglin, Paris, 5eme Edition, 2007 .
- 13 - ¹ Richardpercerou,entreprise :gestion et compétitivité, édition economica ,France,1984.
- 14- Michal porter, l'avantage concurrentiel, dunod, France ,1999 .
- 15- Magakian, jean-louis et payaud, Marielle Audrey, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entrepris, 2e édition, paris, 2007.

16 -G.garibaldi, strategie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation , paris, 1995.

مواقع أنترنت :

- 1- <https://ap-miller.com/single-technology?id=1000024>
- 2- <https://www.millingtec.com/php/viewtopic.php?t=738>
- 3- <https://arab-ency.com.sy/ency/details/9963/18#:~:text=%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%AD%D9%86&text=%D9%80%20%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%AD%D9%86%20%D8%A3%D8%B3%D8%B7%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20Roller%20mills,%D9%85%D8%AE%D8%B7%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B7%D8%AD%D8%8C%20%D9%88%D8%A3%D8%AE%D8%B1%D9%89%20%D9%85%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B7%D8%AD>
- 4- <https://almerja.com/reading.php?idm=54181>
- 5- <https://millerarabic.com/blog/%d8%b6%d8%a8%d8%b7-%d8%b9%d9%85%d9%84-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b7%d8%ad%d9%86%d8%a9-%d9%86%d8%b3%d8%a8%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%86%d8%b9%d9%8a%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%a8%d8%b1%d9%88%d9%81-87>
- 6- <https://millerarabic.com/blog/-204>
- 7- [www.qou.edu/hone page/resources/nensImages/logistic.htm-128k](http://www.qou.edu/hone_page/resources/nensImages/logistic.htm-128k)
- 8- www.oeconomia.net/private/cours/fonctionchatlogistique.pdf.13.52h.mars2011
- 9- <https://www.oaic-office.com/Historique.html>
- 10- CCLS.RELIZANE@OAIC.DZ
- 11- <https://farm-ar.desigusxpro.com/posadka/ogorod/zlaki/pshenitsa/chto-takoe-myagkaya-pshenitsa-chem-ona-otlichaetsya-ot-tverdoy.html>

الملاحق :

26 في القعدة عام 1416 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23 - 13

- وبعد الاتلاع على رأي مجلس المراقبة،
يوسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحدد أسعار بيع أنواع التّفقيق العائليّ السّائب والموتخب في مختلف مراحل التّفريغ، ابتداء من 3 يناير سنة 1996، كما يأتي :

1 - التّفقيق العائليّ السّائب :

الوحدة : دج / قطار

السعر	التّفقيق
2000,00	* سعر البيع للتّفقيق
2080,00	* سعر البيع لتفّاق التّفقيقة والجماعات والمجموعات التّفقيقية والمستهلكين الآخرين
2180,00	* سعر البيع للمستهلكين

تطبق الأسعار المذكورة أعلاه في كامل التّراب الوطنيّ وتشمل ما يأتي :

- المنتجات المصنّعة للتّفقيق أو التّفاق بالتّفقيقة في باب محله،
- المنتجات الموضوعة في الأكياس القوية والمغلفة زيادة على أسعارها المحددة طبقا للتّفقيق المعمول به.

2 - التّفقيق العائليّ الموتخب :

الوحدة : دج

سعر البيع للمستهلكين	سعر البيع لتفّاق التّفقيقة	سعر البيع لتفّاق الجملة	التّفقيق
27,50	25,70	23,70	- كيس 1 كغ
51,50	48,40	45,40	- كيس 2 كغ
133,50	123,50	113,50	- كيس 5 كغ
592,50	565,00	550,00	- كيس 25 كغ

ويقتضى المرسوم الرّئاسي رقم 95 - 450 المؤرّج في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،
ويقتضى المرسوم الرّئاسي رقم 96 - 01 المؤرّج في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 90 - 39 المؤرّج في 3 رجب عام 1410 الموافق 30 يناير سنة 1990 والمتعلق برقابة الجودة وقمع الفسّ،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 90 - 367 المؤرّج في 22 ربيع الثّاني عام 1410 الموافق 10 نوفمبر سنة 1990 والمتعلق بوسم الكعك العائليّ ومرحها،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 91 - 53 المؤرّج في 8 شعبان عام 1411 الموافق 23 فبراير سنة 1991 والمتعلق بالشّروط التّفقيقية المطبّقة عند معالجة مرض الألفية للاستهلاك،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 91 - 572 المؤرّج في 24 جمادى الثّانية عام 1412 الموافق 31 ديسمبر سنة 1991 والمتعلق بتفقيق الفيازة والخبز،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 96 - 31 المؤرّج في 24 شعبان عام 1416 الموافق 15 يناير سنة 1996 والمتضمّن كيفيات تحديد أسعار بعض السلع والخدمات الاستراتيجية،
ويقتضى المرسوم التّفقيقي رقم 96 - 36 المؤرّج في 24 شعبان عام 1416 الموافق 15 يناير سنة 1996 والمتضمّن تحديد أسعار التّفقيق والتّفيز في مختلف مراحل التّفريغ.

14 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23 - 26 في القعدة عام 1416 هـ

المادة 2 : تحدد أسعار بيع الفيز العائليّ للمستهلكين، ابتداء من 3 يناير سنة 1996، كما يأتي :

- خبز 250 غ (شكله طويل أو مستدير) 7,50 دج للوحدة،
- خبز 500 غ (شكله طويل أو مستدير) 15,00 دج للوحدة.

يسمح بتفاوت في وزن أنواع الفيز العائليّ بمقدار أقصاه 20 غراما في خبزة 250 غراما و 15 غراما في خبزة 500 غرام.

تتم مراقبة الغاييس المذكورة أعلاه على أساس وزن مجموع كتّيات الفيز المعروضة للبيع أو وزن مئة من عشر وحدات على الأقلّ.

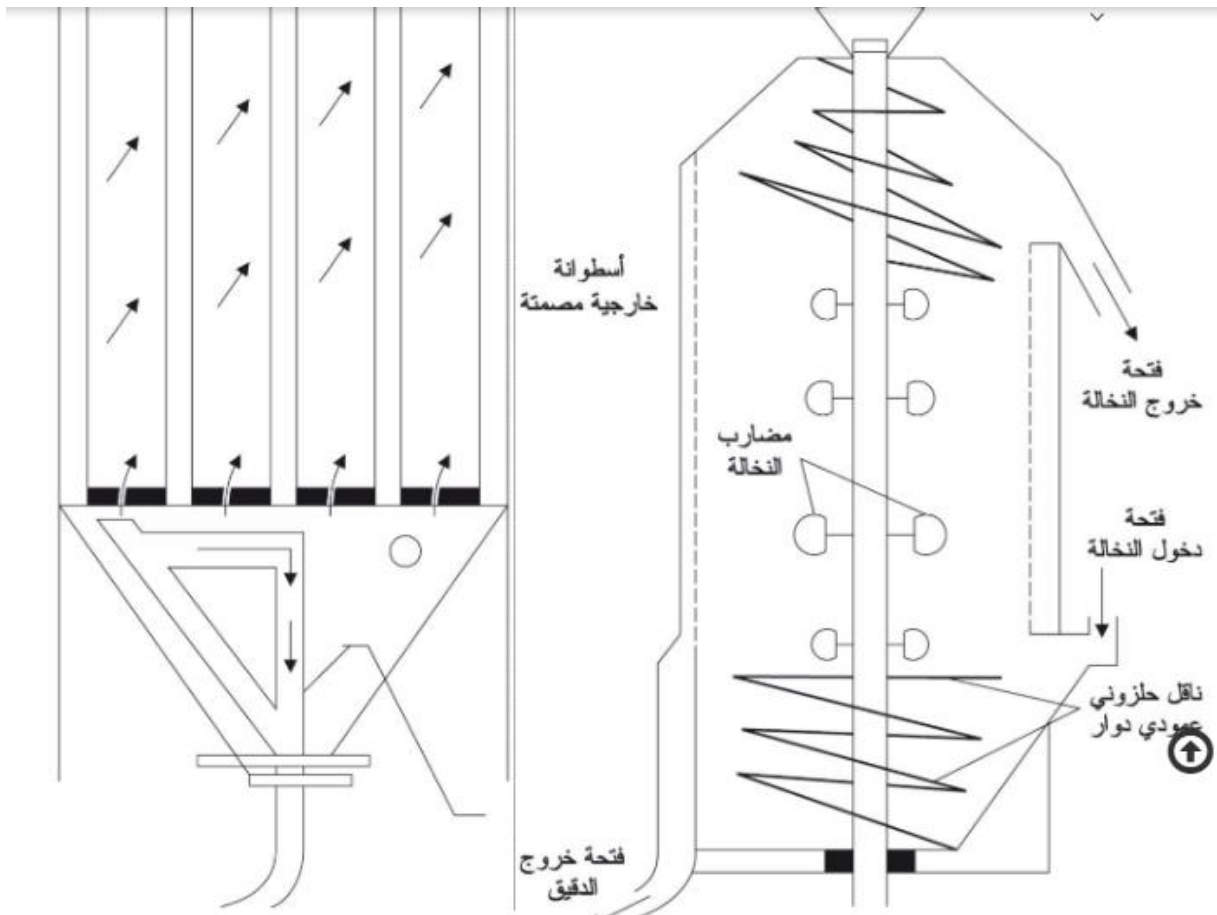
المادة 3 : تحدد أسعار بيع الفيز العائليّ للمستهلكين، ابتداء من 3 يناير سنة 1996، كما يأتي :

المادة 5 : عملا بأحكام الأمر المؤرّج في 12 يوليو سنة 1962 والمذكور أعلاه، بعد مختلف التّدخلات في سوق الميوز ومشتقاتها، التّفريجات والوجبات حسب التّفاق التي يحرّرها المكتب الجزائريّ المهنيّ للميوز.

المادة 6 : يجب على وحدات الإنتاج التابعة للمؤسسات الجهوية للمنتجات الغذائية ومشتقاتها والماتزين الآخرين، أن يعلّقوا، بعد عشرة (10) أيام على الأكثر من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لصالح التّفراق، الوثائق المفصّلة، كتّيات التّفقيق السّائب والموتخب التي يحرّرونها سواء كانت مغزونة أو في طريق التّفق إلى متونها في تاريخ 2 يناير سنة 1996، عند منتصف الليل، وذلك لضمان تطبيق أحكام هذا المرسوم.

المادة 7 : يتربّط على احتفاظ وحدات تحويل أنواع القمح الثّقين والتّفقيق المحوّل إلى القمح في تاريخ

الجريدة الرسمية و الخاصة بتحديدو تقنين الأسعار



شكل المطحنة من الداخل



اللوحة الرقمية لتسيير و تحديد مكان عطل الألة

LES DOCKS COOPÉRATIFS

C' était en 1927 ! La construction des Docks Silos de Relizane s'achevait. Le grand édifice d'une longueur de 68 mètres, avec 26 mètres de largeur et 39 de hauteur, abritait 122 cellules pouvant contenir 200.000 quintaux de céréales. On pouvait y traiter, grâce à des machines électriques près de 800 quintaux à l'heure. Les wagons de céréales étaient amenés sur place par les voies de chemin de fer des deux gares, celle du PLM et celle de l'Etat. Un journaliste de l'époque écrivait : « Il n'existe pas encore en Europe, des docks ou élévateurs de cette importance, et les esprits audacieux qui ont conçu un pareil projet, comme ceux qui l'ont réalisé et tous les agriculteurs qui s'y sont associés peuvent considérer avec quelque fierté ce magnifique résultat de leur union, de leur bonne entente et de leurs communs efforts ». L'inauguration des Docks eut lieu le 10 juillet 1927. Elle fut présidée par le Gouverneur Général Violette qui arrivait de Mostaganem où pareille cérémonie avait eu lieu pour la nouvelle mairie. A sa descente du train, il fut accueilli par M. Rivière, tandis que M. Louis Praly, Président de la Société des Docks Coopératifs et M. René Esclapez, Président des Associations agricoles recevaient leurs invités. Tout ce que comptait de notabilités la région de Mostaganem à Montgolfier étaient présentes. Elles assistèrent à une mise en marche des installations électriques et jugèrent de la capacité de celles-ci pour traiter le blé. Un banquet de 250 couverts réunit les participants à cette manifestation jusqu'à 23 heures, après lequel eut lieu un grand bal populaire sur la Place de la Mairie.

Docks de la coopérative



Office Algérien Interprofessionnel des Céréales

LES ORGANES D'INTERVENTION

5 U.C.A.

Union de Coopératives
Agricoles

- Réception des produits à partir de l'importation.
- Stockage et distribution des produits aux CCLS.
- Commercialisation aux différents utilisateurs.

41 C.C.L.S.

Coopératives de Céréales
et de légumes Secs

- Collecte, conditionnement, stockage, distribution et commercialisation des céréales.
- Encadrement et assistance aux producteurs dans l'ensemble des actions liées à la production des céréales et de leurs semences.

1 U.C.C.

Union des Coopératives
de Céréales


- Procurer à moindre coût au profit des CCLS et UCA.
- Matériels et équipements.
- Emballages.
- Fils.
- Ficelles.
- Pièces de rechange.
- Produits de traitement.
- Engrais et désherbants

L'OAIC dispose de 5 Filiales :
Une filiale de transport ferroviaire, trois filiales régionales de transport (AGRO-ROUTE Centre, AGRO-ROUTE Est, AGRO-ROUTE Ouest), une filiale de production de semences et un laboratoire central de contrôle de la qualité.



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'agriculture et du développement rural
Office algérien interprofessionnel des céréales

TITRE DE MOUVEMENT DES BLES SUBVENTIONNES

Organisme expéditeur	Magasin d'enlèvement			N° : [REDACTED]	Date : [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]				
Désignation du produit	Quantité en quintal	Mode de conditionnement		Nombre de sacs	Heure d'enlèvement
		Vrac	Sac		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
Organisme destinataire	Magasin de réception	Moyen de transport	Matricule	Durée du trajet	Date et heure d'arrivée
[REDACTED]	[REDACTED]	Camion	[REDACTED]		

(3)



طريقة الطحن التقليدية



طريقة الطحن العصرية



آلة طحن حديثة



المناوله



قائمة الجداول :

المحتوى	الجزء بالمئة
ماء	15-14 بالمئة
مواد نيتروجينية	15-13 بالمئة
الدهون	2,8-2,3 بالمئة
النشاء	68-65 بالمئة
سكر قبل المعالجة	0,15-0,10 بالمئة
سكر بعد المعالجة	3-2,5 بالمئة
السليولوز	3-2,5 بالمئة
بنتوسان	9-8 بالمئة
نسبة الرماد	2-1,8 بالمئة

إسم المؤسسة – شخص معنوي -	كمية القمح اللين بالقنطار في اليوم
م Z	26000
م A	108000
م B	33840
م C	112000
م D	112000
م E	56000

الكمية الفريفة	سعر البيع لتجار الجملة	سعر البيع لتجار التجزئة	سعر بيع للمستهلكين
كيس 1 كغ	23.70	25.70	27.50
كيس 2 كغ	45.40	48.40	51.50
كيس 5 كغ	113.50	123.50	133.50
كيس 25 كغ	550.00	565.00	592.50

الملخص بالعربية :

إن نجاح المؤسسات هو نجاح لأي إقتصاد , و لا يكون إلا بالتنافس فيما بينها و به يتطور الإقتصاد , حيث يستعمل كل الإمكانيات أساليب النجاح من أجل القدرة التنافسية و يكون ذلك بعملية الإمدادية التي تستعمل من أجل تعزيز إستراتيجية قوة التنافسية المؤسسة في السوق , فالإمداد هو المصدر الأول للمؤسسة .

ومنه حاولنا في الدراسة إبراز علاقة الإمداد في المؤسسة بالتنافسية , وذلك بإستعمال كل وظائفه و أدواته ومهامه , و أخذنا كمثال المطاحن التي تستعمل الإمداد كمصدر لعملية الإنتاج و الإستراتيجية التي توظف من أجل قوة التنافسية و البقاء في السوق .

Summary in English:

The success of institutions is the success of any economy, and it can only be through competition among them, and through it the economy develops, as it uses all the capabilities and methods of success for the sake of competitiveness, and this is through the supply process that is used to enhance the strategy of the strength of competitiveness of the institution in the market, so supply is The primary source of the institution.

From it, we tried in the study to highlight the supply relationship in the enterprise with competitiveness, by using each and its functions, tools and tasks, and we took as an example the mills that will use supply as a source for the production process, so what strategy is used for the strength of competitiveness and survival in the market.

Résumé en Français :

Le succès des institutions est le succès de toute économie, et cela ne peut se faire que par la concurrence entre elles, et à travers elle l'économie se développe, car elle utilise toutes les capacités et méthodes de succès au nom de la compétitivité, et c'est par l'offre processus qui est utilisé pour renforcer la stratégie de la force de la compétitivité de l'institution sur le marché, de sorte que l'offre est la principale source de l'institution.

À partir de là, nous avons essayé dans l'étude de mettre en évidence la relation d'offre dans l'entreprise avec la compétitivité, en utilisant chacune de ses fonctions, outils et tâches, et nous avons pris comme

exemple les usines qui utiliseront l'offre comme source pour le processus de production, alors quelle stratégie est utilisée pour la force de la compétitivité et la survie sur le marché.