

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



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

دور الإمداد (اللوجستيك) في تحقيق أهداف المؤسسة وأهم تحدياته

دراسة حالة مؤسسة SAP MOSTA SPA لإنتاج الدجاج البيوض بمستغانم

مقدمة من الطالبة:
لكريد فاطمة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	أحسن جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 - 2021

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	1
قائمة الأشكال قائمة الجداول	1
مقدمة عامة	2
الفصل الأول: مدخل إلى الإمداد (الوجستيك)	

7	أ- مفاهيم عامة حول الإمداد (اللوجستيك)
7	أ-1- ماهية الإمداد (اللوجستيك) نشأته وتطوره
10	أ-1-1- مفهوم الإمداد (اللوجستيك)
10	أ-1-2- نشأة و تطور الإمداد (اللوجستيك)
10	أ-1-2-1- فترة الإمداد المنفصل
10	أ-1-2-2- فترة الإمداد المتكامل
10	أ-1-3-2- فترة الإمداد التعاوني
11	أ-2- أهداف وأهمية الإمداد (اللوجستيك)
11	أ-2-1- أهداف الإمداد (اللوجستيك)
12	أ-2-2- أهمية الإمداد (اللوجستيك)
13	أ-3- أنواع الإمداد (اللوجستيك)
13	أ-3-1- إمداد التموين
13	أ-3-2- إمداد التموين العام
13	أ-3-3- إمداد التوزيع
13	أ-3-4- الإمداد المساند أو الداعم
13	أ-3-5- تنفيذ الإمداد من خلال الطرف الثالث Third Party
14	أ-3-6- الإمداد (اللوجستيك) العكسي
15	أ-3-7- أرضية الإمداد (اللوجستيك)
16	أ-3-8- التخزين الافتراضي
16	أ-3-9- الإمداد الكوني
16	أ-3-10- الإمداد الأخضر
17	ب- مفاهيم عامة حول مشتقات الإمداد (اللوجستيك)
17	ب-1- سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد)
18	ب-1-1- مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد)
20	ب-1-2- أنشطة إدارة سلسلة الإمداد
22	ب-1-3- أهمية إدارة سلسلة الإمداد
23	ب-1-4- أهداف إدارة سلسلة الإمداد
23	ب-1-5- مقومات نجاح أداء سلسلة الإمداد
24	ب-1-6- الفرق بين الإمداد (اللوجستيك) وسلسلة الإمداد
24	ب-2- سلسلة القيمة
24	ب-2-1- مفهوم سلسلة القيمة
25	ب-2-2- أهداف سلسلة القيمة
25	ب-2-3- الأنشطة في سلسلة القيمة
25	ب-2-4- نموذج سلسلة القيمة لبورتر
26	ب-2-5- تطوير سلسلة القيمة
27	ب-3- سلسلة الطلب
27	ب-3-1- مفهوم سلسلة الطلب
28	ب-3-2- هيكل تسيير سلسلة الطلب
28	ب-3-3- إدارة سلسلة الطلب

29	4-11 سلسلة العرض و سلسلة الطلب كطرفي سلسلة القيمة من أجل خلق للقيمة
	الفصل الثاني: الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسة وتحدياته
33	1-1 الإمداد في المؤسسة
33	1-1-1 الإمداد مركز وظائف المؤسسة
34	2-1 الإمداد نظام متكامل
35	3-1 أنشطة الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسة
35	1-3-1 أنشطة الإمداد (اللوجستيك) الأساسية
35	1-1-3-1 خدمة العميل
37	1-3-2-2 النقل
40	1-3-3-3 المخزون
44	1-3-4-4 نظام المعلومات
45	1-3-4-1 أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة
46	1-3-2-2 أنشطة الإمداد (اللوجستيك) الداعمة
46	1-3-2-1 التنبؤ بالمبيعات
46	1-3-2-2 إدارة المخازن
47	1-3-2-2-1 الفرق بين إدارة المخازن وإدارة المخزون
47	1-3-2-2-2 دور إدارة المخازن
47	1-3-2-3 المناولة
47	1-3-4-2 التعبئة والتغليف
48	4-1 الدور الإستراتيجي لأنشطة الإمداد في المؤسسة
48	1-4-1 تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد
48	1-4-2 تحقيق الموائمة بين الإنتاج والاستهلاك
48	1-4-3 تحسين خدمة العملاء
48	1-4-4 تحقيق الاستقرار في الأسعار
48	1-4-5 زيادة كفاءة النقل
49	5-1 إستراتيجيات الإمداد المتبعة في المؤسسة
49	1-5-1 إستراتيجية التكلفة الكلية
49	1-5-2 إستراتيجية التوزيع المتميز
49	1-5-3 إستراتيجية إدارة الصراع داخل قناة التوزيع
50	6-1 مستويات قرار وظيفة الإمداد
51	1-6-1 القرارات الإستراتيجية
51	1-6-2 القرارات التكتيكية
51	1-6-3 القرارات العملية
52	11-2 تحديات الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسة
52	11-1 أنواع المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد في المؤسسة
52	11-1-1 المخاطر الداخلية
52	11-1-2 المخاطر الخارجية
53	11-2 مصادر مخاطر سلسلة الإمداد
53	11-3 إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

54	1-3-11- تعريف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
54	1-3-2- استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
الفصل الثالث: الإمداد وتحدياته في مؤسسة الدجاج البيوض ساب موستا «EPE SAP MOSTA SPA»	
58	1- تقديم المؤسسة
58	1-1- تعريف بالمؤسسة "سوسييتي أفيكول بونت مستغانم" «EPE SAP MOSTA SPA»
58	2- نبذة تاريخية
60	3- وحدات مؤسسة "سوسييتي أفيكول بونت مستغانم"
60	4- طبيعة نشاطها
60	5- مهام و أهداف المؤسسة
61	6- الهيكل التنظيمي العمودي لوحدة التسيير
62	7- مهام مديريات المؤسسة
63	8- موردو وزبائن المؤسسة
63	8-1- الموردون
64	8-2- الزبائن
64	9- منتجات المؤسسة
64	10- مراحل الإنتاج
65	11- الإمداد في مؤسسة موستا بونت
65	11-1- أنشطة الإمداد الأساسية
65	11-1-1- خدمة العميل
65	11-2- النقل
66	11-3- التخزين
66	11-4- نظم المعلومات
67	11-2- أنشطة الإمداد الداعمة
67	11-2-1- التنبؤ بالمبيعات
67	11-2-2- إدارة الخزون
67	11-3- المناولة
67	11-4- التعبئة والتغليف
67	11-3- دور أنشطة الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة
71	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
19	الشكل رقم (1 - 1): سلسلة الإمداد ومختلف درجاتها	01
20	الشكل رقم (1 - 2): مجالات الإمداد وسلسلة الإمداد	02
21	الشكل رقم (1 - 3): شبكة الإمداد و أنشطتها (Supply Chain)	03
26	الشكل رقم (1 - 4): سلسلة قيمة المؤسسة	04
28	الشكل رقم (1 - 5): هيكل تسيير سلسلة الطلب	05
29	الشكل رقم (1 - 6): سلسلة القيمة (سلسلة الطلب+سلسلة العرض)	06
33	الشكل رقم (1 - II) : الإمداد في قلب وظائف المؤسسة	07
36	الشكل رقم (2 - II): العميل هو حلقة وصل بين الوظائف الأخرى	08
36	الشكل رقم (3 - II): عناصر خدمة العملاء	09
37	الشكل رقم (4 - II): مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات	10
42	الشكل رقم (5 - II): منحنى 20% / 80%	11
43	الشكل رقم (6 - II): يوضح توزيع أنواع المخزون A ، B ، C	12
50	الشكل رقم (7 - II): صياغة مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد	13
59	الشكل رقم (III-1): يمثل كيفية نشأة مؤسسة سوسيتي أفيكول بونت مستغام ش ذ أ	14
61	الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيتي أفيكول بونت مستغام ش ذ أ	15

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
11	جدول رقم (1 - 1): أهم التطورات التي عرفها نشاط الإمداد منذ 1945	01
39	جدول رقم ((1 - II): معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	02
40	جدول رقم (2 - II): العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل	03

مقدمة عامة

منذ نشأة المؤسسة تواجه هذه الأخيرة و بمختلف أنواعها العديد من التحديات على الصعيد الداخلي والخارجي وذلك أثناء قيامها باستخدام مواردها و إمكانياتها المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة، حيث أن هذه الأخيرة ليست بالمهمة السهلة والبسيطة، فالتغيرات والتطورات المختلفة الحاصلة بوتيرة مستمرة وسريعة تدفع المؤسسة إلى انتهاج واعتماد مختلف الأساليب الحديثة لكي تتكيف في بيئتها .

تسعى المؤسسة أثناء تحقيق أهدافها إلى التركيز على احتياجات و متطلبات ورغبات الزبون المتغيرة بصفة مستمرة وذلك عن طريق توفير وعرض منتجاتها في الوقت المناسب، المكان المناسب، بالكمية و الجودة المطلوبة والسعر المناسب.

و يعتبر الإمداد من الأساليب الحديثة التي تساعد على ربط المؤسسة بمحيطها من خلال إمكانية الوصول إلى زبائنها وتحقيق رغباتهم، حيث أصبح بناء نظام إمداد فعال ضرورة حتمية على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والأهداف المرجوة.

• الإشكالية:

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ما هو دور الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة ؟ و ما هي أهم التحديات التي يواجهها الإمداد على أرض الواقع؟

• التساؤلات الفرعية:

- تستدعي الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات التي تخدم الموضوع :
- ✓ ما هو مفهوم الإمداد وما دوره في المؤسسة ؟
- ✓ ما مكانة الإمداد في المؤسسة ؟
- ✓ هل للإمداد أنشطة وإستراتيجيات تلعب دورا في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ ما هو واقع إدارة الإمداد في مؤسسة الدجاج البيوض EPE SAP MOSTA «
- » SPA بمستغانم ؟

• مبررات و دوافع موضوع البحث:

مبررات ودوافع البحث دوافع علمية وهذا لأهمية الإمداد والمكانة التي يحتلها وبغية التعمق في الموضوع وتوضيح أهميته ومعرفة مكانته في المؤسسة الجزائرية .

• فرضيات الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية صيغت جملة من الفرضيات :
- ✓ للإمداد دور كبير ومؤثر في المؤسسة.
- ✓ للإمداد مكانة في المؤسسة حيث يعتبر مركز وظائفها.
- ✓ أنشطة الإمداد واستراتيجيات الإمداد لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تهتم مؤسسة الدجاج البيوض « EPE SAP MOSTA SPA » بمستغانم بالإمداد وإدارة الإمداد .

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة، في أهمية الموضوع قيد الدراسة ، فالإمداد لقي إهتماما ولا يزال لحد الآن في مجال الأعمال ، حيث تهتم شركات الأعمال بإدارة الإمداد مما استلزم منا البحث والتعمق أكثر في الموضوع ومعرفة الدور الذي يلعبه الإمداد في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

• أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه الإمداد في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ محاولة توضيح مفهوم الإمداد نظريا.
- ✓ مقارنة الإمداد بمفاهيمه النظرية مع مدى تطبيقه في المؤسسة على أرض الواقع.
- ✓ معرفة دور أنشطة و استراتيجيات الإمداد ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه المؤسسة.

✓ معرفة العراقيل والتحديات التي تواجه الإمداد في الميدان (الواقع) .

• منهج الدراسة :

بالنظر لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث قيد الدراسة ، و دراستها دراسة وافية والقيام بتحليلها كمحاولة للوصول إلى العوامل المتحكمة فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم مع إضافة بعض الاقتراحات والتوصيات .

• الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإمداد نذكر منها:

° جمال الدين بوخالفة (2011):مذكرة تخرج ماستار بعنوان (تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مصنع الاسمنت عين التوتة)، تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى تطور وظيفة الإمداد، فهم التشخيص الإمدادي لإظهار مواطن الخلل لشركة يكمن دورها في رفع الأداء ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية والتعرف على مناهج تشخيص الإمداد للمؤسسة داخليا وخارجيا، وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم المتكامل للإمداد يبرر تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وكذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد ،إضافة إلى أن إدارة الإمداد تحتاج كفاءات واعية بمهامها.

° دراسة خطيب (2017) أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: إدارة سلسلة الإمداد : انعكاسات التطبيق على المؤسسة الصناعية الجزائرية، هدفت إلى التعرف على أثر SCM على عينة من 40 مؤسسة صناعية بولاية تلمسان ، وبعد توزيع الاستبانة ثم استرجاع 35 استبانة صالحة للاستعمال والتحليل وأظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق SCM ببعديها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، وممارسات الإمداد) على المؤسسات محل الدراسة.

• مصادر الدراسة :

خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والمقالات العلمية بالإضافة إلى مختلف المذكرات والأطروحات الجامعية بهدف الإلمام بجميع المعلومات وما ذكر حول موضوع الدراسة.

• تقسيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مدخل حول الإمداد (اللوجستيك) و الفصل الأول بدوره تم تقسيمه إلى جزئين: يوضح الأول فيها مفاهيم عامة حول الإمداد (اللوجستيك) أي التعرف على ماهية الإمداد ، نشأته وتطوره مع ذكر أهميته وأهدافه و مختلف أنواعه، أما الجزء الثاني فقد تضمن مفاهيم عامة حول مشتقات الإمداد حيث سلط فيه الضوء على سلسلة التوريد، سلسلة القيمة وسلسلة الطلب.

الفصل الثاني بينا فيه الإمداد في المؤسسة و تحدياته التي يواجهها من خلال جزئين ، الأول يوضح الإمداد في المؤسسة من خلال تبين مكانة الإمداد وأنشطته ودور هذه الأخيرة في المؤسسة مع ذكر استراتيجيات الإمداد المتبعة في المؤسسة أما الثاني فركز على مختلف التحديات التي تواجه الإمداد في المؤسسة والمخاطر التي تواجه سلسلة التوريد .

بالنسبة للفصل الثالث، فيتعلق بالدراسة الميدانية بمؤسسة الدجاج البيوض سوسيتي موستا بونت « EPE SAP MOSTA SPA » بمستغانم ، من خلال جزئين يضم الأول تقديم المؤسسة بذكر تعريفها ونبذة عن نشأتها ووحداتها التابعة لها وهيكلها التنظيمي أما الثاني فخصص لدراسة الإمداد في المؤسسة المدروسة لمعرفة الدور الذي يلعبه الإمداد في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة وأهم التحديات التي تقف أمامه.

وحاولنا بعد إسقاط الجوانب والمعطيات النظرية على أرض الواقع أن نستخلص الدور الذي يلعبه الإمداد في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وبالأحرى مدى تطبيق الإمداد ومبادئه وما هي التحديات أو العراقيل التي تواجه الإمداد على أرض الواقع في المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية مروراً بالإجابة على فرضيات الدراسة ومدى صحتها و استخراج مختلف النتائج النظرية والميدانية والاستنتاجات الأخرى بغية تقديم مختلف الاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد :

إن نجاح الإمداد (اللوجستيك) كمفهوم وفكر في المجال العسكري أدى إلى الاهتمام به من طرف الكثير من الاقتصاديين وخبراء مجال الأعمال، ودفعتهم إلى التعمق فيه من خلال القيام بدراسته وإبراز أهميته في شتى المجالات، حيث بدأ الإمداد أو اللوجستيك في التطور تماشيا مع

مختلف التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من التطورات الأخرى الحاصلة في مجال الأعمال.

انطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في مصطلح الإمداد انطلاقاً من مفهومه وأهميته مروراً بمراحل تطوره وصولاً إلى المشتقات والمصطلحات الناتجة عنه وعن هذا التطور .

أ- مفاهيم عامة حول الإمداد (اللوجستيك)

أ- 1- ماهية الإمداد (اللوجستيك) نشأته وتطوره:

تناولت العديد من الدراسات والكتابات مصطلح الإمداد (اللوجستيك) على أنه علم وفن بالرغم من عد وجود اتفاق بين الخبراء على مفهومه منذ بداية ظهوره في الجيش، إلا أن مضمونه ومفهومه تغير وتطور بمرور الزمن نتيجة إدخاله واستعماله في مختلف المجالات لعدة متغيرات.

أ- 1- 1- مفهوم الإمداد (اللوجستيك) :

قبل التطرق إلى مفهوم الإمداد لابد من الإشارة إلى كلمة لوجستيك بالإنجليزية "Logistic".

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني نسبة، حساب، سبب، خطاب،¹

وكذلك الكلمة اللاتينية Logisticus التي لها نفس المعنى، ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون أول من استعمل كلمة Logistikos (428-348 ق م)، والتي تعني Calculation and reasoning" (الحساب والاستنتاج) من المنظور الرياضي".

وباللغة الإنجليزية Logistic: تتكون من جزئين هما Lodge التي تعني (مقر الإمداد والتخزين) و Istic تعني (المتعلق ب) وبضم الجزئين فالكلمة Lodgeistic تعني أمر متعلق بالايواء و لتخفيف النطق أصبحت Logistic.²

يوجد العديد من المقاربات المتعمدة لتعريف الإمداد والتي تختلف باختلاف مراحل تطور هذا المفهوم، وكتسلسل تاريخي نجد أن هذا النشاط قد أطلق عليه أكثر من تسمية مثل التوزيع المادي، التوزيع، هندسة التوزيع، الإمداد في الأعمال، الإمداد التسويقي، الإمداد التوزيعي، الإمداد وإدارة المواد، نظام الاستجابة السريعة، إدارة سلاسل العرض، والإمداد الصناعي.³ و يمزج البعض ما بين أنشطة النقل والتوزيع المادي وبين التوريد ومفهوم الإمداد. إلا أن مفهوم الإمداد هو في الواقع أكثر شمول و عمومية. فهو المفهوم الذي يربط بين جميع هذه العناصر في آن واحد لأنه يهتم بالرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام و حتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب و بأقل تكلفة ممكنة.⁴

انطلاقاً مما سبق نوجز أهم التعريفات التي ذكرت لاقتصاديين و جمعيات فيما يلي:
- في سنة 1948: اقترحت "لجنة منظمة التسويق الأمريكية" أول تعريف للإمداد هو " تحريك ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"⁵، وخلال سنوات عدة اقترن مفهوم الإمداد بالجزء الأخير من سلسلة العرض "AVAL" وبذلك كان مفهوم الإمداد مرادف للتوزيع المادي، في هذا المجال نجد مقال لـ : John F. Magee، معنون بـ " The Logistics of Distribution"، أو الإمداد التوزيعي، تم استخدامه لمدة 16 سنة ليصبح " La distribution fonction clé de l'entreprise"، أو التوزيع وظيفة مفتاحية للمؤسسة.⁶

يعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1962) الإمداد على أنه: "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء".⁷

¹ مركز معلومات غرفة الشرقية، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، غرفة الشرقية، 2008، ص 3.
² رصاع حياة، دور اللوجيستيات في تطوير الموانئ البحرية- دراسة مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران، أطروحة للحصول على شهادة كتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران - 2 محمد بن أحمد، 2018-2019، ص 26
³ عمر أقاسم، أساسيات إدارة شبكة الإمداد، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، ص 66.
⁴ نهال فريد، إدارة الإمداد، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 12.
⁵ جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت-عين التوتة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2010/2011، ص 4.
⁶ عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 67.
⁷ كريمة كندي، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة آريس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011، ص 4

في سنة 1968: أدخل F. Magee فكرة التدفقات حيث كان التعريف كالتالي "الإمداد هو تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات، من مواردها التموينية حتى نقاط استهلاكها"¹ ورغم أن هذا التعريف يشير إلى التدفق المادي للإمداد ويتجاهل التدفق المعلوماتي، إلا أنه يبرز جانبا مهما في سلسلة الإمداد وهو الإمداد الفوقي "AMONT".

ومع التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية أخذ مفهوم الإمداد شكلا آخر، حيث عرفه المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي (NCPDM) في سنة 1972 على أنه: "مصطلح يصف اندماج نشاطين أو أكثر والذي من خلاله يتم تخطيط وتوجيه ورقابة تدفقات المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، و المنتجات النهائية انطلاقا من المصدر نحو نقطة استهلاكها وهذه الأنشطة تشمل نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، تقدير الطلب، الاتصالات المرتبطة بالتوزيع، مراقبة المخزونات، حركات المواد، معالجة الطلبات، الخدمة ما بعد البيع، اختيار مواقع المخزونات والمصانع، المشتريات، التغليف، معالجة المشتريات المرتجعة، معالجة أو إعادة استعمال العناصر المسترجعة أو الموجهة إلى المخزون التالف، تنظيم النقل، والنقل الفعال للبضائع، وكذا التخزين"

و في سنة 1973، يقدم الأخصائي في الإمداد "James. L. Hestekett" تصور متطور للإمداد حيث أدمج إليه مفهوم خلق المنفعة والمستوحى من مفهوم خلق القيمة من خلال لعب دور أساسي في تاريخ تسليم البضائع وأماكن توفرها، ويشير مفهوم خلق المنفعة إلى ون الإمداد عبارة عن: "تسيير لجميع الأنشطة التي تساهم في حركية المنتجات، والربط ما بين العرض والطلب في خلق المنفعة وذلك بتوفير السلع في المكان والزمان المناسبين".

وفي مقال ل Hestekett سنة 1977، يعرفه على أنه: "... يقوم الإمداد بتجميع الأنشطة التي تتحكم في تدفقات المنتجات، الربط ما بين الموارد والاستعمالات بما يحقق مستوى خدمة بأقل تكلفة"².

في سنة 1981: اقترح الباحثون J.Colin، D.Tixier -H.Mathé تعريف أكثر تجريدا وشمولا حيث اعتبروا "الإمدادية هي العمليات الإستراتيجية للمؤسسة التي تنظم وتدعم أنشطتها، وعلى هذا النحو، تحدد وتدير التدفقات المتعلقة بالمواد والمعلومات سواء الداخلية أو الخارجية من المنبع إلى المصب"³.

سنة 1986 مجلس إدارة الإمداد "CLM" يعيد النظر في تعريفه للإمداد و يرى أنه "عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بتلك العمليات من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة استهلاك عملاء المنظمة لمنتجاتها، وذلك بغرض تلبية طلباتهم واحتياجاتهم"⁴.

أما عن منظمة AFNOR فهي تعرف الإمداد على أنه: "الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء والرضى للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة، وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين، كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن ومتطلباتهم، فالإمداد يتطلب أعمال تتكامل مع بعضها من أجل التسيير والتحكم الفعال في التدفق الفيزيائي والمعلوماتي والامكانياتي"⁵.

¹ جمال الدين بوخالفة، نفس المرجع، ص 54

² عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 69-70

³ كندي كريمة، مرجع سابق، ص 4

⁴ عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 70-71

⁵ كندي كريمة، مرجع سابق، ص 4

وفي تعريف للجمعية الفرنسية لرجال الإمداد في المؤسسات، ASLOG، والتي اهتمت فيه بمفهوم الربحية - Profitabilité- تعرف الإمداد على أنه: "هو مجموعة من الأنشطة والتي هدفها هو توفير الطلبية في المكان المناسب وبأقل تكلفة وبالكيفية والزمن المناسبين لكمية من الإنتاج، وبذلك فإن الإمداد يعبر عن جميع العمليات المحددة لحركة المنتجات، من تحديد لمواقع المخازن والمصانع، التموين التسيير المادي للمنتجات قيد التنفيذ التعبئة، التخزين و إدارة المخزونات، تحضير الطلبيات النقل ومتابعة التسليم".

أما التعريف الحالي للإمداد فيظهر في موقع لمجلس إدارة شبكة التوريد المهنية "CSCMP" و هو القريب من التعريف الذي قدمته سنة 1896، و1996 من طرف مجلس إدارة سلاسل التوريد أو ما يسمى بالإمداد الشامل: "إدارة الإمداد هي جزء من إدارة سلسلة الإمداد داخل المنظمة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من مرحلة تدبير المواد الخام إلى مرحلة وصولها إلى عملاء المنظمة".¹

يعرفه شريف ماهر " العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية، والمنتجات الوسيطة و النهائية والمعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع، ويكفل رضا العملاء، وذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء والتخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات".

ويعرفه أيمن النحرواي: " بأنه تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإدارتها جماعيا Manage collectively بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها في التوقيت والمكان المحددين والجودة المطلوبة".²

أما PIMOR فيختصر مفهوم الإمداد في أنه " جلب ما يلزم، أين ما يلزم ومتى يلزم " ³ . وفي خلاصة التعريفات يمكن أن نعرف الإمداد على أنه عملية ضمان السبعة أشياء الصحيحة (7 R`S) Logistique ، وهي : المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة وفي المكان الصحيح وبالوقت الصحيح للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة على مختلف التدفقات المادية والمعنوية، وأخذا بعين الاعتبار المرتجعات العكسية لهذه التدفقات، وتجسيدها لنظام معلوماتي فعال يضمن عملية التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة.⁴

1-1-2- نشأة و تطور الإمداد(اللوجستيك) :

عرف مفهوم الإمداد عدة تطورات منذ أن كان يطلق هذا المفهوم على الميدان العسكري إلى أن تم استخدامه في الميدان الاقتصادي، و يأخذ هذا المفهوم ثلاث مراحل أساسية⁵:

1-2-1- فترة الإمداد المنفصل: Logistique séparée، تميزت هذه المرحلة بزيادة حجم الطلب على حجم العرض، مما جعل أولويات المؤسسة في هذه المرحلة هو الإنتاج بكميات كبيرة و توفير المخزون اللازم لتحقيق الاستمرارية في العملية الإنتاجية مع التحكم في التكاليف والعمل على تحسين الجودة. وتمثل الدور الأساسي لوظيفة الإمداد في إدارة العمليات المادية "النقل، التخزين، المناولة".

1-2-2- فترة الإمداد المتكامل: Logistique intégrée، نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات نتج عن ذلك ظهور مفاهيم حديثة في الإدارة منها إدارة الجودة الشاملة TQM، و من

¹ عمر أقاسم، مرجع سابق، صص 72-73

² رصاع حياة، مرجع سابق، صص 29-30

³ نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، دور الإمداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الإنتاجية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 05

- جانفي 2012، ص 228

⁴ عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 73.

عمر أقاسم، نفس المرجع، ص 73⁵

أجل تقديم أحسن خدمة للمستهلك بالجودة المطلوبة والسعر المنخفض، والتسليم في الوقت و المكان المناسبين كان على جميع وظائف المؤسسة تحقيق نوع من التكامل وذلك بتبادل المعلومات التقنية من أجل رفع الأداء. و اخذ موقع إدارة الإمداد داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات و هذا نظرا للتحديات الإستراتيجية "سرعة الاستجابة، الجودة العالية، خدمة الزبون"¹.

1- 2- 3- فترة الإمداد التعاوني: Logistique coopérative، إن ضرورة البيئة التنافسية الحالية نتج عنها سوق يتميز بالتقلب و عدم الاستقرار، مع مفهوم العولمة أصبحت المؤسسات تبحث عن:

❖ أسواق جديدة لتصريف منتجاتها.

❖ الرفع من الجودة.

❖ تخفيض التكاليف، والسرعة في الاستجابة لرغبات الزبائن.

❖ العمل على سرعة انتقال المواد من منطقة جغرافية غلى أخرى.

و تميزت نظرة المؤسسة لإدارة الإمداد بتحولها من الداخل إلى خارج حدود المؤسسة فأصبحت هناك علاقات تعاونية بين جميع المؤسسات التي توجد على نفس سلسلة الإمداد التي تتكون من المورد، المنتج، الموزع.²

و قد نتج عن هذا كله تحول في المنافسة، من منافسة ما بين المؤسسات إلى منافسة ما بين سلاسل الإمداد (Lee 1995) حيث ظهر في نهاية 1990 مصطلح جديد في أمريكا يعرف ب "Supply chain management" و التي يقصد بها الطريقة التي تسير بها المؤسسة مواردها في سياق الإمداد التعاوني.

والجدول التالي يلخص مختلف المراحل الزمنية لتطور نشاط الإمداد

جدول رقم (1 - 1) : أهم التطورات التي عرفها نشاط الإمداد منذ 1945.³

الفترة	أهم التطورات	تضمين الإمداد
1940-1945	الحرب العالمية الثانية	أثبت تطبيق مفهوم الإمداد في الميدان العسكري خصوصا خلال الحرب العالمية الثانية والذي يعتمد على التنسيق بين أنشطة التوزيع في نظام واحد، فائدة كبيرة.
1950-1960	تطور مفهوم التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا	ركزت المؤسسات في هذه الفترة اهتمامها بمفهوم خدمة العملاء نظرا لما تحققه من ربحية للمؤسسة، حيث أصبح المفهوم فيما بعد حجر الزاوية لمسعى الإمداد.
1970-1980	ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الإمداد مثلا "MRP" أسلوب الاحتياجات الصافية، و "JAT" الإنتاج في الوقت المحدد.	إن الانتشار الواسع لهذه التقنيات ساعد و عزز من ضرورة تكامل عمليات الإمداد وسلط الضوء على العلاقات الموجودة بين وظيفة الإمداد والوظائف الأخرى في المؤسسة.
1990- إلى يومنا هذا	الانتشار الواسع لاستعمال وسائل الإعلام الآلي في إدارة الإمداد	أصبحت وسائل الإعلام الآلي المتطورة تمكن من تحقيق التكامل ما بين عمليات الإمداد وتسهل من عملية اتخاذ قرارات سريعة ومثلى

نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة الإمداد ، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص15.

عمر أقاسم، نفس المرجع، ص ص - 7574

³ عمر أقاسم، نفس المرجع، ص75.

ترفع من إنتاجية المؤسسة.	
--------------------------	--

المصدر: عمر أقاسم، نفس المرجع، ص75.

1-2- أهداف وأهمية الإمداد (اللوجستيك) :

1-2-1- أهداف الإمداد (اللوجستيك) :

- الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة الإمداد هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة وأيضا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها ومستعملها.1
- كما ذكر أن هدفه الأساسي هو التخلص من الفاقد المادي والبشري والزماني للنشاط الاقتصادي من خلال:
- ✓ خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
 - ✓ تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال تصميم لمنظومة اللوجستيات.
 - ✓ أقل مستوى ممكن من المخزون.
 - ✓ السعر المناسب وزيادة الكفاءة.
 - ✓ تحقيق الشراء التنافسي.
 - ✓ تقديم خدمات نقل رخيصة وسريعة ذات جودة عالية.
 - ✓ التجاوب السريع في الإنتاج حسب رغبة المستهلك.
 - ✓ التواجد الزماني والمكاني للمنتج تبعا لطلب المستهلك، وهذا مايسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم Just in time (الوقت المناسب).
 - ✓ الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل وأسعار أقل للعملاء.
 - ✓ اختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب).
 - ✓ التوسع الكبير في استخدام اقتصاديات الحجم باستخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة.
 - ✓ تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les cinq 0) والتي تنحصر فيما يلي:2
 - صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة.
 - صفر آجال تقليل الوقت المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جديدة للعملاء.
 - صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت ، الكمبيوتر الهاتف، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، و يزيد من سرعة الاستجابة،
 - صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
 - صفر عطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه.3
- وعليه فالمنظومة اللوجيستية تهدف إلى تحقيق ما يعرف بـ 7Rs:4

Right Product	المنتج الملائم
Right Quantity	الكمية الملائمة
Right Condition	الحالة الجيدة
Right Place	المكان الملائم
Right Time	الوقت المناسب

1 كندري كريمة، مرجع سابق، ص 4

2 رصاع حياة، مرجع سابق، ص35

3 بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، قدرات وتحديات اللوجستيك ودوره في عملية التبادل التجاري الدولي- دراسة حالة ميناء الغزوات خلال الفترة 2011-2019، مجلة المالية & الأسواق المجلد 08 ، العدد 01 ، ص 252.

4 رصاع حياة، مرجع سابق، ص 36

1-2-2- أهمية الإمداد (اللوجستيك) :

- إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية يعتبر نابعا من أهميتها والتي يمكن ذكر بعضها في ما يلي:
- ✓ السرعة في الاستجابة للعملاء في السوق من خلال توفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، كتدفق المعلومات، التعبئة، النقل، التخزين وغيرها.
 - ✓ مساعدة المنظمات على زيادة مستوى دقة المعلومات والتخطيط الدقيق لأعمال الشراء.
 - ✓ المساهمة في فعالية تخطيط الإنتاج.
 - ✓ تحقيق الأداء الاقتصادي الأمثل للموارد والإمكانات من خلال شراء المواد والمستلزمات بأقل التكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة.
 - ✓ تحسين مختلف التدفقات المادية والمالية وهذا لعدم حدوث انقطاع في العمل لكافة الوحدات والأنشطة بالمنظمة.
 - ✓ المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد على تحسين صورتها
 - ✓ تقوية المركز التنافسي للمنظمة وتنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية ومن ثم ضبط وترشيد تكاليف المشتريات والمخازن.¹

1-3- أنواع الإمداد (اللوجستيك):

هناك عدة أنواع للإمداد تختلف باختلاف أهدافها:

- 1-3-1 إمداد التموين: الذي يسمح بجلب المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج والتصنيع.
 - 1-3-2 إمداد التموين العام: والذي يسمح بجلب أو شراء المواد المختلفة اللازمة لنشاط المؤسسات الخدمية أو الإدارات (مستلزمات المكاتب على سبيل المثال).
 - 1-3-3 إمداد التوزيع: و يتمثل في إمداد الموزعين للمستهلكين النهائيين بالمواد المحتاجين إليها، إما في المساحات التجارية الكبيرة، أو بالبيع الشخصي.
 - 1-3-4 الإمداد المساند أو الداعم: ظهر هذا النوع من الإمداد في القطاع العسكري و لكنه امتد إلى قطاعات أخرى مثل قطاع الطائرات، الطاقة، الصناعة، الخ.²
- كما أن هناك أنواعا أخرى تحت مسمى الاتجاهات المعاصرة للإمداد نوجزها فيما يلي:

1-3-5- تنفيذ الإمداد من خلال الطرف الثالث Third Party :

تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول "المورد أو المنتج" والطرف الثاني "المورد أو المنتج"، حيث يجدر الإشارة للتفريق، إلى المقولة من الباطن، حيث يعتبر تنفيذ الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من المقولة من الباطن، لأن الطرف الثالث يمارس مهام متعددة و يقوم أساسا بتنسيق كل الوظائف الإمدادية، إضافة إلى أنه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف مستهدفا خفض التكاليف الكلية للإمداد بالنسبة للمورد وتحسن الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطي نشاط المقولة من الباطن³ إنتاج وتوريد إما منتج واحد أو وظيفة واحدة، كما نجد عمليات الإخراج التي تعبر عن توكيل الأنشطة وإدارتها إلى مورد أو مقدمي الخدمات خارجي للقيام بها.

¹ بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، نفس المرجع، ص 250.

² نسيم لرج مجاهد، مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص 229

³ جمال الدين بوخالفة، مرجع سابق، ص 41 .

المقولة من الباطن La sou-traitance: "إنتاج منتج أو عدة منتجات من قبل مؤسسة خارجية حسب دفتر شروط محدد من قبل الموكل الذي يحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية، كما يمكن تعريفها أنها: "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة.¹

وتستند فكرة اللجوء لطرف ثالث إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات. وهذا ما أدى، في العقد الأخير من القرن الماضي إلى زيادة في تقديم الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث، حيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية و يركز مقدمي الخدمات الإمدادية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.²

- إلا أن البعض يرصد مبررات أخرى أهمها:
- ✓ أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجيستيات.
 - ✓ عدم توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب.
 - ✓ عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
 - ✓ دخول الشركة لميدان أعمال جديدة ذات احتياجات اللوجستية مختلفة.³

1-3-6. الإمداد (اللوجستيك) العكسي:

الإمداد العكسي هو الإمدادات التي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة الموارد المتدفقة من الزبون إلى المنتج أو المورد، حيث تشمل استرجاع الوحدات المعيبة والحواليات أو الصناديق أو عوامل التعبئة.⁴

و يسمى باللغة الفرنسية Logistique à l'envers، أو rétro logistique أو logistique de retour⁵، ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات، العبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Rogers et Tibben-Lembke, 1998 حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، و الرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للمواد و تأثيراتها على البيئة."⁶

و من بين أهم إستراتيجيات الإمداد (اللوجستيك) العكسي:

✓ إستراتيجية الاهتمام البيئي Environmental Interesting Strategy : تشمل هذه الإستراتيجية كل الممارسات الصديقة للبيئة و التي تحقق لها ميزة تنافسية، إذ ركزت

¹ حواس فاتح، النقل و الإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري SNTR - وحدة باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011، ص92 .

² جمال الدين بوخالفة، مرجع سابق، ص42 .

³ حقيقي مخفي، الإدارة المعاصرة لعمليات الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لشركة كوندور أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية وتجارة دولية ، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017-2018، ص 49 .

⁴ صياد نوال، مقيّم صبري، أثر الإمداد العكسي على نظام المعلومات التسويقية مؤسسة كوكا كولا سكيدة، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد3، ديسمبر 2019، ص 515.

⁵ نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص 229.

⁶ حواس فاتح، نفس المرجع، ص 28.

المؤسسات على تطوير هذا الاتجاه ويشمل كل نشاطات سلسلة التوريد المصاحبة للبيئة وكل الوظائف الرئيسية كالتسويق، التصنيع، التوزيع والشراء، بغرض الحد من النفائات و إعادة تدويرها.

✓ **إستراتيجية المرتدات الضامنة Returns guarantor strategies**: تركز هذه الإستراتيجية أساسا على المنتجات التي تفشل في تحقيق متطلبات الزبون، والتي تضرر خلال التجهيز، لذا تم التركيز على خدمات **RL** لاعتبارات تسويقية مرتبطة بخدمات المستهلكين، إذ يمكن تقديم خدمات ما بعد البيع و إرجاع المنتجات التي لا تلبي رغباتهم، عن طريق منتج جديد أو تصليح المنتج المتضرر. و تتم العملية بسحب المنتجات قبل نهاية دورة حياتها بما يضمن تصميم و تنفيذ التدوير السليم.

✓ **إستراتيجية الاهتمام البيئي Recovery Strategy (Repairs)**: تقوم بعض المؤسسات باسترجاع المواد الأولية أو أجزاء من المنتجات لتحقيق زيادة ربحية معينة، غالبا ما تكون هذه الاستثمارات مرتفعة الثمن إلا أنها تخفض تكاليف النقل و التخزين، محققة بذلك وفورات في الحجم، و تركز هذه الإستراتيجية على استرداد كل ما يمكن استخدامه من المنتجات و المواد التي يتم إرجاعها في مرحلة الإنتاج لأسباب معينة (كعدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات...)، وذلك من أجل خفض تكاليف الإنتاج، يتم بموجب هذه الإستراتيجية تقديم خدمات التصليح و الصيانة باستمرار إما في موقع المستهلك أو إرسال المنتج إلى موقع التصليح.¹

ا- 7-3- أرضية الإمداد (اللوجستيك):

يعرف كل من **Michel SAVY et Xiaoming LIU** أرضية اللوجستيك على أنها منطقة تشمل الأنشطة المتخصصة في الخدمات اللوجستية و الأنشطة ذات الصلة بها. كما يعرف **SAVY** أرضية اللوجستيك على أنها موقع مهيا يضم المعدات بما في ذلك المرافق و الاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية، فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع و المعلومات.²

و هي أيضا مكان متميز من حيث السيطرة أين تكون التدفقات الإمدادية المثلى. كما تعتبر مكان مخصصا للقيام بالأنشطة التالية:

- ✓ التجميع والتفكيك،
 - ✓ تجميع المنتج في رزم،
 - ✓ إدارة المخزون و المخازن،
 - ✓ التعبئة والتغليف،
 - ✓ وضع الملصقات على المنتج،
 - ✓ تحضير الطلبيات،
 - ✓ عدد كبير من المهام ذات الصلة بإدارة المعلومات (إدارة المخزون، ECR, EDI, ...)
 - ✓ الخدمات التنظيمية (الإدارات): الجمارك، الرقابة الصحية، شرطة الحدود والبنوك...
- فأرضية الإمداد هي منشأة مجهزة يتم إقامتها لـ: إتمام النقل متعدد الوسائط، تحقيق المفاهيم الإمدادية، منع تكس الموانئ البحرية و الجوية، تحقيق قيمة مضافة مع ضرورة أن يتوفر لها بنية أساسية متميزة تربطها مع وسائط النقل المختلفة وشبكة اتصالات عالية الكفاءة.³
- ا- 8-3- التخزين الافتراضي:**

¹ صباد نوال، مقيم صبري، مرجع سابق، ص 516-517.

² حواس فاتح، مرجع سابق، ص 83.

³ جمال الدين بوخلفة، مرجع سابق، ص 43.

هو فكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها، ويبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العام لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤيا للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أول بأول وتحكم كامل في نقل والقدرة على تحليل البيانات لكل مؤسسة لديها إمكانيات النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.

إضافة أن هذا النظام يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات لأنه يؤدي إلى:

- ✓ تخفيض المخزون،
- ✓ تخفيض وقت العملية الإمدادية،
- ✓ تخفيض تكلفة النقل الداخلي والخارجي.

1-3-9. الإمداد الكوني:

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الإنتاجية والتي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي، لتتم تجميعها بالقرب من السوق، وبذلك أصبح المصنع كونيا، حيث أن بلا شك التصنيع الكوني يستلزم إمداد كوني والذي يتضمن فهما كاملا لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات، العملات، التعريفات الجمركية، الثقافات، اللغات والظروف السياسية

وينتج عن هذا جملة من المنافع منها:

- ✓ انخفاض أسعار المواد الأولية والمنتجات النهائية؛
- ✓ خدمات أفضل للعميل؛
- ✓ تحسين جودة المنتج، وزيادة المنافسة الداخلية؛
- و كما لها محاسن فلها مساوئ ومن بينها:
- ✓ طول الوقت اللازم للعملية الإمدادية؛
- ✓ عدم كفاءة نظام الاتصال؛
- ✓ تفرض الكثير من التحديات كالاختلافات اللغوية .¹

1-3-10. الإمداد الأخضر:

يرى Polonsky أن تطبيق المنظمات إمداد الأخضر لا يمثل بند تكلفة فقط، وإنما قد يمثل فرصة لتوليد إيرادات، ومن أمثلة ذلك ما قدمت به شركة Xerox من نقل آلات التصوير التالفة من المستهلكين عبر قنوات الخاصة بها، ثم إعادة تصنيعها، أو استبدال الأجزاء التالفة منها بأجزاء سليمة من آلات التصوير أخرى، وقد جنت المنظمة من وراء ملايين الدولارات.²

إن وظيفة الإمداد الأخضر تعتبر من أكثر الوظائف استخداما في أغلب المؤسسات فهو يعمل على مراعاة القضايا البيئية والحد من التلوث، فهو يعد مقياس لنشاط الأعمال من خلال تكامل عناصر إدارة سلسلة التوريد لأنه يساهم في التقديم الإضافي للبيئة (Ashubiri, 2016, p.392)³

يعمل الإمداد الأخضر على الحد من البصمة الايكولوجية لتوزيع السلع من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات في إدارة سلسلة الإمداد وإستراتيجية الشركة، التي تركز على مناولة المواد، إدارة النفايات والمخلفات، التعبئة والتغليف والنقل.

¹ جمال الدين بوخالفه، مرجع سابق، ص ص 43-45 .

² بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان أسيا، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04- العدد: 07- ديسمبر 2019 صص 22-32 ، ص 29.

³ مقيمح صبري، زيغدر رحمة، تقييم واقع الامداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد(04) العدد (01) (جانفي 2021)، ص 38،

وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد مرتبطة بالمنتج وإدارة المواد والتوزيع المادي و هذا فتح الباب أمام مجموعة من التطبيقات المحتملة للاستراتيجيات الصديقة للبيئة على امتداد سلسلة الإمداد، وهذا يعني أن مختلف الجهات المعنية يمكنها تطبيق استراتيجيات مختلفة، والتي يمكن وصفها بأنها تدخل ضمن الإمداد الأخضر، فهناك شركات يمكنها التركيز على منتجات التعبئة والتغليف في حين شركات أخرى تركز على بديل لوقود المركبات وكلاهما يسعيان لتحقيق الإمداد الأخضر .

لكن عند النظر عن قرب لهذا المفهوم وتطبيقاته نجد أن هناك العديد من المفارقات والتناقضات وذلك أن تطبيقه في الواقع أكثر صعوبة مما كان متوقعا، وإن كل هذا الجد الكبير حول ما سترتب عن الإمداد الأخضر في الواقع . فصناعة النقل كانت لها اهتمامات ضيقة ومحددة حول هذه المسألة إذ أن تكاليف النقل قد خفضت وكذلك الأصول أصبحت تستخدم بشكل أفضل هذه الأصول مثل : المحطات، مراكز التوزيع، وهذا على افتراض أن إستراتيجية الإمداد الأخضر يجري تنفيذها.¹

II- مفاهيم عامة حول مشتقات الإمداد (اللوجستيك):

شهد الإمداد (اللوجستيك) عدة تطورات أدت إلى ظهور عدة مصطلحات ومفاهيم، فسلسلة الإمداد، إدارة سلسلة الإمداد، سلسلة القيمة، وسلسلة الطلب كلها مصطلحات ومفاهيم وجدت حيث أن غاياتها وأهدافها تتوافق مع غايات وأهداف الإمداد (اللوجستيك).

II-1- سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد):

نتيجة لتضاد المنافسة محليا ودوليا وفي ظل التوجهات الجديدة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهر مصطلح سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد) وإدارة سلسلة الإمداد، فالتطور من التوزيع العيني إلى إدارة للمواد ثم إلى اللوجستيات المتكاملة والتي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلة وتسمية التوزيع العيني اللوجستيات الخارجة ناهيك عن المناولة الداخلية تطور الإمداد وظهرت سلسلة الإمداد.

II-1-1- مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد):

في تعريف ل " P. Rao " لسلسلة الإمداد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين.²

تعد سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيا والمعلوماتية، وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك قصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي ، وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة تتم بشكل متكرر و لمرات عدة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، 2006، ص21).³

لقد زاد استخدام مصطلح إدارة سلسلة الإمداد وبصورة كبيرة منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين رغم وجود خلط كبير عما تعنيه بالفعل، إذ يستخدم الكثير من الناس المصطلح كبديل أو

¹ جمال الدين بوخلفة، مرجع سابق، ص ص 43-45

² عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 80.

³ تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 17.

مرادف للإمداد، إلا أن تعريف سلسلة الإمداد هو أوسع بكثير من تعريف الإمداد، فسلسلة الإمداد غالبا ما تعرف بالعباراة الانجليزية supply chain أو بالفرنسية chaine logistique أو chaîne d'approvisionnement¹، لكن Y.Pimor يفضل العباراة الأمريكية " Supply Chain Management "والذي يعرفها بأنها "تلك المراحل المتتالية لإنتاج و توزيع المنتج من موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم"²

هي فلسفة و توجه جديد في الإدارة الحديثة و أداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى أداء المنظمات، و تتمثل سلسلة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم.³ عرف " Sohal, A & al " إدارة سلسلة الإمداد " بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات."

و في تعريف ل " Ruddeg, M & et al " لإدارة سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات و أنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات و خدمات.⁴

أما حسب ممدوح عبد العزيز الرفاعي فإن إدارة سلسلة الإمداد هي " حلقة تبدأ وتنتهي بالعميل، فكل المواد و المنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، و إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تكون مهمة أو معقدة جدا بسبب الواقع الفعلي ، وهي أيضا شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها و تناقض أهدافها، كما أنها تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة و تسليمها إلى العملاء.⁵

و في تعريف Mentzer et al, 2001 لسلسلة الإمداد بأنها "مجموعة من المنظمات التي من خلالها تمرر المواد نحو الأمام و هذه المنظمة يعتمد بعضها على البعض الآخر و ترتبط بإنتاج المنتج و تسليمه إلى المستخدم النهائي، بحيث في سلسلة الإمداد كل من منتجي الأجزاء والمواد الأولية و مجمعي الجزاء و تجار الجملة و تجار التجزئة و شركات النقل كلهم أعضاء في سلسلة الإمداد، و لقد أضافوا إلا هناك ثلاث درجات في سلسلة الإمداد، و هي: ✓ سلسلة الإمداد المباشرة وهي تتضمن المنظمة ومورد وزبون وكل التدفقات (المنتجات، الأموال، المعلومات).

✓ سلسلة الإمداد الممتدة تتضمن موردي المورد القريب و زبائن للزبون القريب من المنظمة وكل التدفقات للمنتجات، الأموال و المعلومات.⁶

✓ سلسلة الإمداد النهائية تشمل كل المنظمات المرتبطة في كل التدفقات للمنتجات، الأموال و المعلومات من المورد الأصلي إلى الزبون النهائي. يمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل الموالي :

¹ بن سبع إلياس، استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل - دراسة حالة شركة نفطال تسمسان، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019، ص 19.

² تربش محمد، بوحاجب ماجد، وآخرون ، أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح - مغتية، مجلة نوريموس الأكاديمية، المجلد 01/العدد 01 (يناير 2020) ص 95/64 ، ص 68.

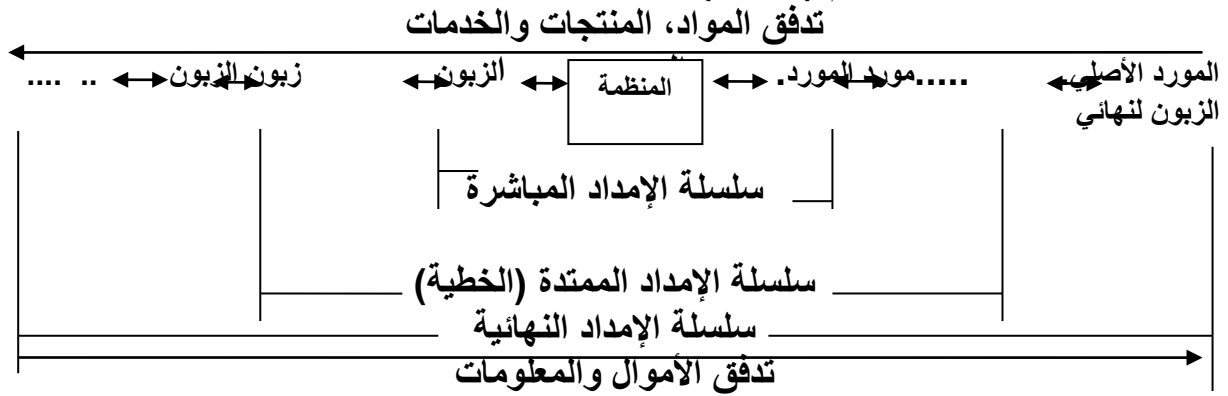
³ بن سبع إلياس، نفس المرجع، ص 19.

⁴ عمر أقاسم، مرجع سابق، ص 80.

⁵ تربش محمد، بوحاجب ماجد، وآخرون ، نفس المرجع، ص 68.

⁶ بن سبع إلياس، نفس المرجع، ص 20.

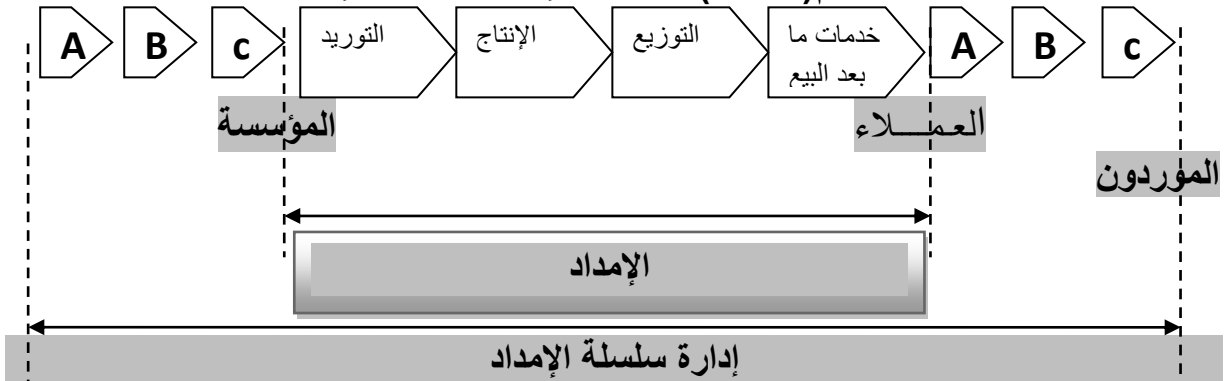
الشكل رقم (1 - 1): سلسلة الإمداد ومختلف درجاتها



المصدر: بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 21.

هذا يعني أن مجموع التدفقات تتعدى حدود المؤسسة لتتأثر من مورد المورد إلى غاية زبون الزبون، وهو ما يعد أحد أهم الخصائص الرئيسية التي تميز إدارة سلسلة الإمداد عن مفهوم الإمداد ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل الموالي المحدد لحدود مجالي الإمداد وسلسلة الإمداد.

الشكل رقم (1 - 2): مجالات الإمداد وسلسلة الإمداد



المصدر: بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 21.

يمكن اعتبار إدارة شبكة الإمداد (SCM) كفلسفة لإدماج مختلف عناصر شبكة الإمداد من أجل خلق قيمة مضافة للعملاء، وبالتالي هناك فرق بين "سلسلة الإمداد" (SC) و "إدارة سلسلة الإمداد" (SCM) حيث أن إدارة سلسلة الإمداد تجمع بين النظم، العمليات و الوظائف التي لا غنى عنها للحد من تكاليف سلسلة الإمداد و زيادة مرونتها من أجل تحسين أدائها.¹

2-1-II ، أنشطة إدارة سلسلة الإمداد:

إن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموع أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة عدد من الأنشطة تتمثل في:
✓ إدارة العلاقات مع العملاء : تعتبر الخطوة الأولى في عملية إدارة سلسلة الإمداد، حيث تنطوي هذه الخطوة على تحديد العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلباتهم.

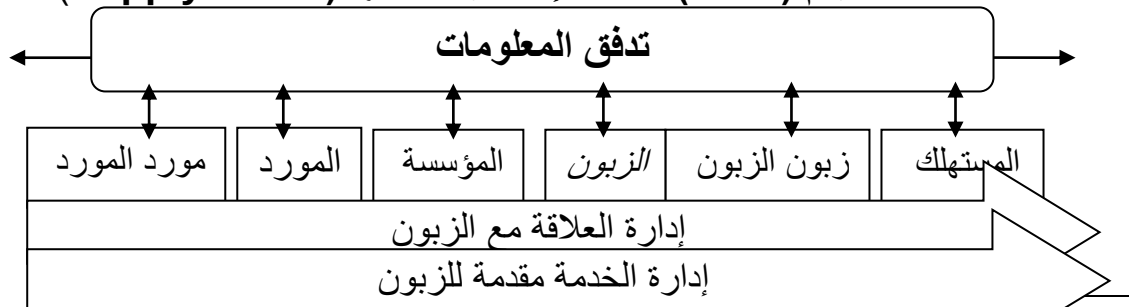
¹ بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 30.

- ✓ **إدارة الخدمة المقدمة للعملاء:** تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.
 - ✓ **إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:** يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزون، من خلال الموازنة بين احتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات. وتنطوي عملية إدارة الطلب على محاولة تحديد الأنواع التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.
 - ✓ **تنفيذ أوامر العملاء:** 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.
 - ✓ **إدارة عمليات الإنتاج:** في ظل تطبيق مفهوم إدارة سلسلة الإمداد تنتقل المواد عبر مراكز التشغيل في ضوء احتياجات العملاء ، ولهذا لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق.
 - ✓ **التوريد:** لا بد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق الاستمرارية في عمليات الإنتاج.
 - ✓ **تنمية وتطوير المنتجات:** في ظل مفهوم سلسلة الإمداد لا بد من إشراك الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة، وبصفة خاصة في حالة المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة.
 - ✓ **إدارة المرتجعات ومردودات المبيعات:** لا بد من إدارة المردودات في اتجاه عكسي عبر سلسلة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات، وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.¹
- حسب كل من **Chopra et Meindl** فإن كل أنشطة شبكة الإمداد السابقة تندرج تحت ثلاثة عمليات أساسية تتمثل في :

- إدارة العلاقة مع الموردين **SRM (Supplier Relationship Management)**
- إدارة العلاقة مع الموردين **CRM (Customer Relationship Management)**
- إدارة العلاقة مع الموردين **ISCM (Internal Relationship Management)**

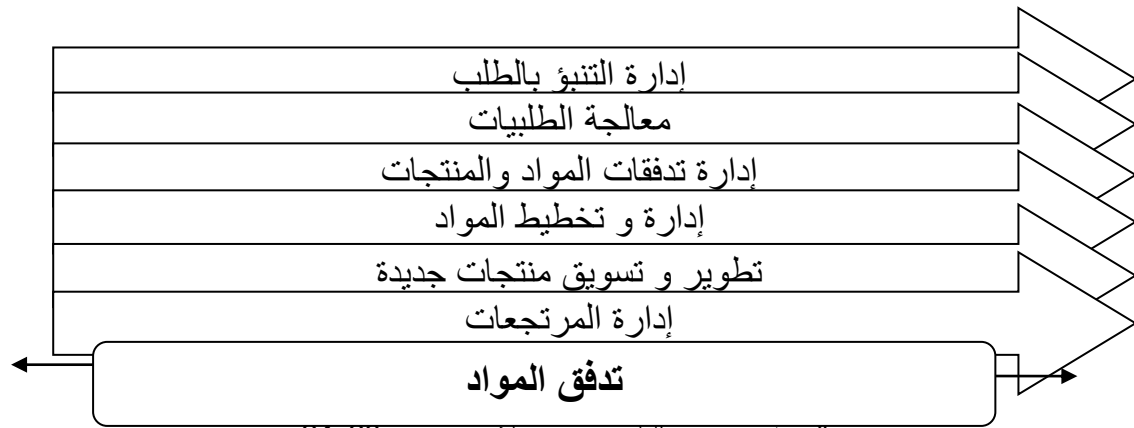
والشكل الموالي يلخص كل ما سبق ذكره.²

الشكل رقم (1 - 3) : شبكة الإمداد و أنشطتها (Supply Chain)



¹ خطيب سید، محمد بومدين، إنعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، Maghreb ، Review of Economics sand Management Vol 04-N°02Sseptembre 2017 ، ISSN2017-1083 ، ص ص 68-69 .

² بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص ص 23-24.



المصدر: بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص ص 23-24.

II-1-3 أهمية إدارة سلسلة الإمداد:

شهد الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد أهمية متنامية خلال نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرون، وهناك دلائل كثيرة تشير إلى أن هذا المجال سوف يستمر في النمو من حيث الأهمية من قبل الباحثين و الممارسين، وقد أصبح ينظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها مبادرة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد المنافسة محليا و عالميا، حيث تتطلع المؤسسات من خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض المخزون و إلى زيادة رضا الزبائن و زيادة الحصة السوقية و الأرباح، وعليه فإن أهمية سلسلة التوريد تتضح من خلال :

1- تعظيم قيمة منتجات المؤسسة و خدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة التالية:

❖ التعرف باستمرار على الحاجات و الرغبات لدى الزبائن، و العوامل المؤثرة في هذه الحاجات و أسباب التقلب في رغبات الزبائن و احتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

❖ وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن والعكس.

❖ وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات الزبائن و تنفيذها داخل سلسلة التوريد تعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظم على إنتاج المنتجات و توزيعها ونقلها في المكان و الوقت المناسبين لزبائنهم.¹

2- تساهم إدارة سلسلة التوريد من عملية الحصول وتبادل المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وشركائها، و ضمان حدوث مرونة و استجابة سريعة لتغيرات السوق إسنادا إلى هذه المعلومات خاصة بتلك المتعلقة باكتشاف الفرص المتاحة في السوق و القابلة للاستغلال، الأمر الذي من شأنه يساهم في تعزيز كفاءة و فعالية القرارات المتخذة.²

3- ضمان التدفق الغير منقطع للمواد والمكونات والخدمات من و إلى المؤسسة و بأقل التكاليف.

4- الاحتفاظ بمخزون الأمان و التحسين المستمر للجودة.

5- ربط علاقات متينة داخل المؤسسة، البحث وتطوير الموردين المحتملين.³

ويرى (Mentzer, 2003, p:60) أن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي :

¹ منير عزوز، أثر فاعلية سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-

2018، ص 15

² Zhang Wei, Wu Xiang, The Importance of Supply Chain Management, International Journal of Business and Social Science, Volume 4, Number 16, USA, December 2013, _P281.

³ بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 32.

- ❖ تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزويد من الحصة السوقية للمبيعات.
- ❖ تحسين الربح الحدي للمنتج و زيادة التدفقات النقدية للشركة.
- ❖ زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات و إنجاز الأعمال بصورة متميزة.
- ❖ تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ عليهم.
- ❖ تحقق التميز التشغيلي و تزيد القيمة السوقية للشركة.¹

1-1-4- أهداف إدارة سلسلة الإمداد:

- تتعدد الأهداف التي تسعى إليها سلسلة الإمداد وذلك باختلاف نوع سلسلة الإمداد ومركز القوة، وشكل التعاون بين أعضائها، إلا أنه يمكن عرض الأهداف العامة لسلسلة الإمداد فيما يلي:
- 1- توفير المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.
 - 2- تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن.
 - 3- تخفيض زمن دورة الإنتاج وذلك نتيجة التعاون بين أعضاء سلسلة الإمداد.
 - 4- تحقيق الربط الكامل بين احتياجات ومتطلبات العملاء و الأنشطة الجارية لأعضاء سلسلة الإمداد.
 - 5- تنسيق حركة تدفق المنتجات والمعلومات بين أعضاء سلسلة الإمداد.
 - 6- تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي تحقيق منافسة دولية ومحلية.
 - 7- تحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة الإمداد.
 - 8- إدارة تدفق المواد الأولية عبر سلسلة الإمداد لضمان وصولها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
 - 9- تخفيض التكاليف على طول سلسلة الإمداد وذلك من خلال إنشاء تحالفات وتحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة الإمداد.
 - 10- حل مشكلة تضارب المصالح بين أعضاء سلسلة الإمداد.
- إلا أن " Kulmala, H.I., Paranko, J.& Uusi-Rauva, E " أروا أن سلسلة الإمداد تهدف بالدرجة الأولى إلى ما يلي: 1. تخفيض تكاليف مخرجات سلسلة الإمداد.
2. تحسين الوضع التنافسي لسلسلة الإمداد.²
- #### 1-1-5- مقومات نجاح أداء سلسلة الإمداد:
- توجد خمسة مقومات أساسية يجب على المنظمات إتباعها حتى تستطيع زيادة قيمتها وتحسين أدائها:

- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** ويتضمن ذلك وضع خطة إستراتيجية تتضمن كل أجزاء السلسلة .
- ✓ **قياس الأداء:** ويتضمن ذلك صياغة مقاييس رئيسية تخبر الإدارة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية بالخطة قد تم إدراكها، ذا لم يكن أين وفي أي مستوى هناك تقصير وا - . تكامل خطط العمل: حيث يجب أن يتكامل التصميم مع أداء العمليات- التخطيط العمليات، والميزانيات، والتنبؤ- مما يعمل على زيادة قيمة المنظمة، ويقلل الجهد ويحقق الهدف مباشرة.
- ✓ **التقارير الإدارية:** حيث يجب أن تتوفر لدى الإدارة تقارير دورية عن أداء العمل، مما يسمح لها المتابعة اللحظية لسير العمل، وماذا يجب عمله، ومتى يتم؟
- ✓ **الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت:** حيث يجب أن تكون ثقافة تحمس العمل الجماعي - العمل من خلال فرق العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

¹ تركي دهمان البرازي، مرجع سابق، ص 21.

² عمر أقاسم، مرجع سابق، ص ص 84-85.

II-1-6- الفرق بين الإمداد (اللوجستيك) وسلسلة الإمداد:

لقد أعاد مجلس إدارة الإمداد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم الإمداد" بأنه أحد أجزاء سلسلة الإمداد داخل المنظمة المسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من مرحلة تدبير المواد الخام إلى مرحلة وصولها إلى عملاء المنظمة"¹ من خلال هذا التعريف يتضح أن الإمداد ليس مرادفاً لسلسلة الإمداد بل هو جزء منها، و أن سلسلة الإمداد مفهوم أشمل وأعم .

II-2- سلسلة القيمة:

سعى إلى تخفيض التكاليف والبحث والتميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة عن تلك التي لا تضيف قيمة ظهر مفهوم سلسلة القيمة كأحد الأساليب التي تحقق التمييز بين الأنشطة وخفض التكلفة.

II-2-1- مفهوم سلسلة القيمة:

أدى الاهتمام بموضوع خفض التكلفة في الآونة الأخيرة إلى استحداث الأساليب الملائمة تحقيقاً لذلك الغرض تحت ضغط المنافسة سعياً لتحقيق التميز، وفي هذا السياق ظهر أسلوب تحليل سلاسل القيمة كأحد الأساليب لخفض التكلفة لما لهذا الأسلوب من مزايا تتجلى في التميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبهذا التميز يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها. لقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي،

عرف بورتر " Porter " ، سلسلة القيمة على أنها عمليات داخلية أو أنشطة داخلية لتصميم و إنتاج وتسويق وتوصيل المنتج²، وفي تعريف آخر ل Horngren. T Foster : " G, & Dater M لسلسلة القيمة أنها وظائف تنظيم الأعمال المتتابعة التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي ينتجها.

مما تقدم، يمكن القول بأنه قد تم النظر إلى سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الأنشطة الداخلية التي تؤدي إلى زيادة القيمة للمستهلك، بحيث تؤدي إلى فهم مصادر التميز في التنظيم لتعزيزها، مما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية.

عرف " دكر " Dekker. H " سلسلة القيمة بأنها" إدارة تكامل الأنشطة المترابطة والتي قد تعبر الحدود التنظيمية ".، في حين عرفها د. حسين عيسى بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المولدة للقيمة على مستوى المنتج ككل من مصادر الحصول على المواد الأولية من موردي المكونات وحتى تسليم المنتج النهائي .

يلاحظ مما سبق، بأن سلسلة القيمة ذات توجه خارجي، إذ ينظر إلى المشاركين في إنتاج المنتج بشكل متكامل في توليد القيمة يساهم في تعزيز الموقع التنافسي في السوق لكامل الشركات التي تشترك في إنتاج المنتج، وهو ما يشكل الخطوة الأولى في توجيه التكاليف عبر سلسلة الإمداد

¹ رصاع حياة، مرجع سابق، ص 95.

² عمر أقاسم، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، أبريل 2010، رد مد 1112-6191، ص 94.

التي تتضمن مجموعة شركات إذا ما توافرت شروط السلسلة وهي في مجملها الثقة وتوافق بين المصالح¹.

2-2-2- أهداف سلسلة القيمة : يهدف تحليل سلسلة القيمة من ضمن ما يهدف إلى ما يلي :

1- تجزئة الشركة والشركات التي تشترك في إنتاج المنتج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة و المترابطة منطقيا ووظيفيا.

2- التميز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة.

3- تعزيز المركز التنافسي.

4- تحسين الاستخدام الأمثل للموارد.

ويرى **جودة زغلول** أنها تهدف إلى ما يلي:

1- معالجة كل نشاط من أنشطة التنظيم على أنها نشاط يساهم في خلق القيمة.

2- تكامل و تناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال وتطوير القدرات ت لكل وظيفة.

3- تكامل و تناسق الجهود لكل وظائف التنظيم مع جهود وتنظيمات الأعمال الأخرى داخل الصناعة².

2-2-3- الأنشطة في سلسلة القيمة :

إن تحديد وتعريف الأنشطة يعتبر نقطة البدء في تحليل تكاليف سلسلة القيمة، وقد اختلف الكتاب في تحديد المعايير التي تحكم الأنشطة لاعتبارها أنشطة مضيفة للقيمة أو أنشطة غير مضيفة للقيمة، فوجد عند رأي " بنكر وآخرون " **Banker, R& al** " أن النشاط هو عمل معين لتحقيق هدف معين، وبوب الأنشطة في سلسلة القيمة إلى ما يلي:

أ- **أنشطة المدخلات** : وهي تلك المرابطة بالإعداد للإنتاج والبحوث والتطوير والتصميم والشراء والاستلام.

ب- **أنشطة التشغيل** : وهي تلك المتعلقة بإنتاج المنتج وتدفق الإنتاج وتخزينه.

ت- **أنشطة المخرجات** : وهي تلك المتعلقة بالعملاء والبيع و التوزيع والتسويق والتخزين.

ث- **أنشطة إدارية** : وهي تلك الأنشطة الداعمة للأنشطة الثلاثة السابقة (إدارة الأفراد تشغيل البيانات...إلخ).

كما نجد التصنيف الذي أورده دولن وكابلن " **Donelan, G & Kaplan, A** " حيث صنف أنشطة سلسلة القيمة إلى ما يلي:

أ- أنشطة رئيسية.

ب - أنشطة ثانوية³.

2-2-4- نموذج سلسلة القيمة لبورتر:

نموذج سلسلة القيمة لبورتر يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية فالحامش هو القيمة المدركة من **porter** على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الحامش بعدا أساسيا في نموذج جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف ، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر " أنشطة القيمة" ، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم ، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها ، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه الأنواع من الأنشطة ، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة ، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط

¹ عمر أقاسم، نفس المرجع، ص 95.

² عمر أقاسم، نفس المرجع، ص 96.

³ عمر أقاسم، نفس المرجع، ص 95.

معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة (بن نافلة ، 2006 ، ص) 1225 كما هو مبين في الشكل الموالي ¹.

الشكل رقم (1 - 4) :: سلسلة قيمة المؤسسة



استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي:

أ. **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسوق والشراء إلى تخفيض التكاليف

المتعلقة بهاذين النشاطين.

ب. **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض

التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج.

ج. **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف .

د. تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن.

هـ. **إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية :** يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض

التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها .

و. **التركيز على الزبائن المهمين:** يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المربحين.

ز. **إعادة الهندسة العمليات:** لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة،

¹ عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنه الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019)، ص777

الخدمة، السرعة معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة (مصطفى محمود أبو بكر، دون ذكر السنة، ص 38) من خلال:

- ✓ محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية.
- ✓ معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجا للنوعية الأفضل.
- ✓ نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية.
- ✓ الشراء من مصادر معروفة عالميا مع استخدام أفضل الموارد .
- ✓ معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع ، إعلانات متميزة.¹

3-II- سلسلة الطلب: نتيجة لتقلبات حاجات المستهلك النهائي وتغير رغباته، تزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك حيث أصبح هذا الأخير نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود، ومن هنا ظهرت سلسلة الطلب.

3-II-1- مفهوم سلسلة الطلب: بالرغم من أن مفهوم سلسلة الطلب حديث النشأة، إلا أنه قد عرفت سلسلة الطلب بطرق مختلفة من عدة كتاب اقتصاديين ، ومن أشهرها: أولاً: (Selen and Soliman(2002): " هي مجموعة من النشاطات هدفها هو توحيد ودمج كل أدوات سلسلة الطلب ابتداء من المستهلك النهائي والرجوع إلى المواد الأولية التي بحوزة المنظمة".

ثانياً: (Vollmann and Cordon(1998): " يؤكدان أن تسيير سلسلة الطلب تنطلق من الزبون النهائي والعمل بالرجوع إلى كل شبر من سلسلة الطلب بل وإلى غاية عارضي العارضين، ومن هنا فكل تغيير، حركة أو إنتاج يجب أن يكون انطلاقا وعلى شكل استجابة لحاجة من حاجات المستهلك النهائي.

ثالثاً: (Baker (2003) : يؤكد على أن تسيير سلسلة الطلب يختلف تماما على طريقة تسيير سلسلة العرض، وهو يتطلب قلب سلسلة العرض رأسا على عقب وأخذ المستهلك النهائي كبداية وليس كنهاية.

إن هذه التعاريف تربط بوضوح سلسلة الطلب وتجعل القارئ يفهم بأن سلسلة الطلب هو نتاج سلسلة العرض بعد قلبها رأسا على عقب، و لكن هناك كتاب آخري انتقدوا هذه الفكرة قائلين بأن السلسلتين منفصلتين كلياً هما عبارة عن كيانين منفصلين يعملان بالتوازي ومؤيدي هذه الفكرة هم:

رابعا: (Rainbird(2004) : حاول الإبقاء على الفرق والتفريق بين السلسلتين ويقول " هما كيانين متميزان واقترح لفظ سلسلة القيمة كمفهوم شامل يوفق بينهما"²

هي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكل وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضا عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.³

3-II-2- هيكل تسيير سلسلة الطلب: لفهم تسيير سلسلة الطلب يجب التعرف على الأدوات الأساسية الداخلة في مفهوم تسيير سلسلة الطلب، وهي أربعة كالتالي:

✓ التكامل ما بين سلسلة الطلب وسلسلة العرض.

¹ عربية سلوى، زايد مراد، نفس المرجع، ص781.

² بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية دراسة حالة الوكالة التجارية للإتصالات ACTEL- الجزائر الفترة 2000-2010، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013 ، ص ص 77-78.

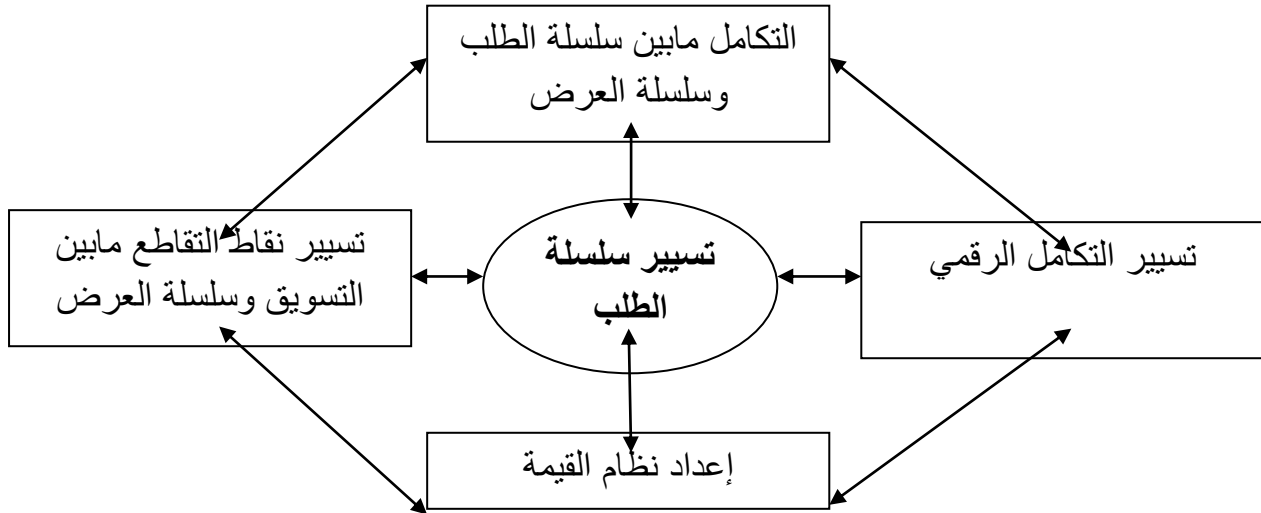
³ حشروف فاطمة وآخرون، إستراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية، مخبر إدارة الابتكار والتسويق جامعة سيدي بلعباس ، ص172 .

✓ تسيير التكامل الرقمي.

✓ إعداد تقييم النظام.

✓ تسيير التقاطع ما بين التسويق وسلسلة العرض.¹

الشكل رقم (1 - 5) : هيكل تسيير سلسلة الطلب



المصدر: بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص 82.

3-3- إدارة سلسلة الطلب:

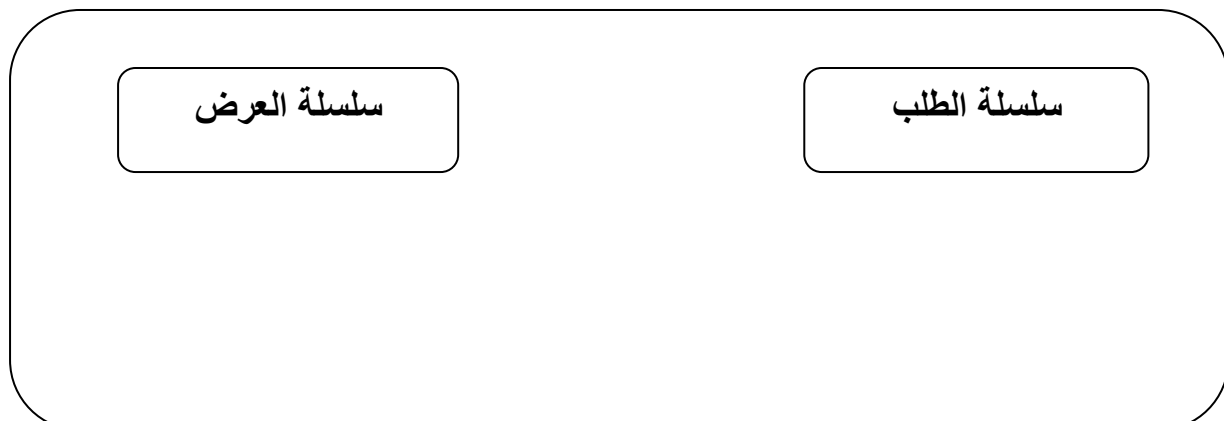
إدارة سلسلة الطلب (DCM) هي إدارة العلاقات بين الموردين و العملاء تقديم أفضل قيمة للعميل بأقل تكلفة لسلسلة الطلب ككل. تشبه إدارة سلسلة الطلب إدارة سلسلة التوريد ولكن مع إيلاء اعتبار خاص للعملاء.

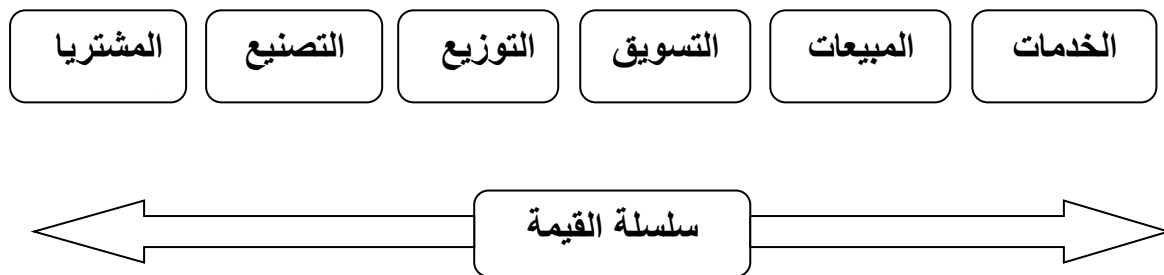
إدارة سلسلة الطلب هي نفسها إدارة سلسلة التوريد ، ولكن مع التركيز على جذب المستهلك مقابل دفع المورد. تبدأ سلسلة الطلب بالعملاء ، ثم تمر عبر أي بائعين وموزعين وشركاء أعمال آخرين يساعدون في بيع منتجات الشركة وخدماتها. تتضمن سلسلة الطلب كلاً من قوى المبيعات المباشرة وغير المباشرة. يصعب اكتشاف طلبات العملاء لأن حالات نفاد المخزون (OOS) تزيف البيانات التي تم جمعها من نقاط البيع الطرفية.²

4-3- سلسلة العرض و سلسلة الطلب كطرفي سلسلة القيمة من أجل خلق للقيمة:

إن عالم الأعمال و الاقتصاديات المتطورة يشرح و يساعد على فهم عمل المنظمات، شركاء المنظمات، و الشركات التابعة كسلسلة، ما يكل بوتير هو أول من أطلق لفظ " سلسلة القيمة " لوصف جملة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لصنع ثم توزيع المنتجات و الخدمات.

الشكل رقم (1 - 6) : سلسلة القيمة (سلسلة الطلب+سلسلة العرض)





المصدر: بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص 80.

مع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي والوعي لدى الزبائن أصبحت العديد من الشركات تركز انتباهها على سلسلة الطلب وفهم ما يحتاجه المستهلك بالتعاون مع الشركاء والشركات التابعة.¹

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تأكيد أن فكرة ظهور الإمداد في مجال الأعمال لم يكن محضة صدفة، بل نتيجة لأهميته وأهدافه الرامية إلى تحقيق الوفورات تماشياً مع تخفيض التكاليف، حيث أن توفير المنتج أو بالأحرى تحقيق رغبات العميل في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة المطلوبة في المكان المناسب وبأقل التكاليف الممكنة هو انجاز لا يقوم به إلا الإمداد و هذا من خلال التكامل بين سلاسل الإمداد وسلاسل الطلب وصولاً إلى سلسلة القيمة.

و بالرغم من من اختلاف الكثير حول مفهوم الإمداد واختلافهم في مصطلحات تعريفه إلا أنهم اتفقوا على أنه أحد أهم الأسس الرئيسية لقيام أي نشاط إقتصادي.

¹ بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص ص 80-81.

الفصل الثاني

تمهيد :

تسعى المؤسسة وبصورة مستمرة إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة انطلاقاً من توفير احتياجاتها واستغلال إمكانياتها وطاقاتها بطرق مثلى لتحقيق زيادة مستوى إرضاء العملاء وصولاً إلى زيادة ربحيتها ناهيك عن سعيها لفرض مكانتها في محيطها والتصدي لمنافسيها في

بيئة برزت فيها التنافسية حقيقة حتمية وضرورية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة .

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة، فإن أي خلل في أداء المؤسسة ينعكس سلبا على مستوى الخدمة التي تقدمها لعملائها وبالتالي ينعكس عليها وعلى مكانتها في بيئتها والعكس صحيح، فسعي المؤسسة إلى انتهاز طرق وأساليب إدارية أصبح ضرورة حتمية.

فمختلف المؤسسات العالمية انتهجت الإمداد كأسلوب فعال يجد الحلول لأي خلل يمثل عائقا أو مشكلا لوصولها لتحقيق أهدافها، فمن خلال أنشطة الإمداد المختلفة ومشتقاته الناتجة عبر مراحل تطوره أصبح للإمداد مكانة ضمن وظائف المؤسسة ودور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن خلال هذا الفصل سنبرز مكانة الإمداد في المؤسسة والتحديات التي تواجهه مع التطرق إلى مخاطر سلسلة الإمداد .

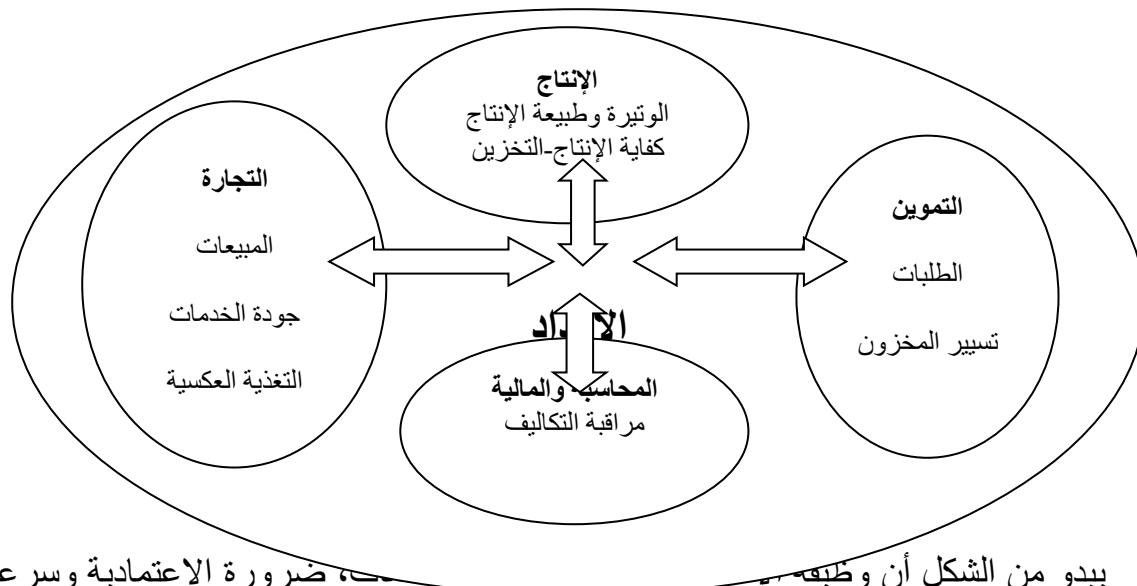
I- الإمداد في المؤسسة :

لابد من معرفة مكانة الإمداد ودرجة اهتمام المؤسسة به وبمختلف أنشطته واستراتيجياته المتبعة وما الدور الذي تلعبه أنشطته ، ومدى تأثيره ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

1- الإمداد مركز وظائف المؤسسة:

تعتمد ربحية المؤسسة على جزء كبير من الاختبارات التي تحقق حصولها على مستلزمات الإنتاج، مواد أولية، بضائع أو الخدمات المختلفة الضرورية لوظائفه حيث يعتبر التنميط ضروري لوظيفة الإمداد التي تعبر عن الأهداف الواجب تطابقها وفقا للتوجيه المحدد من قبل قيادة المؤسسة.

الشكل رقم(1 - II) : الإمداد في قلب وظائف المؤسسة



يبدو من الشكل أن وظيفة الإمداد هي ضرورة الاعتمادية وسرعة التدفقات في الأداء يقود إلى تجميع العناصر، النظام الإمدادي الخفيف قد يكون مناسباً في حالة السوق ثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة، في حين أن تقلبات أسواق المؤسسات وخطوط الإنتاج الممتدة تبني الإمداد الموسع، هذا ليس سبباً لوضع كل شيء في وظيفة الإمداد، ولا ينبغي خلط التمويل، الذي هو نشاط ردة الفعل، مع الشراء، الذي هو نشاط مدروس، كما أنه من المنطقي وضع وظيفة التمويل في وظيفة الإمداد، وكما أنها ستكون من غير المناسب وضعها كالمشتريات.

الإمداد وظيفة متكاملة، تتعلق بالإدارة العامة أو بديرية المصنع، استجابة للمهمة المسندة إليها، ويعتمد الإمداد على العديد من الوظائف الفرعية، للقيام بـ:

✓ **المهمة على المدى الطويل:** الإمداد يستند للدراسات والمناهج تنظيم التدفقات ووسائل المناولة والتخزين، هذه المهام تعطى لرئيس مشروع الإمداد.

✓ **المهمة اليومية:** الإمداد يستند لجهة تدفقات المصب (تخزين و توزيع المنتجات النهائية، العلاقة مع الزبائن) ومن جهة تدفقات المنبع (تمويل المواد الأولية، تسيير المخزون المرتبط مع الإنتاج، تخزين المكونات).

حيث يؤدي المفهوم الشامل للإمداد إلى امتداد الأنشطة المكونة لهذا المفهوم من بداية طلب توريد المواد الأولية وحتى وصول المنتجات التامة الصنع إلى المستهلك النهائي.¹

1-2. الإمداد نظام متكامل:

إن الجديد في إدارة نظام الإمداد هو مفهوم التنسيق بين هذه الأنشطة المتكاملة بعدما كانت تدار بشكل منفصل، فضلاً عن عدم انتهاء مهمة هذه الإدارة عند التسليم النهائي للمنتج، بل إنها تذهب لأبعد من ذلك إذ تأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية والمتابعة التي تتم ما بعد البيع.

و يقصد بالتكامل أداء المؤسسة الواحدة لعدة وظائف وعمليات تتعلق بأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج، أو هو السيطرة على الخطوات التي تبدأ من إنتاج المواد الخام إلى حين وضع السلعة النهائية في يد المستهلك النهائي. ويعد هذا النوع من التكامل نادر الوجود، إذ يحدث فقط في شركات البترول الكبرى التي تقوم بإنتاج البترول الخام وتكريره ونقله وإمداد خطوط الأنابيب به وإقامة الخزانات لتقوم ببيع إنتاجها إلى المستهلك النهائي عبر محطات (التوزيع التي ها العسكري و الكنعاني، 2004، ص ص 53-54).

¹ جمال الدين بوخالفه، مرجع سابق ص ص 12-13

أما عن التنسيق فيقصد هو أن يكون إنتاج القسم الأول داخل المؤسسة كافيا لتموين القسم الثاني، وأن يصبح بإمكان القسم الثاني استيعاب كل إنتاج القسم الأول. ولهذا فإن المؤسسات الكبرى لا يمكنها الاستفادة من مزايا التكامل من دون وجود تنسيق (العسكري والكنعاني، 2004، ص 55). ولهذا يعتبر التنسيق من أهم آليات تخفيض تكاليف تشغيل النظام.

وقد يكون التكامل أفقيا، والذي يعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى في نفس المستوى من سلسلة الإمداد لغرض تحقيق الوفورات الاقتصادية؛ أما عن التكامل الرأسي، فيعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى تعمل في مستوى آخر من مستويات سلسلة الإمداد، وذلك لتعزيز الرقابة على جميع الوظائف (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص 57-58) من مزايا التكامل: أنه يعمل على تخفيض التكاليف باختزال بعض العمليات؛ تخفيض الخطر بضمان مصدر تموين لكل قسم عدا القسم الأول، مع ضمان وجود منفذ لتصريف إنتاج كل قسم عدا القسم الأخير في السلسلة، تخفيض نفقات التخزين نظرا لانخفاض عدد العملاء، تخفيض تكاليف التدريب والتفتيش الذي لا بد منه عند كل عملية شراء أو بيع حيث تكفي المؤسسة هنا بإجراء التفتيش في القسم الأول والأخير فقط، إضافة إلى تخفيض نفقات التعبئة لكون حركة السمع تتم في نطاق محدود، مع تقليص تكاليف النقل والنفقات الأخرى التي تتعلق بالمحاسبة والتمويل نظرا لانخفاض عدد مرات التسجيل والتقييد، تقليص الحاجة إلى السيولة؛ كما أن الرقابة الكاملة على الجودة تتم من خلال عمليات التكامل (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص 54-55).

أما عن عيوب التكامل فتتمثل في: صعوبة إدارة العمليات المختلفة وضرورة التنسيق، مع انعدام المرونة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة للمؤسسات الكبرى، كما قد تضيق على هذه المؤسسات فرص الاستفادة من انخفاض الأسعار أثناء فترة الكساد، غير أنها في حالة ارتفاع الأسعار لا تتضرر من ذلك؛ ومن الجدير بالذكر هنا، أنو قد يصعب على المؤسسة انتهاج سياسة التنوع في منتجاتها مع سياسة التكامل (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص 56-57)، كما يعاب على إدارة الإمداد التي تعمل تحت نموذج-التكامل التقليدي من دون اعتماد التنسيق، بأنها تشبه محاولة تجميع قطع الـ Puzzle ذات الشكل المعقد بدون وجود صورة لهذا الشكل أمام القائم بالتجميع (السقطي، ديسمبر 2007).¹ من السهل التفكير في إدارة أنشطة الإمداد كإدارة تدفق المنتجات من نقاط الحصول عليها إلى العملاء، إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من الشركات ولا يمكن إغفالها، فدورة المنتج من وجهة نظر سلسلة الإمداد، لا تنتهي بتوصيله إلى العميل، فقد يتم إرجاع بعض المنتجات إلى مصدر توريدها في حالة تلفها لغرض تصليحها أو استبدالها، وقد تتطلب قناة الإمداد العكسية تصميمًا منفصلاً (بالو، 2006، ص 27).²

و يظهر دور قناة الإمداد العكسية عندما يشتري العميل آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة، فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها، ومن ثم يصبح لدى التاجر آلة تالفة في المخزن، فيرسلها إلى مركز المرتجعات، ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة لمتعرف عمليا في قواعد بيانات مركز المرتجعات، فتوضح قاعدة البيانات بأن الآلة قد تم إرجاعها، وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها لمصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة وأخيرا عود الآلة إلى مركز مرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها هي

¹ بوهنتالة نور الهدى، فعالية ميزة الإمداد و إستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2019، ص 107-128، ص 117.

² بوهنتالة نور الهدى، نفس المرجع، ص 118.

المقصودة، ليقوم بتصليحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في سوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف (بالو، 2006 ، ص 27).

3-1- أنشطة الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسة:

تتكون أنشطة الإمداد من أنشطة الأساسية و أنشطة داعمة و تتمثل فيما يلي:

3-1-1 - أنشطة الإمداد (اللوجستيك) الأساسية :

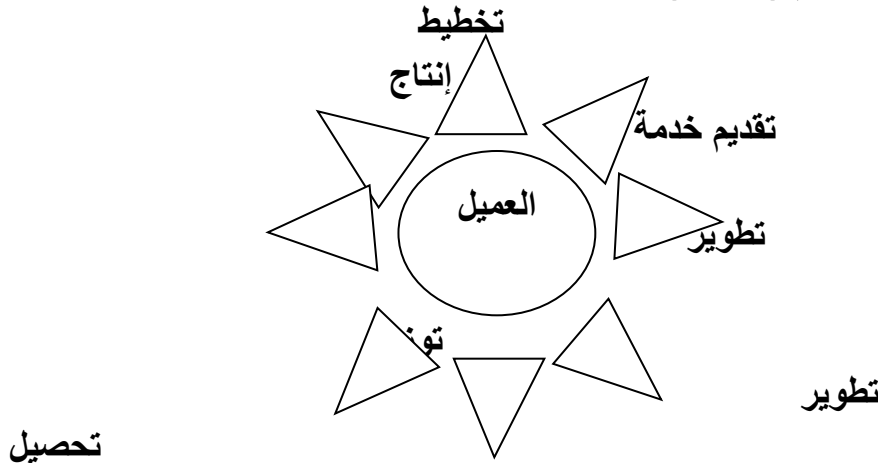
تتميز الأنشطة الأساسية بكونها الحلقة الحرجة في أنشطة اللوجستيك والتي لا تكاد تخلو منها أية منظمة اقتصادية مهما كان نشاطها¹، وهي كالتالي:

3-1-1-1- خدمة العميل:

عرف Heskett خدمة العملاء الإمدادية في معظم المؤسسات " توفير السرعة و الإمدادية في المنتجات التي يطلبها العميل².

تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنيًا على متطلبات هذه العملية والتي بدورها تحتاج دراسة حاجات ورغبات العملاء حتى تتمكن من إشباعها بشكل جيد³. فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات و التكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها بأقل تكلفة، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع هذه الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي⁴:

الشكل رقم (2 - II): العميل هو حلقة وصل بين الوظائف الأخرى



المصدر: كندري كريمة، مرجع سابق، ص 14

يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلبات العميل بشكل جيد وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له وتفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ماله قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والاعتمادية في المنتجات والخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمات المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني⁵.

¹ بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 251.

² جمال الدين بوخالفة، مرجع سابق ص 26

³ حشروف فاطمة وآخرون، مرجع سابق، ص 166

⁴ كندري كريمة، مرجع سابق، ص 14

⁵ كندري كريمة، مرجع سابق، ص 15

تحدد عناصر العملاء تبعا لزمان التعامل بين المورد والعميل، ويوضح الشكل أدناه هذه العناصر والمصنفة إلى: ما قبل التعامل، أثناء التعامل، ما بعد التعامل.¹

الشكل رقم (3 - II): عناصر خدمة العملاء

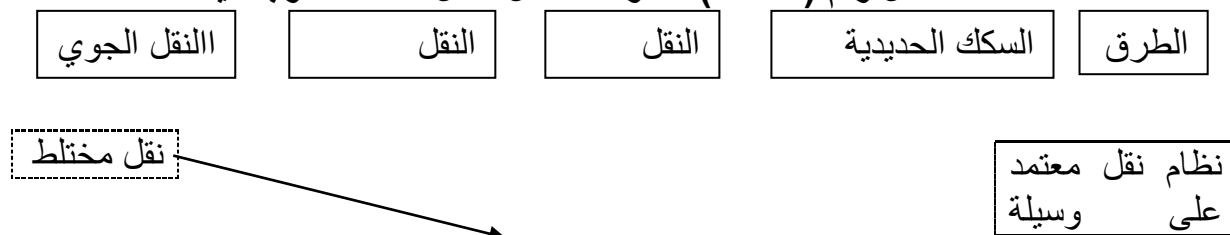


يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر التعامل تصنع مناخا جيدا لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجذب الزبائن، أما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون أما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام ، وهذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة². فإن قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل وتكريس ولائه لها بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والعميل معا، فإن الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقا.³

3-1-2- النقل: يعرف الاقتصادي الإنجليزي "JM Thomson" "النقل على أنه:" على الأغلب خدمة بسيطة ووسيلة لتحقيق الهدف دون أن يكون هدفا بحد ذاته، ويكون الهدف المقصود تعبيراً في الموقع سواء بالنسبة للأشخاص أو للبضائع"⁴، عرف كيبينج "Kepling" النقل بأنه الحضارة "Transport is civilization"⁵

النقل هو اختيار الوسيلة المناسبة التي تحتاجها المؤسسة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات المتعلقة بعروض النقل وتعتبر تكلفة النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة.⁶ والشكل الموالي يبين مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات :

الشكل رقم (4 - II): مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات



¹ جمال الدين بوخالفه، مرجع سابق ص 27

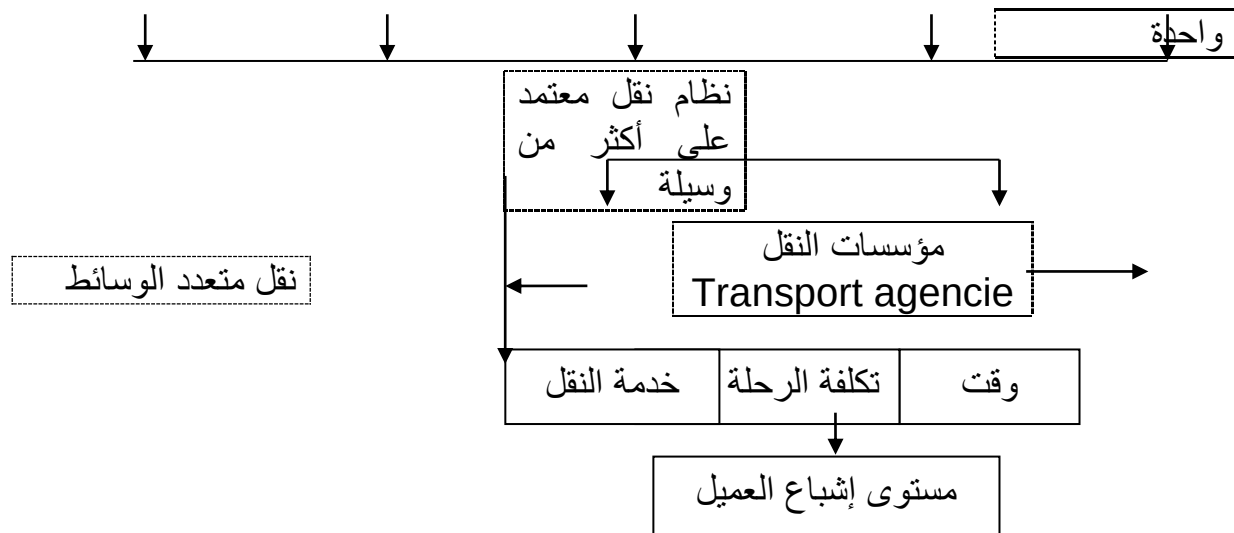
² كندري كريمة، مرجع سابق، ص 16

³ كندري كريمة، مرجع سابق، ص 16

⁴ يعقوب حريز، دراسة مؤشرات المواصلات في شبكات النقل تحليل كمي ونوعي لشبكة مدينة باتنة دراسة حالة : شبكة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة- 2010-2011 ص 2 .

⁵ بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، وظيفة النقل و أهميتها في إدارة شبكة الإمداد، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، العدد 2017/2، ص 95 .

⁶ حشروف فاطمة وآخرون، مرجع سابق، ص 166



المصدر : المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات- ، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد439 ، 2007 ، ص68

من خلال الشكل السابق نجد أن نشاط النقل ينتج من التفاعل بين المؤسسات التي تعمل في مجال النقل (شركات الشحن ونقل البضائع، جمعيات النقل، وكالات شحن ونقل البضائع، وكالات التعامل مع نقل الطرود) وبين الوسائل المختلفة المتاحة للنقل وذلك لتقديم خدمة النقل المنتجات ذات معينة بالنسبة للوقت والتكلفة ومستوى الخدمة وذلك لتحقيق الهدف النهائي وهو تحقيق أقصى إشباع للعملاء والمستهلكين للسلعة المنقولة.¹

وحسب دراسة قامت بها منظمة Bipe/ASLOG : " تنقسم التكاليف الإجمالية للوجستيات إلى 64% تكاليف لوجيستيات التوزيع، 29% لوجيستيات التموين، 7% تكاليف اللوجستيات الداخلية، ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف." فتكاليف النقل تختلف حسب طبيعة الصناعة، ففي صناعة الإلكترونيات تكون منخفضة مقارنة بالصناعات الثقيلة كالحديد² لهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض.³

وبصفة عامة نجد أن المنشأة يتوافر أمامها ثلاثة بدائل لأنظمة النقل مختلفة:

- شراء أو استئجار أسطول نقل وشحن خاص للمنشأة.
 - إبرام عقود محددة مع بعض المنشآت المتخصصة في عملية النقل.
 - الاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات.⁴
- هذه القرارات يجب أن تؤدي إلى تحقيق التوازن المطلوب ما بين نوعية الخدمات التي تقدمها وسائل النقل المختارة وما بين التكاليف المرتبطة باستخدام هذه الوسائل لنقل المواد والسلع من وإلى المنظمة.

و عند قيام إدارة الإمداد باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد أسلوب النقل الأمثل يمكن أن تعتمد على مجموعة من المعايير الرئيسية و التي تتمثل في :

1- **التكلفة (COST) :** على المكلف بنظام الإمداد أن يقرر ما إذا كانت الخدمات المصاحبة لاستخدام أي وسيلة ما تبرر الزيادة في التكلفة المتعلقة بها قياسا على الوسائل الأخرى وبافتراض

1 بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، مرجع سابق، ص98.

2 رصاع حياء، مرجع سابق ص 48 .

3 كندري كريمة، نفس المرجع ،ص16

4 كندري كريمة، مرجع سابق، ص17.

تشابه الخدمات المقدمة فإن عامل التكلفة يصبح أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين بدائل النقل، ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب اختيار فقط الوسيلة التي تحقق وفرة في التكاليف ، بل يجب على المنظمة دراسة الوسائل البديلة من جهة تأثيرها على تكاليف وظيفة الإمداد الأخرى¹

2- السرعة أو الوقت (Time) : يؤثر الوقت على مقدرة المسؤول على الإمداد على تقديم الخدمة الفعالة للعملاء، حيث يمثل الوقت المستغرق في نقل البضائع من محطة الشحن إلى المخازن أو الأسواق (العملاء) أحد المعايير المستخدمة في المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة ومن الملاحظ أن هناك علاقة طردية بين طبيعة الوسيلة من حيث السرعة ومعدل الأجر الذي تتقاضاه نظير أداء الخدمة.

3- الإعتدالية: يشير مفهوم الاعتمادية إلى مدى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية الإمدادات من قبل وسيلة النقل ويؤثر كل من عامل الوقت والاعتمادية على تكلفة التخزين بما فيها تكلفة الفرص البيعية التي تم فقدانها لعدم توافر السلعة إضافة إلى تأثيره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ويؤثر ذلك في مجموعه على درجة نظام الإمداد للمنظمة.

4- القدرة على تغطية السوق (Accessibility): ويقصد بها مقدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى مناطق محددة بذاتها مثل المخازن و الأسواق، وعليه فإن عدم وجود البحر أو السكك الحديدية في مناطق معينة يعني صعوبة خدمة تلك المناطق من خلال تلك الوسائل وهو ما يعني استبعادها كبديل لخدمة المناطق.

5- القدرات أو التسهيلات (Capability): إن وصول البضاعة بنفس الظروف التي شحنت بها يعكس مستوى أمان وسيلة النقل على رغم أن البضاعة المنقولة قد يتم التأمين عليها من جميع المخاطر كالتلف، السرقة،...فإن حدوث هذه المخاطر قد يؤثر على العلاقة مع العملاء .

6- الأمان: ويعني مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الإمكانات والظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع فهناك بعض المنتجات التي تحتاج إلى درجة حرارة أو برودة مثل المواد السائلة والغازات، فإذا لم تستطيع وسيلة النقل من توفير هذه المتطلبات فإنها لا تعتبر مناسبة للغرض من عملية النقل².

والجدول التالي يمثل معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة.

جدول رقم (1 - II) : معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

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

المصدر: كندري كريمة، مرجع سابق، ص17

¹ بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، مرجع سابق، ص 99.

² بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، نفس المرجع، ص ص 100-101

يمثل الرقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة والرقم 5 يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة¹.
والجدول الموالي يلخص العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل:

جدول رقم (2- II): العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل

عوامل متعلقة بالسلع المنقولة	عوامل متعلقة بوسيلة النقل	عوامل متعلقة بالمنظمة
وزن السلع	التكلفة	حجم المنظمة وأهدافها
أحجام السلع	السرعة الوقت اللازم للنقل	استراتيجيات التسويق بالمنظمة
مدى انتظام الشحنات	مدى الاعتماد على الوسيلة	الهيكل الإداري للمنظمة
قابلية البضائع للتلف من عدمه	المدى الجغرافي الذي تغطيه الوسيلة	طبيعة المنافسة السائدة
نوعية التغليف	مدى الرقابة على السلع أثناء مرحلة النقل	
	الدقة في تحرير مستندات النقل	

المصدر " : المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات- ، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد439 ، 2007 ، ص68
وعلى العموم فإن أيا كانت المعايير التي يتم على أساسها اختيار وسيلة النقل، فإن المنظمة يجب أن تبني سياستها في هذا المجال على أساس الموازنة بين هذه العوامل خاصة التكلفة والسرعة والأمان، ومن المهم الإشارة في هذا المجال إلى أن تحقيق مثل هذا التوازن إنما يتم في ضوء النظر إلى النقل على أنه مجرد عنصر من عدة عناصر يشتمل عليها نظام الإمداد وإن الجهود الإجمالية لوظيفة الإمداد قد تفشل إذا تميزت خدمات النقل بالعشوائية و عدم الانتظام².
كخلاصة ومن وجهة نظر وظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار والمفاضلة بين هذه البدائل تتوقف على عامل التكلفة، عامل السرعة و عامل الالتزام والدقة³
3-31- المخزون: على المنظمة توفير مستوى معقول من منتجاتها و مستلزمات إنتاجها للقيام بالعملية الإنتاجية وتلبية طلبات الزبائن لأنه من النادر أن يتم توفير ذلك بصورة فورية للشركة⁴.
المخزون حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج " هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"⁵.
تتعدد أنواع المخزونات بتعدد طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة التجارية تقوم بشراء السلع من أجل إعادة بيعها على حالها وبالتالي فأهم عنصر في مخزوناتا هو البضاعة، أما المؤسسة

¹ كندري كريمة، مرجع سابق، ص17

² بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، نفس المرجع، ص ص 100-101.

³ جمال الدين بوخالفة، مرجع سابق ص ص 31-32

⁴ مكايي محمد الأمين، اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية " حالة الجزائر"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06/العدد : 01

(2019)، ص 525.

⁵ باسي عبد الفتاح، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار ENTP، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018 ص ص 2-3.

- الإنتاجية فتقوم عادة بشراء مواد أولية من أجل تصنيعها وبيعها في شكل منتج تام الصنع أو نصف مصنع، والمؤسسة الخدماتية لها مخزون خاص يختلف عن مخزون المؤسسات الأخرى.¹ وتكمن أهمية التخزين فيما يلي:
- يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة، قد تصل في المؤسسات الصناعية إلى ما يزيد عن 50 % وفي المؤسسات التجارية يتراوح ما بين 52% إلى 75% من إجمالي رؤوس الأموال المتاحة.
 - نظرا للحجم الكبير الذي يمثلته المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة فإنه يؤثر على اقتصاديات المؤسسة، حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسبا مرتفعة لا يمكن الاستهانة بها.
 - نظرا لأن المخزون أقل الأصول سيولة فإن الأخطاء المتعلقة بإدارته لا يمكن معالجتها بسرعة، و سوء الإدارة إذا زاد عن حده في هذا المجال فقد يؤدي ذلك نهاية المؤسسة.
 - عدم قدرة المؤسسات على الاستغناء عن المخزون وذلك لتأمين قدر معين من السلع للعملاء في المؤسسات التجارية أو الإنتاجية أو الإنتاج و الاستخدام في المؤسسات الصناعية و ذلك فإن تكلفة المخزون إجبارية لا يمكن تجنبها على الإطلاق.
 - هنا تأثير كبير للمخزون على أرباح المؤسسة، ذلك أن تحقيق أية وفورات في تكلفة المخزون يؤدي بالضرورة إلى زيادة مجزية في الأرباح.
 - الاستفادة من تقلبات الأسعار.²
- هناك عدة طرق لتصنيف المخزون نذكر منها :

*طريقة 20/80:

- تم اكتشاف هذه الطريقة من طرف الإيطالي «SAMOSO PARETO WELFREDO» الذي اخترع معادلة رياضية تشرح طريقة توزيع الثروات في بلاده ، ليشير إلى عدم عدالة توزيعها، فاكشف أن 80 % من العقارات، يمتلكها 20% من السكان فقط، ومنذ ذلك الحين بدأ قانون 80 / 20 أو مبدأ باريتو يتسع ليشمل كل نواحي الحياة.
- 20% من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة تمثل ما قيمتها 80 % من القيمة الإجمالية السنوية لحركة المخزونات 80 % . من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة تمثل ما قيمتها 20 % من القيمة الإجمالية السنوية لحركة المخزونات . ويجب ملاحظة أن هذه الطريقة تفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمواد الممثلة لقيمة المخزونات الكبرى حيث تعطي أولوية في التسيير وتوفير لها شروط حفظ وتخزين أحسن من غيرها وتسمح كذلك بمتابعة المواد بطريقة عقلانية³ استنادا إلى طريقة (قانون Parito) أي 20% من الأسباب تولد 80% من النتائج كما يوضحه الشكل التالي⁴ : منحنى 20% / 80%

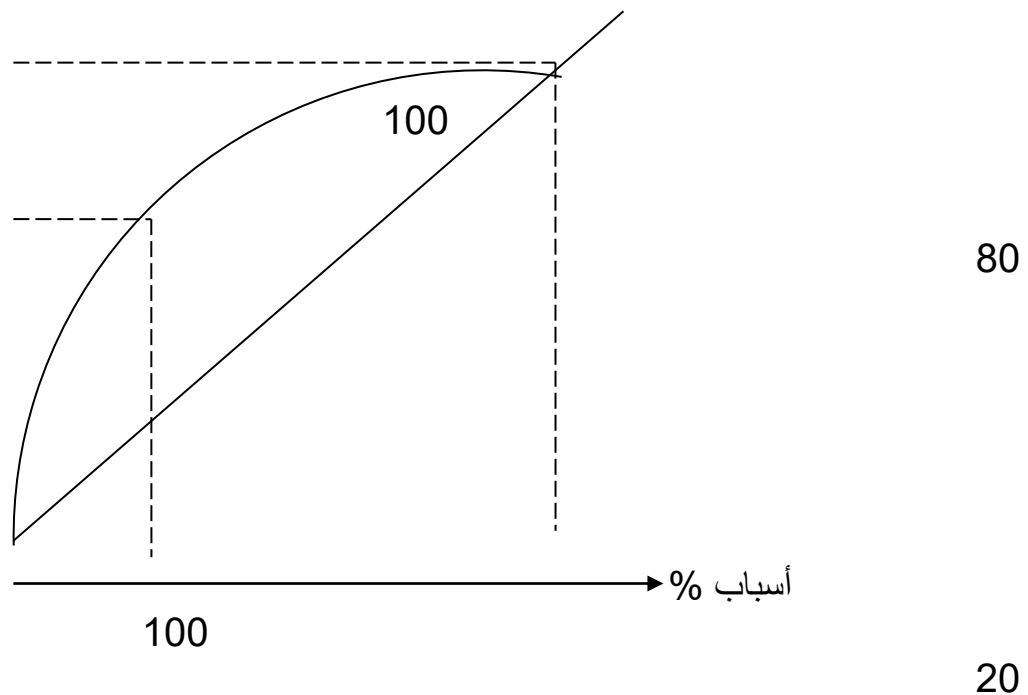
الشكل رقم (5- II) : منحنى 20% / 80% قيم%

¹ سليمان بلعور، عبد القادر قطيب، العوامل المؤثرة في سياسة تقييم المخزون دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية/الجزائر مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، جوان 2016، ص 352.

² باسي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 3 - 4.

³ باسي عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 12 - 13.

⁴ كندري كريمة، مرجع سابق، ص 22.



المصدر: كندري كريمة، مرجع سابق، ص 22

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

***طريقة (ABC):** قدم هذا التصنيف العالم الإيطالي (Vilfredo Pareto) في القرن الثامن عشر ونشرت أعماله من قبل (Ford Dickie 1951) حيث يصنف المخزون إلى ثلاث طبقات وسنركز على معيار معدل الاستخدام السنوي المقيم بالنقدية لكل نوع من المخزون:

✓ **الفئة الأولى A:** وهي نسبة 10% من إجمالي عناصر المخزون لكن بمعدل استخدام مرتفع 80%، فهي عناصر ذات كميات قليلة لكن أسعارها مرتفعة نسبياً، كما أنها تمثل نسبة كبيرة من التكاليف في المنتج النهائي مما يجعل الرقابة عليها أمراً ضرورياً.

✓ **الفئة الأولى B:** نسبتها 25% من إجمالي عناصر المخزون و معدل استخدام 15% بالتالي تحتاج إلى رقابة أقل من الفئة الأولى.

✓ **الفئة الأولى C:** نسبتها 65% من إجمالي عناصر المخزون ومعدل استخدام 5%¹.

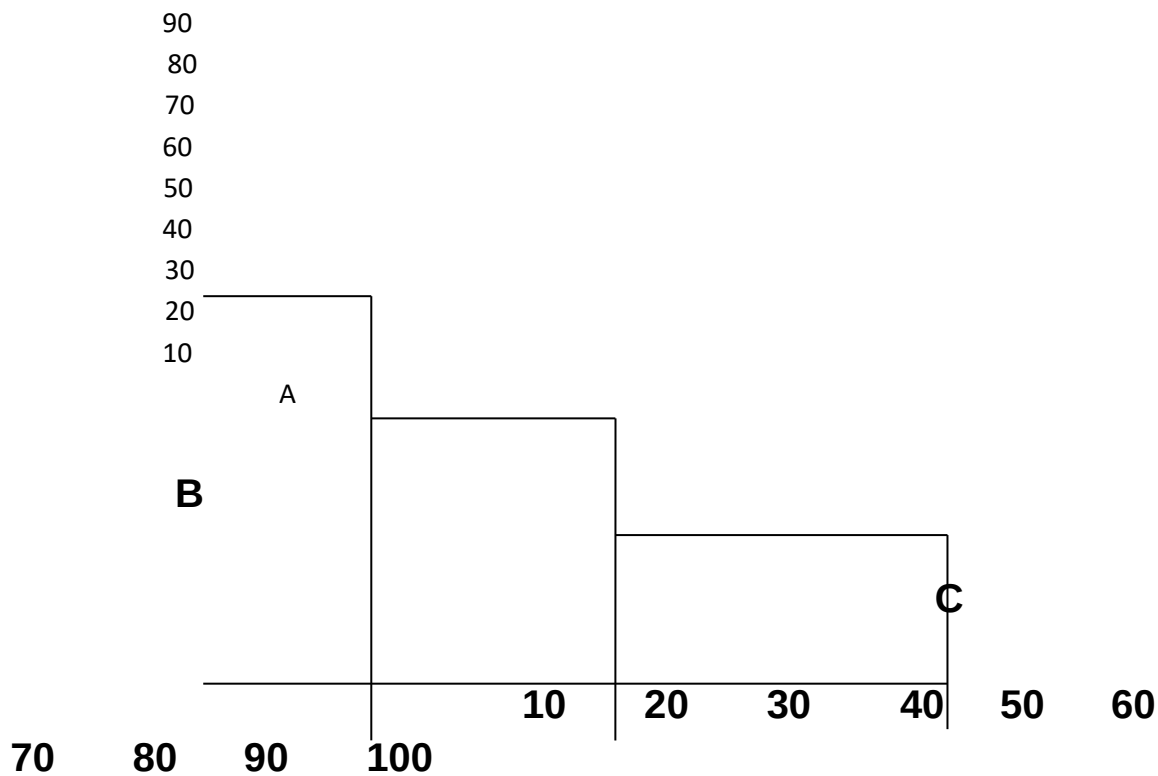
والشكل التالي يوضح توزيع أنواع المخزون A، B، C²

الشكل رقم (6- II): يوضح توزيع أنواع المخزون A، B، C نسبة الإستهلاك السنوي

من المخزون
100

¹ فطوم جوجو، دريدي احلام، دور استخدام نماذج تفسير المخزون في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عيادة خاصة بولاية بسكرة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، ص 179.

² كندري كريمة، مرجع سابق، ص 23



المصدر : كندري كريمة، مرجع سابق، ص23

يبين الشكل كيف يتم تصنيف أقسام المخزون إلى فئات مقارنة بدرجة أهمية المجموعة من حيث الأموال والاستثمارات المتعلقة بنوع المنتج.

***طريقة ويلسون:** يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون الموجه للتوزيع (منتجات تامة، أو نص تامة) ويقوم أساسا على التنسيق بين الطلبات الواردة إلى المؤسسة والمخزون الأدنى لتلبية هذه الطلبات.¹

ظهر نموذج الكمية الاقتصادية للطلب لأول مرة سنة 1915 ، أما صيغة النموذج فلم تظهر، إلا في السنوات ما بين 1923 و 1925 من طرف الأمريكيان كامب و ويلسون (Kamp-Wilson) وبدءا من سنة 1964 ، انتشرت الدراسة بمختلف اللغات على رأسها الإنجلوساكسونية والفرنسية.²

لنموذج WILSON عدة فرضيات ليكون صحيحا:

- طلب ثابت ومعروف مسبقا.
- التكلفة الوحيدة للمادة غير تابعة للكمية المطلوبة.
- كل الكمية المطلوبة تستلم في دفعة واحدة.
- أجل الاستلام ثابت ومعلوم.
- تكلفة تمرير طلبية غير تابعة للكمية المطلوبة.
- التكلفة الوحيدة للتخزين ثابتة.

من الملاحظ أن مثل هذه الفرضيات نادرة التحقق، لكن لا يزال هذا النموذج هو الأساس الذي تنطلق منه

النماذج الأكثر تطورا.

¹ كندري كريمة، نفس المرجع، ص24.

² باسي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 15

يعد المخزون من الأصول الهامة لدى المؤسسات، وهذا الدور الذي يلعبه في نشاط المؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية، ولهذا يعمل مديري التخزين على تحسين أداء المخزون وتقليل تكاليف الحفظ لكي يساهم بشكل فعال في ربحية وتنافسية المؤسسة¹.

3-1-4. نظام المعلومات: يعتبر نظام المعلومات المتعلق بالإمداد أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية، وهو النظام الذي يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للإمداد، وذلك من خلال نقلها من أماكن توفرها إلى المستويات الإدارية المناسبة².
إن نظم المعلومات اللوجستية يعد جزءاً من نظام المعلومات الكلي للمنظمة وهو خاص بعملية اتخاذ القرارات اللوجستية. وعرفت نظم المعلومات اللوجستية :
✓ أنها مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض تقوم بمعالجة المعلومات باستخدام الحاسب الآلي.

✓ وعرفها دافز - Davis : بأنه عبارة عن نظام متكامل من العنصر البشري والآلات لغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المنشأة باستخدام الحاسب الآلي.
✓ وعرفها (كفنان) : بأنه مجموعة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر وتوقع المستقبل فيما يتعلق بأنشطة وأعمال المنظمة (مثل) التخطيط، والرقابة، والتنظيم (دف) توفير المعلومات لمتخذي القرار.³
عرف (J.L. Le Moigne) نظم المعلومات بأنها: " مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة والتي توجد وتسري داخل المنظمة، أو بين هذه المنظمة ومحيطها " .⁴

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مساعدة المدراء على انجاز الأعمال وتدعيم ومساندة الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات.
تتوفر معلومات عن عمليات المؤسسة، وذلك من خلال تسجيل الأحداث التاريخية، الحالية والمستقبلية

(على شكل قواعد بيانات)، وإصدار التقارير الدورية وغير الدورية، وإجراء البحوث والدراسات وغيرها، والذي يساعد المؤسسة على تحديد نقاط قوتها وضعفها الداخلية.
تتوفر كذلك معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يساعدها على التعرف على الفرص المتاحة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تؤثر على عملها.⁵

3-1-4. أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة:

أصبحت نظم المعلومات، في الآونة الأخيرة، تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة هي:
✓ **الاتجاه الأول :** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في التجمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في التجمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.

¹ باسي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 14.

² بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا-الصين، تايلاند، الهند، ماليزيا، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04-العدد: 07-ديسمبر 2019، ص 26

³ رصاع حياء، مرجع سابق، ص 228.

⁴ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص

⁵ مرمي مراد، نفس المرجع، ص 24 -

✓ **الاتجاه الثاني:** تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة؛ فقد أدى ظهور نظم المعلومات ا لمبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي، وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

✓ **الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها مورداً استراتيجياً مهماً ، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدمة¹.

تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموع المعلومات التي تستخدمها المؤسسة، لأن الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي، فهو نظام تسيير معلوماتي، ومن أهم الأنظمة المستخدمة ما يلي :

✓ **نظام تبادل لمعطيات المعلوماتية: EDI (échange de données informatisées)** : وهو ذلك النظام التي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردين، الناقلين، الزبائن...

✓ **نظام تخطيط الإنتاج APS (Advanced planning systems)** وهو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل².

✓ **نظام تخطيط موارد المؤسسة: ERP (entreprise ressource planifica)** : يعتبر أوسع نظام متكامل للمعلومات الذي يدعم العديد من عمليات المنظمة واحتياجاتها للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تنسجم مع نظم المعلومات القائمة في المنظمة والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات، بالإضافة إلى أن نظم تخطيط موارد المنظمة تعمل من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المنظمة وتركز على العمليات الأكثر أهمية، إذ تساهم في تعميق وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفر المعلومات عن البائعين ومواصفات منتجاتهم وأسعارهم وتواريخ تسليمها والقبول بهذه الشروط، حيث يتحقق نظام تخطيط موارد المنظمة من طلبات الزبائن ويشعرهم بالموافقة ومن ثم يقوم أيضا بعمليات شحن المنتج بالرجوع إلى تواريخ التسليم، كما يساهم في تقييم المواد الأولية الضرورية من المخزون ويحدد تواريخ إطلاق أوامر الإنتاج للمصانع وشراء الطلبات من الموردين³، ويساهم في تعظيم الفوائد عن طريق استخدام الموارد الثابتة للتوريد، كما يرتبط بالطلب وأشكال الشحن والتشغيل المرحلي للطاقة.

✓ **برنامج تخطيط الاحتياجات من الموارد MRP :** ويساعد أيضا عملية التخطيط والتنسيق لسلسلة التوريد، والوصول المتزامن للأجزاء المطلوبة في الإنتاج.

✓ **نظام تخطيط الاحتياجات من التوزيع DRP :** وهو ضروري لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع.

✓ **برامج ربط أعضاء سلسلة التوريد:** ظهرت عدة برامج في هذا الصدد منها⁴ : **CAPS Logstic.Numetrix**

¹ مرمي مراد، مرجع سابق، ص 25.

² كندري كريمة، نفس المرجع، ص 25.

³ بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 28.

⁴ بن البار موسى، مقران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد – دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد / 40 العدد: 02 (2019)، ص 41-56، ص 45.

ينبغي على الشركة التي تحرص على كفاءة التوزيع و الإمداد أن تحرص على وجود نظم معلومات تعكس مستوى أداء تلك الأنشطة و التكاليف المرتبطة بها وسرعة توصيل هذه المعلومات.¹

3-2- أنشطة الإمداد (اللوجستيك) الداعمة:

وهي الأنشطة التي تقوم بدور تكميلي ، وتخلل هذه الأنشطة جميع مراحل عمليات اللوجستيك من الزبون إلى المورد العكس، وهي كما يلي:

3-2-1- التنبؤ بالمبيعات: تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة و نوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر على قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين.

ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو لأن الخبرة والحدس والحكم الإداري له دور في التنبؤ.

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية فيما يلي:

- ✓ يعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة.
- ✓ مهم للكثير من القرارات التسويقية.
- ✓ يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازناتها التقديرية، وبالتالي حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح.
- ✓ يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة وتقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقا لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتتمثل في: آراء القوى البيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات.

أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط... الخ.²

3-2-2- إدارة المخازن : تهم بتحديد الأماكن والمباني ومواقع المستودعات المخصصة للاحتفاظ بمختلف أنواع المواد التي تحتاجها المنظمة قبل وبعد عملية الإنتاج فتوفير المخازن نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الإنتاج، والنقل، والبيع، فبالنسبة للإنتاج يساعد المنشأة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرص البيع الضائعة.

3-2-2-1- الفرق بين إدارة المخازن وإدارة المخزون:

هناك خلط بين إدارة المخازن وإدارة المخزون سوف نتحدث في هذا الفرع على الاختلاف الموجود بين المفهومين.

تختلف إدارة المخزون في مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات فإدارة المخازن تهم أساسا بالأماكن أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المؤسسة، وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، أعمال التسليم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضا القوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال ، أما إدارة المخزون فتركز بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف

¹ مكاري محمد الأمين، مرجع سابق، ص 526.

² كندي كريمة، مرجع سابق، ص 26..

المخزونة ذاتها بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

3-2-2-2- دور إدارة المخازن :

- تخطيط وتنفيذ عمليات الاستلام والحفظ والوقاية .
- الاهتمام بالأمكان والمباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل معها المؤسسة.
- تسيير الشحن .

- تسجيل عمليات التفتيش والمراقبة.¹

3-2-3-1- المناولة: و تشير إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات أو الإنتاج، وتشمل المناولة عدد كثيف من العمالة لأن معظمها يتم يدويا.²

يرتبط نشاط المناولة بتدفق عناصر المخزون وإلى مراكز التشغيل وتمثل تكاليف المناولة أكبر نسبة من إجمالي تكاليف الإمدادية من حيث حجم الإنفاق الرأسمالي على معدات المناولة . كما يرتبط مع نشاط التغليف، حيث أن التغليف الجيد يساعد على تقليل عدد مرات المناولة كما يحافظ على المنتجات التي يتم مناولتها، حيث توجد العديد من الوسائل المستعملة في المناولة، كآلات المناولة الآلية والكهربائية وكذلك اليدوية.³

3-2-3-2- التعبئة والتغليف: يضمن انتقال المنتجات والمواد الخام دون تعرضها للتلف أثناء عملية التوزيع و الإمداد والمناولة والشحن والنقل.⁴ وتتوقف درجة الحماية المطلوبة لمنتج معين على قيمته وعلى مدى قابليته للتلف ، فكلما زادت قيمة المنتج زادت درجة القابلية للتلف وزادت الحاجة لحمايته عن طريق التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى أن الغلاف يساعد كذلك على التعرف على السلعة أو المنتج مما يعني تقليل الفترة الزمنية.⁵

4- الدور الإستراتيجي لأنشطة الإمداد في المؤسسة:

إن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها وبالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء وموردي المنظمة وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يحقق رغبتهم، يمكن تلخيص المهام الإستراتيجية لأنشطة الإمداد فيما يلي:

4-1- تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد: تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تهتم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد وتسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية وبالتالي زيادة الربحية ومن بعض الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتخفيض أنشطة الإمداد ما يسمى بعملية التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون ورأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به والتشغيل والإنتاج وكذلك عملية الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء.

¹ باسي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 9.

² حشروف فاطمة، وآخرون، مرجع سابق، ص 167.

³ جمال الدين بوخلفة، مرجع سابق ص 41.

⁴ مكايي محمد الأمين، مرجع سابق، ص 525.

⁵ جمال الدين بوخلفة، مرجع سابق ص 40.

2-4- تحقيق الموائمة بين الإنتاج والاستهلاك : تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه و من ناحية أخرى فإن وظيفة الإمداد تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج وحيث يوجد الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل والتخزين والمناولة ومن ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله وحمايته.

3-4- تحسين خدمة العملاء : إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب ومن ثم حجم المبيعات وبالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية أمام المنظمة.¹

4-4- تحقيق الاستقرار في الأسعار : إن الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلى المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي استقرار أسعار المنتجات.

5-4- زيادة كفاءة النقل : يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم و تخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال:

- ✓ اختيار وسيلة النقل المناسبة .
- ✓ الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم .
- ✓ المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل .
- ✓ المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض² .

5-1- إستراتيجيات الإمداد المتبعة في المؤسسة: من أجل تفعيل أداء نظام الإمداد وجعله يعمل بما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية، كان لا بد من تحديد أهم إستراتيجيات العمل الممكن إتباعها .ويقوم تصميم إستراتيجية أداء الوظائف الإمدادية على مفهوم التكلفة الكمية أو التوزيع المتميز أما عن إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع، فهي تحتم عمى المؤسسة اعتماد إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.³

1-5- إستراتيجية التكلفة الكلية: إن نماذج التكلفة للأنشطة المختلفة في المؤسسة تنطوي عادة على خصائص معينة تجعلها في وضع تنافر أو متضارب مع بعضها البعض، ومثل هذا التنافر يمكن إدارته من خلال تحقيق التوازن بين تكاليف هذه الأنشطة، ومن ثم الوصول إلى المستوى الأمثل بالنسبة لها جميعا حيث عندما يتم اختيار نوع خدمة النقل فإن التكلفة غير مباشرة تؤثر على مستويات التخزين في قناة الإمداد، وذلك بسبب مستويات الأداء المختلفة للتسليم عن طريق وسائل النقل، ومن ثم حدوث التنافر بين الاثنين، لذلك فإن أفضل الاختيار من الناحية الاقتصادية يمكن تحقيقه في النقطة التي عندها تصل التكلفة الكلية (مجموع تكاليف النقل وتكلفة التخزين) على أدنى حد لها .إن اختيار خدمة النقل سواء على أساس التكلفة الأقل أو الخدمة الأسرع ربما لا يكون أفضل الطرق، لذلك فإن المشكلة الرئيسية في عملية التناقض أو التضارب في التكلفة بطريقة تعتمد على التنسيق والتوازن بين عناصر التكلفة المتناقضة أو المتنافرة .فقد يترتب على تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناجمة عن فقدان العملاء، وفي ذات الوقت زيادة تكلفته النقل والتسليم، وتشغيل الأوامر، وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003ص45

² بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، مرجع سابق، ص 92.

³ بوهنتالة نور الهدى، نفس المرجع، ص 124.

1-5-2- إستراتيجية التوزيع المتميز: ليس كل المنتجات يجب أن توفر نفس المستوى من خدمته، هذا المبدأ الأساسي في خدمات الإمداد، حيث أن هناك إستراتيجيات مختلفة للتوزيع يجب توفرها بالنسبة لكل خط من خطوط المنتجات بالمؤسسة، فإستراتيجية التوزيع الجيدة يجب أن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن إلى العملاء، وتلك التي يجب شحنها بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو نقاط إمداد أخرى إلى العملاء كما أن الطلبات كبيرة الحجم يمكن خدمتها بشكل مباشر ومن دون تخزين مع شحن كميات كبيرة لتخفيض تكاليف النقل أما عن الطلبات الصغيرة فيمكن خدمتها من خلال المخازن¹.

1-5-3- إستراتيجية إدارة الصراع داخل قناة التوزيع: لغرض إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع قد تحتاج المؤسسة اعتماد بعض الإستراتيجيات و التي تتمثل في إستراتيجية الوساطة والمصالحة، إستراتيجية التحكيم، أساليب الدبلوماسية و أساليب التفاوض إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، وتعني الوساطة اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة الصراع أو حله، يعمل الوسيط على شرح الحقائق المتعلقة بمشكلة الصراع والحفاظ على الاتصال بين أطراف النزاع مع تقديم بدائل لحل الصراع وتحريك الأطراف إلى نقاط يتطرقوا إليها، كما أن الأطراف أكثر تقبلاً للحلول التي تقدم إليهم من طرف خارجي، أما إستراتيجية التحكيم فقد تقوم على التحكم الإجباري حيث يدعى الأطراف إلى القانون ليحكم بينهم، أو التحكم إجباري بلجوء الأطراف إلى القانون لتحكمه في الصراع القائم باختيار منهم. أما عن أساليب الدبلوماسية، فتقوم على مبدأ إدارة العلاقات بين أعضاء القناة من خلال قيام الدبلوماسي بوضع السياسات وإبرام المفاوضات وتبليغ الأطراف بالمعلومات، وتستخدم هذه الأساليب خاصة في العلاقات الدولية في حين تعتمد أساليب التفاوض على المفاوضات بين أطراف النزاع وقبول النتائج كحل وسط بين الطرفين² تهدف إستراتيجية الإمداد في الشركة إلى ثلاثة أهداف:

✓ **تخفيض التكلفة:** و هي إستراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل و التخزين، و يمكن صياغة إستراتيجية جيدة و ذلك بوضع بدائل و تقييمها لكل نشاط كاختيار البدائل لأماكن التخزين وطرق النقل.

✓ **تخفيض رأس المال:** و هنا نحاول تخفيض رأس المال الموجه لنظام الإمداد كاختيار الإمداد المباشر إلى العملاء دون اللجوء إلى الوسطاء و استخدام أسلوب JIT أي الإمداد الفوري دون التخزين.

✓ **تحسين الخدمة :** تبدأ إستراتيجية الإمداد بأهداف المنشأة و تحقيق رضا العميل فعلى الرغم أن التكاليف تزيد بتقديم الخدمات الإمدادية للعميل، تزداد معها الأرباح والفوائد التي تكون أكبر من التكاليف.

ومن أجل صياغة إستراتيجية الإمداد يتطلب الأمر:

❖ اشتقاق أهداف وقرارات وخيارات الإستراتيجية من الشركة الشاملة التي تسعى إلى تعظيم ثروة المالكين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.

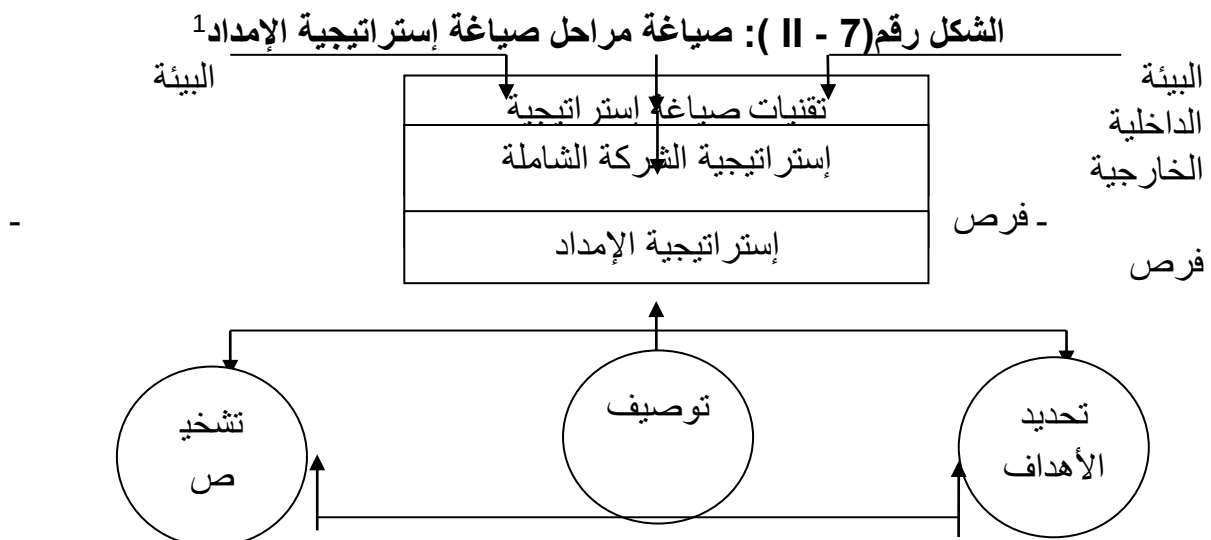
❖ تحقيق أهداف إستراتيجية الإمداد بدقة ووضوح بحيث تشمل كل الجوانب السابقة من تخفيض التكاليف و تخفيض رأس المال و كذا تحسين خدمة هذه الأخيرة التي تشمل مجموعة من المعايير لتطبيقها³.

والشكل الموالي يوضح مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد

¹ عباسه هوارى، دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي تخصص إمداد ونقل دولي كلية العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018 ، ص 85

² عباسه هوارى، مرجع سابق، ص 86.

³ حشروف فاطمة وآخرون، مرجع سابق، ص 176.



المصدر: حشروف فاطمة وآخرون، مرجع سابق، ص 178

6-1- مستويات قرار وظيفة الإمداد:

إن اتخاذ القرارات في مجال الإمداد لا تتخذ من مستوى واحد في الهيكل التنظيمي بل تتخذ على أكثر من مستوى وهذا حسب طبيعة وأهميتها ومدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.

6-1-1- القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات المتعلقة بالمسائل التي يزيد مداها عن ثلاث سنوات والذي تقوم بنمذجة جزء مهم من شبكة الإمداد بأكملها (التخزين +التوزيع، التمويل + الإنتاج (وتطرح هذه المسائل كل أربع أو خمس سنوات وهي القرارات التي تؤثر على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة لهذا تتخذ من طرف المديرية العام مع العلم أن هذا النوع من القرارات يتطلب المخاطرة بصفة كبيرة من طرف المؤسسة.

6-1-2- القرارات التكتيكية: تعرف على أنها القرارات التي تقوم بوضع الطرق والمناهج من أجل تفعيل وتسهيل حركة تدفق المواد والمعلومات في شبكة الإمداد التي تم تحديدها على المستوى الاستراتيجي كما أنها تتميز بالترار مقارنة بالقرارات الإستراتيجية .

ويمكن تعريفها على أنها كل خيار لا تظهر نتائجه إلا بعد 6 إلى 36 شهرا والذي يغطي مرحلة من مراحل التدفقات الامدادية : تنظيم التمويل بالمواد الأولية وموقعه نشاط التجهيز النهائي، تخصيص التوزيع لأحد المختصين...وتكرار مثل هذه القرارات يكون نصف سنوي.

6-1-3- القرارات العملية: وهي كل قرار قصير المدى من يوم إلى 6 أشهر، ويمتد حقل نشاطه ليشمل جزء من حلقة صغيرة من شبكة الإمداد :كاختيار مسار التوزيع، وتوقع توزيع ما، والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، ورفع حجم التمويل من أجل الاستفادة من التخفيض في السعر، وتحديد مخطط الإنتاج الشهري. فهي القرارات التي تعمل على ضمان التسيير اليومي لشبكة الإمداد.²

¹ حشروف فاطمة وآخرون، مرجع سابق، ص 178.

² نسيمه لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص ص 230-231

II- تحديات الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسة:

ترتبط مشاكل الإمداد (اللوجستيك) بـ:

- ❖ ضعف أنظمة التواصل لمتابعة حركة تنقل البضائع والجهل بالمقاييس العلمية والتي من شأنها أن تضمن سلامتها وجودتها وتحسين ظروف حفظ المنتجات سريعة التلف.
- ❖ ارتباط المشاكل اللوجستية بنقص التنظيم الناجع والعقلائي لشبكات المبادلات.
- ❖ ضعف التأهيل المهني واليد العاملة المتخصصة؟
- ❖ عدم توفير الإدارة للجهد افعلامي الذي يسمح بمتابعة وباستمرار حاجة المستهلكين الطريقة التي يتصرفون بها لضمان معرفة حاجياتهم وتطلعاتهم.

II-1 أنواع المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد في المؤسسة:

قبل أن نتحدث عن مفهوم، مستويات ومصادر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على وجه التحديد، يجب أن نعالج مفهوم رئيسي متعلق بإدارة سلسلة الإمداد والمتمثل في مواطن الضعف *Vulnérabilités* في سلسلة الإمداد، وترتبط درجة الضعف هذه بحسب طول وتعقد سلسلة الإمداد¹.

تتعرض سلسلة التوريد لأنواع عديدة من المخاطر لأنها تؤدي مجموعة واسعة من العمليات. ومن المحتمل أن تؤدي هذه التهديدات إلى تأخير الأنظمة وتنشئ نفقات إضافية للشركات

¹ أقاسم عمر، لخرج نسيم، إدارة مخاطر سلسلة الإمداد باستخدام النماذج الكمية-دراسة ميدانية على شركة كيمياء ولاية تلمسان، ص

عنية

تشمل الأنواع الرئيسية للمخاطر التي قد تواجهها الشركات ما يلي:
II-1-1. المخاطر الداخلية: تشير المخاطر الداخلية لسلسلة التوريد إلى القضايا التي تخضع لسيطرة الشركة و بالتالي يمكن توقعها و تخفيفها.

يمكن للشركات رصد المخاطر المحتملة من خلال البرمجيات والتحليلات التي تولد الاتجاهات والرؤى، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية.
 و الأنواع المختلفة من التهديدات الداخلية هي:

✓ **التصنيع:** تشير مخاطر التصنيع إلى احتمال تعطل عنصر أو إجراء حاسم، مما يؤخر جدول الإنتاج.

✓ **الأعمال:** مخاطر الأعمال الداخلية هي نتيجة الأخطاء التي تحدث داخل إدارة سلسلة التوريد أو الإبلاغ أو العمليات الأخرى.

✓ **التخطيط:** مخاطر التخطيط هي نتائج تنبؤات غير دقيقة، وتقديرات، واستراتيجيات مراقبة رديئة.

✓ **الطوارئ:** تحدث مخاطر الطوارئ إذا لم يكن لدى الشركة خطة طوارئ مناسبة للتخفيف من المشاكل المحتملة في جميع مراحل سلسلة التوريد.

II-1-2. المخاطر الخارجية: تشمل سلسلة التوريد العالمية عدة منظمات خارجية و بائعين خارجيين يمكن أن تتيح فرصاً جديدة للتعطل. و هذا يجعل من الصعب توقع الموارد و إعدادها للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة. و تشمل أهم مخاطر سلسلة التوريد الخارجية ما يلي:

✓ **الطلب:** تشير مخاطر الطلب إلى سوء حساب معدل الطلب بسبب الافتقار إلى البصيرة أو اتجاهات الشراء التاريخية غير الدقيقة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحت أو الإفراط في تخزين المنتجات، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على الأرباح والنفقات.

✓ **العرض:** تحدث مخاطر التوريد عند تأخير أو إلغاء تسليم المواد الخام الحيوية، مما يؤدي إلى وقف عملية الإنتاج. و يؤدي ذلك بالتالي إلى إبطاء عمليات سلسلة الإمداد التالية، مثل استيفاء الطلبات و توزيعها.

✓ **البيئة:** غالباً ما تكون المخاطر البيئية التي تؤثر على سلسلة التوريد ناجمة عن قضايا اجتماعية اقتصادية أو سياسية أو حكومية أو قضايا طقس. ويمكن أن يشمل ذلك الطقس العاصف الذي يتطلب شحن البضائع إلى الانتظار أيام حتى يصبح المناخ آمناً بما فيه الكفاية لاستئناف عمليات التسليم¹.

II-2. مصادر مخاطر سلسلة الإمداد:

حسب Martin Christopher في مؤلفه «Supply Chain Management» حدد مصادر المخاطر التي تتعرض لها سلسلة الإمداد كما يلي²:

مخاطر التوريد	ما هي مواطن الضعف في الشركة التي تواجه انقطاع التموين؟ والمخاطر تكون عالية إذا كان التموين عالمي و/أو إذا كان يعتمد على عدد قليل من الموردين رئيسيين.
مخاطر متعلقة بالطلب	ماهي درجة تقلب الطلب؟ وهل فعل "التغيرات المفاجئة" « coup de fouet » يخلق زيادة في الطلب؟ هل طلب على منتج بخر يؤثر على الطلب؟
مخاطر متعلقة	وهي المخاطر التي تشمل مراكز العمليات أو القدرات العملية أو

¹ <https://zipordering.com/ar/supply-chain-risk-management.html08/06/2021> à 23H15

² أقاسم عمر، لعرج نسيمه، مرجع سابق، ص99.

بالعمليات الصناعية؟ ومن أمثلتها في الجهة والمعدات التي تضمن صحة ودقة التصنيع، هل العمليات مرنة؟ وماهي القدرات الإضافية المتاحة أمام الشركة.	
ما هو احتمال ان تكون الاضطرابات متسببة من تلقاء نفسها (من قبل النظم الداخلية للمؤسسة؟)	مخاطر متعلقة بالرقابة
وتشمل كل المخاطر الناتجة عن القوى العاملة والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر.	مخاطر متعلقة بالبيئة

3- II- إدارة مخاطر سلسلة الإمداد:

التحدي الحقيقي في عملية إدارة المخاطر لسلسلة التوريد هو الموازنة بين تحجيم المخاطر واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر، فالاحتفاظ بالمخزون له تكلفة لكن في نفس الوقت يجنب مخاطر التأخير للمورد في تسليم المواد، وبالتالي يكون مطلوب أن يكون هناك توازن بين التكاليف المحتملة غير المتوقعة وانخفاض الاضطرابات أو الانقطاعات في سلسلة التوريد (PASUL et al, 2013).

وبالتالي سيكون هناك حاجة لإدارة المخاطر ليس فقط على مستوى منظمات الأعمال بل أيضا على مستوى سلاسل التوريد وذلك من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية لكل سلسلة توريد في مقابل سلاسل التوريد الأخرى.¹

3- II- 1- تعريف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد:

قبل تحديد تعريف غدارة مخاطر سلسلة الإمداد لابد من فهم أولا لإدارة المخاطر، ولقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا الارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى وكذا التطورات التي طرأت على تعريفها، وعموما يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

مجموعة الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد. كما ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم، وإدارك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية بهدف إضافة قيمة مضافة لنشاطات المؤسسة.

3- II- 2- استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد:

من ضمن استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

✓ نقل المخاطر: إلى جهة أخرى أو طرف آخر و يكون ذلك عن طريق استخدام العقود أو التأمين.

✓ تجنب المخاطر: بمحاولة تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، هذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط التي تم تجنبه.

✓ تقليل آثار المخاطر السلبية.

✓ قبول كل المخاطر أو بعض تبعاتها.

وتتمثل خطوات عملية إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في التخطيط الجديد لهذه العملية و تحديد نطاق سلسلة الإمداد و تحديد مواطن الضعف /المخاطر/المشاكل /المعوقات /التي تتعرض

¹ دور المراجع الداخلي في إدارة <https://www.researchgate.net/publication/328475886> مخاطر سلسلة الإمداد والتوريد

لها و بعد أن يتم التعرف على المخاطر يتم تصنيفها و تقييمها و تحديد مدى خطورتها و معدل حدوثها و تأثيرها على سلسلة الإمداد.¹

¹ أقاسم عمر، لعرج نسيمه ، مرجع سابق، ص98.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبرز مكانة الإمداد في المؤسسة والدور الذي تلعبه أنشطته الإمدادية، وذلك من خلال الاستغلال الجيد لإمكانات المؤسسة و تحقيق الجودة في المنتج وإيصاله للعميل مع تحقيق جملة من المنافع المكانية والزمانية وتخفيض التكاليف. فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب والتكلفة المناسبة الغاية الأولى التي تسعى إلى تحقيقها وسبيلها إلى تحقيق ذلك الإمداد هذا الأخير الذي يواجه جملة من المشاكل والتحديات تقف عائقا أمام تحقيق الغاية التي أوجد من أجلها.

الفصل الثالث

تمهيد :

بغية تدعيم ما تم التطرق إليه خلال الجزء النظري حول الإمداد ، ومحاولة لمعرفة الدور الذي يلعبه الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة على أرض الواقع، قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة موسنا بونت هذه الأخيرة هي مؤسسة من مؤسسات قطاع تربية الدواجن في الجزائر.

فقمنا بتقديم المؤسسة ومختلف منتجاتها ومراحل إنتاجها ، ثم التطرق إلى مكانة الإمداد وأنشطته فيها والدور الذي يلعبه الإمداد و أنشطته في تحقيق أهداف المؤسسة .

1- تقديم المؤسسة:

1-1- تعريف بالمؤسسة "سوسييتي أفيكول بونت مستغانم" «EPE SAP MOSTA SPA»
هي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 17 عين نويصي ولاية مستغانم ، ذات رأسمال اجتماعي يقدر ب 452.550.000,00 دج يكمن نشاطها في تربية الدواجن و تسويقها.

1-2- نبذة تاريخية:

• قبل سنة 1981 تم إنشاء ما يسمى بالديوان الوطني لتغذية الأنعام (ONAB) وعليه انبثق ديوان الجهوي لتربية الدواجن للغرب بتاريخ 15 أوت 1981 و مقرها بطريق الميناء مستغانم و يتضمن 26 وحدة.

• بتاريخ 14 نوفمبر 1988 بمقتضى القانون رقم 88-01-88-03-88 المؤرخ في 12 نوفمبر 1988 و بالمرسوم التطبيقي رقم 101-88 المؤرخ في 16 ماي 1988 و 88-

119 المؤرخ في 26 جوان 1988 و 88-177 المؤرخ في 28 سبتمبر 1988 تحول الديوان الجهوي لتربية الدواجن إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مجمع تربية الدواجن للغرب GAO.

• في فبراير عام 1993 تم هيكلة المؤسسة إلى مناطق بالإضافة إلى وحدة المقر و المذابح و هي كالاتي : مستغانم ، تيارت ، وهران، بلعباس، معسكر، شلف، و تلمسان و كذا وحدة الخدمات و أخرى تجارية لإنتاج الدواجن.

• بالنظر للمرسوم التشريعي رقم 08-93 بتاريخ 25 أفريل 1993. و النشيرية رقم "26-27" بتاريخ 19-12-1996 المغير و المتمم لنشيرية رقم 75-27 بتاريخ 26-12-1975 المتضمن القانون التجاري للمؤسسة أحادية الشخص و ضمت 04 وحدات وهي بن عبد المالك رمضان- سيدي لخضر التي إنبثقتا من منطقة مستغانم وعين مران، بني راشد من منطقة الشلف، و بالإضافة إلى وحدة التسيير حجاج ولاية مستغانم.

• بتاريخ 18 جوان 2000 تم تحويل الوضعية القانونية من مؤسسة ذات الشخص الواحد إلى مؤسسة عمومية ذات أسهم و هذا بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية حيث انبثقت كل من المؤسستين ظهرة فيب (EPE DAHRAVIP SPA) و هافيب (EPE HAVIP SPA) بمقتضى قرار رقم 2000/876 المتضمن هيكلة مجمع تربية الدواجن للغرب.

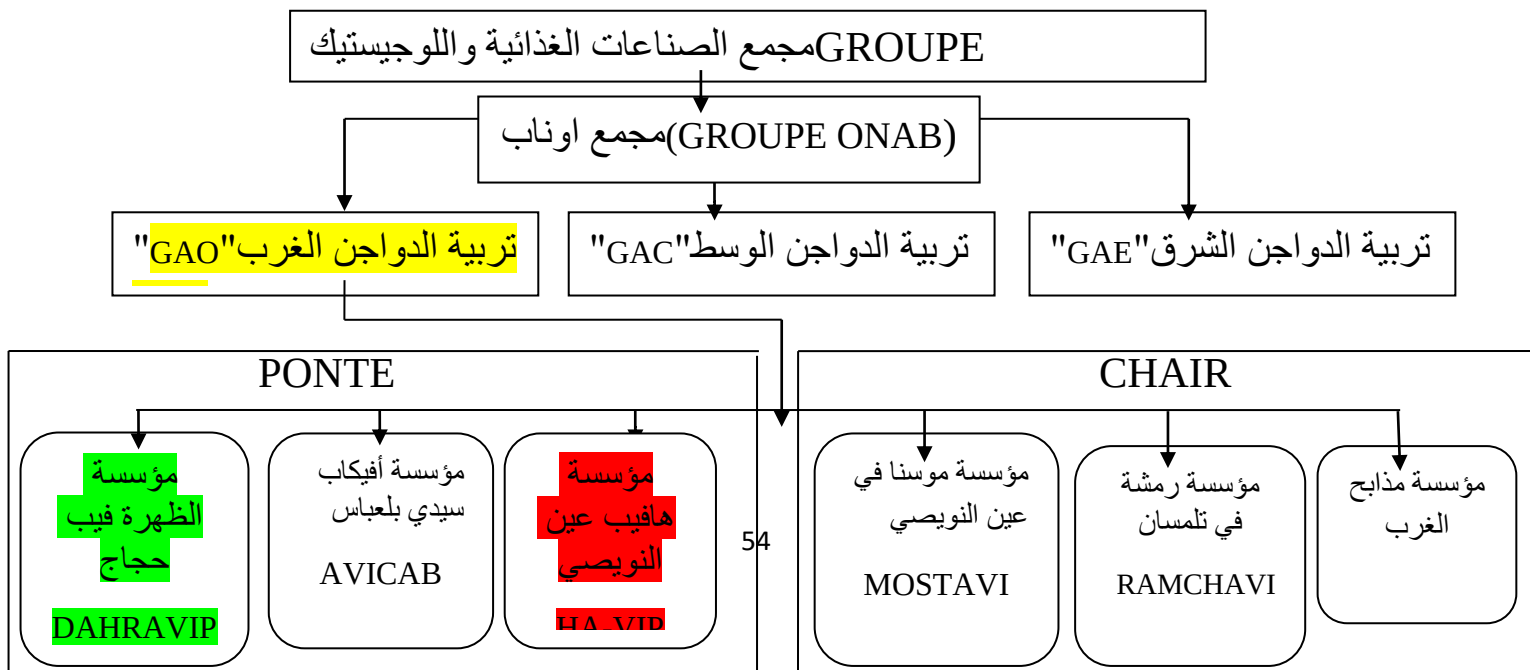
• سنة 2004 تم ضم وحدة جديدة المسماة وحدة ملاكو بولاية تيارت بعد حل المؤسسة العمومية الاقتصادية أفيتيار EPE AVITIAR إلى مؤسسة الظهرة فيب (EPE DAHRAVIP SPA)

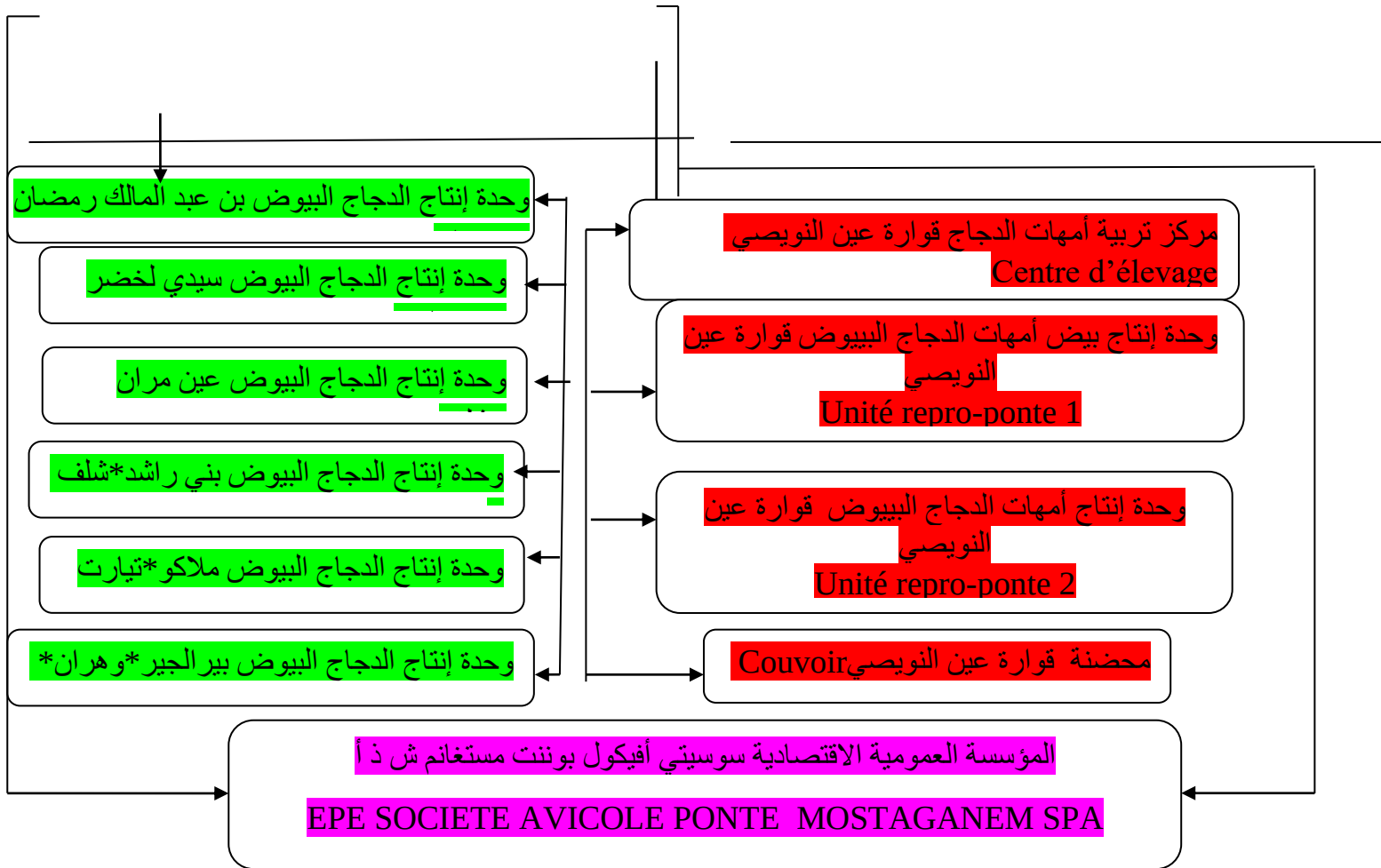
• سنة 2007 تم ضم وحدة جديدة المسماة وحدة بير الجير بولاية وهران بعد حل المؤسسة العمومية الاقتصادية افى بونت AVIPONTE إلى مؤسسة الظهرة فيب (EPE DAHRAVIP SPA)

وبالتالي أصبحت مؤسسة الظهرة فيب تضم 06 وحدات بالإضافة إلى وحدة المقر ببلدية حجاج ولاية مستغانم.

• بناء على لائحة مجلس المساهمة رقم 03 للدورة 148 المؤرخ 21/05/2016 المتضمنة إعادة تنظيم تسيير المساهمات الإنتاج الحيواني حيث تقرر دمج عن طريق الامتصاص المؤسسة العمومية الاقتصادية هافيب من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية الظهرة فيب مع تغيير تسميتها لتصبح سوسيتي أفيكول بونت مستغانم.

الشكل رقم (III - 1): يمثل كيفية نشأة مؤسسة سوسيتي أفيكول بونت مستغانم ش ذ أ





1-3- وحدات مؤسسة "سوسييتي أفيكول بونت مستغانم"

- تتكون هذه المؤسسة من مقر الإدارة العامة و 09 وحدات إنتاجية و هي كالآتي :
- ❖ وحدة تربية أمهات الدجاج القابل للتبيض الكائن مقرها بطريق الحسيان دوار قوارة بلدية الحسيان ولاية مستغانم و التي تضم بدورها 03 مراكز إنتاجية و هي :
 - مركز رقم 01 و رقم 02 الكائن مقرهما بذات العنوان يكمن نشاطهما في إنتاج البيض القابل للتبيضين، و كذا مركز تربية أمهات الدجاج القابل للتبيض الكائن مقره ببن ياحي ولاية مستغانم تختص في تربية أمهات الدجاج القابل للتبيض.
 - وحدة التحضين الكائن مقرها ببن ياحي ولاية مستغانم تختص في إنتاج فراخ الدجاج القابل للتبيض
 - ❖ وحدة تربية الدواجن بن عبد المالك رمضان الكائن مقرها بدوار أولاد قدور بلدية عبد المالك رمضان ولاية مستغانم يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.
 - ❖ وحدة تربية الدواجن سيدي لخضر الكائن مقر بطريق الميناء الصغير بلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.

- ❖ وحدة تربية الدواجن عين مران الكائن مقرها بدوار أولاد الصافي بلدية عين مران ولاية شلف يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.
 - ❖ وحدة تربية الدواجن بن راشد الكائن مقرها ببلدية بني راشد ولاية شلف يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.
 - ❖ وحدة تربية الدواجن ملاكو الكائن مقرها بسيدي واضح بلدية ملاكو ولاية تيارت يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.
 - ❖ وحدة تربية الدواجن بئر الجير الكائن مقرها ببلدية بئر الجير ولاية وهران يكمن نشاطهما في إنتاج الدجاج القابل للتبيض.
- 4- طبيعة نشاطها:**

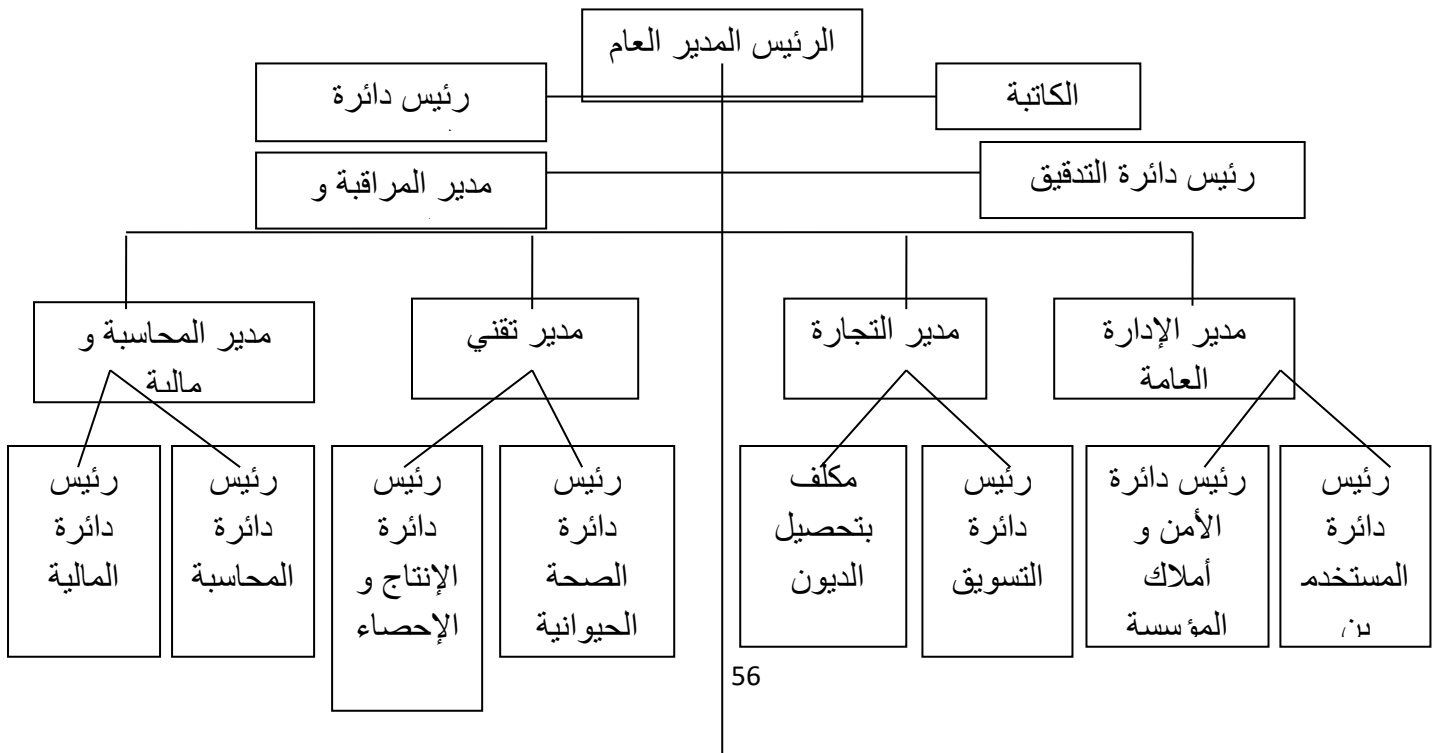
يتمثل في إنتاج الدجاج البياض المنتج للبيض الموجه للاستهلاك.

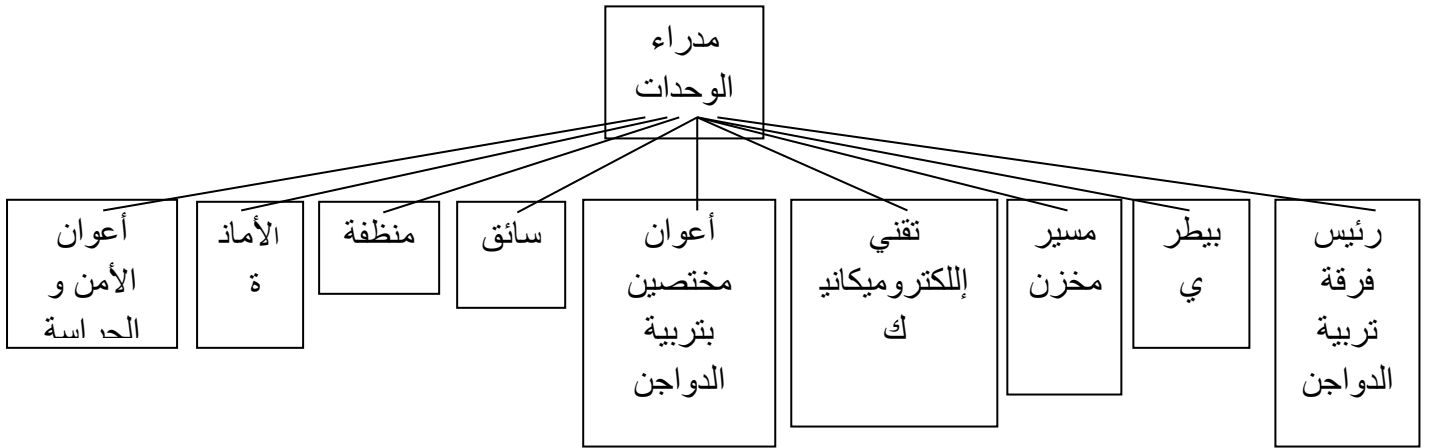
5- مهام و أهداف المؤسسة:

- يمكن حصر المهام الرئيسية للمؤسسة في النقاط التالية:
- ❖ ترقية منتجاتها عبر كل مراحل الإنتاج.
- ❖ إعداد و تنفيذ إستراتيجيات التطوير الصناعي و الإنتاجي و التجاري و تثمين المنتجات.
- ❖ موازنة سوق الدواجن واسعة الاستهلاك.
- ❖ المحافظة على الصحة الحيوانية و كذا صحة المستهلك وفق ما تمليه معايير الجودة العالمية.
- ❖ امتصاص البطالة في المناطق بإحتوائها لمتخرجين من الجامعات و المعاهد و الاستفادة من تكوينهم.
- ❖ المساهمة في برنامج التطوير الصناعي و التجاري للبلاد.

6- الهيكل التنظيمي العمودي لوحدة التسيير:

الشكل رقم (III - 2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيتي أفيكول بوننت مستغانم ش ذ أ





المصدر: الوثائق متحصل عليها من المؤسسة سنة 2021 .

إن الهيكل التنظيمي الذي تطبقه مؤسسة سوسبيتي أفيكول بونت مستغانم" هو هيكل عمودي، ويضم:

❖ **الإطارات:** وهم من يتخذ القرارات كالمدرء و تكون لهم المسؤولية الأولى في المؤسسة.
❖ **أعوان التحكم:** هم من يستلمون القرارات و يوزعون المهام مع تنفيذها المطلوب و تكون حسب درجة مسؤوليتهم.

❖ **أعوان التنفيذ:** وهم العمال المكلفين بمهام مختلفة كل حسب اختصاصه و حسب طبيعة النشاط المتفق عليه للقيام به مقابل أجرته.

7-1- مهام مديريات المؤسسة:

7-1-1- المديرية العامة: و تقوم بمايلي:

- تتكفل بدراسة و معالجة الملفات الخاصة بالمؤسسة.
- تحضير جلسات مجلسي الإدارة للمؤسسة و تنفيذ الحلول المتوصل إليها.
- التكفل بكل القضايا المتعلقة بالمؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
- 7-1-2- **المديرية التقنية :** من أهم مهام المديرية التقنية هي:
 - تسطير إستراتيجية مع تطوير الإنتاج .
 - تسطير و تنفيذ برنامج إنتاجي يواكب و متطلبات السوق الوطنية.
 - السهر على تنفيذ المخطط الصحي وفق قانون 88-88 المؤرخ في 1988/01/26 و التنظيمات المتعلقة بنشاطات الطب البيطري و حماية الصحة الحيوانية.
 - مراقبة المنتج من حيث الكمية، النوعية ، الجودة ، في كل مراحل الإنتاج إلى غاية طرحه في السوق كمنتج نهائي.

- خدمات ما بعد البيع و ذلك بمرافقة الزبون خلال مراحل الانتاج بمده لكل الوثائق الخاصة بتربية الدجاج ، بالإضافة إلى النصائح و التوجيهات

7-1-3- مدير المراقبة و التسيير :

- تحضير جدول القيادة لدراسة اتخاذ القرارات.
- تحضير المخططات ، البرامج و ميزانية المؤسسة.

•مراقبة و تحضير الانجازات.

•متابعة تطور أسعار التكلفة لعوامل الإنتاج.

4-7-1- مديرية المالية و المحاسبة:

•تحدد السياسة التمويلية للمؤسسة.

•تنجز مخطط التمويل و مخطط السيولة .

•تحرص على تطبيق النصوص في مجال الجبائية .

•تحلل حسابات الميزانية و حسابات الاستغلال.

•تحرص على احترام تطبيق القانون الذي ينظم الوظيفة.

5-7-1- مديرية الإدارة العامة:

•وضع مخطط التكوين.

•تبادر بالسياسة التنظيمية للمؤسسة.

•تضع مخطط تسيير الحياة المهنية للعمال.

•تحرص على تطبيق القانون فيما تسيير المصادر البشرية.

6-7-1- مهام الخلية القانونية :

•تسهر الخلية القانونية بالمؤسسة على تقديم الاستشارات القانونية لمختلف المديريات و التي تتعلق بالقرارات الإدارية و كذا إعداد صيغ العقود و الاتفاقيات ذات العلاقة بعمل الدائرة التي تبرمها المؤسسة مع أي طرف .

•تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية و القضائية.

•تحصيل الديون المستحقة المتنازع فيها.

7-7-1- مهام مديرية التجارة:تعتبر مديرية التجارة من ركائز المؤسسة حيث لا تقتصر مهام مديرية التجارة على بيع فقط و إنما يتعدى ذلك، حيث تسعى إلى توسيع نشاطها عبر التراب الوطني من خلال التعامل مع مختلف العملاء بهدف توفير منتجات المؤسسة في أماكن مختلفة بسعر تنافسي و جودة عالية و هي كالأتي :

•تتعامل المديرية مع زبائن مختلفين في القدرات و تحاول أن تصل إلى ابعد منطقة.

•تحيين قائمة الزبائن مع المحافظة على مجموعة من الزبائن الحاليين الذين يعتبرون أوفياء.

• البحث عن المربين المختصين بتربية الدواجن الذين تتوفر فيهم شروط كبطاقة الضرائب، السجل تجاري أو بطاقة الفلاح ، الاعتماد الصحي و كذا شهادة التطهير .

•دراسة السوق و وسائل جلب الزبائن.

•عرض منتوج المؤسسة في السوق بأخذ عين الاعتبار سعر المنتج، جودة و نوعية و كيفية توزيعه.

•تحرير العقود و الاتفاقيات التجارية.

•تحصيل الديون المستحقة.

8-1- موردو وزبائن المؤسسة :

1-8-1- الموردون:

للمؤسسة عدة موردين يقومون بتزويدها بمختلف إحتياجات الإنتاج نذكرهم فيما يلي :

❖موردون أجنب: يقومون بتوريد صيصان أمهات الدجاج.

❖ موردون تابعون لمجمع الغرب لتربية الدواجن هذا الأخير هو المؤسسة الأم لمؤسسة موستا بونت وهم :

- وحدات أغذية الأنعام (UAB): يقومون بتوريد أغذية الأنعام.
- وحدات مركزية للأدوية (UCPA): يقومون بتوريد لقاحات مخصصة لتلقيح الدجاج.
- ❖ موردو المواد واللوازم المختلفة .

8-2- الزبائن:

الفلاحون ومربو الدواجن المنتج للبيض الموجه للاستهلاك الذين تتوفر لديهم إما بطاقة فلاح أو سجل تجاري يثبت نشاطهم وهم زبائن من مختلف ولايات القطر الجزائري.

9- منتجات المؤسسة :

- البيض القابل للتخصين.
- صيصان الدجاج المنتج للبيض القابل للإستهلاك.
- الدجاج المنتج للبيض القابل للإستهلاك.

10- مراحل الإنتاج:

بناءً على ما قدم لنا من معلومات من قبل المختصين بهذه المؤسسة ، فإن هذه المؤسسة تقوم بإنتاج الدجاج البياض المنتج للبيض الموجه للاستهلاك ويمر نشاطها بعدة مراحل إنتاجية وهي :

- ✓ تقوم المؤسسة باستيراد كتاكيت أمهات الدجاج (repro-ponde) ذات عمر يوم واحد من بلدان أجنبية على أن تربيته لمدة 18 أسبوع بمركز تربية أمهات الدجاج ببين ياحي حيث يتم تحويله إلى مركز رقم 01 أو 02 بقوارة من أجل بدأ عملية الإنتاج للبيض القابل للتخصين.
- ✓ بعد إنتاج البيض القابل للتخصين يتم تحويله لوحدة المحضن لتفقيسه خلال 21 يوم حيث يتم تسويق المنتج من كتاكيت الدجاج القابل للتبيض إلى الزبائن أو تحويله لوحدة تربية الدجاج القابل للتبيض من أجل مرحلة تربية الدجاج خلال 18 أسبوع وفق برنامج الإنتاج المسطر ليتم بيعه للمربين المختصين إنتاج البيض الموجه للإستهلاك .
- ✓ اليوم الذي يفقس فيه البيض يتم شحن كتاكيت الدجاج البياض إلى وحدة إنتاج الدجاج البياض في شاحنة خاصة بعد تلقيحها بلقاح مارك MAREK .
- ✓ توضع هذه الكتاكيت لحظة وصولها إلى وحدة إنتاج الدجاج البيوض والمقسمة على أربعة عابرة منفصلة تبلغ سعة كل واحد منها 34000 كتكوت، وتبقى في هذه العابرة لمدة 17 أسبوع كاملة ، تتلقى خلال هذه المدة مختلف اللقاحات اللازمة ويتم إطعامها أغذية دواجن مختلفة حسب عمر الدجاج خلال هذه الفترة، نوضحها فيما يلي:
- من اليوم الأول إلى غاية الأسبوع الثاني : غذاء خاص ببداية تربية الدجاج
- من الأسبوع الثاني إلى الأسبوع الثامن : غذاء خاص بتسمين الدجاج
- الأسبوع الثامن إلى الأسبوع العشر: غذاء خاص بتسمين الدجاج.
- ✓ يتم شحن الدجاج البياض بداية من اليوم الأول من الأسبوع الثامن من طرف مختلف الزبائن.

II- الإمداد في مؤسسة موستا بونت:

1-1. أنشطة الإمداد الأساسية:

غاية المؤسسة تحقيق رغبات العميل حيث أن لهذا الأخير مكانة خاصة في المؤسسة، وتسعى جاهدة لتوفير منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب، بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة، وذلك عن طريق توفير منتجاتها بالجودة المطلوبة وحرصها أن يكون المنتج سليم وخال من مختلف الأمراض التي تسبب خسارة للعميل أو أي ضرر للعميل النهائي (المستهلك النهائي للبيض)، وهنا يبرز دور مديرية التقنية المكلفة بالحرص على الإنتاج. أما مديرية التجارة فتتولى عملية جذب مختلف العملاء وتكون معهم في تواصل مستمر وتمدهم بمختلف المعلومات التالية:

● تاريخ بداية بيع المنتجات.

●الملف المطلوب الضروري لشراء المنتجات ويتكون من:

- شهادة التطهير الصحي لا تتجاوز مدتها أكثر من 15 يوم.

بعدها تقوم مديرية التجارة بإمضاء عقد البيع مع العميل ، هذا العقد يحدد فيه سعر البيع وطريقة الدفع إما نقداً أو بالتقسيط وتاريخ الدفع وتاريخ نقل المنتج من طرف العميل .
و لقد لاحظنا في المؤسسة دقة التنظيم والتعامل مع العملاء وحرصها على إرضاء العميل إذ توفر له خدمة ما يبيع البيع تفرض على الطبيب البيطري الخاص بالمؤسسة التنقل إلى مكان العميل إذا ما حدث طارئ كارتفاع عدد الوفيات للدجاج مثلاً.

كما تقوم المؤسسة بتعويض العميل إذا ما تعرض لخسائر نتيجة إصابة المنتج بمرض تثبته التحاليل وتقارير الخبرة ، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالتسوية الودية مع الزبون عن طريق تعويض وفيات الدجاج بنفس العدد وفي حالة عدم الاتفاق يلجأ العميل للجهات القضائية.

تمتلك المؤسسة وسائل النقل التالية:

- شاحنة خاصة بنقل الصيغان من المحضن إلى وحدات الإنتاج.
- شاحنة لنقل أغذية الأنعام .

- 7- سيارات سياحية من نوع Partner و سيارات من نوع Chevrolet و سيارات من نوع Accent مخصصة لمديري الوحدات ولتنقل العمال أثناء أدائهم مهمات العمل المختلفة .
- معدات نقل خاصة تستعمل لنقل ورمي الفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج.

والملاحظ أن خدمة النقل ضعيفة جدا مقارنة بوزن المؤسسة فوسائل النقل لدى المؤسسة قليلة و تتعرض للأعطال بصفة مستمرة مما يكلف المؤسسة تكاليف الصيانة ، كما تعتمد المؤسسة على التعاقد مع مؤسسات النقل من أجل تغطية العجز لديها و نقل وتوفير أغذية الأنعام لمختلف المراكز ووحدات الإنتاج الخاصة بها .

60

تنتج أمهات الدجاج بيض قابل للتخزين هذا الأخير يتطلب عملية تخزين فورية و مناسبة كي لا يتعرض للتلف إما عن طريق الكسر أو تخزينه في درجة حرارة عالية ، فيتم جمع البيض ووضعه في صناديق و غرفة مخصصة لذلك، بعد ذلك إما يوجه للبيع على طبيعته للزبائن أم يوضع في المحضن وبعد فقسه تنقل الصيصان لوحات الإنتاج المخصصة لتربية الدواجن أو توجه الصيصان للبيع .

كما أن نشاط المؤسسة يتطلب توفير المواد الأولية اللازمة ، أهمها أغذية الأنعام التي توضع في خزانات خاصة سعتها 7 قنطار توزع عبر سلاسل متحركة أثناء القيام بعملية إطعام الدجاج.

والملاحظ أن هذه الخزانات تحافظ على أغذية الأنعام وعدم تعرضها للبلل أثناء هطول الأمطار، وبالنسبة للمواد والمخزونات الأخرى يوجد على مستوى كل مركز ووحدة مسير مخزن، يقوم بمتابعة المخزونات.

والطريقة المستخدمة في طريقة تسيير المخزون هي طريقة التكلفة المرجحة .

II-4-1. نظم المعلومات:

تستخدم المؤسسة عدة برامج معلوماتية خاصة بحفظ المعلومات الإدارية المحاسبية نذكر منها:

• **برنامج DLG** : هذا البرنامج خاص بحفظ ومعالجة المعلومات المحاسبية للمؤسسة، يتواجد على مستوى مديرية المحاسبة والمالية ولدى كل محاسبي المراكز ووحدات الإنتاج التابعة للمؤسسة.

• **برنامج DELPHI** : هذا البرنامج مخصص لحفظ بيانات المخزونات حيث يساعد مسيري المخزون على مستوى المراكز ووحدات الإنتاج على تسيير المخزون وعملية الجرد . كما تستخدم المؤسسة برامج المعلوماتية الأخرى كبرنامج **WORD** لتحرير مختلف الرسائل الإدارية وبرنامج **Excel** الذي يساعد على معالجة البيانات والقيام بالعمليات الحسابية المتقدمة.

تستخدم المؤسسة كذلك وسيلة الانترنت لإرسال الوثائق الإدارية باستخدام البريد الإلكتروني (الايمل)، ولكن هذا على مستوى وحدة المقر فقط، فمازالت معظم الوحدات وخاصة المتواجدة خارج الولاية تنتقل باستمرار من أجل التواصل مع وحدة المقر لعدم توفر الإنترنت، وهذا قد يؤثر على وصول المعلومات المهمة عبر المستويات الإدارية.

II-2. أنشطة الإمداد الداعمة:

II-2-1. التنبؤ بالمبيعات :

تقوم مصلحة مراقبة التسيير أثناء إعداد الميزانية التقديرية السنوية بالتنبؤ بالمبيعات السنوية للمؤسسة وذلك عن طريق تقدير المبيعات للسنة المقبلة اعتمادا على مبيعات السنة المنصرمة، وبالرغم من ذلك فالمؤسسة تقع في مشكل تصريف منتجاتها سواء أثناء ندرة المنتج فلا يكون المنتج متوفرا لديها وبالتالي لا تستغل هذه الفرصة من أجل زيادة ربحها، أو وجود فائض في السوق يجعل عملية البيع جد صعبة بالنسبة للمؤسسة . والملاحظ أن نشاط التنبؤ بالمبيعات لا يلعب الدور المناسب في المؤسسة أو بصيغة أخرى لا تستغل المؤسسة طرق التنبؤ المناسبة والمساعدة له لدراسة السوق و متطلبات العمل.

II-2-2. إدارة الخزون :

يتوفر مخزن على مستوى كل مركز وحدة يتولى إدارته مسير المخزن تحت إشراف مدير الوحدة، مما يساعد المؤسسة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرص البيع الضائعة.

II-2-3. المناولة :

- بسبب طبيعة نشاط المؤسسة فإن نشاط المناولة يظهر بصورة جلية من خلال :
- نقل الصيصان عبر مراحل الإنتاج بداية من استيراد أمهات الدجاج إلى غاية إنتاج البيض القابل للتخصين و الدجاج البياض المنتج للبيض الموجه للاستهلاك.
- مناولة أغذية الأنعام من الشاحنة إلى المخازن باستعمال جرافة ومن المخازن إلى عنابر تربية الدواجن عبر سلاسل تشتغل بطريقة آلية.
- نقل الفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج عبر سلاسل آلية مخصصة لذلك وإخراجها من عنابر تربية الدواجن.

II-2-4. التعبئة والتغليف :

- طبيعة منتج المؤسسة لا تتطلب تغليف أما التعبئة فتتم كالتالي :
- بالنسبة للبيض يوضع في صناديق البيع الخاصة بحفظ البيع .
- الصيصان توضع في صناديق خاصة أثناء نقلها من المحضن إلى وحدات تربية الدواجن.
- الدجاج يوضع في صناديق خاصة أثناء بيعها .

II-3. دور أنشطة الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة:

من خلال ما سبق ذكره حول أنشطة الإمداد الأساسية والداعمة وما تم رصده في المؤسسة أن هذه الأنشطة لا ترقى إلى المستوى المطلوب ، حيث أن :

- **خدمة العميل:** تتسم بالنمطية في تقديم خدماتها للعميل منذ تواجد المؤسسة بالرغم من حرصها على توفير منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب والجودة المناسبة والتكلفة المناسبة إلى أنها لا تسعى لدراسة رغبات العميل خاصة بتواجد المنافسين الخواص الذين يضيقون الخناق عليها ومما أدى إلى خسارة العديد من العملاء وبالتالي يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **النقل:** أسطول النقل الخاص بالمؤسسة لا يتسم بالكفاءة نتيجة للتعطل المتكرر لوسائل النقل التي تضيف تكاليف إضافية للمنتج وتؤثر على عملية التموين خلال عملية الإنتاج، كما أن اللجوء إلى مؤسسات النقل الخاصة أصبح يؤثر سلبا على المؤسسة من ناحية التكلفة وحساسية المنتج الذي يتعرض لمختلف الأمراض بسرعة نتيجة العدوى .

- **التخزين:** بالرغم من أهمية التخزين للمؤسسة إلا أنها لا تستخدم أي طريقة من طرق مراقبة المخزون التي تم ذكرها في الجانب النظري، كما أن ندرة أغذية الدواجن وارتفاع أثمانها خلال هذه الفترة وضعف الحالة المالية للمؤسسة يؤثر على عملية التخزين في المؤسسة، إذ يتم الاستهلاك مباشرة مما يؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- **نظم المعلومات:** بالرغم من سعي المنظمة على استعمال نظم المعلومات إلى أنها لا ترقى للمستوى المطلوب، إذ يجب تعميم استخدام نظم المعلومات على كل وحدات المؤسسة للتقليل من التنقل الذي يسبب ارتفاع التكاليف مما يؤثر سلبا على الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **التنبؤ بالمبيعات :** نشاط التنبؤ بالمبيعات لا يلعب الدور المناسب في المؤسسة أو بصيغة أخرى لا تستغل المؤسسة طرق التنبؤ المناسبة والمساعدة له لدراسة السوق و متطلبات العميل.
- **إدارة الخزون:** ملاحظة تواجد مواد في بعض مخازن المؤسسة لم تستعمل بعد اقتنائها وهذا راجع لعدم تعاقب المدراء على الوحدة أو عدم كفاءة مسيري المخزن وسوء التسيير مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **المنافسة :** وسائل المنافسة في معظم الوحدات تقليدية ، إلا أنها تؤدي دورها المطلوب منها وتسهم في عدم انقطاع العملية الإنتاجية .

خلاصة الفصل:

يعتبر قطاع تربية الدواجن بمختلف منتجاته قطاعا حساسا في الجزائر ، لا يمكن الاستغناء عنه ، ومؤسسة موستا بونت كنموذج متميز في هذا القطاع من خلال طبيعة نشاطها ونوعية منتجاتها ، لكن الوضعية الاقتصادية والمالية التي تمر بها المؤسسة تؤثر على مكانتها في السوق وتراجع رقم أعمالها وانعدام هامش الربح وتكبدها لخسائر لسنوات متتالية نتيجة للتعليمات التي يفرضها مجمع الغرب لتربية الدواجن ومجمع اوناب فيما يخص أسعار البيع إذ أصبح هدفها تغطية السوق بغض النظر عن الخسارة.

وبالنسبة للأنشطة الإمدادية في المؤسسة فإنها لا تعتمد على التقنيات الحديثة بالرغم من تواجد أنشطة الإمداد هذه الأخيرة التي تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتها على مجارات منافسيها ورفع رقم أعمالها وهامش ربحها إذا ما استغلت هذه الأنشطة بطريقة صحيحة وسعت على تطويرها، أما إذا قامت بخلق مكان لوظيفة الإمداد ضمن هيكلها التنظيمي فإنها ستقطع شوطا كبيرا نحو تحقيق أهدافها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تم إعداد هذه الدراسة لإبراز دور الإمداد في المؤسسة والتعرف على تحدياته، نظرا للمكانة التي يحتلها الإمداد، ورغبة في التعمق في الموضوع وتوضيح أهميته ومعرفة مكانته في المؤسسة الجزائرية ، كمحاولة لربط الكتابات النظرية التي صيغت حول موضوع الإمداد مع ما هو موجود حقيقة في الواقع، ومن جهة أخرى معالجة مشكلة أساسية تتمثل في دور الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحدياته في ظل التطورات الحاصلة نتيجة للبيئة الديناميكية التي تعيش فيها المؤسسة .

وبعد البحث والجمع للمفاهيم والمعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الإمداد بصفة عامة والإمداد في المؤسسة بصفة خاصة، تم التعرف على المفاهيم الأساسية للإمداد انطلاقا من ماهيته ومرآحله تطوره ،أهميته وأهدافه وصولا إلى سلسلة الإمداد ،سلسلة القيمة ،سلسلة الطلب والعلاقة التي تجمعهم بالإمداد ثم الانتقال إلى توضيح مكانة ومركز الإمداد في المؤسسة مع التفصيل في أنشطته ودورها الإستراتيجي فيها،و المخاطر التي تواجه الإمداد ، ليتم بعد ذلك محالة إسقاط هذه الجوانب النظرية على أرض الواقع وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت علة مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم ساب موسنا باللغة العربية مؤسسة الدجاج البيوض بعين النويصي ولاية مستغانم و التابعة لمجمع الغرب لتربية الدواجن بمستغانم.

وبعد الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة تبين أنه لا وجود للإمداد كوظيفة ضمن المؤسسة لكن يظهر الإمداد فيها من خلال أنشطته هذه الأخيرة بدورها تبين أنها ليست في المستوى المطلوب مقارنة بحجم المؤسسة ونشاطها الذي يعتبر من الأنشطة الحساسة في الجزائر. وتقييما للفرضيات المضاعفة نذكر مايلي :

● بالنسبة لفرضية للإمداد دور كبير ومؤثر في المؤسسة وفرضية للإمداد مكانة في المؤسسة حيث يعتبر مركز وظائفها وفرضية أنشطة الإمداد واستراتيجيات الإمداد لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة قم تم تأكيدها نظريا من خلال المعلومات المذكورة في الجانب النظري .

● أما الفرضية المتعلقة بأن تهتم مؤسسة الدجاج البيوض EPE SAP MOSTA « SPA » بمستغانم تهتم بالإمداد وإدارة الإمداد فلم يتم تأكيدها وهذا نتائج إلى التفسير التقليدي للمؤسسة وعدم السعي لتطبيق الأساليب الحديثة في تسيير المؤسسة . ومن أهم النتائج المستخلصة من البحث نذكر ما يلي:

● تبرز أهمية الإمداد من خلال تطبيق تحقيق رغبات العميل في الوقت المناسب بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وبأقل التكاليف .

● الهدف الأساسي للإمداد هو تخفيض التكاليف لكن عدم دراسة واستغلال الأنشطة الإمدادية بالطريقة الصحيحة يسبب ارتفاع التكاليف وبالتالي عدم تحقيق أهداف الإمداد.

● بالرغم من قدم موضوع الإمداد إلا أنه لا توجد جهود ترمي إلى خلق وظيفة للإمداد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

● يوجد اختلاف بين الخبراء حول المقارنة بين الإمداد وسلسلة الإمداد حيث يعتبر الفريق الأول من الخبراء أن الإمداد هو سلسلة الإمداد بينما الفريق الثاني يقول أن سلسلة الإمداد أشمل حيث أن الإمداد هو جزء منها.

أما أهم التوصيات التي يمكن صياغتها هي كالتالي:

- الإهتمام بالإمداد وإعطائه مكانة في إدارة المخصصة .
- مواكبة التطورات الحاصلة وكل ما هو جديد في مجال الإمداد وسلاسل الإمداد.

- التكوين في مجال الإمداد .

قائمة المصادر والمراجع

مراجع باللغة العربية:
الكتب :

- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد والتوزيع المادي ،
الدار الجامعية. للنشر، الإسكندرية، 2003 .

- فتحي لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات-، عدد439، 2007 .
- نهال فريد، إدارة الإمداد، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011.
- نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة الإمداد ، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

الرسائل الجامعية:

- إلياس بن سبع ، استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل - دراسة حالة شركة نפטال تسمسان، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2018-2019.
- عبد الفتاح باسي ، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.
- بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات ACTEL- الجزائر الفترة 2000-2010، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص اقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- جمال الدين بوخالفه، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت-عين التوتة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة لنيل شهادة ماستر،تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعةالحاج لخضر، باتنة، 2010/2011.
- حقيقي مخفي، الإدارة المعاصرة لعمليات الإمداد (اللوجستيك) في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لشركة كوندور أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية وتجارة دولية ، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017-2018.
- حواس فاتح، النقل و الإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري SNTR- وحدة باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر،تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011.
- رصاع حياة، دور اللوجيستيات في تطوير الموانئ البحرية- دراسة مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران، أطروحة للحصول على شهادة كتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران - 2 محمد بن أحمد، 2018-2019.
- عباسه هوارى، دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي تخصص إمداد ونقل دولي كلية العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018 .
- كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر،تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة،2010/2011.
- منير عزوز، أثر فاعلية سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.
- يعقوب حريز، دراسة مؤشرات المواصلات في شبكات النقل تحليل كمي ونوعي لشبكة مدينة باتنة دراسة حالة : شبكة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير،
جامعة الحاج لخضر-باتنة- 2010-2011.

المجلات:

- بظاهر بختة، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان أسيا-الصين، تايلاند، الهند، ماليزيا-، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04-العدد: 07-ديسمبر 2019.
- بن البار موسى، مقران حسام، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد – دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد / 40 العدد: 02 (2019)، ص 41-56.
- بن سبع إلياس، بلمقدم مصطفى، وظيفة النقل و أهميتها في إدارة شبكة الإمداد، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، العدد 2017/2.
- بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، قدرات وتحديات اللوجستيك ودوره في عملية التبادل التجاري الدولي- دراسة حالة ميناء الغزوات خلال الفترة 2011-2019، مجلة المالية & الأسواق المجلد 08، العدد 01.
- بوهنتالة نور الهدى، فعالية ميزة الإمداد و إستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2019، ص 107-128.
- تربش محمد، بوحاجب ماجد، وآخرون ، أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح - مغتية، مجلة نوريموس الأكاديمية، المجلد 01/العدد 01 (يناير 2020) ص 64/95 .
- خطيب سيدي محمد بومدين، إنعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، Maghreb Review of Economics sand Management Vol 04-N°02Sseptembre 2017 .ISSN2017-1083
- سليمان بلعور، عبد القادر قطيب، العوامل المؤثرة في سياسة تقييم المخزون دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية/الجزائر مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، جوان 2016
- صياد نوال، مقيح صبري، أثر الإمداد العكسي على نظام المعلومات التسويقية مؤسسة كوكا كولا سكيكدة، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد 3، ديسمبر 2019.
- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس، العدد 2، أوت 2019).
- عمر أقاسم، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، أفريل 2010، رد مد 6191-1112.
- فطوم حوحو، دريدي احلام، دور استخدام نماذج تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عيادة خاصة بولاية بسكرة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر.
- مقيح صبري، زيغد رحمة، تقييم واقع الامداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد (04) العدد (01) (جانفي 2021).

- مكايي محمد الأمين، اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية " حالة الجزائر"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06/العدد : 01 (2019).
- نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، دور الإمداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الإنتاجية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 05 - جانفي 2012.

مقالات علمية:

- أقاسم عمر، لعرج نسيم، إدارة مخاطر سلسلة الإمداد باستخدام النماذج الكمية-دراسة ميدانية على شركة كمياء ولاية تلمسان.
- حشروف فاطمة وآخرون، إستراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية، مخبر إدارة الابتكار والتسويق جامعة سيدي بلعباس.
- تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- عمر أقاسم، أساسيات إدارة شبكة الإمداد، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار.
- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
- مركز معلومات غرفة الشرقية، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، غرفة الشرقية، 2008.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Zhang Wei, Wu Xiang, The Importance of Supply Chain Management, International Journal of Business and Social Science, Volume 4, Number 16, USA, December 2013.

المواقع الإلكترونية:

- https://ar.kcugenii.com/wiki/Demand-chain_management_le_15/06/2021_a_20h00.
- <https://zipordering.com/ar/supply-chain-risk-management.html> le 08/06/2021 a23H15
- <https://www.researchgate.net/publication/328475886>
دور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والتوريد

الملاحق

ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE

SAP MOSTA SPA

UPD.....

BANDE N°.....

DOSSIER COMMERCIAL



CE CHEPTEL A ÉTÉ SUIVI PAR LE DOCTEUR :

DOCTEUR :

CONTACTER LE AU : 06 60 37 31 03

LE VETERINAIRE

E P E SOCIETE AVICOLE PONTE S P A

AIN NOUISSY LE :

UNITE :

BANDE N° :

CERTIFICAT DE VACCINATION

Je soussigné Dr Vétérinaire auprès de L'EPE, certifie
que la poulette de souche de la bande N° du bâtiment l'UPD a subi
son plan de prophylaxie vaccinale conformément à la réglementation mise en vigueur.

LE VETERINAIRE

**SERVICE VETERINAIRE DE
L'UPD.....**

**CERTIFICAT SANITAIRE VETERINAIRE
DE FIN D'ELEVAGE**

.....

LOI N° 88/08 art 60 et 62

(Arrêté ministériel du 27 mars 1995 art 8)

Je soussigné Dr, Vétérinaire de L'.....

Atteste, que suite aux résultats du laboratoire régional de MOSTAGANEM les poulettes Démarrées Ci-dessous du bâtiment de la bande N°..... Sont indemnes de maladies contagieuses Bactériennes de l'espèce, elles ont subi le plan de prophylaxie arrêté pour l'espèce.

Elles ont subi également le test de laboratoire régional de MOSTAGANEM pour le Contrôle : Bactériologique sérologique et vaccinal avant la commercialisation.

NOM DU PROPRIETAIRE :

UNITE :

EFFECTIF :

AGE :

NB : Désinfecter la bêche à eau car l'eau est la plus grande source de salmonelles.

Faites souvent des analyses microbiologiques de l'aliment.

Eviter l'élevage des ruminants près des poulaillers.

Fait à **AIN NOUISSY** , le

LE VETERINAIRE.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CERTIFICAT SANITAIRE VETERINAIRE

Poulette Démarrée	Reprochair	Reproponte	Autres
-------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

Je soussigné (e), docteurN° d'AVN

Certifie que les poulettes ci-dessous décrites, sont cliniquement indemnes de maladies contagieuses de l'espèce et ont subi toutes les vaccinations selon le protocole vaccinal officiel (dont copie jointe).

Ce cheptel a fait l'objet de prélèvement pour la recherche de salmonelles et de mycoplasmes et d'un HI-TEST des contrôles de vaccination avec des résultats satisfaisants.

- *Nom de l'exploitant :*
- *Exploitation agréée sous N° :*
- *Bâtiments N° :*
- *Adresse :*
- *Effectif :*
- *Age :*
- *Souche :*
- *Origine :*
- *Mode d'élevage :EN CAGES.....*

Faite àle

Le vétérinaire chargé du suivi sanitaire

(Nom, prénom et cachet du vétérinaire)

() : Rayer la mention inutile.*

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES DE

INSPECTION VETERINAIRE DE WILAYA

N°

CERTIFICAT SANITAIRE VETERINAIRE AUTORISANT

LA COMMERCIALISATION DE LA POULETTE DEMARRÉE

Loi 88-08 du 26 Janvier 1988

Je soussigné (e), docteurInspecteur vétérinaire de wilaya, N° d'AVNcertifie avoir consulté le livret sanitaire d'élevage

(Registre coté et paraphé) relatif à la poulette décrite ci-dessus, et dont l'effectif est de Poulette.....

Je certifie que cette poulette a subi le protocole vaccinal officiel relatif à l'espèce et qu'elle est cliniquement indemne de toutes maladies contagieuses et de ce fait j'autorise sa commercialisation.

Fait àle.....

L'inspecteur vétérinaire de wilaya.

Ce certificat est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

EPE SAP MOSTA SPA

UPD

TEL :

PLAN DE VACCINATION

TYPE D'ELEVAGE :

SOUCHE :

ORIGINE : COUVOIR

DATES DES MISES EN PLACE :

BATIMENT:

NOM DU VACCIN	AGE	QTITÉ	N° DE LOT	DATE DE PEREMPTION	MODE D'ADMINIST
Marek (HVT +CVI)	1° jour	Couvoir	L424109	06/2017	Injection
HB1	1° jour	Couvoir	0406D1UKD	06/2017	Nébulisation
BRON 120 L	1° jour	Couvoir	0102E1U1KGK	02/2018	Nébulisation
BIVALANT (ND+IB)	1° jour	Couvoir	L426739	03/07/2017	Injection
HB1	7 ° jour	46	0406D1UKD	06/2017	Eau de boisson
IB88	12° jour	46	L435737	18/06/2017	Eau de boisson
IBDL	18° jour	46	AI26AJ01	06/2018	Eau de boisson
H120	21° jour	45	1105E1U1CA	05/2018	Nébulisation
NEW L	4 eme Semaine	42	0403E1S2KGM	31/03/2018	Nébulisation
IB88+H120	6eme Semaine	42	1105E1U1CA	05/2018	Nébulisation
NEWL	8 eme Semaine	42-42	0403E1S2KGM	18/07/2017 31/03/2018	Nébulisation
NDK	10 eme Semaine	42	L426739	03/07/2017	Injection

CEVAC FPL	12eme Semaine	42	512723	06/2017	Transfixion
NEW L	14 eme Semaine	42	1105E1U1CA	05/2018	Nébulisation
ND + IBK	16 eme Semaine	41	0807DGN1G	07/2017	Injection

NB: LA VACCINATION DE LA MALADIE DE MAREK SE FAIT AU NIVEAU DU COUVOIR A L'AGE D'UN JOUR PAR INJECTION AINSI QUE LA MALADIE DE NEWCASTLE PAR NEBULISATION.

Faite le :

Le Vétérinaire

م.ع.إ. شركة الدجاج البيوض مستغانم ش.ذ.أ
EPE Société Avicole Ponte Mostaganem SPA



FILIALE DU GROUPE AVICOLE OUEST ORAVIO

- Registre Commerce N° : 98B0782023 00/27

- Identification Fiscale N° : 27053207031

- Capital Sociale : 452.550.000.00DA

BON DE COMMANDE

N° 000151

UNITE :

Le/...../

Nom du Fournisseur :

Adresse :

Quantité	D E S I G N A T I O N	P.U	TOTAL

Visa du Président Directeur Général.

- Capital Sociale : 452.550.000.00DA

UNITÉ :

Nom du Fournisseur :.....

Facture N° **Du**

Le Magasinier

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة وأهم تحدياته، إذ يعتبر الإمداد من الأساليب الحديثة التي تساعد على ربط المؤسسة بمحيطها من خلال إمكانية الوصول إلى زبائنهم وتحقيق رغباتهم بالرغم من وجود العديد من المخاطر الداخلية والخارجية التي تقف عائقا أمام الإمداد، حيث أصبح بناء نظام إمداد فعال ضرورة حتمية على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والأهداف المرجوة ، و حيث أن لأنشطة الإمداد دورا استراتيجيا في المؤسسة نتيجة للتطورات التي مر بها الإمداد منذ ظهوره في المجال العسكري.

فتحقيق رغبات العميل في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة والكمية المناسبة أصبح ضرورة حتمية لا تتحقق إلا بوجود الإمداد كوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أين تساهم الأنشطة الإمدادية والإستراتيجيات الإمدادية بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

[illegible]

الكلمات المفتاحية: الإمداد (اللوجستيك) ، أنشطة الإمداد، إستراتيجيات الإمداد، سلسلة الإمداد، إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

Abstract

The purpose of this study is to highlight the role of supply in achieving the goals and major challenges of the enterprise. Supply is one of the modern ways to connect the enterprise with its surroundings through access to its customers and the fulfilment of its wishes, despite the many internal and external risks that impede supply. Building an effective supply system has become an imperative for every enterprise that seeks to achieve leadership and desired objectives, and supply activities have a strategic role in the enterprise as a result of developments in supply since its inception.

The timely fulfilment of the client's wishes, the appropriate place, the appropriate quality and quantity have become imperative only if there is supply as a function within the

Keywords: Logistics, supply activities, supply strategies, supply chain, supply chain risk management

