

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم تجارية التخصص : تجارة ولوجيستيك أوروبومتوسطي

دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة - مازونة - "

مقدمة من طرف الطالب :
العكرمي محمد

تحت إشراف الأستاذ :
الدكتور بن زيدان الحاج

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية : 2016/2017

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أعان ووفق

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

أتقدم بالشكر والعرفان وعظيم الإمتنان إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ، وجعل من الفكرة والإيمان بها حقيقة ملموسة كما أخص بالذكر :

* الأستاذ المؤطر " الدكتور بن زيدان الحاج " الذي لم يخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة ، وإعترافا

وتقديرًا لجميل صبره وحسن تواضعه راجيا من المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة " خاصة:

الآنسة " سباعي سهام " ، والسيد " بورهوان عبد القادر " .

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري ...

الطالب : العكري محمد

الفهرس

- 01 - مقدمة عامة
- 06 - الفصل الأول: الإمداد
- 07 - تمهيد
- 08 - المبحث الأول: ماهية الإمداد
- 08 - المطلب الأول: مفهوم الإمداد، أنواعه، أهدافه
- 08 - - مفهوم الإمداد
- 10 - - أنواعه
- 13 - - أهدافه
- 15 - المطلب الثاني: العلاقة بين وظيفة الإمداد ووظائف المؤسسة الأخرى
- 16 - - علاقة إدارة الإمداد بإدارة الإنتاج
- 16 - - علاقة إدارة الإمداد بإدارة المالية
- 17 - - علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق
- 18 - - علاقة إدارة الإمداد بإدارة الجوانب التنظيمية الإدارية والموارد البشرية
- 19 - المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة
- 19 - المطلب الأول: أنشطة الإمداد
- 19 - - مفهوم إدارة شبكة الإمداد
- 20 - - أنشطة إدارة شبكة الإمداد
- 21 - - مستويات القرار في شبكة الإمداد

- 24 - المطلب الثاني: تكنولوجيايات الإمداد الحديثة
- 26 - التجارة الإلكترونية
- 26 - تخطيط موارد المنظمة
- 29 - خلاصة الفصل الأول
- 30 - الفصل الثاني : دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة
- 31 - تمهيد
- 32 - المبحث الأول : مدخل لتنافسيات المؤسسة
- 32 - المطلب الأول : مفهوم التنافسية ومؤشراتها
- 32 - مفهوم التنافسية
- 36 - مؤشرات تنافسية المؤسسات
- 37 - المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية
- 37 - القوى التنافسية
- 39 - المبحث الثاني: دور سلسلة الإمداد في تنافسية المؤسسة
- 39 - المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية
- 39 - إستراتيجية خفض التكاليف
- 40 - إستراتيجية التميز
- 41 - إستراتيجية التركيز



- 43 - المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
- 43 - - الموارد الملموسة
- 43 - - الموارد الغير ملموسة
- 44 - المطلب الثالث: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية
- 44 - - دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية
- 46 - - سلاسل الإمداد والتنافسية
- 49 - خلاصة الفصل الثاني
- 50 - الفصل الثالث: دراسة حالة: مؤسسة " ملينة الإخوة بن عولة "
- 51 - تمهيد
- 52 - المبحث الأول: تعريف المؤسسة، أسباب إنشاءها وأهدافها
- 52 - المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 52 - - التعريف وأسباب الإنشاء
- 53 - - أهداف المؤسسة
- 55 - المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
- 55 - المطلب الأول: تشخيص واقع أنشطة الإمداد وسلسلة الإمداد في المؤسسة
- 59 - المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها
- 61 - خلاصة الفصل الثالث
- 62 - الخاتمة



قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
I1 -	المفهوم الشامل للإمداد	09
I2 -	مراحل الإمداد العكسي	12
I3 -	العلاقة بين المزيج الإمدادي والمزيج التسويقي والإنتاجي	17
I4 -	نظام المعلومات الإمدادية	25
II1 -	دورة حياة الميزة التنافسية	36
II2 -	نموذج بورتر لقوى المنافسة	38
II3 -	الإستراتيجيات التنافسية	42
II4 -	سلسلة الإمداد	47
III1 -	الهيكل التنظيمي لمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"	54
III2 -	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة الإمداد	58

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
I1 -	أبرز تطورات مفهوم الإمداد	19
I2 -	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجيستية	23
II1 -	أبرز تعاريف الميزة التنافسية	34

مقدمة عامة

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

لذا تلجأ المؤسسة الجزائرية لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسيتها كالجودة، الإنتاجية، المرونة والإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير لما له من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم والإستمرار، كما تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والإستراتيجيات التي تتبناها في مختلف أنشطتها الإقتصادية، وذلك حتى يتسنى لها إستغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد من خلال تحسين طرق التسيير، لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف إستراتيجياتها ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في سوق يطالب فيه العملاء دائما بكل ما هو جديد ومتطور من جهة، وتنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى، والقادرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية إحتياجاته.

فقد ساعد كبير حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وإتساع الأسواق محليا ودوليا أمامها على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والإستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات الشركات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيد جغرافيا عن مواقع هذه الشركات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها، ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدور الإمداد، والذي أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين مواقع الإنتاج ومواقع الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة، حيث يلاحظ أن الإمداد يمتص نحو 30 % من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلبياتهم بسرعة وكفاءة عالية، كما أنه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية التنافسية للشركات، وتعتبر إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة من العديد من المفاهيم والأساسيات

والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالتسويق ، الإنتاج ، المحاسبة ، المشتريات ، النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمي والإقتصاد ، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي للمنظمة .

وعليه فإن الانتقال من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الوظائف الإمدادية إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المنظمات على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها . ولكن تحقيق التميز الإمدادي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف بأهمية الإمداد .

1- إشكالية البحث :

بالنظر إلى أهمية الإمداد ودوره الكبير في المؤسسة ، و انطلاقا من هذه المعطيات ، جاءت إشكالية البحث كما يلي :

هل يمكن للمؤسسة من خلال الإمداد أن تدعم قدرتها التنافسية وتحقق مركز تنافسي متميز في السوق ؟

2- التساؤلات الفرعية :

وفي هذا السياق تتفرع جملة من الأسئلة الفرعية :

- ماهو الإمداد ؟ وماهي التنافسية ؟

- ماهو واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة الإنتاجية " ملبنة الإخوة بن عولة " ؟ وهل تعمل في اتجاه البحث عن تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسة قادرة على تخفيض التكلفة والتميز في السوق ؟

3- فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية :

- الإمداد هو تقديم السلعة المناسبة أو الخدمة للزبون في الوقت المناسب ، المكان المناسب والتكلفة المناسبة

- إهتمام المؤسسة الإنتاجية " ملبنة الإخوة بن عولة " بالإمداد يؤدي إلى زيادة تنافسيتها

- تعتمد المؤسسة الإنتاجية " ملبنة الإخوة بن عولة " على إستراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسياتها .

4- أهداف الدراسة :

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والتنافسية
- محاولة إبراز الإمداد في مختلف الإستراتيجيات التنافسية ، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين مركزها التنافسي في السوق .
- محاولة إظهار أهمية التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على إستخدامها بمرور الوقت
- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين أداء نشاط الإمداد داخل وخارج المؤسسة .

5- أهمية الدراسة :

- تم تناول موضوع " دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة " نظرا للإعتبارات التالية :
- التغيرات التي يعيشها الإقتصاد الوطني والتحولت التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار إقتصاد مفتوح وتجارة حرة
 - توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها .
 - كون مجال الحليب ومشتقاته من القطاعات العامة التي تنتج المادة الغذائية الأساسية للمجتمع ، ما أدى إلى تزايد المنافسة في هذا القطاع وجعل المؤسسات المعنية تفكر أكثر في سبل جديدة لتدعيم تنافسياتها .

6- حدود الدراسة :

- * الحدود المكانية : جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته " ملبنة الإخوة بن عولة – مازونة – " ، وذلك من خلال محاولة تشخيص واقع الإمداد في المؤسسة ، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا (مختلف المصالح والأقسام المتواجدة بالمؤسسة)
- * الحدود الزمنية : تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث إستغرقت هذه الدراسة مدة زمنية قاربت الأربعة أشهر بما فيها الجانب النظري والتطبيقي وذلك من

6- منهج الدراسة :

بناءً على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض و لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفاً كمياً و وصفاً نوعياً كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي و ذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة ، وذلك بهدف إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ، وأيضاً التنبؤ بسلوك هذه الظاهرة في المستقبل . وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع ، فضلاً عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استناداً إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

7- مصادر جمع المادة العلمية :

تم الإعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على مجموعة من الكتب الأساسية والرسائل والأطروحات الجامعية باللغتين العربية والفرنسية ، بغرض الوصول إلى آخر ما تمت كتابته في موضوع البحث . أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي ، فقد تم الإعتماد بشكل أساسي في جمع المعلومات على المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة محل الدراسة ، منها مصلحة الإنتاج ، الإدارة ، والمبيعات ، إلى جانب ما تم توفيره من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة . والجدير بالذكر أن صعوبات البحث والتي حالت دون الوصول إلى النتائج المرجوة ، قد تمثلت في عدم إستعمال الإمداد في المؤسسة ولا حتى العلم به .

8- تقسيم الدراسة :

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة سابقاً تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول . حيث تناولنا في الفصل الأول " الإمداد " وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها ماهية الإمداد من خلال دراسة مفهومه ، أنواعه وأهدافه ، أما المبحث الثاني يتناول أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة من خلال التعرض لإدارة شبكة الإمداد وتكنولوجياتها الحديثة . الفصل الثاني و يتناول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول كمدخل لتنافسيات المؤسسة بتحديد مفهوم التنافسية ومؤشراتها ، إضافة إلى تحليل القوى التنافسية ، أما المبحث الثاني فيتناول دور سلسلة الإمداد في تنافسية المؤسسة من خلال التعرف على الإستراتيجيات التنافسية وكذا أسس بناء الميزة التنافسية .

الفصل الثالث يتمثل في الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة " ملبة الإخوة بن عولة " ، ومقسمة إلى
مبحثين الأول يتناول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فيتم التعرض من خلاله إلى الإمداد
والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة .

الفصل الأول :

الإمداد

إن اللوجيستيك موجود في حياتنا اليومية منذ القدم وأصل كلمة Logistics إغريقي "Logistikos" والتي تعني calculation and reasoning أي فن الحساب والإستنتاج من المنظور الرياضي¹ بدأت كلمة "لوجيستيك" في الظهور في القرن 19 وذلك عام 1836 حينما تم تقسيم الجيش إلى 05 قطاعات (إستراتيجي - تكتيكي - لوجيستي - هندسي - تكتيكات صغيرة) وفي تلك الفترة كان تعريف اللوجيستيك هو فن تحريك الجيوش أما في القرن العشرين و بالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير و سريع لتحريك الجيوش و إمدادها وبذلك عادت اللوجستيات إلى الظهور مرة أخرى وبشدة و بالأخص في الجيش الأمريكي، حيث كتب "تشوننس بيكر" و الذي كان قائد في القوات المسلحة الأمريكية يقول " إن هذا الفرع من المعرفة الخاصة بفن الحرب و الذي يتعلق بعمليات الإمداد و تدفق الأسلحة لمختلف أقسام الجيش يعرف باسم الإمداد والتوزيع" و كان الهدف من استخدامها هو وصول المؤونات و الدخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة للجيوش و حتى وقتنا الحاضر فإن مصطلح اللوجستيات لا يزال يستخدم بشكل مكثف في المجال العسكري أوفي أي تطبيقات تقوم بها القوات المسلحة² 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 الى البحث عن بعض النظم التي تساعد على التحكم في التكلفة و تعمل على تخفيضها

1/ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث و دراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد

2007، ص31

2 محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص07

المطلب الأول : مفهوم الإمداد ، أنواعه ، أهدافه

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

1- مفهوم الإمداد :

نظرا لكون أول ظهور لمصطلح الإمداد كان في الميدان العسكري لذلك يمكن توضيح التعريف العسكري الذي يعتبر الأصل لهذا المصطلح " يكمن الإمداد في توفير ما يلزم أين و متى يلزم ¹ " أي إدارة تدفقات الأفراد و الموارد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود و العتاد و المؤونة و الذخائر من المعسكرات و المستودعات في مناطق عسكرية معينة إلى ميادين القتال البعيدة و ذلك في أقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة. بعد ذلك انتقل هذا المفهوم الى الميدان الاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية نتيجة النجاحات التي حققها في الميدان العسكري حيث اعتبر فن من فنون الإدارة ذو الأثر الاقتصادي البالغ ومن ثم فقد تباينت التعاريف لهذا المفهوم نذكر منها على سبيل المثال:

أ- حسب بعض الخبراء :

- لقد عرف ستون Stone الإمداد بأنه " علم و فن يحدد الحاجيات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل ²
- في سنة 1973 قام المختص في الإمداد هسكت James.L.Heskette بإعطاء التعريف التالي للإمداد : " هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات و تنسيق العرض و الطلب في خلق المنفعة المكانية و الزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان و الوقت المحدد "، هذا التعريف يعتبر أوسع و ذلك لأنه أضاف مصطلح خلق المنفعة ،
- في سنة 1977 ركز هسكت على مستوى الخدمة و الذي أصبح احد الركائز الأساسية للاستجابة المثلى للزبائن (efficient consomer reponse) ECR وقد أشار هنا بان الإمداد يؤدي إلى الامثلية و ذلك لأنه يسعى الى تحقيق هدف مستوى الخدمة وبأقل التكاليف الممكنة. ³

1 Yves Primor. Logistique—production-distribution-soutien.3é Edition .DUNOD, Paris.2003.page03.

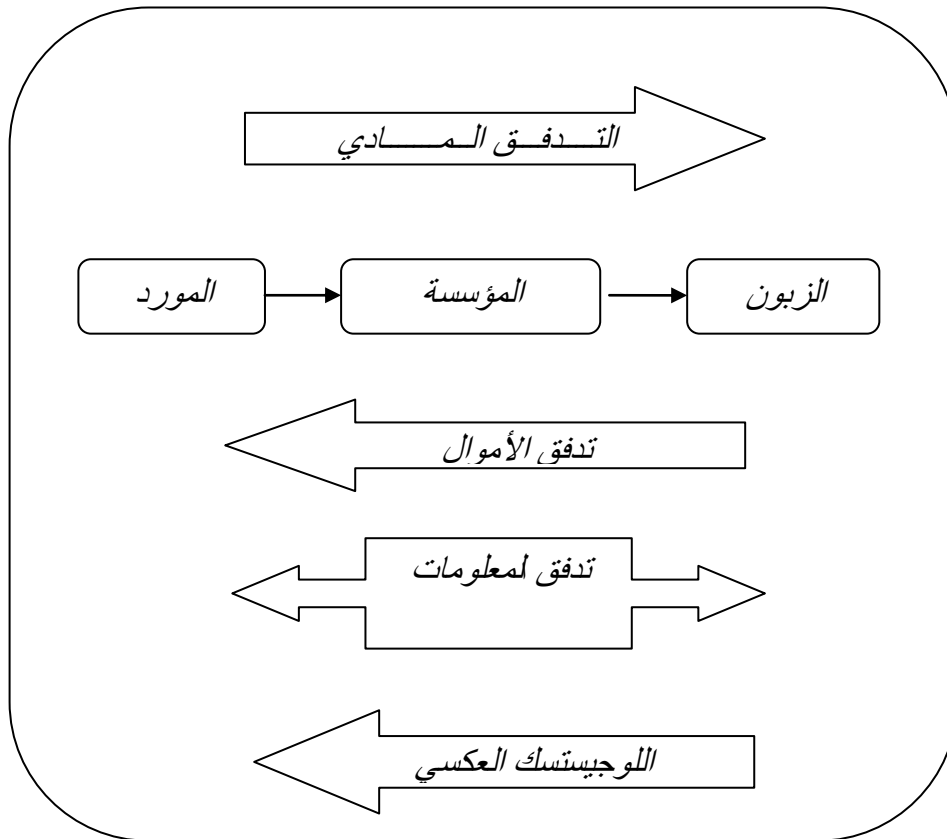
2 .عبيد علي احمد الحجازي.اللوجستيك كبديل للميزة النسبية .دار المعارف للنشر.الإسكندرية .مصر . 2000 .ص14

3 Pierre médian . Anne Gratacap .La logistique et supply chain management. DUNOD. Paris2008.p 11 .

كما عرف البعض الإمداد بأنه علم و فن إدارة و تنظيم أنشطة النقل و التخزين و التسويق بالاستعانة بالأساليب العلمية الحديثة و الالكترونية بحيث تؤدي هذه العمليات الى تدفق المنتج ايا كان نوعه من مرحلة مادة الخام الى وصولها الى المستهلك النهائي في الوقت المناسب و المكان المناسب لذوق المستهلك و بأقل تكلفة ممكنة أي باختصار هو النظام المسؤول عن تحديد المواقع المثلى لمراكز التصنيع ، التخزين و التوزيع الأمثل لهذه السلع على النحو الذي يحقق اقل تكلفة و أعلى تغطية و اكبر فعالية وأحسن خدمة .

في الأخير يمكن استنتاج ان الإمداد يشير إلى الإدارة الإستراتيجية لعملية تخزين كل المواد و الأجزاء والمنتجات التامة الصنع و نقل هذه العناصر من الموردين و داخل مرافق الوحدة الاقتصادية و نحو العملاء ، مما يتيح من خلال ممارسة هذا النشاط توفير المخزون من المنتجات تامة الصنع و من المواد و الأجزاء بالأحجام المطلوبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب و في حالة تسمح بالاستخدام و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و لا يمكن أن تعتبر أنشطة النقل و التخزين مثلا من الأنشطة الحديثة حيث أن الاتجاه الإداري الحديث يتمثل في الربط والتنسيق بينهما للتوصل إلى وظيفة متكاملة هي وظيفة الإمداد.

الشكل رقم : 1-1 - المفهوم الشامل للإمداد



- المصدر: من إعداد الباحث

2- أنواع الإمداد:

يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للإمداد وهذا حسب اختلاف طبيعتها وأهدافها:¹

1- إمداد التموين (Logistique d'approvisionnement)

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

2- إمداد التموين العام (Logistique d'approvisionnement général)

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

3- إمداد الإنتاج (Logistique de production)

يهتم بجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.

4- إمداد التوزيع (Logistique de distribution)

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

5- الإمداد العسكري (Logistique militaire) :

يهتم بتوفير المؤنات والعتاد الحربي للجنود في ميادين المعارك.

6- إمداد الدعم (Logistique de soutien)

ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى ميادين أخرى مثل : ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة، ... و يقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.

7- إمداد أو نشاط خدمة ما بعد البيع (Activité dite Service 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 وتستعمل غالباً "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط.

8- الإمداد العكسي (Retro-logistique) :

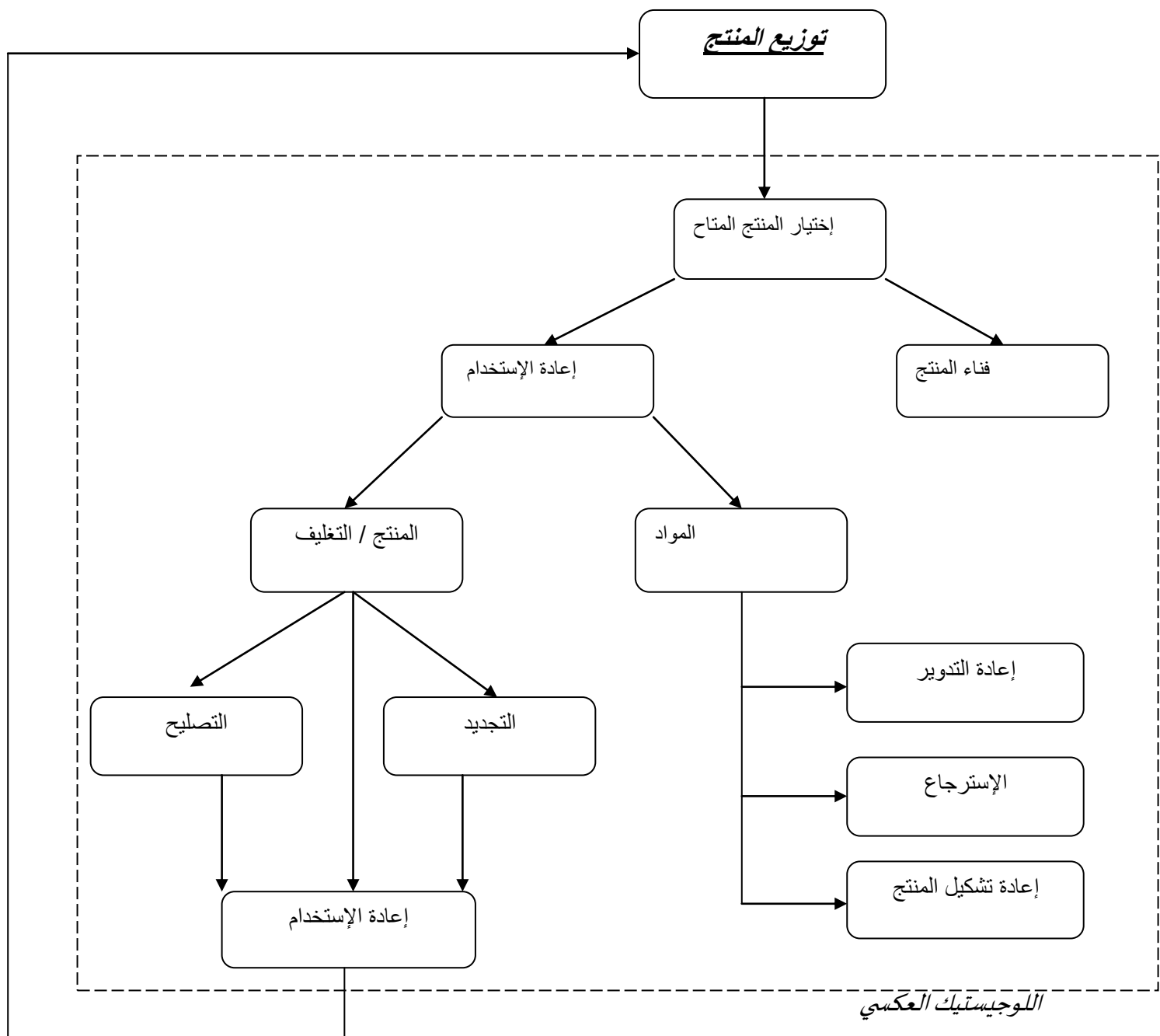
عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهًا ثالثًا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين 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 غير المطلوب (الزجاجات والعبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

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

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
- مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً 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 وإعادة استخدامها 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 إعادة استخدامه 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 إعادة استخدامها إيجابياً 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 إعادة استخدامها.



المصدر: عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قلمة ، 2010/2009 ص 2

3- أهداف الإمداد :

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 العملاء ¹، و بلغة الأحرف فإن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد 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.

و يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى أنشطة الإمداد لتحقيقها فيما يلي ²

* تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد : تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت³ 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 و الاستهلاك : تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية و ذلك 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 و الطلب و بالتالي استقرار أسعار المنتجات.

11 المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 37

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 45

* زيادة كفاءة النقل : يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم و تخفيض تكلفة النقل و ذلك 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.

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 لتتناسب 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 (البنترول، 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 مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

- 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

1 عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم

2008 ، ص - 56 التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي – المدية - ، السنة الجامعية 2007

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

المطلب الثاني: العلاقة بين وظيفة الإمداد ووظائف المؤسسة الأخرى

وظيفة الإمداد وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية ووفقا لمدخل النظم وجعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة الإمداد ، لاتقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا بعد إدراك مختلف المؤسسات لأهمية التنسيق وتجميع هذه الأنشطة من اجل رفع أداءها وزيادة ربحيتها. حتى سنوات الثمانينات ظلت وظيفة الإمداد و وظيفة عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل ، تخزين، تغليف، مناولة.....

في سنوات التسعينيات أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على ربط بين مختلف الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة من شراء ، إنتاج ، تسويق و توزيع و اهتمت بالتسيير و التنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

في الوقت الحاضر وظيفة الإمداد و وظيفة جد إستراتيجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية للمؤسسات تمكّنها من اجتياح الأسواق البعيدة و بالتالي الرفع من مردوديتها وهذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة¹ ، وذلك من خلال القرارات الإستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (إختيار موردين دوليين) وكذا المصب (توزيع المنتجات إلى مناطق بعيدة جغرافيا)

إن النظام المتكامل للإمداد يعمل من داخل نظام كلي للمؤسسة و من ثم نجد أن هناك علاقة ديناميكية بين وظيفة الإمداد و الوظائف الأخرى داخل المؤسسة و يبرز Dwight Eisenhower الدور الحيوي للإمداد داخل النظام الكلي للمؤسسة في قوله " عندما ترفض وظيفة الإمداد أمرا ما فإنها على صواب."

1 Jacques Pons. Transport et logistique—maillon déterminants de la supply chain .2é Edition

.Lavoisier. 2005.page90.

علاقة إدارة الإمداد بإدارة الإنتاج :

من أولويات إدارة الإنتاج خدمة مصالح الإنتاج و ذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما و يتضمن قبل كل شيء التبادل التام في المعلومات و البيانات

فعلى إدارة الإنتاج أن تمتد إدارة الإمداد بالمعلومات عن :

- خطط و برامج الإنتاج بدقة و تخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط.

-عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.

-تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن لإدارة الإمداد تخطيط برامجها

للشراء و النقل و التخزين طبقاً لهذه المواعيد و أيضاً للكميات المطلوبة

أما إدارة الإمداد فيجب أن تمتد إدارة الإنتاج بمعلومات عن :¹

-مواعيد ورود الطلبات و احتمالات التأخير حتى تتمكن إدارة الإنتاج من أخذ هذا العنصر في الحسبان

عند وضع خطط الإنتاج و جدولة هذا الإنتاج.

-التطور التكنولوجي و الفني في صناعة المواد و مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها العملية الإنتاجية مما يتيح

لإدارة الإنتاج تطوير و تعديل أساليب و طرق الإنتاج بما يتماشى مع هذه التطورات.

-المواد و الخامات البديلة أو الجديدة التي تظهر في الأسواق حتى يمكن لإدارة الإنتاج من أن تختار بين

هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة مهمة.

من خلال ما سبق يتضح أن عدم الكفاءة في التنسيق و الربط بين الإدارتين يؤدي إلى:

-تأخير مواعيد التسليم.

-ارتفاع تكاليف النقل و التخزين و هذا نظراً لشحن و تخزين كميات غير اقتصادية.

-ارتباك جداول الإنتاج و غيرها من المشاكل الناتجة عن إهمال علاقة الارتباط القوية بين الوظيفتين.

علاقة إدارة الإمداد بالإدارة المالية:

إن أي نشاط في المنشآت لابد و أن يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق أنشطته وفقاً لموارد و خطط هذه الإدارة

، لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد و الإدارة المالية حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد

المتاحة و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على أنشطة مختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تضم معلومات

خاصة على أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكن أخذ هذه الاحتياجات بعين

الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالنفقات و الإيرادات و تخطيط الأرباح.

1. سمية زكي قرياص، د عبد الغفار خنفي. الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون. الدار الجامعية. 2004 ص 26 2. تفيده هلال. إدارة المواد و

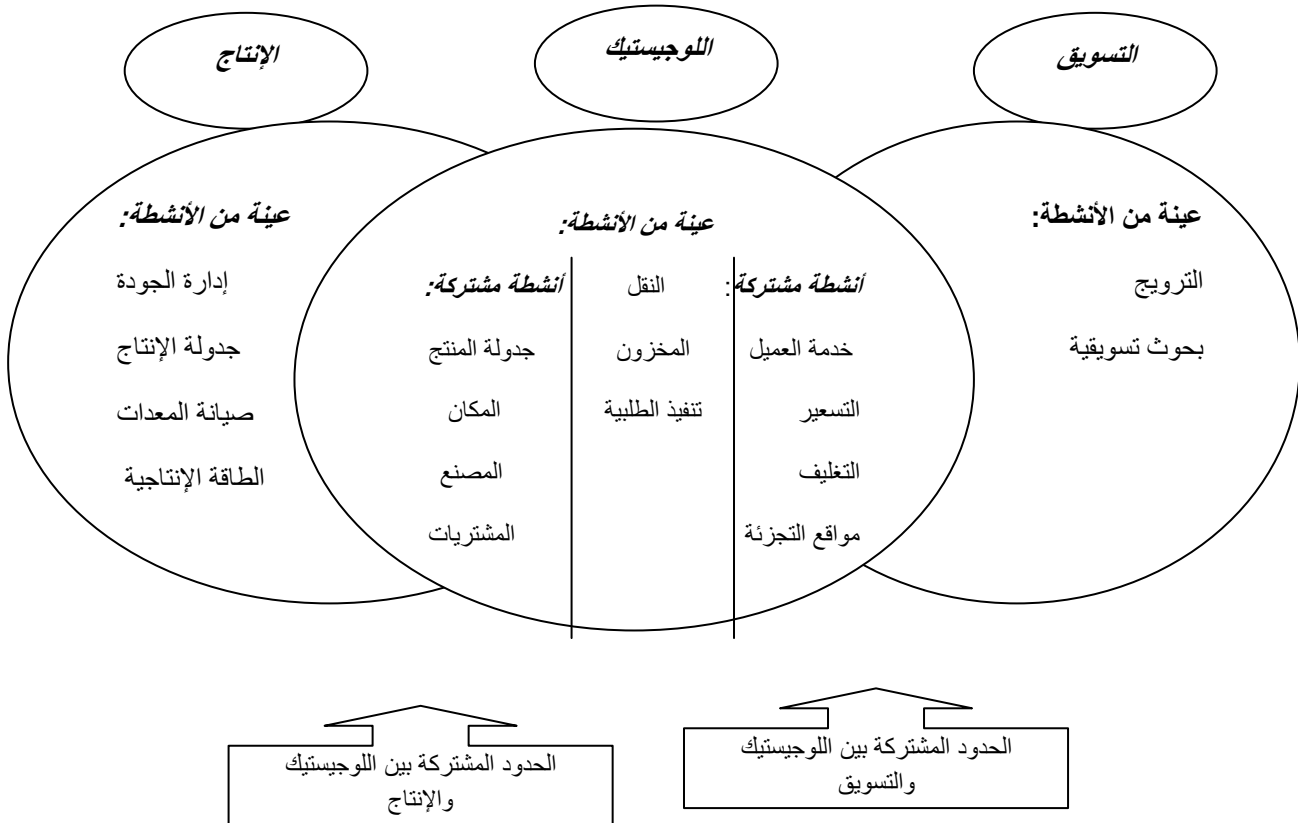
الإمداد. مرجع سبق ذكره. ص 17

علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق :

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق و عقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد،...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المربحة مع العملاء. إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات أي أنه من الضروري دراسة السوق و ذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون و معنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة الإمداد و هو خدمة العملاء و إشباع حاجياتهم¹

و الشكل الموالي يلخص العلاقة بين المزيج الإمدادي و المزيج التسويقي

الشكل رقم 1 - 3 " العلاقة بين المزيج الإمدادي و المزيج التسويقي والإنتاجي "



المصدر: Alexandre K. samii. Stratégie logistique—Supply chain management. 3 Edition Dunond paris 2004. p48.

1 نهال فريد مصطفى، جلال العبد. إدارة اللوجستيات. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. 2003. ص 58

علاقة إدارة الإمداد بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

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

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة

- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها

- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛

- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة

- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة

المطلب الأول: أنشطة الإمداد

تواجه المنظمات الأعمال بنية الديناميكية متحركة و غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب منها تبني إستراتيجية متينة تمكنها من التكيف و جعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة بالإضافة إلى تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح و الاستمرار و تكمن هذه الإستراتيجية في الإدارة المثلى لشبكة الإمداد و التي تعتبر فلسفة و توجه جديد في الإدارة الحديثة و أداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة و مستوى أداء المنظمات و تتمثل شبكة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج و توزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم ، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة لعدة مرات من خلال قنوات محدودة و ذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها¹

1 - مفهوم إدارة شبكة الإمداد:

يعتبر مصطلح شبكة الإمداد (Supply Chain Management) مصطلح جديد ظهر سنة 1990 في الولايات المتحدة الأمريكية و من أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة منظمات الأعمال حيث يعتبر امتداد و تطور لمفهوم إدارة الإمداد و ذلك في ضوء إعادة تقييم إستراتيجية المنظمات التي تمكنها من التحكم في التكاليف الإجمالية الأمر الذي أدى لمتعة هذه المنظمات بمستوى من المرونة السعرية و يبرز الجدول الموالي أبرز التطورات التي عرفها مفهوم الإمداد.

الجدول رقم: 1 - 1 " أبرز تطورات مفهوم الإمداد "

الفترة	المفاهيم	الأهداف
سنوات 1970	وظائف تقليدية : نقل توزيع تخزين ...	السعي للسيطرة على التكاليف وذلك في بيئة المنظمة
سنوات 1980	إدارة الإمداد	إختيار الموردين وسياسة الشراء وذلك في بيئة دولية
سنوات 1990	إدارة شبكة الإمداد	تخفيض تكلفة الأنشطة اللوجيستية وتحسين جودتها إضافة إلى تحسين معدل الخدمة

المصدر: André Marchal .logistique globale-Supply Chain management Ellipes Edition marketing

S.A,2006..page 12.

1. ثابت عبد الرحمن ادريس. مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد و التوزيع المادي. مرجع سبق ذكره. ص21

2 - أنشطة إدارة شبكة الإمداد:

تحدد شبكة الإمداد ثمانية أنشطة رئيسية هي:¹

1- إدارة العلاقة مع العملاء - CRM (Customer Relationship management):

تعتبر خدمة العملاء النشاط الرئيسي الأول الذي تهتم به المؤسسة ، وإن أي تخطيط للأنشطة الأخرى يكون مبنيًا على متطلبات هذا النشاط الذي بدوره يحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد . فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل ، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها وحتياجاتها وبأقل تكلفة .

2- إدارة العلاقة مع الموردين - SRM (supplier Relationship management):

يجب تصنيف الموردين وفقًا لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة ، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل

تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة.

3- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء - (Customer service management):

يجب على المؤسسة أن تضمن تلبية متطلبات وتوقعات العملاء الماثلة في المنتجات والخدمات ويتم هذا بتوفير المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.

4- معالجة الطلبات - (order fulfillment):

يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

5- إدارة تدفق المواد والمنتجات - (manufacturing flow management):

يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزونات، الموازنة بين احتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات.

6- إدارة الطلب - (demand management):

يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الإمداد ومتطلبات العملاء ، ويمثل التنبؤ مفتاح إدارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب....

1 Pierre médian, Anne Gratacap .La logistique et supply chain management. DUNOD .Paris 2008 .p27.

7- تطوير وتسويق منتجات جديدة (product development and commercialization):

لابد على المؤسسة أن تستعين بالموردين والعملاء في عملية تطوير منتجاتها وكذا تسويق المنتجات الجديدة

و خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.

8- إدارة المبيعات أو المردودات - (returns management) :

لابد من إدارة المردودات في الاتجاه العكسي عبر شبكة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة حسب كل من Chopra et Meindl فان كل أنشطة شبكة الإمداد السابقة تندرج تحت ثلاثة عمليات أساسية تتمثل في:¹

-إدارة العلاقة مع الموردين SRM (supplier relationship management).

-إدارة العلاقة مع العملاء CRM (customer relationship management).

- إدارة شبكة الإمداد داخليا ISCM (internal supply chain management).

3 - مستويات القرار في شبكة الامداد:

يمكن التفريق بين ثلاثة مستويات للقرارات في شبكة الإمداد المستوى الاستراتيجي (أثارها على المدى البعيد) . المستوى التكتيكي (الأجل المتوسط من أسبوع إلى سنة) و المستوى العملي (قرارات يومية)²

* المستوى الاستراتيجي (niveau stratégique): تخص قرارات هذا المستوى أكثر من أفق في مجال التخطيط شهري ، سنوي...وتتركز أساسا في اقتراح الحلول و الخطط البديلة لتحسين الأداء و تحقيق الامثلية في استخدام الموارد و التي تمثل الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها شبكة الإمداد و يتطلب هذا الموازنة بين المتطلبات العملية و التنظيمية في التسيير و بنية شبكة الإمداد و من بين أهم القرارات المتخذة في هذا المستوى نجد: اختيار مراكز الإنتاج و التخزين (العدد ، المواقع، القدرات....) ، تنمية و تطوير منتجات جديدة ، توسيع النشاط و اكتساح أسواق جديدة ،... ويتم على هذا المستوى

- تحديد الأهداف و الغايات و مدى تأثير كل منها على أداء شبكة الإمداد.

- تحديد بنية شبكة الإمداد (أعضاء شبكة الإمداد).

- توضيح ايجابيات اعتماد إدارة شبكة الإمداد على مستوى المؤسسة و ذلك بالاستعانة بوسائل التخطيط الاستراتيجي.

1 Pierre médian, Anne Gratacap .La logistique et supply chain management .Op cit .page 28.

2 Ali Mehrabikoushki . Thèse de doctorat. Partage d'information dans la chain logistique .institut national des sciences appliquées de Lyon .2008.page 23.

* المستوى التكتيكي (niveau tactique) :

عادة يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات للأيام ، الأسابيع أو الأشهر المقبلة و هذا بعد وضع الخطط الإستراتيجية على المستوى السابق والتي يمكن تعديلها في هذا المستوى وذلك وفقا للاحتياجات ، ان قرارات المستوى التكتيكي تتطلب نماذج التخطيط أكثر توضيحا وهنا لابد من ضمان توفر الموارد (البشرية ، المواد...) وذلك من اجل تلبية الرغبات و تحقيق الأهداف المتوقعة و كأمثلة لهذه القرارات : مشاكل التوزيع (الموردين، المنتجات...) ، تحديد مستوى المخزون ، اختيار نمط النقل ، نوع قناة التوزيع المتبعة

هذه القرارات تعمل على تنفيذ قرارات المستوى الاستراتيجي و هي قرارات من النوع العملي تصدر من عدد محدد من أعضاء شبكة الإمداد و تتطلب أنظمة للمعلومات مثل (DRP,MRP,JIT...) والتي تعتبر ضرورية من اجل تسير شبكة الإمداد ومن بين أهداف هذه القرارات أنها تعمل على إقامة العلاقات بين أعضاء الشبكة (أعضاء المنبع و المصب) ، ربط العمليات و التسير الأمثل لوظيفة النقل و التوزيع المادي إضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة.

* المستوى العملي (niveau opérationnel):

تمثل قرارات هذا المستوى العمليات اليومية الروتينية (لا يتعدى مداها أسبوعين) و تتمثل في قرارات تسير أنشطة مراكز الإنتاج او التوزيع بأفضل الطرق من اجل الاستجابة السريعة للطلبات و بالتالي تحقيق أكبر مردود و يمكن تقسيم المشاكل العملية إلى :

- مشاكل تسير المخزون و المراقبة.
- مشاكل الإنتاج، التخطيط و الجدولة.
- مشاكل تبادل المعلومات ، التنسيق و الرقابة.
- مشاكل تطوير الوسائل العملية و الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار من اجل تحسين أداء شبكة الإمداد و فيمايلي جدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجيستية وفقا للمستويات الثلاثة :

جدول رقم 1- 2 : - أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجيستية .

نوع القرار	مستوى القرار		
	إستراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم والموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الإرسال والشحن
النقل	إختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات والوقت
تشغيل الأوامر	إختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	/	/
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	إختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد وإختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية:الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2003، ص59

المطلب الثاني: تكنولوجيايات الإمداد الحديثة

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال فهي مصدر حيوي لاستمرارها وبقائها وتميزها التنافسي.

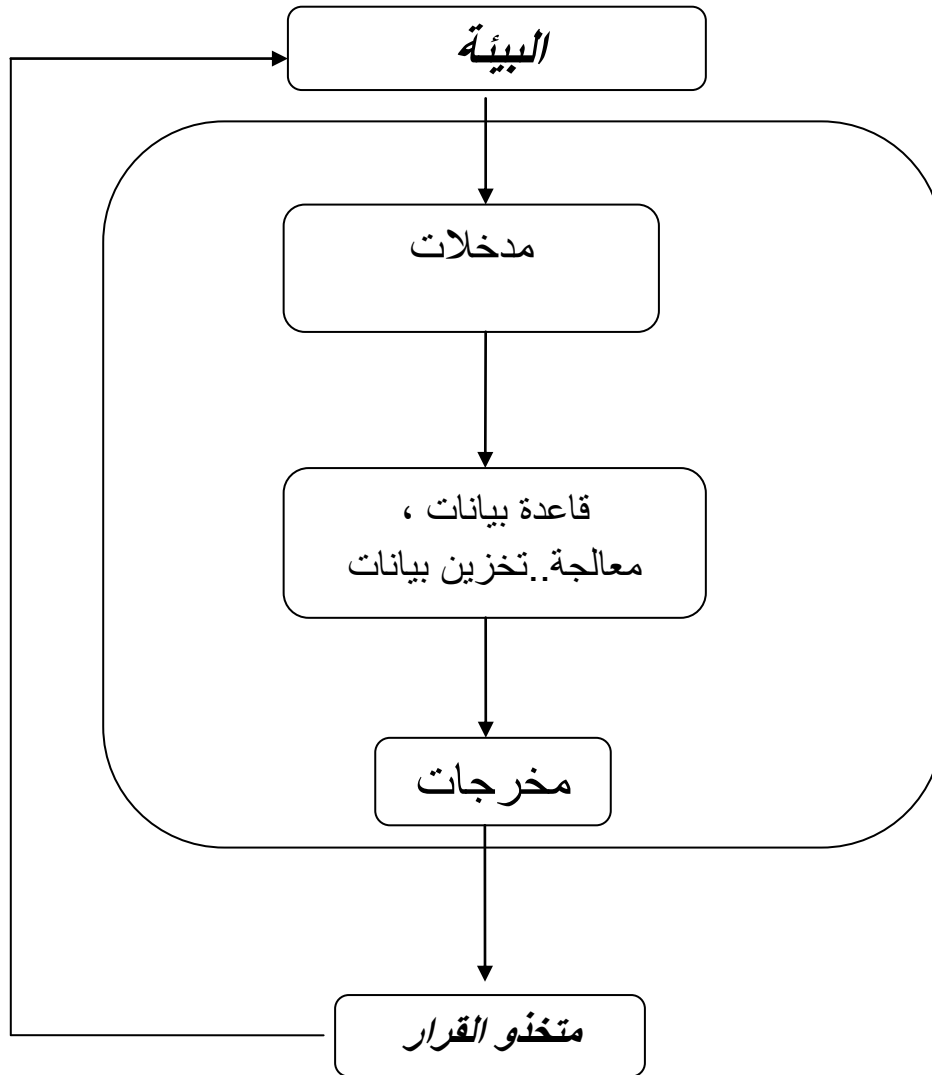
ويلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمنظمة ، و تتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات ووسائل أخرى. وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته¹ ولقد كان لثورة المعلوماتية والاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة الإمداد² و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة و علمية و بالتالي استطاعت المنظمة تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها و تخفيض تكاليفها و تحقيق وفورات كبيرة في الجهد و الوقت و المرونة العالية في تحديث و تطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء و التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات.

كما تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها ، التي تتولى مهام جمع ، إسترجاع ، تشغيل ، تخزين ، وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات إتخاذ القرار والتسيق والرقابة في المؤسسة حيث يتكون هذا النظام من ثلاث أجزاء أساسية هي : المدخلات ، قاعدة البيانات ومعالجتها ، المخرجات كما يوضح الشكل التالي :

1. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان. إدارة الإنتاج و العمليات-مرتكزات معرفية وكمية. دار اليازوري. عمان . 2008. ص.238

2. - محمد جاسم الصميدعي. إدارة التوزيع المادي -منظور متكامل. مرجع سبق ذكره. ص.358

الشكل رقم 1-4 :- نظام المعلومات الإمدادية .



المصدر:- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد والتوزيع المادي ، الإسكندرية ،
الدار الجامعية 2006 ص 103

و تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد في:

أ - التجارة الإلكترونية : هي التطبيقات العملية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للدخول لأي مكان ، تبسط التجارة الإلكترونية عمليات الشراء و بيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بما يساهم في تحسين الأنشطة و العمليات لتحقيق المزايا التنافسية متمثلة في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة وزيادة سرعة تسليم الخدمات.

و يتفق الباحثون و المهتمون على تعريف التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الحاسوب و الانترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء و بيع المنتجات و الخدمات و تبادل المعلومات و تأخذ عدة أنواع و أشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من ¹:

-التجارة الإلكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها (B2B) Business to Business.

-التجارة الإلكترونية بين المؤسسات و الزبائن (C2C) Consomer to Consomer.

-التجارة الإلكترونية بين المؤسسة و الادارة (B2A) Business to administration.

-التجارة الإلكترونية التي تستهدف الإدارة تجاه الزبون (A 2C) Administration to Consomer.

و تعد استخدامات شبكة الانترنت من أدوات الملائمة لتعميق التجارة الإلكترونية إذ تساهم في توفير معلومات هائلة عن الأسواق و الموردين و العمليات فهي أوسع شبكة حواسيب في العالم تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات و الوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات إذ تقوم بنقل المعلومات إلى أي مكان و لأي شخص في العالم كما أنها توفر العديد من البدائل في مجالات الشراء و قنوات التوزيع الجديدة .

ب - تخطيط موارد المنظمة (ERP) Enterprise Ressource Planning

ظهر مفهوم تخطيط موارد المنظمة (في سنوات 1980 غير أنه شهد استخدام أوسع في سنوات 1990) و هذا نظرا للتطورات الكبيرة التي شهدتها الحاسبات الالية، حاليا يستخدم في ثلاث أكبر مجالات و هي مجال الإنتاج ، المالية و إدارة شبكة الإمداد ²

و يعتبر ERP أوسع نظام متكامل للمعلومات الذي يدعم العديد من عمليات المنظمة و احتياجاتها للبيانات فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تنسجم مع نظم المعلومات القائمة في المنظمة و التي تحقق نظام متكامل و شامل للمعلومات تعمل نظم تخطيط موارد المنظمة من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المنظمة و تركز على العمليات أكثر أهمية، إذ تساهم في تعميق و تطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفر المعلومات عن البائعين و مواصفات منتوجاتهم و أسعارهم و تواريخ تسليمها و القبول بهذه الشروط، يتحقق نظام تخطيط موارد المنظمة من طلبات الزبائن و يشعرهم بالموافقة و من ثم يقوم أيضا بعمليات شحن

1 - André Marchal. logistique globale-supply Chain management .op cit .page 140

2 - André Marchal. logistique globale-supply Chain management .op cit .page 99.

المنتوج بالرجوع إلى تواريخ التسليم كما يساهم في تقييم المواد الأولية الضرورية من المخزون و يحدد تواريخ إطلاق أوامر الإنتاج للمصانع و شراء الطلبيات من الموردين.

ويؤدي إلى تحديث المعلومات عن المبيعات وتنبؤات الإنتاج¹ و يحتسب أيضا الكلفة الفعلية للمنتج و مدى إمكانية تحقيق الأرباح للمنظمة و على العموم يساهم هذا النظام في توفير المعلومات المتكاملة لتحقيق العلاقات فيما بين عمليتي الطلب (وفق احتياجات العملاء) و التوريد (وفق عمليات الإنتاج).

-يمثل نظام تخطيط موارد المنظمة بديلا لنظم المعلومات المتداولة و يقدم مجموعة كبيرة من التكاليف و يقدم حلول لمشاكل التي تواجه الزبائن.

-يساعد في تخفيض أوقات تسليم المنتوجات للعملاء، كما يساهم في تدقيق الفحص المخزني إذ قامت شركة IBM بتطبيق النظام مخفضا أوقات عمليات الفحص إلى ثلاث ثواني بعد أن كانت تنجز خلال 20 دقيقة.

ظهرت تقنية تبادل البيانات (EDI) *Electronical Data Interchanger* تقنية تبادل المعلومات الإلكترونية EDI في أمريكا الشمالية و ألمانيا في سنوات 70 تحت اسم EDV و طبقت لأول مرة في مجال نقل و توزيع المنتجات الغذائية و كذا في القطاع البنكي و المالي ، و تعتبر تقنية EDI التقنية أكثر استخداما في مجال تبادل البيانات الإلكترونية بين المؤسسات و هي تعتبر وسيلة فعالة لإعادة تنظيم و التنسيق بين أنشطة اللوجستية، كما أنه وسيلة إستراتيجية لشراكة بين الموردين و العملاء و يعمل على تحقيق أعلى عائد لكليهما وهو نقطة الانطلاق لإستراتيجية الإمداد الأكثر كفاءة و فعالية²

إن تقنية تبادل المعلومات الكترونيا ما هي إلا أداة ينبغي استخدامها من طرف المؤسسات و ذلك لما تحققه من غايات في مجال التسيير الإداري، الإمداد و المنافسة³

-في المجال الإداري: إن الأهمية الاقتصادية تهدف إلى تخفيض التكاليف و ذلك عن طريق الربط المباشر بين مختلف الأنشطة و العمليات حيث يتم إلغاء العمليات اليدوية في تبادل المستندات و الوثائق بالإضافة إلى جودة الخدمة و ذلك بتخفيض من الأخطاء التي تحدث في تبادل المعلومات يدويا و السرعة في تبادل البيانات و الوثائق.

1. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان. إدارة الإنتاج و العمليات. مرجع سبق ذكره. ص.238

2 - André Marchal. Logistique globale-supply Chain management .op cit. page 125.

3 -Philippe Vallin. La logistique - modèles et méthodes du pilotage des flux .op cit.page 198.

- في الإمداد: تسمح هذه التقنية للعملاء بالتطلع على خصائص المنتجات و كيفية توزيعها كما أن التقليل من الأخطاء في تبادل البيانات و المعلومات يسمح بالتقليل من نسبة المردودات و بالتالي يخفض من التكاليف

- في مجال المنافسة : تسمح بخلق ميزة تنافسية وذلك بالاستجابة السريعة للطلبات العاجلة و التخفيض من حجم المخزون، تحسين مستوى الخدمات و المواد المتاحة...

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يمكن القول بأن الإمداد وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة وفي إيصال المنتج للعميل أو المستهلك ، وذلك من خلال جملة من المنافع المكانية والزمانية ، 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 .

الفصل الثاني :

دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة

تمهيد

من المؤكد أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين.

ففي مرحلة تتسم بحدة المنافسة وتسارع التحولات العالمية متمثلة في عولمة الاقتصاد وما نتج عنها من تطور في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها أو يسير في فلكها، أصبح من الضروري إدارة المؤسسة بطريقة مرنة وديناميكية تفسح لها المجال للتأقلم مع التغيرات الحاصلة، بحيث تستطيع تحريك دوافع مختلف الأطراف من أجل مشاركتها في العمل، وإلا فلن تلبث وأن يلفظها المحيط إلى خارج العملية الاقتصادية، إن أجلاً أو عاجلاً.

المبحث الأول : مدخل لتنافسيات المؤسسات

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تامين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي . من هنا تظهر أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية ومؤشراتها

1 - مفهوم التنافسية :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي . فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم) داخلي (أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج

إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار .و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة .ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة)

الميزة التنافسية ومصادرها :

* : يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹

* ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة وتمتيزها عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق²

و تعرف الميزة التنافسية أيضاً على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

1 – الدكتور منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب البليدة مداخلة: الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc
2 – د. أحمد الطويل أستاذ مساعد قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل /كلية الإدارة والإقتصاد مداخلة: العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc-

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة عبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم: 11 - 1: أبرز تعاريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHLEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL and TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"

مصادر الميزة التنافسية: 1

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:

أ) الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

ج) المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي²:

1 د نوري منير مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc-

2 د طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ص 310

المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، والإبداع و المعرفة. المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

ب) الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي: - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات _ .

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)

- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

مصطلحات متشابهة :

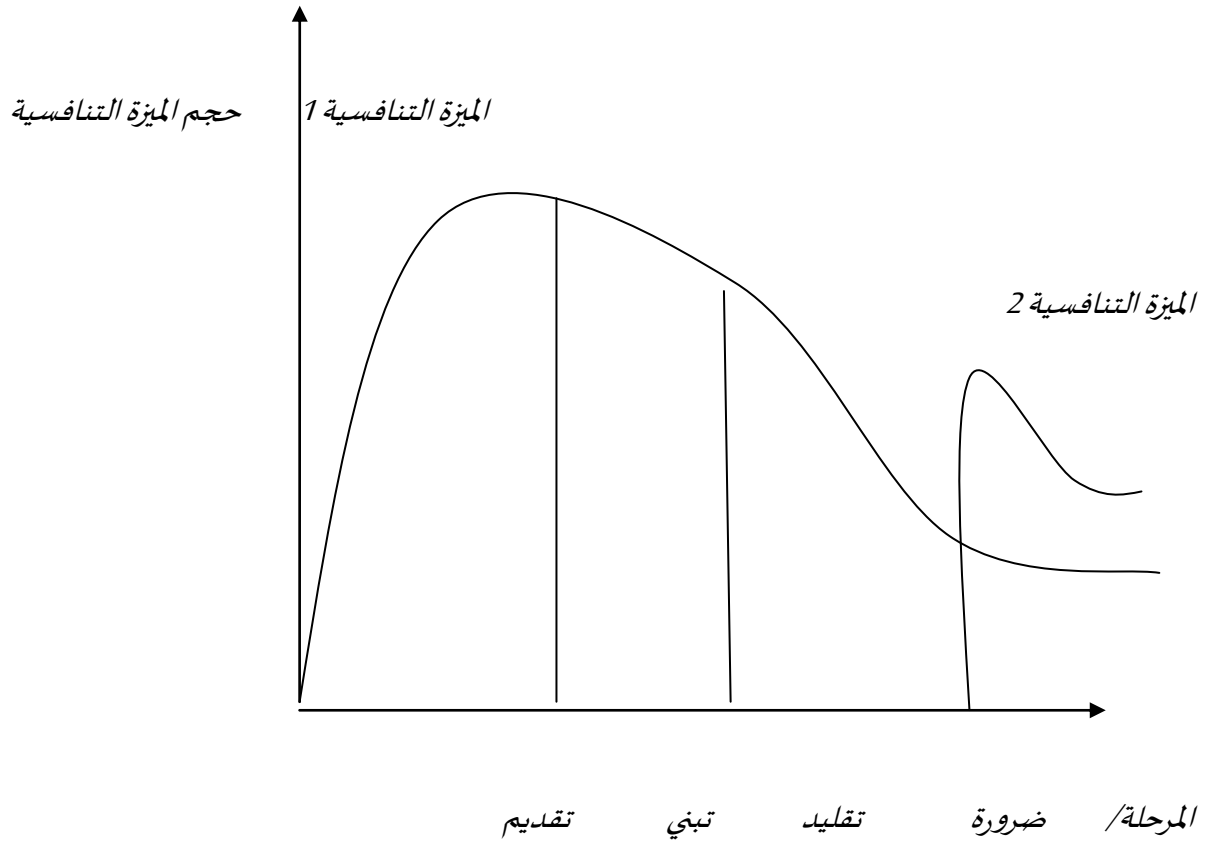
1- المنافسة : تعني بذل الجهد لأجل التفوق أو المزاومة الحالية أو المحتملة بين البائعين أو المشتريين بخصوص

نفس المنتج حيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين

2- الميزة التنافسية : كما سبق تعريفها ، هي ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل .

3- القدرة التنافسية : هي قدرة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال . وهذه القدرة تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها وظائفها ، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الإستغلال الأمثل للمعلومات التي تكمل لها إكتساب تنافسية دائمة

شكل رقم 11 - 1 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د نبيل مرسى خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 86

2 - مؤشرات تنافسية المؤسسات :

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من : الربحية - التكلفة - الإنتاجية - الحصة من السوق¹

* الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها المستقبلية ، وإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها .

* التكلفة : تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين

1 شقيق حداد ونظام سويدان أساسيات التسويق دارحامد للنشر 1998 ص 144

* الإنتاجية : تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، أي النسبة من النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية .

* الحصة من السوق : تعرف الحصة السوقية بأنها مجموعة من مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات ، إذ يعتبر نصيب المنظمة من المبيعات في السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والإستمرار ،

وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه ، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى إغتنامها .

المطلب الثاني : تحليل القوى التنافسية

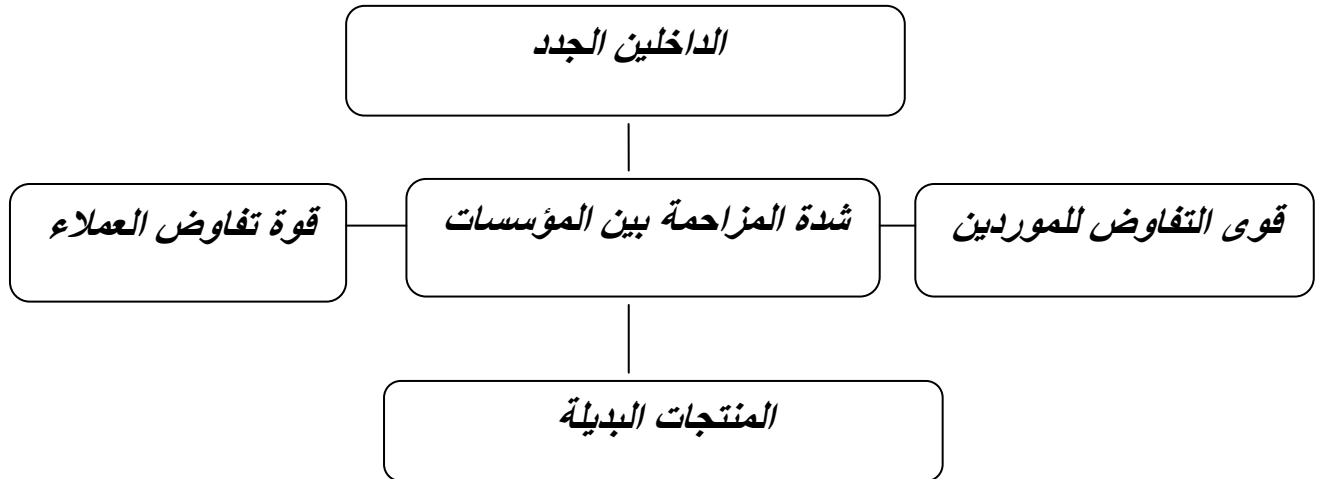
القوى التنافسية :

إن تحليل القوى التنافسية يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع ، حيث تتوقف هذه الأخيرة على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية " حسب بورتير المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة او الخدمة التي تقدمها المؤسسة لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول ان يقطع جانبا من أرباحها (5)" ومن بين هؤلاء :

- 1- المنافسون المباشرون (المنتجات البديلة) : يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات ، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.
 - 2- الموردون (قوة تفاوض الموردين) : يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة ، وبالتالي يقللون من ما يمكن لها أن تحققه من أرباح.
 - 3- الزبائن (قوة تفاوض العملاء) : يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها ، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.
 - 4- المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد) : هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح ، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.
 - 5- منتجون سلع الإحلال (شدة المزاحمة بين المؤسسات) : هم مصدر تهديد لسحب الزبائن – والموردون أيضا – من التعامل مع المؤسسة ، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.
- هناك من يضيف الحكومة وجماعات الضغط كقوى تنافسية بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة.

انطلاقاً من هذه العناصر قدم بورتر نموذجاً للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 11 - 2 : نموذج بورتر لقوى المنافسة



المصدر - فيصل السائغي، أنظمة المعلومات :إستخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، جامعة باتنة 2008/2009

المبحث الثاني : دور سلسلة الإمداد في تنافسية المؤسسة

المطلب الأول : الإستراتيجيات التنافسية

تعتبر إستراتيجيات التنافس التي جاء بها " مايكل بورتر " ، مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، وقبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم إستراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها .

1- تعريف الإستراتيجية : هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها ، فحسب Alfred Chandler تعرف الإستراتيجية على أنها : " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل ، وإختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " ¹

2- تعريف إستراتيجية التنافس : " هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين " ²، وتعتبر هذه الإستراتيجيات إمتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر ، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع ، ولقد إقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة أشكال إستراتيجيات التنافس : هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي :

1- إستراتيجية خفض التكاليف :

الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال إستخدام الموارد (الملموسة ، الغير الملموسة ، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة .

- المزايا التي تحققها :تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

أ - ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

ج - فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرارة.

د - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس.

1 ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001 ص08

2 - الشروط اللازمة لتطبيقها : تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية:

- أ - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
 - ب - نمطية السلع المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - ج - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري.
 - د - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتري.
- 3 - عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل :توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي:

- أ -وفورات اقتصاديات الحجم و منحني التعلم و الخبرة.
 - ب - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
 - ج - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
 - د - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
 - هـ - تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
 - و - اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- 2- إستراتيجية التميز :

تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ، ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال ، منها مايلي¹

الجودة (شركة مرسيدس للسيارات) - التصميم (شركة رولز رويس للسيارات) - التعبئة والتكنولوجيا (شركة مكنيتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا) - خدمات الزبائن (الخطوط الجوية التركية مثلا) - صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (حلويات الأطفال على شكل ألعاب)

1 - المجالات التي يمكن التميز فيها :أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

- أ - التميز على أساس التفوق الفني.
 - ب -التميز على أساس الجودة.
 - ج - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
 - د -التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- 2-الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التميز : حتى تحقق إستراتيجية التميز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف منها:

1 رضا صاحب أبوأحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي وظائف المنظمة المعاصرة مؤسسة الوراق للنشر الأردن 2001 ص469

- أ - عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ب - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ج - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
- 3- عوامل تحقيق ميزة التمييز: يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية:
- أ - شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- ب - تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- ج - عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- د - نظام تسليم في أقصر زمن.
- هـ - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات. ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الإستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع ، ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع إمكانيات المؤسسة ، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وإزدهاره .

1- الشروط اللازمة لتطبيقها: وتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في

الحالات التالية:

- أ - تواجد مجموعات متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ب - عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ج - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز: هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما:

أ - إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. ولاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

3- كيف تتحقق ميزة التركيز: تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين:

أ - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب - التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية.

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 11 - 3: - الإستراتيجيات التنافسية

كل القطاع	إستراتيجية التميز	
مجال القطاع	إستراتيجية الريادة بالتكلفة	إستراتيجية التركيز
جزء من القطاع	إستراتيجية التركيز	
	القيمة المدركة	مزايا إستراتيجية
		التكلفة

المصدر - نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب 1998 ص 112

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية :

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسيرها تسيراً فعالاً وكفؤاً، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. فما هي هذه الموارد؟

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.

3- 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 ملموسة : وتضم ما يلي:

1- الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتحقق 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 - استلهاً حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

ب - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج - اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

د - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

هـ - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

و - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

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

ز-تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ح-التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- 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.

3-المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4-المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثا: الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعوبة 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 الثالث : دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية

1 – دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية :

أ- دور الإمداد في إستراتيجية خفض التكاليف :

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

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

ب- دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمات ممتازة ...

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي ، والذي يكون إختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم ، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين ، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء ، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضى العميل ، إنطلاقاً من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز ، فمعيار الجودة هو الالخطأ ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الإمداد والجودة ، حيث يرتبطان ببعضهما إرتباط السبب بالنتيجة ، حيث :

1- أن كلا من الإمداد ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين والإنتاج والتوزيع ، فالإمداد مروراً بكل أنشطته السابق ذكرها يغطي كل المراحل إبتداءً من الحصول على المادة الخام وإنتهاءً بوصول السلعة إلى يد المستهلك ، وأما نظام الجودة فهو أيضاً يدخل ضمن مختلف مراحل التموين والتوزيع والإنتاج أيضاً .

2- الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة ، في الوقت المناسب ، التكلفة المناسبة والسعر المناسب وللعميل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة .
وعليه يتضح أنه للقيام بنظام الإمداد يجب تطبيق نظام الجودة وبالتالي يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات والمنتجات وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق .

1 .محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدارالجامعية الإسكندرية 2009 ص 36-37

ج - دور الإمداد في إستراتيجية التركيز :

رغم أن كل من إستراتيجية أقل تكلفة ، وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المرح بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز ، والتي تعتمد بالتركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق ، والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية ، وذلك من خلال النجاح في تحقيق أقل تكلفة أو التميز في القطاع المستهدف ، أو التميز وأقل تكلفة معا .

فبتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع ، وذلك من خلال تحقيق وفورات إقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج ، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث من حيث الجودة أو السعر ، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ، وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي ، أي بالإعتماد على الإمداد تركيز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة ميزة تنافسية في السوق ، وهنا تتضح جليا مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز ، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب وإستراتيجية التركيز نتيجة ، فتطبيق الإمداد بإحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

2 - سلاسل الإمداد والتنافسية :

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي Supply Chain وهو الأكثر ، إستخداما وبالفرنسية la chaîne logistique ، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك Logistique coopérée.

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة . إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق . ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق ، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء . ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها .

أ - تعريف سلسلة الإمداد :

تعريف: "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتتفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها".
أو أنها مجموعة من الأنشطة التالية :

- إدارة العلاقات العامة مع العملاء

- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء

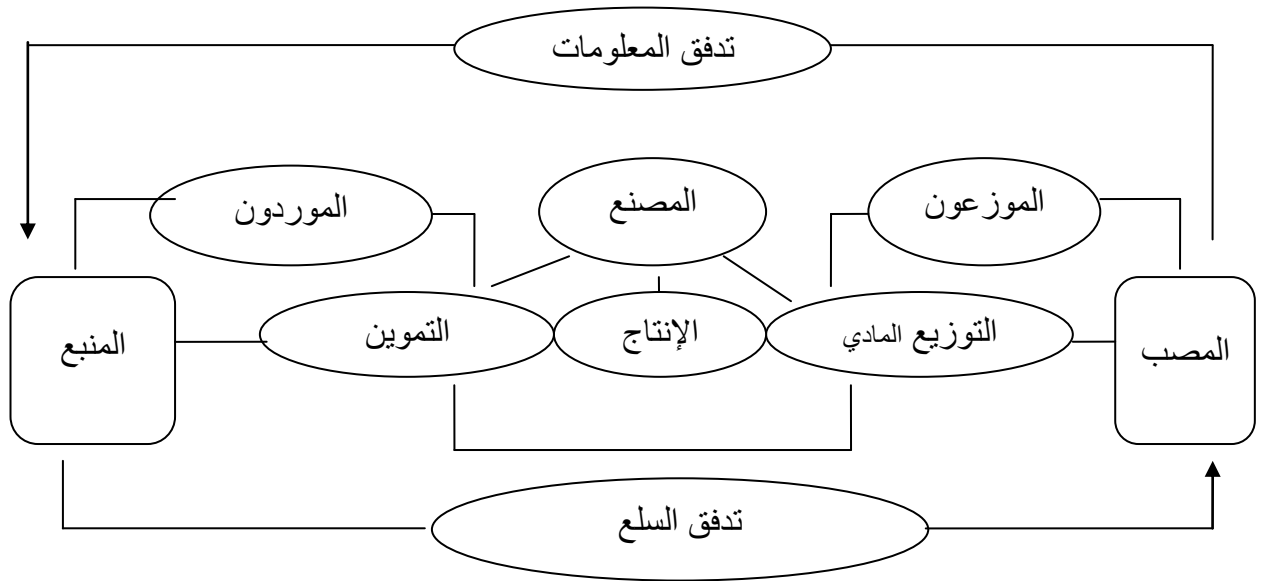
- إدارة الطلب

- تنفيذ أوامر العملاء

- تطوير المنتج وتسويقه

- إدارة العوائد

الشكل : رقم 11 - 4 " - سلسلة الإمداد



المصدر - زكريا مطلكاللدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، الداراليازوري ، الأردن 2005 ص 336

ب - التنافسية من خلال سلسلة الإمداد :

إن السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى قصر دورة حياة المنتج تصاعد المنافسة المحلية والدولية

فالمؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الإنتهازية ، ليست بمعزل عن شركاءها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية ، وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج بإتجاه مورديها و بإتجاه عملاءها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم إفتراض فرص إنتهازية سواء للمورد أو العميل ، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز ، وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها¹

1 - نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، دراسة ميدانية بمدينة باتنة 2008 ص 97

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المديين القصير والطويل

ويعتبر الإمداد أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذا تم تخطيطه وإعتماده بشكل سليم ، بإعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل ، حيث أن له دور مهم في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث :

دراسة حالة بمؤسسة :

مليئة الإخوة بن عولة

تمهيد

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين ، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي : " ملبنة الإخوة بن عولة " ، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات ، وذلك لتحديد دور الإمداد في الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها ، بإعتباره أحد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلال تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه .

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول تضمن التعريف بميدان الدراسة ، والمبحث الثاني تضمن تشخيص سياسة الإمداد ودورها في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الأول : تعريف المؤسسة ، أسباب إنشائها وأهدافها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لقد حظي قطاع الصناعات الفلاحية بإهتمام خاص منذ الإستقلال ، كونه يلبي الإحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين ، مما إستوجب إنشاء المؤسسة " ملبنة الـخوة بن عولة – إنتاج الحليب ومشتقاته – " ، وقد تمت العملية في إطار دعم الدولة لتشغيل الشباب من خلال جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEI) ، وكالة غليزان .

تقع المؤسسة ببلدية القطار دائرة مازونة حيث زاولت نشاطها بتاريخ 10 جانفي 2013 ، بإسم بن عولة زعيم ، حيث بدأت بالتعامل مع أكثر من 135 فلاح (مربى أبقار) بإعتباره مورد أساسي لتمويل المؤسسة بالمادة الأولية (حليب البقر)

2- أسباب إنشاء المؤسسة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء المؤسسة إلى أسباب سياسية واجتماعية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة إقتصاديا وسياسيا لفك العزلة عنها تحت إسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الإقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا .. بالإضافة إلى نقص في منتوج الحليب ومشتقاته بالمنطقة بإعتبارها مادة أساسية للمواطن ، وكذا تشجيع الفلاحين على تربية الأبقار والعناية بالطابع الفلاحي لمنطقة الظهرة التي تعتبر ذات أهمية كبرى لتدعيم الإقتصاد الوطني

3- قدرة الإنتاج والكمية المنتجة:

تستقبل الملبنة ما بين 10000 و 17000 لتر حليب بقر يوميا بحيث تعتمد على هذه المادة بنسبة 100 % في إنتاج مختلف منتجاتها ، كما تخلو منتجات الملبنة من المواد الكيميائية بنسبة 00 %

كما تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمعدل يومي : 2000 كيس حليب / 1000 كيس لبن / 1000 علبة رائب / 50 كلغ زبدة / 300 لتر قشدة حليب

4 - أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة عموماً فيما يلي :

- تلبية إحتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة ، وذلك بإضافة منتجات أخرى كالياغورت ، الجبن بأنواعه ، العصير

- تموين السوق الوطنية بالمنتجات رفيعة الجودة

- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة من خلال توسيع حجم المصنع وإضافة وحدات جديدة

5 – متوجات المؤسسة :

- الحليب :أكياس ذات سعة 01 لتر

- الرائب :أكياس وعبوات سعة 01 لتر

- اللبن :أكياس وعبوات سعة 01 لتر

- زبدة وزن 01 كلغ و 500 غ

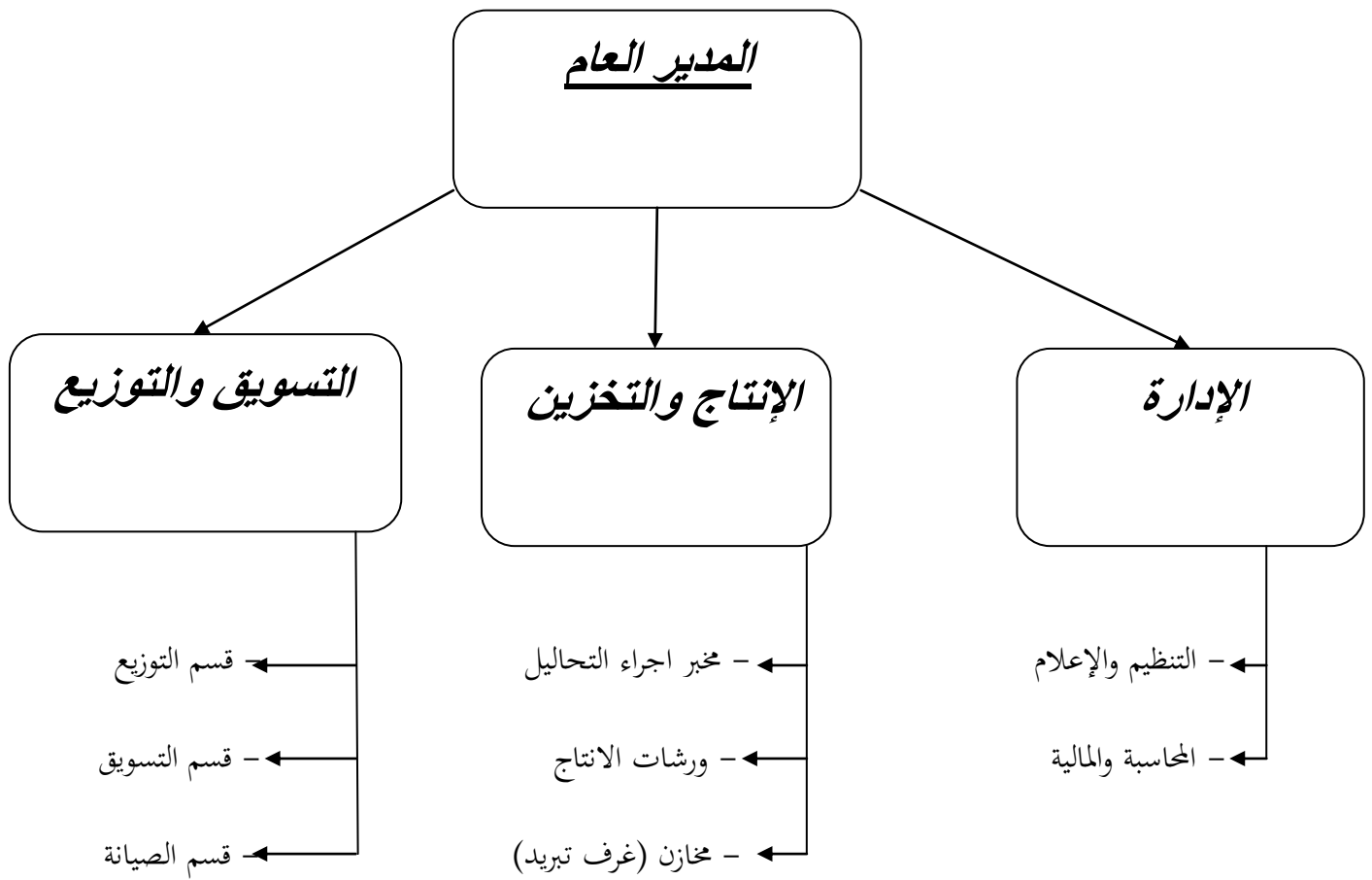
- قشدة الحليب : عبوات بلاستيكية سعة :200 غ و 400 غ

- ياغورت :قارورة 01 لتر

- عصير شاربات قارورة 01 لتر

6 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم III - 1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة"



المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة إبراز دور الإمداد كأحد العوامل المساهمة في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الوطني ، وذلك بتشخيص سياسة الإمداد الخاصة بمنتج الحليب ومشتقاته ، ومعرفة فيما إذا كان لها دور في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة .

المطلب الأول : تشخيص واقع أنشطة الإمداد وسلسلة الإمداد في المؤسسة

المؤسسة لا تمتلك وظيفة الإمداد لكنها تملك أنشطة الإمداد تحت الوظائف الأخرى و سيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة في المؤسسة وكذا واقع سلسلة الإمداد بها.

1 خدمة العميل

تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة و باعتبار منتج الحليب ومشتقاته منتج ذو استهلاك واسع في الأسواق فان المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت و المكان المناسبين و بالتكلفة المناسبة ايضا كما أنها تجتهد بدراسة ادواق المستهلكين و مراعاة رغباتهم و ذلك عن طريق مقابلات مباشرة مع المستهلك النهائي أو تجار التجزئة الذين يبلغون عن ردة فعل هؤلاء الزبائن اتجه منتوجات المؤسسة إذ تقوم بانتاج الانواع المختلفة التي يحتاجونها لكن هذا لا يؤثر عتي تنافسية المؤسسة وذلك لجودة المنتجات المقدمة فالعميل يبحث عن الجودة رغم ان النوعية ليست هي المطلوبة و يعتبر قسم المبيعات والتوزيع والصيانة هو المسؤول عن التعاملات مع الزبائن اذ يقوم باستقبال الزبائن و تحديد مواعيد التسليم و الكميات المتاحة و تحرير عقد التمويل و في حالة حدوث اي خلل او عطل فان المؤسسة تقوم باعلام الزبون مسبقا.

2 النقل

تعتمد المؤسسة على النقل البري (الطريقي) في تمويل و توزيع منتجاتها و تعتبر خدمة النقل ضعيفة مقارنة بوزنها فهي لا تمتلك سوى 10 وسائل كما سبق الذكر فهذه الوسائل لا تغطي حاجات المؤسسة خاصة و ان منطقة الظهرة منطقة هضبية تتميز بتبعثر الكثافة السكانية بالإضافة إلى أن تطور المؤسسة أدى إلى التوسع وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وصل حتى إلى بعض المناطق الداخلية على سبيل المثال ولاية البيض وضواحيها....فهذه الإمكانيات لازالت غير كافية ومناسبة لتطلعات المؤسسة لتكون في وضع تنافسي أحسن.

3 – التخزين :

يبدأ نشاط التخزين بعد الإنتهاء من مرحلة الإنتاج في ثلاث مخازن تبريد لمختلف منتجات المؤسسة كما تم تبيانها في الهيكل التنظيمي سابقا

4 - نظم الإمداد المعلوماتية : لازالت المؤسسة تعتمد على الطريقة التقليدية في تخزين وتوزيع وتبادل المعلومات والعمل أي إستعمال برامج (الإكسل) والسجلات ، إلا أن المؤسسة تطمح للتطوير من أدائها في مجال التسيير والإدارة بإستخدامها لأنظمة معلوماتية متطورة تجعل المؤسسة في وضعية أحسن تسهيل على العمال عملهم والسماح لهم بمعرفة المستجدات التي تطرأ في السوق ، بحيث تكون هناك سهولة في سرعة إنسيابية المعلومات بين مختلف المصالح مما يزيد من تنافسيتها وتحسين مركزها في السوق .

دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة :

بعد تشخيص واقع أنشطة الإمداد بالمؤسسة ، سيتم الانتقال الى معرفة دور هذه الأنشطة في التنافسية وكيف تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على هذه الأخيرة.

1 دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة

ما يمكن التوصل اليه حول خدمة العميل بالمؤسسة و اثره على تنافسية المؤسسة هو انه لا يرقى الى المستوى المطلوب فرغم اهتمام المؤسسة بالعميل الا انها لا تقوم بحماية منتجاتها من خلال مرافقة تجار التجزئة في التخزين أثناء العرض ، وتوعية المستهلك النهائي بالتنوع وأهمية المنتج بحيث أنها مهددة بمنافسيها الذين يتبنون إستراتيجية الأقل تكلفة

2 - دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة

من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة تبين ان خدمة النقل لا تزال في مستوى المتوسط مما يؤثر في تنافسية المؤسسة وهذا مقارنة والأهداف المسطرة خاصة البحث عن موقع إستراتيجي في السوق وهذا نتيجة العديد من الجوانب مثل : بعد نقاط البيع نظرا لطبيعة المنطقة كما ذكر سابقا ، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية التي تحول دون تجديد وسائل النقل خاصة مع تزايد الطلب على منتجات المؤسسة خاصة مادة الحليب ، حيث تملك المؤسسة حاليا 16 شاحنة ما بين 03 من الوزن الثقيل للمسافات البعيدة و13 من الوزن الخفيف للمسافات القصيرة والمتوسطة .

3 - دور خدمة التخزين في المؤسسة :

تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة ، كيف لا ومنتجاتها كلها تحتاج إلى عملية التبريد والتي تعتبر صعبة جدا للحفاظ على درجات حرارة معينة إلى حين إستلامها من طرف المستهلك وهذه العملية

وحدها تعتبر تحديا كبيرا خاصة وأن المؤسسة لا تملك نقاط بيع خاصة إلا واحدة على مستوى مركز المؤسسة ،
ما يدفع أيضا إلى اعتماد طرق مراقبة المخزون متطورة

4 - دور خدمة نظم الإمداد المعلوماتية :

بعد عملية التشخيص لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة ، يتضح أن هذه الخدمة ستؤثر سلبا على
تنافسية المؤسسة مستقبلا ، وهذا إذا ما بقيت معتمدة على الطرق التقليدية الحالية ، وعليه على المؤسسة أن
يتماشى التطور في الإنتاج والتوسع بإنشاء وحدات جديدة مع التطور في التسيير المعتمد على النظم المعلوماتية
الحديثة التي من شأنها تسهيل القيام بمختلف العمليات كالتخزين وتبادل المعلومات بين المصالح داخليا
وخلارجيا سواء مع الموردين أو الزبائن

5 - دور خدمة التنبؤ بالطلب :

يمكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها لا ترقى إلى المستوى
المطلوب ، لأنها تعتمد كلية في المادة الأولية (حليب البقرة) على الفلاحين الذين لم يرقوا بعد إلى التطوير من
طرقهم في تربية الأبقار التي لا يزالون يعتمدون على خبراتهم الذاتية ، وبالتالي هذا يولد إضطراب بين العرض
المرتبط بالمادة الأولية (الموردين) وبين التنبؤ بالطلب (الزبائن)

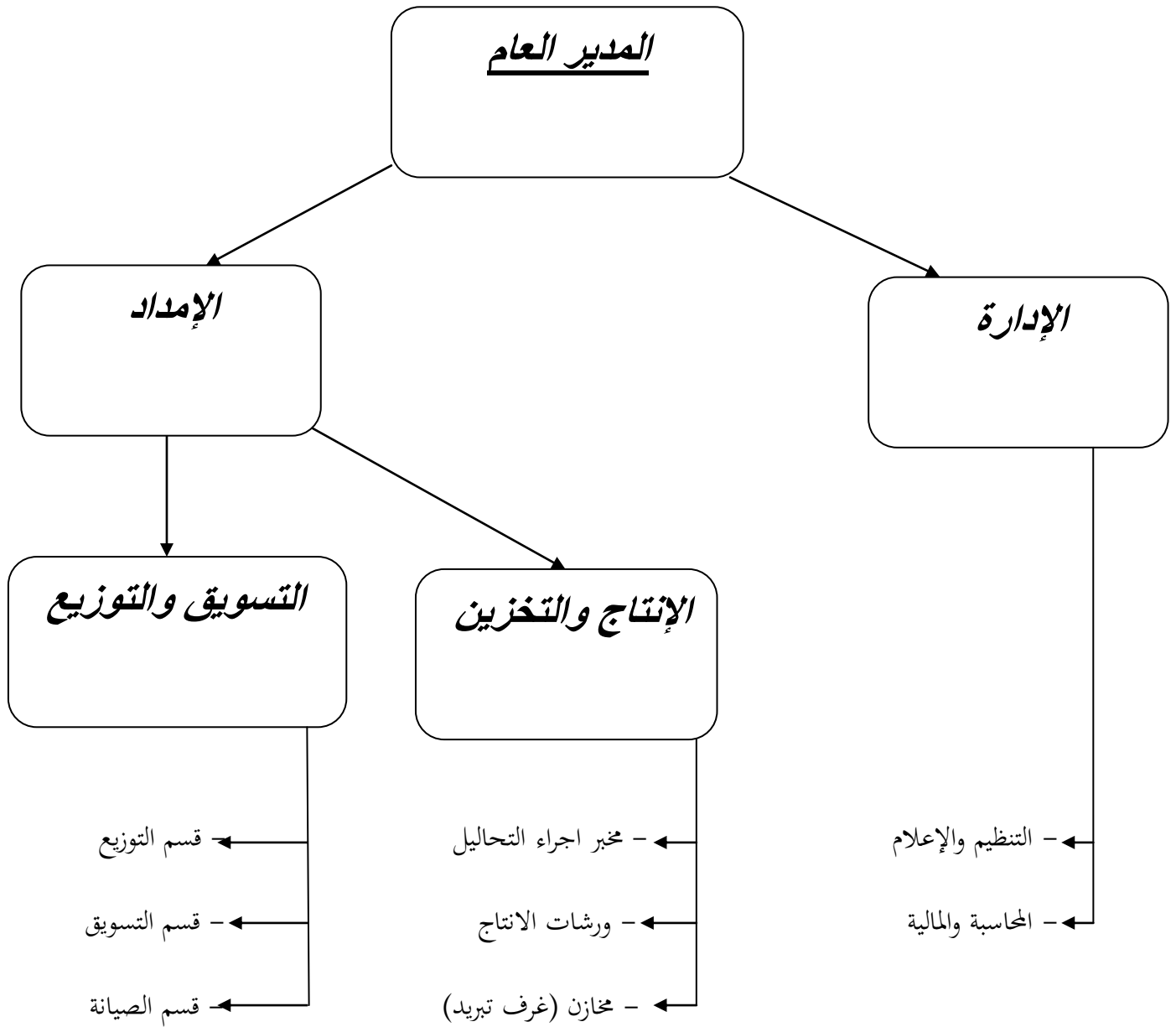
6 - دور خدمة التعبئة والتغليف في المؤسسة :

تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة والبطاقات التي
تعبر عن المؤسسة وعن المنتج وذلك بالتكلفة والنوعية المناسبين

الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة الإمداد :

إن كفاءة وفعالية الإمداد يعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ، ومن الملاحظ أن معظم وظائف الإمداد
تنتشر تقليديا داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية ، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه
الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة للتبعية المزدوجة ، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة الإمداد
تحت وظيفة واحدة يؤدي إلى الفشل في تطبيق الإمداد بالشكل المطلوب ، ومن هنا يمكن إقتراح هيكل تنظيمي
للوحدة بحيث يدخل الإمداد فيه كوظيفة أساسية لتقوم بوصل الوظائف الأخرى ببعضها البعض ، وتقوم أيضا
بتسهيل عمليات التمويل ، الإنتاج والتوزيع وذلك كما يلي :

الشكل رقم III - : إقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بحيث يكون الإمداد كوظيفة رئيسية فيه .



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها :

إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها :

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة بمصالحتي الإنتاج والتسويق ، فقد تبين أنه لازالت المؤسسة لم تقف عند إستراتيجية تنافسية أو رؤية تعبر عن الإتجاهات العامة للإدارة للمنافسة في السوق ، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية ، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها والمتعاملين معها .

ولهذا فقد إرتأيت في بحثي إختيار إستراتيجية التمييز بإعتبار المؤسسة تعتمد على تمييز منتجاتها في السوق ، ومحاولة إبراز دور الإمداد فيها .

* دور الإمداد في إستراتيجية التمييز :

حسب المقابلات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة (مصالحي الإنتاج ، والتسويق والمبيعات) ، وإنطلاقا من ما فهمته من جملة الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها ، إتضح بأن الإتجاه سوف يكون نحو إعتداد إستراتيجية التمييز بالمنتجات وهذا نظرا لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات ، وفق هذا البديل الإستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق لو أنها تستخدمه بالشكل المناسب ، فتركيز المؤسسة على التمييز في منتجاتها ، وبإستخدامها وإعتدادها على الإمداد فإنها ستركز أكثر على الجودة ، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديد توعية المستلك بنوعية المنتجات ومكوناتها ، بالإضافة إلى التمييز في الخدمات التي تقدمها لعملاءها (تجار الجملة ، الفلاحين ومختلف المؤسسات) بالتركيز على عنصر الإستجابة لهم ، والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة ، خاصة وأنها كما ذكرنا سابقا أن المؤسسة تعتمد أساسا في مادتها الأولية على حليب البقرة أي أن مورديها الأساسيين من مربّي الأبقار ...

وقد يساعدها أيضا الإعتداد على التكنولوجيات الحديثة للإمداد وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة ، من السيطرة على الأوضاع بالسوق ، وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة ، وإعتداد المؤسسة أيضا على طرق التخزين التي يحث عليها الإمداد من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها ، يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليها إنتاجه ، تخزينه وتوزيعه .

وبقيام المؤسسة بتوسيع سلسلة الإمداد الخاصة بها وذلك بتوسيع علاقاتها مع الموردين لإفتكاك الفرص في السوق ، وذلك من خلال إنقاص التكاليف عليها ، وبالتالي قدرتها على تخفيض الأسعار وبالتالي كسب أكبر قدر من الزبائن وضمان وفائهم لها .

وبما أن المؤسسة ليس لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون ، الداخلون الجدد ، الزبائن ، السلع البديلة ، المنافسون المباشرون) ، فلضمان تميزها وإستمراريتها ونموها عليها أن تستخدم

الإمداد وتكنولوجياتها وهذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل ، يمكن القول بأن مؤسسة " ملينة الإخوة بن عولة " هي مؤسسة فنية ولكنها استطاعت أن تملك مكانة قوية على الأقل في السوق المحلي ، وإحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال (الصومام ، الحضنة ، دانون ،) ،
فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية ولا على الإمداد بمفهومه الحقيقي ، إلا أنه تم إستنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لإكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي :

- إعتتماد المؤسسة على حليب البقرة كمادة أولية لمنتجاتها وليس على بودرة الحليب المستوردة والتي تؤثر على النوعية

- إعتتماد المؤسسة على إطارات متخصصين خاصة على مستوى الإنتاج وهذا يساعد على الحصول على الجودة العالية للمنتجات

- تعدد منتجات المؤسسة (حليب .. لبن ... ، رائب ، ياغورت ، زبدة ، قشدة ، عصير) مما يرفع من حضورها في السوق

..وبالمقابل تم إستخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة :

- عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة معمقة للسوق ، أو حملات إشرارية للتعريف بمنتجاتها وجذب العملاء إليها ، وخاصة توعية المستهلك بأهمية المادة الأولية المستعملة

- عدم وجود إدارة منظمة تتيح للأفراد تتيح للمستخدم أداء مهامه بالمستوى المطلوب الذي يؤدي إلى الإبداع

خاتمة

تمحور موضوع البحث حول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع ، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة ، والانتقال لإقتصاد السوق

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث ، التي تم من خلالها تحديد ماهية الإمداد وما يتعلق به من أنشطة ، أهمية وأهداف ، إلى جانب علاقته بمختلف الوظائف بالمؤسسة ، تم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية وأسبابها ومختلف القوى المؤثرة فيها ، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الإمداد ضمنها كأحد العوامل التي يمكن إعتمادها كمدخل للتنافسية ، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع ، فتم إختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع ، فكان إختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الإختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للإمداد فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة

وبعد التشخيص الداخلي للمؤسسة ، تبين أنها تمتلك نقاط قوة لكنها لا تدعمها ، كما أن لها نقاط ضعف لا تراها ولا تحاول إستدراكها ، كما يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم إستخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي ، وذلك على النحو الموالي :

1- النتائج النظرية :

- المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها ، وفي تدفق المعلومات على سلاسل الإمداد ، كما تحتاج إدارة الإمداد إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل ، وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والإقتصاد 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 الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي ، بإعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل ، وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

2 – النتائج الميدانية للبحث :

- تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء ، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم ، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما رغم قدرتها على ذلك ، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها .
- تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين ، وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف ، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة
- عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسات الإقتصادية ، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات ، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال
- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال الإمداد ، وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات الإمداد وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة ، وعدم إنتشارها إلا في الدول المتقدمة .

بينت الدراسة أن المؤسسة لا تمتلك وظيفة الإمداد ، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى ، وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

* توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة ، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية ، وذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة

* تخصيص إدارة وقسم خاص بالإمداد خاصة على مستوى الملبنة الجديدة التي سوف تنطلق عملية الإنتاج بها بداية سنة 2018 حسب البطاقة الفنية للمؤسسة الجديدة

* العمل على توعية المستهلك بأهمية الغذاء الصحي من خلال الإهتمام بنوعية المواد الأولية المكونة للمنتج المقتنى

* الإهتمام أكثر بتخصص الإمداد بالجامعات الجزائرية ، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال

* التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك ، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الإقتصادية ، وبقاء هذه الأخيرة على إتصال دائم مع ما هو جديد

* تشجيع الإستثمار في الإمداد عن طريق جذب متعاملي الإمداد دوليين ، هذا يساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات

* إنشاء مواقع أنترنت متخصصة والسعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات

المراجع:

1/ باللغة العربية :

- 1 - د. أحمد الطويل أستاذ مساعد قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد
- 2 . تفيده هلال . إدارة المواد والإمداد . مرجع سبق ذكره .
- 3 - ثابت عبد الرحمن إدريس . مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد و التوزيع المادي .الدار الجامعية للنشر .الإسكندرية . 2004 .
- 4 - رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي وظائف المنظمة المعاصرة مؤسسة الوراق للنشر الأردن 2001
- 5 - زكريا مطلكاللدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار اليازوري ، الأردن
- 6 - سعيد ياسين عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، دار الكتب ، الإسكندرية ، مصر 2001
- 7 - سمية زكي قرياص ، د عبد الغفار خنفي . الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون .الدار الجامعية 2004
- 8 - د طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبيحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل
- 9- عبيد علي احمد الحجازي .اللوجستيك كبديل للميزة النسبية . دار المعارف للنشر .الإسكندرية .مصر 2000 .
- 10 - غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البيان . إدارة الإنتاج و العمليات-مرتكزات معرفية وكمية . دار اليازوري .عمان . 2008 .
- 11 - محمد جاسم الصميدعي .إدارة التوزيع المادي -منظور متكامل .مرجع سبق ذكره .
- 12 - محمد توفيق ماضي ، إسماعيل السيد . إدارة المواد والإمداد .الدار الجامعية .الإسكندرية .
- 13- محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية الإسكندرية 2009
- 14 - نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب 1998

- 15 - ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001
- 16 - نهال فريد مصطفى، جلال العبد. إدارة اللوجستيات. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. 2003.
- 17 - المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات . المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث و دراسات. تأليف عدد من خبراء المنظمة. عدد 439. 2007.

2 / باللغة الأجنبية :

- 1- Ali Mehrabikoushki . Thèse de doctorat. **Partage d'information dans la chain logistique**. institut national des sciences appliquées de Lyon .2008
- 2- Alexandre K. samii. **Stratégie logistique—Supply chain management**. 3 Edition Dunond paris 2004.
- 3- André Marchal .logistique globale-Supply Chain management Ellipes Edition marketing S.A, 2006
- 4- Jacques Pons. **Transport et logistique—maillon déterminants de la supply chain** .2é Edition .Lavoisier. 2005.
- 5- Pierre médian . Anne Gratacap .**La logistique et supply chain management**. DUNOD. Paris 2008
- 6- Yves Primor. **Logistique—production-distribution-soutien**. 3é Edition .DUNOD, Paris. 2003

3 / مذكرات ليسانس ، ماستر ، ماجستير ، دكتورا :

- فيصل السانغي، أنظمة المعلومات :إستخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة 2008/2009

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

- عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قلمة، 2009/2010 ص 2

4 / مواقع الأنترنت :

- مداخلة : العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc
- د نوري منير مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc
- الدكتور منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب البليدة مداخلة : الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال . eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

الملاحق:

ملخص بالعربية

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال
تأمين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي. من هنا تظهر أهمية الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق،
إذن على مؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة " من أجل البقاء في مظمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية و
أساليب إستعمالها الإمداد كوظيفة أساسية في إطار تخطيط متواز بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
وإستراتيجية تبني الإمداد ..

وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الإمداد وكذا الميزة التنافسية للوصول إلى الآليات التي
يعمل من خلالها الإمداد لتبرز دوره في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة " ملبنة الإخوة بن عولة " .

ملخص بالإنجليزية

*The success of the company underside her competitors will not be completed if it doesn't capture
its capacities really. It should reinforce its strong points and regulate its weak points , and this is
occurs the importance of logistic in the reinforcement of the complement of the company in the
market.*

*So the institution of " BENAOUA BROTHERS " in order to stay in the field of competition to
elevate organizational capabilities and methods of use of logistic as important method in the
context of planing a parallel between the strategic competitiveness of the organization's strategy
and the adoption of logistic ..*

*On this basis, this study dealt with various aspects of logistic, as well as competitive advantage to
gain access to the mechanisms through which the logistic to highlight its role in achieving
competitive advantage to " BENAOUA BROTHERS Foundation " .*

