

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرّج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: لوجستيك ونقل دولي

دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية

تحت إشراف الدكتور:

د. بن زيدان ياسين

من إعداد الطالبتان:

- فرقوق نبيلة

- عمور كريمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم والقب	الرتبة	عن جامعة
مشرفا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	مستغانم
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	د. بريايطي حسين	أستاذ محاضر	مستغانم

السنة الجامعية 2019-2020.

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيد خلق الله محمد خاتم الأنبياء والرسل.
أهدي هذا العمل إلى:

✚ أمي، من كان بطنها لي وعاء ووجودها في حياتي بلسم وشفاء؛

✚ إلى من ضل لي سندا ومعينا أبي العزيز؛

✚ إلى من هي في القلب قريبة رغم بعد المسافات، اختي نادية؛

✚ إلى أخي العزيز سفيان؛

✚ إلى بناتي وزهرات حياتي آية، ألاء وأسيل حفظهن الله وبارك لي فيهن؛

✚ إلى زوجي الغالي سمير.

✚ إلى من ضلت رفقتهن ابتسامة وسرور صديقاتي هدى وسميرة؛

✚ إلى الرفيقة التي تربت دوما على كتفي سليمة؛

✚ إلى الزملاء غنية ومحمد مباركة، للجميع كل الحب.

فرقوق نبيلية

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيد خلق الله محمد خاتم الأنبياء والرسل.
أهدي هذا العمل إلى:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي؛

إلى طريق الهداية أمي؛

إلى من فارقت دربي و لم تفارق قلبي أختي شراف،

إلى من تذوقت معهم أجمل لحظات حياتي إخوتي وأخواتي؛

إلى قرة عيني وينبوع صبري أولادي ضحى و طه؛

إلى رفيق دربي زوجي؛

إلى كل عائلتي؛

إلى طلاب قسم اللوجستيك والنقل الدولي؛

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

عمور كريمة

كلمة شكر

الحمد والشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إنجاز هذه الدراسة، أما بعد أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السيد الأستاذ الدكتور "بن زيدان ياسين" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى دوام متابعته وتشجيعه لنا إلى غاية الانتهاء منها.

كما نتوجّه بكامل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الرسالة.

لكم جميعا جزيل الشكر

الفهرس

/	التشكرات
/	الإهداء
04-01	مقدمة عامة
VI-V	قائمة الجداول
الفصل الأول:	
05	تمهيد
05	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
05	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
07	المطلب الثاني: تعريف التنافسية
07	أولاً-تعريف التنافسية على مستوى الدولة
08	ثانياً- التنافسية على مستوى القطاع
08	ثالثاً- التنافسية على مستوى المؤسسة
09	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
09	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
09	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
11	ثانياً: ميزة التميز
13	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

13	أولاً- أحجم الميزة التنافسية.....
14	ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.....
16	المبحث الثالث: نموذج بورتر (Porter) والميزة التنافسية.....
16	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter.....
17	أولاً- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.....
18	ثانيا: تهديد المنافسين المحتملين.....
20	ثالثا: القوة التفاوضية للموردين والعملاء.....
21	رابعا: تهديد المنتجات البديلة.....
21	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية.....
23	أولاً- الأنشطة الأساسية.....
23	ثانيا: الأنشطة الداعمة.....
24	المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية.....
26	أولاً- استراتيجية قيادة التكلفة COST LEADERSHIP STRATEGY.....
27	ثانيا- استراتيجية التمايز Différentiation stratégie.....
29	ثالثاً- استراتيجية التركيز.....
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني:	
32	تمهيد.....

32المبحث الأول: ماهية الإمداد
32المطلب الأول: مفهوم الإمداد، أهميته، أهدافه وأنواعه
32أولا- مفهوم اللوجستيك
34ثانيا: أهمية وأهداف اللوجستيك
341-2- أهمية اللوجستيك
352-2- أهداف اللوجستيك
39المطلب الثاني: اللوجستيك العكسي
39أولا- تعريف اللوجستيك العكسي
39ثانيا- مجالات اللوجستيك العكسي
41المبحث الثاني: العملية اللوجستية في المؤسسة
41المطلب الأول: المدخلات اللوجستية
41أولا- الموارد الملموسة
41ثانيا- الموارد غير الملموسة
41ثالثا- الكفاءات
42المطلب الثاني: المخرجات اللوجستية
42أولا - الجودة
42ثانيا- المنفعة

42المبحث الثالث: أهمية اللوجستيك في خلق الميزة التنافسية.....
42المطلب الأول: الجودة كمحدد لتنافسية المؤسسة.....
43أولاً- ماهية الجودة.....
45ثانياً- أهمية تطبيق الجودة.....
47ثالثاً- أهداف الجودة.....
48المطلب الثاني: المنفعة الزمانية والمكانية للزبون.....
48أولاً: تعريف الزبون.....
48ثانياً: رضا الزبون.....
49ثالثاً: كيفية تحقيق رضا الزبون.....
50خلاصة الفصل.....
52خاتمة عامة.....
53قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أبعاد نطاق التنافس	01
44	مستويات الجودة	02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	دورة حياة الميزة التنافسية	01
17	نموذج القوى التنافسية الخمس	02
22	سلسلة القيمة	03
25	الاستراتيجية العامة للتنافس	04
40	مراحل الإمداد العكسي	05

المقدّمة العامّة

مقدمة عامة:

لا تزال البيئة الاقتصادية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص تشهد مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات النوعية على مختلف الأصعدة خاصة على المستوى التكنولوجي وذلك في ظل ظهور التجارة الإلكترونية وفي إطار تنامي حركة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة كتحرير الأسواق، سياسات اللوجستيك، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور لعديد التكتلات وانتشار ظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية. ولقد ساهمت العوامل السالفة الذكر في اتساع نطاق الاسواق وزيادة حدة المنافسة الدولية كما امتد ذلك الى منافسة الأسواق المحلية ودخول عدد هائل من المنظمات الى ساحة المنافسة مع ظهور فرص تسويقية جديدة وتعدد البدائل أمام العملاء مما يحفز زيادة متطلباتهم واهتمامهم بالمنتجات ذات الدرجة العالية من الجودة والثقة والسعر الملائم.

في ظل هذه التطورات والتغيرات الاقتصادية يشهد الاقتصاد الجزائري مجموعة من التحولات في مختلف الجوانب كالتوجه نحو اقتصاد السوق، حرية التبادل و الاهتمام باللوغستيك، وهو ما تسعى لتجسيده من خلال انضمامها الى المنظمة العالمية للتجارة والمبنية على حرية المنافسة ورفع الحواجز الجمركية، ما يحتم على المؤسسات الجزائرية التكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن بقاءها في السوق المهدد من طرف المنافسة، لذا قد تلجأ لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسيتها كالجودة، الإنتاجية، المرونة والإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير بماله من تأثيرات على تمكينها من التقدم والاستمرار ومن أجل هذا كله تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والاستراتيجيات المتبناة في مختلف أنشطتها الاقتصادية.

ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدورة الإمداد الذي أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق حيث يلاحظ أن الامتداد يمتص نحو 30% من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلبياتهم بسرعة وكفاءة عالية. كما يعد أحد العوامل الحيوية في الإستراتيجية التنافسية للشركات، وتغير إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة من العدد من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالتسويق، الإنتاج، المحاسبة، المشتريات، النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك

التنظيمي والاقتصاد فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الاعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي للمنظمة.

1- اشكالية البحث:

من خلال ما تقدم تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على

النحو التالي:

- ما هو دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية؟

وللإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هي الميزة التنافسية، أنواعها ومحدداتها؟

ب- ما هو اللوجستيك؟

د- ما أهمية اللوجستيك في خلق الميزة التنافسية؟

2- الفرضيات:

بغية الإجابة على الاسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تقوم العملية اللوجستية على أساس مدخلات ومخرجات مختلفة.

- المؤسسة في حاجة إلى العملية اللوجستية من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة: إن اختيار موضوع دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية ناتج عن

عدة عوامل منها:

أ- تخصصي في مجال اللوجستيك كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.

ب- حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.

4- أهداف الدراسة: يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح أهمية دور اللوجستيك في خلق الميزة

التنافسية كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الامام بأهم المفاهيم المرتبطة باللوجستيك والتنافسية.

- محاولة إبراز دور اللوجستيك في مختلف استراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض

الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة اللوجستيك.

- محاولة إظهار أهمية ضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة

هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.

5- الطريقة المنتهجة في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة

موضوع البحث، إن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله، كما يهتم بتحديد الظروف

والعلاقات التي توجد بين الظواهر بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها

استنادا على البيانات المجمعة، 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 الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط

والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل .

6- مصادر جمع المادة العلمية :

تم الاعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على مجموعة من الكتب الأساسية والرسائل والأطروحات

الجماعية إلى جانب الملتقيات الوطنية المتخصصة باللغتين العربية والفرنسية بغرض الوقوف على آخر ما

تمت كتابته في موضوع البحث.

7 خطة البحث (تقسيم الدراسة) :

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بأسئلتها الفرعية، واختبار الفرضيات المصاغة سابقا، تم

تقسيم الدراسة إلى فصلين اثنين، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال

ثلاثة مباحث يستعرض المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فيتطرق إلى أنواعها ومحدداتها

كما يشمل المبحث الثالث نموذج اللوجستيك والميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني يستعرض العملية اللوجستية ودورها في خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاثة مباحث الأول سيتناول ماهية اللوجستيك، المبحث الثاني فسيتم فيه التطرق إلى العملية اللوجستية في المؤسسة أما المبحث الثالث فيعالج أهمية اللوجستيك في الميزة التنافسية.

الفصل الأول:

الميزة التنافسية في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، وذلك لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكاناتها وما يتوفر لديها من موارد، ذلك لأن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها المعدة مسبقاً. سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، أنواعها ومحدداتها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية من المصطلحات الأكثر شيوعاً في الاقتصاديات الحديثة وأصبح مفهومها يشغل مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال وقد تباينت التعريفات بين الكتاب والباحثين.

- يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".
- حسب شارل و جاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"¹.
- يعرفها Igor Ansoff : على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق و الذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية تركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق و إحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين و التي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.
- بالنسبة ل Porter تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"².
- بالنسبة Barney يرى " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين ---تحقيقها في سوق المنتج"³.

¹- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

²Porter ME , cooperative advantage –Creating and sustaining superior performance ,BNew York ,,the free Press , 1985,P 19.

³ Jay, B.Barney ,Delwing NClark ,resource based thory creating and sustaining competitive advantage Oxford university press ,Nex York ,2007, P24.

يرى Barney أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter إلا أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة".

و عموما تعبر الميزة التنافسية عن العنصر الذي تسيطر عليه المنظمة بطريقة أفضل من منافسيها، ويتيح لها أن تكون قادرة على المنافسة، فالميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

فالميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها على الحصول على هوامش مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة وحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول مما يمكن.

ولقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو الزبائن وغيرهم فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

كما تحمل الميزة التنافسية بعدا داخليا يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع

أمام هذا الواقع فإنه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها و تشجيع الإبداع الفكري و الابتكار و البحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتفاع بمستوى الإنتاج وحجمه ونوعيته و تجاوز عقبة ضيق السوق المحلي ومحدودية آلياته التي تعد أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

و على ذلك يتعين تحديد المقصود بالميزة التنافسية وفي محاولة تحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القدرة (الميزة) التنافسية فبينما يرى البعض أنها ظاهرة اقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة و أسعار الصرف، و يرى البعض الآخر أن القدرة التنافسية دالة وفرة و رخص الأيدي العاملة و يوجد فريقا ثالثا يراها تتعلق بوفرة الموارد و طبقا لرواد النظرية الكلاسيكية فإن نجاح دولة معينة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معينة و حديثا يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلف ميزة تنافسية و المحافظة عليها ففي هذه البيئة يتم وضع الإستراتيجية و خلق السلع و ممارسة النشاط الإنتاجي و التكنولوجيا و توافر المهارات و غير ذلك.¹

¹محمد زيدان، بريش عبد القادر " دور الحكومات في تدعيم التنافسية -حالة الجزائر " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق، والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 15-16.

وفي هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاث مصطلحات أساسية وهي الميزة المطلقة والميزة النسبية و الميزة التنافسية، أما الأولى فيعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد وبتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى، وبالنسبة للثاني فيشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبيا من تلك السلع تقوم دولة أخرى بإنتاجها أما الميزة التنافسية فهي قدرة الدولة على الإنتاج لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.

المطلب الثاني: تعريف التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر و التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات ولكن لا يوجد مفهوم موحد للتنافسية كما يظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة(القطاع) أو على مستوى الدولة.

➤ أولا: تعريف التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى على مستوى الاقتصاد الكلي " بقدرة البلد على زيادة حصته السوقية من الصادرات أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر " وحسب معهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة".

وعموما التعاريف¹ التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاثة نقاط أساسية:

- ✓ المجموعة الأولى من التعاريف تركز حول أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط؛
- ✓ المجموعة الثانية فتأخذ بعين الاعتبار فقط مستويات المعيشة وترتكز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة للأفراد والمجتمع؛
- ✓ المجموعة الثالثة فتأخذ بعين الاعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشة بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

¹محمد زيدان، بريش عبد القادر، المرجع السابق ص 15.

➤ ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

➤ ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى ثلاث معايير مختلفة:

✓ **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول؛

✓ **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية؛

✓ **المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك والتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

ومنه يمكن تعريف التنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة فلا يمكن أن تكون مؤسسة تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة وقدم أوستن Austin نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي:

1. تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
2. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
3. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
4. تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة).
5. المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها.

وبشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية المنتجات لمؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث والتطوير.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter¹ إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1-ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المنظمة على تنظيم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وبصيغة أخرى أن تملك المنظمة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون وذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من امتلاك ما سماه "بورتر" بإستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة.

يمكن مؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المشتركة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل² تتمثل هذه العوامل في مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

أ- مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيل المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبدولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء و عليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب و الأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة ولنتاجة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرها و عمالها وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي والتكوين و ثقافة المنظمة الخ مما يؤدي إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

¹ Porter M. E, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990, p97.

²كشطا أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2006، ص 6-9.

- ت- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة
- ث- مراقبة العلاقات: نقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة و منها إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة
- ج- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها ونقل و تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة مما يسمح استغلال باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.
- ح- مراقبة التكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.
- خ- مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث و الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديها و بعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة و من جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال ، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها ، يمكنها الاستفادة من ذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.
- د- مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث أن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابية في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.
- ذ- مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها، حيث أن المتوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الأجور فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام وعليه، يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المنظمة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائيا، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المنظمات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، و ذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، و حجم الإنتاج المتراكم نفسه أو باتباعها لنفس السياسة وعلى المنظمة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام و الدعم من قبل المسيرين فعلها ألا تعتقد أن تكاليفها منخفضة كفاية.

و تساهم عدة عوامل كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المنظمة، تبني برامج لتخفيض التكاليف عن أساليب نشر المعرفة في التحكم في التكاليف، كما أن كل فرد يعمل داخل المنظمة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، من بين الأساليب التي تعتمدها المنظمات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و ليس للإنتاج فحسب ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التفوق والتميز للمنظمة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمنظمة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين ولكن لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المنظمة واستعمال نفس مصادرها.

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

1. اقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
2. تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة الموردین وقنوات توزيع المستقبلة.
3. التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة والتي من الصعب محاكاتها.
4. حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المنظمات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاثف وتضافر عدة مصادر مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

2-ميزة التميز:

يمكن أن تتميز المؤسسة من منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أ خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسون أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على نتصور وإدراك العميل.

¹ Porter Me , OP cit P 119.

و حتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد على عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز¹ و المتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط الرزنامة التموّج الإلحاق التعلّم و آثار بثه التكامّل، الحجم.

أ- الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما كمستوى نفقات الإعلان.
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عمليات التفتيش.

هذه الإجراءات يمكن إن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

ب- الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة من الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة وتشرط لتلبية احتياجات الزبائن تحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط مع الموردين.
- الربط مع قنوات التوزيع.

ت- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبّاق في مجال نشاطها على منافسيها وخلافاً لذلك في بعض الأحيان و في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

ث- التموّج: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت الموضع الملائم لأنشطتها.

ج- الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

ح- التعلّم و آثاره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلّم بصفة جيدة فالجودة الثابتة مثلاً في العملية الإنتاجية، يمكن تعلّمها و من ثم حيازتها بشكل مستمر و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف و من ثم فإن التعلّم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيّل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

¹معموري منصورية، الشيخ هجيره، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 6-7.

خ- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما ينتج لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى يجعلها غير قابلة للتقليد.

د- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً و في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

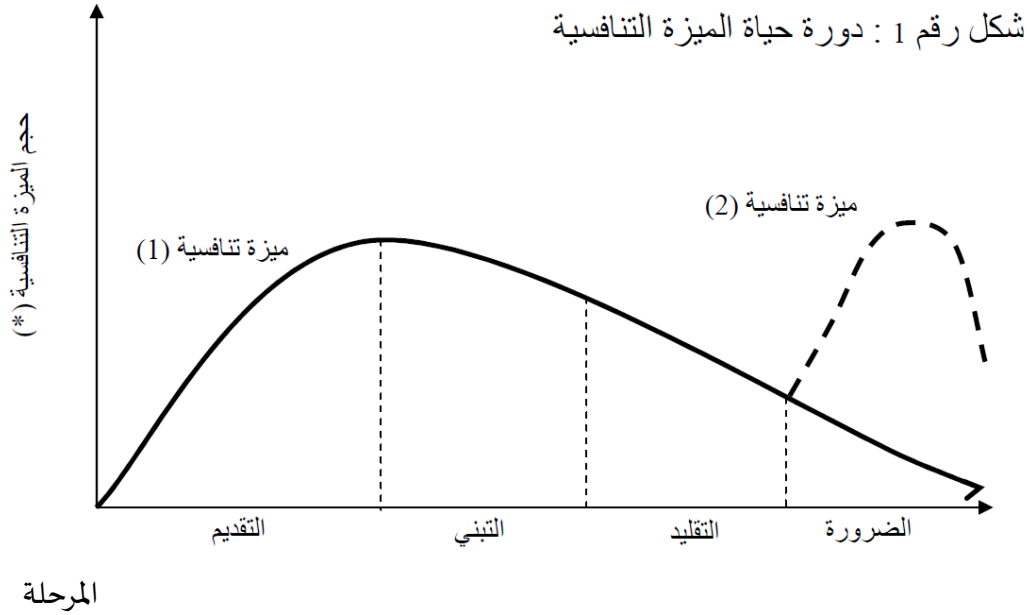
تحدد الميزة التنافسية من بعدين أو متغيرين هامين وهما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية:

إن هدف أي مؤسسة هو الاستمرارية والبقاء و لتضمن ذلك عليها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج وبصفة عامة كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة التغلب عليها أو تحجيم أثرها. و في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى و تعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية و أن تتموضع فيها و كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركوض في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل و يوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:¹

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 86.



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

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي والمالي.
2. مرحلة التبني: تعرف هنا الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا في التركيز عليها.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركوض، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. إذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعني مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات السوقية المختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة، ومترابطة بين القطاعات السوقية أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته من بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة والجدول التالي يوضح أبعاد نطاق التنافس:

الجدول رقم 01: أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 90.

المبحث الثالث: نموذج بورتر والميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت وحددت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة Harvard والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث يؤكد كل من Christensen & Andrews Guth & Learned "أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق"¹.

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور و تطور مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية ولقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية .
سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة ممثلا في نموذج Porter.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter .

تمثل كتابات Porter "سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس" في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسه Harvard، يؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية تتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية :

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية البيئية التكنولوجية...؛
- سلوك المؤسسة؛
- الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع فيظل تأثير عوامل المحيط التنافسي².

في إطار دراسته البيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة، فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني، فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها ومن ثم فإن قدره المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها وتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في :

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

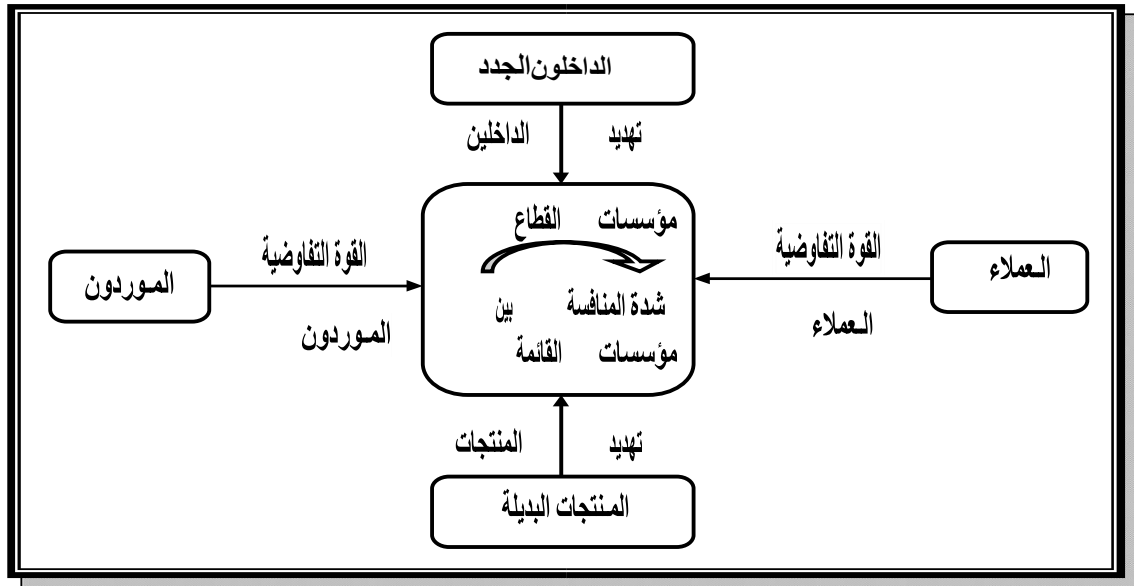
¹Charlene Rowena, van zyl, op cit, P.19.

² Porter ME, competitive advantage-creating and sustaining superior performance, op cit, P.01.

- تهديد المنافسين المحتملين.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للعملاء.
- تهديد المنتجات البديل- سلع/ خدمات .

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل الآتي، يسمح للمؤسسة بتحديد القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات وحسب رأيه، فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر.

الشكل رقم 02: نموذج القوى الخمس التنافسية



Source: Porter ME, *Competitive Advantage* The Free Press, New York, 1985 – *Creating and Sustaining Superior Performance*, P.05.

إن القوة التي تتحكم في المنافسة التي قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على

الأداء، الجودة السعر التصميم، خدمات ما بعد البيع.... و أن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، على اعتبار أنها تتطلب التخفيضات في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية.

إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج

أ- ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة التي بين المؤسسات القائمة، كما يتيح ذلك فرصًا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب- الهيكل التنافسي: ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيره ومتوسطه الحجم عنها في الصناعات المجمعّة التي عليها عدد صغير من المؤسسة كبيره الحجم.

وحسب هيل وجون فإن هيكل الصناعة المجزأ يشكل تهديدًا أكثر منه فرصة، حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائق الدخول؛ حيث أنه من الصعب تميز المنتجات في المنافسة بين المؤسسات منافسة سعريه تركز على تخفيض التكاليف. أما بالنسبة للصناعات المجمعّة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصاديه، عاطفيه استراتيجيه ... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب، عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطيه تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعًا:

- أن بعض الأصول متخصصة جدا وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات و تعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل؛
- الارتباط العاطفي بصناعه معينه، بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفيه أو بسبب الكبرياء.

ثانيا: تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكنها لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديد لربحيه المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات

التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية من رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول وتمثل هذه الأخيرة في¹:

أ- الولاء للماركة: ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، و يمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة....

إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب- مزايا التكلفة المطلقة: وتنشأ من ثلاث مصادر أساسية:

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- إكانه توفير مواد أرخص؛
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حاليا في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ج- اقتصاديات الحجم: يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ومنتجات نمطية؛
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء مكونات كبيره الحجم.

د- تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكلفة عندما يقضي المستهلك وقتا وبيدلا جهدا ويتكلف مالا لأجل التحول للمنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

هـ - اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبالك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 108-113.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين والعملاء

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات أو الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات و المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع¹.

و يكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية²:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج؛
- إذا كانت منتجات الموردين منفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتهي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين، بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطاً على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية³:

- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين؛
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر؛
- إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين؛
- إذا كانت أرباح العملاء قليلة؛

¹Porter M. E, "how competitive forces shape strategy" Harvard business review, March-April 1979, P.140.

²Idem.

³Ibid, P.140-141.

- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- إذا كان العملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول صناعة عملائهم وتصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.

يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة و بذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم بنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال و لا يعتمدون عليها في ذلك و العكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

رابعا: تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعة أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا، يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها.

حسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر¹:

- المنتجات التي يتجه فيها السعر الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة و أن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يرجع مفهوم سلسلة القيمة (The value chain) إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، و أنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛ بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية² و عليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و الوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية (Systematique) للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها³ و عليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

¹ Porter ME, How competitive forces shape strategy, op cit, P.142.

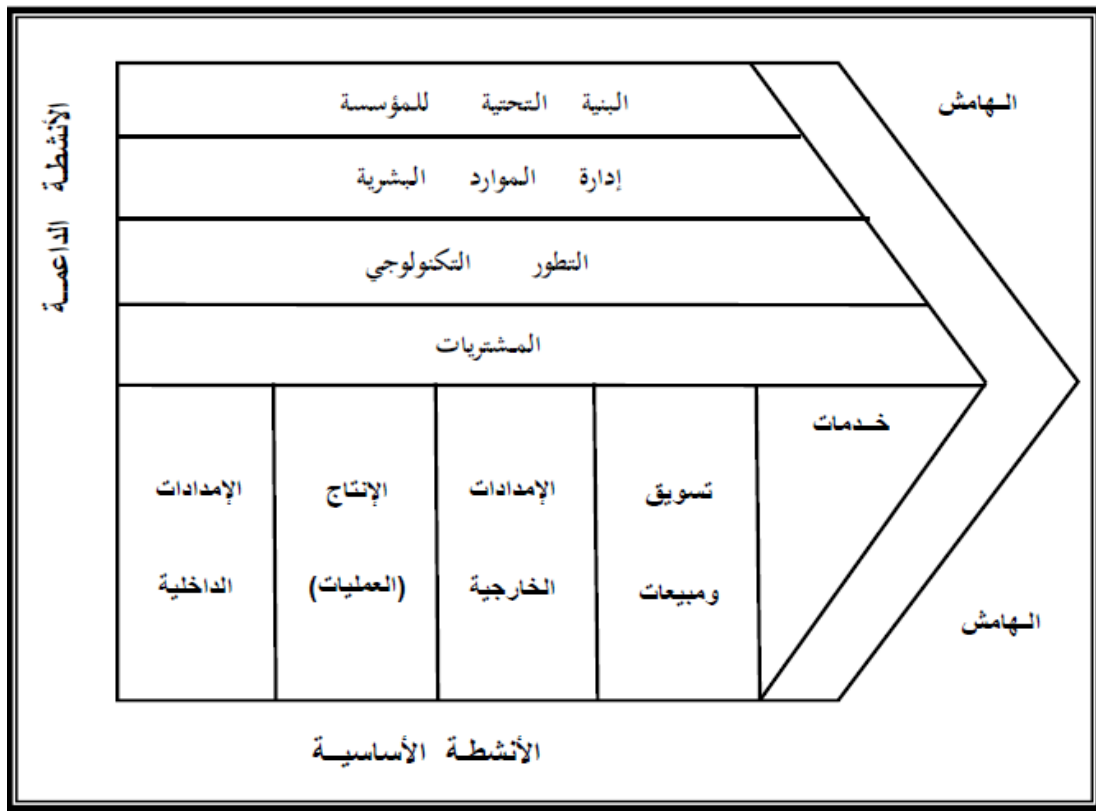
² Porter, M E, competitive advantage - creating and sustaining superior performance, op cit, P.33.

³ نبييل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي¹:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمه لمنتجاتها/ خدماتها؛
- تسمح بمعرفه نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفه مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 03: سلسلة القيمة.



Source: Porter ME, *Competitive Advantage* The Free Press, New York, 1985, P. – *Creating and Sustaining Superior Performance*, P.37.

¹ عبدالله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص:12.

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

أولاً: الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في مجموعه الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري¹ ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتشمل حسب الشكل رقم: 03، الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية المببيعات التسويق و الخدمات.

وفي ما يلي شرح عام لكل نشاط من الأنشطة الأساسية²:

- أ- الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.
- ب- العملية (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع والتغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة...
- ت- الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.
- ث- المببيعات والتسويق: وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بين معنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى الزبون.
- ج- الخدمات: تمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل الخدمات التركيب، توفير قطاع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشتري واستعلاماتهم...

ثانياً: الأنشطة الداعمة

أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة، فتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي المشتريات³.

- أ- البنية الأساسية للمؤسسة: تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة.... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على الدعم الكامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

¹Porter, M E, competitive advantage - creating and sustaining superior performance, op cit, P.38.

² Ibid, P.39-40.

³Ibid, P.41-43.

ب- تسيير الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطته العمالة وتطوير المهارات. إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل، وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

ت- التطوير التكنولوجي: تتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال.

ث- المشتريات: تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شراءها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

في إطار تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة، يرى Porter أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقه مميزة التي تخلق قيمة للمشتري وتسمح للمؤسسة بعرض سعر تنافسي جيد في السوق¹.

إن نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديث قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسيه، من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسيه لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter، هذه الاستراتيجيات موضحة بالشكل رقم 04.

تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق² وبالتالي تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامية نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

إن الاستراتيجيات العامة للمتنافس ترتبط ب³:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

¹Porter, M E, competitive advantage - creating and sustaining superior performance, op cit, P.53.

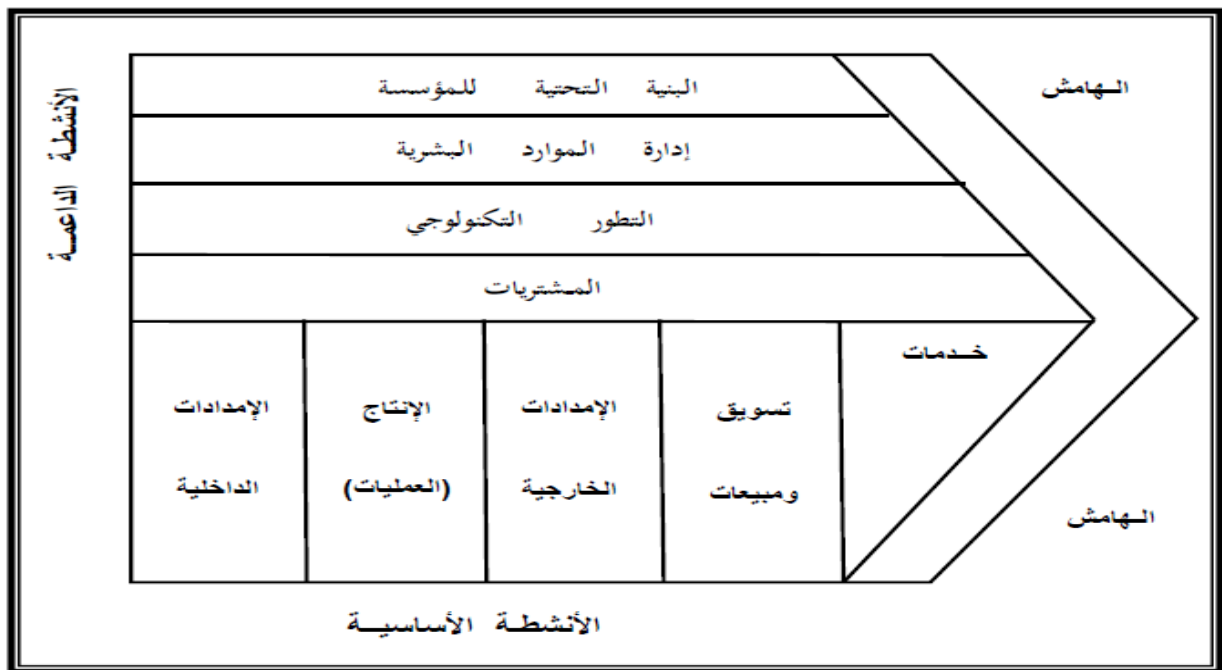
²Andrew Person, op cit, P.01.

³Gerard Garibaldi, Analyse Stratégique, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 3^{ème}éd, 2008, P.54.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع استراتيجيات عامة للتنافس:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز على التكلفة؛
- استراتيجيات التركيز على التمايز.

الشكل رقم 04: الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Porter ME, Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, The

Free Press, New York, 1985, P. 12.

يؤكد هذا التصنيف على أن هناك مصدرين فقط للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن استراتيجيات عامة للتنافس، يعرف Porter فقط ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية وتمثل في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز.

أولا إستراتيجية قيادة التكلفة COST LEADERSHIP STRATEGY

تبحث إستراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، و من ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع مقارنة بالمنافسين مما يؤدي الى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية و تحقيق أرباح السوقية و تحقيق أرباح أكبر، و بالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا تعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفؤة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.
- إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
- كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما ان الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.
- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات والاجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم
- الاستغلال الأمثل للموارد
- الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل

- التركيز على التحسين الإنتاجية
- التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة
- العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين
- وعليه فهي إستراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن للمؤسسة المتغيرات الأخرى كالمغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة.

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات / خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا اذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة و على اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية و أن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

ثانيا إستراتيجية التمايز Differentiation strategie

تهدف هذه الإستراتيجية الى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، ابراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.

يمكن تعريفها أيضا على أنها إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون

لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

وبالتالي ترتكز إستراتيجية التمايز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر الى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة.....

إن تبني هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التميز الى خلق وضعية تنافسية نسبية

ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق.

- فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسها مما يعني زيادة أرباحها.

- من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فان ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية
- كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار انه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية
- لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.
- أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فان الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.
- بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فان إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق الا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات وبأسعار مماثلة أو أقل.

بناء على ما سبق فان إستراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي، فهي تركز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتج المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما:

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك.
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فان هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والنتيجة حسب porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتمييز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء:

- التفرد أو الوحدانية ليس له دوما قيمة: فالحقيقة أن الوصول الى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز و الوحدانية لا تؤدي الى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون وأن التمايز الأكثر إقناعا ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار لقيمة التميز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها.
- التمايز المبالغ فيه: في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات او مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال فالمؤسسة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل.

- ارتفاع فائض السعر: إن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي الى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، وإذا لم تستطع المحافظة على مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في:

- بما أن استمرارية التميز مرتبط بإدراك القيمة من قبل العميل فإن أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها.
- أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات.
- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج.
- التركيز على الإبداع والتطوير.
- الإنفاق على البحث والتطوير..

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية التمايز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون، على أن يتم النظر إليها على أنها مميزة وفريدة من قبل المستهلكين. إن تبني هذه الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها، كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز FOCUS STRATEGY للتنافس

هي إستراتيجية التركيز، تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الاستراتيجيتين السابقتين إذ تستند الى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات الى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين:

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

- وأما المستوى الثاني فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائتها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل.

تقوم هذه الإستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية.

من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية:

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق الأرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

مما سبق فإن هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو..... و غالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل، وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العلاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة اليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر.

إن نموذج Porter ممثلا في الاستراتيجيات العامة للتنافس، سلسلة القيمة، نموذج قوى المنافسة يعكس وجهة نظر تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل و المتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمؤسسة، والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها، بالإضافة إلى الترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة، وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال Porter في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق و إهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها التطور الفكر الاستراتيجي من جهة و التغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق في البداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجاهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، التطرق من خلال المبحث الثاني إلى أنواع الميزة التنافسية، والمحددات الرئيسية لبناء الميزة التنافسية والذي يمكن بتفاعل أربع تحديدات رئيسية.

بعدها تم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلا في نموذج اللوجستيك، وتخلص إلى تأكيد اللوجستيك في إطار ما يعرف بنموذج قوى المنافسة إلى عاملين حسب رأيه لخما تأثير على مردودية المؤسسة وميزتها التنافسية، يتمثل العامل الأول في جاذبية قطاع النشاط بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة اتجاه منافسيها و بالرغم من المساهمة الهامة الأعمال اللوجستيك في فهم الميزة التنافسية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثّاني:

دور العملية اللوجستية

في خلق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن اللوجستيك موجود في حياتنا اليومية منذ القدم وأصل كلمة Logistics إغريقي "Logistikos" والتي تعني calculation and reasoning أي فن الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي¹، بدأت كلمة "لوجستيك" في الظهور في القرن 19 وذلك عام 1836 حينما تم تقسيم الجيش إلى 05 قطاعات (إستراتيجي – تكتيكي – لوجستي – هندسي – تكتيكات صغيرة) وفي تلك الفترة كان تعريف اللوجستيك بفن تحريك الجيوش أما في القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير و سريع لتحريك الجيوش و إمدادها وبذلك عادت اللوجستيات إلى الظهور مرة أخرى وبشدة و بالأخص عند الجيش الأمريكي.

و ما إن وضعت الحرب أوزارها حتى بدأت تظهر دراسات تهدف إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال وخاصة بعد الكساد الشديد الذي تعرضت له الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958، و الذي أدى إلى انكماش في الأرباح بشكل ملحوظ مما أدى إلى البحث عن بعض النظم التي تساعد على التحكم في التكلفة وتعمل على تخفيضها.

المبحث الأول: ماهية الإمداد

المطلب الأول: مفهوم الإمداد، أهميته، أهدافه وأنواعه

1- مفهوم اللوجستيك

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:¹

❖ **التعريف 1:** الرابطة الأمريكية للتسويق Marketing American Association "سنة 1948: "حركة ومناولة

البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع

المادي فقط.

❖ **التعريف 2:** مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ. سنة 1962، "اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة

بتخطيط تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للموارد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذلك

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

ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء¹. بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء تحديد مواقع المصانع والمستودعات.

❖ **التعريف 03: Magee**، سنة 1968 " تقنية مراقبة وإدارة تدفقات الموارد والمنتجات من مصدر التمويل إلى نقطة الاستهلاك"، اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة تحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التمويل إلى مراكز الإنتاج من جهة و من وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

❖ **التعريف 04: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM** سنة 1972، "مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن". بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق (سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التمويل وإعادة التدوير.

❖ **التعريف 05: Stone**، فقد عرف اللوجستيك بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".

❖ **التعريف 06: Heskett James**، سنة 1978 "إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية".

❖ **التعريف 07: جمعية هندسة اللوجستيك** سنة 1981، "اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد (التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات". **التعريف 08: Pacheet J. colin** سنة 1988، "اللوجستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "JIT" وذلك لتفادي التعطلات والاختناقات".

❖ **التعريف 09: Nultyet Ratliff** سنة 1996، "اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بـ: اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل والتوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق".

❖ **التعريف 10: Aslog**، اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب. وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات

¹ثابت عبدالرحمن إدريس، مقدمة في إدارة أعمال اللوجستية: الأمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003/2002، ص 20.

مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل ورحلات التسليم".

يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972، ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

- ❖ **التعريف 11:** Logistics (IL) of Institute اقترح تعريفين للوجستيك: "الوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت" أو اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد". وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الاعلام الآلي". وهنا اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة التموين الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والاعلام الآلي.
- ❖ **التعريف 12:** مجلس إدارة اللوجستيك Council Logistics Management (CLM): "الوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم". في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ و الرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.
- ❖ **التعريف 13:** The Logistics Institute (TLI) اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال) تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء". بالمقارنة مع غيرها من التعاريف تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

2- أهمية وأهداف اللوجستيك:

1-2 أهمية اللوجستيك:

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

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

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

- 2- طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية و ذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويل.¹
- 3- اللوجستيك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة) أسعار المنتجات (تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.²
- 4- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. و لكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.³
- 5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.¹

2-2 أهداف اللوجستيك:

تبذل المنظمات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التميز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة و أداء أنشطة الإمداد من حيث التكلفة و أيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء⁴، و بلغة الأحرف فإن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد

²¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 29.

²² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 30.

³ نفس المرجع السابق، ص 30

⁴ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات. مرجع سبق ذكره. ص 37

المنظمة على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المنظمة و هذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى أنشطة الإمداد لتحقيقها فيما يلي¹:

❖ تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد: تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد و تسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية و بالتالي زيادة الربحية و من بعض الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتخفيض أنشطة الإمداد ما يسمى بعملية التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون و رأس المال المستثمر فيه و تكلفة الاحتفاظ به و التشغيل و الإنتاج و كذلك عملية الشحن للعملاء و الالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء.

❖ تحقيق الموائمة بين الإنتاج والاستهلاك: تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه و من ناحية أخرى فإن وظيفة الإمداد تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج و حيث يوجد الطلب عليه و من ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل و التخزين و المناولة و من ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله و حمايته.

❖ تحسين خدمة العملاء: إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب و من ثم حجم المبيعات و بالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية أمام المنظمة.

❖ تحقيق الاستقرار في الأسعار: إن الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلى المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب و بالتالي استقرار أسعار المنتجات.

❖ زيادة كفاءة النقل: يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم و تخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال:

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- الجدولة الموضوعية و المناسبة لمواعيد التسليم.
- المفاضلة بين اعتبارات امتلاك و استئجار وسائل النقل.
- المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس. مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية. 2004. ص45.

كما ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:¹

- 1- الجودة المناسبة: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها، حيث تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد الأولية.
- 2- السعر المناسب: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة) ويمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:
 - النماذج وقوانين الأسعار.
 - النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل (البترو، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا).
 - مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعيرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتري.
- 3- الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.
- 4- الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج.
- 5- اختيار المورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات - تجنب الاختناقات والأعطال

¹عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية - السنة الجامعية 2007-2008، ص 56

- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات - خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة
 - تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (les cinq 0) والتي تتمثل في:²
 - صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
 - صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
 - صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.
 - صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
 - صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

3- أنواع اللوجستيك:

يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للوجستيك وهذا حسب اختلاف طبيعتها وأهدافها:³

1- لوجستيك التموين (Logistique d'approvisionnement):

يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع والمراكز الإنتاجية.

2- لوجستيك التموين العام (Logistique d'approvisionnement général) :

يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات (مستلزمات المكاتب مثلا)

3- لوجستيك الإنتاج ((Logistique de production):

يهتم بجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.

4- لوجستيك التوزيع (Logistique de distribution) :

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

² عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010/2009 ص11

³ Yves Primor. Logistique—production-distribution-soutien.3é Edition. DUNOD, Paris. 2003.page04

يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد والسلع من قبل الموزعين ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة.

5- اللوجستيك العسكري (Logistique militaire):

يهتم بتوفير المؤونات والعتاد الحربي للجنود في ميادين المعارك

6- لوجستيك الدعم (Logistique de soutien):

ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى ميادين أخرى مثل: ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة، ...

ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.

7- لوجستيك نشاط خدمة بعد البيع (service après vente après vente):

يقترّب مفهوم هذا الإمداد من الإمداد الداعم غير أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى الأسواق بيع المنتجات وتستهمل غالباً "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط.

المطلب الثاني: اللوجستيك العكسي

1- تعريف اللوجستيك العكسي

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد (الزجاجات والعبوات... الخ) مما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Rogers -Lembkeet سنة 1998، حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه " : عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على الموارد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع والمعلومات من منطقة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناس وخلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة"، ويعرفه Dowlit shahi في سنة 2000، على أنه " العملية التي يتم بواسطتها قبول المصنع منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسلّة من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف فيها". هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

- في استخدام المواد الخام.
- المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية.
- إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد.

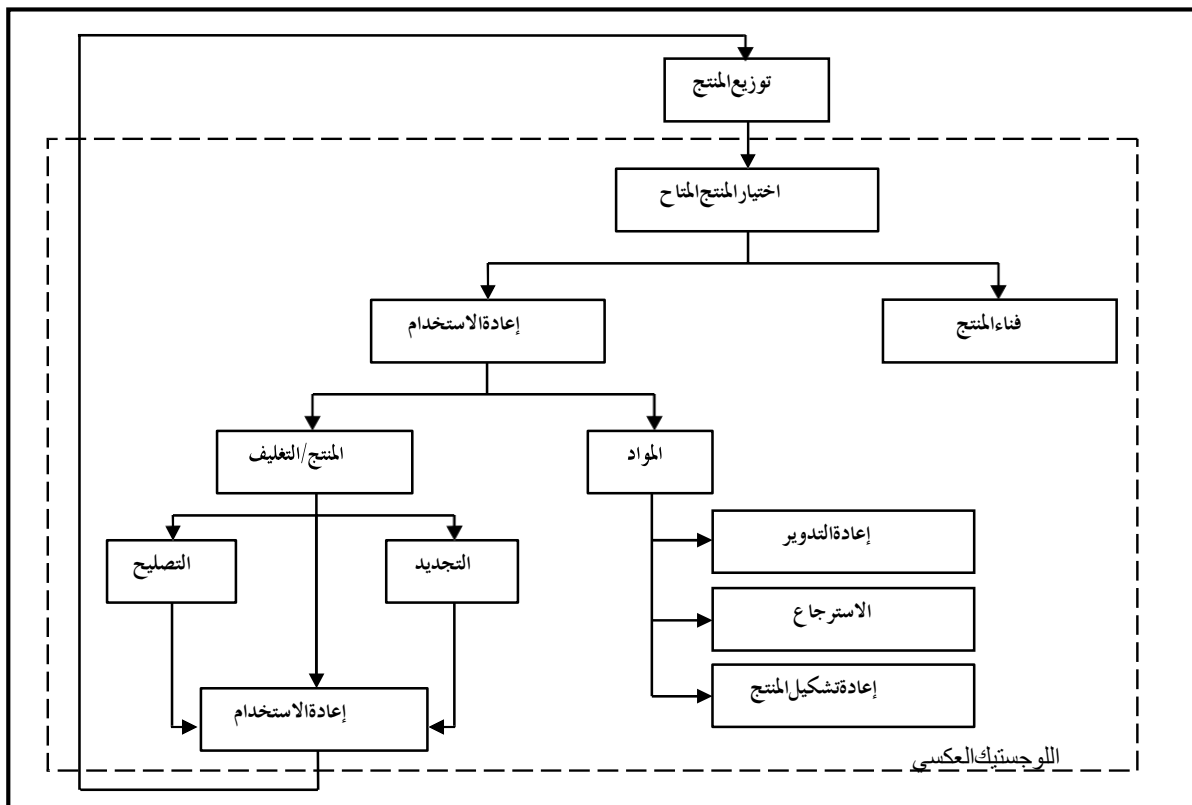
2- مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموما توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادتها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها

أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها. والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل إستراتيجية لوجستية مربحة ، بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الإستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابيا على البيئة .

إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها.

الشكل رقم 05: مراحل الإمداد العكسي.



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 12.

المبحث الثاني: العملية اللوجستية في المؤسسة

المطلب الأول: المدخلات اللوجستية

تنقسم المدخلات اللوجستية إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة:

أولاً: الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

- 1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- 2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- 2- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ثانياً: الموارد غير الملموسة: وتضم ما يلي:

- 1- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- 2- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- 3- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثاً: الكفاءات.

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

المطلب الثاني: المخرجات اللوجستية

تتمثل المخرجات اللوجستية في:

1- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية¹:

- أ- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
- ب- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- ت- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- ث- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- ج- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- ح- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
- خ- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- د- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- المنفعة:

وهي القيمة أو المنفعة الملموسة التي يسعى العملاء إلى الحصول عليها عند شراء المنتج أو الخدمة، فإن كانت المنفعة التي سيحصل عليها العميل من المنتج أعلى من توقعاته فسيحقق حالة من الرضى عن المنتج، وإن كانت توقعاته أعلى من الفائدة الفعلية للمنتج فقد يشعر بخيبة نتيجة لذلك². والمنفعة أنواع أهمها:

- المنفعة الزمانية: هي عملية تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت الذي يحتاجونها فيه وتوفيرها في الوقت المناسب.
- المنفعة المكانية: هي عملية إشباع حاجات ورغبات الزبائن في المكان الذي يريدونها فيه بالضبط دون تكبد عناء البحث عنها.

المبحث الثالث: أهمية اللوجستيك في خلق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الجودة كمحدد لتنافسية المؤسسة

إن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة والتي تؤثر على المنتج و تتأثر به.

¹ - سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر 2001 ص 367-368

² - سعيد أوكيل: "مشاكل الجودة والنوعية و الصناعة الجزائرية"، مجلس المقياس العدد 06-1990، ص 59.

1- ماهية الجودة

عند التطرق إلى المنتج عادة ما تستعمل كلمة " النوعية والجودة " للدلالة على نفس المعنى وتعتقد هذا خلط بين المفهومين لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس المنتج أو للتعرف على مصدر المنتج أو التركيبة أو لونه أو شكله¹ وقد فضلنا استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة¹.

وهي تمثل مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى الملائمة لتحقيق الغرض الذي أتيح من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة التي تعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية الغرض الذي يستعمل فيه منتج معين، كذلك عرفت الجودة على أنها تلبية حاجة الرغبة المقصودة.²

هذا وقد عرف الجودة أهم المختصين على أنها:

- الرضا التام للعميل (أرماند فيجنوم 1956).
- المطابقة مع المتطلبات (كروسي 1979).
- احترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل ورغبات العيوب (جوارن 1983).
- وحسب Jean Dill Man فقد عرف الجودة في كتابه les meilleurs pratiques du management خلال تحديده أربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح إستراتيجي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول (1) الذي يمثل مستويات الجودة

¹- حضير كاظم محمود: " إدارة الجودة الشاملة "، دار النشر والتوزيع و الطباعة، عمان 2000، ص 71.

³²- الشتواني صلاح، " تطورات التكنولوجيا و الإدارة الصناعية "، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997، ص 337.

الجدول رقم (02) : مستويات الجودة

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
<p>جودة النطاق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ التطابق مع التميزات ❖ إنتاج جيد من أول دفعة. ❖ تخفيض الإصلاح والنقابات 	<p>إشباع رضا المستهلكين.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ التقرب من المستهلك. ❖ تحديد حاجيات ومتطلبات المستهلك. ❖ توجيه المستهلك نحو المنتجات. 	<p>الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ التقرب أكثر من المستهلكين ❖ عوضا عن المنافسين. ❖ تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة. ❖ توجيه السوق 	<p>إدارة قيمة المستهلك</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ استعمال الوسائل القياس. ❖ وتحليل قيمة المستهلك. ❖ من اجل مراقبة المنافسة. ❖ تقسيم المشروعات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور السوق. ❖ القيام بالاستثمار.

المصدر: خضير كاظم محمود، " إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره، ص 74.

نلاحظ أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها فيما يلي:

- (1) الجودة هي مدى التوافق مع حاجيات وتوقعات المستهلك؛
- (2) القدرة على مطابقة العميل واحتياجاته؛
- (3) الجودة لا تنشأ من العدم من العلامة من المنتج الملموس والعميل أو المستهلك النهائي للمنتج؛
- (4) الجودة من خلق المنتج من العيوب والأخطاء وبالتالي المطابقة مع المواصفات؛
- (5) كما نلاحظ أيضا جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي كذكر التكاليف أو السعر وهذا نستنج منه أن اهتمام العميل أو المستهلك الأول و الأخير هو الحصول على منتج يتوافق مع متطلباته واحتياجاته وخاصة يوفر له خدمة جيدة، كذلك فإن المستعمل أو المستهلك يتوقع أن المنتج تتوفر فيه مجموعة من

المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الاستعمال الذي صنع المنتج من أجله إضافة إلى جودة التصميم وجودة التصنيع:¹

- بالنسبة لجودة التصميم:

يمكن للمنتوجين أن يكونا موجّهتين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين أي بنوعية تصميم مختلفة ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منها على الاستجابة للغرض الذي أنتج من أجله منتج آخر أي أن جودة التصميم تظهر في خصائص كل منتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه والمعدات والآلات المستعملة وبكفاءة وظيفية للبحث والتطوير.

- بالنسبة لجودة التصنيع:

فيقصد بها درجة تطابق المنتوجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الإنتاج، المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال وأساليب الفحص.

إن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الإنتاجي مرهون بتظافر جهود الوظائف التالية في المؤسسة الصناعية:

- وظيفة التسويق؛
- وظيفة البحث والتطوير؛
- وظيفة التمويل؛
- وظيفة الإنتاج؛
- وظيفة السيطرة على الجودة؛
- وظيفة الخدمات ما بعد البيع.

2 - أهمية تطبيق الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو علم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية:

أولا- المنظمة:

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:²

¹دانيا لكبير نصيرة، "سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009، ص 10.

²حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال، دار حامد للنشر، ط01، عمان، 1999، ص 251.

1/ الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية وعدم رضا عملائها على منتجاتها.

2/ درجة الثقة في منتجاتها:

إن سوء تصميم المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3/ مستوى الإنتاجية:

جودة البيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية وذلك من خلال إنتاج سلعة معينة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

4/ التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات والعيوب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العمال وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

5/ زيادة الأرباح والحصة السوقية:

تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء، على مستوى منتجاتها وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباحها.

ثانياً- العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

1/ الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

2/ الوفاء:

إن الاحتفاظ بالزبون موجوداً مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جيد فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثا- العمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة يعني روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذلك تكاليف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

1/ دعم نشاط كل فرد:

إن تحسين جودة العمل يعد هاما لرفع فعالية الأداء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

2/ المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثلة في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال علاقة المورد، العميل الداخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

3- أهداف الجودة:

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما:¹

- ✓ أهداف الجودة من وجهة نظر العميل " رغبات العميل";
- ✓ أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

1.3- أهداف الجودة من وجهة نظر العميل " رغبات العميل":

- إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريده من مفهوم الجودة ومن أهدافها يمكن أن نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل وهي:
- منتج ذو كفاءة تؤدي الغرض الذي من أجله اشتراه العميل؛
- مناسبة السعر لإمكانيات العميل " أقل سعر";
- خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار؛
- الثقة في المنتج؛

¹ مجدي خطاب، الجودة كأهداف، على الموقع:

http://www.facebook.com/science and.technique.qualitycontrol/posts/147709922051163، يوم الاطلاع : 2020/07/23.

- توافر الضمان على المنتج " فترة الضمان "؛
- توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه؛
- توافر قنوات اتصال بين العميل والمؤسسة أو الشركة أو مقدم الخدمة.

2.3- أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة:

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه، بل الوصول إلى مرحلة إبهار العميل؛
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة؛
- خلق طلب جديد من المنتجات؛
- زيادة الإنتاج للسلع بالموصفات المطلوبة؛
- التحسين المستمر للجودة والأنظمة في الإدارة؛
- تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة والبقاء؛
- الاستفادة من المعلومات الموجودة في السوق والمتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم؛
- خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي والخارجي؛

المطلب الثاني: المنفعة الزمانية والمكانية للزبون

1- تعريف الزبون

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه (عبيدات)¹ "هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي."

أما (الجنابي)، فقد عرفت العميل "هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات"².
في حين يعرف (البكري، 2004: ص 23) العميل (بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته).

2- رضا الزبون:

يعد رضا الزبون من الأهداف الأساسية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها و تم تعريف رضا الزبون بأنه (درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلي حاجاته ورغباته) (Hall&John، 1997، ص7).

¹ سليمان عبيدات، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1999.

²الجنابي مفهوم العميل، 2006، ص38.

وعرف أيضاً (هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون). (Kotler) ¹

يتكون رضا الزبون من ثلاث خطوات رئيسة أهمها (السامرائي)²

فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.

التغذية المرتدة للعملاء: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة **Reactive**.

القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام (CSM) "Customer Satisfaction Matrices" الذي يقدم إجراء لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

3-كيفية تحقيق رضا الزبون

هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي (العبيدي) ³،

- 1- إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج إيجابية.
- 2- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- 3- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارة تنم على الإقدام والتقدير.
- 4- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- 5- متابعة الزبائن الذين اشتروا منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- 6- إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

¹ KOTLER Philip « American Marketing Management»,2000, P.40

² السامرائي أهمية تطبيق الريادة والتميز في تحسين مستوى رضا العميل، 2002، ص 57-ص 61
³ هاشم فوزي دباش العبيدي الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، 2004، ص 40

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول بأن اللوجستيك وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة وإيصال المنتج للعميل أو المستهلك، وذلك من خلال جملة من المنافع المكانية و الزمانية كما أن أنشطة الإمداد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، والتي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

تمحور موضوع البحث حول دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة اللوجستيك في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة، والانتقال لاقتصاد السوق وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، التي تم من خلالها تحديد ماهية التنافسية وأسبابها ومختلف القوى المؤثرة فيها، تم الانتقال لتحديد ماهية اللوجستيك، أهميته، أهدافه وأنواعه، إلى جانب مكونات العملية اللوجستية علاقته بمختلف الوظائف بالمؤسسة، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه اللوجستيك ضمنها كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية.

من خلال ما سبق نستطيع تأكيد الفرضيتين:

الفرضية الأولى: صحيحة حيث تقوم العملية اللوجستية على أساس مدخلات ومخرجات تختلفان من حيث المركبات، حيث تشمل المدخلات على الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية وكذا المعدات وغيرها في حين تضم المخرجات المنفعة الزمانية والمكانية للزبون وكذا تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: فهي صحيحة، حيث أصبحت العملية اللوجستية ومن خلالها اللوجستيك مدخلا هاما للمؤسسة من شأنه أن يساهم في تنمية ميزتها التنافسية من خلال تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للزبون.

كما يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانب النظري وذلك على النحو الموالي:

- المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، كما تحتاج إدارة الإمداد إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل، وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.
- يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء.
- يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتنوع، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- يعد اللوجستيك أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، فاللوجستيك يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

ا. الكتب باللغة العربية:

1. السامرائي أهمية تطبيق الريادة والتميز في تحسين مستوى رضا العميل، 2002.
2. الشتواني صلاح، "تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية"، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997.
3. تونلداش بالو، إدارة اللوجستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006.
4. سعيد أوكيل: "مشاكل الجودة والنوعية والصناعة الجزائرية"، مجلس المقياس العدد 06-1990.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الاسكندرية: مصر، 2003/2002.
6. حضير كاظم محمود: "إدارة الجودة الشاملة"، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان 2000.
7. حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال، دار حامد للنشر، ط01، عمان، 1999.
8. سليمان عبيدات ادارة الشراء والتخزين دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان الاردن، 1999.
9. لجنابي مفهوم العميل، 2006.
10. هاشم فوزي دباش العبيدي الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات العملاء، 2004.
11. شارل هيل، جاريت جونز، الادارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
12. سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر 2001.

III الكتب باللغات الأجنبية :

1. Porter ME , cooperative advantage –Creating and sustaining superior performance ,BNew York ,,the free Press , 1985
2. Jay, B.Barney ,Delwing NClark ,resource based thory creating and sustaining competitive advantage Oxford university press ,Nex York ,2007.
3. Yves Primor. Logistique—production-distribution-soutien.3é Edition .DUNOD,Paris.2003 .

II. الأوراق البحثية:

1. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2006،
2. داني الكبير نصيرة، " سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مستغانم 2009.
3. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009/2010.

4. عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي – المدينة - السنة الجامعية 2007-2008

III. المداخلات العلمية:

1. محمد زيدان، بريش عبد القادر " دور الحكومات في تدعيم التنافسية – حالة الجزائر " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق، والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.

2. المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات. تأليف عدد من خبراء المنظمة. عدد 439. 2007.

3. عموري منصورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9!10 نوفمبر 2010.

IV. مواقع الأترنت:

مجدي خطاب، الجودة كأهداف عليا، لموقع:

http://www.facebook.com/science and.technique.qualitycontrol/posts/147709922051163، يوم

الاطلاع : 2020/07/23.

ملخص:

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها، لا يكون إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تبيين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي. و من هنا تظهر أهمية اللوجستك فيخلق تنافسية المؤسسة في السوق، إذن على كل مؤسسة من أجل البقاء في مضمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية و أساليب استعمالها الإمداد كوظيفة أساسية في إطار تخطيط متواز بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وإستراتيجية تبني اللوجستك..

وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب اللوجستك وكذا الميزة التنافسية للوصول إلى الآليات التي يعمل من خلالها اللوجستك لتبرز دوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اللوجستك، الميزة التنافسية، العملية اللوجستية، تحقيق الميزة التنافسية.

Summary:

The success of the institution in facing its competitors can only be achieved by realizing the size of its potential and working to enhance it by evaluating what is positive and addressing the negative. From here, the importance of logistics appears in creating the competitiveness of the organization in the market. Therefore, in order to remain in the midst of competition, each organization must upgrade its organizational capabilities and methods of using supply as a basic function within the framework of a balanced planning between the institution's competitive strategy and the strategy of adopting logistics.

On this basis, this study dealt with the various aspects of logistics as well as the competitive advantage to access the mechanisms through which logistics works, to highlight its role in achieving a competitive advantage for the organization.

Keywords: logistics, competitive advantage, logistics operation, achieving competitive advantage.