



بن باديس مستغانم

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: امداد ونقل دولي

دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو

تحت اشراف :

مقدمة من طرف الطالب:

د/ مخفي محمد أمين

- مموأسامة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2019/2018.

الاهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة (عائشة) حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق علي بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي (الطاهر) مصدر فخري.

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء أطال الله في عمرهم، وأنار دريهم، وذلل الصعاب أمامهم .

كما أهدي ثمرة هذا الجهد الى من تمنيت حضورهم في هذا اليوم و وافتهم المنية (جدي و خالي) رحمهم الله .

و إلى زميل الدرب و الأخ (حاجي نزار) و إلى زميلي (أحمد بن عطية) أتوجه لهما بجزيل الشكر و العرفان .

إلى قلوب كانت تفرح لفرحي، وتأسى لما يصيبني (خالي أحمد، خالي علي ، خالي محمد، خالي محمد علي ، خالتي نورية، خالتي غنية، جدتي خديجة، جدتي فاطنة) و الى كل اصدقائي (وهيب، أنس، علي، هشام ، جواد، طيب، محمد، مهدي ، عبد القادر) كل واحد باسمه أهدي ثمرة هذا الجهد .

أسامة

التشكرات

الحمد لله والشكر له أولاً، الذي شرح لي صدري، ويسر أمري وخفف عني وزري وأحلل العقدة من لساني، وأفقه قولي، ووفقي في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت و عليه توكلت فهو خير المتوكلين، الشكر إلى الوالدين الكريمين على دعمهما لي .

كما نتوجه بتشكراتنا إلى الدكتور والمشرف (مخفي محمد أمين) وإلى كل دكاترة و أساتذة تخصص امداد و نقل دولي وكل أستاذة جامعة عبد الحميد ابن باديس كل واحد باسمه .
كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في مساعدتنا من عمال مؤسسة ميناء أرزيو .

وإلى كل من لم تسعهم مذكرتي .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الرموز و الاختصارات
ر	قائمة الملاحق
02	مقدمة عامة
الفصل الأول: وظيفة الامداد في المؤسسة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية الامداد
07	المطلب الأول: مفهوم الامداد
10	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الامداد بالوظائف الأخرى في المؤسسة
12	المطلب الثالث: تصميم , مهام و أهداف وظيفة الامداد
19	المبحث الثاني : سلاسل التوريد
19	المطلب الأول: مفهوم ادارة سلسلة التوريد
20	المطلب الثاني : أهداف سلسلة التوريد
21	المطلب الثالث : عناصر ادارة سلسلة التوريد
22	المبحث الثالث: شبكة الامداد في المؤسسة
22	المطلب الأول: ادارة شبكة الامداد
23	المطلب الثاني: وظائف شبكة الامداد
28	المطلب الثالث: مستويات القرار في شبكة الامداد
30	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : تنافسية المؤسسة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تنافسية المؤسسة
32	المطلب الأول: تعريف التنافسية
35	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
36	المطلب الثالث: متطلبات بناء بيئة تنافسية
39	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أنواعها
40	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: سلسلة القيمة و دورها في بناء الميزة التنافسية
48	المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية
48	المطلب الأول: استراتيجية السيطرة على اساس التكاليف
51	المطلب الثاني: استراتيجية التميز
52	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	
57	تمهيد
58	المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للبحث الميداني
58	المطلب الأول : حدود الدراسة
58	المطلب الثاني : منهج الدراسة
58	المطلب الثالث : أدوات المستخدمة في الدراسة
60	المبحث الثاني : تعريف المؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء أرزيو و تعريفها
62	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63	المطلب الثالث : خصائص و أهداف المؤسسة

67	المبحث الثالث : دراسة دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة
67	المطلب الأول : دور أنشطة الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة
69	المطلب الثاني : تقديم الاستبيان
70	المطلب الثالث : تحليل الاستبيان
77	خلاصة الفصل الثالث .
78	خاتمة عامة
81	الملاحق
87	قائمة المراجع
89	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول يوضح أبرز تطورات مفهوم الإمداد	23
1-2	جدول يوضح أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	29
2-1	جدول يوضح متطلبات البيئة التنافسية	37
2-2	جدول يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	46
2-3	جدول يوضح استراتيجيات التنافسية	48
3-1	جدول يوضح معطيات المؤسسة	61
3-2	جدول يوضح يبين عمليات قطر المؤسسة	65
3-3	جدول يوضح آلات مؤسسة ميناء أريزو	66
3-4	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
3-5	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	70
3-6	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	71
3-7	جدول يبين أهمية وظيفة الإمداد في الهيكل التنظيمي	71
3-8	جدول يبين ممارسة جميع أنشطة الإمداد في المؤسسة	72
3-9	جدول يبين مساهمة أنشطة الإمداد في تخفيض تكاليف المؤسسة	72
3-10	جدول يبين مساهمة أنشطة الإمداد في تحسين جودة الخدمات	73

73	جدول يبين مساهمة الامداد في رفع مردودية المؤسسة	3-11
74	جدول يبين تأثير أنشطة الامداد على الحصة السوقية للمؤسسة	3-12
74	جدول يبين وظيفة النقل ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو	3-13
75	جدول يبين مساهمة شبكة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو	3-14
75	جدول يبين تأثير المعاملات الخارجية على تنافسية المؤسسة	3-15
76	جدول يبين تأثير المحيط الداخلي على مستوى تنافسية المؤسسة	3-16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	شكل يوضح شبكة الامداد "Supply Chain"	1-1
27	شكل يبين يوضح نظام المعلومات الامدادي	2-1
35	شكل يبين أنواع التنافسية	2-1
43	شكل يبين بعض التعاريف المستندة لمفهوم الكفاءات	2-2
49	منحنى التجربة (الخبرة)	2-3
68	شكل يبين عملية الرسو والتفريغ	1-3

قائمة الاختصارات

الصفحة	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الفرنسية	الاختصارات
03	مؤسسة ميناء أرزيو	Entreprise Port de Arziw	EPA
23	ادارة العلاقة مع الموردين	Supplier Relationship Management	SRM
23	ادارة العلاقة مع العملاء	Customer Relationship Management	CRM
23	إدارة شبكة الإمداد داخليا	Internal supply chain Management	ISCM

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	الاستبيان	الملحق 01
84	تعداد عمال المؤسسة	الملحق 02
85	وصل دخول السلعة الى المخازن	الملحق 03
86	رقم أعمال المناولة الشهري للمؤسسة	الملحق 04
87	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق 05

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة حيث لم يبدأ الاهتمام به إلا أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري وهذا بتوفير متطلبات الحرب للمحاربين ، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة و وقت مناسبين ونقل الذخائر وقطع الغيار ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم و التخطيط. وقد مر بمراحل متعددة أسهمت في تكامل عملياته وتنسيقها والرقابة عليها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ،هذا في المجال العسكري ،أما اقتصاديا يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة ، فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .

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

1- الإشكالية :

و عليه فإن الإنتقال من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الوظائف الإمدادية إلى مرحلة الإعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء يعتبر أمرا جيدا و ساعد العديد من المنظمات على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها ، ولكن تحقيق التميز الإمدادي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الإعتراف بأهمية الإمداد ، وهذا ما دفعني إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- كيف تؤثر وظيفة الامداد على تنافسية المؤسسات ؟

في هذا السياق تتفرع جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل في :

أ - ما هي أنشطة الامداد التي يمكن ممارستها في مؤسسة خدمتية ؟

ب - كيف يتم تقييم تنافسية المؤسسات ؟

ج - ما نوع العلاقة بين وظيفة الامداد و تنافسية المؤسسات ؟

2- فرضيات الدراسة

أ- من بين أنشطة الامداد الممكن ممارستها في مؤسسات خدمتية نجد :

- وظيفة النقل/ وظيفة التخزين / نظام المعلومات / التوزيع / المناولة / القطر / الارشاد / خدمة العملاء.

ب- يتم تقييم تنافسية المؤسسات من خلال قياس نتائج و حصص السوقية لكل مؤسسة حسب المجال الذي تنشط فيه و من تم مقارنته مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى و ترتيبها حسب الأولوية .

ج- تسمح وظيفة الامداد بتدارك و الكشف عن الخلل أو العوائق الموجودة داخل عمليات المؤسسة و هذا ما يؤدي الى رفع و تطوير مستوى تنافسية المؤسسة .

3- أسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع

من أسباب اختيار هذا الموضوع كان نتيجة للدور الهام التي تحتله وظيفة الإمداد في جميع المؤسسات والقطاعات، بالإضافة الى :

- غياب مفاهيم الإمداد في المؤسسات الجزائرية الذي يعتبر أحد المبررات لدراسة هذا الموضوع ، مع غياب إدارة الإمداد في الهياكل التنظيمية أدى إلى إنعدام التنسيق بين هذه الأنشطة رغم أن أنشطته مطبقة داخلها ;

- ميول الباحث إلى دراسة موضوع الامداد و الوصول الى مدى تأثيره على تنافسية المؤسسة .

4- أهداف الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الإمداد و التنافسية وتوسعي كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بوظيفة الإمداد و التنافسية ;

- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين أداء وظيفة الإمداد داخل وخارج المؤسسة .

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محاولة الربط بين وظيفة امداد المؤسسة و التنافسية، لكون كلا الموضوعين يصبان في نفس الهدف وهو استمرارية المؤسسة .

6- حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية :

تتمثل في الجوانب المتضمنة للبحث ، أي هي عبارة عن المجال البشري الذي أجريت عليه الدراسة، حيث اقتصر فقط على عمال مؤسسة ميناء أرزيو محل الدراسة من رؤساء ووظائف وإطارات وعمال .

ب- الحدود الزمنية :

تتمثل في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث استغرقت الدراسة قرابة أربعة شهر بما في ذلك الجانب النظري والتطبيقي الذي دام من 2019/04/05 إلى غاية 2019/06/07

ج- الحدود المكانية :

جرت الدراسة في مؤسسة ميناء أرزيو وهذا في محاولة دراسة واقع الامداد فيها وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخلها من خلال مصالح وأقسام المؤسسة .

7- منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره ، أي دراسة الموضوع بجميع خصائصه وأبعاده في إطار معين و يقوم بالتحليل استنادا للبيانات المجمعة ثم محاولة الوصول إلى

أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وذلك بهدف إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل .

8- مصادر جمع المعلومات

في الجزء النظري تم الإعتماد على مجموعة من الكتب إضافة إلى المحاضرات و المقالات، كما تم الاعتماد على الانترنت لغرض الوقوف على آخر ما تم كتابته عن هذا الموضوع .

أما الجزء التطبيقي قد تم الاعتماد بشكل رئيسي على جمع المعلومات من الملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية مع رؤساء بعض مصالح المؤسسة إضافة إلى استخدام ما توفر من الوثائق والتسجيلات الخاصة بالمؤسسة ، و الاعتماد كذلك على نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على جميع عمال المؤسسة .

9- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالتساؤلات الفرعية تم تقسيم هيكل البحث إلى جزأين ، جزء نظري ويحوى على فصلين ، تم فيه تناول الفصل الأول لوظيفة الإمداد من خلال 03 مباحث، اللذان يبرزان تطور وظيفة الامداد بالاضافة الى سلسلة التوريد ، أما الفصل الثاني احتوى على مفهوم التنافسية و كل ما يتعلق بهذا الموضوع .

أما الجزء التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو و الذي يضم كذلك 03 مباحث، بالنسبة للمبحث الأول فقد تناول بالإجراءات المنهجية المتعلقة بالموضوع ، أما المبحث الثاني فقد تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثالث تم فيه تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة .

الجانب النظري

تمهيد

تطور مفهوم اللوجستيات Logistiques في الميدان العسكري، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 ، بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأمثل طريقة ممكنة ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية ، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء وما إن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي الى تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال، فيما عرف باسم Business Logistiques حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% في المتوسط من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها الى الأنشطة اللوجيستية 1 .

1 - حواس فاتح، الامداد و النقل ، مذكرة تخرج ماستر، جامعة باتنة، 2010-2011، ص.02 .

المبحث الأول : ماهية الامداد

المطلب الأول : مفهوم الامداد

أولاً : نبذة تاريخية حول مصطلح الامداد : دراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا الى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية ودراسة تاريخه في المؤسسة .

01 :الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية1: يعود أصل كلمة اللوجستية الى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجوس (ΛÓΓΟΣ)، وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS نفس المعنى ،ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS .

أ- اللوجستيك في الرياضيات :كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 ، حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model ، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics2.

ب-اللوجستيك في العلوم العسكرية: إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء الإدارة، واستخدم الجيش هذا لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان .

ففي القرن الرابع قبل الميلاد H Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه .حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات أيضا الروماني خوليو قيصر انشأ وظيفة «LOGISTA» القائد ،حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من اجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة .

في سنة 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة تنظيم التنقلات والإمداد عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الامبراطوري تتألف من الخبازين و الجزارين و الحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون و الجيوش الملكية ،وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش الى خمسة قطاعات :الاستراتيجي، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة .

وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش ،وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 .

02: الفكر اللوجستي في المؤسسة:في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوائل

1 - <http://www.army-tech.net-18-09-2013>

2 - حواس فاتح، مصدر سابق، ص 03 .

الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة الى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في ال.وم.أ. و Tixier، Colin و Mathe في فرنسا .

فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري و ذلك باختلاف الغايات و الأهداف و لكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها .

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

01- حسب بعض الخبراء

أ- لقد عرف ستون Stone الإمداد بأنه " علم و فن يحدد الحاجيات من حيث كيفية الحصول عليها و توزيعها و الاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل "1 ;

ب- في سنة 1973 قام المختص في الإمداد هسكتت James.L.H eskette بإعطاء التعريف التالي للإمداد : " هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات و تنسيق العرض و الطلب في خلق المنفعة المكانية و الزمانية و ذلك بتوفير المواد في المكان و الوقت المحدد "، هذا التعريف يعتبر أوسع و ذلك لأنه أضاف مصطلح خلق المنفعة، في سنة 1977 ركز هسكتت على مستوى الخدمة و الذي أصبح احد الركائز ، الأساسية للاستجابة المثلى للزبائن (ECR (efficient consomer réponse) وقد أشار هنا بان الإمداد يؤدي الى الامثلية و ذلك لأنه يسعى الى تحقيق هدف مستوى الخدمة و بأقل التكاليف الممكنة2 ;

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

1 - عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كيدل للميزة النسبية، دار المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 14 .
2 - Pierre médian. Anne Gratacap. La logistique et supply chain management. DUNOD. paris 2008. p 11.

02- حسب بعض الجمعيات

أ- في تعريف مركز بحوث اقتصاد النقل (CRET) و الذي أصبح يسمى فيما بعد مركز البحوث حول النقل و الإمداد (LOG -CRET) عرف الإمداد في أواخر السبعينات على انه : "تكنولوجيا التحكم و السيطرة على التدفقات"¹;

ب- أما جمعية التقييس الفرنسية (AFNOR) فقد عرفت الإمداد من خلال خمسة أبعاد متكاملة و منسقة فيما بينها و تتمثل في التمويل و الشراء ، الإمداد داخل المؤسسة و الإمداد الداعم لعملية الإنتاج، خدمة ما بعد البيع و الإمداد الذي يقوم باسترجاع و إعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها
ج- :عرفت جمعية هندسة اللوجستيك 1981 " اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمطلبات وتصميم وسيلة التوريد(التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات."

بعد التطرق الى التعاريف المختلفة للخبراء و الجمعيات اتضح أن الإمداد كلمة متداولة كثيرا في كل زمان ومكان، ويتجلى مضمونها مع التطور التكنولوجي السريع في الأسلحة و المعدات وتعقد المنظومة العسكرية واتساع مسرح العمليات والتباعد بين الوحدات العسكرية مع الزيادة الكبيرة في حجم احتياجات القوات المسلحة وتنوعها وتعقيدها، وقواعد الإمداد الرئيسية كما تقتضي هذه الحالة إتباع أسلوب إمداد خاص و تجهيز خاص، و من هنا نستنتج ان الإمداد يشير الى الإدارة الإستراتيجية لعملية تخزين كل المواد و الأجزاء و المنتجات التامة الصنع و نقل هذه العناصر من الموردين و داخل مرافق الوحدة الاقتصادية و نحو العملاء و الهدف من ممارسة هذا النشاط هو توفير المخزون من المنتجات تامة الصنع و من المواد و الأجزاء بالأحجام المطلوبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب و في حالة تسمح بالاستخدام و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و لا يمكن أن تعتبر أنشطة النقل و التخزين مثلا من الأنشطة الحديثة حيث أن الاتجاه الإداري الحديث يتمثل في الربط والتنسيق بينهما للتوصل الى وظيفة متكاملة هي وظيفة الإمداد.

ثالثا : أنواع الامداد : يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للإمداد و هذا حسب اختلاف طبيعتها و

أهدافها²:

01- امداد التموين (Logistique d'approvisionnement) : يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصنوع و المراكز الإنتاجية ;

02- إمداد التموين العام (Logistique d'approvisionnement général) : يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية و الإدارات (مستلزمات المكاتب مثلا) ;

03 - إمداد الإنتاج (Logistique de production) : يهتم بجلب مختلف المواد و المركبات الضرورية لعملية الإنتاج و تخطيط الإنتاج ;

1 - Gilles pachés et Alain Spalanzani .la logistique des chaines logistiques multi-acteurs :perspectives stratégiques.presses universitaires de grenoble 2007 .p167.

2 - Yves Primor . Logistique –production-distribution-soutien. op cit .page 04

04- إمداد التوزيع (Logistique de distribution) : يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد والسلع من قبل الموزعين ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة ;
05- الإمداد العسكري (Logistique militaire) : يهتم بتوفير المؤنات و العتاد الحربي للجنود في ميادين المعارك;

06- إمداد الدعم (Logistique de soutien) : ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد الى ميادين أخرى مثل : ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة، ...و يقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد ;

07- إمداد او نشاط خدمة ما بعد البيع (Activité dite Service après vente) : يقترب مفهوم هذا الإمداد من الإمداد الداعم غير أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق بيع المنتجات و تستعمل غالبا "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط ;

08- الإمداد العكسي (Retro logistique) : يهتم هذا الإمداد بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين و المتمثلة في المواد المستردة غير المباعة، او المرسله للتصليح إضافة الى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية .

المطلب الثاني : علاقة وظيفة الامداد بالوظائف الأخرى في المؤسسة¹

لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية و فقا لمدخل النظم و جعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة الإمداد ، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة و هذا بعد ادراك مختلف المؤسسات لأهمية التنسيق و تجميع هذه الأنشطة من اجل رفع أداءها و زيادة ربحيتها.

حتى سنوات الثمانينات ظلت وظيفة الإمداد وظيفة عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل، تخزين، تغليف، مناولة..... وفي سنوات التسعينيات أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على الربط بين مختلف الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة من شراء ، إنتاج ، تسويق و توزيع و اهتمت بالتسيير و التنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

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

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

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

1 - نهال فريد مصطفى، جلال العبد ، ادارة اللوجستيات،الدار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،2003،ص 58 .

فعلى ادارة الإنتاج أن تمتد ادارة الإمداد بالمعلومات عن :

- خطط و برامج الانتاج و تخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط ;
 - عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية ;
 - تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن لإدارة الإمداد تخطيط برامجها للشراء و النقل و التخزين طبقاً لهذه المواعيد و أيضاً للكميات المطلوبة.
- أما ادارة الإمداد فيجب أن تمتد ادارة الإنتاج بمعلومات عن :
- مواعيد ورود الطلبات و احتمالات التأخير حتى تتمكن ادارة الإنتاج من أخذ هذا العنصر في الحسبان عند وضع خطط الإنتاج و جدولة هذا الإنتاج ;
 - التطور التكنولوجي و الفني في صناعة المواد و مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها العملية الإنتاجية مما يتيح لإدارة الإنتاج تطوير و تعديل أساليب و طرق الإنتاج بما يتماشى مع هذه التطورات ;
 - المواد و الخامات البديلة أو الجديدة التي تظهر في الأسواق حتى يمكن لإدارة الإنتاج من أن تختار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة .
- من خلال ما سبق يتضح أن عدم الكفاءة في التنسيق و الربط بين الادارتين يؤدي إلى :
- تأخير مواعيد التسليم ;

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

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

02- علاقة إدارة الإمداد بالادارة المالية: إن أي نشاط في المنشآت لابد و أن يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق أنشطته وفقاً للموارد و خطط هذه الادارة ، لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد و الادارة المالية حتى تكون ادارة الإمداد على علم تام بالموارد المتاحة و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الادارة المالية فيجب أن تضم معلومات خاصة على أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكن أخذ هذه الإحتياجات بعين الإعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالنفقات و الإيرادات و تخطيط الأرباح.

03- علاقة إدارة الإمداد بادارة التسويق: في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق و عقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء و الاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد،...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المرحة مع العملاء.

إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلاً من التركيز على المنتجات أي أنه من الضروري دراسة السوق وذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون، معنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة الإمداد و هو خدمة العملاء و إشباع حاجياتهم .

04-علاقة ادارة الامداد بالجوانب التنظيمية والادارية والموارد البشرية : إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف و وظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في :

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة ;
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية و الادارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة ;
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها ;
- أنظمة الاتصالات الادارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية ;
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة ;
- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارات عالية .

المطلب الثالث : تصميم , مهام وأهداف وظيفة الامداد

أولاً: تصميم وظيفة الامداد :إن إنشاء نظام إمداد ملائم يستوجب ضرورة القيام بدراسة جادة وذات طبيعة وصفية وكمية للأهداف والغايات الإستراتيجية المرغوب تحقيقها من خلال هذا النظام وكذلك، العوامل المختلفة التي يحتمل أن تؤثر على أدائه ، ويمكن تقديم تطور عملي لعناصر هذه الدراسة على النحو التالي1:

01- مراجعة وتقييم النظام الحالي بالمؤسسة لأعمال الإمداد : ، تمثل نقطة البداية الأساسية عند تصميم النظام الجديد وتشمل عملية المراجعة والتقييم الجوانب التالية على سبيل المثال وليس الحصر :

- طبيعة وحجم المدخلات ومخرجات المؤسسة من مواد الخام ومستلزمات إنتاج وتشغيل ومنتجات نهائية والتي يتم تداولها خلال أعمال الإمداد الحالية مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالات التوسع والنمو المستقبلية ;

- تحديد وتقييم أنشطة الإمداد المستخدمة حالياً وكذلك التسهيلات المستخدمة في ممارسة هذه الأنشطة مع التركيز على مجالات القوة والضعف التي تتصرف بها ;

- تقييم مدى كفاءة أعمال الإمداد الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة في مجال خدمة العملاء وبالتكاليف المناسبة ;

- قياس التكلفة الحالية لأداء أنشطة الإمداد ونسبة هذه التكلفة إلى التكلفة الإجمالية للتشغيل سنوياً ;

- الوضع التنظيمي الحالي للأعمال الإمدادية من حيث استقلاليتها أو تبعيتها لإدارة معينة في الهيكل التنظيمي ;

- مدى مساهمة أنشطة الإمداد الحالية في ربحية المؤسسة ;

- اتجاهات الإدارة العليا وكذلك الإدارات المختلفة في المؤسسة نحو ممارسات وأداء أنشطة الإمداد الحالية ;

1 - ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق ، ص 47-50 .

02- دراسة السوق وخصائصه : يجب أن يتم تصميم نظام الإمداد الجديد ليس فقط على ضوء الظروف والعوامل الداخلية بالمؤسسة ، ولكن كذلك في ضوء ظروف السوق واتجاهاته وطبيعة المنافسة فيه ، سواء سوق المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج أو سوق المنتجات النهائية ، يتطلب هذا دراسة العديد من المتغيرات مثلا عدد وأنواع وأماكن الموردين ، اتجاهات الأسعار ، حجم الطلب الحالي والمتوقع على المواد الخام والمنتجات الخاصة بالمؤسسة ، وتحليل المنافسة في السوق المستهدفة والنظم الإمدادية المتبعة لديهم ، ودراسة نوع العملاء المحتملين للمؤسسة وخصائصهم المختلفة ;

03- تحديد الأهداف - معايير الأداء: يجب تحديد أهداف نظام الإمداد الجديد المطلوب تحقيقها ، والتي من خلالها يمكن تصميم المعايير الخاصة بأداء نظام الإمداد والتي على أساسها يمكن تقييمه ، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الواقعية، الموضوعية ، التنسيق وعدم التضارب عند تحديد الأهداف والمعايير لأداء النظام الجديد ، فمثلا يمكن أن تشمل هذه الأهداف- المعايير على:

- تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل وضمن عدم تعطلها أو توقفها ;
- تحقيق المستويات الاقتصادية للتخزين ;
- المحافظة على سلامة وشكل المنتجات ;
- التسليم الفعال للطلبات خلال فترات زمنية محددة ;
- انتظار عمليات تسليم المنتجات للعملاء في المواعيد المناسبة ;
- الدقة في تسليم الطلبات للعملاء في ضوء المواصفات المتفق عليها .

04- تحديد هيكل نظام الإمداد الجديد : في ضوء ما سبق يتم تحديد هيكل نظام الإمداد من حيث اختصاصاته التنظيمية، شكله التنظيمي (إدارة أم مصلحة) موضعه في الهيكل التنظيمي، الوظائف أو الأنشطة التي تتبعه ويتولى القيام بها السلطات التي يجب أن تمنح للمسؤولين عنه، الكفاءات البشرية المطلوبة له وغيرها من الاعتبارات التنظيمية اللازمة ;

05- تحديد المتطلبات المالية للنظام الجديد : في ضوء ما سبق وكذلك ظروف وإمكانيات المؤسسة المالية يتم تحديد المتطلبات المالية اللازمة لإقامة وتشغيل نظام الإمداد الجديد أي تحديد الميزانية التقديرية للنظام الجديد والتي تعبر عن تكاليف إنشاء هيكله التنظيمي وتكاليف الأجهزة والمعدات والسيارات ، وغيرها من التسهيلات اللازمة لممارسة أنشطة الإمداد التابعة ;

06- دعم وتأييد الإدارة العليا للنظام الجديد: يتم بعد ذلك عرض مناقشة النظام الجديد المقترحة على الإدارة العليا للحصول على دعمها وتأييدها له، ومن ثم الموافقة عليه وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذه عمليا ;

07- تطوير مؤشرات تقييم أداء النظام الجديد: وأخيرا فإنه يجب القيام بتطوير مؤشرات التقييم اللازمة لأداء النظام الجديد أثناء التنفيذ ويلاحظ أن هذه المؤشرات يمكن صياغتها من الأهداف أو المعايير التي سبق الإشارة إليها والخاصة بأداء هذا النظام أكثر تفصيلا و يتم التعبير عنها كميا، ومرتبطة بفترة زمنية محددة وتتعلق بنشاط محدد.

ثانيا: مهام وظيفة الامداد

- 01- تخطيط الاحتياجات من المواد : والذي يهدف إلي تحديد صافي الاحتياجات من المواد ومواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد علي تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج الموضوعية;
- 02- لتنسيق مع جهاز الرقابة على الانتاج : عند وضع جداول الإنتاج حتى تتماشى مع إمكانيات التوريد ومواعيد التنسيق بين الإنتاج وظروف التوريد ;
- 03- الشراء: وتبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد والتي تتم من خلال تخطيط الاحتياجات ، وتلخص أهم هذه الأنشطة في :
 - فحص مواصفات المواد المطلوبة وتصنيفها في مجموعات نمطية مما يسهل عملية الشراء ;
 - اختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض معهم علي شروط الشراء وإصدار أوامر التوريد، الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد وأداء الموردين ومدى التزامهم بشروط التعاقد وغيرها من المعلومات التي تفيد عند اختيار الموردين في المستقبل ;
 - متابعة أوامر التوريد بما يساعد علي توريد المواد بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المتعاقد عليها ;
 - تجميع البيانات والمعلومات عن الموردين، ظروف التوريد،تطور أنواع المواد وتطور تكنولوجيا الإنتاج إلى غير ذلك، والتي تساعد تحسين منتجات المنشأة وتطوير أسلوب الإنتاج وتخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية علي أداء المنشأة ;
 - تنظيم وتسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل حسابات الموردين، الخزينة وغيرها مما يساعد علي الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين ;
- 04- الاستلام : ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد على توريدها والتعرف عليها وإجراء عمليات الفحص الأولي للتأكد من مطابقة المواد المسلمة للأنواع المتعاقد عليها (من الناحية الشكلية فقط) والكميات المتفق عليها والوارد في أمر التوريد ووظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلي متابعة تقرير استلام الشحنة الموردة والذي يحتوي علي أنواع وكميات المواد الموردة ;
- 05- الفحص ومراقبة الجودة: يعتبر احد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد و يهدف الفحص إلي التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتعاقد عليها وذلك باستخدام الفحص الفني والعملي ;
- 06- النقل : تشكل تكلفة النقل جزءا أساسيا من تكلفة المواد مما يزيد من أهمية أنشطة النقل وتأثيرها البالغ علي سياسات الرقابة علي المخزون ،فانتشار النقل الجوي السريع قد أدى إلي تخفيض كبير في مستويات المخزون لبعض العناصر .
ويكمن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين :
 - رقابة أنشطة النقل وتتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ قبل المناسبة والتفاوض علي أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد ،تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد

معهم والمراجعة والموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن ;

- تحليل أداء وسائل الشحن (النقل) المختلفة وذلك بفرض تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ، التعبئة والتغليف، السرقة، التلف...وكذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل ;

07- الرقابة على المخزون: وتتولي جهة الرقابة علي المخزون الاحتفاظ بسجلات حديثة لعناصر المخزون المختلفة ومتابعة حركة الصنف والأرصدة والمقارنة بينها وبين صافي الاحتياجات المخططة من المواد وإصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب ;

08- بحوث المواد والشراء: وتتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات وذلك بغرض تطوير أنواع بديلة للعناصر المستخدمة حالياً في الإنتاج ;

09- التخزين: وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف علي المخازن إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها وحصر الأصناف الراكدة والتالفة ;

10- التخلص من الأصناف الراكدة: ويستهدف ذلك حماية البيئة من التلوث والحصول على أعلى قيمة ممكنة لهذه الأصناف الراكدة وتخفيض الحجم المستثمر في موجودات المخازن .

ثالثاً : أهداف وظيفة الامداد : ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها الى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي¹ :

01- الجودة المناسبة : يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.

اعتبارات الجودة :تمارس وظيفة الإمداد رقابة ايجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

- متطلبات تصميم المنتج

- عوامل الإنتاج ;

- الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري ;

- العوامل السوقية .

1 - عبد الله بن قلاووز هواري، مذكرة ماستر، ادارة شبكة الامداد في القطاع الزراعي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2017، ص 24 .

- ب - اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية:
- تجربة المنتج Product Testing ;
- تحليل الاقتراح أو العطاء Proposal Analysis: الكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاء المقدم منهم ;
- دراسة المقدره الفنية Capability Survey.
- ج- تنمية العلاقات مع الموردين :لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى ;
- د- تقييم أداء الموردين: من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.
- 02- السعر المناسب : قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه(تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة) .
يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:
- أ- النماذج وقوانين الأسعار:وهي قوائم يرسلها الموردون الى العملاء بصفة دورية و يشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة ;
- ب- المنشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل (البترو، القطن) ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا ;
- ج - مندوبي البيع : يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريه ;
- د - بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية ;
- هـ- العطاءات (المناقصات بأنواعه) : وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة ;
- و- المفاوضات :تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول الى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.
- 03- الشراء بالكميات المناسبة : تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية و اتجاهات العرض والطلب و إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به و تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.
- 04- الشراء في الوقت المناسب : يقصد به الوقت الذي يتم توريد المستلزمات فيه و أن يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بعين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

- أ- عوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء منها:
- توقيت دورة الإنتاج : تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل ;
 - النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء الى وصول الطلبية الى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل ;
 - طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية ;
 - الظروف المادية للمؤسسة : و تخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية و الخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب ;
- ب- سياسات توقيت الشراء: ومن أهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.

05- اختيار المورد المناسب : تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة الى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

أ - اختيار المعيار: ومن المعايير المختارة نذكر منها:

- إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر و الجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل ;

- على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر، الجودة، الاستمرارية) مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل ب- تقسيم الموردين: يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات، استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه الى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة ;

ومن أهم العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:

- التقييم من خلال الموازن المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة، الخدمة، السعر) ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية ;

- التقييم على أساس معدل التكلفة: بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف اجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية:
 - * تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف ;
 - * صافي سعر التسليم للصنف ;
 - * نظام النقاط المرجحة.
- ج- اختيار أكثر من مورد: الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد :
 - إن تعدد الموردين يعطي مجالاً لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية - وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حصته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل ;
 - يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته ;
 - عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً ، له أي مستخدماً لمنتجات المشتري ;
 - الأهداف الاجتماعية : إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة و المجتمع و بالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

المبحث الثاني : سلاسل التوريد :

المطلب الاول: مفهوم ادارة سلسلة التوريد

أولاً: ادارة سلسلة التوريد¹ : يقسم (Svensson) الاعتماد بين المستويات في القنوات إلى ثلاث فئات رئيسية أي (الاعتماد الزمني، الاعتماد العلائقي والاعتماد الوظيفي) وثلاث فئات فرعية (أي أحادي الاتجاه /ثنائية الاتجاه ، مباشرة / غير مباشرة والاتجاه العمودي / الأفقي) حيث يمكن النظر إلى إدارة سلسلة التوريد كفلسفة تجارية تسعى إلى دمج الأنشطة التابعة والجهات الفاعلة والموارد بين المستويات المختلفة من نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك في القنوات.

وهذا يعني أن إدارة سلاسل التوريد تضم أنواعاً مختلفة من التبعيات في و بين وعبر الشركات في القنوات من المصنعين / الموردين العملاء، وهناك فرق بين إدارة سلاسل التوريد وإدارة الإمداد أو التزويد رغم استخدام العديد من الكتاب هذه المصطلحات بشكل مترادف دون التمييز بين أنشطة هذه الإدارات، فعلى سبيل المثال يرى مجلس إدارة التزويد ان التزويد هو الادارة الدقيقة التي تصاحب المواد الأولية لحين الوصول الى المستهلك.

وقد تبنت غالبية الأدبيات وجهة النظر هذه في عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي الا ان مجلس إدارة التزويد بين ان سلاسل التوريد تشتمل على وظائف أكثر من التزويد حيث تعتبر إدارة متكاملة داخل المنظمة، وعلى ضوء ذلك عرف الكثيرين من الكتاب إدارة سلاسل التوريد بانها: التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستعملين النهائيين سواء كانت منتجات او خدمات.

ويتكون مصطلح إدارة سلسلة التوريد من ثلاثة أجزاء هي (التوريد) ، وتعني توريد مواد وسلع وخدمات ومعرفة، و(سلسلة) وتعني الترابط بين الأجزاء الرئيسة، أما (الإدارة) فتعني الأنشطة الرئيسة (التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

لذا فسلسلة التوريد هي تتابع وسلسلة من الموردين والمخازن والعمليات والتوزيع ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة الانسياب العلوي والانسياب السفلي لتدفقات إضافة القيمة للمواد والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بين الموردين والمنظمة والبائعين والزبائن النهائيين .

وقد تناول (Chase) الفكرة المركزية لإدارة سلسلة التوريد كمدخل لتعريفها بأنها عرض مدخل شامل لإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات من موردين مواد الخام من المصانع والمستودعات إلى الزبون النهائي. في حين عرف (Laudone) سلسلة التوريد بأنها شبكة من الوسائل لتحصيل المواد وتحويل المواد الخام إلى منتجات متوسطة ونهائية وتوزع المنتجات النهائية إلى الزبائن، وان إدارة سلسلة التوريد هي ربط قريب لأنشطة تقع في الشراء ، والتصنيع ، وتحويل المنتج وتوريده والعمل على توزيعه الى الزبون.

ثانياً : سلسلة التوريد : ان سلسلة التوريد هي علاقة الزبون وانجاز الطلب وعمليات علاقة المورد وروابطها الداخلية بين موردي الخدمات والمواد والمعلومات والزبائن لسلع وخدمات المنظمة، في حين تبحث إدارة سلسلة التوريد عن تصميم علاقات زبون المنظمة وانجاز الطلب وعمليات علاقة المورد وتزامن هذه العمليات مع العمليات الأساسية لمورديها وزبائنها في الطلب على تنافس تدفق الخدمات والمواد والمعلومات مع طلب الزبون .

1 - العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل إبراهيم ، إدارة سلاسل التوريد ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 24 .

المطلب الثاني: اهداف سلسلة التوريد :

تؤدي إدارة سلسلة التوريد الفعالة العديد من المزايا التنافسية قصيرة وطويلة الأجل، حيث تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية وتقليل المخزون والوقت وخفض تكلفة النقل، في حين أن المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها تتمثل في زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية والربح لكل طرف وعضو في السلسلة بهدف بناء سلسلة من الموردين مع التركيز على كل من تخفيض التكاليف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي .

وتقسم أنشطة مديري سلسلة التوريد على المحاسبة والمالية، والتسويق ونظام المعلومات والتي تمثل الهدف الأساسي لإدارة سلسلة التوريد بالسيطرة على المخزون عن طريق إدارة تدفقات المواد، كما تسعى أيضا إلى تزامن وظائف الشركة مع وظائف مورديها لكي يتلائم تدفق المواد والخدمات والمعلومات مع طلب الزبون. ويمكن تلخيص أهداف سلسلة التوريد فيما يلي¹ :

1- تحسين الموقف التنافسية للمنظمة : حيث يجب أن تتركز أنشطة التوريد على قضايا المساهمة في الأهداف وإستراتيجية المنظمة وان يحدد مديرو التوريد كيفية استثمار الفرص التي تلوح في الأفق من خلال إدارة التوريد وذلك للإسهام في زيادة دخل المنظمة وإدارة الأصول فضلا عن خفض النفقات .

2 - الاحتفاظ بمخزون أمن وبجده الأدنى: وذلك في سبيل خفض الخسائر الناجمة عن الاحتفاظ بالمخزون من الطرق التقليدية للوقاية من انقطاع التوريد لضمان التدفق غير المنقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المنظمة والتي تتطلب إدارة المخزون مع الاحتفاظ به، ولاستخدام رأس المال الذي لا يمكن استثماره في مواقع أخرى وبشكل عام فان تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتراوح عموما بين 20% من قيمته الإجمالية سنويا .

3- العثور على الموردين المحتملين : حيث يعتمد نجاح أنشطة التوريد على مدى قابلية تلك الأنشطة مع ربط قرارات التوريد مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة والعمل على الاستمرار في اختيار المورد الأكثر ملائمة للعمل مع المنظمة للحصول على أفضل النتائج على الأمد البعيد، والتي تعتبر عملية إدامة واستمرارية في الحفاظ على نشاط التوريد وإيصاله إلى الزبون.

4- معيارية المكونات المشتراة وعمليات الإنتاج : يقصد بالمعيارية وضع مواصفات أو خصائص عامة للمواد المشتراة من الموردين وعمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وغالبا ما تؤدي المعيارية إلى مخاطر اقل في بيئة الأعمال التي تعمل على خفض الأسعار من خلال المشتريات كبيرة الحجم .

5- شراء القطع والمكونات بأدنى تكلفه ممكنة : وذلك لخفض النفقات والعمل على تعزيز الإنتاجية والربحية مع مراعاة المنظمات توفير المنتج بأسعار تنافسية دون التضحية بالجودة للمنتج.

6- رسم علاقات إنتاجية داخلية متناغمة : حيث لا يستطيع مديرو التوريد إتمام وانجاز مهامهم وأهداف التوريد دون التوصل إلى التعاون الفاعل مع الأفراد المناسبين في الوظائف الأخرى للمنظمة، وعليه فمن المفيد فحص العلاقات المتبادلة بين مجموعات التوريد والأعضاء الآخرين المشاركين داخل أقسام ووظائف المنظمة الأخرى، كالمهندسة والإنتاج والتصميم .

1 - جواد شوقي ناجي ، والشموط محمد سالم ، إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين مدخل إداري ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص63

المطلب الثالث : عناصر ادارة سلسلة التوريد

هناك عدة عناصر للتنفيذ الناجح لبرنامج إدارة سلسلة التوريد هي¹:

- 1- الثقة: الثقة هي العنصر الرئيسي في إقامة علاقة ناجحة بين البائع والزبون ، فبدون الثقة لا تكون العوامل الأخرى ممكنة ، والثقة تمنح البائعين التطبيق وتسهل في دورة تطوير المنتج الجديد .
- 2- علاقات طويلة الأجل : إذ أنها ضرورية لتطوير علاقات طويلة الأجل التي تخترق حصة الرؤيا الإستراتيجية . والمصطلح غالبا ما يستعمل في إقامة هذه العلاقات طويلة الأجل هي اتفاقات دائمة الخضرة ، تدل على تجدد أوتوماتيكي على طول وتنازل الموافقة من اغلب الأطراف .
- 3- المشاركة بالمعلومات : حيث تتطلب إدارة سلسلة التوريد الناجحة المشاركة بالمعلومات بين البائعين والزبائن . وهذه المعلومات تشتمل على أي شيء من مواصفات تصميم المنتج الجديد إلى تخطيط وجدولة الطاقة ، وحتى العبور إلى قاعدة بيانات الزبون الداخلي .
- 4- مقدرات خاصة للمنظمات : إذا دخلت المنظمة في علاقات طويلة الأجل مع البائع ، تستفيد منها بشكل أفضل للمنظمة فانها تبقى البائع في الأعمال لفترة طويلة من الزمن ولذلك فالزبون الجيد يستعمل مع البائع لضمان الربحية وأنها تبقى قوية وظيفيا .

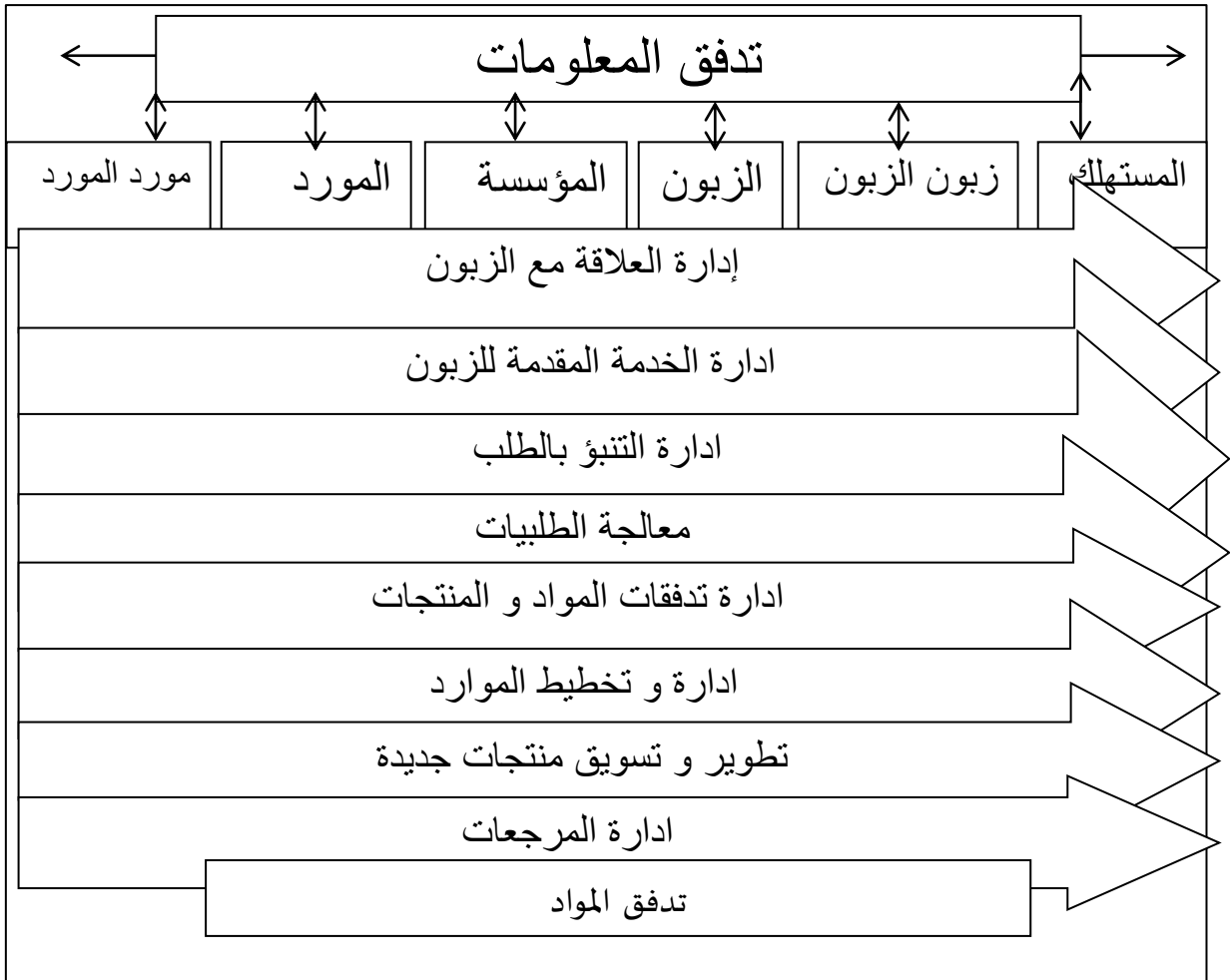
1 - جواد شوقي ناجي ، والشموط محمد سالم ، مرجع سابق ، ص 95 .

المبحث الثالث : شبكة الامداد في المؤسسة

المطلب الأول : ادارة شبكة الامداد

أولاً : مفهوم ادارة شبكة الامداد : تواجه المنظمات الأعمال بنية الديناميكية متحركة و غير مستقرة ، الأمر الذي يتطلب منها تبين إستراتيجية متينة تمكنها من التكيف و جعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة بالإضافة الى تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح و الاستمرار وتكمن هذه الإستراتيجية في الإدارة المثلى لشبكة الإمداد و التي تعتبر فلسفة و توجه جديد في الإدارة الحديثة و أداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة و مستوى أداء المنظمات و تتمثل شبكة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج و توزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم ، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة لعدة مرات من خلال قنوات محدودة و ذلك أثناء تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها 1.

الشكل رقم (1-1) يبين: ادارة شبكة الامداد "Supply Chain"



Source : Gilles Paché. la gestion des chains logistique multi acteurs: startégique.op cit .p168

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

الجدول رقم(1-1) يبين: " أبرز تطورات مفهوم الإمداد"

الفترة	المفاهيم	الأهداف
سنوات 1970	وظائف تقليدية: نقل - توزيع - تخزين	السعي للسيطرة على التكاليف و ذلك في بيئة المنظمة .
سنوات 1980	ادارة الامداد	اختيار الموردين و سياسة الشراء و ذلك في بيئة دولية.
سنوات 1990	ادارة شبكة الامداد	تخفيض تكلفة الأنشطة اللوجيستية و تحسين جودتها اضافة الى تحسين معدل الخدمة

André Marchal .logistique globale-Supply Chain management Ellipes Edition marketing S.A
2006..page 12.

المطلب الثاني : أنشطة ووظائف شبكة الامداد

أولا : تحدد شبكة الإمداد ثمانية أنشطة رئيسية هي 1:

01- إدارة العلاقة مع العملاء (Customer Relationship management) : تعتبر خدمة العملاء

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

02- إدارة العلاقة مع الموردين (supplier Relationship management) : يجب تصنيف الموردين

وفقا لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد و المؤسسة ;

03- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء (Customer service management) : يجب على المؤسسة أن

تضمن تلبية متطلبات و توقعات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات ويتم هذا بتوفير المؤسسة على نظام

1 - العكرمي محمد، مذكرة ماستر، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص 20 .

للمعلومات يتميز بالسرعة و الدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار و خصائص المنتجات و استقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.

04- معالجة الطلبيات (order fullfilment): يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن و التكامل بين خطط التصنيع والتوزيع و النقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف ;

05- إدارة تدفق المواد و المنتجات (manufacturing flow managemen): يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزونات ، الموازنة بين احتياجات العملاء و إمكانيات المؤسسة و قدرتها على توفير تلك الإحتياجات ;

06- إدارة الطلب (demand management): يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الإمداد و متطلبات العملاء ، و يمثل التنبؤ مفتاح ادارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة و تواريخ الطلب ;

07- تطوير وتسويق منتجات جديدة: لابد على المؤسسة ان تستعين بالموردين و العملاء في عملية تطوير منتجاتها وكذا تسويق المنتجات الجديدة و خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة ;

08- إدارة المبيعات أو المردودات (returns management): لابد من إدارة المردودات في الاتجاه العكسي عبر شبكة الإمداد بنفس كفاءة ادارة المبيعات و هذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرجعة و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

حسب كل من Chopra et Meindl فان كل أنشطة شبكة الإمداد السابقة تندرج تحت ثلاثة عمليات أساسية تتمثل في :

أ- إدارة العلاقة مع الموردين SRM (supplier relationship management) ;

ب- إدارة العلاقة مع العملاء CRM (customer relationship management) ;

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

ثانيا : وظائف ادارة شبكة الامداد :

01- وظائف الإمداد التقليدية: تمثل كل الوظائف الرئيسية المتعلقة بمصطلح الإمداد و المتمثلة

أساسا في وظيفة الشراء ، التخزين، النقل ، التوزيع المادي ... و تتميز هذه الوظائف بأنها :

- تتواجد في كل مراحل شبكة الإمداد فمثلا نجد أن وظيفة التخزين تتواجد في عملية الإنتاج كما

توجد في عملية التوزيع ;

- تتم هذه الوظائف بين مراحل مختلفة لإدارة شبكة الإمداد، مثلا إن وظيفة النقل تتواجد بين عملية

التوزيع (المورد) و عملية التموين (المنتج) ، وهي تقوم بالربط بين هاتين العمليتين .

أ- وظيفة الشراء : يمكن تعريف وظيفة الشراء على أنها وظيفة متكاملة و مسؤولة عن التخطيط

المسبق لتوفير المواد الخام و المواد قيد التصنيع ، المواد المصنعة و كافة المواد التي تدخل في عملية الإنتاج من

معدات و آلات و قطع الغيار و كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه

و المساهمة في تحديد كميات الشراء و مواصفاتها، اختيار مصادر الشراء المناسبة و ما يرتبط بذلك من متابعة

التوريد من حيث مواعيد التسليم و استلام المشتريات و فحصها للتأكد من سلامتها و مطابقتها للمواصفات

المحددة مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد و بما يتعلق مع السياسة العامة

للمؤسسة و تسعى هذه الوظيفة الى زيادة الربحية من خلال توفير المتطلبات بالكمية و الجودة المناسبة و في الوقت و السعر المناسبين و من أفضل مصادر التوريد و يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- تخفيض تكلفة الشراء و يكون هذا بالشراء بالكميات المناسبة، تنفيذ عملية الشراء بأقل تكلفة ممكنة، الحصول على خصومات من الموردين ;

- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك بتوفير مستلزمات و احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة و المواصفات المطلوبة ;

- اختيار مصادر التوريد ، متابعة أوامر التوريد، تقييم و ترتيب الموردين حسب الكفاءة و الجدارة و مدى التزام كل منهم 1.

ب- وظيفة التخزين :ان وظيفة التخزين يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها و بالتالي فان هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمانية التي تعني توفير المنتجات حتى حتى حدوث الطلب عليها ، و يمكن القول أن هذه الوظيفة تقوم على أساس:

- تخطيط و تنظيم المواد المخزنة ;

- السيطرة على هذه المواد لغرض ضمان استمرار تدفقها: ويتم ذلك بوضع نظام للتصنيف و تبويب و توفير المواد و تحديد أماكن تخزينها بأمان ولأن هذه الوظيفة تمثل عنصر تكلفة في شبكة الإمداد لذلك لا بد أن تكون اقل ما يمكن حيث أن ارتفاعها يمثل عبئا على المؤسسة، و نجد أن هذه الوظيفة في بعض الأحيان تكون مسؤولة عن المناولة و نقل المواد المخزنة .

إن وظيفة التخزين كأحد أهم وظائف شبكة الإمداد تهدف الى تحقيق مايلي :

- ضمان تدفق المواد و ذلك بالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية التدفق ;

- الاستفادة من فروق الأسعار حيث ان تخزين المواد بعد شرائها وقت انخفاض أسعارها واستخدامها عند ارتفاع الأسعار فيه توفير للتكاليف و هذا يعني زيادة المنفعة الزمانية ;

- استلام و تخزين المواد المستردة و النفايات انتظارا للتصرف بها ;

- تحديد الأماكن الملائمة و المواقع الخاصة بالمخزون 2.

ج- وظيفة النقل : تمثل وظيفة النقل احد الوظائف الأساسية لإدارة شبكة الإمداد في حين أن وظيفة التخزين تخلق المنفعة الزمانية فان هذه الوظيفة تعمل على خلق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه الحاجة إليها الى أماكن أخرى تشتد فيه هذه الحاجة و تمثل هذه الوظيفة أهم عناصر التكلفة لذلك فان المؤسسات التي تتبنى فلسفة شبكة الإمداد تحدد وفقا للامثلية في تسييرها لوظيفة النقل .

إن زيادة الكفاءة في عمليات النقل تنعكس على مستوى كفاءة النظام اللوجستي ككل و الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بوجه عام، من ناحية أخرى فان الكفاءة في نشاط النقل تؤدي الى تحسين الموقف

1 - عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير. إدارة المواد-الشراء و التخزين. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 12 .

2 - مهدي حسن زويلف. إدارة الشراء و الإمداد- مدخل حديث، دار الفكر. طبعة الثانية، 2006، ص 145 .

التنافسي للمؤسسة و ذلك من خلال تأثيرها على مستوى خدمة العملاء و على سياسة تسعير المنتجات و كذلك على الإدارة الفعالة للمخزون .

د- التوزيع المادي: تقليديا فإن التوزيع المادي يبدأ بتهيئة المنتجات من المؤسسات باتجاه الأسواق و محاولة ايجاد حلول تركز على تخفيض تكلفة إيصال تلك المنتجات الى زبائنها و لكن في الوقت الحاضر فإن التفكير قد تعدى هذه النظرة ليأخذ اتجاها مختلفا نوعا ما ، من حيث أن التوزيع المادي يبدأ بالسوق و يعمل للخلف حتى المؤسسة و بالتالي ظهر لدينا مفهومين هما:

- التوزيع خارج الحدود (out bound distribution): و يعني نقل المنتجات من المؤسسة باتجاه العملاء
- التوزيع داخل الحدود (in bound distribution): الذي يتضمن إعادة المنتجات التالفة أو المعادة و الزائدة عن حاجات قنوات التوزيع حيث أن حركة تدفق المنتجات لا تنتهي بوصولها الى يد المستهلك.
حسب خبراء المعهد التسويقي البريطاني "التوزيع المادي هو عبارة عن المهارات و الأساليب و التقنيات التي تصب في بوتقة توفير احتياجات و تلبية رغبات المستهلك في الوقت و المكان المناسبين و بتكلفة معقولة .
كما يشير آخرون بأن التوزيع المادي ما هو إلا جزء حيوي من سلسلة الإمداد الذي تتضمن مختلف العمليات التي تساعد على انسياب السلع و الخدمات من أماكن إنتاجها حتى المستهلك النهائي .
إذن يمكن القول بان التوزيع المادي يشير الى جميع أنشطة الإمداد المرتبطة بتشغيل و تسليم الطلبات للعملاء بإتباع إحدى الإستراتيجيتين 1:

- إستراتيجية التوزيع المباشر: من مخازن المؤسسة الى الوسطاء و المستهلكين النهائيين أو المؤسسات الأخرى و تستخدم هذه إستراتيجية في حالة أحجام كبيرة للمبيعات التي تصلح لاستقاء حمولة وسيلة النقل المستخدمة بالكامل لأن ذلك يسمح بالاستفادة من أسعار النقل المنخفضة و بالتالي يترتب على التوزيع المباشر من مراكز الإنتاج او التخزين الى العملاء أو الوسطاء انخفاض تكاليف النقل و التوزيع المادي الى أدنى حد ممكن .

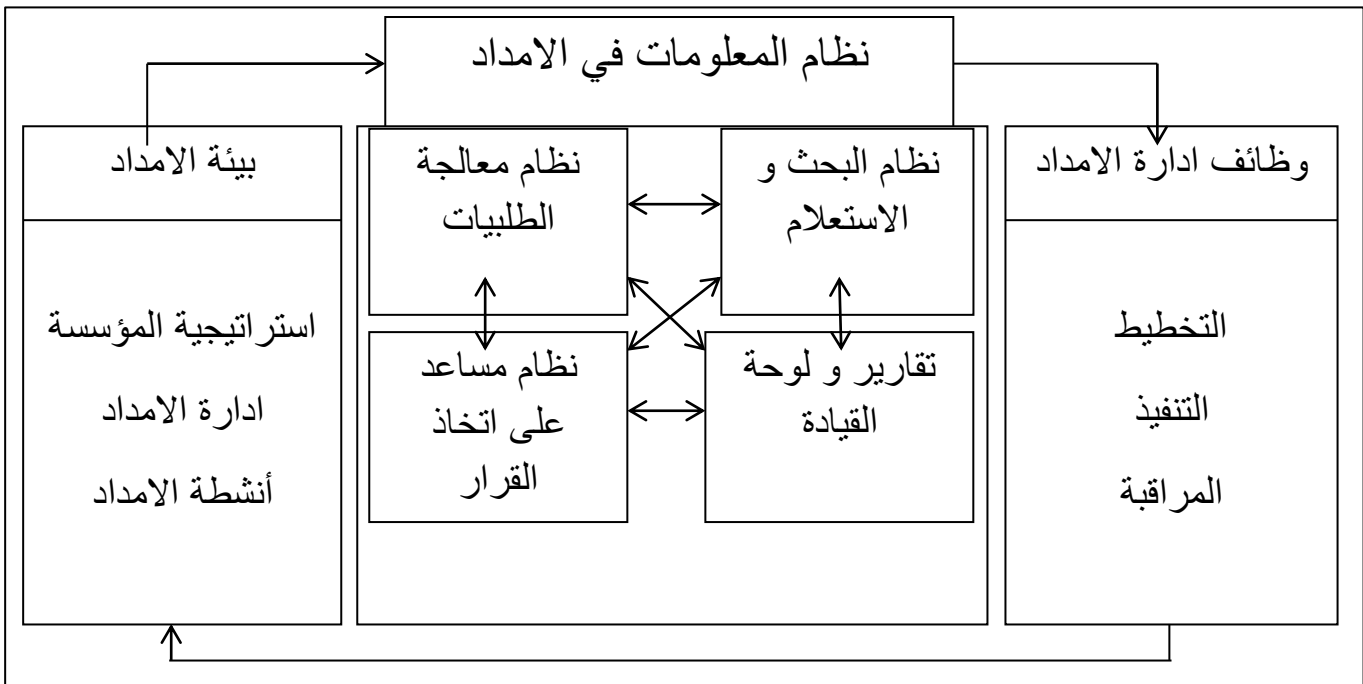
- إستراتيجية التوزيع غير مباشر: من خلال الاستعانة بنظام متكامل من مراكز التوزيع المنتشرة جغرافيا و يتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية في حالة منتجات تامة الصنع و التي يتم توزيعها بكميات صغيرة و في هذه الحالة على الرغم من زيادة التكاليف الناتجة عن عملية التخزين في مراكز التجميع و التوزيع إلا أنه يتم التوصل وفقا لهذه الإستراتيجية الى اقل مستوى ممكن من اجمالي تكاليف التوزيع المادي، هذا بالإضافة الى رفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث خلق المنفعة الزمانية (من خلال التخزين) و المكانية (من خلال وظيفة النقل) .

02- الوظائف المتعلقة بقيادة شبكة الإمداد : هي جميع الوظائف التي تعمل على التنسيق بين مختلف الوظائف السابقة ، و نجد أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي الا بعد ظهور مصطلح إدارة شبكة الإمداد و التطور الذي شهدته المعدات و الوسائل اللازمة لمعالجة الحجم الكبير من البيانات و المعلومات المرتبطة بالإمداد و تتمثل هذه الوظائف أساسا في: التنبؤ، أنظمة المعلومات، تخطيط الموارد و العمليات و الرقابة عليها.

أ- التنبؤ: إن معظم القرارات المتعلقة بالوظائف السابقة الذكر تعتمد على التنبؤ بشكل مباشر أو غير مباشر، فمثلا لانستطيع تجاهل اتجاه الطلب على منتجات المؤسسة، إن دقة التنبؤ تؤدي الى التنسيق الامثل بين الوظائف اللوجستية (التوزيع في الوقت المناسب، توفير المخزون ...) كما أن التنبؤ له دور كبير في حالة ما إذا كان هناك انحرافات بين مصادر التموين في شبكة الإمداد و ما بين عملية الإنتاج و التوزيع.

ب- أنظمة المعلومات و الاتصال: يمثل نظام المعلومات و الاتصال احد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة وظائف إدارة شبكة الإمداد حيث تتوقف هذه الأخيرة على دقة المعلومات المتبادلة من ناحية و سرعة الاتصال و التنسيق من ناحية أخرى، و يبرز الشكل الموالي نظام المعلومات في الإمداد واهم مكوناته .

الشكل رقم (2-1) يبين: نظام المعلومات الامدادى .



Source : Alexandre K.samii .Stratégie logistique –Supply chain management .op cit. page 205.

ج- تخطيط الموارد و العمليات و الرقابة عليها : تستند هذه الوظيفة على التنبؤ بالمبيعات و بخطط الإنتاج وعلى أساس ذلك يتم تخطيط الاحتياجات و الرقابة عليها و يشمل ذلك تقدير الاحتياجات من الأجزاء لكل صنف على حدة ، التنبؤ بمستويات المخزون، جدولة أوامر الشراء ، قياس الأداء على ضوء التنبؤ بالمبيعات و جدولة الإنتاج 1.

المطلب الثالث : مستويات القرار في شبكة الامداد : يمكن التفريق بين ثلاثة مستويات للقرارات في شبكة الإمداد ، المستوى الاستراتيجي (أثاره على المدى البعيد) ، المستوى التكتيكي (الأجل المتوسط من أسبوع إلى سنة) و المستوى العملي (قرارات يومية) 1.

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

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

- تحديد بنية شبكة الإمداد (أعضاء شبكة الإمداد) ;

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

02- المستوى التكتيكي (niveau tactique) : عادة يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات للأيام ، الأسابيع او

الأشهر المقبلة و هذا بعد وضع الخطط الإستراتيجية على المستوى السابق والتي يمكن تعديلها في هذا المستوى و ذلك وفقا للاحتياجات ، إن قرارات المستوى التكتيكي تتطلب نماذج التخطيط أكثر توضيحا وهنا لا بد من ضمان توفر الموارد البشرية ، المواد، وذلك من اجل تلبية الرغبات و تحقيق الأهداف المتوقعة .

وكمثلة لهذه القرارات: مشاكل التوزيع (الموردين، المنتجات...) ، تحديد مستوى المخزون ، اختيار نمط النقل ، نوع قناة التوزيع ، هذه القرارات تعمل على تنفيذ قرارات المستوى الاستراتيجي و هي قرارات من النوع العملي تصدر من عدد محدد من أعضاء شبكة الإمداد و تتطلب أنظمة للمعلومات مثل (DRP,MRP,IT...) والتي تعتبر ضرورية من اجل تسيير شبكة الإمداد ومن بين أهداف هذه القرارات أنها تعمل على إقامة العلاقات بين أعضاء الشبكة (أعضاء المنبع و المصب) ، ربط العمليات و التسيير الأمثل لوظيفة النقل و التوزيع المادي إضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة.

03-المستوى العملي (niveau opérationnel) :تمثل قرارات هذا المستوى العمليات اليومية الروتينية

(لا يتعدى مداها أسبوعين) و تتمثل في قرارات تسيير أنشطة مراكز الإنتاج أو التوزيع بأفضل الطرق من اجل الاستجابة السريعة للطلبات و بالتالي تحقيق أكبر مردود و يمكن تقسيم المشاكل العملية إلى :

- مشاكل تسيير المخزون و المراقبة ;

- مشاكل الإنتاج، التخطيط و الجدولة ;

- مشاكل تبادل المعلومات ، التنسيق و الرقابة .

- مشاكل تطوير الوسائل العملية و الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار من اجل تحسين أداء شبكة الإمداد.

وفيما يلي جدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجيستية وفقا للمستويات الثلاث :

جدول رقم (2-1) يبين: أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق ، النفقات	وضعية المخزون	التسهيلات ، الحجم	الموقع
الارسال و الشحن جداول الكميات و الوقت	مزيج الخدمة الفصلي	و المواقع اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل و تعجيل تنفيذ الطلبيات /	قواعد الأولويات لطلبات العملاء /	اختيار و تصميم نظام ادخال الأوامر وضع معايير خدمة العملاء	تشغيل الأوامر خدمة العميل
الوفاء بالأوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي و المكان	المخازن
اصدار أوامر الشراء	التعاقد و اختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003/2002، ص 59.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يمكن القول بأن الإمداد وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالجودة و التكلفة المناسبة و في الوقت المناسب ، كما أن تشخيص الإمداد يضيف قيمة للمؤسسة من خلال المساهمة في اقتناص الفرص المتاحة و مواجهة المخاطر المحتملة بالإضافة الى تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف طما تساهم هذه العملية في البحث عن مصدر المشكل و معالجته نهائيا .

تمهيد :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا و قتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الآخرين في السوق، و عمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: التنافسية:

المطلب الأول: تعريف التنافسية

تم تعريف التنافسية من طرف عدة هيئات رسمية عالمية وأخرى اقليمية ، كون ذلك مطلب أساسي وضروري لضبط هذه الهيئات للمفاهيم المرتبطة بالتنافسية كل حسب فلسفتها و توجهها في تبنيه وتحليل كل المتغيرات ذات الصلة به ، وعموما يشترك الجميع في كون التنافسية تخص المستوى الدولي وتباين التحاليل وفق الشجرة التالية :

أولا : التنافسية على المستوى الوطني(الدولة) : يتباين استخدام مفهوم التنافسية على المستوى الاقتصادي الكلي ، فيما اذا كان هذا الاقتصاد متطورا أو لا يزال في مرحلة النمو¹ ، اضافة للتباين في معيار قياس تنافسية الدول .

1-الاتجاه الأول : وفقا لهذا الاتجاه ، تقاس تنافسية اقتصاد ما قياسا بقدرته على تحقيق فائض في ميزانه التجاري ، ولقد تم اعتماد هذا الاتجاه فعلا منذ سنوات السبعينات ، فطبق كمعيار لتصنيف تنافسيات الدول سنة الثمانينات من القرن العشرين الذي وصف الاقتصاد الامريكي متدهور مقارنة بنظيره البياني² . ومن بين التعاريف التي تندرج ضمن هذا الاتجاه :

● تعريف المعهد العربي للتخطيط API : "الأداء النسبي الحالي والكامل للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى، ويتناول هذا التعريف الأنشطة التصديرية ، ومنافسة المستوردات والاستثمار الأجنبي المباشر" ;

● تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "التنافسية هي مدى قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات والوصول الى السوق العالمية في ظل أدوات السوق الحرة والعادلة وذلك في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل القومي الحقيقي على المدى البعيد".

كما يعرفها B.R.Scott (1985) و G.C.Lodge (1985) : "تشير التنافسية على مدى قدرة البلد على انتاج السلع أو توزيعها أو تقديم خدماتها في السوق العالمية ، مع تزايد العوائد على مواردها".

2-الاتجاه الثاني : يضم التعاريف التي تأخذ بعين الاعتبار مستويات معيشة الأفراد فقط ، أي أن معيار قياس التنافسية وفق هذا الاتجاه هو نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي ، ومن أبرز تعاريف هذا الاتجاه :

● تعريف المجلس الأوروبي المنعقد ببرشلونة سنة 2000 القائل أن التنافسية هي : " القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها ، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي";

● كما عرفتها المجموعة الاستشارية حول التنافسية سنة 1995 " يجب أن يتم النظر الى التنافسية على أنها الوسيلة الرئيسية لتحسين مستويات المعيشة ، وايجاد فرص العمل والقضاء على الفقر".

1 - كيبيري فتيحة ،فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2018/2017، ص12.

2 - المعهد العربي للتخطيط ن تقرير التنافسية العالمية ، الكويت ، 2003 ، ص 23.

● في حين عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي: "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل الى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد";
3-الاتجاه الثالث: ويشمل التعاريف التي تأخذ بعين الاعتبار حالة التجارة الخارجية ومستويات معيشة الأفراد معا على غرار .

● تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): يعرف المنتدى التنافسية بأنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الانتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو في المدى المتوسط والطويل";

● كما عرفها معهد التنافسية الدولية: "هي قدرة الدولة على الانتاج بشكل أكبر و أكثر كفاءة نسبيا ، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة ، والتحول نحو السلع عالية التقنية والتصنيع ذات القيمة المضافة العالية ، وتحقيق دخل قومي أعلى للفرد ، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفر الدولة لبيئة مناسبة ، ذلك ان الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجد مزايا تنافسية تضاف الى المزايا النسبية الموجودة ، ويقصد بالكفاءة التكلفة الأقل من خلال تحسين الانتاجية ، وزيادة الجودة ، وتحقيق الملائمة بين الاحتياجات المحلية والعالمية بين المناطق المختلفة وعبر الزمن"¹ ;

● من جانب مجلس السياسات التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 1992 عرف التنافسية بأنها : "القدرة على انتاج السلع والخدمات والوصول الى السوق العالمية ، وذلك في الوقت الذي يتمتع فيه المواطنون بمستويات معيشية عالية ومستدامة على المدى البعيد".
ومهما يكن اتجاه تحليل التنافسية على المستوى الاقتصادي الكلي ، فانه بالغ الأهمية ، بالنظر لانعكاساته الواضحة والمباشرة على بقية المستويات ، أي على مختلف القطاعات المكونة له وبالتالي على وحداته المؤسسية .
ثانيا : التنافسية على مستوى القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع ، بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة الأعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها ، تتماشى و التطورات الاقتصادية ضمن آليات فعالة قوى السوق من ناحية الموردين و المستهلكين، بالإضافة الى حرية دخول سوق العمل والخروج منه.

وتعرف أيضا أنها: "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، أين تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، اضافة الى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة"².

ينبغي التأكيد على هذا الصدد ، على مدى الأهمية الواجب ابلائها لتنافسية القطاعات المكونة للاقتصاد ، اعتبارا للموقع الوسطي الاستراتيجي للقطاعات ضمن الاقتصاد ككل، فمن جهة ارتفاع درجة تنافسية القطاع ترجمة لتراكمات قوة تنافسية الوحدات المكونة لها (المؤسسات)، وبالمقابل تراكمات قوة تنافسية مختلف القطاعات البناء الاقتصادي دلالة على قوة وصلابة تنافسية اقتصادها ككل .

1 - كبير فتيحة ، نفس المرجع السابق ، ص 14 .
2 - كمال رزيق، فارس مسدور، "مفهوم التنافسية، الملتقى الوطني حول تنافسيات المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 29- 30 أكتوبر 2002، ص 201.

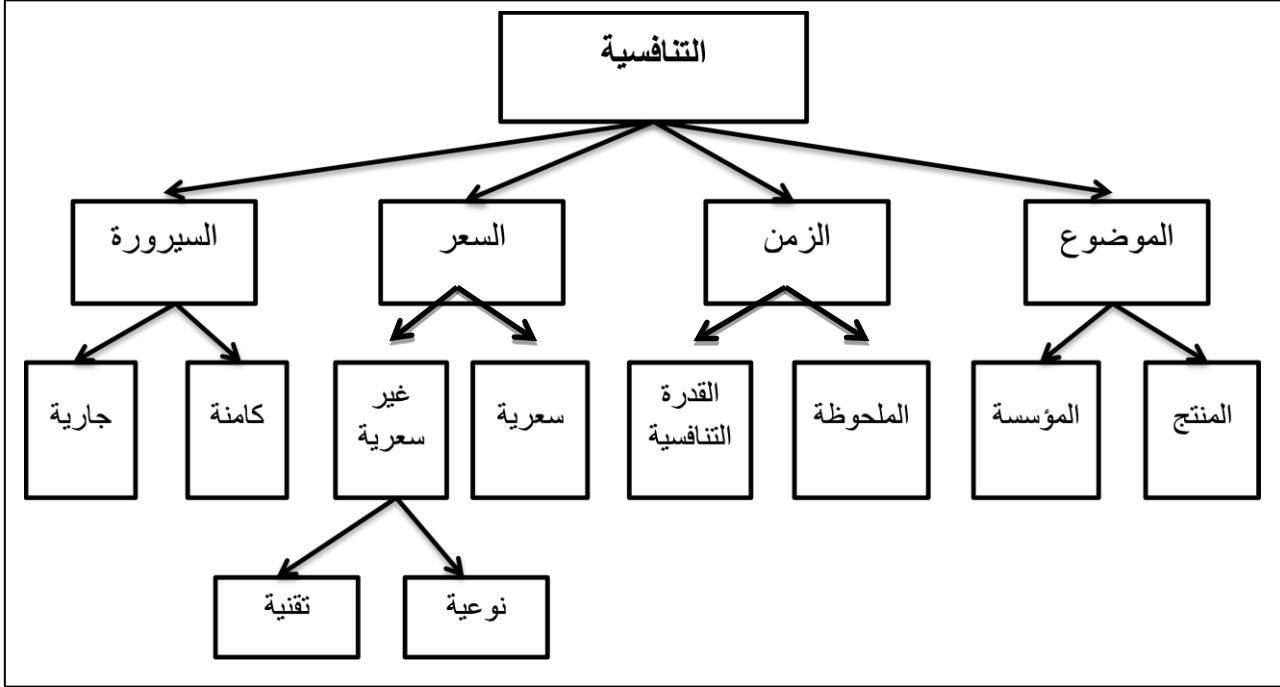
ثالثاً: تنافسية المؤسسة: تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج المستخدمة .

تحليل التعريف: يتضمن هذا التعريف خصوصيات التنافسية كما يلي :

- تمحور التنافسية حول محورين رئيسيين هما جودة المنتج وسعره ;
- التنافسية مبنية على كفاءة Efficiency (المنافس مقارنة بمنافسيه) ;
- سوق المنافسة هي السوق العالمية، الأمر الذي يلغي الحدود الجغرافية للتنافسية;
- بالمفهوم المعاكس لا يمكن التكلم عن تنافسية مؤسسة ما دولياً، ما لم تكن تملك تنافسية محلياً ;
- بالإضافة الى الاتاحة المكانية التي تتطلبها التنافسية، هناك مطلب آخر يجب أن توفره المؤسسة في اطار استراتيجياتها التنافسية، وهو الاتاحة الزمانية، فلا يمكن الكلام عن التنافسية بدون اعطاء الأهمية الكافية للبعد الزمني في توفير السلع والخدمات، وذلك بتبني نموذج الوقت المناسب أو المحدد "JIT".
- رغم تباين تعاريف التنافسية وفق المستوى (الكلي، القطاع والمؤسسة)، إلا أنها ترتبط فيما بينها بعلاقة تكاملية بحيث يحقق أحدها الآخر، فلا يمكن تصور صناعة أو قطاع تنافسي غير مبني على مؤسسات تنافسية، وبالمثل على المستوى الاقتصادي القومي، انما لا يمكن تعميم هذا الأساس في الاتجاه العكسي، إذ أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يتيح بالضرورة للدولة ككل امتلاك هذه القدرة.
- وفقاً لتعريف لمصطلحي المنافسة التنافسية نخلص الى أن الفرق بينهما يكمن في أنه اذا كانت المنافسة تعبر عن المزاومة أي (المسابقة) بين مؤسستين أو اقتصاديين بهدف كسب حصة سوقية يترتب عنها كسب طرف مقابل خسارة الطرف المنافس، فان التنافسية هي التعبير عن حالة التكامل التي تؤدي الى زيادة الانتاجية والقيمة المضافة، يترتب عليها كسب جميع الأطراف ن وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية بالنظر لعدة اعتبارات¹، وفق الشكل الآتي:
الشكل (1-2): أنواع التنافسية.



أولاً: التصنيف حسب الموضوع: طبقاً للموضوع يمكن التمييز بين:

1- تنافسية المنتج: يتم تحديد المعايير اللازمة لتحديد وضعية المنتج في السوق خلال فترة ما، عامة يستخدم سعر التكلفة كمعيار لذلك، وإنما يبقى قاصراً لما يتطلبه الأمر من ضرورة الاعتماد بالتوازي من ذلك مع معايير أخرى على غرار، الجودة ومستوى خدمات ما بعد البيع، وغيرها.

2- تنافسية المؤسسة: تقاس تنافسية المؤسسة بناء على القيمة المضافة التي تحققها بشكل مجمل على كافة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال استخراج الفوارق بين مجموع الهوامش المحققة وكل الأعباء والتكاليف المباشرة منها وغير المباشرة، حيث أن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها الذي لا يتسنى إلا عن طريق تحقيق قيم إضافية مضطردة على كافة مستوياتها.

ثانياً: التصنيف حسب الزمن: وفقاً لمعيار الزمن تصنف التنافسية إلى:

1- تنافسية ملحوظة: وهي التنافسية التي تبدو على المؤسسة خلال دورة زمنية، ناجمة عن ظرف أو فرصة محددة وعابرة، قد تضعها في موضع احتكاري، وعليه فالتنافسية الملحوظة هي التنافسية المحصورة في مدى زمني قصير الأجل.

1 - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية تخص قضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع من السنة الثانية، ديسمبر، 2003، ص7.

2- القدرة التنافسية : يعكس التنافسية الملحوظة ، القدرة التنافسية تستند قياسا الى مجموعة من المعايير المتشعبة والمتداخلة ، بما يسمح للمؤسسة الحفاظ على مركزها التنافسي لفترة زمنية طويلة رغم مختلف التغيرات السوقية .

ثالثا: التصنيف وفق مصدر التنافسية :

1-التنافسية السعرية(التكلفة): يتمكن اقتصاد ما من تحقيق تنافسية سعرية من خلال قدرته على انتاج سلع وخدمات بأقل تكاليف ممكنة ، الأمر الذي يتيح لع اغراق السوق العالمية بمنتجاته الأمر الذي يحصل مع بالاقتصاد الصيني حاليا ومنذ وهلة الزمن.

2-التنافسية غير السعرية: وهي التنافسية المقاسة والمستندة على أسس عدا السعر والتكلفة ، وبدورها

تنقسم الى :

● تنافسية النوعية: هي قدرة البلد أو المؤسسة على انتاج سلعة أو خدمة ذات سمعة عالية في السوق ، نتيجة للصورة الذهنية التي يستطيع احتلالها في أذهان المستهلكين ، ومثال ذلك مختلف العلامات والماركات العالمية ، وأيضا سمعة منتجات دولة ما مثل المنتج الياباني.

● التنافسية التقنية(التكنولوجية): يكون اقتصاد ما تنافسيا تنافسية تقنية عند تمتعه بمستوى عالي من الامتلاك ، التحكم والتفوق التكنولوجي.

رابعا: التصنيف وفق سيرورة التنافسية¹: تنقسم التنافسية وفق هذا الأساس الى تنافسية جارية وأخرى كامنة كما يلي:

● التنافسية الجارية (الظرفية): وتعرف أيضا بالتنافسية الأساسية أو الانية (الحالية) ، وهي تلك التنافسية التي تستند الى مناخ الأعمال وعمليات الشركة واستراتيجياتها.

● التنافسية الكامنة (المستدامة): وهي التنافسية التي تركز على استدامة التنافسية والتي تعتمد على الاستثمارات طويلة الأجل ، على غرار الاستثمار في الرأس المال البشري ، الابداع والابتكار، البنية التحتية، والتكنولوجية وكذا التوظيف التقني.

بغض النظر عن مستويات التنافسية ان كانت تخص أصناف المؤسسات كوحدة أساسية في تكوين مختلف قطاعات الاقتصاد ككل، او كانت تخص القطاعات أو الاقتصاد القومي ، في حد ذاته فهناك مرامي سامية تجمعها داخل اطار عام ، كما يجب توفير متطلبات أساسية يجب توفيرها .

المطلب الثالث : متطلبات بناء بيئة تنافسية :

ان تبني فكرة التنافسية لا يكون بطريقة تلقائية نبل يتطلب الأمر تهيئة واعداد بيئة خاصة به ، قادرة على استيعاب كل المتطلبات الجديدة وذلك بقصد ضمان نجاح العملية .

أبعد من ذلك تم اعداد أسس ومبادئ يجب توفيرها لبناء بيئة تنافسية وفق المصفوفة التالية:

1لمرصد الوطني السوري للتنافسية ، التنافسية في الفكر الاقتصادي ، جويلية ، 2011، ص8.

الجدول (1-2): متطلبات البيئة التنافسية :

<p>المبدأ الثاني: الفعالية الحكومية.</p> <p>دمقراطية النشاط الاقتصادي؛ توفير بيئة اقتصادية، اجتماعية، سياسية وقانونية شفافة؛ الالتزام بالمرونة الكافية في تبني السياسات الاقتصادية؛ تحسين ورفع مستوى التعليم بما يحقق منطق اقتصاد المعرفة؛ تقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي خاصة الحمائية منها؛ تهذيب العمل الإداري و الحكومي (السرعة، الكفاءة و الفافية)</p>	<p>المبدأ الأول: الأداء الاقتصادي.</p> <p>اعتماد مفهوم التنافسية المستندة على قوى السوق؛ تعميق التنافسية المحلية كسبيل الى التنافسية العالمية؛ العمل على رفع حصة البلد من التجارة الدولية؛ تبني مبادئ الاستثمارات الدولية بهدف تحقيق التخصيص الأمثل للموارد على الصعيد العالمي؛ الانفتاح على الأنشطة الخارجية بما يضمن رفع الكفاءة الاقتصادية.</p>
<p>المبدأ الرابع: البنية التحتية.</p> <p>تبني مفهوم اقتصاد المعرفة؛ توفير البنية التحتية العامة اللازمة لبيئة تنافسية؛ اعتماد أنظمة تحفيزية لتشجيع الابداع و الاستخدام التقني؛ بعث و تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث الأولية و الأنشطة الابداعية القادرة على نقل التنمية الاقتصادية الى مراحل أكثر نضجا؛ تشجيع الاستثمارات ذات الأجل الطويل الخاصة بالبحث و التطوير.</p>	<p>المبدأ الثالث: فعالية قطاع الأعمال .</p> <p>التركيز على مفهومي الكفاءة والفعالية الاقتصادية؛ توفير التمويل اللازم للأنشطة المولدة للقيم المضافة؛ التطوير التكييف اللازم للقطاع المالي؛ تحفيز و تقوية اندماج المشاريع في الاقتصاد العالمي؛ السعي الى رفع مستويات انتاجية كافة عوامل الانتاج؛ تكييف سلوك القوى العاملة بما يعزز التنافسية المستندة لبقية العوامل.</p>

المصدر: من اعداد الباحثة ، اعتمادا على مولاي لخضر عبد الرزاق ، بوخاري عبد الحميد ، التكامل الاقتصادي العربي و تعزيز التنافسية ، الملتقى الدولي الثاني "التكامل الاقتصادي العربي الواقع و الآفاق " ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط 17- 19 أفريل 2007 ص 345 .

بطبيعة الحال وباعداد وتوفير كل المتطلبات السالفة الذكر والتي تنحصر اغلبياتها - ان لم نقل مجملها- في مجال مادي ملموس. يجب الالتزام بالتحضير والتهيئة المعنوية التي تخص تحضير الذهنيات لاستيعاب وتقبل المناخ التنافسي الجديد ، لأنها المحور الأساسي التي تدور في فلكه كل بقية الانجازات المادية .
ثانيا: غايات التنافسية: التنافسية ليست غاية او هدف في حد ذاته تسعى لتحقيقه المؤسسات أو حتى الاقتصاديات ، انما هو سبيل وطريق لتحقيق جملة من الأهداف :

- بداية ان تبني نظام تنافسي محلي ، جهوي او حتى اقليمي هو السبيل لتعزيز وتقوية تنافسية المؤسسات والاقتصاديات على الصعيد العالمي¹ ;
 - تعزيز روح المبادرة ، كشرط أساسي وضروري لممارسة النشاط الاقتصادي ، وبالأخص في المرحلة الأولى - مرحلة الانطلاق -
 - الهدف الأساسي والغاية الكبرى للتنافسية هي عوامة السوق ، بما يتيح للمنتجين أو الموزعين الغاء كل القيود والحدود الجغرافية لتوزيع وترويج بضاعتهم ;
 - خلق الرخاء والازدهار عن طريق رفع المستوى المعيشي على المدى البعيد ;
 - تحرير التجارة الخارجية ، وعوامة الاستثمار وذلك بالغاء حدود الانتاج والاستثمار ;
 - رفع مستوى الأداء الاقتصادي ، بالانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية ;
 - التخصيص الأمثل للموارد على الصعيد العالمي ;
 - تعظيم الاستفادة مما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ;
 - توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها جيدا ;
 - منع التركيز المفرط والحد من هياكل الانتاج غير المالية ;
 - الارتقاء بمستويات الجودة والنوعية للمنتجات .
- ومن تم ، فان تزايد الاهتمام بالتنافسية ناتج عن تزايد سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية التي أضحت تشكل تحديا حقيقيا وكبيرا في وجه سير مختلف أحجام وأشكال الأعمال ، كما يمكن اعتباره فرصة حقيقية لها ، بالخصوص ان عرفت كيف تستغله .
- أصبحت مسألة المهوض بمستويات معيشة الأفراد من مهمة المؤسسات التي تنشط داخل تلك التجمعات ، بعكس الاعتقاد السابق الذي كان يجزم قطعا أن هذه المهمة هي من صلب مهام الحكومات والقطاعات العمومية ، وهو الأمر الذي توصلت اليه تقارير اقتصادية عالمية .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية:

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

- يعرف MICHAEL.E.PORTER الميزة التنافسية - ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985 بأنها: «قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة».

- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة إستعمالها، والإستثمار فيها لتحقيق غايتين:

1- إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها»¹

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، لأن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها:

«مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها»².

- كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر بها على

سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة»³.

مما سبق ذكره من تعريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين ويخلق لها قيمة لدى الزبائن والمستهلكين، تؤثر بها على سلوكهم على مدى طويل مما يحقق لها السبق والتفوق النفساني، والحصول على أكبر حصة من السوق، والنمو والبقاء والإستمرارية.

ولكن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية. و تمس جميع النشاطات و الوظائف التي تقوم بها كالإنتاج و التسويق والتمويل... الخ.

كما أن التفوق التنافسي نسبي ومصادره مختلفة، فإما أن تكون داخلية أو خارجية، وكذلك يميز بين نوعين للميزة التنافسية:

1- الميزة التنافسية الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتجات وتمثل قيمة لدى المستهلك;

2- الميزة التنافسية الداخلية: وهي الميزة التي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع

والإدارة، مما يعطي للمنتجات قيمة، وذلك خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.

1 - آمال عياري ورجب نصيب: الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002، ص13.

2 - J. Jaques Lambin : le marketing stratégique, 2eme Edition, Paris, 1993, P 209.

3 - كمال رزيق ومسودر فارس: مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002 ، ص 105 .

من جمل ما سبق ذكره نستنتج أنه حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لا بد عليها أن تنفرد بالتميز في مخرجاتها من السلع وخدمات حتى وان كانت المنتجات (المخرجات) من الاستهلاك الواسع، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، وأن تكون لهذه القيمة أهمية ضرورية لكل من المستهلك والمؤسسة، وأن تكون متميزة عما هو موجود في السوق، ولها القدرة على إحداث أثر إيجابي في السوق وتحقيق مردودية للمؤسسة على المدى الطويل وأن تكون صعبة التعليم من قبل المنافسين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من أين تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية؟ إذا لا بد ان يكون لها مصادر، فيا ترى ما هي هذه المصادر؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أولاً_ التفكير الاستراتيجي: تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية¹، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة، وتبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر و السريع.

ثانياً_ الإطار الوطني: إنَّ الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.² لذلك نجد المنظمات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً_ مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

-المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجابا على جودة المنتجات، لذا تجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينها، إلا أن أحدها أحسن بكثير من الآخر(مثل الألبسة)، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارالمواد الأولية وجودتها.

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ، ص115.
2 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصادر، تنميتها وتطويرها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000 ، ص61.

- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة ، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

- الموارد المالية: وهي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها ، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب - الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا نستطيع لمسها كالجودة وغيرها، ونميز فيها ما

يلي:

● الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها ، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين .

● التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج¹ ، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي ، لأنه مورد داخلي قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون؛ غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين:

أ - اعداد جرد للممتلكات التكنولوجية: حيث يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتمادا على عملية الجرد ، وتصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية ، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، والتي لا تمثل مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة ؛ أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها ؛ أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي تكون في مرحلة الانطلاق(نعني هنا أولى مراحل دورة حياة المنتج)، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة ، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع ؛ وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية².

ب - تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الدّمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسها ؛ ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير و تثمين الدّمة التكنولوجية؛ ولن تكون هناك ميزة تنافسية معيّرة ما لم تتحكم

1 - كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، الطبعة 1، ص 61.

2 - حباينة مجد ، دور الرأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، جامعة الجزائر - 3 ، 2011/2012، ص 40.

المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

● **الابتكار2:** إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المنظمات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج، بل تعدى إلى منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر¹، وهو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجا جديدا.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات ، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات بعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإعادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة ، فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول منظمة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية، وكذلك استحدثتها لسيرير خاص بالرضع على الطائرة. يرتبط نمو المنظمة وقدرتها على التنافس ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب أن تعي المنظمات لدورهما البالغ الأهمية في وجودها وتطورها.

● **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية¹ ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي²:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة

المنتج ;

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات ;

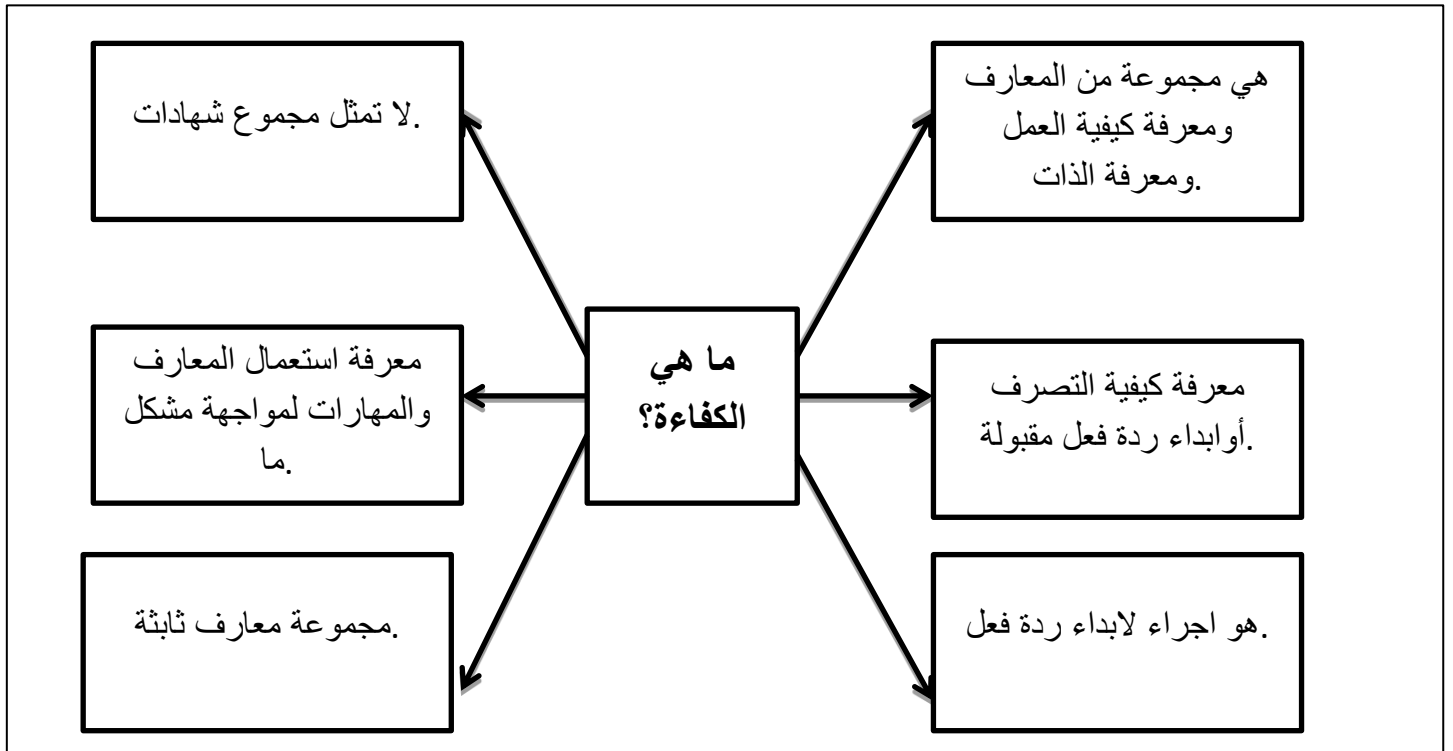
- تخفيض زمن الدورة للزبون ، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم ;

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

1 - عبود نجم ، الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28 ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999 ، ص 9.

2 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ، ص11.

- **المعرفة:** المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين¹.
 - ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن الرأسمال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات ومفاهيم وغيرها من الأشكال، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة، هو اعتماد المنظمة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم.
 - **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، لا بد من أن تكون المنظمة في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تشكل المعلومات المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
 - **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:
- شكل رقم (2-2): بعض التعاريف المسندة لمفهوم الكفاءات.



Source: Leboyer, La compétence au coeur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

1 - ناصر دادي عدون و معراج هواري، البقطة التكنولوجية كعامل للإبداع في المنظمة الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، ملتقى وطني بجامعة سيدي بلعباس، الجزائر، أبريل 2005، ص 150.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

أ- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة¹، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية هي: أن يكون الفرد حيويًا أي يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب - الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة.

وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن توفر فيها الخصائص التالية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون ;

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين ;

وعليه فالمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم

القائم على تجارب المنظمة ;

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة ;

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن ;

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها ;

يؤدي تهاون المنظمة في الاستثمار في الكفاءات إلى تقادم هذه الأخيرة ، وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم

1 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000 ، صص 57-58.

استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المهم" - كما ذكرنا سابقاً في نقاط أخرى - مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية¹.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

-خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل ;

-تمييزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

● المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول، بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية. ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

-تقبل التغيير ;

-القدرة على تحمل الأخطاء ;

-الثقة في النفس ;

-مستوى معين من الطاقة.

وفي آخر عرضنا لمصادر الميزة التنافسية والذي يمثل أحد متغيرات المتغير التابع في دراستنا هذه، يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثون في ذلك، والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق تلك المزايا، ويوضح الجدول الآتي بعض تلك الآراء:

1 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

الجدول رقم:(2-2) : مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

الباحث	السنة	المصادر
Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرون
Ayker	1989	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرِك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز ، خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر ،الحصة السوقية ، الحجم / الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة /قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة.
Marsh	1990	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة.
Kay	1993	الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والإبداع ، والموجودات الإستراتيجية.
Hel et Jonz	1999	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار.
Porter	2002	تكنولوجيا الإنترنت وتطبيقاته.

المصدر: عبد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، تموز 2006 ، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية.

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها و استمراريتها في السوق، لابد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة القوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدادراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل.

وسنحاول في هذا المطلب معرفة دور سلسلة القيم التي اقترحها M.PORTER في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. و يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والانتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة لتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة ;

- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف ;

- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن « المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية(الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج».

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

1-الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة

للمستهلك، وقد قام M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

-الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،...إلخ.

-الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل

صيانة الأجهزة و مراقبة النوعية...إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة .

-الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.

-التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة،

وترقية المبيعات، وتحديد السعر.

-الخدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وارشادات

وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

2- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في التموين، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية

القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.

مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل

حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال

تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع

هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه

بالتنافسية.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، إنطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام باعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-3): استراتيجيات التنافسية :

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية قطاع التنافس
استراتيجية التمييز	استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	استراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source: C. Marmuse: politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2e Edition, Economica, 1996, p 382.

من الجدول يتضح لنا أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الاستراتيجية:

- تعرف استراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج".

- كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك¹".

من خلال التعريفين نستنتج أن استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة.

ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص. ويتوقف تنفيذ هذه الاستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية²:

-الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة ;

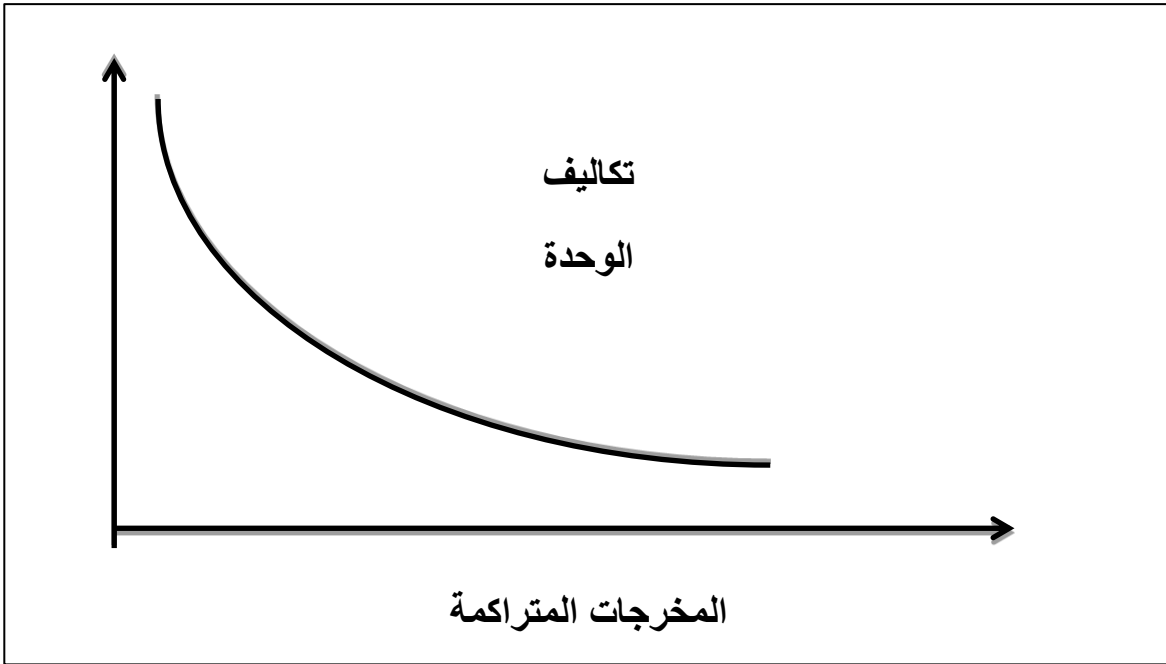
1 - ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص122.

2 - فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، 2000، ص186.

- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة ;
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة ;
- الرقابة الفعالة على العمالة ;
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الأشهارية والترويج والتوزيع ;
- الدخول بسياسة تسعير هجومية ;
- توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج ;
- القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة" ويتمثل في "عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات". وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (3-2): منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية

فالشكل(05) يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

- إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها:

- 1- اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوجودي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بانتاجية العمال، والكمية المنتجة.
- 2- أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الانتاج، وفي تخفيض التكاليف الوجودية له.
- فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم انتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج الوجودية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.
- أيضا من بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System) (ABS)، والذي يعرف بأنه: " نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الانتاج"¹.
- وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في:
- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ;
 - تخفيض التكاليف : نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها ;
 - المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج ;
 - تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق .
- وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.
- هذا ويصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر نذكر منها²:
- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
 - تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

1 - نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30، أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61 .

2 - فلاح حسن الحسين، مرجع سابق، ص 187.

- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة التنافسية.

- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، والدخول بحجم إنتاج كبير، لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية.

مما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات و مهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.

إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي والقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم".

فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتوج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:

1-عوامل داخلية: نذكر منها:

● الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.

● دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتوج، وتنوع استخداماته.

● اختيار المواد الأولية و التكنولوجية والبشرية الكفؤة.

● مساهمة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2- عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
 - مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
 - مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.
 - كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية¹:
 - امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
 - امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
 - التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
 - اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
 - تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
 - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.
- لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها²:
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية.
 - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن.
 - سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لاستراتيجياتها في التميز.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.
- ### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
- تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER و التي تعتمد أساسا على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وسنتطرق في هذا المطلب على جوانب من هذه الإستراتيجية.
- تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين".
- كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: "اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين".
- وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:

1 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186

2 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 18

- 1- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.
- 2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع التركيز عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه .
- ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على¹:
- توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.
- إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها:
- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات ;
 - تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لأن ذلك يؤثر سلباً على أرباحها ;
 - اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً ;
 - بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف و استراتيجية التميز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين -لها حاجات مميزة- وذلك بكفاءة وفعالية .
- ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها M. PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات
- يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك باتباع الخطوات التالية²:
- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل.

1 - توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001 ، ص 6 15.

2 - طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002 ، ص 75.

● تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين

الآخرين;

● تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط

القوة والضعف ;

● تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا وخارجيا، من أجل ضمان أحسن لاختيار الإستراتيجية التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، بالتركيز على عنصر الجودة، والذي يعتبر شرط مهم لتحقيق ذلك، ولكن هل يمكن للمؤسسة أن تكتفي بجودة المنتجات فقط من أجل تحقيق التميز التنافسي في السوق من خلال توفير بعض الخصائص والمواصفات التي تلي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين في هذا المنتج، أم لابد عليها أن تضيفي على هذه الخصائص والمواصفات صفة العالمية باعتمادها لمواصفات الإيزو لتحقيق هذا التميز، أم لابد عليها أن تعمم هذه الجودة على كامل العمليات والنشاطات باعتماد ما يسمى بالجودة الشاملة كوسيلة للتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من أجل تحقيق التميز التنافسي في ظل ظروف المحيط المتغيرة.

خلاصة الفصل الثاني :

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

الجانب التطبيقي

تمهيد :

تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري تم اعداد دراسة حالة دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية للقطاع العام و هي مؤسسة ميناء أرزيو ، و التي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما توفر من المعلومات وذلك لتحديد دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة .

و بغرض تحقيق هذه الاهداف تم تقسيم الفصل الى 03 مباحث ، حيث تم في المبحث الأول التطرق الى الاجراءات المنهجية للدراسة أما في المبحث الثاني تم التطرق الى تعريف المؤسسة محل الدراسة و كان المبحث الثالث و الأخير عبارة عن تحليل الاستبيان و الحصول على نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة:

سيتم في هذا البحث تحديد الاجراءات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني و المتمثلة في:

المطلب الاول: حدود الدراسة:

يكمن الهدف الأساسي للبحث في محاولة ابراز دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة، لذلك و تدعيما لما تم تداوله في الجانب النظري من البحث تمت محاولة اعداد الدراسة الميدانية في اطار الحدود الموضوعية، الزمانية و المكانية .

- أولا: الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على الأفراد اللذين يعملون بالمؤسسة من مدير، اطارات، عمال .

- ثانيا: الحدود المكانية: تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة احدى المؤسسات الخدمائية التابعة للقطاع العام و هي مؤسسة ميناء أرزيو وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخل المؤسسة أي بمختلف المصالح و الأقسام و المخازن و الورشات .

- 03: الحدود الزمانية: استغرقت فترة الدراسة مدة شهرين امتدت من يوم 2019/04/05 الى غاية 2019/06/07 .

المطلب الثاني: منهج الدراسة

يقصد بمنهج البحث الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل الى النتيجة .

فقبل عرض البيانات لابد من تحديد المنهج المتبع و نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتمحور حول دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة و من ثم و صفها و تحليلها و استخلاص الدلالات و المعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات مقارنة بالحالة التي يجب ان تكون عليها المؤسسة النموذجية .

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث على مجموعة من الادوات المتمثلة فيما يلي:

أولا: المقابلات الشخصية: إن المقابلة هي حوار قائم بين القائم بالمقابلة و بين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة سلفا .

- يهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية و موثوقية، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات و عمال مختلف مصالح المؤسسة، و ينبغي الإشارة أيضا إلى أن المقابلة نوعان حرة و منظمة. أما فيما يخص النوع الذي استعملناه في دراسة الحالة، فقد استعملنا النوع الأول لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة للمبحوثين و لا احتمالات الإجابة، بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث للإدلاء بأرائه و اتجاهاته حول موضوع المقابلة .

ثانيا : وثائق المؤسسة :و تتمثل في سجلاتها التي استخلصت منها المعلومات المراد الحصول عليها و مختلف الفواتير و المنشورات المتعلقة بنشاطها و خدماتها .

ثالثا : الاستبيان : يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية . لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ،قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان , ويتم التطرق اليه بالتفصيل في المبحث الثالث .

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها:

أولاً: لمحة تاريخية:

ميناء أرزيو يقع في شرق ولاية وهران يضم 3 أرصفة لم تعد تستوعب مختلف الأنشطة والتبادلات التجارية. يخضع ميناء أرزيو إلى عملية لتوسيعه من شأنها الرفع من طاقة هذا القطب التجاري والبتروكيميائي الهام وتحسين معالجة حركة الشحن والتفريغ بهذا الميناء الذي يغطي 62 بالمائة من نشاطات النقل البحري الخاصة بالمحروقات على المستوى الوطني.

ويتضمن هذا المشروع انجاز حوض داخلي يتربع على مساحة 25 هكتارا من اليابسة وثلاثة أرصفة تمتد اجمالا على طول 800 متر حسب ما أوضحه أحد مسؤولي مؤسسة ميناء أرزيو الذي أشار أنه يتوقع أن تستغرق الأشغال مدة 32 شهرا. وسيسمح تجسيد مثل هذه المرافق الجديدة بتحسين معالجة حركة شحن وتفريغ مختلف البضائع والرفع من طاقة هذه المنشأة حيث ستمكن من معالجة 50 ألف إضافية من مختلف البضائع مع العلم أن هذا الميناء يغطي 62 بالمائة من نشاطات النقل البحري الخاصة بالمحروقات على المستوى الوطني حسب ذات المصدر. وتجسيدها لهذا المشروع سيشرع خلال هذه السنة في اجراء دراسة مفصلة خاصة بالهندسة حيث ستنتج في ظرف 12 شهرا وهذا بعد الانتهاء من دراسة الجدوى التقنية.

ومن جهة أخرى فان هذه المؤسسة المرفأية قامت في سنة 2017 باقتناء 14 آلية للرفع والشحن التي كانت مبرمجة في اطار مخطط عملها (2003-2010).

ثانياً: التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاؤه في 14 أوت 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل حالة المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي. تم تحويل مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 ديسمبر 1989 إلى مؤسسة اقتصادية عامة. مؤسسة مساهمة "spa"، تم تحديد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بقرار رقم 053 الصادر عن المجلس الوطني للتخطيط مؤرخ في 21 مارس 1989، ويبلغ حاليا 15.8 مليار دينار.

مؤسسة ميناء مستغانم مملوكة بالكامل من قبل المساهم الوحيد مجمع خدمات الميناء le Groupe Service Portuaire dénommé << SERPORT/spa >>، الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير اثنين (2) من الموانئ في أرزيو وبيتوا.

على هامش بحري على بعد 22 كم غرب خليج أرزيو. هذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية للهيدروكربونات المصدرة من الجزائر.

لقد تم اعتمادها منذ عام 2004 وفقاً للوائح الدولية للملاحة البحرية ، وهي رمز نظام منفذ الأمن الدولي <<I.S.P.S>>.

بفضل موقعه المثالي ، يتمتع ميناء Arzew و Bethioua بقدرات إنتاجية مهمة للغاية بفضل وجود منشآت عملية للغاية تتناسب مع حركة المرور التي يتحملان المسؤولية عنها. لعدة سنوات كانت في طليعة الموانئ الوطنية بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النقل الهيدروكربونية الوطنية.

تم اعتماد الشركة منذ 25 جوان 2014 وفقاً لإصدار ISO 9001 لعام 2008 لنظام إدارة الجودة "SMQ" لأنشطتها المختلفة في الموانئ.

وهي تنوي مواصلة هذه الجهود من أجل التحسين المستمر لأداء عمليات الإدارة خلال السنوات القادمة.

ثالثاً: بطاقة تقنية للمؤسسة :

جدول رقم (3-1) يوضح: معطيات المؤسسة

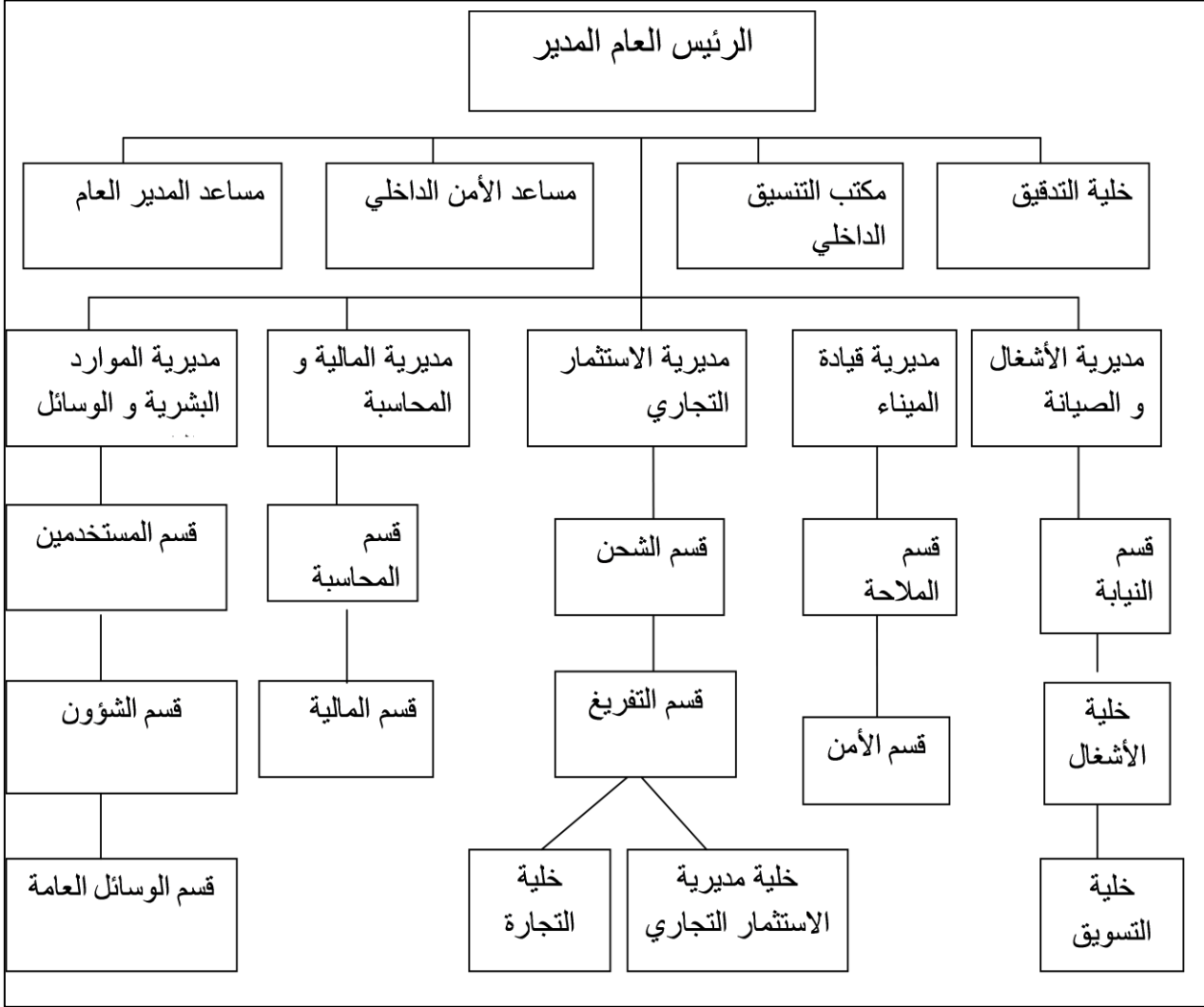
اسم المؤسسة	مؤسسة ميناء أرزيو
النظام القانوني للمؤسسة	مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم .
تاريخ التأسيس	14 أوت 1982
الموقع الجغرافي	شرق ولاية وهران
المقر الاجتماعي	طريق رقم 7 العربي تبسي مقر رقم 46 أرزيو- وهران .
رأس المال الاجتماعي	15.8 مليار دج
موقع الأنترنت	www.portarzew.dz
رقم الهاتف	04 12 79 41 0
الفاكس	04 24 79 41 0
عدد عمال المؤسسة (2019)	986

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

العنوان: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة ميناء مستغانم من خمسة مديريات و هما: المديرية العامة و مديرية قيادة الميناء و مديرية الموارد البشرية و مديرية الاستثمار البشري و مديرية المالية و المحاسبة حيث تم تقديم الشرح التالي:
أولاً:المديرية العامة: تتمثل وظيفتها في التسيير، المراقبة، التنظيم و تراقب جميع مديريات المؤسسة و تفرض سلطاتها عليهم و تتكون من:

- 1- المدير العام : هو الممثل الوحيد للمؤسسة و المسئول الأول و كذلك يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المنفذين .
- 2- مساعد المدير العام : يساعده في اتخاذ القرارات ، و يعتبر المستشار القانوني للمدير العام .
- 3- مساعد الأمن الداخلي : و هو الشخص المحول قانونيا بحفظ الأمن و الملاحه داخل الهرم المؤسساتي و معاونيه الذين يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية و البشرية. 4- مكتب التنسيق الداخلي و المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع ، و هو الشخص الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام جميع المديریات و الحفاظ على التسيير الحسن و السكنينة للمديرية و منع دخول الأجانب .
- 5- خلية التدقيق : و تتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير ، تعتمد هذه الخلية العلاقة المباشرة بالإدارة العامة كذلك تدقيق و فحص العمليات و الأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- ثانيا :مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بتنسيق و تنظيم و مراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين و التكوين و الوسائل العامة للمؤسسة .
- ثالثا: مديرية المالية و المحاسبة : و هي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة عن طريق وضع مميزات محددة لكل سنة و احصاء و إمساك الدفاتر التجارية المبنية للنشاط التجاري .
- رابعا :مديرية الاستثمار التجاري : و تقوم هذه المديرية بتسيير جميع العمليات المرتبطة بعبور البضائع خلال عملية الشحن التخزين و التفريغ ، إضافة إلى ذلك تسيير أملاك الدولة.
- خامسا: مديرية قيادة الميناء : وتقوم هذه المديرية بتأمين حركة الملاحة التي تتمثل في دخول و خروج السفن ، و كذلك التأمين على الحدود المينائية و تتكون من قسمين و هما على النحو التالي:
- 1- قسم الملاحة : و هذا القسم يشرف مباشرة على جمع البواخر النائين لها و الملزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم و يلزم على هؤلاء الباخرة أن تكون متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة و يدون مسئولهم المباشرين هذه الشهادة .
- 2- قسم الأمن : حيث يختص هذا القسم في حفظ الأخطار التي من شأنها تشكل تهديدا مباشرا على الحياة، و حفظ المحيط المخصص للعمال و تفادي كل الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء العمل .
- سادسا: مديرية الأشغال و الصيانة : و هي المديرية المتخصصة بالأشغال و الصيانة و إزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال و يقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإنارة ، أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة التي تملك عتاد و آلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة .

المطلب الثالث : خصائص و أهداف مؤسسة ميناء أرزيو:

أولاً : المهام الرئيسية للمؤسسة :

- استغلال الأدوات والمرافق الميناء.
- تنفيذ أعمال الصيانة وتطوير وتجديد ميناء البنية الفوقية.
- الإعداد ، بالتنسيق مع السلطات الأخرى المعنية ، لأعمال الصيانة وتطوير وإنشاء البنية التحتية للموانئ.
- ممارسة احتكار عمليات الالتحام والتعامل مع الميناء.
- ممارسة احتكار عمليات القطر والإرساء والرسو.
- توفير الشرطة وأمن الموانئ ضمن الحدود الجغرافية لمجال الميناء العام.

ثانياً : أهداف مؤسسة ميناء أرزيو:

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية و الحماية، و السعر ، و النوعية .
- تقديم تسهيلات حقيقية ذات كفاءة عالية تتمثل في كيفية تحديد وسائل العبور و عملية المعالجة و التخزين.
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم.
- إصدار برامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ كل العمليات التجارية و المالية و الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف .
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ المينائية، إضافة إلى عمليات القطر و الإرشاد و الرسو.

ثالثاً : نشاطات مؤسسة ميناء أرزيو:

01- الإرشاد البحري :

الإرشاد البحري هو مساعدة ربان السفينة من خلال توفير الخبرة والخبرات المحلية لضمان مرور السفينة من البحر إلى الميناء وأداء المناورة مع أو بدون الجرار ، في المناطق المحظورة المحاطة بمرافق الميناء ، في واحدة الحد الأدنى من الوقت وفي أفضل ظروف السلامة. إنهم على اتصال مباشر مع القاطرات والعبث الذي

الجانب التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو

يتدخل أيضًا خلال المرسى ومغادرة السفينة. يتم ضمانه بين خط العرض المنارة لجزيرة أرزيو وغرب الزوال 10° 00، يتدخل المرسى على التوالي عند الدخول والخروج من سفن مرفأ المرفأ.

تمتلك شركة ميناء أرزيو أسطولًا من 05 قوارب للإرشاد و 12 قاربًا رسوًا أنابيب لاستخلاص النفط وآلة بحرية متعددة الوظائف قيد الإنشاء.

تتمتع شركة ميناء Arzew أيضًا بطول قابل للنفخ طوله 750 مترًا مع ملحقات مثل مضخة المحرك، حزمة الطاقة الهيدروليكية لقرص الأسطوانة وخزان بسعة 5 متر مكعب .

02- القطر :

مديرية القطر هي المسؤولة عن :

- لمساعدة القاطرات مع السفن عند المدخل والخروج أو في حالة الخطر بما في ذلك في أعالي البحار في أفضل ظروف الربحية والأمن.

- الإدارة الفنية لسفن القطر والموظفين الإداريين للطاغم والمستقرة .

جدول رقم (2-3) يبين عمليات قطر المؤسسة .

Remorqueurs	Nbr	Année Construction	(Puissance(CV	(Traction(Tonnes
MAZAFRAN 1,2&3	03	1982	3400	44
ISSER 5	01	1982	1700	25
TASSINA 1,2,3 & 4	04	2003/2002	2800	36
CHIBA 1 & 2	02	2003	1700	23
RAS EL-MA	01	2006	4120	48
EL-DJEDID 1 & 2	02	2012/2011	6000	72

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة :

03- المناولة :

أ- الميناء يعمل باستمرار ليلا ونهارا ، تتم عمليات المناولة أثناء فترات الراحة المنظمة كما يلي:

- النوبة الأولى: من الساعة 7:00 إلى الساعة 13:00 .

- النوبة الثانية: من الساعة 13:00 حتى الساعة 19:00 .

جدول رقم (3-3) يبين آلات مؤسسة ميناء أريزو

سعتها بالطن	العدد	نوع آلات الشحن و التفريغ
/	06	رافعات تلسكوبية ذاتية الدفع.
03 طن	03	رافعات شوكية .
04 طن	03	رافعات شوكية .
06 طن	10	رافعات شوكية .
07 طن	01	رافعات شوكية .
09 طن	02	رافعات شوكية .
15 طن	01	رافعات شوكية .
28 طن	03	رافعة شوكية.
/	03	شاحنة قلابة متعددة.
/	01	شاحنة كاسحة.
/	01	لودر حفارة.
/	01	RO / RO جرار مع مقطورة.
/	03	جرار مع مقطورة.

المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: دراسة دور الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء ارزيو:

المطلب الأول: دور أنشطة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو:

01- دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة:

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

02- دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة: و تمر بعدة مراحل و هي:

أ : استقبال السفينة : يقوم مجهزة السفينة أو الریان بتقديم معلومات تقنية خاصة بالسفينة و البضاعة للوسيط البحري في 72 ساعة على الأكثر قبل وصول السفينة الى الميناء عن طريق الفاكس أو الراديو لضمان أحسن استقبال للسفينة .

و في حالة عدم تقديم كل المعلومات حول السفينة و محتوياتها فلا يسمح لها بالدخول الى الميناء حتى و ان كانت في عرض البحر .

و تتمثل المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة و البضاعة فيما يلي :

- طول ، عمق ، عرض و راية السفينة

- طبيعة و وزن البضاعة، الوزن الاضافي الاجمالي ، ميناء ابشحن .

ب: شروط رسو السفينة :

1- يجب على كل سفينة ظن تكون مرفقة بجهاز تأمين يعرف بجهاز الحماية .

2- يجب احضار الوثائق الضرورية للسفينة منها :

- بطاقة تعريف السفينة .

- الفاتورة التجارية .

- وثيقة تنص على كل البضاعة الموجودة على السفينة .

- وثيقة خاصة بالبضاعة تسمح لوكيل السفينة بتمريرها للجمارك

- وثيقة شحن تستعمل من طرف مستخدمين للتفريغ تنص على حجم البضاعة و كيفية وضعها على السفينة .

- وثيقة على الخسائر الناتجة عن عملية الشحن أو عن عدمها.

3- القيادة و الارشاد :أي قيادة للسفينة من بوابة الميناء الى الرصيف المخصص للسفينة تؤمنه مديرية قيادة الميناء لثلاثة سفن قيادة و زورقين للارساء .

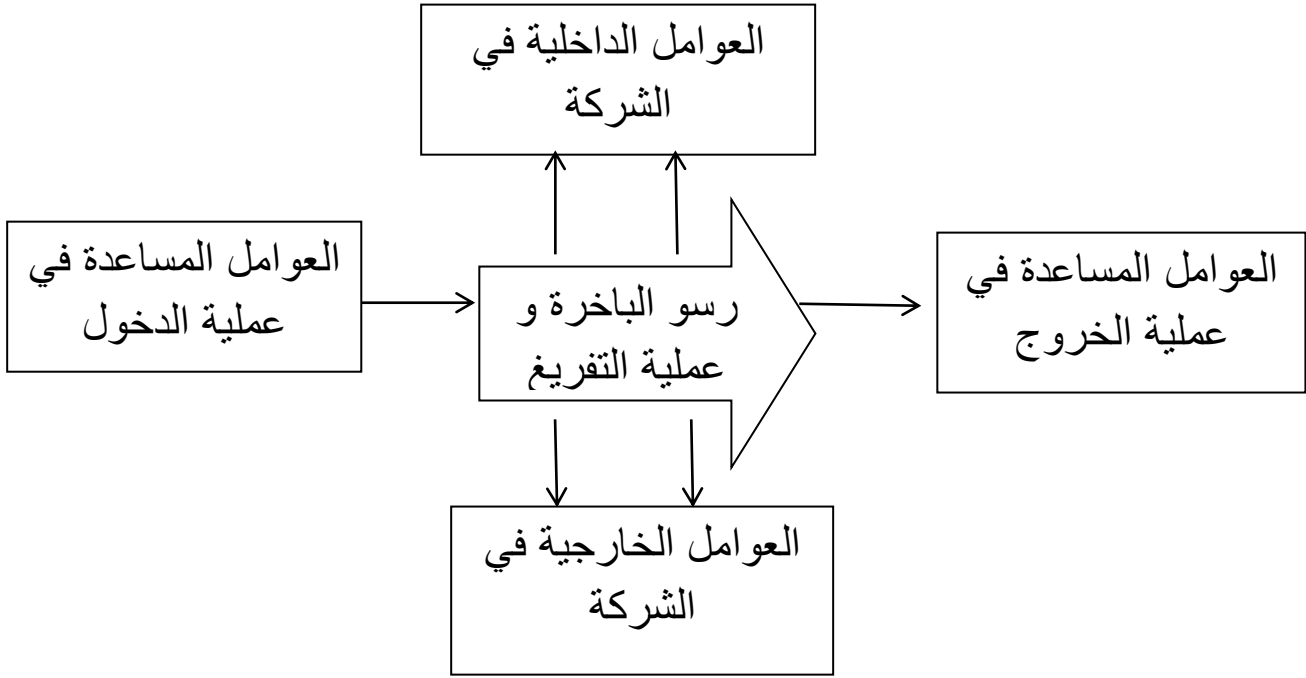
4- القطر: و يتمثل في دفع أو جر السفينة عن طريق سفن القطر.

5- ربط السفينة: و هي عملية شد السفينة بحبال موصولة من السفينة الى رصيف الميناء لمنع إرتجلها .

6- أتعاب التصريح بالحمولة .

7- مصاريف تأدية الخدمات المتمثلة في الحمولات و التسبيقات التي تقدم للريان و كذلك المصاريف الناتجة عن استعمال الهاتف أو الفاكس ، و مصاريف الوقود و المياه الصالحة للشرب .

شكل رقم (1-3) يبين عملية الرسو والتفريغ .



المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة .

- تعتمد مؤسسة ميناء أرزيو على النقل البحري بصفة أساسية بالإضافة الى النقل البري ، حيث تعتبر خدمة النقل في المؤسسة ليست بالكفاءة المطلوبة نظرا لحجمها و سمعتها ، و هذا ما يجعلها تستعين في بعض العمليات بالخواص للقيام بعملية النقل داخل أو خارج المؤسسة وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة .

03- دور خدمة التخزين في المؤسسة :

- التخزين: تحتوي المؤسسة على مخازن عملاقة مخصصة لتخزين البضائع المصدرة و المستوردة الخاصة بزبائنها الى غاية تسليمها ، بالإضافة الى قطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة في نشاطاتها ، و قد هيأت هذه المخازن وفقا لمعايير الجودة و المقاييس العالمية بحيث أنها تحفظ أمن و سلامة البضائع .

- يساهم التخزين في عدم وقوع المؤسسة في نقص أو احتياج للسلع أو المواد و هذا ما يعطيها ميزة تنافسية ، كما أن عملية الرقابة على المخزون تقوم على أساس المتابعة المستمرة و تنصب على قياس المجهودات المبذولة ، فقد أصبح لهذه الوظيفة دورا في تحسين وتطوير أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها ، اذ تلعب دور المعدل لمختلف

العمليات و الأنشطة فهي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل و التأكد من الانجاز يسير حسبما هو مخطط له .

04- نظام المعلومات: للمؤسسة نظام معلوماتي متطور جدا يقوم بالربط بين جميع مصالح المؤسسة مما يسهل عملية انتقال و تحويل المعلومات و اعطاء الأوامر بسرعة كبيرة ، و يتميز هذا النظام بالدقة و المرونة .
- كما تعتمد المؤسسة على الاتصال الداخلي بين العمال عن طريق البريد الالكتروني بالإضافة الى الهاتف الثابت الذي يسهل عملية الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة و مختلف الأقسام التابعة لها و كذلك الادارة العليا بالجزائر العاصمة .

- و من خلال المقابلة التي تم اجرائها مع رئيس مصلحة الاعلام و الاتصال اتضح بأنه هنالك علاقة طردية بين استخدام نظام المعلومات و تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التدفق المعلوماتي في الوقت و المكان المناسبين و التنسيق بين مصالح المؤسسة مما يعطيها ميزة تنافسية في اقتناص الفرص و مواجهة المخاطر .

المطلب الثاني : تقديم الاستبيان :

أولاً : موضوع الاستبيان : يتمثل في الاجابة على التساؤلات التي تتعلق بدور العملية الامدادية في تحسين تنافسية المؤسسة

ثانيا : غرض الاستبيان : لأغراض البحث العلمي .

ثالثاً : طريقة الاجابة : يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة X داخل المربعات المخصصة للإجابة .

رابعاً : طبيعة الاستبيان : الاستبيان المستعمل هو الاستبيان المغلق ، حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة .

خامساً : محاور الاستبيان : يتكون من 03 محاور (انظر الملحق رقم 01) :

1- المحور الاول : أسئلة خاصة بالمعلومات العامة للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع .

2- المحور الثاني : أسئلة خاصة بعملية الامداد .

3- المحور الثالث: تناولنا أسئلة تتعلق بالعملية الانتاجية كما حاولنا في هذا المحور الربط بين عملية الامداد و علاقته بتنافسية المؤسسة .

سادساً : طريقة توزيع و جمع الاستبيان : من أجل معرفة ردود أفعال العاملين ، ارتأينا الى أن يكون هناك استبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع البحث حيث قمنا بتوزيع 50 نسخة على 50 عامل وبعد يوم قمنا باسترجاع الاستبيان ، إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها تمثلت في 43 نسخة وذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي للإجابة حسب ما صرح به بعض العمال ، وبالتالي أصبحت تشكل العينة من 43 فردا عاملا في المؤسسة .

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان :

بعد استرجاع الاستبيان التي تم توزيعه سننترق الى تحليل نتائجه حسب ترتيب محاور الدراسة التي تم إدراجها، وذلك كالتالي :

أولاً: المعلومات العامة: تتلخص فيما يلي (انظر الملحق رقم 01):

01- الجنس :

الجدول رقم (3-4) يبين: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.72	36	ذكر
16.28	07	أنثى
100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 83.72 % من أفراد العينة يمثلون ذكور وان ما نسبته 16.28 % يمثلون إناث ، وهذا راجع الى طبيعة و ظروف عمل المؤسسة ,حيث لاحظنا ان الاناث تتركز وظيفتهم أساسا في الادارة بينما تتمثل وظيفة الذكور في ورشات وكما نعلم ان النشاط الاساسي للمؤسسة يتمثل في الإرساء و النقل و التفريغ و التخزين وهذا ما يستدعي توظيف أكبر عدد ممكن من اليد العاملة من الذكور.

02-الفئة العمرية :

الجدول رقم (3-5) يبين: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	السن
30.23	13	من 20 وأقل من 30
37.20	16	من 30 وأقل من 40
23.25	10	من 40 وأقل من 50
9.32	04	أكثر من 50 سنة
100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب .

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 37.20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة وهي أعلى نسبة ,وان ما نسبته 30.23 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 وأقل من 30 سنة ، و ما نسبته 23.25% تتراوح اعمارهم من 40 و اقل من 50 سنة, وما نسبة 9.32 % بالنسبة للعمال الذين يتجاوز

سنهم 50 سنة وهي نسبة ضئيلة جدا وعليه يمكننا القول أن أغلب العمال في المؤسسة هم من الشباب و تعتمد كذلك على الخبرة .

03- المستوى الدراسي :

الجدول رقم (3-6) يبين: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
4.65	02	أقل من ثانوي
18.60	08	ثانوي
76.75	33	جامعي
100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى العلمي عند أفراد العينة عالي فالمستوى الجامعي نسبته 76.75% والمستوى الثانوي أقل من الجامعي حيث يمثل نسبة 18.60 % ، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية و مؤهلين بمستوى عالي ، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم في المؤسسة.

ثانيا: عملية الامداد : ويتلخص فيما يلي :

01- وظيفة الامداد أساسية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو :

الجدول رقم (3-7) يبين أهمية وظيفة الامداد في الهيكل التنظيمي .

النسبة	التكرار	الاجابة
00%	00	غير موافق
83.72%	36	محايد
16.28%	07	موافق
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (وظيفة الامداد أساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (محايد) و بنسبة 83.72% وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة 16.28% والمتعلقة

بالفئة العمالية التي (توافق) على أن وظيفة الامداد أساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة, وهنا يمكن الاستنتاج بأن أنشطة وظيفة الامداد أساسية و مطبقة في المؤسسة و لكن بعض العمال يمارسون هذه الأنشطة دون العلم بأنها أنشطة لوجستية .

02- كل أنشطة الإمداد تمارس في مؤسسة ميناء أرزيو :

الجدول رقم (3-8) يبين: ممارسة جميع أنشطة الامداد في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	25	58.14%
محايد	15	34.88%
موافق	03	6.98%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (ممارسة جميع أنشطة الامداد في المؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (غير موافق) و بنسبة 58.14 % وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة 34.88 % والمتعلقة بالفئة العمالية التي كانت اجابتها (محايد) وهنا يمكن الاستنتاج بأنه لا يتم ممارسة جميع أنشطة الامداد في المؤسسة .

03- تساهم أنشطة الامداد في تخفيض تكاليف مؤسسة ميناء أرزيو :

الجدول رقم (3-9) يبين: مساهمة أنشطة الامداد في تخفيض تكاليف المؤسسة .

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	00%
محايد	20	46.51%
موافق	23	53.49%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (مساهمة أنشطة الامداد في تخفيض تكاليف المؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 53.49% وهي أكبر نسبة ,وهنا يمكن الاستنتاج بأن أنشطة الامداد تساهم بطريقة مباشرة في تخفيض التكاليف ونلاحظ أن ما نسبته 46.51% من العينة كانت اجابتهم ب

(محايد) و هذا بسبب عدم وضوح عملية مساهمة أنشطة الامداد في أنشطة الامداد في تخفيض تكاليف مؤسسة ميناء أرزيو .

04- تساهم أنشطة الامداد في تحسين جودة خدمات مؤسسة ميناء أرزيو :

الجدول رقم (3-10) يبين: مساهمة أنشطة الامداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة .

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	00%
محايد	06	13.95%
موافق	37	86.05%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعيينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (مساهمة أنشطة الامداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 86.05% وهي أكبر نسبة , وهنا يمكن الاستنتاج بأن أنشطة الامداد لها دور أساسي في تحسين جودة خدمات المؤسسة و ذلك من خلال تحسين عملية النقل و معاملة الزبائن بطريقة جيدة و تخزين السلع و البضائع و الحفاظ عليها من أي خطر أو تلف ، ونلاحظ أن ما نسبته 13.95% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) و هذا بسبب عدم وضوح عملية مساهمة أنشطة الامداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة.

05- يساهم الامداد في رفع مردودية مؤسسة ميناء أرزيو :

الجدول رقم (3-11) يبين: مساهمة الامداد في رفع مردودية مؤسسة ميناء أرزيو .

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	02	04.65%
محايد	16	37.21%
موافق	25	58.14%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعيينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (مساهمة الامداد في رفع مردودية مؤسسة ميناء أرزيو) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 58.14% وهي أكبر نسبة ,وتلها نسبة 37.21% والمتعلقة

بالفئة العمالية التي كانت اجابتها ب(محايد) ، وهنا يمكن الاستنتاج بأنه يوجد اختلاف بين العمال في هذه النقطة الا أن الأغلبية أجابت ب (موافق) مما يوضح لنا مساهمة الامداد الامداد في رفع مردودية مؤسسة ميناء أرزيو وهذا من خلال تحديد نقاط القوة و العمل على تطويرها و تحديد نقاط الضعف و العمل على علاجها ، و السعي الى تحقيق الأهداف المسطرة ، ونلاحظ أن ما نسبته 04.65% من العينة كانت اجابتهم ب (غير موافق).

ثالثاً: تنافسية المؤسسة : ويتلخص فيما يلي :

01- تؤثر أنشطة الامداد على الحصة السوقية للمؤسسة :

الجدول رقم (3-12) يبين: تأثير أنشطة الامداد على الحصة السوقية للمؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	%00
محايد	06	%13.95
موافق	37	%86.05
المجموع	43	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (تأثير أنشطة الامداد على الحصة السوقية للمؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 86.05% وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة 13.95% والمتعلقة بالفئة العمالية التي (تعايد) ، وهنا يمكن الاستنتاج بأنه كلما كان أداء أنشطة الامداد في مستوى عالي كلما ساهم ذلك في تحسين تنافسيتهما و السيطرة على الحصة السوقية .

02- تعتبر وظيفة النقل ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو:

الجدول رقم (3-13) يبين: وظيفة النقل ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	%00
محايد	05	%11.63
موافق	38	%88.37
المجموع	43	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (تعتبر وظيفة النقل ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 88.37% وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة 11.63% والمتعلقة بالفئة

العمالية التي كانت اجابتها (محايد) ، أما بالنسبة للفئة العمالية التي كانت اجابتها (غير موافق) فقد تمثلت نسبتها ب 00% وهنا يمكن الاستنتاج بأن وظيفة النقل تعتبر ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو .

03- تساهم شبكة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو:

الجدول رقم (3-14) يبين: مساهمة شبكة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو.

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	00%
محايد	05	11.63%
موافق	38	88.37%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (مساهمة شبكة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 88.37% ، وهنا يمكن الاستنتاج أن شبكة الامداد تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وذلك من خلال المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة و بالتالي التعرف نقاط قوة و ضعف المؤسسة و معالجتها و اقتناص الفرص المتاحة و المساهمة في خدمة العميل بالطريقة المناسبة و هذا ما يعطي للمؤسسة سمعة حسنة و يساهم في توسيع حصتها السوقية و مركزها التنافسي .

04- تؤثر المعاملات الخارجية على تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو:

الجدول رقم (3-15) يبين: تأثير المعاملات الخارجية على تنافسية المؤسسة .

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	00%
محايد	00	00%
موافق	43	100%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (تأثير المعاملات الخارجية على تنافسية المؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 100% ، وهنا يمكن الاستنتاج المعاملات الخارجية تساهم في الرفع من مستوى تنافسية المؤسسة وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات الأجنبية و التكنولوجيات المتطورة أو العكس .

05- يؤثر المحيط الداخلي لمؤسسة ميناء أرزيو على مستوى تنافسيتها :

الجدول رقم (3-16) يبين: تأثير المحيط الداخلي على مستوى تنافسية المؤسسة .

الاجابة	التكرار	النسبة
غير موافق	00	%00
محايد	00	%00
موافق	43	%100
المجموع	43	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (تأثير المحيط الداخلي على مستوى تنافسية المؤسسة) فقد تبين أن اراء العاملين كانت (موافق) و بنسبة 100 % وهنا يمكن الاستنتاج بأن للمحيط الداخلي دور فعال و رئيسي في تحسين و تطوير تنافسية المؤسسة و ذلك من خلال روح العمل لدى العمال و التنسيق الجيد و توفير ضروريات العمل في جو جماعي و الثقة و الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين .

خلاصة الفصل التطبيقي :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة ميناء أرزيو والتي كان الهدف منها التعرف على دور عملية الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة من خلال اختيارنا لعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة بالإضافة الى المقابلة و الوثائق التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية .

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى اهتمام المؤسسة بعملية الامداد ودراسة تأثيرها على تنافسيها وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول عمليات و أنشطة الامداد الموجودة في المؤسسة، بالإضافة الى التعرف على مكانة الامداد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

في الخاتمة العامة سيتم اختبار الفرضيات و عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة بشكل عام وفي مؤسسة ميناء أرزيو بشكل خاص يمكننا القول أن وظيفة الامداد أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية، كما تم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية وأسبابها و مختلف القوى المؤثرة فيها.

بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الإمداد ضمنها كأحد العوامل التي يمكن إعتماها كمدخل للتنافسية ، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية فتم إختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع ، على أرض الواقع فكان إختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة ، كما أن لطبيعة الخدمات هي الأخرى دور في عملية الإختيار و ذلك لتحديد إمكانية أن يكون للإمداد فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة . حيث يجدر بنا ذكر الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى النتائج المرجوة وراء دراسة الحالة في مؤسسة ميناء أرزيو و المتمثلة في :

- عدم وجود الإمداد في أغلب المؤسسات الجزائرية ولا حتى العلم به .
- إضافة إلى ندرة المكتبة العربية يمثل هذه الدراسة و المراجع مما زاد في تعقد وفترة إنجاز البحث .

اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى : ما هي أنشطة الامداد التي يمكن ممارستها في مؤسسة خدماتية ؟
من خلال المفاهيم التي تم التطرق اليها في الجانب النظري بالاضافة الى نتائج تحليل الاستبيان اتضح لنا بأن أهم نشاطات الامداد الممكن ممارستها في مؤسسة خدماتية مثل مؤسسة ميناء أرزيو تتمثل في :
(النقل – التخزين – المناولة – القطر – التوزيع – الشحن و التفريغ – نظام المعلومات) .

الفرضية الثانية : كيف يتم تقييم تنافسية المؤسسات ؟

من خلال المفاهيم التي تم التطرق اليها في الجانب النظري بالاضافة الى نتائج تحليل الاستبيان اتضح لنا بأن عملية تقييم التنافسية تتم من خلال عدة مؤشرات تتمثل في :
(الحصة السوقية – المردودية – أداء المؤسسة – العلاقة مع الموردين و الزبائن – أداء العنصر البشري)

الفرضية الثالثة : ما نوع العلاقة بين وظيفة الامداد و تنافسية المؤسسات ؟

تؤثر وظيفة الامداد بطريقة مباشرة على تحسين تنافسية المؤسسة و هذا واضح من خلال نتائج سؤال الاستبيان (المحور الثالث ، سؤال رقم 03) حيث كانت أكبر نسبة للفئة العمالية التي توافق بأن وظيفة الامداد و شبكة الامداد تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة و ذلك بنسبة (88.37 %) .

و من خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج و الاقتراحات على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري و التطبيقي على النحو التالي :

النتائج :

- يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة ، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء .
- وجود أنشطة الامداد في المؤسسة و لكن عدم وجود مكانة لوظيفة الامداد في الهيكل التنظيمي .
- يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم و قد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، بإعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة .
- تشكل تكلفة النقل وخاصة المناولة نسبة كبيرة من تكاليف اللوجيستيك حيث تمثل 45% .
- يعد بناء استراتيجية نقل بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف اللوجيستيك خاصة و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة و تحسين مستوى أدائها .
- تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما رغم قدرتها على ذلك ، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها .

الاقتراحات :

- المشاركة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية و واقع الشغل بالمؤسسات .
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجيستية خاصة في مجال النقل و المناولة والتخزين .
- ادماج وظيفة الامداد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة .
- توفير اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجيستيك وخاصة في مجال المناولة و النقل .

الملاحق

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان: **دور عملية الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير و الاحترام.**

من اعداد الطالب :تحت اشراف:

- مموأسامة د/ محفي أمين .

المحور الأول :معلومات عامة:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي

			المحور الثاني : عملية الامداد
موافق	محايد	غير موافق	
			1 وظيفة الامداد أساسية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو
			2 كل أنشطة الإمداد تمارس في مؤسسة ميناء أرزيو
			3 تساهم أنشطة الامداد في تخفيض تكاليف مؤسسة ميناء أرزيو
			4 تساهم أنشطة الامداد في تحسين جودة خدمات مؤسسة ميناء أرزيو
			5 يساهم الامداد في رفع مردودية مؤسسة ميناء أرزيو
موافق	محايد	غير موافق	المحور الثالث : تنافسية المؤسسة
			6 تؤثر أنشطة الامداد على الحصة السوقية للمؤسسة
			7 تعتبر وظيفة النقل ميزة تنافسية في مؤسسة ميناء أرزيو
			8 تساهم شبكة الامداد في تحسين تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو
			9 تؤثر المعاملات الخارجية على تنافسية مؤسسة ميناء أرزيو
			10 يؤثر المحيط الداخلي لمؤسسة ميناء أرزيو على مستوى تنافسياتها



ETAT MENSUEL DES EFFECTIFS

	Mois de: Mai		Evolution	
	2019	2018	Nbre	%
Permanent	930	931	-1	-0,11
Contractuel	56	18	38	211,11
Effectif Total	986	949	37	3,90

Arzew, le 10/06/2019

مدير الشؤون البشرية
 عشعاشي فوري





Bon d'Entrée Magasin

N° 078

Type Entrée : Achat
 Type Achat : Local

Code Unité : EPA

DATE : 28/05/2019
 PAGE : 1

Fournisseur : 00001 BENTALLAH NADIA
 Facture : 13/2019 Date Facture : 26/05/2019

Date d'Entrée : 28/05/2019
 Date de Valorisation : 28/05/2019

Article	Désignation	Repère	U.M	Mag.	Gis.	Nbr	Qté reçue	Prix Unit	M. d'Achat	Cout achat	Compte
102726	LAVE MAIN SANITAIRE		P	01		1	1	6 500,0000	6 500,00	6 500,00	322300
102727	ARMOIRE SANITAIRE		P	01		1	1	7 500,0000	7 500,00	7 500,00	322300
Total Achat :											14 000,00

Observation : BC N° 007091 DU 20/05/2019

VISA GEST. DE STOCK

VISA CHEF SERVICE GEST.
 STOCK

[Handwritten signature]
 28/05/2019

[Handwritten signature]
 28/05/2019



NOTE INTERNE

EXP : D.E.M

N/EF: 194 /DEM/ GS/19

DEST: D.R.F

ARZEW, LE 03/06/2019

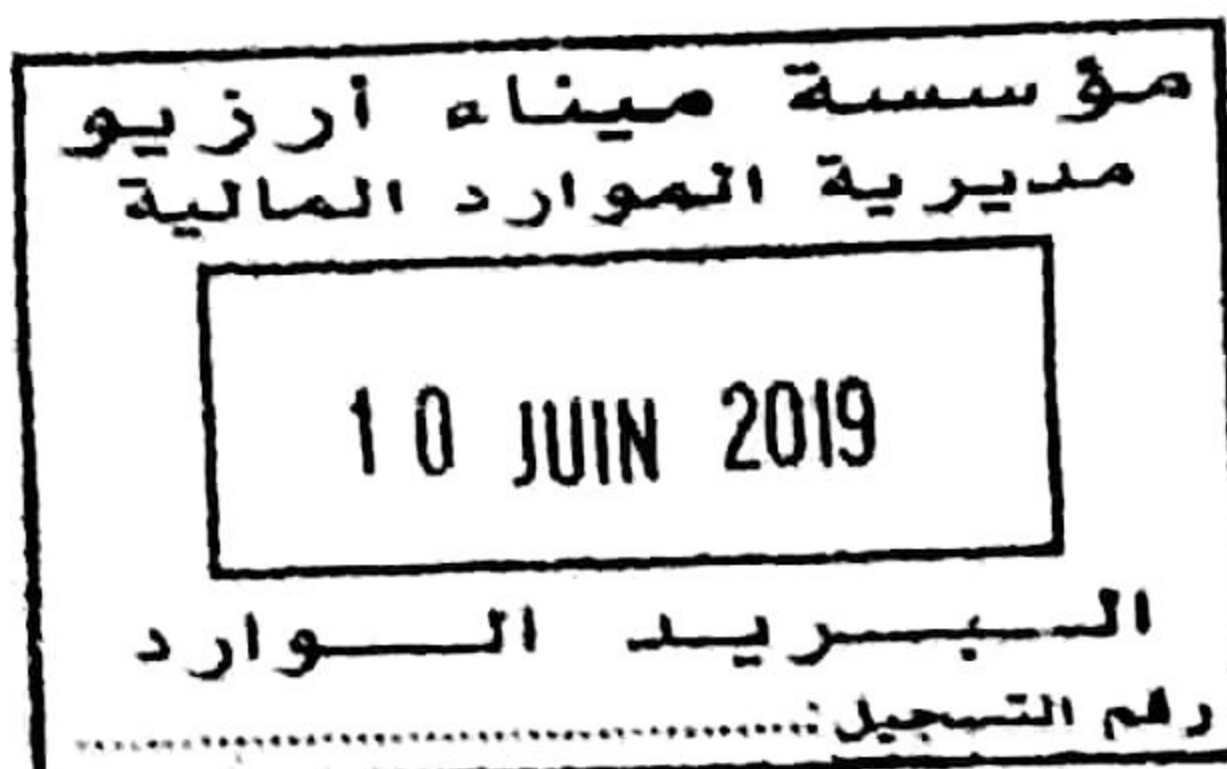
V/REF :

OBJET : A/S Chiffre d'affaires : droits de navigation.

Veillez trouver ci-dessous, le montant des droits de navigation réalisé durant le mois de Mai 2019 , ainsi que les réalisations cumulées (Janvier- Mai 2019).

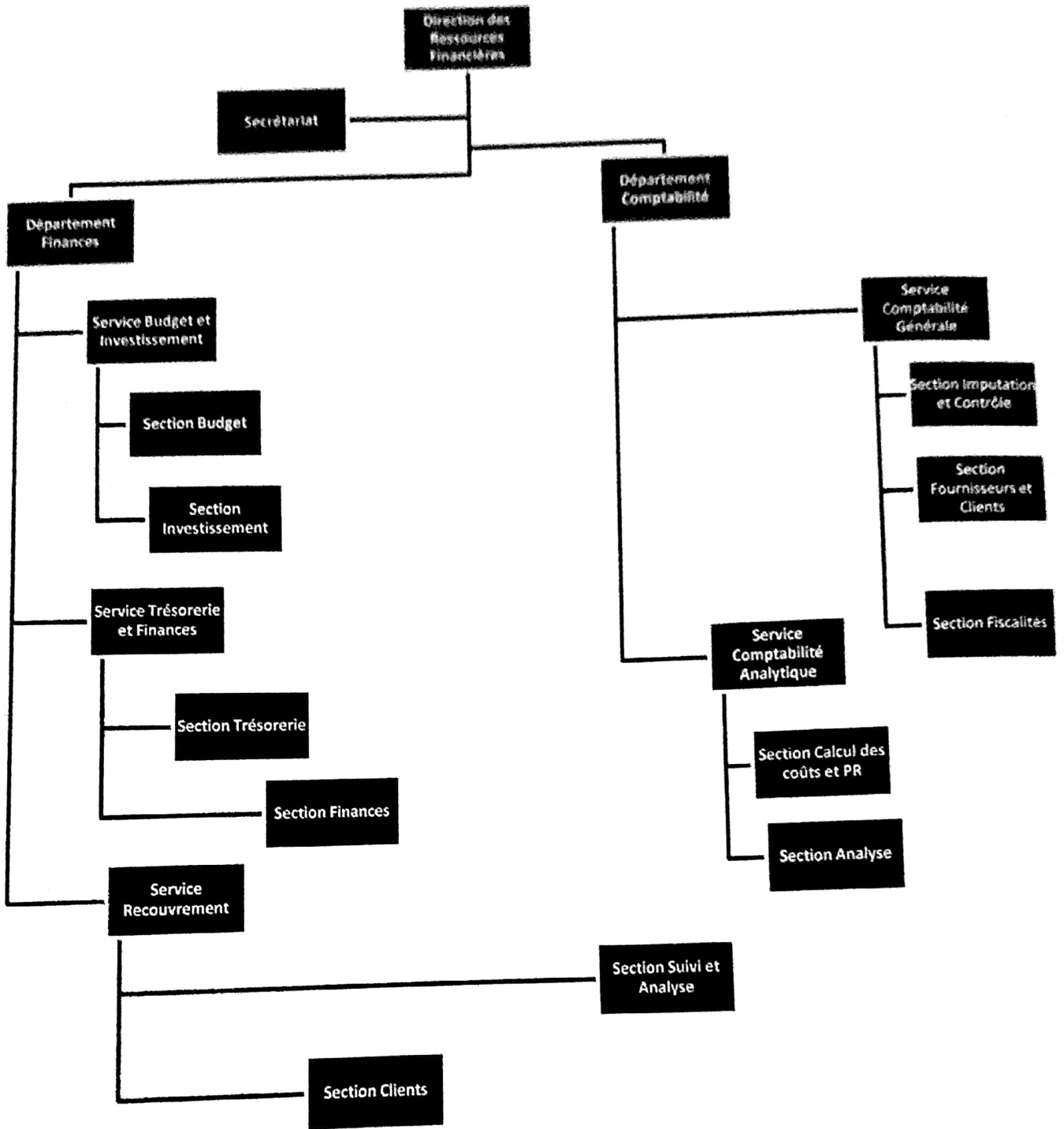
REALISATIONS DU MOIS	REALISATIONS CUMULEES (Janvier -Mai 2019)
109.607.969,39 DA	497.727.734,08 DA

LE CHEF DE DEPARTEMENT COMMERCIAL



س
رئيس قسم التجاري





قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 01- نهال فريد مصطفى، جلال العبد، ادارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 02- ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية – الامداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004.
- 03- عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير. إدارة المواد-الشراء و التخزين. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008.
- 04- عبید علي أحمد الحجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 05- مهدي حسن زويلف. إدارة الشراء و الإمداد- مدخل حديث، دار الفكر. طبعة الثانية، 2006.
- 06- عبد الغفار حنفي، ادارة المواد و الامداد-المشتريات و المخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1998.
- 07- العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل إبراهيم، إدارة سلاسل التوريد، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
- 08- جواد شوقي ناجي، والشموط محمد سالم، إدارة سلسلة التوريد-علاقات الموردين مدخل إداري، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 09- حسن فلاح، الادارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001.
- 10- أحمد سيد مصطفى، ادارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- 11- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- 12- مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- جواد شوقي ناجي، ادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 15- جورج جاكسون وآخرون، التنظيم، متطور كلي للادارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الادارة العامة، الرياض، 1988.
- 16- مروان محمد بني أحمد وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2008.
- 17- ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص122.
- 18- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، 2000، ص 186.

- 19- Pierre médian.Ane Gratacap.La logistique et supply chain management ,DUNOD , paris 2008, P 11 .
- 20- Gilles pachés et Alain Spalanzani .la logistique des chaines logistiques multi-acteurs perspectives stratégiques.presses universitaires de grenoble 2007 .p167.
- 21- Yves Primor . Logistique –production-distribution-soutien. op cit .page 04
- 22-Lazear,E,(2000),Performance and productivity, American EconomicReview, vol,90,no(5),p135.
- 23- jean yvessaul Quin .gestion des ressources humaines .n°36 editioneska .paris.juin.2000.p20.

الرسائل الجامعية :

- 01- حواس فاتح، الامداد و النقل، مذكرة تخرج ماستر، جامعة باتنة، 2010-2011.
- 02- عبد الله بن قلاوز هواري، مذكرة ماستر، ادارة شبكة الامداد في القطاع الزراعي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017/2018 .
- 03- العكرمي محمد، مذكرة ماستر، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2016/2017.
- 04- تركي دهمان البرازي، مذكرة ماستر، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- 05- بعجي سعاد، مذكرة ماستر، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة .

المدخلات العلمية :

- 01- نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط،، 29-30، أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61.

المُلخَص

الملخص

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسات , وقد اخترنا مؤسسة ميناء أرزيو (E P A) لتكون محل الدراسة , حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في " كيف تؤثر وظيفة الامداد على تنافسية المؤسسات ؟"

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها : "المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص , الوثائق المقدمة من طرف الشركة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة."

كشفت لنا هذه الدراسة أن وظيفة الامداد أصبحت أساسية في أي مؤسسة، و من أجل تفادي أي خطر محتمل و اقتناص الفرص المتاحة و تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف مما يساهم في تحسين و تطوير ادائها وحسن استغلالها للطاقات و بالتالي تحسين مستوى تنافسيتها و حصتها السوقية.

الكلمات المفتاحية : الامداد ، التنافسية ، سلسلة التوريد ، مؤسسة ميناء أرزيو .

Resumé :

Cette étude vise à identifier le rôle de l'offre dans l'amélioration de la compétitivité des institutions. Nous avons sélectionné l'institution de port E-P à étudier, dans laquelle elle abordait le problème suivant: "Comment la fonction d'offre influence-t-elle la compétitivité des institutions?"

Dans notre étude, nous nous sommes basés sur l'approche descriptive. Les outils que nous avons utilisés étaient les suivants: "entretien personnel avec les spécialistes, les documents soumis par la société en plus du questionnaire distribué aux membres de l'échantillon"

Cette étude a révélé que la fonction d'approvisionnement est devenue essentielle dans toute organisation afin d'éviter tout risque potentiel, de saisir les opportunités disponibles, de développer les points forts et de remédier aux faiblesses, ce qui contribue à l'amélioration et au développement de ses performances et à une bonne utilisation des énergies, améliorant ainsi sa compétitivité et sa part de marché.

Mots-clés: Approvisionnement, compétitivité, chaîne d'approvisionnement, Fondation du port d'Arzew.