

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير أكاديمي في العلوم الإقتصادية  
تخصص : إدارة و إقتصاد مؤسسات  
عنوان المذكرة :

دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة  
بالمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر بمستغانم Ram sucre

تحت إشراف  
الأستاذ: كبداني سيد أحمد

من إعداد الطالبة:  
عبدوعائشة

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
			جامعة مستغانم
			جامعة مستغانم
			جامعة مستغانم
			جامعة مستغانم

2017-2016

## شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولكل من دعمنا في مشوارنا الدراسي ولو بكلمة طيبة، كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف كبداني سيد أحمد على جديته في العمل وتوجيهاته القيمة.

شكر خاص للأستاذ بلعياشي بومدين على دعمه ومساعدته طيلة السنة الدراسية.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر لمدير مصلحة المستخدمين بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم 'العجال'

## الإهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة وسرنجاعي أبي وأمي الغاليان، مدينة لكما بكل ما وصلت إليه اليوم.

إلى أخي حبيبي أدامك الله أخا وصديقا ألجأ إليه في هذه الحياة.  
إلى صديقتي كهينة.

إلى صديقتي زازة وأخواتها بشرى، سلسبيل.

إلى من أعتبرها أختي الصغرى أسماء.

إلى رفيقتي ومؤنستي نادية.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستير تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسات.

# فهرس المحتويات



الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرسالمحتويات I
	قائمة الأشكال والجداول
5-1	مقدمة عامة
26-6	الفصل الأول: إدارة الإمداد و التوزيع.
6	مقدمة الفصل.
16-7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإمداد و التوزيع.
8-7	المطلب الأول: تعريف الإمداد و التوزيع.
10-8	المطلب الثاني: أسباب ظهور و نشأة الإمداد و التوزيع.
9-8	1-أسباب الظهور.
10-9	2-النشأة
12-10	المطلب الثالث: أهداف الإمداد و التوزيع.
16-12	المطلب الرابع: علاقة وظيفة الإمداد بباقي وظائف المؤسسة.
12	1-العلاقة بوظيفة الإنتاج.
15-13	2-العلاقة بوظيفة التسويق.
16	3-العلاقة بالإدارة المالية.
25-17	المبحث الثاني: إدارة الإمداد و التوزيع
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الإمداد و التوزيع.
21-18	المطلب الثاني: مجالات التخطيط لإدارة الإمداد و التوزيع.
22	المطلب الثالث: التوجه الإستراتيجي لإدارة الإمداد و التوزيع.
25-23	المطلب الرابع: تنظيم إدارة الشراء.
26	خاتمة الفصل.
45-27	الفصل الثاني: دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسة
45-27	مقدمة الفصل.
38-28	المبحث الأول: شروط نجاعة إدارة الإمداد و التوزيع.

29-28	المطلب الأول: تعريف القيمة المضافة.
32-29	المطلب الثاني: سلسلة القيمة و القوى التنافسية
30-29	1-القوى التنافسية.
32-31	2-سلسلة القيمة.
34-32	المطلب الثالث: تكاليف الإمداد و التوزيع.
32	1-تكاليف النقل.
33-32	2-تكاليف الشراء.
33	3-تكاليف المخزون.
34	4-التقدم في مجال المعلومات و النظم الإدارية.
38-34	المطلب الرابع: إستراتيجيات و أدوات تحقيق القيمة المضافة.
36-34	1-الإستراتيجيات.
38-36	2-الأدوات.
44-38	المبحث الثاني: أهمية أنشطة الإمداد و التوزيع.
39-38	المطلب الأول: خدمة العميل
41-39	المطلب الثاني: النقل
43-41	المطلب الثالث: التخزين
44-43	المطلب الرابع: نظام المعلومات
45	خاتمة الفصل.
62-46	الفصل الثالث: تقييم أنشطة الإمداد و التوزيع بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم.
47	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم
48	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.
51-49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
53-52	المطلب الثالث: وظيفة الشراء.
54	المطلب الرابع: وظيفة التخزين.
63-55	المبحث الثاني: تحليل الإستبيان الخاص بعلاقة الإمداد بالقيمة المضافة للمؤسسة
55	المطلب الأول: تعريف الإستبيان.
55	المطلب الثاني: :بيانات و حدود الدراسة

56	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
63-56	المطلب الرابع: تشخيص واقع أنشطة الإمداد و التوزيع بمؤسسة تكرير السكر مستغانم
64	خاتمة الفصل
67-65	الخاتمة العامة
71-68	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

## والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	علاقة الإنتاج بوظيفة الإمداد	1-I
15	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	2-I
16	علاقة اللوجستيك بالتسويق و الإمداد	3-I
20	عناصر خدمة العميل	4-I
22	التداخل بين مكونات إدارة الإمداد و التوزيع	5-I
29	نموذج قوى التنافسية لبورتر	1-II
31	سلسلة القيمة	2-II
37	خطوات أسلوب الجماعة الإسمية	3-II
39	مثلث إتخاذ قرارات الإمداد و التوزيع	4-II
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم	1-III

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	التحليل بالإحصائي	1-II
49	مراحل تطور المؤسسة	1-III
49	عدد عمال المؤسسة	2-III
52	السلم الوظيفي للمؤسسة	3-III
57	علاقة المؤسسة بعملائها	4-III
57	الجودة و السعر	5-III
58	تقييم عملية النقل	6-III
59	تكاليف النقل	7-III
60	تكاليف المخزون	8-III
60	الرقابة على المخزون	9-III
61	التكنولوجيا	10-III
62	نظام المعلومات	11-III
63	تقييم نشاط الشراء	12-III

إكتسب الإمداد و التوزيع أهميته حديثا سواء على المستوى التطبيقي أو على المستوى الأكاديمي، حيث كانت بداية ظهوره و الإهتمام به يقتصر على الجانب العسكري خاصة في الحروب، من خلال توزيع المؤونة و المواد الغذائية و توفير متطلبات النقل للمحاربين بطريقة ووقت مناسبين، بالإضافة إلى إقترانه بالتخطيط و التنظيم و نقل الذخائر و قطع الغيار، هذا عسكريا، أما في المجال الإقتصادي فقد بدأ الإهتمام بالإمداد و التوزيع للحاجة و الضرورة التي تفرضها المنافسة و التطورات التي توصلت إليها المؤسسات اليوم، حيث أصبح من الضروري على أي مؤسسة ترغب في الحفاظ على مكانتها في السوق فتح مجالا أوسعاً للتبادل و توسيع نشاطاتها و الإهتمام بنوعية المنتجات و الخدمات المقدمة لعملائها، ولما لا تقلص مستوى تكاليفها. فالإمداد و التوزيع لم يعد مجرد نشاط تلقائي تقوم به المؤسسة بل أصبح يعتبر من أهم الوظائف بالمؤسسة، والتي لا يمكن عزلها عن بقية الوظائف خاصة فيما يتعلق بحاجيات هذه الأخيرة من إنتاج، توزيع، و تدفق للمعلومات.

كما تلعب أنشطة الإمداد و التوزيع دورا هاما في إقتصاديات الدول، ففي ظل وجود التكتلات الإقتصادية و الإتفاقيات التجارية بين الدول وأيضا في ظل الثورة الحقيقية التي يشهدها العالم اليوم في مجال خدمة المستهلك، والتي تؤدي بالمنظمات إلى تقديم الآلاف من السلع و الخدمات الجديدة و التي تحاول توصيلها إلى كل مستهلك في كل مكان في العالم فقد أدت مثل هذه العوامل إلى زيادة حركة تبادل السلع و الخدمات بين الدول المختلفة و من ثم تزايد تكاليف أنشطة الإمداد و التوزيع على المستوى القومي. وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى أنه كلما قامت المنظمات على المستوى الوطني بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية كلما كان له أثر إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الإقتصادية مثل الميزان التجاري، و زيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول. كما تؤكد بعض الدراسات الأخرى على أهمية الإمداد و التوزيع على المستوى القومي. وقد بدأ علماء الإدارة في الآونة الأخيرة بتوجيه إهتمامهم بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها و خدماتها لعملائها بصورة مستمرة، وبطريقة أفضل من المنافسين و هو المفهوم الذي يطلق عليها الميزة التنافسية المتواصلة و الذي يشير إلى قدرة المنظمة على الوصول إلى مكانة جيدة في ذهن عملائها و بتكلفة أقل من المنافسين.

فقد أصبح من الواضح أمام منظمات الأعمال اليوم أنه في حالة المنافسة الشديدة التي تتميز بها الأسواق لا يمكن إعتمادهم على جودة أو خصائص المنتج فقط كوسيلة لجذب العملاء و كسب وفائهم. ولكن على المنظمة تنمية قدراتها و إمكانياتها لتتميز خدماتها و منتجاتها في ذهن عملائها بصورة مستمرة، وذلك بتحويل تركيز المنظمة من ماهية خصائص المنتج التي تقوم بتقديمه إلى ماهية طبيعة العميل الذي تقوم بخدمته، ولذا فمعيار نجاح المنظمة الآن هو كيفية تميز منتجاتها و خدماتها في ذهن عملائها و بتكلفة و بأسعار أقل من المنافسين، ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها.

وتعتبر الجزائر من الدول التي عليها الإهتمام بهذا الجانب من أجل التكيف مع التحولات الاقتصادية، ولمواكبة التطورات المتلاحقة والمتسارعة في الاقتصاد العالمي، واتخاذ كل التدابير من أجل يتعلق توفير فرص عمل، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وتلبية الحاجيات الأساسية للسوق المحلية، وترقية الصادرات خارج المحروقات. وتعتبر مؤسسة تكرير السكر بمستغانم Ram sucre من المؤسسات المحلية التي تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق وهذا يظهر جليا من خلال منتوجاتها التي تغزو السوق المحلي.

**الإشكالية:**

بناء على ما سبق يمكننا أن نحلل أكثر هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية :

**كيف يمكن لإدارة الإمداد والتوزيع أن تؤثر على أداء المؤسسة؟ وما هي أهم أنشطة الإمداد والتوزيع التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة؟**

وفي هذا السياق تتفرع جملة الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هو مفهوم الإمداد والتوزيع وما هو دوره في المؤسسة؟
- ما هي أهم أنشطة الإمداد والتوزيع؟
- ما هو واقع إدارة أنشطة الإمداد والتوزيع في مؤسسة تكرير السكر بمستغانم Ram sucre؟

**صياغة الفرضيات:**

وللإجابة الأولية على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تلعب إدارة الإمداد والتوزيع دورا كبيرا في التأثير على أداء المؤسسة.
- ✓ هناك بعض أنشطة الإمداد والتوزيع التي تزيد من القيمة المضافة للمؤسسة.

**الدراسات السابقة:**

1-دراسة بعنوان:النقل والإمداد-دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري(SNTR)-، حواس فاتح، مذكرة ماستير في إقتصاد النقل والإمداد،(جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011)، خلصت الدراسة إلى أن الإهتمام بعملية النقل من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات اللوجيستية وهذا على إعتبار أن النقل يدخل ضمن العديد من أنشطة الإمداد،وقد إستهدف هذا البحث إحتكار الشركة موضوع الدراسة لعملية النقل في السوق المحلي.

وكان التركيز على عملية النقل التي تقوم بها المؤسسة و محاولة دراسة هذه الوظيفة و كيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن سلسلة الإمداد للعديد من المؤسسات.

2-دراسة بعنوان:تنظيم وإدارة وظيفة اللوجيستيك-دراسة حالة ميناء مستغانم-، بوراسين فوزية، مذكرة ماستير في تجارة ولوجيستيك أورو متوسطي، (جامعة مستغانم، 2010/2011) وقد خلصت الدراسة إلى أن اللوجستيك يضيف قيمة للعميل من خلال الوقت و المكان المناسبين للإستجابة، ولا يمارس بمعزل عن الأنشطة الأخرى للمنظمة و شأنه شأن وظائف التسويق و الإنتاج و التمويل، ويتم أداء وظائف هذا الأخير من خلال عناصر العملية الإدارية و تمارس فيه كافة الأنشطة من تخطيط، تنظيم و رقابة.

كما أنه في سبيل تحسين الخدمة اللوجيستية تسعى العديد من المنظمات إلى تكوين شركات لوجيستية لتحسين خدماتها.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:

تم تناول موضوع دور الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة نظرا للإعتبارات

التالية:

- عرف الإمداد و التوزيع تطورا ملحوظا في الأونة الأخيرة، وأصبح إهتمام جل منظمات الأعمال المعاصرة، لذا وجب علينا تسليط الضوء على هذا النظام المتكامل و دراسة أهم جوانبه.
- توسع مجال المنافسة خاصة في إطار السوق المفتوح و التجارة الحرة، إستدعى ضرورة الإهتمام بالإمداد و التوزيع كوظيفة لا تقل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة.
- التغيرات التي يعيشها الإقتصاد الوطني اليوم، تتجه به إلى ضرورة مواكبة الإقتصاد العالمي من خلال الإهتمام بمجال الإنتاج بما في ذلك إدارة الإمداد و التوزيع و معالجة الفجوات التي تحول بينه و بين تحقيق نمو إقتصادي .

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد أهمية هذا الموضوع فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم أداء إدارة الإمداد و التوزيع ودورها في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية واستعراض الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة واقتراح الحلول والتوصيات كمحاولة لعلاج أوجه القصور في أنظمة الإمداد و التوزيع والمشاكل التي تواجهه المؤسسات الجزائرية حسب نتائج الدراسة وحسب المؤسسة موضوع الدراسة.

سبب اختيار الموضوع: تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيمايلي:

(أ) الأسباب الموضوعية:

❖ من هذا المنطلق يمكن أن القول أن سبب اختيارنا لهذا الموضوع كون معظم إن لم نقل جل من تناول الموضوع يحصر الإمداد و التوزيع في وظيفة النقل فقط بينما يعتبر هذا الأخير أشمل من ذلك بكثير.

❖ الإمداد و التوزيع موضوع العديد من المؤتمرات و الملتقيات الدولية، و الجزائر على غرار دول العالم تحتاج مؤسساتها لفهم مدى أهمية هذا الموضوع و الوعي الكامل بحقيقة كون نجاح أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى إهتمامها و حسن تسييرها و إدارتها لأنشطة الإمداد و التوزيع.

(ب) الأسباب الشخصية:

❖ محاولة إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع التي أصبحت إهتمام كبرى المنظمات بالعالم و موضوع العديد من الملتقيات و المؤتمرات الدولية.

❖ روح الفضول لإكتشاف خبايا الموضوع كونه يعتبر من متطلبات العصر الحديث لما له من دور في تطوير المنظمات و إكتسابها لمكانة مرموقة في السوق.

صعوبات الدراسة:

- غياب ثقافة الإمداد و التوزيع لدى عمال المؤسسة، وعدم وجود إدارة أو قسم خاص بالإمداد و التوزيع
- التحفظ على بعض المعلومات و الوثائق التي تحوي إحصائيات و أرقام تساعدنا على التحليل و تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

المناهج المعتمدة:

بناءا على طبيعة الموضوع تم الإعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض، ولدراسة موضوعنا إتبعنا المنهج الوصفي، الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة، كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي، من خلال تحليل المعطيات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة، وذلك بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها و أبعادها بغية الوصول إلى نتائج و حلول ممكنة من خلال الإعتماد على إستبيان تم إعتماده لهذا الغرض.

## تقسيمات البحث:

ومن أجل هذا ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :

- **خصص الفصل الأول "إدارة الإمداد والتوزيع"** لإستعراض بعض المفاهيم حول الإمداد و التوزيع من خلال التطرق إلى تعريفه، ظروف نشأته، أهدافه وكذا علاقة وظيفة الإمداد بباقي وظائف المؤسسة واختتم الفصل باستعراض أهمية إدارة الإمداد و التوزيع حيث تناول الفصل مفهوم هذه الأخير، وظائفها، التوجه الإستراتيجي للإدارة مع التركيز على وظيفة الشراء.
- **الفصل الثاني "دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسة"** فقد خصص لتبيان دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة، فتم التطرق فيه إلى تعريف القيمة المضافة و الأطراف المشاركة في تحقيقها، سلسلة القيمة و قوى التنافسية (لبورتر)، أدوات و إستراتيجيات تحقيق القيمة و إختتم الفصل بأنشطة الإمداد و التوزيع.
- **الفصل الثالث "تقييم إدارة الإمداد و التوزيع بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم Ramsucre"** خصص لقياس دور إدارة الإمداد و التوزيع في تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة ومحاولة تأكيد الفرضيات أو نفيها، للوصول في الأخير إلى خاتمة تتضمن خلاصة ونتائج وجملة من التوصيات المستنتجة من البحث.



الفصل الأول: إدارة الإمداد و التوزيع

## مقدمة الفصل:

إكتسب مفهوم الإمداد و التوزيع أهميته منذ عهد الحروب حيث كان يقصد به تأمين متطلبات الجنود أثناء الحرب و إمدادهم بكل ما يحتاجونه من معدات في الوقت و بالشكل المناسبين من خلال حفظها و تخزينها و إيصالها بطريقة ملائمة، ثم إنتقل هذا المفهوم لمجال الأعمال للتعبير عن نوعية متميزة من الخدمات و السلع المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها.

تهدف المؤسسة من خلال هذا النظام المتكامل و المترابط لتقديم أفضل منتج للعميل دون المساس بهدفها الأساسي و هو تعظيم أرباحها وتخفيض التكاليف، ولا يقتصر ممارسة هذا النشاط على العاملين في إدارة الأعمال اللوجيستية فحسب و لكن يشارك جميع المتعاملين مع المؤسسة في ذلك بمن فيهم الموردون و الموزعين وغيرهم.

وعلى ضوء هذا، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول الإمداد و التوزيع.
- إدارة الإمداد و التوزيع.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإمداد و التوزيع

يتفق الجميع على أهمية وظيفة الإمداد و التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل و تطورات قبل أن يحظى بما هو عليه اليوم من إهتمام حيث أصبح نجاح أي مؤسسة و محافظتها على تنافسيتها في السوق مرتبط بمدى نجاعة نظامها في الإمداد و التوزيع .

## المطلب الأول: تعريف الإمداد و التوزيع

يتناول مفهوم الإمداد و التوزيع كافة الأنشطة المسؤولة عن تديير و تحرك المواد الخام و الأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية و المنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في إتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى أسواقها. و بمراجعة الكتابات في ذلك المجال فإنه تم إستخدام العديد من المصطلحات للتعبير عن ذلك العلم الجديد منها على سبيل المثال: إدارة المواد، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة قنوات التوزيع، أنظمة الإستجابة السريعة<sup>1</sup>، و يعرف أيضا على أنه عملية كفاءة و فعالية التخطيط و التنفيذ و الرقابة لتدفق و تخزين المواد الخام و للمخزون قيد الصنع و البضائع النهائية و المعلومات المتعلقة بها من البداية إلى نقطة الإستهلاك و ذلك بهدف إرضاء المستهلك و تحقيق إحتياجاته، و هذا التعريف ممتاز لكنه يعطي إنطباعا بالتركيز على البضائع الملموسة حيث أنه كثيرا من الشركات يمكن أن تقدم خدمات بدلا من منتوجات كذلك هذا التعريف يؤدي إلى أن اللوجيستيات تختص بتدفق البضاعة من و إلى الشركة و مهمة اللوجيستيات هي تزويد الزبائن بكفاءة بالسلع و الخدمات طبقا لإحتياجاتهم لذا فهي تعني توصيل المنتج أو الخدمة المناسبة إلى المكان المناسب ، في الوقت المناسب، بالصورة المناسبة و التكلفة المناسبة مع تحقيق أعلى عائد للشركة.<sup>2</sup>

كما عرفه مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1972 على أن الإمداد و التوزيع هو تلك العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفاء و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء و بالرغم من القبول العريض الذي حظي به هذا التعريف إلا أنه لايعتبر تعريفا متكاملًا لتركيزه على السلع المادية و إهماله لجانب الخدمات.<sup>3</sup>

وبصوة عامة إذا ألقبت نظرة على الكتابات التي تناولت مفهوم الإمداد و التوزيع نجد أن كثيرا منها وضع تعريفات محددة لكل مصطلح من المصطلحات السابقة و في بعض الأحيان الخلط بينها. فعلى سبيل المثال تتجه بعض الكتابات لإستخدام مصطلح إدارة المواد بأنه يشير إلى تديير و تحركات المواد الخام و الأجزاء سواء من

<sup>1</sup> محمد أحمد حسان، "إدارة الإمداد و التوزيع"، دار الفكر الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2006، ص.3  
<sup>2</sup> رونالد أتش باولو، "تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد"، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص.26  
<sup>3</sup> Ballo.H.Ronald. "business Logistics Management". Prentice-Hall. Inex. 1999. Ne Jesey. p16

الموردين إلى المنظمة أو داخل المنظمة نفسها أثناء عملية تصنيع المنتجات. بينما تتجه كتابات أخرى للفصل بين أنشطة إدارة الإمداد و التوزيع الداخلي (من الموردين إلى المنظمة) و بين إدارة المواد (داخل المنظمة نفسها) ويرجع ذلك الخلط أو عدم الإتفاق المحدد لأنشطة كل من مكونات الإمداد و التوزيع إلى سببين رئيسيين، أولهما حداثة مفهوم الإمداد و التوزيع فعلى الرغم من أن أنشطة الإمداد و التوزيع تعتبر من أقدم أنشطة المنظمة إلا أن تناولها في إطار عملية أو وظيفة واحدة بغرض التنسيق فيما بينها يعتبر من أحدث العلوم الإدارية في الوقت الحالي أما السبب الثاني يرجع إلى صعوبة الفصل بين الأنشطة المكونة لمفهوم الإمداد و التوزيع فكثير من الأنشطة يتم إنجازها في العديد من المراحل بصورة متماثلة، فعلى سبيل المثال النقل يمثل أحد العوامل الهامة لكل مرحلة من مرحلة التوزيع المادي و التوزيع الداخلي.

### المطلب الثاني: أسباب ظهور نشأة الإمداد و التوزيع

أ) أسباب ظهور الإمداد و التوزيع: من بين الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور إدارة الإمداد و التوزيع ما يلي:

1

1-الخبرات العسكرية: لقد ظهر ومفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية ونصفه خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم من خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية.. إلخ

2-تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف ، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.

3-تغير أنماط الاستهلاك : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى هذه الأسباب يذكر مايلي:<sup>3</sup>

1-الإهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية .

<sup>1</sup>محمد عبد العليم صابر، "إدارة اللوجستيك"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008، ص 8.

<sup>2</sup>عبد العزيز بن قيراط، "إدارة الأعمال اللوجستية - التوزيع والإمداد"، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2007 - 2008.

<sup>3</sup>علي فلاح الزعي وآخرون، "إدارة الأعمال اللوجستية، التوزيع والإمداد"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2012 ص 35.

2-الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: إنتشرت الدراسات التي إهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الموارد إلى المؤسسة أو الصادرة منها.

3-الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك ، حيث ظهر اللوجستك لسد هذه الفجوة ، كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.

4-الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال ، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة .

ب)نشأة الإمداد و التوزيع:كما يعتبر الإمداد والتوزيع بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ" و "جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم تعرف مفهوم التوزيع و الإمداد إلا في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم الأعمال اللوجيستية قد تطور عبر المراحل الزمنية المتعددة التالية:<sup>1</sup>

- **مرحلة من عام 1945-1965:** وفيها ظهر مفهوم الأعمال اللوجيستية كنشاط متكامل لعدة أسباب منها الإهتمام بقنوات التوزيع المباشرة و غير المباشرة و تنظيمها و الإهتمام بالخدمات المقدمة للزبون و تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة من خلال تقديم أسلوب علمي لتقييم بدائل الأعمال اللوجيستية.

- **مرحلة من عام 1966-1972:** كما كانت هذه المرحلة بمثابة الإختيار لمفاهيم و أسس نشاطات الأعمال اللوجيستية حيث ظهرت إدارة التوزيع المادي لتساعد في رفع مستوى الأداء في الشركات.

- **مرحلة سنة 1973 و حرب أكتوبر:** لقد شهدت هذه الفترة تغيرات سياسية و إقتصادية خطيرة على مستوى العالم، فارتفع سعر البترول و إرتفعت أسعار المواد و المنتجات الصناعية الأخرى و إرتفعت أسعار إحتياجات الشركات

وعليه ظهرت مستويات و أساليب جديدة منها الإرتباطات طويلة الأجل و التخطيط المسبق بدلا من سياسة ردة الفعل و تحديد موقع إدارة الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال

علي فلاح زعبي و آخرون، مرجع سابق، ص. 31- 32<sup>1</sup>

- مرحلة تكامل أنشطة إدارة الأعمال اللوجيستية: من أجل تكامل الأعمال اللوجيستية و تحقيق أهداف الشركة و تلبية إحتياجات العمل كان لابد من إتباع نظام واحد لـخزن و نقل المواد و المنتجات في الشركة حيث أن نظام الرقابة و الإتصال و التنسيق بين التوزيع و التوريد واحد، ثم إن النظام المتكامل لإدارة الإمداد و التوزيع يساعد على الربط بين نشاط الإنتاج و نشاط التسويق و عليه فإنه يشير إلى نشاطين هما إدارة المواد(التوريد) و نشاط التوزيع المادي(الخزن و النقل و المناولة و غيرها).

### المطلب الثالث: أهداف الإمداد و التوزيع

- الهدف الرئيسي للإمداد و التوزيع يتمثل في ضمان و توفير إحتياجات المنظمة و العملاء من مواد و خدمات بالجودة المناسبة و الكمية المناسبة و السعر المناسب و على ضوء هذا يمكن تحديد الأهداف الأخرى كالآتي:<sup>1</sup>
- ✓ تحقيق الأداء الإقتصادي للموارد و الإمكانيات من خلال الشراء للمواد و المستلزمات بأقل تكلفة ممكنة مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة.
  - ✓ تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالإحتياجات و هذا لعدم حدوث إنقطاعات في العمل في كافة وحدات و أنشطة المنظمة.
  - ✓ المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة و الموردين مما يساعد على تحسين صورتها.
  - ✓ تقوية المركز التنافسي للمنظمة و تنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة و فعالية الأنشطة الإمدادية و من تم ضبط و ترشيد تكاليف و مصاريف المشتريات و المخازن.
  - ✓ تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة و الصحيحة عن المنتجات المعروضة .
  - ✓ جذب الزبائن وإثارة الإهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر و غير المباشر.
  - ✓ تغيير الميول و الإتجاهات و الرغبات الإستهلاكية حول السلع و الخدمات.
  - ✓ تغيير التفضيلات الإستهلاكية و الإقناع و الوصول إلى قرار الشراء و تكرار الشراء.
  - ✓ العمل على تشكيل أنماط حياتية متطورة .
  - ✓ رفع مستوى جهود التنمية الاجتماعية و الإقتصادية في الدولة .
  - ✓ تحقيق أعلى عائد ممكن على الإستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم المنظومة

### اللوجستيات

مصطفى محمود أبو بكر، "إحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص36.<sup>1</sup>

✓ خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.

وتذهب المنظمات إلى أبعد من ذلك و هو تحقيق ما يسمى بالخمس أصفار:<sup>1</sup>  
 صفرمخزون:تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.  
 صفراًجال:تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يدي إلى تحسين خدمة العملاء.  
 صفراًخطاء:عدم وجود أخطاء في المنتج يعني تحقيق خدمة جيدة للعملاء و تخفيض تكاليف المنظمة.  
 صفراًوراق:عن طريق إستخدام تكنولوجيايات حديثة مثل الفاكس،الأنترنت ،الهاتف،الحاسب الآلي،الكمبيوتر هذا يقلص من إستخدام الأوراق ويزيد من سرعة تقديم الخدمة.  
 صفرعطل:يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل و ليس عند حدوثه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.  
 ويقصد بأهداف الأعمال اللوجيستية النتائج النهائية التي ترغب الشركة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة الأعمال اللوجيستية، فهناك إجماع بين الإقتصاديين على أن للمؤسسة الإقتصادية على إختلاف طبيعتها ثلاثة أهداف إستراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة وهذه الأهداف هي كالآتي:<sup>2</sup>  
 1.هدف الربح:يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محدودة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، التشريعات الجبائية، وكذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح قابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا للمساهمين في رأس المال للمؤسسة، كما تمد المؤسسة بفائض قبل الإستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التوزيع هذا القدر من الربح؟وحتى يمكن لإدارة التوزيع أن تساهم بفعالية في زيادة معدل العائد على الإستثمار، لا بد أن تكون على دراية بجميع العناصر المساهمة في تكوينه و أخذها بعين الإعتبار.  
 2.هدف النمو:يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يأتي بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو زيادة الطلب على الإنتاج و زيادة شدة المنافسة.

3.هدف البقاء:يعتبر بقاء و إستمرارنشاط المؤسسة في السوق هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التوزيع بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التوزيع من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها. ومن ثم فإنها تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق إستمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالبحث

مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 37<sup>1</sup>

بإستمرار على فرص توزيعية جديدة وضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التوزيعية وهناك من أشار إلى أن أهداف الإمداد و التوزيع في الشركات و التي تتمثل في:

- ❖ تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة و الصحيحة عن المنتجات المعروضة.
- ❖ جذب إنتباه و إثارة الإهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر و غير المباشر.
- ❖ تغيير الميول و الإتجاهات و الرغبات الإستهلاكية حول السلع و الخدمات.
- ❖ خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- ❖ السعي للوصول لقرار الشراء المناسب.

#### المطلب الرابع: علاقة وظيفة الإمداد بالوظائف الأخر

1-علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج:إن المفهوم الأساسي الذي ترتكز عليه إدارة الإنتاج أو العمليات يتضمن غالبا أنشطة لوجيستية حيث تتحمل إدارة العمليات مسؤولية الإنتاج و التسليم للسلع المادية و الخدمات<sup>1</sup>، فالإنتاج أو العمليات يهتم غالبا بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، وفي هدفها الرئيسي و المتمثل في الإنتاج بأقل مستوى ممكن من التكلفة. إن توحيد الأنشطة اللوجيستية مع نشاط الإنتاج و وضعها تحت إشراف واحد بدلا من تشتتها بين إدارتين مختلفتين إضافة لباقي الأنشطة كالتسويق ضروري لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

تقوم إدارة الإمداد و التوزيع بتنظيم حركة المواد من بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن إستخدامها في العمليات الإنتاجية و هنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط الإمداد بالنسبة لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق بإحتياجات هذا الأخير ثم المعلومات المترتبة عن فعالية أداء وظيفة الإمداد في منظور وظيفة الإنتاج فمن هذا المفهوم يكون على إدارة الإنتاج أن تمتد إدارة الإمداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين و من تم تحقيق كفاءة الوظيفتين معا.<sup>3</sup>

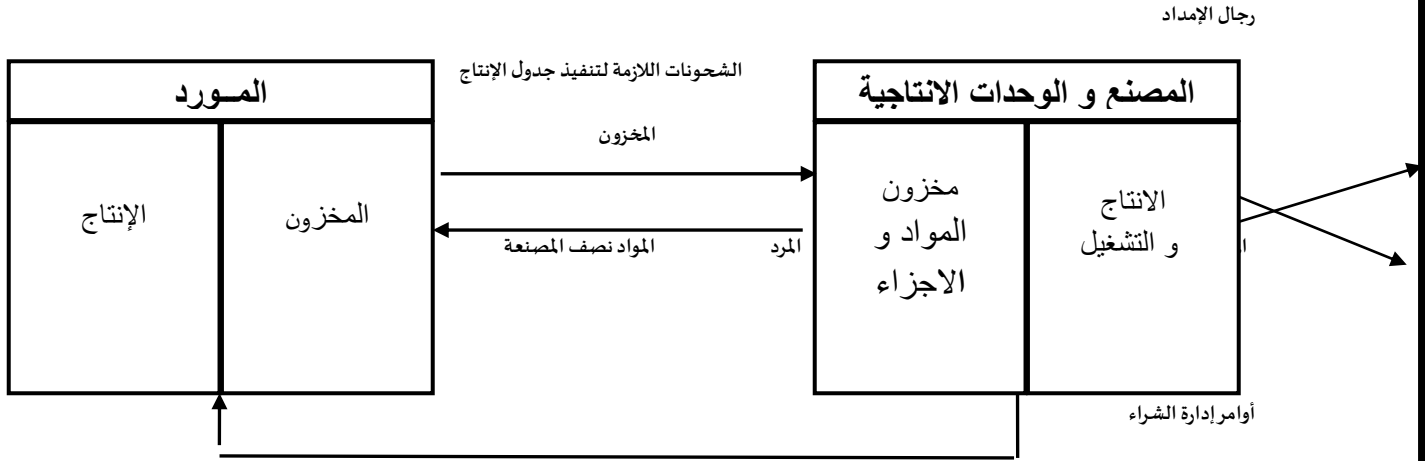
كما يوضح لنا الشكل رقم(1-1) أن الإدارة الفعالة للإمداد و التوزيع هي التي تقوم بالتنسيق بين إحتياجات العملية الإنتاجية و عملية التوريد، فهي تعمل على تحويل حاجيات الإنتاج إلى أوامر شراء، وتتحدد هذه الإحتياجات حسب طلبيات العملاء و هنا يقوم رجال الشراء بإختيار المورد القادر على توريدهم بالسلعة

<sup>1</sup> Kotler Ph "Marketing Management.planning.analyzing".implementation.prentice-hall.inc 1994.New Jersey.p13

ثابت عبد الرحمن إدريس، " مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية"، الدار الجامعية،مصر، 2002، ص. 32  
تفيدة علي هلال، " إدارة الموارد و الإمداد"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى،مصر، 2002، ص. 23-24 <sup>3</sup>

المناسبة من حيث النوعية و الأسعار، ويشمل أمر الشراء بعد البيانات المهمة مثل الكمية المطلوبة و مكان التسليم و تاريخ التسليم و غيرها من المعلومات الضرورية.

الشكل (1-1) علاقة الإنتاج بوظيفة الإمداد



المصدر: نهال فريد مصطفى، "إدارة المواد والإمداد"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص. 70

2- علاقة وظيفة الإمداد و التوزيع بوظيفة التسويق: تتمثل علاقة الإمداد و التوزيع بالتسويق في عناصر هذا الأخير المتمثلة في:<sup>1</sup>

- المنتج: هذا المصطلح يستخدم لوصف المهام اللوجيستية المتعلقة بالإنتاج كتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد إنتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستيات على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن إستمرار الإنتاج بالشكل الأنسب معتبرين في ذلك التكاليف و مستوى الخدمة و غيرها من الإعتبارات كذلك تصميم المنتج، و الجودة و الإسم التجاري و خدمات ما بعد البيع.
- السعر: وهو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة او خدمة او مدخل إنتاج. وسياسة التسعير تتضمن إتخاذ قرارات مهمة و حساسة للغاية.

علي فلاح زعبي و آخرون، مرجع سابق، ص. 60- 62<sup>1</sup>

- التوزيع: يشار إليه بالمكان أو القنوات التسويقية. إن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع التي يتم من خلالها إنتقال السلع و الخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها.
- الترويج: يعتبر العنصر الأكثر تأثيرا في بقاء الشركة و نموها و يتألف من: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، تعمل هذه العناصر على الإقناع و التأثير لإستمالة سلوك المستهلك.

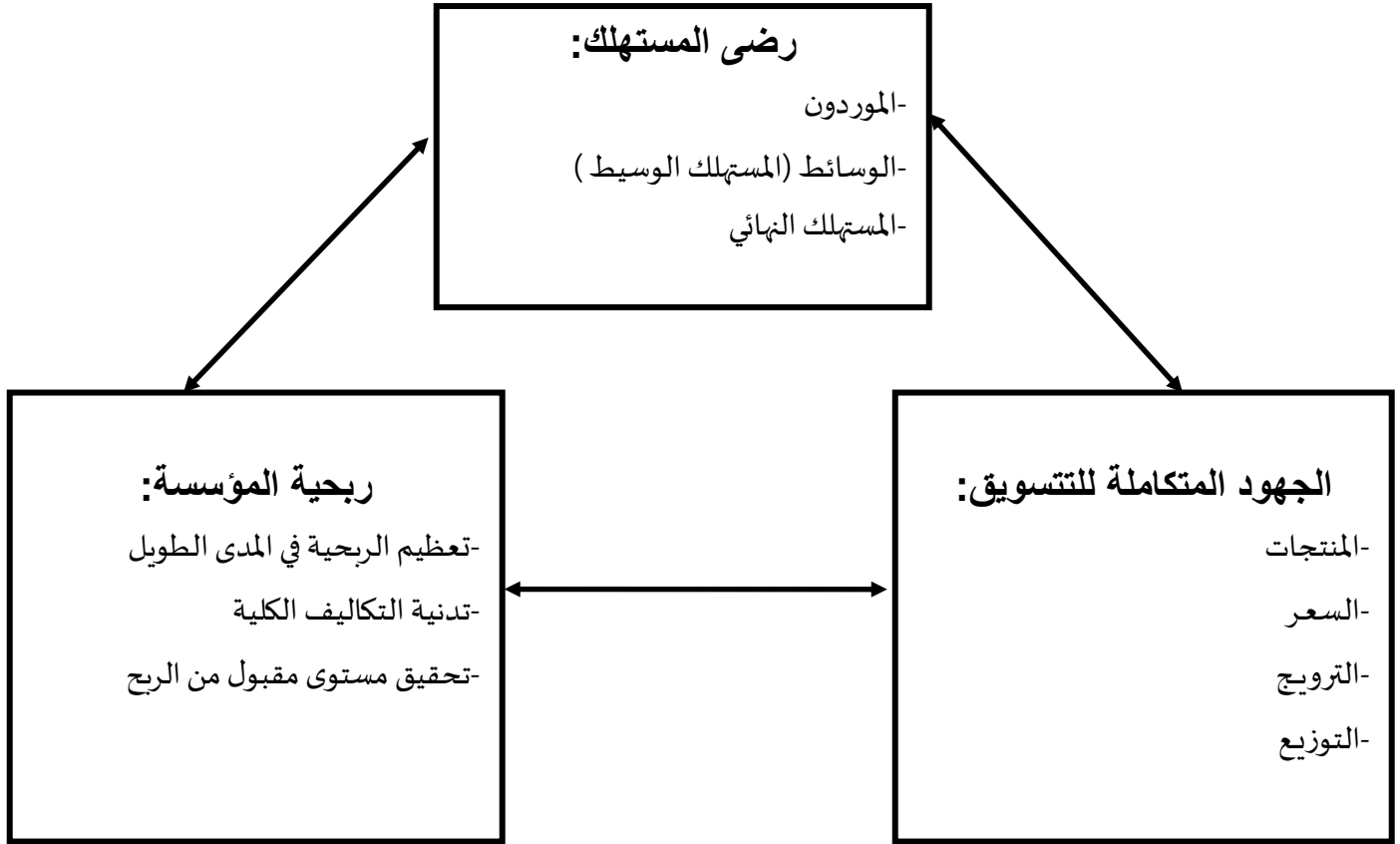
وأهم البيانات و المعلومات التي تقدمها إدارة التسويق لإدارة الإمداد هي<sup>1</sup>:

- قيمة المبيعات الحالية المتوقعة و أيضا خطط التسويق المختلفة.
- معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة.
- تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند إتخاذ قرارات الشراء.
- تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد و مستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار و التكلفة المناسبة.

يوضح لنا الشكل الموالي رقم (1- 2) أن التنسيق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، يحقق للمؤسسة رضى العميل سواء كان مستهلكا وسيطيا أو مستهلكا نهائيا وهذه الوظيفة مبربوطة مباشرة بموردي المنظمة، وعليه تسعى المنظمة من خلال هذه الجهود إلى تدني تكاليفها دون المساس بالهدف الأساسي لها و هو تعظيم ربحيتها على المدى الطويل.

عبد الغفار حنفي، "أساسيات إدارة الإمداد"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص. 27<sup>1</sup>

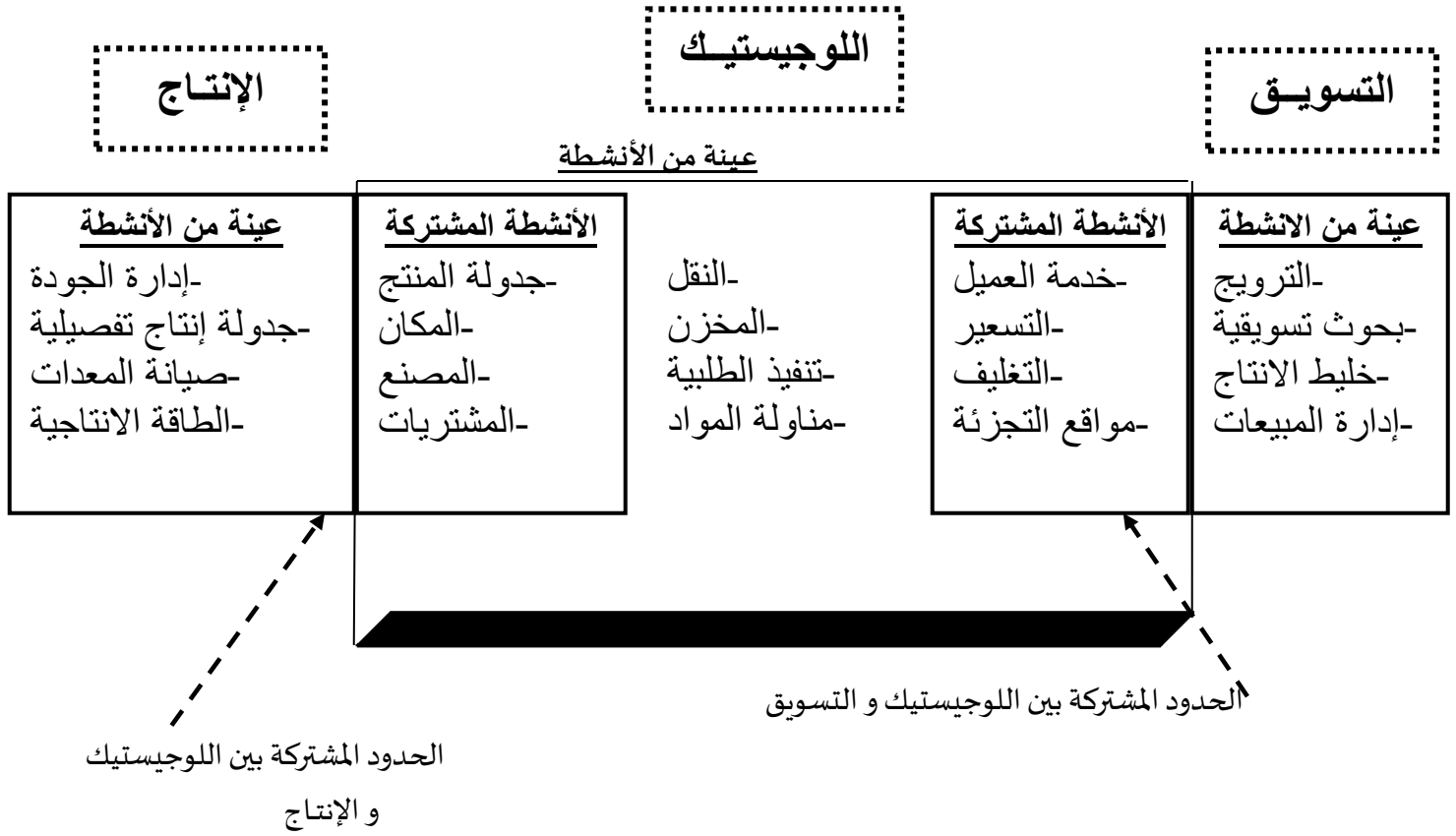
الشكل (1 - 2): المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر: تفيدة على هلال، مرجع سابق، ص.27

كما يوضح الشكل الموالي رقم(1-3) أن التنسيق بين كل من إدارة الإمداد و التوزيع وإدارة الإنتاج و إدارة التسويق يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال الأنشطة المشتركة و المكملة لبعضها و بالتالي تحقيق معايير خدمة العملاء و تخفيض التكاليف و كسب رضى الزبون.

الشكل (1-3): علاقة اللوجستيك بالتسويق والإمداد



المصدر: رونالد إتش بالومرجع سابق ص 43

3-علاقة وظيفة الإمداد بالإدارة المالية: إن أي قرار في المشروع له أبعاد مالية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذن العلاقة بين إدارة الإمداد و الإدارة المالية واضحة فلا بد من التعرف على الإعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء و التي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الإعتمادات المخصصة لها.

إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الإعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا<sup>1</sup>:

\*معلومات عن شروط الإنتمان و أيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.

\*معلومات عن المراكز المالية للموردين و أيضا معلومات عن أسباب التأخير أما إدارة الإمداد فيجب أن تمد

الإدارة المالية بالمعلومات التالية:

\*أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية و المتوقعة حتى تتمكن من:

عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص. 28<sup>1</sup>

- تدبير الأموال لمواجهة هذه المتغيرات.
- توقيت عملية الشراء حتى تتمكن من تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- الإبلاغ عن أي مخالفة للمورد سواء كان تأخير في ميعاد التوريد أو في المواصفات المتفق عليها لإتخاذ الإجراء اللازم بتوقع غرامة أو غير ذلك.

### المبحث الثاني: إدارة الإمداد و التوزيع

ل تهدف إدارة الإمداد و التوزيع لتحقيق التكامل و التناسق بين شتى أنشطة الإمداد و التوزيع من خلال و ظائف و إستراتيجيات معينة تسعى من خلالها للوصول لأهدافها بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الإمداد و التوزيع.

تعرف إدارة الإمداد و التوزيع على أنها العملية المسؤولة عن تنمية و إدارة نظام الإمداد الكلي للمنظمة بمكوناته الداخلية والخارجية، وعلى المستوى التشغيلي، فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من الشراء و التوريد، بالإضافة إلى إمتلاكها للعديد من نواحي التفكير الإستراتيجي، وتتسم أنشطة إدارة الإمداد بخصيتين هما:<sup>1</sup>

- \*التعامل مع أنشطة ذات تأثير على نجاح المنظمة.
- \*التربط و التكامل مع أنشطة المنظمة الرئيسية الأخرى.
- وعلى وجه التحديد فإن إدارة الإمداد تتضمن بالإضافة إلى أنشطة التوريد الأنشطة الرئيسة التالية:<sup>2</sup>
- \*الإنخراط المبكر في فرق الشراء وذلك في أنشطة تقييم المنتجات الجديدة و تحديد مواصفات المواد و استخدام فرق العمل الوظيفية.
- \*الإنخراط المبكر للموردين.
- \*المشاركة الفعالة في فرق العمل الوظيفية و خاصة فيما يتعلق بتأهيل و إختيار المورد.
- \*المشاركة الفعالة في إتفاقات الشراكة و التحالفات الإستراتيجية مع الموردين لتنمية المنافع المشتركة مع الموردين في سلسلة الإمداد و في الرقابة على الجودة والتكاليف .
- \*التحديد المستمر للفرص و التهديدات في بيئة الإمداد الخاصة بالمنظمة.
- \*المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية للحصول على الإحتياجات من المواد الهامة.
- \*متابعة التحسين المستمر في سلسلة الإمداد.
- \*المشاركة الفعالة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- \*أنشطة الشراء و الإمداد.

ثابت عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الإستراتيجية للشراء و الإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص. 58<sup>1</sup>  
المرجع نفسه، 59<sup>2</sup>

\*إدارة المخزون.

\*أنشطة الإستلام و الفحص.

\*التخزين و إدارة المخازن.

\*تخطيط الإنتاج، الجدولة، الرقابة على الإنتاج.

\*أنشطة المرور و النقل.

### المطلب الثاني:مجالات التخطيط لإدارة الإمداد و التوزيع

أ)التنسيق بين أنشطة الإمداد و التوزيع: إن الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد و التوزيع تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموعة أنشطة التوزيع و التوريد كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة عدد الأنشطة بشكل متكامل.وتتطلب عملية إدارة سلاسل التوريد وجود تدفق منتظم من المعلومات و البيانات يسمح بتحقيق الترابط المطلوب و ذلك طالما أن هناك مجموعة من الأنشطة الحيوية التي يجب التنسيق بينها مع أعضاء الشبكة و هذه الأنشطة هي:<sup>1</sup>

1.إدارة العلاقات مع العملاء:إن الخطوة الأولى في عملية إدارة سلاسل الإمداد تنطوي على التعرف على العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المنشأة حيث يقوم الفريق المسؤول عن خدمة العملاء بدراسة و تحليل إحتياجات هؤلاء العملاء بهدف التنبؤ بالطلب و التعرف على أسباب تقلب المبيعات و محاولة تجنبها لذلك يمثل هذا النشاط أول الأنشطة التي تعمل إدارة المنشأة على إدارتها بالتنسيق مع أعضاء سلسلة التوريد.

2.إدارة الخدمة المقدمة للعملاء:إن إدارة الخدمة المقدمة للعملاء داخل إطار سلاسل التوريد يتطلب نظام إتصالات يتميز بالسرعة و الكفاءة.ويساعد على إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بأسعار و خصائص المنتجات كما يساعد أيضا على تدفق أوامر العملاء إلى المنشأة ومتابعتها.

3.إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:يشير هذا النظام إلى الرقابة على المخزون من خلال الموازنة بين إحتياجات العملاء و بين إمكانيات المنشأة و قدرتها على توفير إنتاجها خاصة و أن عنصر الطلب يتميز بالتقلب لذلك تنطوي عملية إدارة الطلب على محاولة تحديد الأنواع التي يتوقع بيعها و الكميات المطلوبة و التواريخ الخاصة بالطلب و ذلك حتى تتمكن المنشأة من التوفيق بين معدلات المنتج و مستويات الطلب.

4.تنفيذ أوامر العملاء:تعمل جميع المنظمات على تحقيق درجة عالية من التوازن و التكامل بين خطط التصنيع و التوزيع و النقل بحيث يتم تنفيذ اوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

نهال فريد مصطفى،مرجع سابق،ص. 143<sup>1</sup>

ويلاحظ كلما إرتفعت كفاءة سلسلة التوريد و تحقق الإنضباط الزمني خلال المراحل المختلفة من السلسلة كلما ساعد ذلك على دقة تنفيذ أوامر العملاء.

5. إدارة عمليات الإنتاج: في ظل تطبيق مفهوم إدارة سلاسل التوريد تنتقل المنتجات عبر مراكز التشغيل في ضوء إحتياجات العملاء و هنا لابد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالإستجابة لتقلبات السوق.

6. التوريد: تقوم المنظمة بالتنسيق مع الموردين بحيث يتم تدعيم عمليات التصنيع و الإنتاج. وهنا لابد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقاً لدرجة أهمية كل منهم بالنسبة للمنظمة. وتلجأ بعض المنشآت إلى الدخول في عملية شراكة مع عدد محدود من الموردين (أسلوب الشراء في الوقت المناسب).

7. تنمية و تطوير المنتجات: في ظل مفهوم سلاسل التوريد لابد من إشتراك كل من الموردين و العملاء في عملية تطوير المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة.

ويقوم المدير المسؤول عن عملية تطوير المنتجات بالآتي: <sup>1</sup>

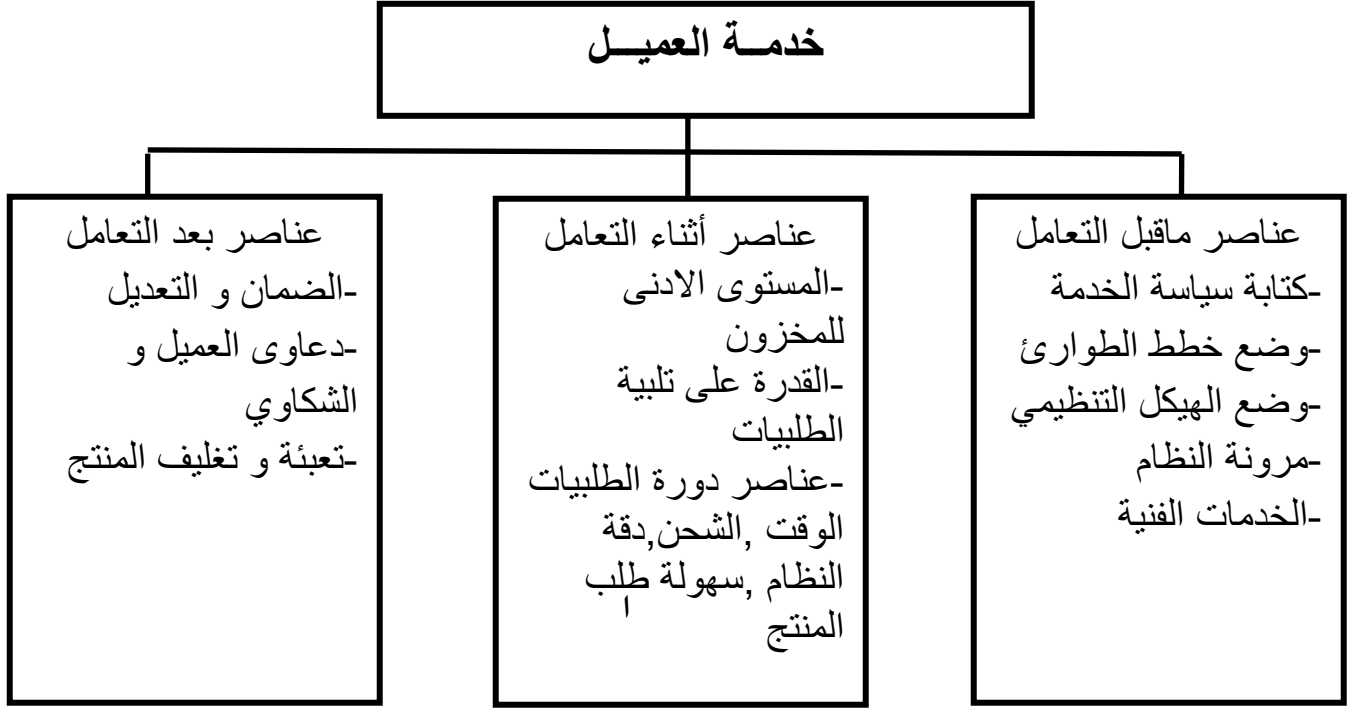
- التنسيق مع المسؤول عن إدارة العلاقات مع العملاء بهدف تعريف إحتياجات العملاء.
- إختيار الموردين في ضوء متطلبات عملية تصنيع المنتجات الجديدة.
- تنظيم عملية إنتقال المنتج الجديد عبر المراحل المختلفة و بما يساعد على تكامل عمليات التصنيع مع كل من التوريد و التوزيع

ب) التخطيط في إدارة الإمداد و التوزيع: تتمثل الأبعاد التخطيطية في إدارة الإمداد و التوزيع فيما يلي: <sup>2</sup>

1. خدمة العميل: يؤثر مستوى خدمة العملاء بشكل كبير على النظام اللوجستي و ذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر، فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، و بإستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماماً. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع لذلك فإن الإهتمام الأول في التخطيط اللوجستي يجب أن ينصب على تحديد مستوى مناسب لخدمة العميل

نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 144 <sup>1</sup>  
ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 62-63 <sup>2</sup>

الشكل (1-4) : عناصر خدمة العميل



المصدر: إتش بالو، مرجع سابق ص. 111

2. إستراتيجية تسهيلات المواقع: إن التموقع الجغرافي لنقاط التخزين، تحدد الخطوط العريضة للخطط اللوجيستية، وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج و التكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث في موقع المصنع أو البائع او الميناء و خلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي يساهم في تعظيم الربحية.

3. قرارات التخزين تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلان إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون إستراتيجيات أخرى للتخزين، وبالتالي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار الإستراتيجية اللوجيستية.

4. إستراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط و أسلوب النقل و حجم الشحنة و مسارات النقل و الجدول الزمني للنقل، إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن و مواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء و المصانع و التي بالتالي تؤثر في موقع المخازن، وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء و تسهيلات الموقع و المخزون و النقل تؤثر القرارات الخاصة بها على الربحية و التدفق النقدي للمنظمة.

### المطلب الثالث: التوجه الإستراتيجي لإدارة الإمداد و التوزيع

كما سبقت الإشارة إليه فإنه من الناحية التاريخية تركزت جهود العاملين في مجال الإمداد على عاملين أساسيين وهما السعر و ضمان إنتظام التوريد، إلا أن التحول إلى مفهوم إدارة الإمداد قد أضاف بعض الأبعاد الإستراتيجية والتي تمثلت في الآتي<sup>1</sup>:

**التكامل:** حيث يجب أن يكون هناك تكامل بين إستراتيجية الشراء و الإمداد و إستراتيجيات الأنشطة الرئيسية الأخرى مثل عمليات التسويق و التمويل من ناحية بينها و بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية المنظمة ككل. التحليل البيئي: إدارة الإمداد يجب أن تحلل المتغيرات و القوى السائدة في بيئتها الخارجية وذلك من خلال التعرف على الفرص و التهديدات في بيئة إمدادات الشركة.

**التكنولوجيا:** يجب على إدارة الإمداد كذلك إستعراض قضايا الحصول على التكنولوجيا و التحكم فيها. فالشركة ترغب في تأمين الحصول على التكنولوجيا الحديثة .

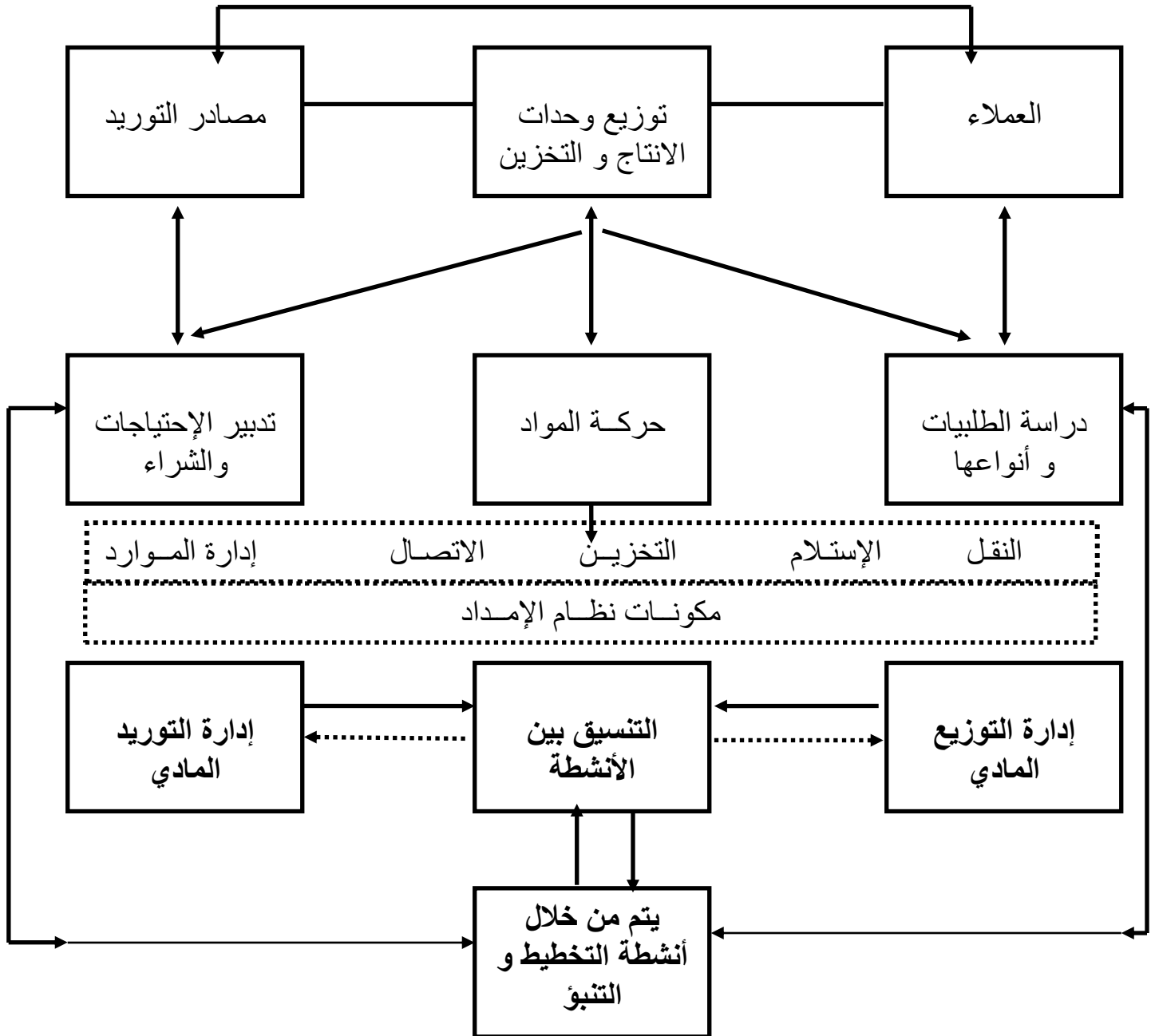
**نظام المعلومات الإدارية:** يجب على إدارة الإمداد ضمان وجود نظم المعلومات يساعد على تزويدها بإحتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب و التكلفة المناسبة وذلك لدعم قدراتها الشرائية. إستراتيجية قاعدة الموردين: إن إدارة الموردين وما يتبعها من تطوير قاعدة خاصة بهم، يجب أن تضمن نجاح سلسلة القيمة التي تنتمي إليها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

**العلاقات التنظيمية:** إن تصميم و إدارة إستراتيجية الشركة و الإمداد بالمنظمة يجب أن يتم بصفة مركزية، بينما يتم إدارة الأنشطة ذات القيمة المضافة المحدودة بأسلوب لا مركزي.

**إستخدام إداريين محترفين:** يجب على المنظمة إستقطاب و تعيين مدراء محترفين في مجال توفير الإحتياجات يضطلعون بالمهام الإستراتيجية مثل إدارة العلاقات و التحالفات و قاعدة الموردين، وغيرهم من المستويات الإدارية الأدنى و الذين يعهد إليهم بمهام الإشراف على أنشطة الشراء و التوريد و إدارة الإمدادات.

ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 24<sup>1</sup>

الشكل (1 - 5):التداخل بين مكونات إدارة الإمداد



المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.21

## المطلب الرابع:تنظيم إدارة الشراء

مر تنظيم إدارة الشراء بعدة مراحل يمكن توضيحها كمايلي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى:تميزت هذه المرحلة بظهور المشاريع الصناعية صغيرة الحجم المملوكة فرديا، لا فصل بين الإدارة و الملكية فيها، حجم نشاطها قليل، في مثل هذه المشاريع كان صاحب المشروع يتولى في العادة نشاط الشراء، وإن زادت عليه المشاغل و الأعباء بحيث لا تسمح له القيام بإجراءات الشراء، قد يولي في هذه الحالة إتخاذ قرار الشراء و إسناد مهمة تنفيذه إلى موظف آخر.

المرحلة الثانية: تميزت هذه المرحلة بنمو و توسع المشاريع، بحيث أصبح من الضروري تقسيم العمل لتمارسه إدارات و أقسام يتولى كل منها نشاطا محددًا إضافة إلى تدير أمر إحتياجات الإدارة أو القسم من المستلزمات، وذلك من خلال رئيس أو مسؤول ذلك القسم. هنا ظهرت إدارة التصميم، إدارة الإنتاج، و إدارة المبيعات و الإدارة المالية، وإدارة الأفراد، كانت أعمال الشراء في هذه المرحلة يمارسها مدير كل إدارة و يتولى تدير إحتياجات إدارته من المواد و التجهيزات بشكل مستقل، إذ يتصل بعض المساعدين له بالموردين و يتفاوضون معهم و ينجزون جميع الأعمال المتعلقة بشراء تلك الإحتياجات.

ممارسة نشاطات الشراء على هذا النحو لا يمكن من إدخال التحسينات في الإنجاز الأساسي لهذه النشاطات، ذلك لإنعدام أي مظهر من مظاهر التخطيط أوالتنسيق و الرقابة، لأن كل إدارة تعمل على توفير إحتياجاتها وفقا لسياساتها الزمنية و سرعة تدير هذه الإحتياجات.

المرحلة الثالثة: تميزت هذه المرحلة بإستمرارية النمو و التوسع للمشاريع، وظهر ميل إلى التخصص (ليس بمعناه الواسع)، وحصلت زيادة طفيفة في الإستقلالية و السلطة، إذ بدأ الإهتمام بالتزايد لنشاط الشراء. في هذه المرحلة و التي تمثل أولى مراحل التطور التنظيمي لنشاط الشراء. قد يعين موظف يختص فقط بحفظ السجلات المتعلقة بالمشتريات و إصدار أوامر الشراء حسب توجهات الإدارة الطالبة و المستخدمة للمواد دون التدخل من الموظف في تحديد المواصفات أو إختيار مصادر التوريد المناسبة. وقد يعهد له في حالة الشراء المتكرر الإتصال بالموردين بناء على تعليمات مدير الإنتاج. وفي مثل هذه الظروف فإن الطريق الوحيد الذي يستطيع من خلاله هذا الموظف القائم بتلك الأعمال تحقيق النجاح هو ضمان سعر أفضل.<sup>2</sup>

المرحلة الرابعة: تميزت هذه المرحلة بالإتجاه نحو التخصص و الإستقلالية الإدارية، ومع زيادة أهمية نشاط الشراء، فقد نشأت إدارة مستقلة للمشتريات، ولكن تحت إشراف مدير الإنتاج الذي تكون له السلطة النهائية في إصدار قرارات الشراء للمواد و المستلزمات، فقد أصبح إجراء الشراء أكثر كفاءة، و أصبح الإحتفاظ بسجلات

مصطفى زهير، "إدارة المشتريات و المخازن"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1985، ص. 54-55<sup>1</sup>  
سليمان عبيدات و آخرون، "إدارة الشراء و التخزين مفهوم حديث لإدارة المواد"، الجامعة الأردنية، الطبعة الثالثة، الأردن، 1999، ص 36<sup>2</sup>

الشراء ضروريا لإستعماله في الصفقات المتوقعة مستقبلا. وأصبح هناك إهتمام بإجراء الدراسات الأولية للسوق لمواجهة الظروف الطارئة و التقلبات في النشاط للإحتياجات، وأصبح الشراء المفاجيء نادر الحدوث نظرا للإهتمام بالتخطيط المسبق لإعمال الشراء. وفي النهاية أصبحت عملية تقييم كفاءة نشاط الشراء وفقا للأداء السابق و ليس على الرأي الشخصي أما المرحلة الأخيرة تميزت هذه المرحلة بتوجه المشروعات الصناعية نحو الإنتاج الكبير و تعقيداته و إحتياجاته الضخمة و المستمرة من المستلزمات التي يمكن أن تتجاوز قيمتها نصف قيمة الإيرادات من المبيعات. في هذه المرحلة و بناءا على الظروف السابقة أصبح من الضروري إيجاد إدارة مستقلة كليا لكنها مرتبطة بهدف المشروعات و بعلاقات مع الإدارات الأخرى تتولى شؤون المشتريات في إطار متكامل لا يشمل الإجراءات الروتينية فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل السياسات السليمة و الخطط الدقيقة لممارسة نشاط الشراء بفعالية و كفاءة.<sup>1</sup>

ومع زيادة الإهتمام بنشاط الشراء و تخصيص إدارة مستقلة له على النحو السابق، أصبح يتوقع من هذه الإدارة الجديدة التفهم الكامل و القبول الصريح للمسؤوليات النابعة من الوظيفة التي تؤديها لخدمة المشروع ككل. من جهة أخرى فإنه في المشروعات كبيرة الحجم و التي تمارس أعمالا متعددة تثار فيها مشكلة الإختيار بين إجراء و تنفيذ جميع أعمال الشراء في إدارة واحدة أو تخصيص إدارات منفصلة لكل وحدة إنتاجية مع إعطائها إستقلالية كاملة في أعمال الشراء، يطلق على الحالة الأولى مركزية الشراء و على الحالة الثانية لا مركزية الشراء، ولكل من هاتين الأخيرتين مزايا و عيوب تتمثل في:

أولا- المركزية في الشراء: تتمثل مزايا المركزية فيما يلي:<sup>2</sup>

تجنب الإزدواجية في الجهد المبذول للشراء.

\* لحصول على خصم الكمية نتيجة تجمع طلبات الشراء في جهة واحدة.

\* التوفير في تكاليف النقل النانجة عن شحن كميات كبيرة و الإستفادة من الحمولة الكاملة لوسائل النقل.

\* فعالية الرقابة على أعمال الشراء.

\* إمكانية توفير المتخصصين في أعمال الشراء بخاصة في الدول المتقدمة و الإستفادة من خبراتهم.

\* إرسال طلبات أقل بكميات أكبر و هذا يخفض من مرات الشراء و بالتالي يخفض من تكاليف الشراء.

أما عيوب المركزية يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* الوقت الذي تستغرقه إجراءات الشراء مركزيا يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في إستمرارية العمل نتيجة

البطء في الحصول على المواد اللازمة.

علي شريف، "إدارة الشراء و التخزين"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص. 54<sup>1</sup>  
سليمان عبيدات، مرجع سابق، ص. 46<sup>2</sup>

\*صعوبة إمكانية تطبيقها في المشروعات الصناعية كبيرة الحجم ذات الإنتاج المختلف في إحتياجاته من المواد و مستلزمات الإنتاج أو المشروعات التجارية التي لها فروع منتشرة جغرافيا على نطاق واسع.  
\*عدم توافر الخبرة الدقيقة في إدارة المشتريات على مستوى الأصناف، فيرى البعض أنه ليس في قدرة إدارة المشتريات إستيعاب الخصائص و المواصفات الفنية لعدد هائل من المواد التي تتعامل فيها مع عدد كبير من الموردين.

\*تنازع السلطات بين إدارة المشتريات و الإدارات الأخرى نتيجة المركزية.

ثانيا- اللامركزية في الشراء يمكن تلخيص مزايا اللامركزية في الشراء كالآتي:<sup>1</sup>

- السرعة في الحصول على المواد
  - قدرة الفرع أو الإدارة الطالبة للمواد على ملائمة هذه المواد مع متطلبات السوق التي تعمل قريبة منه.
  - إعطاء حرية أكبر للفرع أو الإدارة في تحديد متطلباته وفق ظروفه و إحتياجاته من المواد.
- أما النسبة لعيوب اللامركزية فهي تتمثل في عكس مزايا المركزية، وبما أن كلا من المركزية و اللامركزية تتميز بمزايا و عيوب توجهت كثير من المنظمات للجمع بينهما حيث تكون اللامركزية في أعمال الشراء خاصة في المشروعات الكبيرة التي تملك فروع منتشرة على نطاق واسع و في مناطق جغرافية متباعدة و تكون المركزية في الرقابة من خلال مدير عام لإدارة المشتريات لضمان السير الحسن لهذه الوظيفة كما يتولى إجراء الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالشراء و أيضا يقوم بتوجيه النصائح و الإرشادات إلى وكلاء الشراء في الوحدات اللامركزية، فعند قيام المنظمة بالجمع بين المركزية و اللامركزية في الشراء فإنها تستفيد بمزايا كل منهما و تتجنب عيوبهما من خلال الإستراتيجيات و الدراسات التي تعتمد عليها في ذلك أخذا بعين الإعتبار التوزيع الجغرافي للمنتجات، الحجم الكلي للمشروع، الحجم الكلي للمشتريات و كذلك مدى تشابه المشتريات.

سليمان عبيدات، مرجع سابق، ص. 47<sup>1</sup>

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن نظام الإمداد و التوزيع يعتبر نظاما متكاملًا، تسعى المنظمة من خلاله لضمان إحتياجاتها و إحتياجات عملائها من المواد و السلع و الخدمات بالسعر والجودة المناسبين و كذا في الوقت و المكان الملائمين، وتكمن نجاعة إدارة أنشطة الإمداد و التوزيع في كيفية تعزيز مكانة المنظمة التنافسية في السوق من خلال تعظيم الأرباح و التقليل من التكاليف أو الحفاظ عليها بمستوى مقبول، ويظهر ذلك جليا في محافظة المنظمة على علاقتها مع مورديها و عملائها، وتعزيز أداءها الإقتصادي و عليه يمكن القول أن الإمداد و التوزيع يعتبر وظيفة حيوية حيث تحقق جملة من المنافع الزمانية و المكانية للعميل التي تنعكس إيجابا على المنظمة.

الفصل الثاني: دور إدارة الإمداد و التوزيع  
في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسة

## مقدمة الفصل:

معظم المنظمات في عصرنا الحالي ترغب في كسب ولاء العميل من خلال تقديم منتج ذو جودة و حسب تطلعات و رغبات العميل، ففي ظل ظروف السوق التنافسية الحادة أصبح العامل الحاسم بين النجاح و الفشل هو قدرة المنظمة على تنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق قيمة للعميل محاولة بذلك تحقيق قيمة مضافة لنفسها، فالعملية اللوجيستية في واقع الأمر هي المفتاح الرئيسي لتحقيق النجاح و التميز والوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها و توسعها في عالم المنافسة و لما لا تحقيق الريادة و ميزة تنافسية والتفوق على باقي المنظمات الناشطة في قطاعها، لذلك وجب على المؤسسة تعلم أساليب وطرق للوصول لأهدافها مراعية مصالح الشركاء، الموردين، العملاء دون الرفع في مستوى تكاليفها أو الإخلال بهدفها الرئيسي و هو تحقيق هامش من الأرباح وزيادة حصتها في السوق.

وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- شروط نجاعة إدارة الإمداد و التوزيع.
- سلسلة القيمة و القوى التنافسية.

## المبحث الأول: شروط نجاعة إدارة الإمداد والتوزيع

كل مؤسسة ترغب في الحفاظ على مكانتها في السوق، والبقاء في المنافسة، وكسب وفاء وولاء العملاء تسعى لتحقيق قيمة مضافة لنفسها، مراعية في ذلك توفر بعض الشروط المتعلقة بالتكاليف، والأرباح و مدى نجاعة نظامها المعلوماتي و تطور الأساليب التكنولوجية إضافة إلى إتباع مجموعة من الإستراتيجيات بغية الوصول لأهدافها.

## المطلب الأول: تعريف القيمة المضافة

تعريف القيمة المضافة: تعرف حسب: "jean Briman"، بأنها تعبر عن الفرق بين رأس المال الذي يضعه المستثمرون في المؤسسة من أجل إستثماره، والثروة التي يمكن إسترجاعها<sup>1</sup>. كما تم تعريفها أيضا بأنها تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها و تعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس مال، يد عاملة وغيرها... وهي الفرق بين إنتاج المؤسسة و إستخداماتها الوسيطة من السلع و الخدمات التي تحصل عليها من الغير<sup>2</sup>. إذا تعتبر القيمة المضافة مقياسا حقيقيا مردودية المؤسسة، وصورة عاكسة لما تساهمه في الناتج الوطني الإجمالي و يعد تحقيق قيمة مضافة لمؤسسة ما دافعا قويا لوجودها، غير أن هذه القيمة عند تحقيقها توجه إلى أطراف عديدة، في هذا الشأن توجد مقاربتان رئيسيتان:<sup>3</sup>

الأولى: تنص على أن القيمة المنشأة في المؤسسة توجه لأصحاب الأسهم أي الملاك، فإن الهدف بسيط يتمثل في رفع مردودية رأس المال المستثمر من طرف الملاك و أصحاب الأسهم.

الثانية: تقول بأن القيمة التي يتم إنشاؤها توزع على أطراف أخرى هي: الأجراء، الزبائن، المجتمع بما فيه الدولة، عبر الإقتطاعات الجبائية و الأنظمة المالية عبر فوائد القروض... ألخ وكذا أصحاب الأسهم، أهم الأطراف المعنيين بتوزيع القيمة المضافة في المؤسسة هم:

أصحاب الأسهم: وهم أصحاب الدور الرئيسي في المؤسسة و يتم تحقيق القيمة لهم من خلال تعظيم أسعار الأسهم، وكذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

لأجراء (الأفراد العاملين في المؤسسة): يقدم العاملين مؤهلاتهم و جهودهم، معارفهم وخبراتهم، والتي بدونها لا يمكن إنتاج سلع أو خدمات، وتعتبر مشاركتهم لبلوغ أهداف المؤسسة فعالة جدا، حيث يعتبر رأس المال البشري من أغنى أصول المؤسسة، ويتم توجيه القيمة لهم من خلال الترقيات، وبعض الضمانات و المكافآت و غيرها، من أجل حثهم على العطاء و التقدم و التطور.

الموردين: هم الذين يزودون المؤسسة بمجموعة الموارد المادية، المالية والبشرية، والتي تحتاجها من أجل تقديم محفظة منتجات لعروضها على الزبائن

دراج نبيلة، "خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص. 48  
عادل عبد المهدي و آخرون، "الموسوعة الإقتصادية"، دار إبن خلدون، لبنان، 1980، ص. 359<sup>2</sup>

9:43 \_ 08/04/2016، مالية المؤسسة و خلق القيمة [www.dz.org/showth](http://www.dz.org/showth)<sup>3</sup>

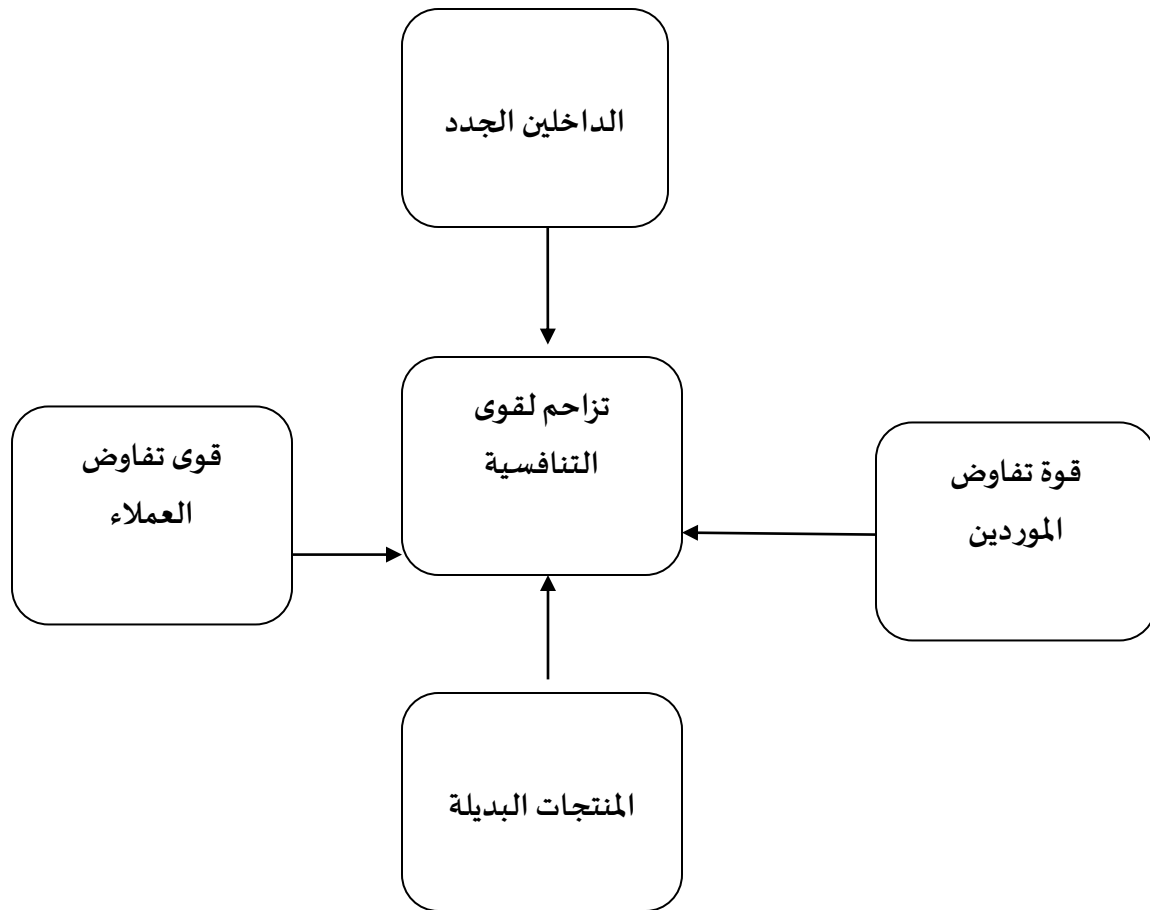
الدولة: التي تمثل بالنسبة للمؤسسة محيطا تخضع فيه لمجموعة من القوانين التي تتخذ إطارا يجب على المؤسسة ممارسة نشاطها في حدوده، وأهم هذه القوانين، القانون الإجتماعي الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة و العمال، القانون الجبائي، القانون التجاري... الخ، بالنسبة لهؤلاء فإن المؤسسة توجه لهم حصتهم من القيمة المضافة عن طريق الإقتطاعات الجبائية، القروض المالية و فوائدها.

الزبائن: تقدم المؤسسة لهم القيمة من خلال المنتجات التي تكون قادرة على تلبية إحتياجاتهم بالشكل المتوقع و المرغوب، أو تفوقه، ويتم تحقيق القيمة للزبون عندما تكون مجموعة تكاليف المنافع الناتجة عن إستعمال المنتج أكبر من التكاليف المدفوعة عليها.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة و القوى التنافسية

1) القوى التنافسية: إن تحليل القوى التنافسية يهدف إلى تحديد معرفة جاذبية القطاع، إن هذه الأخيرة تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية التي إشمئها بورتر في خمسة قوى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (II - 6) : نموذج قوى التنافس لبورتر



المصدر: فيصل السائغي، "أنظمة المعلومات، إستخدامها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسويق، جامعة باتنة، 2007-

يلاحظ من خلال الشكل أن بورتر قسم القوى التنافسية إلى تهديدات الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة، قوى تفاوض العملاء، قوى تفاوض الموردين، شدة المزاومة بين المنافسين و ذلك كمايلي:

أولاً- تهديدات الداخلين الجدد: إن ضغط هؤلاء على القطاع بصفة عامة و القطاع التسويقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة و يغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، فهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديدات الداخلين الجدد منها: أثر التجربة، مستوى الإستثمارات، إمتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول على القنوات التوزيعية... الخ.1

ثانياً- تهديدات المنتجات البديلة: إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج، وهذا من ناحية النوعية و السعر و التكلفة و هامش الربح، ففي الواقع فإن كل المؤسسات تقدم خدمات بديلة ووفق بورتر تحد تلك المنتجات و الخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف من الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات و التي من الممكن أن تحقق أرباحاً.2

ثالثاً- قوى تفاوض العملاء: إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في تقييم قدراتهم على التفاوض في تدني الأسعار و رفع النوعية و التنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة.3

رابعاً: قوى تفاوض الموردين: التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة، وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلاً.4

خامساً- شدة المزاومة بين المنافسين: هناك إرتباط بين شدة المزاومة و بين إنشاء و إستمرارية الميزة التنافسية في صناعة معينة، إذ تدفع المزاومة المؤسسات إلى التطور، الإبداع و تخفيض التكاليف بالإضافة إلى تحسين الجودة و الخدمات و كذا إبتكار طرائق و منتجات.5

2) سلسلة القيمة: طبقاً لهذا المدخل فإن المؤسسة عبارة عن سلسلة من العمليات التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي تقدمها إلى الأسواق، ومن ثم إلى المنظمة ككل. إن الميزة التنافسية هي التي تقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادرها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوري (المنتظم) لكل النشاطات الموجودة داخل المؤسسة و العلاقات فيما بينها و الطريقة المعروفة في هذا الشأن هي مايسمى ب"سلسلة القيمة" حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها و تكلفتها، وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة و الميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤدها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافس، أي أنها وكما يعرفها 'بورتر' تكتيك

زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص. 104<sup>1</sup>  
 توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001، ص. 159<sup>2</sup>  
 زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 105<sup>3</sup>  
 المرجع نفسه، ص. 106<sup>4</sup>  
 المرجع نفسه، ص. 107<sup>5</sup>

يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة و ذلك بهدف تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة أيضا حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها. 1 و قدم مايكل بورتر، وقسم عمليات المنظمة إلى مجموعتين من الأنشطة كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (II-7): سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص.76.

الملاحظ من خلال الشكل هو أن سلسلة القيمة تشكل مجموعة من الأنشطة الرئيسية و أخرى داعمة لهذه الأنشطة، تعمل كلها بالتنسيق من أجل تحقيق تنافسية للمؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>

أ/ الأنشطة الرئيسية: وتتمثل هذه الأنشطة و الوظائف الرئيسية للمؤسسة إنطلاقا من إنتاج المنتج وصولا إلى تسويقه وتتفرع هذه الأنشطة إلى:

أولا- الإمداد الداخلي: ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية و تتمثل في الإستلام، التخزين و النقل... الخ.

ثانيا- الإنتاج: ويضم الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي بالإضافة إلى تشغيل و صيانة التجهيزات، الجمع، التغليف... الخ.

ثالثا- الإمداد الخارجي: ويضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة المتمثلة في المنتج النهائي من حيث النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات و التوزيع المادي للمنتج... الخ.

نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، ص. 76<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Michael Porter, "l'avantage concurrentiel", dunod, France, 1999, p.53

رابعاً-التسويق والبيع:وهي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات و الإستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة.

خامساً-الخدمات:وهي الأنشطة التي تهدف إلى كسب ولاء الزبائن و تتمثل غالباً في خدمات ما بعد البيع.

ب/الأنشطة الداعمة:وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة و دعم الأنشطة الرئيسية إذ بدونها لا تستطيع هاته الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي و تتمثل في: 1

أولاً-البنية الأساسية للمؤسسة:وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة المالية القانونية و المحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات...ألخ.

ثانياً-تسيير الموارد البشرية:وهي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الإحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم ومتابعة مسارهم المهني...ألخ.

ثالثاً-التطوير التكنولوجي:الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث و التطوير وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.

رابعاً-التموين:فهو مجموعة الأنشطة التي تعمل على إختيار الموردين، طبيعة الموارد المشتراة بالإضافة إلى نوع العلاقة التي تربطهم وهذا من أجل ضمان إستمرارية تدفق المدخلات إلى المؤسسة

#### المطلب الثالث:أهمية تخفيض تكاليف الإمداد والتوزيع

تشمل تكاليف الإمداد و التوزيع عادة مايلي:

1)تكاليف النقل: تهتم المنظمات أساساً بعامل التكاليف كأحد أهم العوامل التي يؤثر في ربحيتها، لذلك فإن قياس تكلفة النقل و محاولة تخفيضها مع الحفاظ على مستويات الإنتاج، و المبيعات، وخدمة العملاء تعتبر من الأهداف الهامة لإدارة الإمداد.ويقصد بتكاليف النقل السعر المدفوع مقابل الحصول على خدمة النقل بالإضافة إلى تكلفة التغليف و إعداد السلعة للشحن ثم تكلفة نقل و تحميل السلعة وأخيراً تكلفة التأمين يضاف إلى ذلك المتطلبات الأخرى المتمثلة في الوقود العمالة و الصيانة و الإهلاكات و المصروفات الإدارية و من أهم الخصائص التي تؤثر في خدمة النقل: 2

-مدى الإعتماد على نظام خدمة النقل:وذلك يتطلب أن يتوفر الإتساق بين مكونات النظام و أدواته.

-مدة النقل:وكلما إستخدمت وسائل النقل السريعة التي تعمل على تقليل هذه المدة كلما حسن ذلك من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

-القدرة على تغطية السوق:يمكن ذلك من توصيل الخدمات من الباب للباب مثلاً.

-المرونة:وهذه المرونة ترتبط بمدى موافقة و تكيف المنتجات لمتطلبات الشحن و النقل.

<sup>1</sup> Micheal Porter,op cit ,p54

-التلفيات أو الخسائر في المنقولات: هذه يجب أن تكون في أدنى حد لها إن لم يكن لا وجود لها، وإلا إنخفض مستوى الخدمة المقدم للعملاء، فكلما زادت معدلات التلف أو الضياع بالنسبة للمنقولات كلما أدى ذلك إلى إنصراف العميل عن التعامل مع الجهة المسؤولة عن خدمة العميل.

(2) تكاليف الشراء: أحد أهم الأهداف الأساسية لوظيفة الشراء مثلها مثل أي وظيفة أخرى في التنظيم هو إدارة وتخفيض

تكاليف الشراء، وتتمثل طرق و برامج تخفيض التكاليف فيما يلي:<sup>1</sup>

أ) برامج تخفيض تكاليف الشراء: وتتطلب مايلي:

\*تعاون الإدارة العليا

\*تحديد عناصر التكلفة الممكن تخفيضها أو تجنبها

\*تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

\*قياس مدى ملائمة تخفيض التكاليف للأهداف المراد تحقيقها

\*إعداد التقارير الخاصة بالتكلفة

ويتم تحديد قيمة التكلفة التي تم توفيرها على أساس الفرق بين السعر الذي كان يمكن دفعه و السعر الذي تم دفعه بالفعل.

ب) تقييم أداء قسم الشراء: يجب أن توفر الإدارة المعلومات والبيانات اللازمة من خلال نظامها المعلوماتي و الذي يتضمن

\*عدد و توصيف العناصر المشتراة

\*الكمية المطلوبة من كل صنف

\*ميعاد طلب الصنف

\*ميعاد إستلام أمر الشراء

\*عدد الموردين المتعامل معهم، أسمائهم و عناوينهم

\*جداول الأسعار الخاصة بكل مورد

\*السعر المخطط و سعر شراء وحدة من كل صنف

3- تكاليف المخزون: من أجل بناء إستراتيجية ناجعة للتحكم في تكاليف المخزون يجب على المؤسسة ان تسأل نفسها الأسئلة

التالية:<sup>2</sup>

\*هل هناك مساحات كبيرة للتخزين لا يتم إستغلالها بشكل فعال؟

\*هل المعدات و الوسائل الحالية أصبحت متقدمة؟ وهل تحتاج إلى نوع من الإصلاح و الصيانة؟

\*ماهي تكلفة متطلبات الصيانة وأدوات المناولة التي تستخدم داخل الشركة؟

إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 20<sup>1</sup>

المرجع نفسه، ص. 21<sup>2</sup>

4- التقدم في مجال المعلومات والنظم المعلومات الإدارية:تعرف التكنولوجيا على أنها مجموعة المعارف المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات أوخلق سلع جديدة، وتتعلق التكنولوجيا بجميع أوجه النشاط مثل فنون أنظمة الإدارة، طرق الإنتاج، تسويق المنتج، أو الخدمة، وإدخال تجهيزات جديدة وتطوير و تحسين طرق العمل الحالية، والقيام ببحوث التنمية و التحديث، و التكنولوجيا بهذا تؤثر بطريقة مباشرة و غير مباشرة في نظم الإنتاج والعمليات. وتتحدد الحاجة إليها من إنتاج سلع أو تقديم خدمات على درجة عالية من الجودة، ومقابلة القيمة التي يتوقعها العملاء تجاه السلع أو الخدمات المقدمة إليهم، يقصد بالتكنولوجيا أيضا التطورات العلمية التي تسعى لتطبيق الخبرة و المعرفة على عمليات التشغيل و الخدمات المصاحبة لها، والتكنولوجيا هي مزيج مركب متفاعل من تجهيزات آلية، عمالة، طرق عمل ويتوقف قرار إختيارها على عدة إعتبرات أهمها: <sup>1</sup>

-طبيعة الإنتاج.

- كلفة التكنولوجيا المرشحة إزاء قدرة الموارد المالية المتاحة.

- حدة المنافسة ومدى أخذ المنافسين بالتطورات التكنولوجية.

- خصائص هيكل العمالة المتاحة و إمكانية إستيعابها لنمط تكنولوجي جديد.

من المعروف أن أنشطة الإمداد و التوزيع للمنظمة تتطلب كما هائلا من المعلومات و البيانات التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للعملاء مثل بيانات العميل، حجم المعاملات، مركز التخزين وإمكانياتها، أنواع ووسائل النقل...ألخ وتساعد تلك المعلومات على كفاءة المنظمة في إدارة تدفق منتجاتها إلى أن تصل إلى الأسواق، وبالطبع فإنه مثل تلك المعلومات يصعب التعامل معها يدويا و لذا فالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات قد أدى إلى سهولة تعامل المنظمة بالتخطيط و تنفيذ أنشطة الإمداد و التوزيع، ومن جانب آخر أدى ذلك التطور إلى ظهور العديد من أشكال نظم المعلومات الإدارية القادرة على مساعدة المنظمة في إدارة أنشطة الإمداد و التوزيع بشكل متكامل مثل نظم إدارة لمخزون في وقت الحاجة و التي تساعد المنتجين في الحصول على ما يحتاجونه من الموردين من مواد خام وأجزاء تدخل في العملية الإنتاجية في وقت الحاجة إليها ودون تحمل تكاليف إدارة المخزون.<sup>2</sup> ومن هنا فالمنتج الذي لديه إدارة جيدة لأنشطة الإمداد و التوزيع فإنه يملك أحد جوانب التميز التي تدفع العملاء إلى التعامل معه.<sup>3</sup>

المطلب الرابع: إستراتيجيات وأدوات تحقيق القيمة

(1) إستراتيجيات تحقيق القيمة المضافة: يعتبر منطق الحجم "logique de volume" ومنطق فائض السعر "logique

de premium" من أهم النماذج تحليل التوجه نحو القيمة، وفيما يلي التطرف إلى ما جاء فيهما بالتفصيل:<sup>4</sup>

شريف محمد ماهر، "تخطيط النقل و سياساته"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص25- 26<sup>1</sup>

إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 22<sup>2</sup>

المرجع نفسه، ص. 22<sup>3</sup>

حاتم جود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل لبناء ولائه"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص. 45<sup>4</sup>

أ) المنطق الأول: منطق الحجم و يعبر عن العلاقة بين التكاليف و حجم الإنتاج و يربط هذا المنطق بين متغيرين هما التكلفة و حجم الإنتاج، إستمر خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي، وينطلق من الفرضيات التالية:

- ❖ التكلفة الوحودية للمنتج جزء كبير منها يتحدد بالإنتاج المتراكم.
- ❖ زيادة حجم الإنتاج يخفض التكاليف و هذا ينعكس على السعر و يسمح دائما بتقديم عرض منخفض السعر .
- ❖ الزبون حساس للسعر فقط.
- ❖ السعر يخلق الطلب لذلك يجب تخفيضه مقارنة بالمنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية

ب) المنطق الثاني: منطق فائض السعر ويعبر عن العلاقة بين (السعر) و الطلب حيث يربط هذا المنطق العلاقة بين الطلب و السعر، ظهر خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ويحقق هذا المنطق ميزة تنافسية للمؤسسة بالجودة و يركز على الفرضيات الآتية:

- الجودة مكلفة جدا و الزبون كون علاقة بين السعر و جودة المنتج.
- الزبون حساس للجودة و مستعد لدفع السعر المرتفع.
- إمكانية الحصول عند كل مستوى من السعر على قطاع محتمل من الزبائن
- كلما إرتفع مستوى الجودة و معه بشكل منطقي سعر المنتج ينخفض الطلب و هذا يؤثر سلبا على الوضع التنافسي للمؤسسة. يحتوي كلا المنطقتين على مساوئ جوهرية منها:
- يفرض المنطق الأول أن الرضا يساوي السعر و المنطق الثاني يرى أنه يساوي الجودة العالية لكن عجز كل منهما عن تحديد أسباب عدم الرضا.
- كلا المنطقتين في جوهرهما لا يحققان الرضا بل ينقصان من حالة عدم الرضا.
- كل منطق يحمي أقوى المنافسين من منافسيه في القطاع لكنه لن يضمن له الحماية من منافس إستطاع أن يتميز بتوليفة (السعر/الجودة) أو ما يعرف بمنطق تحقيق القيمة.

2) توليفة منطق القيمة: يعمل منطق القيمة وفق التوليفة (السعر/الجودة) التي تعرف بتوليفة القيمة، فجودة المنتج تعبر عن قدرة المنتج في تحقيق المنافع للزبون، أما السعر فهو القيمة المادية التي يدفعها الزبون مقابل مستوى معين من الجودة، نشأ التوجه نحو خلق القيمة للزبون من تحولين هامين هما:<sup>1</sup>

أ) التحول من الجودة إلى القيمة: إن مجال صناعة السيارات يسمح بتسليط الضوء على آلية التحول نحو القيمة إنطلاقاً من تموقع premium، إذ أدركت المؤسسات الأوروبية و الأمريكية حتمية هذا التحول نتيجة المنافسة الكبيرة التي أعلنتها المؤسسات اليابانية في الأسعار و بجودة ليست بعيدة عن الجودة الأوروبية و الأمريكية.

ب) التحول من الحجم إلى القيمة: هذا التحول يعتبر أصعب من التحول من الجودة، إلا أن المؤسسات الآسيوية للسيارات أثبتت إمكانية التوجه من الحجم إلى القيمة، حيث أضافوا إلى سياراتهم اليوم جودة أعلى من مثيلاتها دون تعديلات كبيرة في المنتج و ركزوا على الخدمات المرافقة من دون إرتفاع في السعر، إضافة إلى تمديد فترة الضمان إلى ثلاث سنوات، فما يجب فهمه هو أن التحول من منطلق الحجم إلى منطلق القيمة صعب و يتطلب وقتاً طويلاً، لأن تخفيض التكاليف مسألة داخلية و يمكن للمؤسسة التحكم فيها، على عكس الزيادة في الجودة فهي تتوقف على إدراك الزبون و هو ما يصعب للمؤسسة التحكم فيه.

3) أدوات تحقيق القيمة المضافة: تسمح أدوات تحقيق القيمة للمؤسسة بالبحث عن الطرق التي تساعدتها لتحسين من أدائها و بالتالي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من البقاء والريادة في السوق، وتتمثل هذه الأدوات في الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- الرسوم البيانية خاصة بالسبب و النتيجة
- المجموعات الإسمية
- أدوات التحليل الإحصائي

أ) المجموعات الإسمية: وتسمح هذه الطريقة للأفرا الأعضاء أن يقدموا الأفكار بشكل مستقل. وتتلخص خطوات إتباع هذه الطريقة فيما يلي:<sup>2</sup>

\* تحديد الأعضاء الذين سوف يشتركون في إتخاذ القرارات.

\* قيام الأعضاء بالإتفاق على الهدف المشترك من الإجتماع.

\* يقوم كل عضو بشكل مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به (بمعزل عن الآخرين).

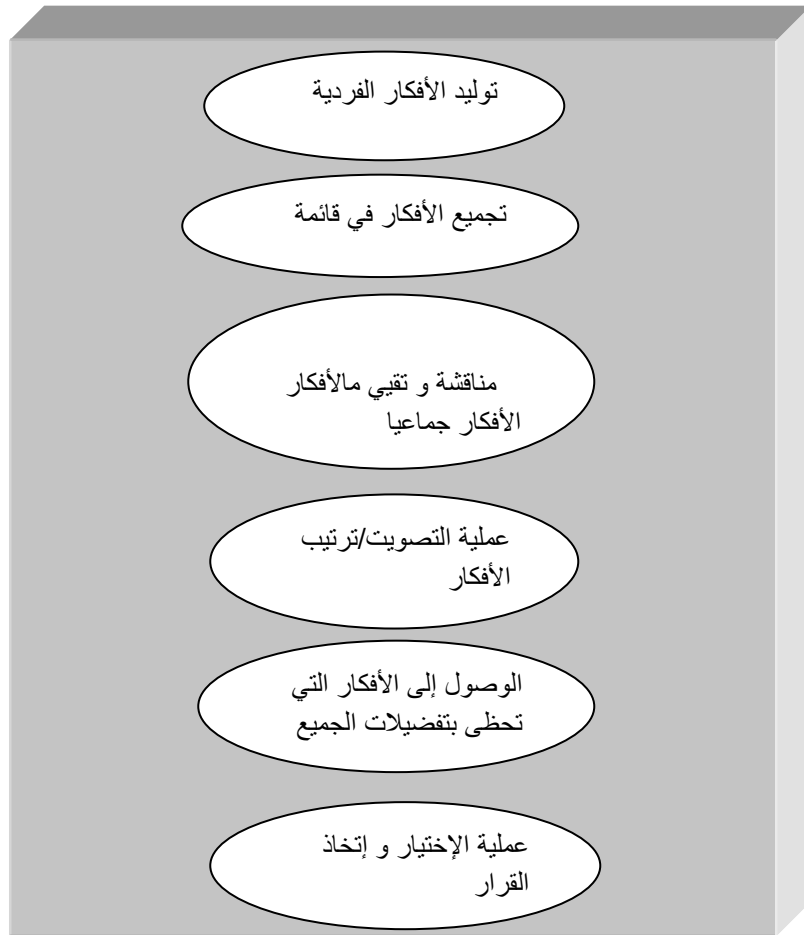
\* يتم تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي الأعضاء في المجموعة ثم مناقشتها وتعديلها في ضوء آراء و أفكار الآخرين. ولقد أثبتت الدراسات أن طريقة المجموع الإسمية تعتبر أكثر فعالية على غيرها من الطرق، حيث أنها تؤدي إلى إنتاج أفكار بناءة وتوصيات عملية، كما أنها تقلل من حدوث النقد و النزاعات الشخصية بين الأعضاء، كما أن التعاون و الإقناع و الإقتناع يمثلون السمات الرئيسية لهذه الطريقة. وتتمثل خطوات القيام بهذه الأخيرة بما يلي:

الخطوة الأولى: تقسيم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات صغيرة، وتتولى كل مجموعة طرح و تنمية أفكارها بخصوص مشكلة معينة، ولكن بصورة فردية حيث يقوم كل عضو بكتابة أفكاره بدون مناقشة أو تفاعل مع باقي الأعضاء في نفس المجموعة.

الخطوة الثانية: يقوم أعضاء كل مجموعة بمناقشة أفكار أعضائها كل على حدة من خلال حلقة نقاشية دائرية، و ثم يتم كتابة الأفكار .

الخطوة الثالثة: يتم الأعضاء بالتصويت على الأفكار المطروحة من خلال الترتيب حسب أهميتها، ثم بعد ذلك يتم تجميع الأصوات وكتابتها أمام كل فكرة من الأفكار التي هي موضوع التصويت و أخيرا يمكن تحديد الفكرة أو مجموعة الأفكار التي تحظى بإتفاق و تفضيل الأعضاء جميعا و ذلك تمهيدا لإتخاذ القرار المناسب. وكل ما سبق ذكره موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (II - 8): خطوات أسلوب الجماعات الإسمية



المصدر: حاتم نجود، مرجع سابق، ص48

### (ب) التحليل الإحصائي:

بصفة عامة تؤدي أدوات التحليل الإحصائي إلى زيادة الفهم المتعمق للعمليات في المنظمة من خلال قياس الذي يحدث (مستوى النشاط، وتكراره، المشكلات التي تعوقه و أسباب هذه المشكلات). يستخدم التحليل الإحصائي عادة نوعيتين من البيانات و هما بيانات عن الخصائص و أخرى عن المتغيرات كما يوضح الجدول التالي<sup>1</sup>:

حاتم نجود، مرجع سابق، ص51<sup>1</sup>

## الجدول رقم (II - 1): التحليل الإحصائي

المتغيرات	الخصائص
*ما هو عدد الأيام التي وصلت إليها الشحنة متأخرة/مبكرة؟	*هل تم الشحن في الميعاد المحدد؟
*ما هو عدد الوحدات/الأصناف التي تم تسليمها للعميل مقابل التي إشتمل عليها الطلب؟	*هل كانت الفاتورة صحيحة و خالية من الأخطاء؟
*ما هو الاختلاف بين ما إشتملت عليه الفاتورة (في صورة مبالغ مالية) وبين ما يجب أن تشمل عليه؟	*هل كان العميل راضيا على الأداء لمنتوجاتنا؟

المصدر: حاتم نجود، مرجع سابق، ص 50

وأدوات التحليل الإحصائي متعددة و يمكن إستخدامها بنجاح في مجال تحليل بيانات الخصائص و المتغيرات الخاصة بالعمليات اللوجيستية، ومن أكثر هذه الأدوات إستخداما:  
\*التكرارات.

\*تحليل النسب المئوية.

\*الرسوم البيانية مثل الأعمدة، الدوائر، المنحنيات وغيرها.

\*المتوسطات الحسابية.

## المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتوزيع

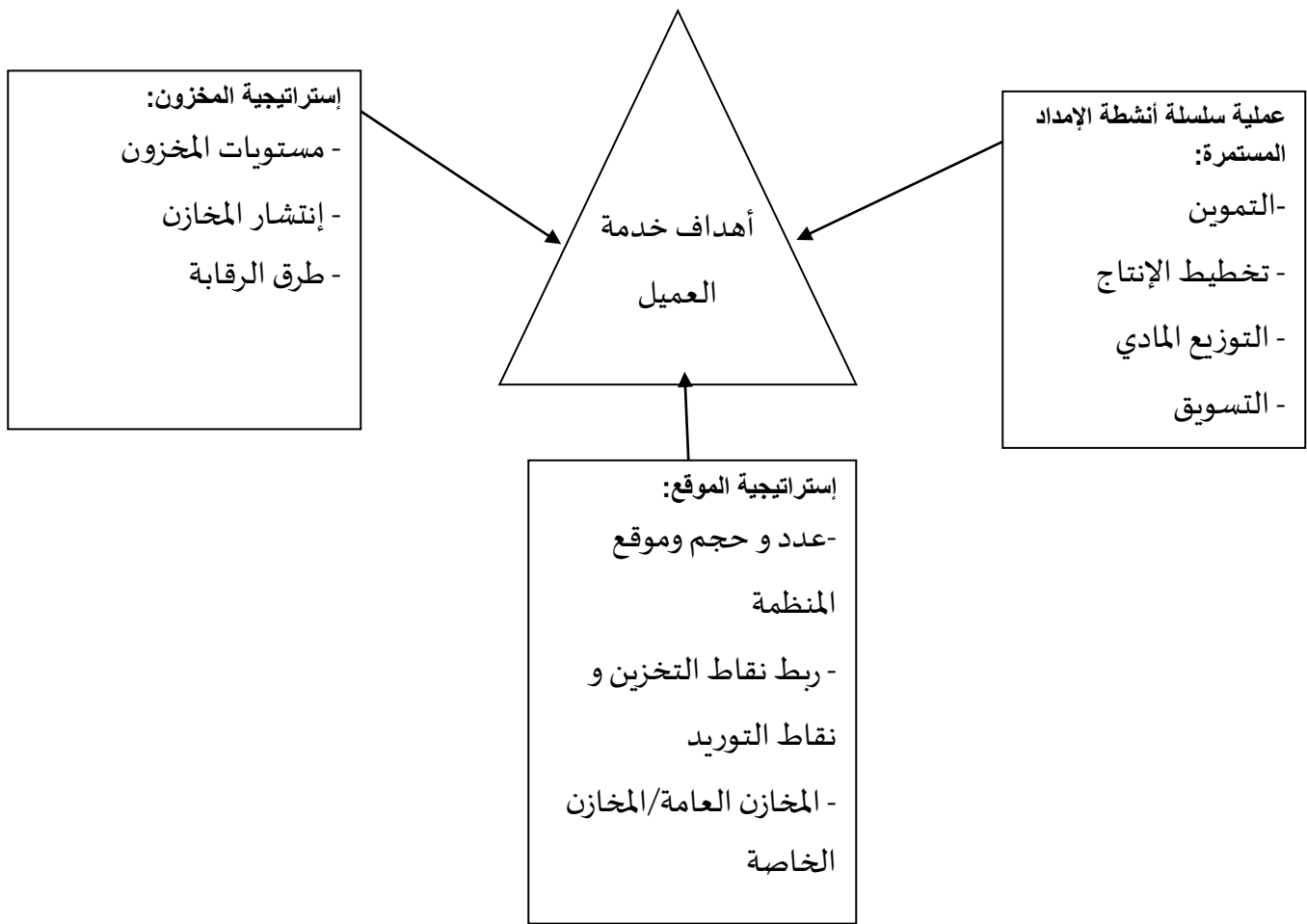
تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتوزيع و التي لا يمكن فصل مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة وصل بين مدخلات و مخرجات المؤسسة، نظم المعلوماتية التي تسهل عملية إنسيابية المعلومات وتدفعها في كل الإتجاهات بالإضافة إلى الأنشطة المساعدة المتمثلة في الشراء، المناولة، التعبئة و التغليف.  
المطلب الأول: خدمة العميل.

تعتبر خدمة العميل الوظيفة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة و إن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيًا على تطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات و تطلعات العملاء<sup>1</sup> فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجيات و

نور الهدى بوهتالة، مرجع سابق، ص. 70<sup>1</sup>

التكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباته وإحتياجاته و بأقل تكلفة<sup>1</sup>، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة: إن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلبات العميل بشكل جيد و تحتاج المؤسسة في تحديد متطلبات العميل إلى الفهم الجيد له و تفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ما له قيمة لديه و تحديد ممثله في إتخاذ قرار الشراء، ومن ثم البحث في إحتياجات و متطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والإعتمادية في المنتجات و الخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل و في بعض الأحيان تستمر إلى خدمات ما بعد البيع المتمثلة في الصيانة و خدمة المعدات و غيرها من الدعم الفني.<sup>2</sup>

الشكل رقم(9):مثلث إتخاذ قرارات الإمداد والتوزيع



المصدر:دونالد آتش باولو، مرجع سابق، ص.57

المطلب الثاني:النقل

<sup>1</sup> Renne Iflure et gilles Ventrik, "gestion de la relation clienk,solution d'entreprise".edition eroyolles,paris,2005,p.9

رونالد آتش باولو، مرجع سابق، ص. 110<sup>2</sup>

1) مفهوم وظيفة النقل: تتمثل هذه الوظيفة في إختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها و إعداد جدولتها ومراقبة الإختلافات التي تتعلق بعروض النقل ، وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة. لقد إختلفت الآراء حولها إذا كان النقل نشاطا إقتصاديا(إنتاجيا) أو أنه نشاط خدماتي و ترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة يختلف عن باقي الصناعات الأخرى.<sup>1</sup>

2) أهمية وظيفة النقل: يتمثل دور النقل في الإمداد فيمايلي:<sup>2</sup>

ترجع أهمية وظيفة النقل إلى أنها تساعد على إضافة المنافع المكانية و الزمانية للسلعة حيث تتحدد سرعة إنتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى في ضوء كفاءة هذه الوظيفة. فإذا لم يتوفر المنتج المعين في المكان و الزمان اللذان تظهر فيهما الحاجة إليه فإن المنشأة قد تعاني من العديد من المشاكل ذات التأثير السلبي على الأرباح مثل إلغاء طلبيات العملاء و إنخفاض درجة و لاء العملاء و توقف الإنتاج

- النقل يسمح بسريران البضائع بين مختلف النقاط الثابتة.

- إختيار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد و الموقف التنافسي للشركة و الطلب على المنتج في السوق.

- النقل يؤثر على تكاليف المؤسسة ككل.

3) أنواع وسائل النقل: تتمثل أنواع وسائل النقل فيمايلي:<sup>3</sup>

السكك الحديدية (القطارات): تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، لأنها تستوعب أكبر كمية من المنقولات، وبكلفة منخفضة.

الشاحنات(السيارات): تشمل المركبات الكبيرة والصغيرة، تتميز بأنها مرنة وسريعة، وتنقل الشحنات الصغيرة، ولكن تكلفتها كبيرة.

النقل المائي(السفن): ولها قسمان البحري والنهري، تتميز بانخفاض تكلفتها، واستعمالها لنقل الكميات الكبيرة، ولكنها تستغرق فترة طويلة لوصول حمولتها، وتتأثر بالظروف الجوية السائدة.

النقل الجوي( الطائرات): تتميز الطائرات بسرعة نقلها، ونقل السلع المهمة وسريعة الإتلاف، ولكنها مرتفعة التكلفة، ولا تغطي متطلبات السوق.

خطوط الأنابيب: تستعمل لنقل البترول، تتميز بانخفاض تكلفة النقل، ونقل كميات كبيرة، والمحافظة على المنقولات من الإتلاف، ولكنها لا تنقل سوى البضائع السائلة، وتحتاج إلى خطوط خاصة بها.

ومن أهم العوامل المؤثرة في إختيار وسيلة النقل:<sup>4</sup>

- مدى سرعة وسيلة النقل، ويحتاج إلى الوسيلة السريعة في نقل البضائع سريعة الإتلاف.

سعد الدين عثمانى "تنظيم و إدارة النقل، الأسس و المشكلات، الحلول"، الطبعة الخامسة، دار المريخ، الرياض، 2005، ص. 43<sup>1</sup>

<sup>2</sup> [http://mawdo3.com/d9%88%d8%b3%d3%a7%d8%d9%84%\\*25/3/2017\\_9:30](http://mawdo3.com/d9%88%d8%b3%d3%a7%d8%d9%84%*25/3/2017_9:30)

سعد الدين عثمانى، مرجع سابق، ص 44<sup>3</sup>

<sup>4</sup> [http://mawdo3.com/d9%88%d8%b3%d3%a7%d8%d9%84%\\*25/03/2017\\_21:00](http://mawdo3.com/d9%88%d8%b3%d3%a7%d8%d9%84%*25/03/2017_21:00)

-التكلفة الناتجة عن استخدامها.

-توفر أدوات الأمان في وسيلة النقل.

-خدمات الشحن المصاحبة.

-كمية صرف الطاقة المستعملة لها، مثل البنزين أو الديزل وغيرها.

-موقع السوق الذي تخدمه وتعمل به وسيلة النقل.

### المطلب الثالث:التخزين

أ) مفهوم التخزين:يقصد بالمخزون تلك المواد و الأجزاء و المهمات التشغيلية و السلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة في المخازن وذلك بقصد تحقيق مايلي:<sup>1</sup>

❖ ضمان الإنسياب المتوازن من الخامات و الأجزاء و مستلزمات التشغيل اللازمة للعملية الإنتاجية.

❖ توفير مستلزمات الصيانة و الإصلاح و قطع الغيار بالشكل الذي يكفل إستمرار الآلات و المعدات في أداء المهمات الموكلة إليها حسب الدور المقررة لذلك.

❖ إحداث بعض التغيرات في طبيعة السلعة مثل تخزين إطارات السيارات لضمان زيادة مستوى فعاليتها.

لكي نستطيع وضع إطار متكامل للأنواع المختلفة من المخزون فإنه يجب تحديد هذه الأنواع :

1.المخزون من المواد الأولية:يقصد بالمواد الأولية هنا تلك التي تخضع للتغير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية أثناء دمجها في السلع النهائية و ذلك بصرف النظر عم المرحلة التي تتواجد فيها طالما أنها مازالت داخل المنظمة.ومن أمثلتها الحديد، الفحم، القطن..الخ

2.المخزون تحت التشغيل:وهو ذلك المخزون الذي ينتج من طبيعة العملية الصناعية و يمثل في الأجزاء غير الكاملة و التي مازالت في مرحلة التصنيع و بالتالي فإنه يتكون من كافة الخامات و الأجزاء التي يتم الإحتفاظ بها بين العمليات الصناعية.غير أنه في الصناعات الهندسية يتم حفظ هذا المخزون في مخازن خاصة توجد بين المراحل الصناعية.

3.المخزون من المنتجات التامة:وهذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء و الطاقة الإنتاجية للمنظمة و هو يتكون من المنتجات التامة المصنوعة داخل النظام الإنتاجي أو من منتجات تم شراؤها بقصد إعادة بيعها أي يتكون ممايلي:

الأجزاء المصنوعة:وهو ذلك المخزون الذي يستخدم للقيام بعمليات التجميع التي تقوم بها بعض المنظمات لتصنع السلع

النهائية و هذه الأجزاء تخزن ثم تصرف في دفعات إنتاجية طبقا لطاقة التشغيل التي توزع على مراكز التجميع المتنوعة.

الأجزاء المشتراة:وهي التي تتمثل في الأجزاء الكاملة أو التجميعات الصناعية المشتراة من الموردين الخارجيين إما لدمجها في السلع النهائية أو لغرض إعادة بيعها.

مهدي حسن زويلف، وآخرون "إدارة الشراء و التخزين"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص. 233<sup>1</sup>

4. معدات الغيار: وهو يتضمن الماكينات و التركيبات و الناقلات بالإضافة إلى قطع الغيار اللازمة لها
5. مواد التغليف: وهي كل المواد التي تستخدم للتغليف بما في ذلك مواد الحزم كالورق و الأخشاب، كما تتضمن أيضا المواد العازلة كالدهانات و الشحومات و البلاستيك.<sup>1</sup>
- إن مسؤولية الرقابة على المخزون تختلف من شركة إلى أخرى، وفقا لحجمها و رأسماليها و نوع النشاط الذي تمارسه و غير ذلك، ففي الشركات الكبرى غالبا يتضمن هيكلها التنظيمي قسم خاص للرقابة على المخزون يتولى مسؤولية الإشراف أو القيام بوظيفة الرقابة على المخزون من عمليات إستلام للمواد و صرف لها و توفير المستوى المطلوب من المواد المخزونة بشكل يضمن إستمرارا لعملية الإنتاجية و توفير المواد بأوقاتها و بأقل تكلفة.
- وتشمل الرقابة على المخزون المجالات التالية:<sup>2</sup>
- 1- الرقابة على عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية و المواد الخام و غيرها من المواد التي تدخل في إنتاج السلع.
  - 2- الرقابة على المواد المساعدة للإنتاج مثل الوقود و قطع الغيار و الزيوت و غيرها.
  - 3- الرقابة على المواد نصف مصنعة و تشمل تلك المواد التي يتم شراؤها من أجل إعادة تصنيعها و من تم بيعها.
  - 4- رقابة الأجزاء المصنعة. ويقصد بهذه المواد تلك المواد التي يتم شراؤها كاملة التصنيع دون وجود حاجة لإحداث أي تغيير عليها وتخزينها لحين الحاجة لإستخدامها كإطارات السيارات.
  - 5- رقابة الآلات و الأجهزة الرئيسية.
  - 6- الرقابة على السلع التامة.
  - 7- الرقابة على المستلزمات الإدارية.
  - 8- الرقابة على كفاءة دائرة التخزين و ما يتعلق بها من أعمال.
- ب) أهمية المخزون: للمخزون أهمية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
- أهمية إقتصادية: فالتخزين هو الحماية ضد الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج أو السوق
- أهمية مالية: فنظام المخازن يسمح بإستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة إرتفاع الأسعار للمؤسسة
- أهمية تقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و إكتساب المنتج للجودة المطلوبة.
- أهمية تسويقية: وذلك بوضع حل للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن .
- ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب نوعية النشاط لكن يمكن أن تتشابه و تتمثل الوظائف و المهام التي تتفرع من إدارة المخازن :
- \* قسم الإستلام: ومهمته مراقبة و فحص الطلبات الواردة للمنظمة و مدى مطابقتها للمنتج من حيث الجودة و الكمية.. الخ.

مهدي حسن زويلف، مرجع سابق ص. 234<sup>1</sup>

فايز الزعبي، 'الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال'، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995 ص. 137<sup>2</sup>

<sup>3</sup> <http://www.economia-net/private/cours/fpncion-chatslogistique.pdf>, 20/03/2017\_14:30

\*قسم الترميز: ومهمته تحديد و تثبيت مواصفات المخزون و إعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه.

\*قسم الحماية أو الأمن: ومهمته وضع خطة الترتيب للمخزون في الأماكن المناسبة. والعمل على توفير شروط حماية المخزون من التلف أو السرقة.

\*قسم المناولة: ومهمته نقل المواد و المستلزمات داخل المخازن و إيصالها إلى جهات الإستخدام.

\*قسم الرقابة: ومهمته الحفاظ على كافة السجلات الخاصة بعمليات التخزين.

\*قسم التخزين: هذا القسم هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد و المستلزمات و يختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى و ذلك بحسب نوعية المستلزمات و تنوعها.

#### المطلب الرابع: نظم المعلومات

1) مفهوم نظام المعلومات: تعرف نظم المعلومات على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها التي تتولى مهام جمع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات إتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة في المؤسسة. نظام المعلومات يتكون من ثلاثة أجزاء أساسية هي: المدخلات، قاعدة البيانات و معالجتها، المخرجات، ونظام المعلومات الخاص بالإمداد و التوزيع يسهل إنسيابية و وصول المعلومة من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية و العكس.<sup>1</sup>

2) العناصر المكونة لنظام المعلومات في إدارة الإمداد والتوزيع: يتكون نظام المعلومات لإدارة الإمداد و التوزيع مما يلي:<sup>2</sup> المدخلات: هي البيانات التي يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة و متنوعة مثل العملاء و سجلات الشركة، البيانات المنشورة و بيانات تتعلق بالإدارة من أجل إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة اللوجستيك، فمثلا يتم الحصول على البيانات من العملاء من خلال تعاملهم مع الشركة بحيث يمكنهم توفير بيانات تتعلق بحجم المبيعات المستقبلية و في تحديد حجم المخزون و في غيرها من القرارات الخاصة بالتوزيع و النقل و المناولة و التعبئة.

وبالنسبة لسجلات الشركة و التي تتمثل في سجل المبيعات و المحاسبة و التكاليف و الدراسات السابقة و تقارير التشغيل المختلفة و تقارير المخازن و النقل و غيرها فإنها تمثل أحد المصادر الهامة للبيانات اللازمة لنظام المعلومات اللوجستي، وعادة فإن بيانات هذه السجلات و التقارير لا تكون مصنفة أو محددة بشكل يساعد على إتخاذ القرارات اللوجستية، ولذلك فإنه يتم عادة إختيار أنواع البيانات اللازمة لهذا الغرض يتم تصنيفها وتجهيزها للمعالجة لاحقا لخدمة القرارات اللوجستيك و بالنسبة للبيانات الثانوية المنشورة عن طريق جهات خارجية فإنها تمثل أيضا مصدرا حيويا و هاما لبيانات نظام اللوجستيك.

إن العديد من أنواع هذه البيانات تتعلق بحجم الطلب المتوقع و مصادر التوريد و غيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Klauon",managment information system",New Jesey :Prentice-hall,international,2005,p.5

<sup>2</sup> OPIC CIT .P5

بوراسين فوزية، "تنظيم و إدارة وظيفة اللوجستيك"، مذكرة ماستير غير منشورة، تخصص: تجارة لوجستيك أرو متوسطي، جامعة مستغانم، 2011، ص 36<sup>3</sup>

إدارة قاعدة البيانات: ونقصد بها تحويل البيانات إلى معلومات تكون جاهزة لمساعدة متخذي القرارات و التي تشمل على إختيار البيانات التي سيتم تخزينها و إسترجاعها و هي أكثر تعقيدا بسبب إستخدام النماذج و الأساليب الرياضية و الإحصائية المتقدمة و التي توفر حلول كمية للمشكلات التي تواجه متخذي القرار مثل النماذج الرياضية لحل مشكلات مواقع المخازن و تكاليف النقل و الكمية الإقتصادية لشراء و توريد ومستويات المخزون و التنبؤ بالطلب و غيرها.<sup>1</sup>

المخرجات: تكون نتيجة تحليل البيانات بإستخدام النماذج الرياضية و الإحصائية و تشمل تقارير التكلفة أو الأداء في شكل إحصائيات، تقارير حالة المخزون، تقارير إستثنائية و التي تقارن الأداء المرغوب بالأداء الفعلي و تقارير تتعلق بأوامر الشراء و أوامر الإنتاج.<sup>2</sup>

ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 108<sup>1</sup>  
رونالد إتش باولو، مرجع سابق، ص. 503<sup>2</sup>

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحديد أهداف و أهمية دارة الإمداد و التوزيع، وكذلك الشروط التي ينبغي التوفر فيها لتكون إدارة ناجعة و فعالة، فتحقيق القيمة المضافة لأي مؤسسة راجع لعدة أسباب و عوامل على المنظمة أن تقوم بدراستها و تحليلها من خلال دراسة ومسح للبيئة الداخلية و الخارجية، ومعرفة النشاط الذي يحقق للمؤسسة قيمة مضافة و يساعدها على الوصول لأهدافها و تعظيم إباحها، وأنشطة الإمداد و التوزيع تعتبر من العوامل المساعدة على ذلك من خلال القيام بوظائفها بكفاءة و المتمثلة في خدمة العميل، النقل، التخزين و نظم المعلومات إضافة إلى الأنشطة المساعدة المتمثلة في الشراء المناولة التعبئة و التغليف، فأى خلل في هذه الوظائف يعني خلل في شتى وظائف المنظمة كون وظيفة الإمداد و التوزيع تؤثر و تتأثر بمختلف وظائف المنظمة و يكون عائقا أمام المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها ، و يعود بالسلب على نشاط و مستقبل المنظمة ككل، لذا يمكن القول أن المنظمة التي تحسن هذه الوظيفة مع التحكم في تكاليفها هي المنظمة التي تحافظ على مكانتها في وسط المنافسة الشرسة و تضمن زيادة حصتها في السوق سواء كانت تنشط على المستوى المحلي أو الدولي.

تقييم نشاط الإمداد و التوزيع بمؤسسة تكرير  
السكر بمستغانم Ram sucre

## مقدمة الفصل:

تعتبر وحدة تكرير السكر بمستغانم من المؤسسات البارزة في السوق المحلية. لذلك وقع إختيارنا عليها لتكون محل بحثنا و دراستنا، بغية التعرف أكثر على واقع إدارة أنشطة الإمداد و التوزيع بالمؤسسة، ومدى مساهمة هذه الأنشطة في تحقيق أرباح و قيمة مضافة لهذه الأخيرة. ولقيام بدراستنا قمنا بجمع بيانات و معلومات متعلقة بالموضوع من خلال المقابلات الشخصية لمسؤولي و عمال المؤسسة، وكذا إستعمال وسائل و تقنيات لجمع و تحليل المعطيات بواسطة تحليل الإستبيان الذي إعتدنا عليه في تقييم أنشطة الإمداد و التوزيع بالمؤسسة. تعتبر من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لتحقيق الأرباح لتتمكن من النهوض و الاستقرار و المحافظة على بقائها، رغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الاستبيان على عينة من موظفيها وقمنا بالاستعانة بالتحليل الإحصائي لبلورة النتائج المتحصل عليها.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ التعريف بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم Ram sucre

➤ تحليل الإستبيان الخاص بعلاقة إدارة الإمداد و التوزيع بالقيمة المضافة للمؤسسة

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة تكرير السكر

## المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

(أ) تعريف المؤسسة: مؤسسة تكرير السكر بمستغانم على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، تسعى لتحقيق أرباحها لتتمكن من تحقيق أهدافها و المحافظة على إستقرارها و مكانتها في السوق من خلال مجموعة من الوظائف المكملة لبعضها البعض و المرتبطة بنشاطها الأساسي المتمثل في تكرير السكر، سيتم التعرف على المؤسسة في هذا المبحث من خلال وائفها، هيكلها التنظيمي ونظام عملها.

مؤسسة تكرير السكر بمستغانم هي شركة ذات أسهم، و برأس مال يقدر بـ 16400000000 دج، تقع الوحدة غرب المدينة بطريق مزگران الرابط بين وهران ومستغانم و تشغل مساحة قدرها 11 هكتارا، وساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية، حيث كان وضع حجر الأساس سنة 1970، إنطلقت العملية الإنتاجية بتاريخ 18/04/1974 وتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية حسب إحصائيات 2016 وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

\* معالجة السكر الأحمر تقدر بـ 330 طن في اليوم.

\* منتج السكر الأبيض يقدر بـ 300 طن في اليوم.

\* منتج السكر المبلور في الأكياس حجم 50 كلف يقدر بـ 100 طن في اليوم.

(ب) مراحل تطور المؤسسة: يوضح الجدول التالي رقم (III-1) مراحل تطور المؤسسة ما بين 1974 إلى غاية اليوم، أصبحت المؤسسة تمون نفسها بنفسها، ونظرا لصعوبة التموين بالمادة الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج وبالعملة الصعبة و بسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تملك القدرة على تموين ذاتها، أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمون المؤسسة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل و الإنتاج و يعطيها فرص النهوض. إبتداء من سنة 2001 إتبع الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، بدأ العمل مع الشريك الجزائري " سيفيتال" الذي يقوم بتموين الشركة بالسكر الأحمر، ولذلك تصبح الشركة تقدم خدماتها للشريك بدلا من أن تنتج لنفسها، ومع بداية 2008 بدأت تتعامل مع شريك جديد و هو السيد " برحال قادة" الذي أصبح ملكا للشركة مع بداية سنة 2009 فكان موضوع الملكية يتمثل في الإستغلال و التسيير و التنمية بصفة عامة لكل نشاطات إنتاج السكر و الأنشطة المرتبطة بها، حاليا أصبحت المؤسسة تنتج سكر مبلور في أكياس ذات 50 كلف فقط للأسباب التالية:

\* كثرة الطلب على هذا النوع من المنتج

\* السعر في متناول المستهلكين\* توقيف النشاط في الورشات الأخرى، وذلك راجع إلى الإرتفاع في كلفة إنتاجها و نقص قطع غيار الآلات.

## الجدول رقم(III - 1):مراحل تطور المؤسسة

السنوات	1974	1987	2001	2008
المراحل	الدعم المادي	التمويل الذاتي	أداء الخدمات	القطاع الخاص

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونظام عمل المؤسسة

أ)الهيكل التنظيمي:يمثل الجدول التالي عدد العمال الذين يشغلون مختلف وظائف المؤسسة حيث أن عدد العمال

الدائمين يقدر ب175منهم 105 عمال دائمين

## الجدول رقم( III - 2 ):عدد عمال المؤسسة

الوظائف	العدد	النسبة
مصحلة الإنتاج	80	45
الصيانة	50	28
التجارة	10	7
الأمن	8	4
المالية و المحاسبة	6	3
المخبر	3	3
الإدارة	18	10
المجموع	175	100

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر من المديرية العامة الموجودة على رأس الهيكل التنظيمي رفقة الأمانة

العامة، التي تتفرع إلة ثلاثة مديريات رئيسية و كل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح أو الأقسام:

1)مديرية التجارة:وتنقسم إلى:

\*مصحلة النظافة و الأمن:وتعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي و تتضمن مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة و أن

العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل و عليه هناك مسؤول واحد عن الأمن

\*مصحلة البيع:خاصة بالتسويق أو بيع المنتج

\*مصحلة التموين:تموين المؤسسة

2)مديرية الإستغلال: وتنقسم إلى:

\*قسم الصيانة:وهو القسم المسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بضمان صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات، و في حالة

تعطل أي آلة نجد المهندسين في الخدمة السريعة حيث يوجد ضمن هذا القسم مجموعة خاصة لقسم الميكانيك.

\*قسم الإنتاج:تضم هذه الأخيرة قسمين للإنتاج و التصنيع حيث يمثل قسم التصنيع المنطقة التي فيها مختلف عمليات الإنتاج و هي مكونة من آلات، عمال، تقنيين و مهندسين.

\*قسم المخابر:حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر، كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة و مراقبة و تحليل السكر

3-مديرية المحاسبة و المالية:وتضم مصلحتين هما مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة

\*مصلحة المالية:مكلفة بتسيير الشؤون المالية لكافة المؤسسة بما فيها أجور المستخدمين، وتضم مكتب المحاسبة

العامة، مكتب المواد و الخزينة و مكتب خاص بمحاسبة الميزانية المعمول بها في المؤسسة.

\*مصلحة المحاسبة:وتتكون من:

\*\*مكتب المحاسبة العامة:المكلف بالأمر المحاسبية.

\*مكتب محاسبة المواد

\*الصندوق

مكتب الوسائل العامة:الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل و سيارات إدارية ثم يتفرع إلى

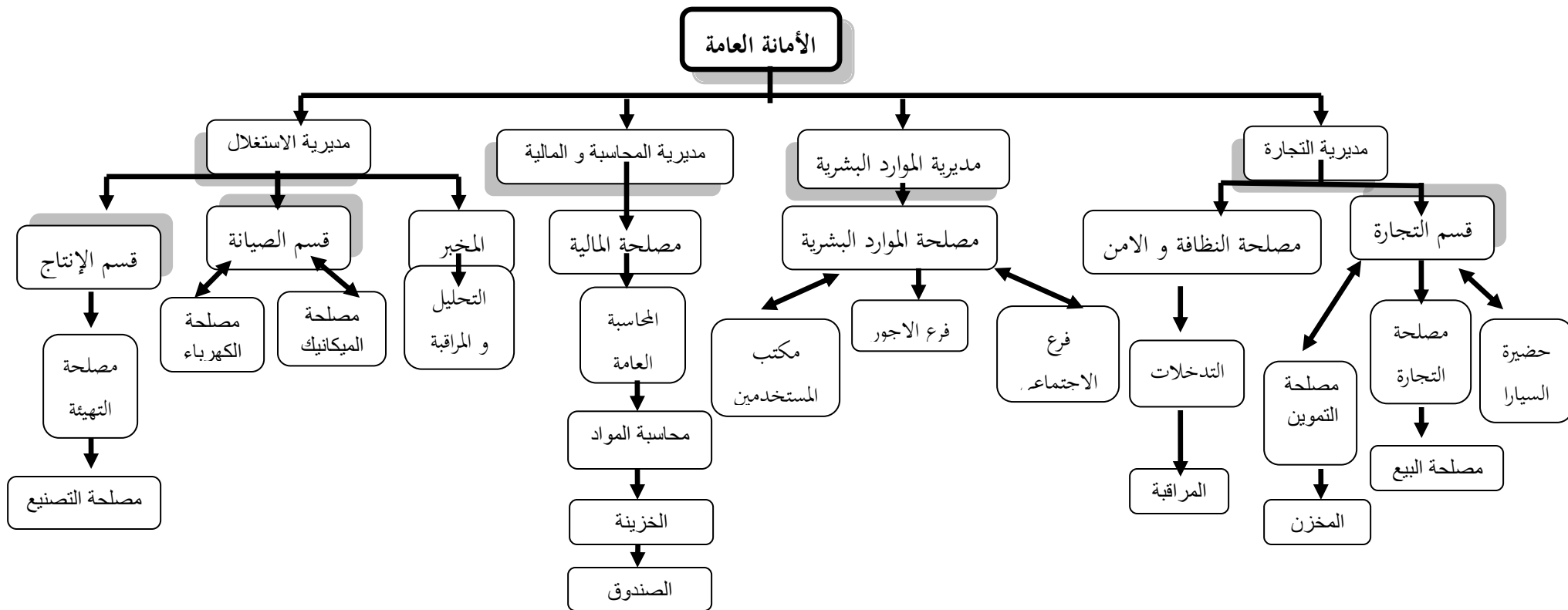
كل من الأمانة، رئيس حظيرة السيارات، رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مكتب المستخدمين مدير الإدارة و المالية

مصلحة الأمانة:و تضم كل المديرية السابق ذكرها

مصلحة المستخدمين: وتضم كل من رئيس المصلحة و رئيس المكتب للمستخدمين، أعوان النظافة، ومختلف الموظفين في

المصلحة

الشكل (1-III): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الجدول رقم (III -3): السلم الوظيفي للمؤسسة

النسبة	العدد	تقييم المستخدمين بالوحدة
28	20	الإطارات
44	30	إطارات التكوين
28	20	المنفذون
100	70	المجموع

ب) نظام عمل المؤسسة توظف شركة تكرير السكر بمستغانم 150 عامل منهم 100 عامل دائم و 50 عامل مؤقت، ونظام العمل في الشركة 24/24 سا، لذلك فإن العمال مقسمين إلى أربعة أفواج و يعمل كل فوج 08 ساعات قانونية و تكون فترات العمل بالتناوب:

\* فوج يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 زوالا

\* فوج يعمل من الساعة 14 زوالا إلى غاية 22 ليلا

\* فوج يعمل من الساعة 22 ليلا إلى غاية 6 صباحا

أما الفوج الرابع فيبقون في حالة راحة و هكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية

المطلب الثالث: وظيفة الشراء بالمؤسسة

مراحل عملية الشراء:

وظيفة الشراء لا تتم عشوائيا دون وثائق رسمية و يعتبر هذا الإجراء مهم جدا، فأول المراحل هي الإعتراف بالحاجة، في حالة

عدم وجود الطلب في المخزن تقوم المصلحة المعنية بالأمر بتحرير أمر الشراء و تتمثل مراحل الشراء في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تقوم المصلحة بطلب المادة أو الآلات و التجهيزات الأخرى من المخزن، في حالة عدم توفره يقدم مسير المخزن

إذن الطلبية التي تتضمن كل الطلبات مع إمضاء من مسؤول المصلحة المعني بالحاجة.

المرحلة الثانية: تقوم المصلحة التجارية بالإتصال مع مختلف الموردين لهدف معرفة إذا وجدت المادة المطلوبة كما و

نوعا، مع معرفة الثمن. بإستثناء المادة الأولية تقوم المؤسسة الأم بإحضارها.

المرحلة الثالثة: تعد المصلحة التجارية وصل الطلبية و تعد منع ثلاث نسخ:

\* نسخة إلى المورد

\* نسخة إلى مصلحة المحاسبة

\* نسخة تبقى في المخزن

المرحلة الرابعة: يصادق المورد على وصل الطلبية و على الفاتورة النهائية، ثم يقوم الموظف بالحضور إلى مكتب مسير المخزون لطلب ما تم طلبه مرفق بوصل الخروج، علما أن لكل مصلحة دفترها الخاص، يتم المصادقة عليه من طرف رئيس المصلحة مع إمضاء العامل.

(2) أهمية وظيفة الشراء وعلاقتها بباقي الوظائف:

(أ) الأهمية: تتمثل أهمية الشراء فيما يلي:

\* تزويد المؤسسة بالمواد التي تدخل في العملية الإنتاجية

\* ضمان سيرورة و تواصل العملية الإنتاجية

\* إقتناء الأدوات و المستلزمات بالجودة المناسبة و الكمية المناسبة و في الزمن و المكان المناسبين

\* توفير المستلزمات من قطاع الغيار لضمانها كإحتياط في حالة عطل

\* توفير التجهيزات الخاصة بالمكاتب من وثائق و مستلزمات مكتبية

(ب) علاقة الشراء بوظائف المؤسسة

أولا- علاقته بإدارة المخازن:

\* تبادل المعلومات مع إدارة المخازن بغرض معرفة الكميات المتوفرة و كذا الغير موجودة و تحتاجها المؤسسة، وكذا الدراية

بالمساحات المتاحة في المخزن لتحديد الكميات المناسبة المراد شراؤها.

\* ضمان سيرورة عملية فحص المشتريات و تطابقها مع المواصفات.

ثانيا- علاقته بوظيفة الإنتاج:

هناك علاقة لا يستهان بها بين وظيفة الإنتاج و عملية الشراء، فلا يتم الشراء إلا بعد تحديد المواد الناقصة و التي تحتاجها

العملة الإنتاجية، وذلك بتقديم وصف مفصل و دقيق حول نوعية و كمية هذه المواد مما يسمح للمسؤول على وظيفة

الشراء الأخذ في الحسبان هذه الخصائص و التي يتم تحديدها في دفتر الشروط الخاص بعملية الشراء حتى لا تقع أخطاء

تكلف من أموال ووقت المؤسسة و تعرقل سيرورة نشاطها الإنتاجي.

ثالثا- العلاقة بإدارة المالية:

من خلال تبادل المعلومات حول ضبط ما بحوزة المؤسسة من موارد مالية و ما هو مخصص لعملية الشراء من موارد

مالية، على أن يضمن المسؤول الأول للإدارة المالية توفير القيمة المالية المناسبة لعملية الشراء، كما أنه على مسؤول

عملية الشراء أن يقدم إثباتات تحدد إتجاه هذه المخصصات المالية و أن تكون موافقة لإحتياجات المصالح المعنية

بعملية الشراء.

وعليه يمكن القول أن كل مصالح المؤسسة و أقسامها يستحيل أن تتواصل بدون وظيفة الشراء التي تزود المؤسسة

بمواردها و تضمن إستمرارية العملية الإنتاجية.

## المطلب الرابع:وظيفة التخزين

(أ) أنواع المخازن بالمؤسسة: تملك المؤسسة خمسة مخازن و هي كالتالي:

- 1- مخزن خاص بمواد لتحضير السكر النهائي و تغليف الأكياس النهائية أي السكر المبلور.
- 2- مخزن خاص بالسكر الأحمر(السكر الخام).
- 3- مخون خاص بالصيانة و الترميم و مختلف المفاتيح.
- 4- مخزن خاص بتخزين السكر المبلور
- 5- مخزن يتكون من لوازم و تجهيزات و قطع الغيار خاصة بالآلات و الشاحنات و مختلف الوسائل الموجودة في المعمل.

(ب)عملية الرقابة و جرد المخزون:

هناك جرد يتم كل عام بحيث تخصص لجنة رسمية مكونة من مجموعة من الأشخاص ذوي كفاءة عالية و موثوق فيهم و ينتمون للوحدة بحيث ينقسمون إلى ثلاث فرق:

الفرقة الأولى: تقوم بجرد كل المخزونات الموجودة في المخزن و حساب كل الأصناف و الأنواع التي يحتوي كل منها على بطاقة التي تحتوي على إسم الشركة و إسم المادة و تاريخ الدخول و حجم قياسها،تقوم هذه الفرقة بإحصاء كل الموجودات بالمخزون في شكل وثائق خاصة بها.

الفريق الثاني:تختلف المجموعة الألى عن المجموعة الثانية من حيث الأعضاء لكن تتشابه معها في المهام، حيث تقوم هذه الفرقة بإحصاء كل الموجودات مثلما قامت الفرقة الأولى وتخصص بطاقة مدونة لكل صنف من الأصناف دون النظر إلى ما وجدته الفرقة السابقة.

الفريق الثالث:يدون هذا الفريق ما توصل إليه الفريق الأول و الفريق الثاني و يقوم بإجراء المقارنات و إخراج الإنحرافات و يقدم المعلومات لمصلحة المراقبة و التسيير،ويوجب عليهم تقديم التبريرات لهذه الإنحرافات و الإختلافات التي وجدت،قد يكون السبب راجع لعدم تقرير مسؤول المخزن لوصل الخروج لأحد المصالح التي طلبت مادة معينة،وهنا يقوم مسؤول التموين بمعالجة الأمر عن طريق تحرير وثيقة مبرر فيها هذا الإنحراف ، حيث تبرر أحد المصالح إستعمالها لتلك المادة،وهناك حالات أخرى أين يحصل سهو من قبل الفئات التي تقوم بالجرد، أو لأسباب أخرى،وتعتبر بطاقة الجرد مهمة جدا لأنها تحصي الإنحرافات بين الفئتين و القيام بعملية التبرير و من تم تحول هذه البطاقة غلى مكتب المراقبة و التسيير،لذا فشرط الأمانة و المصادقية ضروريان للقيام بمثل هذه المهام.

المبحث الثاني: تحليل الإستبيان الخاص بعلاقة إدارة الإمداد و التوزيع بالقيمة المضافة للمؤسسة

بإستخدام المنهج التحليلي للإستبيان سنحاول الوقوف على واقع أنشطة الإمداد و التوزيع بالمؤسسة بغية تحديد مدى مساهمة هذه الأخيرة في أداء و ربحية المؤسسة و كذا تحديد الفجوات و القصور الموجود بالمؤسسة التي تحول دون إستطاعتها لتحقيق قيمة مضافة لنفسها في السوق.

## المطلب الاول:تعريف الإستبيان وأدواته

1)تعريف الإستبيان: يعتبر الإستبيان أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد، عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ، كما أنه مجموع من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابات أو الآراء المحتملة أو بفراغ للإجابة حيث أن الغرض من الإستبيان يتمثل في الحصول على معلومات أو بيانات وحقائق غير معروفة لدى الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان ولا نستطيع الحصول على هذه المعلومات بواسطة أداة أخرى.

2)أنواع الإستبيان: هناك ثلاث أنواع من الاستبيانات وتتمثل في:

-الاستبيان المغلق : وهو التي تكون أسئلته محددة الإجابة كأن يكون الجواب بنعم أو لا

-الاستبيان المفتوح :وتكون أسئلته غير محددة الإجابة أي تكون الإجابة متروكة بشكل مفتوح لإبداء الرأي

-الإستبيان المغلق المفتوح : وهذا النوع تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات مفتوحة

في هذه الدراسة تم إعتنادنا على الإستبيان المغلق بهدف:

- السرعة ، السهولة و الدقة في تبويب النتائج و النسب المئوية.

عدم الشعور بالملل في الإجابة و عدم الحاجة للتفكير المعقد.

## المطلب الثاني: بيانات و حدود الدراسة

لقد تم إستخدام المنهج التحليلي بغية تقييم أنشطة و إدارة الإمداد و التوزيع ودورها في تحقيق قيمة مضافة

للمؤسسة(مؤسسة تكرير السكر)

أولا: طريقة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

أ) طريقة جمع البيانات: تم الاعتماد في جمعنا للمعلومات على مايلي:

- البيانات الأولية:يتعلق البحث بالجانب الميداني حيث تم توزيع الاستبيان بغرض تحصيل المعلومات اللازمة لموضوع بحثنا، ومن ثم تفرغها وتحليل هذه البيانات بالإعتماد على القياسات الاحصائية المناسبة من أجل الوصول لدلالات ذات قيمة ثري و تدعم موضوع الدراسة.

ب) مجتمع وعينة الدراسة:يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة " تكرير السكر" في المستويات التالية (مديري مصالح المؤسسة بما في ذلك الإدارة و المحاسبة و المبيعات، عمال في الورشة، إلى جانب ما توفر من وثائق و سجلات خاصة بالمؤسسة) أما بالنسبة للعينة فتتكون من 40عامل تتمثل في العمال الدائمين فقط من مجموع العمال في المؤسسة الذي يقدر ب 105 عامل دائم، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 37 استبيان

بنسبة 92.5%، والجدير بالذكر أن معضلات القيام بالبحث و التي حالت بيننا و بين الوصول لنتائج الدراسة بالشكل المرغوب هي عدم إستعمال الإمداد و التوزيع بالمؤسسة كمصطلح أو كوظيفة.

(ج) حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدين، حد زمني وآخر مكاني:

- الحد الزمني: تتمثل الحدود الزمنية في المدة التي إستغرقها البحث، حيث يقدر زمن البحث بتقريبا شهرين من تاريخ  
- الحد المكاني: جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الإقتصادية التي أصبحت تابعة للقطاع الخاص، وهي وحدة تكرير السكر  
بمستغانم، سعيا منا لتشخيص و تقييم واقع الإمداد و التوزيع بالمؤسسة، فقد شملت الدراسة مختلف مصالح و أقسام و  
ورشات المؤسسة التي تخدم الموضوع.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

- إستثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي .

- ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص إنتاج مادة السكر.

- تنظيم و تطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مردودية الإنتاج .

- تعظيم الإنتاج و الربح الجيد .

- العمل على الاستفادة من التكنولوجيا و الأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير من خلال عمليات  
التدريب و الملتقيات في هذا الشأن .

- تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على المادة .

المطلب الرابع: تشخيص واقع أنشطة الإمداد و التوزيع بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم

1) محتوى الدراسة: تناول الإستبيان الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتم تقسيمه إلى خمسة محاور:

✓ المحور الأول: تقييم خدمة العميل ويتكون من فقرتين.

✓ المحور الثاني: تقييم عملية النقل من فقرتين.

✓ المحور الثالث: تقييم المخزون ويتكون من فقرتين.

✓ المحور الرابع: تقييم التكنولوجيا و نظم المعلومات ويتكون من فقرتين.

✓ المحور الخامس: تقييم نشاط الشراء و يتكون من فقرة واحدة.

2) المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام

الاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات

المحور الأول: تقييم خدمة العميل

(أ) علاقة المؤسسة بعملائها:

## الجدول رقم (III - 4):علاقة المؤسسة بعملائها

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	تلمي المؤسسة حاجيات عملائها في الوقت و المكان المناسبين.	24	%65	13	%35
2	تهتم المؤسسة بأراء العملاء.	25	%67	12	%33
3	تسعى المؤسسة لمعالجة المشاكل مع عملائها.	22	59%	15	%41
4	تدرس المؤسسة أذواق و ميولات عملائها.	2	%5	35	%95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسة لا تهتم بأذواق و ميولات عملائها وهذا ما يظهر في الجملة الرابعة، حيث أن نسبة %95 لم يوافقوا على العبارة إلا أن نسبة تتجاوز %60 يرون أن المؤسسة تهتم بأراء العملاء و تسعى لمعالجة مشاكلها معهم و تلمي إحتياجاتهم في الوقت و المكان المناسبين،وهنا نلاحظ تناقض في الإجابات وهذا راجع إلى عشوائية البعض في الإجابة وعدم أخذها بالجدية التي تستحقها، مما لم يسمح لنا بتحليل هذا المحور بالشكل المناسب.

(ب)الجودة و السعر:

## الجدول رقم(III - 5):الجودة و السعر

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	تهتم المؤسسة بجودة المنتج..	30	%81	7	%19
2	السعر يحظى بالقبول من العميل.	31	%83	6	%17
3	تسعى المؤسسة للتفوق على توقعات العميل.	8	%21	29	%79
4	تهتم المؤسسة بخدمات ما بعد البيع	2	%5	35	%95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى إهتمام المؤسسة بتقديم منتج ذو جودة و سعر يحظى بالقبول من العميل، فنلاحظ أن ما يقارب نسبة %81 يرون أن المؤسسة تهتم بجودة المنتج و %83 أكدو أن السعر يحظى بالقبول من العميل وهذا أمر جيد للمؤسسة لكسب رضى العميل، إلا ان المؤسسة لا تسعى للتفوق على توقعات العميل بتطوير منتجها و الإهتمام بخدمات

ما بعد البيع و المؤسسة لا تملك مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع، كما أن المنتج لا يمكن إسترجاعه في حالة وجود أي مشكل و هذا ما توضحه العبارة الرابعة حيث مثلت نسبة عدم الموافقة 95%، وهذا راجع لكون منتج السكر لا يحتاج لهذا النوع من الخدمات ونادرا ما تواجه المؤسسة مشاكل بعد تسليم المنتج و بيعه.

المحور الثاني:تقييم عملية النقل

(أ)وسائل النقل:

الجدول رقم(III – 6):تقييم عملية النقل

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	وسائل النقل المستعملة تغطي حاجيات المؤسسة.	33	%89	4	%11
2	تستعمل المؤسسة وسائل نقل ملائمة لمنتجاتها.	33	%89	4	%11
3	تتعرض كميات كبيرة من المنتج للتلف أثناء عملية النقل.	8	%22	29	%78
4	تقوم المؤسسة بتوصيل المنتج للعميل في الوقت و المكان المناسبين.	7	%19	30	%81

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول السابق أن خدمة النقل تمثل نقطة قوة المؤسسة، إذ أن العبارة الأولى تمت الموافقة عليها بنسبة 89%، و نفس النسبة و الموافقة فيما يخص إستخدامها لوسائل نقل ملائمة لمنتجاتها، حيث تعتمد المؤسسة على النقل البري في توزيع منتوجها، كما أن العبارة الرابعة حظيت بموافقة تقدر بنسبة 81 % إذ توضح أن المؤسسة بإمكانها توصيل المنتج للعميل في الوقت و المكان المناسبين وعدم حصول تلف بنسب كبيرة قد تؤثر على تكاليف المؤسسة ، و هذا الأمر في صالح المؤسسة و دليل أن المؤسسة تملك وسائل نقل مناسبة و كافية لتلبية حاجات عملائها.

## الجدول رقم (III-7): تكاليف النقل

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يحافظ المنتج على خصائصه أثناء نقله.	30	%81	7	%19
2	تهتم المؤسسة بصيانة وسائل النقل.	31	%83	6	%17
3	تعتمد المؤسسة إستراتيجيات لتخفيض تكاليف النقل.	34	60%	3	%40
4	تكاليف الصيانة تعتبر مرتفعة.	12	%33	25	%67

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى سعي المؤسسة لتخفيض تكاليف النقل، فحسب ما توضحه العبارة الأولى التي حظيت بنسبة موافقة تقدر ب 81 % أن المنتج يحافظ على خصائصه أثناء عملية نقله، كما ن المؤسسة تهتم بعملية صيانة وسائل النقل و هذا أمر ضروري للحفاظ على وسائل النقل و حمايتها من التقادم، كذلك تكاليف الصيانة لا تعتبر مرتفعة و هذا راجع لكون المؤسسة تتبنى إستراتيجيات تسعى من خلالها لتخفيض تكاليف النقل كما توضحه العبارة الثالثة حيث تحسن المؤسسة إختيار الموردين الذيت تتعامل معهم في شراء الزيوت و غيرها مما تحتاجه عملية الصيانة و كذلك تعتمد على عمال ومكانيين كفاء، بالإضافة إلى تجديد العديد من الآلات و التخلص من الآلات المتقادمة و هذا ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصيانة وبالتالي تكاليف النقل

## المحور الثالث: تقييم المخزون

## 1) تكاليف المخزون:

الجدول رقم (III - 8): تكاليف المخزون

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	تغطي مساحة المخازن المواد المخزنة.	30	%81	7	%19
2	هناك مساحات شاغرة بالمخازن.	12	%33	25	%67
3	المعدات بالمخازن أصبحت متقدمة.	17	%46	20	%54
4	تكلفة صيانة معدات المخازن عالية.	2	%5	35	%95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى إهتمام المؤسسة بتسيير مخازنها، حيث تعتبر المخازن بمؤسسة تكرير السكر كافية لتغطية موادها و منتوجاتها و هذا ما أكدته العبارة الأولى بنسبة موافقة فاقت 80%، كما أنه لا توجد مساحات كبيرة شاغرة و هذا ما توضحه الجملة الثانية، ورغم أن هناك معدات و أدوات بالمخازن تعد متقدمة، إلا أن ذلك لا يؤثر على تكلفة الصيانة و لا تعد مرتفعة مقارنة بباقي التكاليف، وبهذا تعد وظيفة التخزين إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة و تمثل إحدى نقط قوة المؤسسة التي تساهم بكثير في تقديم المنتج للعميل بالشكل و الجودة المناسبة.

ب) الرقابة على المخزون:

الجدول رقم (III - 9): الرقابة على المخزون

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	تقوم المؤسسة بالرقابة على المواد الأولية.	30	%81	7	%19
2	تقوم المؤسسة بالرقابة على المستلزمات الإدارية.	32	%86	5	%14
3	تقوم المؤسسة بالرقابة على المواد المساعدة في الإنتاج.	30	%81	7	%19
4	تقوم المؤسسة بالرقابة على المنتج التام.	31	%83	6	%17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق أن نظام الرقابة بالمؤسسة يحظى بالإهتمام البالغ و يشمل جميع منتوجات و مواد و معدات المؤسسة، حيث أن المؤسسة تقوم بالرقابة على المواد لأولية، المستلزمات الإدارية، المواد المساعدة في الإنتاج بالإضافة للرقابة على المنتج التام، وهذا ما توضحه جل العبارات بنسب تفوق 80%، وهذا أمر ضروري لضمان سيرورة العملية الإنتاجية بوضوح و للمحافظة على موارد المؤسسة من الإهمال أو النهب، ولمعرفة وضعية المؤسسة و تقييم حالتها و تجنب الوقوع في حالة عسر، وغيرها من الأمور التي لاتعد في صالح المؤسسة، كما أن الرقابة المستمرة لموارد المؤسسة تولد حالة التأهب و تغرس الهيبة عند العمال لأنها إن دلت على شيء إنما تدل على صرامة و جدية المؤسسة في طريقة عملها.

#### المحور الرابع: تقييم التكنولوجيا و نظم المعلومات

##### أ) التكنولوجيا

#### الجدول رقم (III - 10): التكنولوجيا

الرقم	البيان	نعم		لا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير.	2%	1	98%	36
2	تملك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة.	70%	26	30%	11
3	تسعى المؤسسة لتطوير و تنوع منتوجها.	54%	20	46%	17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى إهتمام المؤسسة بإستعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة في الإنتاج، فمن الواضح أن المؤسسة لا تعطي إهتماما بالغا للبحث و التطوير و هذا ما توضحه العبارة الأولى بنسبة غير الموافقين التي قدرت ب98% وهذا الأمر يحول دون تقدم المؤسسة وتفوقها على منافسيها، غير أن المؤسسة تملك وسائل إنتاج حديثة و هذا ما وافقت عليه نسبة 70%، كما أن 30% أكدوا على أن المؤسسة مازالت تستعمل وسائل إنتاج غير متطورة، لذا يجب على المؤسسة إتمام عملية تحديث باقي وسائل الإنتاج لتصل لأعلى مردوديتها، كما أن المؤسسة تسعى لتطوير وتنوع منتجاتها بإضافة منتجات غذائية أخرى و عدم الإعتماد على السكر وحده، و هذا أمر ضروري، لأن المؤسسة الرائدة في السوق هي المؤسسة التي تعتمد على حقيبة متنوعة من المنتوجات و تملك البدائل و لا تركز جل إهتمامها على منتج واحد لتكون بمستوى منافسيها في السوق ولما لا تتفوق عليهم مستقبلا.

## ب) نظام المعلومات:

## الجدول رقم (III - 11): نظام المعلومات

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	للمؤسسة نظام معومات فعال.	13	%35	24	%65
2	يحصل العميل على المعلومات اللازمة دون التنقل للمؤسسة.	8	%22	29	%78
3	تقوم المؤسسة بمعاملات البيع و الشراء إلكترونيا.	7	%81	30	%81
4	تعتمد المؤسسة على نظامها المعلوماتي في إتخاذ القرار.	6	%83	31	%17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى نجاعة نظام المعلومات بالمؤسسة، حيث أن 35% فقط يرون أن المؤسسة تملك نظام معلومات فعال، فالعمال بالمؤسسة مازالوا يعتمدون على الورق في جل تعاملاتهم و على التنقل بين المكاتب لحصولهم على المعلومة و هذه تعتبر طريقة تقليدية تضيع الوقت و تزيد في التكلفة، كما أن العميل لا يمكنه الحصول على المعلومات التي يريدتها إلا إذا تنقل شخصيا لمقر المؤسسة و هذا ما توضحه العبارة الثانية بنسبة موافقة تقدر ب 22%، كما أن المؤسسة لحد اليوم لا تتعامل إلكترونيا عند شراء و بيع منتجاتها و هذا حسب العبارة الثالثة التي لم يوافق عليها ما نسبته 81%، كما أن نسبة 83% بينت أن المؤسسة لا تعتمد على نظام معلوماتها في إتخاذ قراراتها و هذا دليل على عدم وجود برامج حديثة تساعد المؤسسة في عملية معرفة المشاكل و إتخاذ القرارات، لذا يجب على المؤسسة أن تنظر في هذا الجانب و تسعى لتطوير نظامها المعلوماتي لأنه يؤثر على أداء و تطور المؤسسة.

## المحور الخامس: تقييم نشاط الشراء:

## الجدول رقم (III- 12): تقييم نشاط الشراء

الرقم	البيان	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	تعتمد المؤسسة على المركزية في الشراء.	36	%97	1	%03
2	تتبع المؤسسة إستراتيجيات لإختيار مورديها.	6	%17	31	%83
3	تتبع المؤسسة إستراتيجيات للتنبؤ بالطلب.	7	%19	30	%81
4	تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الشراء.	4	%11	33	%89

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى إهتمام المؤسسة بعملية الشراء، فمن الملاحظ أن المؤسسة لا تقوم بشراء المادة الأولية بل تعتمد على المؤسسة الأم في ذلك و هذا ما توضحه العبارة الأولى بنسبة موافقة تقدر ب97% وهذا الأمر ليس في صالح المؤسسة حيث أنه لا يعطيها فرصة لدراسة مورديها من حيث السعر و جودة المواد و هذا ما تبينه العبارة الثانية التي حظيت بنسبة موافقة تقدر ب17% فقط ، كما أن المؤسسة لا تتبع إستراتيجية التنبؤ بالطلب لأنها تبيع كل ما تنتجه و هذا حسب العبارة الثالثة التي لم يوافق عليها ما نسبته 81% ، وليس من الجيد أن تركز المؤسسة على كونها ستبقى في منطقة أمان خاصة في المستقبل في حالة ظهور منافسين جدد و عليها أن تحاول النظر في هذا الجانب مستقبلا، إضافة إلى أن المؤسسة لا تقوم بمجهودات و إستراتيجيات لتخفيض تكاليف شراء بعض المستلزمات وهذا ليس في صالح المؤسسة لأن التكاليف المتزايدة تشكل عبئا عليها و يجب معالجتها و معرفة مصدرها.

## خاتمة الفصل:

تعتبر مؤسسة تكرير السكر بمستغانم من المؤسسات التي لها صيتها في السوق المحلية، وإحتلالها لهذه المكانة يخولها لتكون من المنافسين الأقوياء الذين ينشطون معها في نفس النشاط، كما أن سياسة الدولة في خصخصة القطاع العام ساهم و بشكل واضح في تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى كونها تتحكم بصفة جيدة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للخبرات والتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان استعمال الوسائل الحالية، إلا أن هناك تقصير واضح في جانب دراسة السوق، و الإهتمام بالبحث و التطوير لمواكبة المؤسسات المنافسة، بالإضافة لبعض النقائص في نظامها المعلوماتي الذي لا يعتبر كفتا لدرجة تجعل المؤسسة تعتمد عليه في إتخاذ قراراتها و تسهيل مرور معلوماتها داخل المؤسسة و خارجها و تفتقر المؤسسة لعدة مصالح و أقسام تخص التسويق و كذا إدارة للإمداد و التوزيع.

## الخاتمة العامة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم حقيقة أساسية و هي أن أحد أهم العوامل الحرجة لتعزيز ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يمثل قدرتها على إدارة أنشطة الإمداد و التوزيع المسؤولة عن تدفق السلع و الخدمات بسهولة و يسر من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة إستهلاك أو إنتفاع عملاء المنظمة بمنتجاتها و خدماتها، ويلعب الإمداد و التوزيع دورا بالغا في ذلك، فيعمل المسؤولون عن تنفيذ أنشطة الإمداد و التوزيع على الإتصال الدائم بعملاء المنظمة لمعرفة إحتياجاتهم و رغباتهم، وأيضا فحص الخدمات المقدمة بواسطة المنافسين في الأسواق لمعرفة أوجه القصور في الخدمات و المنتجات، وتحويل تلك المعلومات في شكل برامج عمل تقوم المنظمة بإتباعها للحصول على رضا العملاء و بصورة أفضل من المنافسين، ومن ثم نجاحها في تميز منتجاتها و خدماتها في ذهن عملائها.

أما على الجانب الآخر تلعب أنشطة الإمداد و التوزيع دورا هاما في ضبط تكلفة أداء المنظمة لأنشطتها المختلفة دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المطلوب الوصول إليه، وذلك من خلال إستغلال كافة الموارد و الإمكانيات المتاحة للمنظمة من خلال العمل على تنسيق و تكامل أنشطتها المختلفة بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات و بأقل تكلفة، و كلما قامت المنظمات على المستوى الوطني بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية كلما كان له أثر إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الإقتصادية مثل الميزان التجاري، و زيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول.

من ناحية أخرى فإنه سيظل خلق القيمة للعملاء هو المفتاح الأساسي لتوليد القيمة لأصحاب رأس المال أو الأسهم. فالعملاء هم أساس وجود المنظمات، وهم الذين يحققون لها تيارا متدفقا و مستمرا من الإيرادات، ويوفرون لها فرص النمو والتوسع، وأخيرا يحققون لها التميز في السوق التنافسي، فالعملاء غير الراضين يكلفون المنظمة الكثير، فعلى أقل تقدير فإن تكاليف إستبدال الإيرادات المفقودة من العملاء غير الراضين (أي البحث عن عملاء جدد) تعتبر عالية جدا، ولعل الأسوأ من ذلك أن العملاء غير الراضين يمكن أن يمثلو عقبة حقيقية لجذب عملاء جدد ليحلو محلهم. لذا فالمؤسسة التي تسعى للمحافظة على مكانتها في السوق هي التي تكسب ولاء عملائها دون الإخلال بهدفها الأساسي و هو التحقيق المستمر للأرباح.

الإستنتاجات: من أهم الإستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا:

(أ) الإستنتاجات النظرية: وتتمثل فيما يلي:

- للإمداد و التوزيع دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.
- تلعب أنشطة الإمداد التوزيع سواء كنت رئيسية أو أنشطة داعمة دورا فعالا في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

- نجاعة إدارة الإمداد و التوزيع تعتمد على اعتماد المؤسسة لنظام معلومات فعال وإستعمال وسائل إنتاج حديثة .
- التسيير الجيد لإدارة الإمداد و التوزيع يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة.
- نجاعة سلسلة الإمداد و التوزيع من شأنه المساهمة في تعظيم أرباح المؤسسة.
- الإستنتاجات الميدانية: و تتمثل فيمايلي:
- إهمال المؤسسة لدراسة سلوك و أذواق وتطلعات العملاء و عدم أخذها بعين الإعتبار.
- عدم القيام بمحاولات بحوث و دراسات للسوق، التي بشأنها أن تطور أكثر من منتج المؤسسة.
- إهمال الجانب التسويقي و عدم القيام بمحاولات ترويج و حملات إشهارية للتعريف أكثر بمنتجاتها لتكون في نفس المستوى مع المؤسسات المنافسة في نفس النشاط.
- عدم إتباع إستراتيجية واضحة لتنوع و تطوير منتجاتها حتى تواكب باقي المنتجات المودجودة في السوق من حيث الجودة.
- إهمال المؤسسة لإنتاج أكياس سكر بأحجام صغيرة للإستعمال اليومي وعدم وجود منتجاتها في المحلات التجارية كباقي المنافسين.
- وجود قصور في إستعمال نظام المعلومات، والقيام بالعديد من التعاملات و الوظائف بطريقة تقليدية.
- المؤسسة تقوم بالإنتاج و البيع دون القيام بأي نوع من الدراسات و جل همها محاولة زيادة الطاقة الإنتاجية.
- وخلال دراستنا إلتمسنا بعض النقاط التي تعتبر في صالح المؤسسة و تمثل نقاط قوة لها و تتمثل فيمايلي:
- قدم نشأة المؤسسة جعلها تملك خبرة واسعة في نشاطها كما ساهم في تسهيل تعاملاتها مع العملاء و الموردين.
- المؤسسة تحظى بسمعة جيدة مما يساهم في تعزيز مكانتها في السوق و زياد حصتها السوقية.
- قيام المؤسسة بتجديد و إستحداث العديد من الآلات في ورشاتها الإنتاجية، الأمر الذي ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- عدم وجود الكثير من المنافسين الذين ينشطون في نفس النشاط وعدم وجود مؤسسات أجنبية، يجعل من المؤسسة في حالة أمان و يقلل نسبة الأخطار التي تنجم عن وجود منافسين أكثر كفاءة.
- وعليه نستنتج صحة الفرضيات :
- تلعب إدارة الإمداد و التوزيع دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة.
- هناك أنشطة للإمداد و التوزيع تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

## الإقتراحات و التوصيات:

- الإهتمام أكثر بنشاط الإمداد و التوزيع وتخصيص قسم أو إدارة خاصة بالإمداد و التوزيع بالمؤسسة.
- تكوين و تدريب عمال مختصين بمجال الإمداد و التوزيع للإستفادة من مهاراتهم و كفاءاتهم في هذا الجانب.
- الترويج للمؤسسة و منتوجها من خلال الحملات الإشهارية للتعريف بها لدى عملائها و جلب عملاء جدد.
- البقاء على تواصل مع الجامعات و المعاهد و مراكز البحث المختصة بدراسة و تطوير الإمداد و التوزيع .
- الإحتكاك بالمؤسسات الرائدة في مجال الإمداد و التوزيع بغية الإستفادة من تجاربهم و خبراتهم.
- السعي لتنويع حقيبة منتجات المؤسسة و توفير المنتجات البديلة مع تطوير المنتج الحالي ليكون قادر على المنافسة.
- زيادة الطاقة الإنتاجية لتحقيق إكتفاء محلي و القيام بتصدير المنتج للخارج.
- الحضور و المشاركة في المؤتمرات و المنتقيات الدولية لمعرفة كل جديد و تطور يخص الإمداد و التوزيع.
- تطوير النظام المعلوماتي للمؤسسة لكونه يؤثر على تكاليفها و تحديث وسائل الإنتاج للوصول للمستوى الإنتاجي المطلوب.
- القيام بمجهودات أكثر لدراسة السوق و التركيز على أذواق و آراء العملاء كونهم السبب الأساسي لإستمرارية نشاط المؤسسة و تحقيقها لأهدافها.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية:

## الكتب:

- (1) إسماعيل محمد السيد، إدارة الإمداد و التوزيع، دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية، مصر، 2000
- (2) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001
- (3) تفيدة علي هلال، إدارة المواد و الإمداد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002
- (4) ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية للشراء و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- (5) ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2002
- (6) رونالد آتش باولو، تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006
- (7) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005
- (8) محمد أحمد حسان، إدارة الإمداد و التوزيع، دار الفكر، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2006
- (9) محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيك، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2007
- (10) مصطفى محمود أبو بكر، إحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية مصر، 2004
- (11) مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1985
- (12) مهدي زويلف و آخرون، إدارة الشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998
- (13) علي شريف، إدارة الشراء و التخزين، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1983
- (14) عادل عبد المهدي و آخرون، الموسوعة الإقتصادية، دار ابن خلدون، لبنان، 1980
- (15) عبد العزيز بن قيراط، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2007
- (16) علي فلاح زعي و آخرون، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012

- 17) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة الإمداد و التوزيع، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
- 18) سليمان عبيدات و آخرون، إدارة الشراء و التخزين، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، 1999
- 19) سعد الدين عثمانى، تنظيم و إدارة النقل، دار المريخ، الطبعة الأولى، الرياض، 2005
- 20) شريف محمد ماهر، تخطيط النقل و ساسته، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006
- 21) نهال فريد مصطفى، إدارة المواد و الإمداد، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008
- 22) نبيل مرسي أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 23) فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995

#### المذكرات:

- 1) بوراسين فوزية، تنظيم و إدارة وظيفة اللوجستيك، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة و لوجستيك متوسطي، جامعة مستغانم، 2011
- 2) دراج نبيلة، خلق المؤسسى للقيمة لحي الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006
- 3) حاتم جود، تفعيل رضا الزبون كمدخل لكسب ولائه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006
- 4) فيصل السائغي، أنظمة المعلومات إستخداماتها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2007

#### مواقع الأنترنت:

1) [www.dz.org/showth](http://www.dz.org/showth) القيمة و خلق القيمة

#### المراجع باللغة الأجنبية:

#### الكتب:

1) Ballo.h.Ronald. Busniss logistics managment. Prentice-Hall. Intc. 1999

2)kotler.Ph.Marketing Managment.PLaning.Analyzing.Ilementation.Prentice-Hall.inc.1994

3)Mecheal Porter.L'avantage concurentiel.Cloud.france.1999

4)Renne Inffureet Gilles Ventrik.gestion de la relation clunck.solution d'entreprise.edition

Eroyolles.Paris.2005

مواقع الأنترنت:

1)[http://www.economia-net/private\\_cours/f\\_pnction-chats\\_logistique.pdf](http://www.economia-net/private_cours/f_pnction-chats_logistique.pdf)

2)<http://mawdo3.com/d9%88%d8%b3%d3%a7%d8%d9%84%>

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور نظام الإمداد و التوزيع في التخفيض من تكاليف السلع المنتجة من خلال التحكم في أنشطتها التي تشمل خدمة العميل، النقل، التخزين، نظام المعلومات، الشراء، المناولة، التعبئة و التغليف. والتحدي الذي تواجهه المنظمة هو كيفية تحقيق كل ذلك بطريقة فعالة و بكفاءة عالية تجعلها تتفوق على منافسيها من خلال كسب ولاء العميل بتوفير المنتج في الوقت المناسب و المكان المناسب دون إهمال عاملي السعر و الجودة مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة و الزيادة المستمرة لأرباح المنظمة دون الزيادة في مستوى التكاليف.

الكلمات المفتاحية: الإمداد و التوزيع ، المنافسة، القيمة المضافة .

**Summary :**

This study aims at clarifying the role of the supply and distribution system in reducing the costs of the produced goods by controlling its activities which include customer service, transportation, storage, information system, purchasing, handling, packaging . The challenge of the organization is how to achieve all this in an efficient manner that makes it superior to its competitors by winning the loyalty of the customer and providing the product at the right time and the right place without neglecting the factors of price and quality which leads to the added value and the continuous increase of the profits of the organization and without increasing the cost level.

**Key Words :**

Supply and distribution, competition, value added