



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عيّن تموهنت
معهد: علوم إقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة



السنة 2 ماستر إقتصاد و تسيير المؤسسة

الموضوع:

دور إمداد في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

أستاذة المشرف:

* بن سبع إلياس

من إعداد الطالبة:

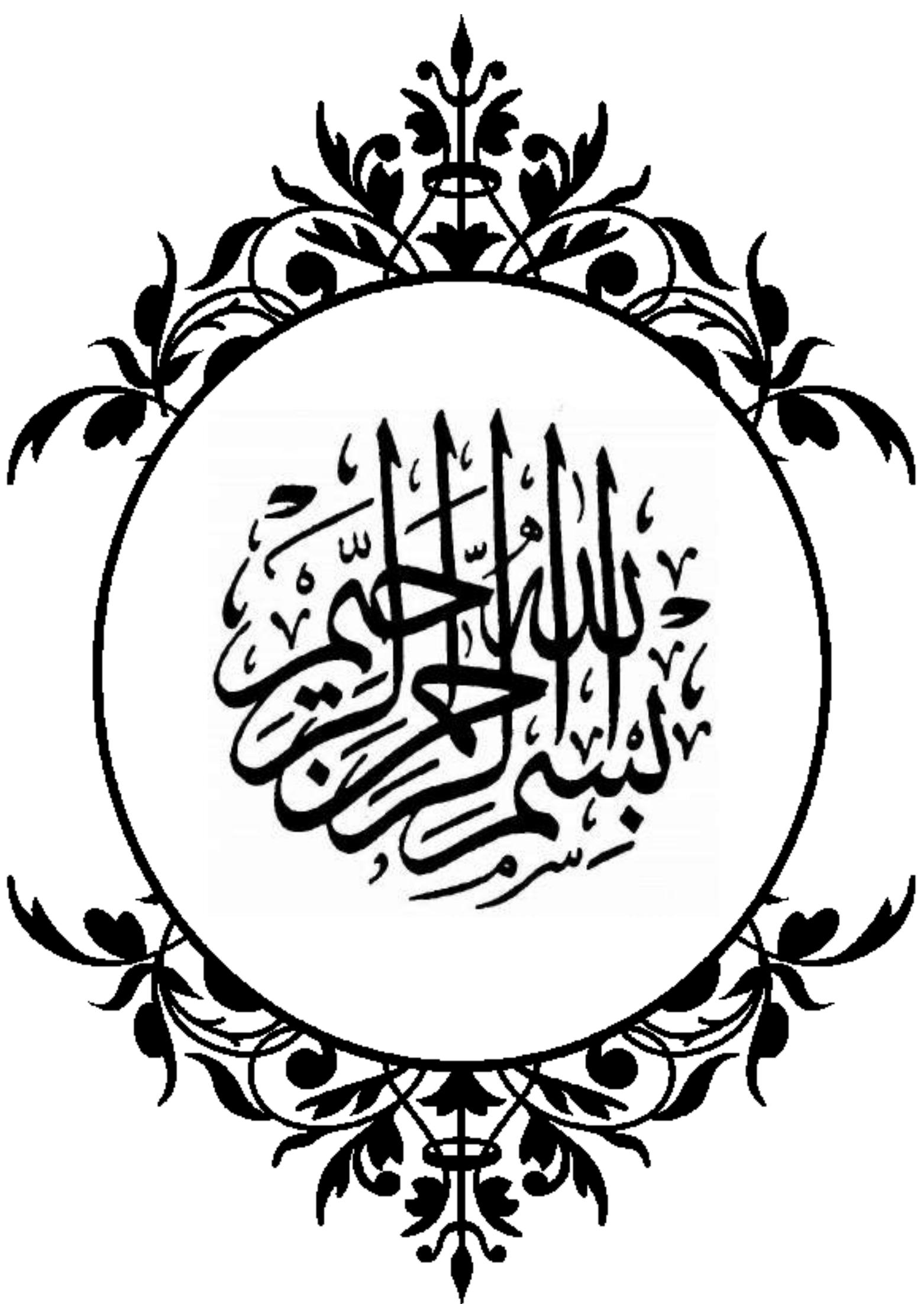
* بن معروز فاطنة

* شيخ هاجر

لجنة المناقشة

رئيساً	د.ابو جامع ابراهيم
مشرفاً	د.بن سبع إلياس
ممتحناً	د.جباري لطيفة

السنة الجامعية : 2020-2021



الشكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف
ليجمعها في كلمات تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها في
سطور كثيرة تمرّ في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلى قليلا
من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في
غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة
في دروب عملنا وإلى من وفق على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة
لينير دربنا.

إلى الأساتذة الكرام في كلمة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
النسيير كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور "بن سبع إلياس" التي
نفضل بإشراف على هذا البحث فجزاها الله عنا كل خير فله من كل
التقدير والاحترام .

كما أخص بالشكر الجزيل كل عمال وعاملات مصنع الخشب
وعلى رأسهم "مختاري فتح الله".

الإهداء

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف
ليجمعها في كلمات تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها في
سطور كثيرة تمرّ في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلى قليلا
من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في
غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة
في دروب عملنا وإلى من وفق على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة
لينير دربنا.

إلى الأساتذة الكرام في كلمة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور "بن سبع إلياس" التي
تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاها الله عنا كل خير فله من كل
التقدير والاحترام .

كما أخص بالشكر الجزيل كل عمال وعاملات مصنع الخشب
وعلى رأسهم "مختاري فتح الله".

بن معروز فاطنة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله
علينا

أسدي عملي المتواضع هذا والذي وفقني الله في إتمامه إلى قرة
عيني

إلى التي سهرت لتربتي وتعليمي وتألمت لآلامي إلى أعز ما لدي
في هذا الكون أمي العزيزة حفظها الله وأطال عمرها.
إلى الذي لم يدخر جهدا لتربيتي والذي لو عبرت الكلمات لن
تعبّر كما يحمله قلبي له إلى الذي غرس في قلبي حب العلم والتعلم
أبي حفظه الله وأطال عمره.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي، وفاء،
خديجة، فاطمة مريم وإكرام.

إلى الذين كانوا مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضع منعطفات
سبيلي إلى أستاذتي المحترمة خاصة الأستاذ "بن سبع إلياس"

** هاجر **

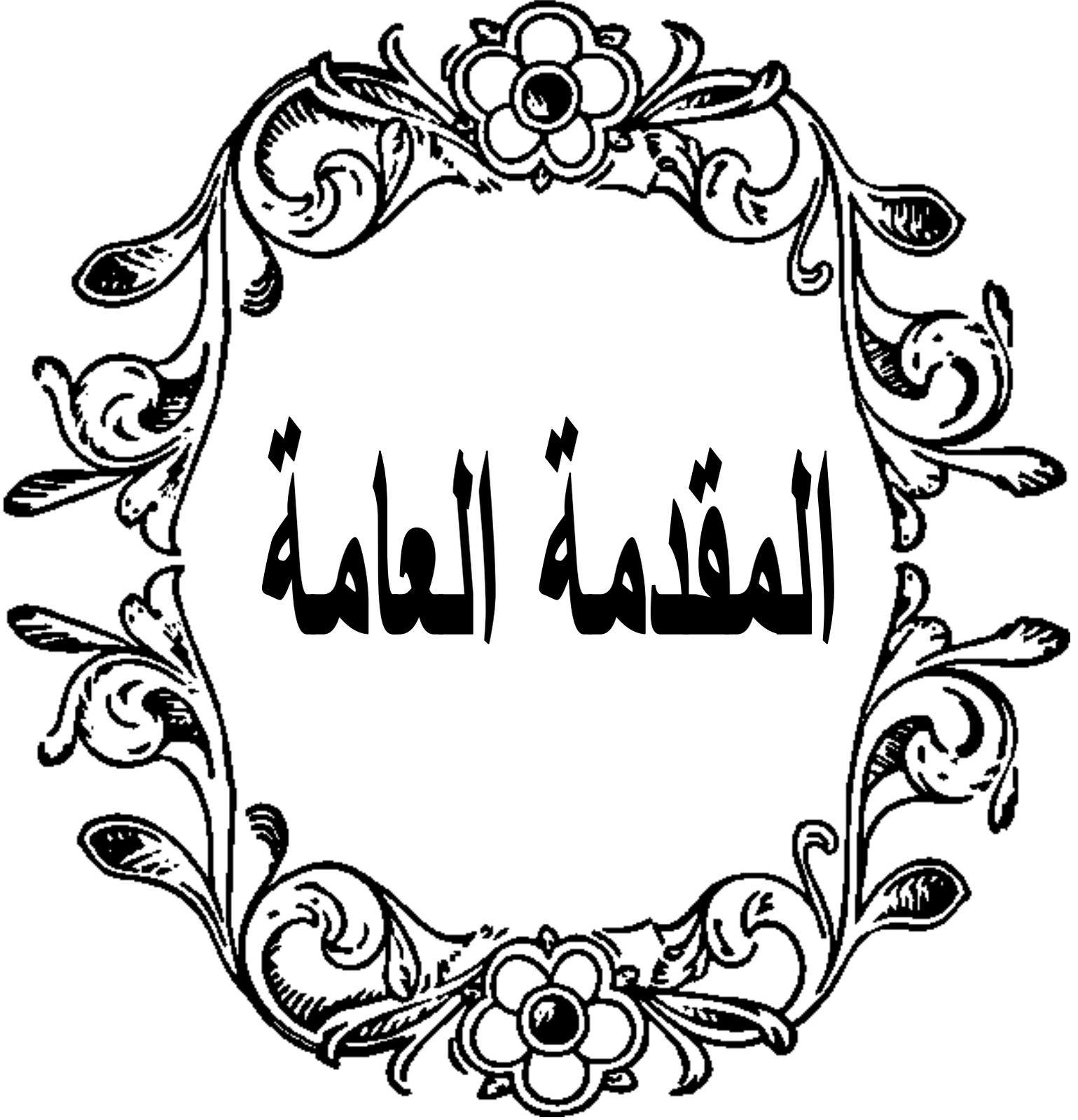
شيخ هاجر

A decorative border composed of stylized floral and scrollwork elements, including flowers and leaves, framing the central text.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	العنوان
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإمداد	
01	تمهيد
06-02	المبحث الأول: ماهية الإمداد
06-02	المطلب الأول: الإمداد أنواعه وأهدافه
09-08-07	المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
24-09	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيا الحديثة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة	
27	تمهيد
31-28	المبحث الأول: مدخل التنافسيات المؤسسة
31-28	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها
39-32	المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة
42-39	المبحث الثاني: دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة
42-39	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية
44-43	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
50-44	المطلب الثالث: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مصنع النجارة SIMOB	
53	تمهيد
60-54	المبحث الأول: تعريف المؤسسة أهدافها و أسبابها
60-54	المطلب الأول: نظرة عامة عن المؤسسة
62-61	المطلب الثاني: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحلول المقترحة

66-62	المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية لتنافسية للمؤسسة
66-62	المطلب الأول: تشخيص واقع الإمداد
66	المطلب الثاني: تشخيص واقع سلسلة الإمداد بالمؤسسة
66	المطلب الثالث: دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة
70-69	المطلب الرابع: إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور امتداد فيها
71	خلاصة الفصل
75-73	خاتمة
81-77	قائمة المصادر والمراجع
83	فهرس الأشكال
85	فهرس الجداول
86	الملخص

A decorative border composed of black and white line art. It features a central five-petaled flower at the top and bottom, with symmetrical, swirling acanthus-like leaves and smaller floral motifs on either side, forming an oval frame around the text.

المقدمة العامة

مقدمة :

يعتبر اللوجيستيك أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها و أهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام باللوجستيك والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

لذا تلجأ المؤسسة الجزائرية لعدة عوامل لدعم وتحسن تنافسياتها كالجودة الانتاجية، المرونة والإبداع والذي تركز عليه المؤسسات بشكل كبير لما له من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم والإستمرار، كما تقوم لإعادة النظر في مختلف الجوانب والإستراتيجيات التي تتبناها في مختلف أنشطتها الإقتصادية، وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرض المتاحة لها بشكل جيد من خلال تحسين طرق التسيير لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف استراتيجياتها ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في السوق يطالب فيه العملاء دائما بكل ما هو جديد و متطور من جهة، وتنفس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى، والقدرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية احتياجاته.

فقد ساعد كبر الحجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع الأسواق محليا ودوليا أمامها على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات و خدمات الشركات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيد جغرافيا عن مواقع هذه الشركات سواء كانت ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها، ومن هن جاءت الأهمية الكبرى لدور الإمداد، والذي أصبح بمثابة حلقة الوصل

تربط بين مواقع الإنتاج ومواقع الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة، حيث يلاحظ أن الإمداد يمتص نحو 30% من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلباتهم بسرعة و كفاءة عالية، كما انه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية التنافسية للشركات، وتعتبر ادارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادي والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة من العديد من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالتسويق، الإنتاج، المحاسبة، المشتريات، النقل وذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمي والاقتصاد، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي للمؤسسة.

1- إشكالية البحث:

بالنظر إلى أهمية الإمداد ودوره في المؤسسة، وانطلاقا من هذه المعطيات، جادت إشكالية البحث كما يلي:

هل يمكن للمؤسسة من خلال الإمداد أن تدعم قدرتها التنافسية؟

2- التساؤلات الفرعية:

وفي هذا السياق تتفرع جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو الإمداد؟ وما هي التنافسية؟
- ما هو واقع أنشطة الإمداد في المؤسسة الإنتاجية "مصنع الخشب" وهل تعمل في اتجاه البحث عن تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسة قادرة على تخفيض التكلفة وخلق القيمة للعميل؟ أم أنها بعيدة عن ذلك.

3- فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤل لأنها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:
- الإمداد هو تقديم السلعة المناسبة أو الخدمة للزبون في الوقت المناسب، المكان المناسب، التكلفة المناسبة.
 - اهتمام المؤسسة الإنتاجية "مصنع الخشب" بالمداد يؤدي إلى زيادة تنافسها.
 - تعتمد المؤسسة الصناعية "SIMOB" على الاستراتيجيات لتنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسياتها.

4- أهداف الدراسة:

- يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية وتوسعي كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة الإلهام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالمداد والتنافسية.
 - محاولة إبراز الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين مركزها التنافسي في السوق.
 - محاولة إظهار أهمية السير أكيد للأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.
 - استنتاج مجموعة من التوصيات التي تتمكن من تحسين أدوات نشاط الإمداد داخل وخارج المؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

- تم تناول موضوع "دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة" نظرا للاعتبارات التالية:

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطن والتحولات التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة.
- توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها كون مجال الخشب من القطاعات العامة التي تنج مادة الخشب للمجتمع، ما أدى إلى احتدام المنافسة في هذا القطاع الأمر الذي جعل المؤسسات تفكر أكثر في سبل جديدة لتدعيم تنافسياتها.

حدود الدراسة:

ليس هناك جدف فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم السلوكية، لكن على العموم تحتوي كل دراسة على الحدود موضوعية و زمانية ومكانية.

❖ الحدود الموضوعية:

تتمثل في الجوانب التي يتضمنها البحث أو بعبارة أخرى هي عبارة عن المجال البشري الذي أجريت عليه الدراسة حيث اقتصر على عمال الوحدة الإنتاجية محل الدراسة من رؤساء وظائف، إطارات وعمال.

❖ الحدود الزمنية للدراسة:

تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية قاربت شهرين بما فيها الجانب النظري والتطبيقي وذلك من 2021/03/15 إلى 2021/5/5.

❖ الحدود المكانية للدراسة:

جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع العام وهي مؤسسة مختصة في صناعة الخشب، وذلك من خلال محاولة تشخيص واقع الإمداد

في المؤسسة وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا وهي مختلف المصالح والأقسام المتواجدة بالمؤسسة

الدراسات السابقة:

من خلال التريص، يمكن القول بان مؤسسة مطاحن الأوراس للدقيق ومشتقاته هي مؤسسة تملك مكانة قوية في السوق، واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسة التي تتشط في نفس المجال، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية ولا تعتمد على التقنيات الحديثة للإمداد إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة ان تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظر لقدم نشأتها.
- تعتمد منتجات المؤسسة دقيق، سميد، نخالة ... الخ، مما يرفع من حضورها في السوق.
- قيام المؤسسة باستحداث بعض الآلات في الورشات مما كان له أثر بالاعتماد على المعطيات التي تم التحصل عليها ثم استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة.
- عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة التسوق، وعدم القيام بعمليات أو حملا إشهارية وذلك للتعريف بمنتجاتها، وجذب العملاء إليها، كما أن المؤسسة لا تقوم باستعمال المحاسبة التحليلية.

الفصل الثاني : دور الإمدادات في تحسين تنافسية المؤسسات

• عدم الأخذ بعين الاعتبار أدوات المستهلكين، وعدم وجود إستراتيجية حالة واضحة لتحدي المنافسة فالمؤسسة تقوم بالإنتاج والبيع دون القيام بأي نوع من الدراسات لذلك.

• عدم الاعتماد على شبكة توزيع جديدة.

• تحديد السعر من طرف الإدارة العامة للمؤسسة¹.

من خلال التريص، يمكن القول بأن مؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة" هي مؤسسة فنية ولكنها استطاعت أن تملك مكانة قوته على الأقل في السوق المحلي واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال (الصمام، الحضنة، دانون...)، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية ولا على الإمداد بمفهومه الحقيقي، إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

• اعتماد المؤسسة على حليب البقرة كمادة أولية لمنتجاتها وليس على بودرة الحليب المستوردة والتي تؤثر على النوعية.

• إعتقاد المؤسسة على اطارات متخصصين خاصة على مستوى الانتاج وهذا يساعد على الحصول على الجودة العالية للمنتجات.

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

¹ -العكرمي محمد، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة "ملبنة الإخوة بن عولة" مازونة مذكرة تخلاج ضمن متطلبات نيل شهادة مايتز اكاامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

و بالمقابل تم استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة:

-عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة معمقة للسوق، أو حملات إخبارية للتعريف منتجاتها وجذب العملاء إليها، وخاصة نوعية المستهلك لأهمية المادة الأولية المستعملة.

-عدم وجود إدارة منظمة تنتج للأفراد تنتج للمستخدم أداء مهامه بالمستوى المطلوب الذي يؤدي إلى الإيداع.

مصادر جمع المادة العلمية:

تم الاعتماد في جمع المادة العلمية على مجموعة من الكتب الأساسية و الرسائل والأطروحات الجامعة إلي جانب الملتقيات الوطنية المتخصصة باللغتين العربية والعربية والفرنسية بغرض الوقوف على آخر ما تمت كتابة في موضوع البحث.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي في جمع المعلومات على المقابلات الشخصية مع مديري بعض المصالح بالمؤسسة محل الدراسة، منها مصلحة الإنتاج، الإدارة والمحاسبة و المبيعات...، إلى جانب استخدام ما تم توفيره من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

والجدير بالذكر أن صعوبات البحث والتي حالت دون الوصول إلى النتائج المستوحاة خاصة من وراء دراسة الحالة، قد تمثلت في عدم استعمال الإمداد في المؤسسات الجزائرية ولا حتى العلم به.

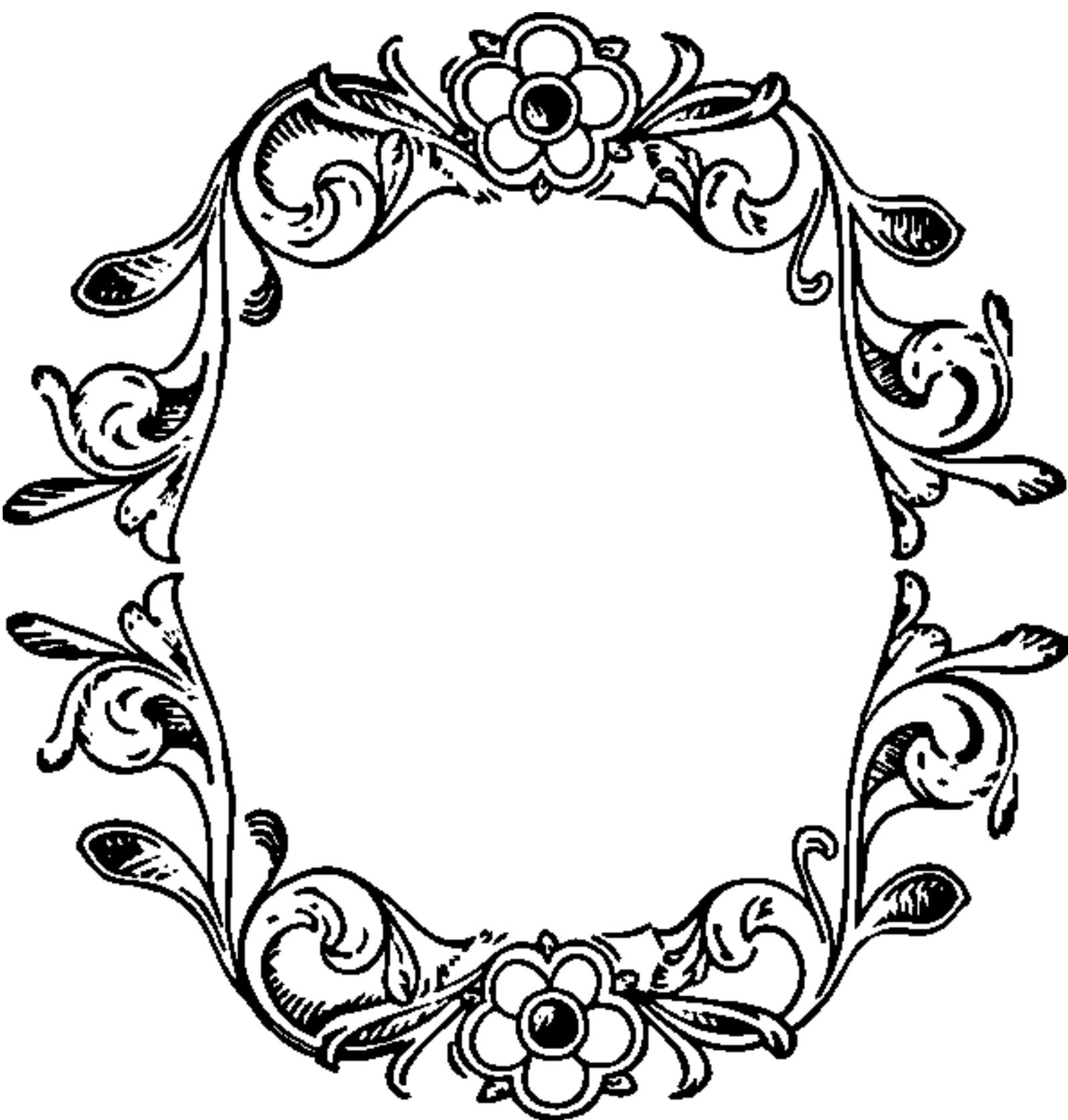
تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصانة سابقا، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ما هي الإمداد وذلك من خلال مبحث سيتعرض فيها أساسيات الإمداد و علاقته بوظائف المؤسسة مرورا بتعريفه وأهميته وأهدافه، كما تناول أنشطة الإمداد من خلال التعرض لأنشطة الإمداد الرئيسية والداعمة.

أما المبحث الثاني سيتعرض إلى التنافسية تعريفها ومؤشراتها مع تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة.

والمبحث الثالث فسيتم التطرق إلى دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثاني سيكون عبارة عن دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية مصنع الخشب.



تمهيد :

إن اللوجستيك موجود في حياتنا اليومية منذ القذ وهو من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهو في الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية إن كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود والعتاد في المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ثم بدأت دراسات تهدف إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال وطوره علماء الاقتصاد واستخدموه في المجالات الاقتصادية باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير فأبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة وفي المكان والوقت والتكلفة المناسبين.

وقد تزايدت أهمية وظيفة الإمداد ودوره في تدعيم المركزي التنافسي للمؤسسة في السوق باعتبار التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها لأداء المتميز والمتواصل فإن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا الفصل سيتم الطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم مفاهيم الإمداد، أنواعه وأهدافه وعلاقته بوظائف المؤسسة ومختلف أنشطته.

المبحث الأول: ماهية الإمداد

المطلب الأول: الإمداد أنواعه وأهدافه

تعددت التعاريف لمصطلح الإمداد وهذا ما تغير الأزمنة كما تطورت أهميته وأهدافه.

❖ تعريف الإمداد:

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف الإمداد والتي تختلف باختلاف مراحل تطور هذا المفهوم وكتسلسل تاريخي نجد أن هذا النشاط قد أطلق عليه أكثر من تسمية مثل: التوزيع المادي، التوزيع، هندسة التوزيع، الإمداد وإدارة المواد، نظام الإستجابة السريعة، إدارة السلاسل العرض والإمداد الصناعي.

سنورد فيما يلي مجموعة تعاريف لجمعيات واقتصاديين تتوافق هذه التعاريف مع التطور التاريخي لهذا المفهوم.

- **سنة 1922 (Fard Echarck):** في كتابه مبادئ التسويق يشير إلى ضرورة الإهتمام بوظيفتي النقل والتخزين قبل أن يدرك الأهمية الكبرى لهاته الخدمتين والمحددين لجزء مهم من تكلفة المنتج.¹
- **سنة 1948:** قامت الجمعية الأمريكية بتسويق لتعريف الإمداد على أنه مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج². End of production line
- **سنة 1968:** من تعريف J.F.Megee للإمداد على أنه تقنية مراقبة وتسيير تدفقات الموارد والمنتجات انطلاقا من مصدر التموين وصولا إلى نقطة الإستهلاك.

¹ F.E charck, Principal of Marketing, New York the Marmillancom Pany, 1922.

² Pierre Médan, Anne Gratacap, logistique et supply chain M angement, DUNOD, Paris, 2008.

- سنة 1972: عرفه المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي NCPDM على أنه مصطلح يصف اندماج نشاطين أو أكثر والذي من خلاله يتم تخطيط وتوجيه تدفقات المواد الأولية.¹
- سنة 1973: قدم الأخصائي في الإمداد Heskett في مقاله أن الإمداد هو مجال لتحقيق الأمثلية ما دام يسعى إلى تحقيق هدفين.
- في سنة 1977: ركز هسكت على مستوى الخدمة والذي أصبح أحد الركائز الأساسية للإستجابة المثلى للزبائن RCR (Efficient consumer response) ، وقد أشار هنا أن الإمداد يؤدي إلى الأمثلية وذلك لأنه يسعى إلى تحقيق هدف مستوى الخدمة بأقل تكلفة ممكنة.²
- سنة 1986: مجلس إدارة الإمداد LLM3 يرى أن الإمداد هو عملية تنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الفعال للمواد والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بتلك العمليات من بداية تدبير المزاد إلى مرحلة الإستهلاك.
- أما عن منظمة AFNOR فهي تعرف الإمداد على أنه الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الإكتفاء والرضا للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الإقتصادية للمؤسسة.

¹ National council of physical distribution management, 1963

² العكرمي محمد ن دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم 2016 / 2017، ص08.

أما التعريف الحالي للإمداد، فيظهر لموقع لمجلسه إدارة شبكة التوريد المهنية CSCPM إدارة الإمداد هو جزء من إدارة سلسلة الإمداد دخل المنظمة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من مرحلة وصولها إلى عملاء المنظمة.¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن تعرف الإمداد على أنه عملية ضمان البيع أشياء صحيحة:Logistics:

- ✓ المنتج الصحيح.
- ✓ الكمية.
- ✓ الوقت الصحيح.
- ✓ المكان الصحيح.
- ✓ العمل الصحيح.
- ✓ التكلفة الصحيحة.

وذلك من خلال عملية التخطيط والتوجيه والرقابة على مختلف التدفقات المادية والمعنوية.

❖ أنواع الإمداد:

يمكن التعريف بين عدة أنواع مختلفة للإمداد، وهو حسب اختلاف طبيعتها وأهدافها:²

- إمداد التموين (Logistique d'approvisionnement): يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع والمراكز الإنتاجية.
- إمداد التموين العام (Logistique d'approvisionnement): يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة للأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات (مستلزمات المكاتب مثلا).

¹قاسم عمر، الإمداد الشامل، مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه جامعة تلمسان 2010/2009، ص07، 08.

²رسمية زكي، دكتور عبد الغفار ختفي، الإدارة: الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية 2004، ص30.

- إمداد الإنتاج (Logistique de production): يهتم بجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.
- إمداد التوزيع (Logistique de distribution): يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد والسلع من قبل الموزعين ويتم ذلك إما في محلات الشخصية أو الأسواق التجارية الكبرى.
- إمداد العسكري (Logistique militaire): يهتم بتوفير المؤنات والعتاد الحربي لجنود في ميادين المعارك.
- إمداد الدعم (Logistique de soutiens): ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى ميادين أخرى مثل: ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة... ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.
- إمداد العكسي (Retio logistique): عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين:¹
الاتجاه الأول: يركز على إدارة الموارد التي تقضي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع..
الاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاها ثالثا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو المورد وتتضمن عودة الوحدات المعينة والحاويات أو الصناديق.

- اختيار المورد المناسب: تعتبر من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد

¹ Dienner arnaud, Economie d'entreprise

<http://www.oconomia.net/private/cour/Fpnctionchats.logistique>

المطلوبة الحصول عليها لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر نذكر تحقيق ما يسمى بـ 105¹ أصفار (Le cinq0) والتي تتمثل في:

- ✓ **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون، مبدأ JIT يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
- ✓ **صفر آجال:** تقليل الزمن المستغرق عن دوره الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- ✓ **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس، الأنترنت، الأنترانات، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.
- ✓ **صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
- ✓ **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.²

¹ <http://www.piloter.otg/qualite/cinq-zero.htm>

² عوالي مسعودة ولعواضي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي، المدية 2007.

المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

1- علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق:

تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيرة والترويج له ، وتوزيعه من أجل تنمية عملية تبادل (مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات.¹

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية و معنى ذلك أن غزو الأسواق وعقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الإلتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المربحة مع العملاء، إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات أي أنه من الضروري دراسة السوق وذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي ترغب فيها المستهلكون ومعنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي يقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة الإمداد وهو خدمة العملاء وإشباع حاجاتهم.²

2- علاقة إدارة الإمداد بإدارة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع أو الخدمات كما يعتبر أن من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع ويكون الهدف الأساسي وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة فالاختلاف في الأهداف وتعظيم العائد صيد تخفيض التكلفة ربما يؤدي إلى تجزئة الإهتمام بأنشطة اللوجستيك بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري والعلاقة بين اللوجستيك والإنتاج تكون من خلال مايلي:

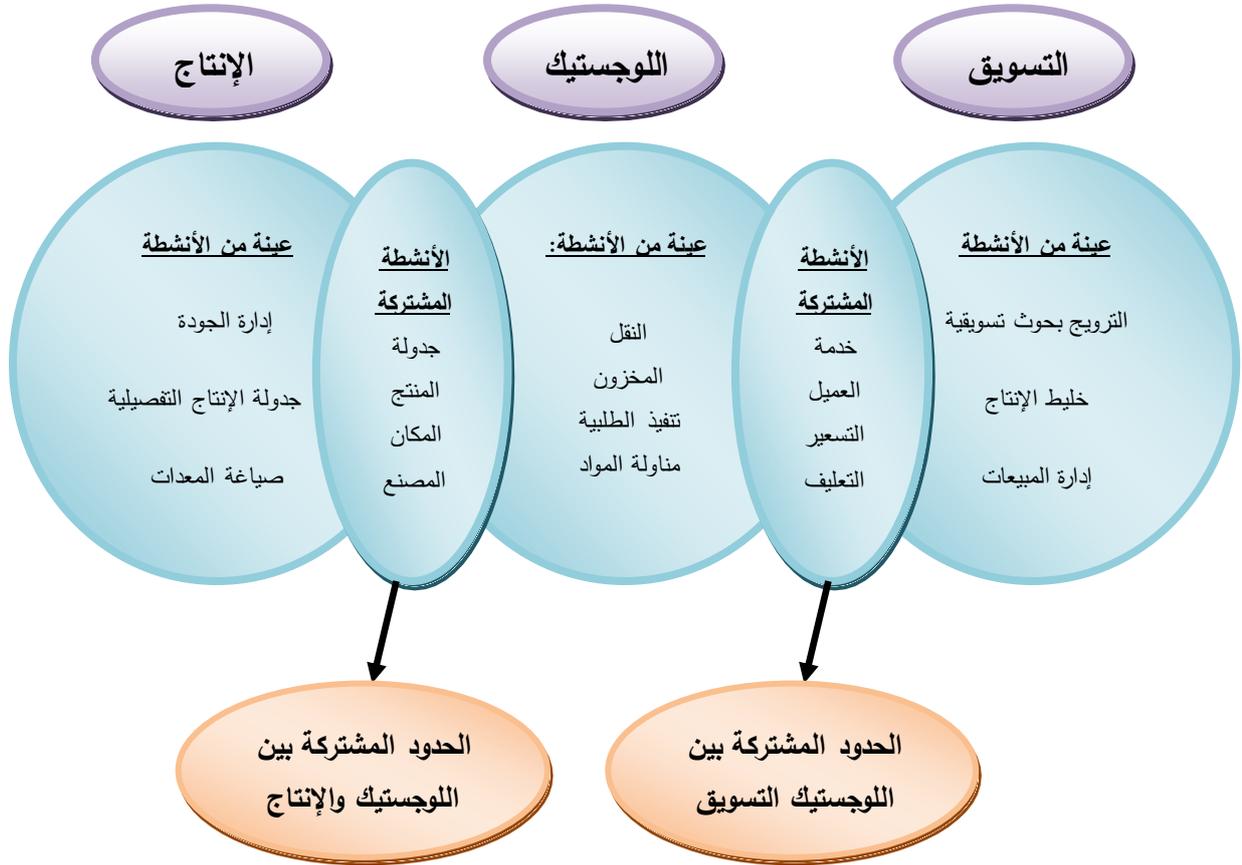
¹ J- mc clain & thomas, Opérations mangement : production of goods and services new Jessy : prentice hall/ nc 1985.

² نهال فريد مصطفى ، جلال العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003

الفصل الثاني : دور الإمدادات في تحسين تنافسية المؤسسات

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
- توفير الإمدادات بالموصفات الفنية التي تتلاءم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة.
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الإستجابة للاحتياجات الطائفة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة.
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج وتأثير على ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.¹

الشكل رقم 1: يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستك وكل من الإنتاج والتسويق



¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص26.

المصدر: رونالداتش بالو، إدارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد: ترجمة تركي ابراهيم سلطان أحمد سلم، دار المريخ، الرياض، السعودية.

3- علاقة اللوجستيك في بين إدارة الإمداد والإدارة المالية:

إن أي مؤسسة كنظام متكامل لابد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها وذلك بما يحقق أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطة وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى تحديد القدر اللازم وتمويل العمليات التجارية أيضا، ولكي تحقق الأهداف التي تصبوا إليها الإدارة المالية لابد أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وهذه هي أهداف إدارة الإمداد وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإداريين، لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإداريين حتى يكون إدارة الإمداد على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة وبالإيرادات وتخطيط الأرباح.¹

المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيا الحديثة

المطلب الأول: أنشطة الإمداد

تقوم وظيفة الإمداد على مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنافسية المؤسسة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوبة و تتكون هذه الأنشطة من أنشطة أساسية و أخرى مساعدة أو مكملة .

¹عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، مدخل كمي، ارزهران للنشر، عمان، الأردن، 15.

الأنشطة الرئيسية :

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات و مركز اهتمامها على مدى الطويل ، وظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين خزان و مخرجات المؤسسة، نظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عملية أنسابية المعلومات و تدفقها في كالاتجاهات

خدمة العميل :

عرفها خدمة العملاء أمدادية في معظم المؤسسات توفير السرعة و الاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل.¹

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة و أن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات و تطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.²

فالمؤسسة تقوم بدراسة الإستراتيجية والتكنولوجيا من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها و احتياجاتها بأقل تكلفة.³

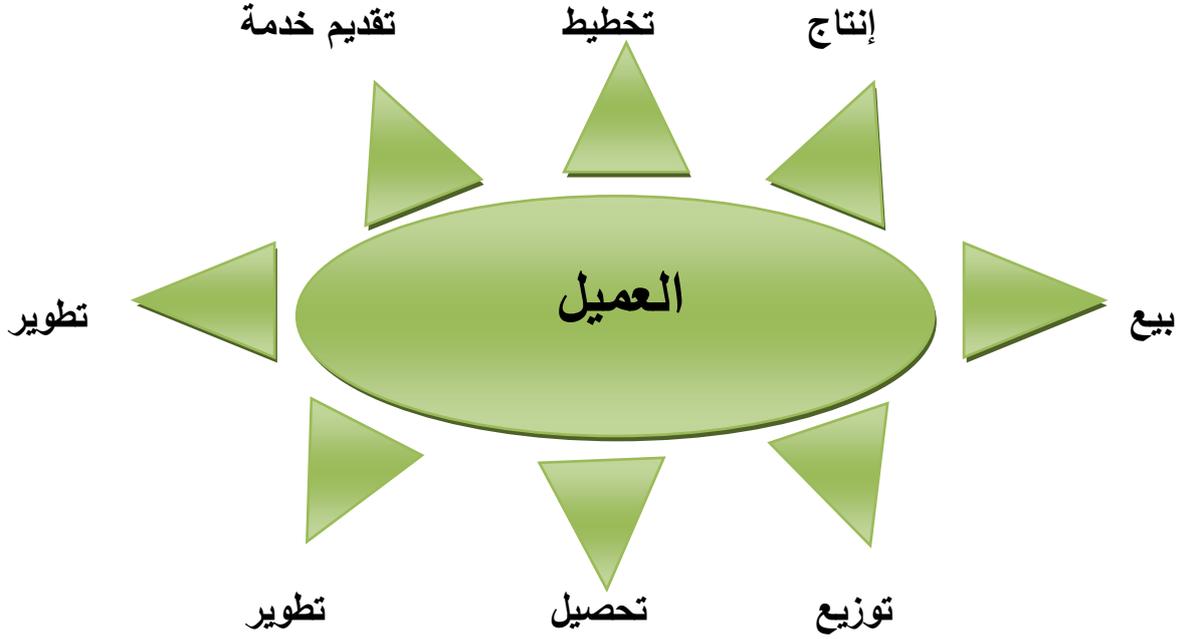
تعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما تبين الشكل الموالي :

¹ رونالداتش بالو، مرجع سابق ص 110.

² نور الهدى بوحثالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، جامعة باتنة 2008، 2009 ص62،63.

³ Heene IFBURE & gilles venturik gestion de l relation client solution d'entreprise édition eyrollesk pari 2005 P 09 .

الشكل 03 : العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف

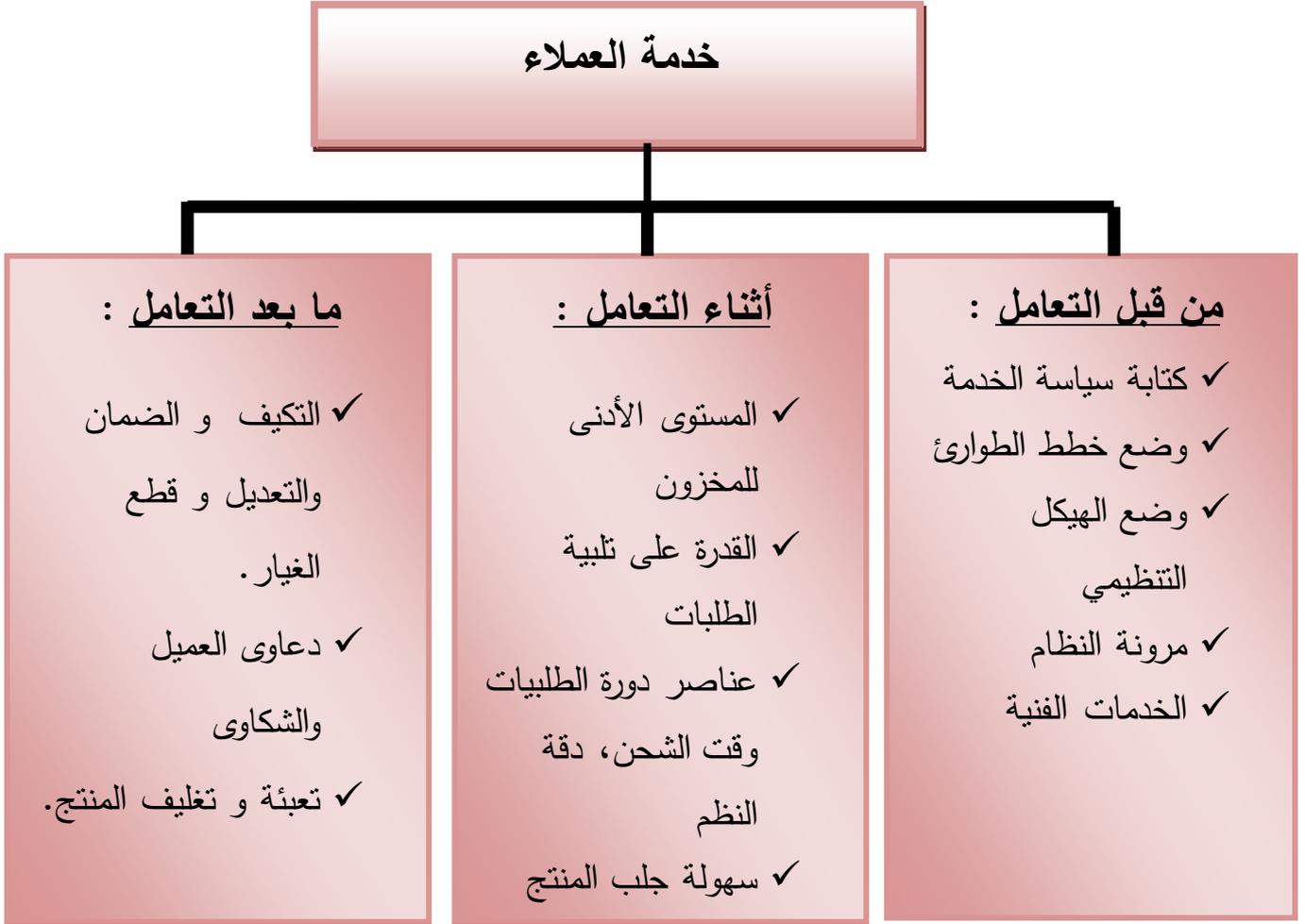


المصدر: داتش بالو، مرجع سابق، ص 109.

يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل من خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له و تفسير ما يريده و تحديد ممثله في اتحاد قرار الشراء و من توفير السرعة و الاعتمادية في المنتخبات و الخدمات المقدمة بداية المقدمة بداية من طلب شراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل و في بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات و الصيانة و غيرها من الدعم الفني.

تحديد عناصر العملاء لزمان التعامل بين المورد و العميل و يوضح الشكل أدناه هذه العناصر و المصنفة إلى ما قبل التعامل، أثناء التعامل بعد التعامل.

الشكل رقم 04 : عناصر خدمات العملاء



المصدر داتش بانوا، مرجع سابق ص111 .

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما مل التعامل تتع مناخا جيدا لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجذب الزبائن، أما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون ، أما عناصرها بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام، و هذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة فان قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل و تكريس و لأنه بها بالشكل الذي يعود بالفائدة على بالفائدة على المؤسسة و العميل معا، فان ضرورة تقتضي أخطاء تُل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقا .

النقل :

لقد عرف النقل بأنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق و استغلال الموارد البشرية و المادية التي لم تشتغل سابقا باتجاه زيادة الناتج، و تحسن نوعية فهو ساهم في انتقال السلع و اليد العاملة إلى الأماكن تكون فيها أكثر نفعاً.¹

والتنقل يعني تحريك الموارد و المستلزمات من الموردين إلى المشروع و مناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء.²

وتعتبر تكلفة النقل من أهم العناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشرة على قرارات البيع و الشراء التي تقوم بها المؤسسة.³

ولهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع المؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض والاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجارها كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : معايير المفاضلة بين وسائل النقل ووسائل المتاحة للمؤسسة

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

¹ بن سبع إلياس، مرجع سابق، ص 41.

² منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته التصنيع،

<http://commerce.logistique.alfadal.net/t9topic>

³ سعد الدين عشاوي، تنظيم وإدارة النقل الأسس والمشكلات، الحلول الطبعة 5، دار المريخ، الرياض، 2005، ص 43.

المصدر : احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، عمان ، دار وائل لنشر 2004 ص147.

يمثل رقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة و الرقم 5 يمثل ادني قيمة و على هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة، و قد تقدم المؤسسة، النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها في حالة وجود ظروف طارئة أو إمكانية تفرغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو إجراء بعض العمليات الصناعية عليها و تغليفها ثم إعادة شحنها كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع ، السلع في الحاويات.

❖ دور النقل في اللوجيستك :

يتمثل دور النقل في اللوجستك فيما يلي:¹

- النقل يسمح سريان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة و يتيح معبر الفجوة بين البائع والمشتري.
- اختار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد و الموقف التنافسي لشركة الطب على المنتج في السوق.
- النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان و المكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب و في الزمن المطلوب.
- تتطلب العمليات في المناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل و كلما اتسعت الفجوة بين البائع و المشتري ارتفعت تكاليف النقل و التخزين.
- النقل يؤثر على التكاليف المخزون و تكاليف نفاذ المخزون و أيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت.
- تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل و التكاليف الأخرى حيث أن النقل السريع يعني وجود مخزون اقل و حجم اقل للمخازن و المتطلبات اقل للتغليف.

¹محمد المعداوي، إدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002، ص94.

❖ التخزين :

إن وظيفة التخزين يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها و بالتالي فإن هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمنية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها.¹

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي.²

- أهمية اقتصادية : و تتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل فالتخزين هو الحماية ضد الصدمات الطلبات التي يجب أن تحول الى الناتج الى السوق.

- أهمية المالية : فالقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

- أهمية تقنية : تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة

- أهمية تسويقية: وذلك يوح حد للمشاكل النتيجة عن التأخر في تسليم منتجات الزبائن.

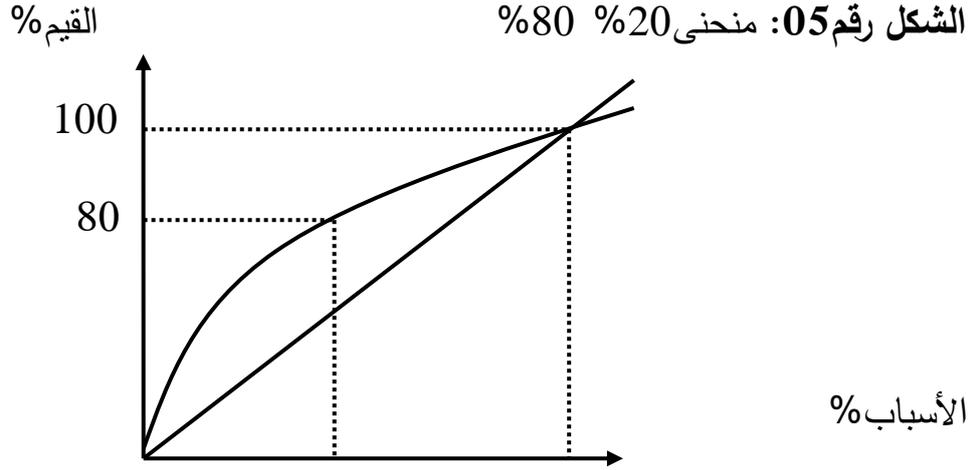
ولتخفيض تكاليف المؤسسة يمكن وضع أساليب شاملة ، أدراية للمخزون من خلال تصنيف العناصر بالكميات و رقم أعمال كل عنصر.

❖ طريقة مراقبة كل مخزون :

• طريقة 20/80: إسنادا إلى طريقة قانون parito أي 20% من الأسباب 80% من النتائج كما يوضحه الشكل رقم 08.

¹رونالداتش بالو، مرجع سابق ص 110.

²هاتش كيت



المصدر:

<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionchatlogistique.pdf>.13
.52h.mars2011.

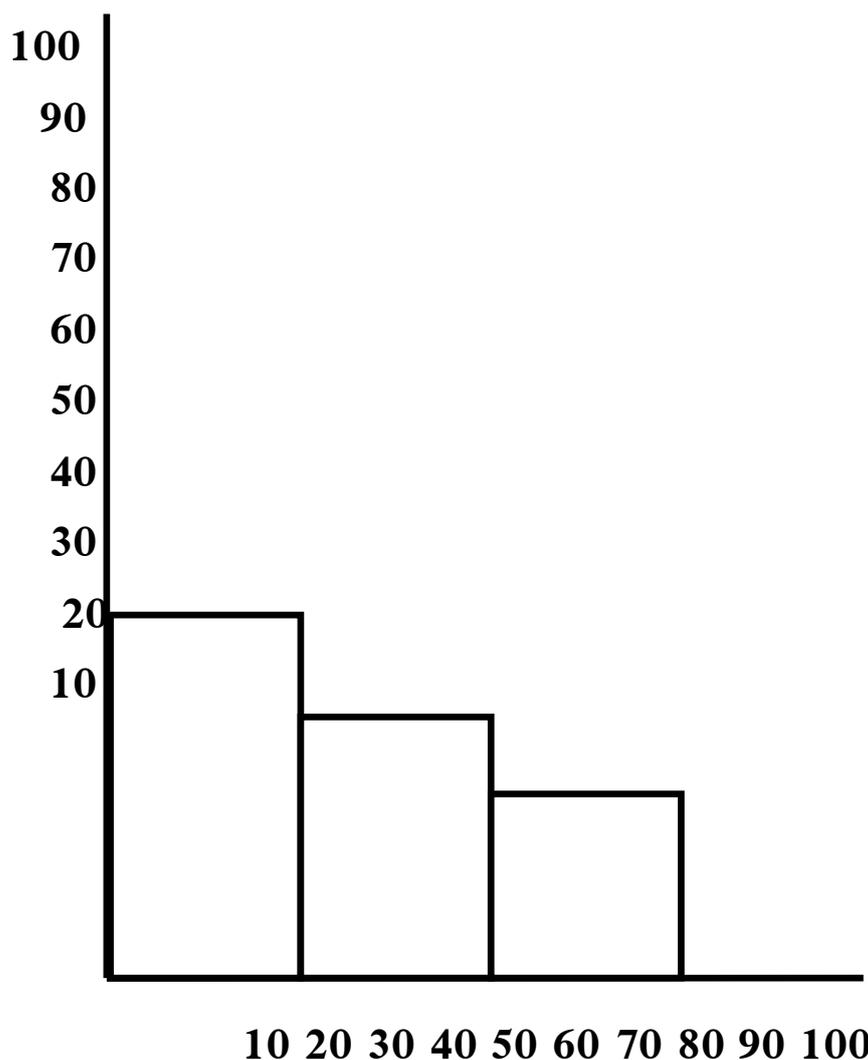
و يبين الشكل أن 20% من المنتجات ينتج عنها 80% من القيمة في المخزون.

❖ طريقة ABC:

تستند مبادئ هذه الطريقة إلى الطريقة السابقة لكم يتمثل الاختلاف في ان المنتجات مصنفة إلى ثلاثة أنواع ABC نظرا لطبيعة قيمتها 20% من الأسباب التي ينتج عنها 80% من القيم، إما الصنف B فهو الصنف الأقل أولوية لأنه يكون 40% من الأسباب التي ينتج عنه 50% من النتائج مثلا، إما الصنف C فهو الصنف الذي يكون 70% من الأسباب ينتج عنه 20% من النتائج و الشكل الموالي يوضح توزيع أنواع المخزون A، B، C.

الشكل رقم 06: توزيع أنواع المخزون ABC

سنة الاستهلاك السنوي من المخزون



المصدر: سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب، إدارة الموارد، الشراء والتخزين، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص143، 144.

يبين الشكل كيف يتم تصنيف الأقسام المخزون إلى فئات مقارنة بدرجة أهمية المجموعة من حيث الأموال و الاستثمارات المتعلقة بنوع المنتج.

❖ طريقة Wilson:

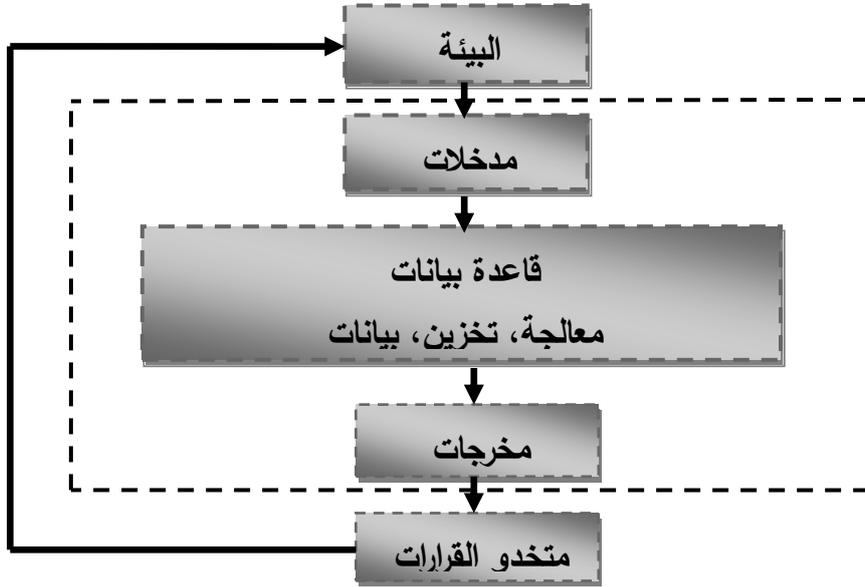
يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون المتوجه للتوزيع منتجات تامة أو ينصف تامة و يقوم أساس على تنسيق بين الطلبات.¹

¹ k. larron, management information system, new Jessy= practice, Gall international,2000 p05.

• نظم الإمداد المعلوماتية :

تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات و العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها، التي تتولى مهام جمع استرجاع ، تشغيل ، تخزين و توزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة في المؤسسة. يتكون هذا النظام من ثلاثة أجزاء أساسية هي المدخلان، قاعدة البيانات و مخرجاتها، المخرجات كما يوضح الشكل.

الشكل رقم 07 : نظام المعلومات الإمدادية



المصدر : عبد الرحمان إدريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

يوضح الشكل إن النظام الإمداد المعلوماتي يسهل عملية إنسانية . العمليات بداية من البيئة الخارجية للمؤسسة وصولاً إلى متخذي القرارات بالمؤسسة تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموعة المعلومات التي تستخدمها المؤسسة لان الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي ، فهو نظام تسيير المعلوماتي، و من أهم الأنظمة المستخدمة ما يلي¹:

¹ Yves primor, opcit, p667.

• نظام تبادل المعطيات المعلوماتية :

هو ذلك النظام التي تستخدمه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق وضمن الالتصاق به، و هو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتقليص من الانقطاعات في المخزون كما يساعد على تحسين الوفاء بوعود التسليم لزيائن.

• نظام تخطيط الإنتاج :

هو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديد من الأنظمة الامدادية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تشكيل انتسابية المعلومات من الأسفل إلى الأعلى و العكس.¹

• الأنشطة الداعمة :

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها، و يمكن حصرها في التنبؤ، الشراء، التعبئة و التغليف.

• التنبؤ بالطلب :

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، تستطيع أي مؤسسة تجاهل أسعار الفائدة و التغيير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة و نوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على المنتجات الشركة، الأخير يؤثر في قرارات النتاج و الشراء و النقل و التخزين.

ويمكن تعريف التنبؤ على انه فن و علم التوقع بالأحداث المستقبلية و هو فن لأن الخبرة والحس و الحكم الإداري له دور في التنبؤ.²

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجيستية فيما يلي³:

¹ رونالداتش بالو، مرجع سابق ص 111.

² محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، دار الفكر الجامعين 2008.

³ حميد الطائي، إدارة المبيعات، مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري، عمان، الأردن ، 2009، ص153.

مهم للكثير من القرارات التسويقية.

يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنها التقديرية و بالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة و التكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح.

يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة و تقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ و قد تختلف منظمات الخدمية والإنتاجية في استخدام هذه الطرق طرق نوعية و تتمثل في إرداء وتقديرات المديرين، آراء القرى البيعية، مسوحات الزبائن و بحوث السوق، طريقة دلفي، آراء الخبراء، السيناريوهات أما الطرق الكمية فتتمثل في الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار¹ البسيط...الخ.

• وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد و التجهيزات وفقا لسياسية محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة² و تتمثل أهميتها في المفاصلة بين البدائل المتعددة و اختيار أحسنها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في النتاج والشراء بحكمه في ظل التنافسية و ذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاثة مستويات:³

¹ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص43.

² هيثم الزعبي ومحمد العدوان ، إدارة الموارد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000.

³ خالد السقطي ، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر أيام 2 و6 ديسمبر 2006.

✓ **المستوى الإداري :** الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة و هي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد و الأجزاء و المعدات الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب و مصدر التوريد المناسب.

✓ **المستوى التشغيلي أو الوظيفي :** التدفق المنتظم للمواد و الخدمات ، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي ، الحد من التكلفة المخزون ، تنمية مصادر جديدة و فعالة و تنمية علاقات طيبة مع الموردين.

✓ **المستوى التفصيلي :** سياسات الشراء، اختيار الموردين و إرساء التقاعد، مراجعة مواصفة المواد و طلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.

❖ وظيفة المناولة :

تشير عملية المناولة إلى تحرك و نقل مختلف المنتجات من موقع لأخر¹ استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد و المشتريات أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لان معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم اجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية و كان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد هي التحريك، التخزين و السيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ و التخزين.²

و يمكن تصنيف معدات المناولة إلى مجموعات و ذلك كما يلي :

الجدول رقم 02 : معدات المناولة

أمثلة	المجموعة
العربات اليدوية	معدات يدوية
الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة	معدات آلية ذات تحكم بالحاسب

¹ محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 297.

² روناداش بالو، مرجع سابق، ص 63.

العربات الآلية المتوجهة	معدات متحركة
الرافعات الشوكية	معدات ثابتة في موقعها
سيور النقل	معدات مثبتة على الأرضية
ونش معلق ذو خطاف	معدات مغلقة
سيور النقل	معدات ذات مسار ثابت
العربات الآلية الموجهة	معدات ذات مسار قابل للبرمجة
الرافعات الشوكية	معدات النقل أحمال أو قطع مفردة
يسير النقل أو أنابيب النقل	معدات ذات أحمال مستمرة

المصدر الصفحة الالكترونية لنظم التوضيح، الباب الخامس نظم مناولة المواد.

<http://hctmanu facturing tripod. Com/chap p5htm.11h>

❖ التعبئة و التغليف :

توضح معظم المنتجات و الأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل و الحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة و يساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة و الحركة ، و التغليف يحدد شكل النظام النقل و التخزين في الضوء وزن و الحجم درجة تحمل الغلاف لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة و الفنية و الاعتبارات العملية في نفس الوقت ان التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل تكاليف نقل و تخزين اقل و شكاوي اقل من تلف المنتجات و العاملون في الامتداد مستولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل و تكاليف التخزين عند العمل مع النتاج و التسويق و لا بد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر التسويق النتاج، الشؤون القانونية، المخازن و النقل.¹

¹ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 41.

- **أهداف التغليف :** تقعد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة و التغليف حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج و الوسيط و المستهلك و نظام التوزيع المادي، و يسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية.¹
- **بالنسبة للمنتج :** يساعد تغليف السلعة على :
 - حمايتها من التلف و الكسر أو فقدان الحواس الرئيسية.
 - تحقيق الوافرات الناتجة عن احتمال الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف و كذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات.
 - تحقيق السهولة في المناولة أو التداول و الاستعمال.
 - الترويج للسلعة.
- **بالنسبة للوسيط :** تغليف السلعة يساعد على التقليل العادم الذي يحق نتيجة الكسر أو التلف السلعي، تحقيق سهولة الحمل العرض داخل المتجر لفت نظر المستهلك للسلعة.
- **بالنسبة للمستهلك :** سهولة التعرف على السلعة، سهولة تداولها و استعمالها أما بالنسبة لأثر التعبئة و التغليف على كفاءة النظام الامدادي فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين والنقل فالتغليف يجبرنا على اختيار معدات مناولة ووسائل نقل تتلاءم مع طبيعة السلعة المغلفة، كذلك تؤثر على عملية التخزين وكيفية وضعها وتصنيفها في المخازن.

المطلب الثاني : التكنولوجيا الحديثة للإمداد

- **طريقة الوقت المناسب JIT:** و هي طريقة إمداد ترافق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج و التخزين و التوزيع في الوقت المناسب، فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون

¹ المرجع نفسه، ص 42.

بحجم السلع التي يطلبها، في الوقت الذي يريده و في المكان المناسب، وبالجودة و النوعية النموذجية و خاصة بالتكلفة المناسبة.¹

السلسلة الامتدادية، و من أهدافها ما يلي²:

✓ انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90

✓ انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%

✓ تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%

✓ تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%

2- طريقة S6: وهي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم وتقليص دورة الإنتاج.

3- طريقة SMED: وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.

4- طريقة POKA-YOKA: وهو نظام يتمثل دوره في التخدير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية.

5- طريقة RANBAN: والطريقة تنظم التدفقات الأساسية من أجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.

¹ Management Industriel et logistique, concerver et piloter la supply chain, gerad Baglin, paris, 5^{eme} édition, 2007.

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 49.

خلاصة الفصل:

اعتبر الإمداد ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره وحتى عنده تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيرة التسيير من تخطيط تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة وأبج يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

A decorative border with a central floral motif at the top and bottom, and symmetrical scrollwork and leaf patterns on the sides, framing the text.

الفصل الثاني:

دور الإمدادات في تحسين

تنافسية المؤسسات

تمهيد:

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المميز، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية و الخارجية، توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكانيتها وما يتوفر لديها من موارد، ذلك إن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها المعدة مسبقا.

الإمداد باعتباره احد عوامل المنافسة غير السعرية له دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم الركن التنافسي للمؤسسة في السوق لذلك سيتم لتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية إلى جانب تحديد أهم الإستراتيجيات مع إبراز دور الإمداد فيها.

المبحث الأول: مدخل لتنافسيات المؤسسة

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها

• مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلصه إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

يعرفها Igor Ansoff على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج السوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية¹.

حسب شارل هيل وجاريت جونر نقول أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة².

¹ Thomas fritz, the compitive Advantage period and the Industry Advantage Period : Assessing the sustainability and determinants of superion Economic performance, Gabler Edition wissenschaft. 1st ed, 2008, P 10.

² شارل هيل، وجاريت جونر، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي البسيوني، دار المريح، الرياض، 2008، ص 183.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة¹.

يعرفها Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو طلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على صورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير متاحة أمامها كثيرة، أما Barney فيرى أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج.

• أسباب تنافسية المؤسسة:

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ومن أهم تلك الأسباب²:

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية بين المؤسسات المختلفة وبما بين الفروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الأنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 93-40.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 102.

- يفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع.

وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص للمفاضلة والاختيار ما بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

• مؤشرات التنافسية:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من الربحية، التكلفة الإنتاجية، الحصة من السوق.

- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمدد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لارباح المؤسسات تتعلق بالقيمة السوقية لها.¹

• الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، أي السنة من النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.²

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، ومؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

² نفس المرجع السابق.

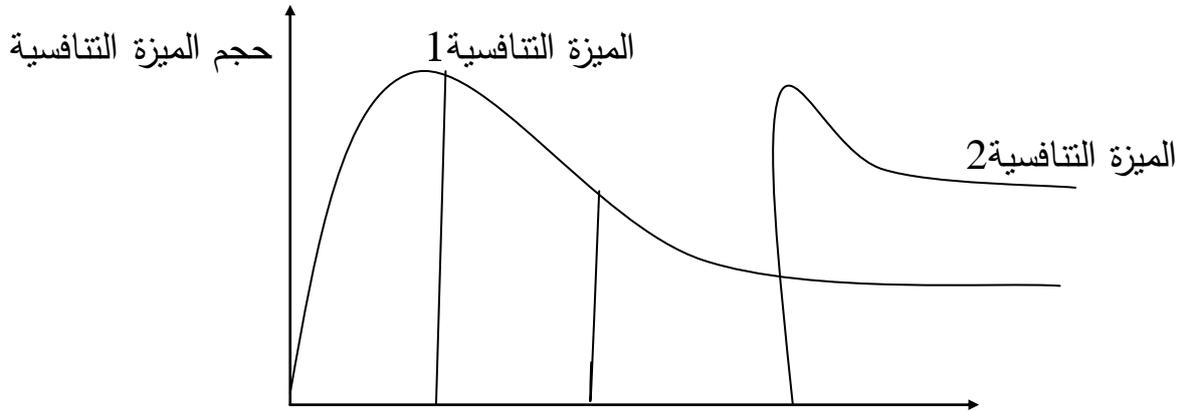
• الحصة من السوق :

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة بمختلف العلامات، إذ يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى لاغتنامها¹.

• التكلفة :

تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

الشكل رقم 08: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 86.

¹ مستقبلية شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد لنشر، 1998، ص 144.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة

تمثل كتابات porter سلسلة قيمة الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard ويؤكد porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية. البيئة الخارجية وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية.

موقع التنافسي للمؤسسة في السوق فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي¹.

في إطار دراسة البيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما². ومن تم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها بورترفي:

✓ شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

✓ تهديد المنافسين المحتملين

✓ القوة التفاوضية للموردين

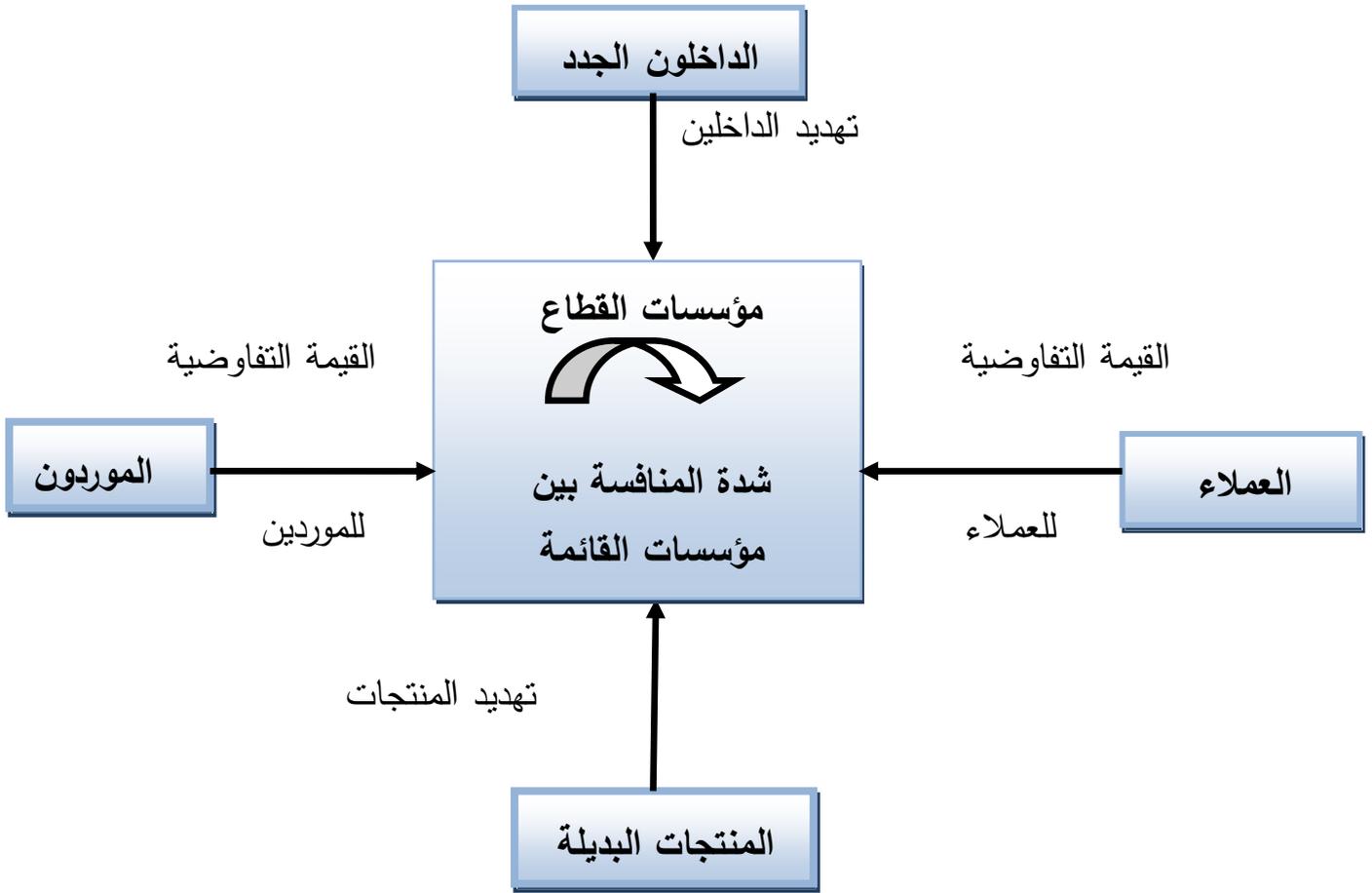
✓ تهديد المنتجات البديلة

¹ Charlene Rowenavan ZYL-Intellectual capitaland Marketing strategy for Increased sustainble competitive Advantage, Magister In strategic Management, faculty of Managment, university of Johannesburg, May/2006,P19.

² Porter ME, competitive Advantage- creating and sustaining superior performance, opcit, p1.

إن إطار العمل الذي طوره porter والموضح في الشكل رقم 04 يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة صناعية بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رايه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر¹.

الشكل رقم 09: نموذج القوى الخمس التنافسية



source : Porter ME, Competitive Advantage-creating and sustaining superior Performance, the free press,new york,1985,p5.

¹ Idem .

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

• شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محدد مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أن تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي آلية لهيكل التنافس داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.¹

• تحديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي تنافسه حاليا في الصناعة لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك إذ دخول المنافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول المنافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول.²

¹ روبرت بش، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 156.

² شارل هيل، مرجع سابق ص 108 - 113.

• القوة التفاوضية للموردين والعملاء:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات، الخدمات المشتريات، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار ، إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهما في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع¹.

• تهديد المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجة مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن تم تتأثر ربحيتها حسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر².

✓ المنتجات التي يتجه فيها السعر.

✓ الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعينة.

✓ منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

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

• سلسلة القيمة والميزة التنافسية:

¹ Porter ME, how competitive forces shape strategy ,harvard business review, March- April 1979. P 140.

² Porter ME, , how competitive forces shape strategy, opcit, p 142.

يرجع مفهوم سلسلة القيمة the value chain إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية¹ وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية Systematic للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها، وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها²، وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

أن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:³

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ف المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.

¹ Porter ME, Competitive advantage-creating and sustaining superior Performance, OpCit, P33.

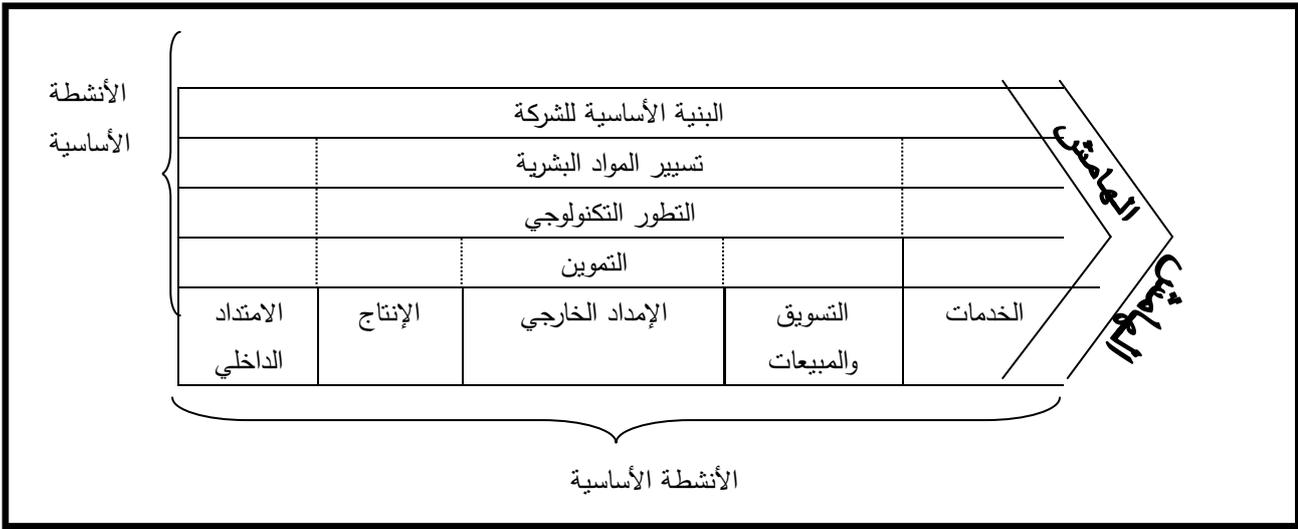
² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89.

³ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية : التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 10/9 نوفمبر 2010، ص 12.

الفصل الثاني : دور الإمدادات في تحسين تنافسية المؤسسات

- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة لتعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقة والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 10: سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel : Opcit, P 53.

الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة هذه الأنشطة تعمل كلها بالتنسيق من أجل تحقيق تنافسية للمؤسسة وهي كما يلي:¹

• الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في الأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقاً من إنتاج المنتج وصولاً إلى تسويقه، وتتفرع هذه الأنشطة إلى:

¹A.T.LAMARI : Les nouvelles strategies d'entreprise, in LICCAL, N-88 Juillet 1998.

• الإمداد الداخلي:

ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وتتمثل في الاستلام، التخزين والنقل...إلخ.

• الإنتاج:

ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات إلى المخرجات في شكل منتج نهائي، بالإضافة إلى تشغيل وصيانة التجهيزات، الجمع والتغليف...إلخ.

• الإمداد الخارجي:

ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة المتمثلة في المنتج النهائي، من حيث النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات والتوزيع المادي للمنتج...إلخ.

• التسويق والبيع:

وهي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة .

أ - الخدمات:

وهي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ولاء الزبائن وذلك عن طريق خدمات ما بعد البيع.

✓ الأنشطة الداعمة:

وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة ودعم الأنشطة الرئيسية، إذ بدونها لا تستطيع هاته الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي وتتمثل في:

• **البنية الأساسية للمؤسسة:**

وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية والقانونية والمحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات.... إلخ.

• **تسيير الموارد البشرية:**

هي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم ومتابعة مساهم المهني ... إلخ.

• **التطوير التكنولوجي:**

وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث وتطويره وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعالة.

• **التمويل:**

وهو مجموعة الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة الموارد المشتراة بالإضافة إلى نوع العلاقة التي تربطهم، وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق المدخلات إلى المؤسسات.

المبحث الثاني: دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانيتها والعمل على تعزيزها من خلال تثمين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي، ومن هنا تظهر أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في التسوق.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية

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

• تعريف الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات¹.

• أشكال إستراتيجية التنافسية:

✓ إستراتيجية الهيمنة الشاملة التكاليف

✓ إستراتيجية التميز

✓ إستراتيجية التركيز

• إستراتيجية الهيمنة الشاملة:

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة علو وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف داخل القطاع، تبنى الإستراتيجية بطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفرات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة لتكاليف العامة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإستفادة من أثر الخبرة من أجل تسعير المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على فوق المتوسط للأداء الذي تنشط فيه، وهذا ما يستوجب البحث في وضع أسس للتفوق في التكلفة التي يصعب تقليدها¹.

¹ناصر آيت عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08.

ويرى بورتر بأن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل علة تقليصها، اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع والاستفادة من أثر التعلم، محاولة الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن² .

• إستراتيجية التميز :

التميز هو القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميز إلا إذا لوحظ في السوق³ . وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين، مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز، واقناعه بدفع السعر الإضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل أكبر من تكلفة التميز الإضافي الذي تحده المؤسسة بمعدل أكبر من تكلفة التميز الإضافية التي تحملتها، ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لا بد لها الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة منحها له. وقد حدد كوتر دعائم التميز في خمسة زوايا، فمن زاوية المنتج لا بد من التميز عن طريق تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها، الكفاءة، المطابقة، قابلية الاستعمال، أما من زاوية الخدمة فيمكن أن يظهر التميز في كل خدمة كالتركيب والتوصيل، فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج، ومن زاوية الصورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال والأجزاء والظروف التي تصنعها المؤسسة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة واللباقة والمصداقية والاتصال واستمرارية الخدمة للعملاء، كما يمكن أن يظهر التميز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة⁴ .

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني الأول حول التسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، أيام 15-16، 16 أكتوبر 2002، ص 02.

² MAGAKIAN, Jean-louis et payud, Marielle Audrey 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entrepris 2^{ème} édition, paris, 2007, P 137-138.

³ G.garibaldi, stratégie concurrentielle choisiraient gagner, édition d'organisation, paris, 1995, P101.

⁴ <http://www.gps-dire.com/forum-posts.aps?tid=8274,9,33h,22> avril 2011

• إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد، فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع، ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع إمكانيات المؤسسة، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهار ويمكن تلخيص الإستراتيجية السابقة في الشكل التالي:

الشكل 11: الإستراتيجيات التنافسية

كل القطاع	استراتيجية التميز	القيمة المدركة
	استراتيجية الزيادة بالكفاءة	
مجال القطاعات	استراتيجية التركيز	
جزء من القطاع	مزايا الإستراتيجية	
	التكلفة	

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

يلاحظ من خلال الشكل أن استراتيجية التركيز قد تجمع بين استراتيجي التميز والزيادة بالتكلفة في نفس الوقت.

المطلب الثاني: أسس بناء ميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة فما هي هذه الموارد.

أولا الموارد الملموسة: تشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

1-المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها أطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وتوسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ثانيا الموارد غير الملموسة: وتضم ما يلي:

1-الجودة:

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

- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا .
- اختبار وتدريب وحفر قوى عامة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من الوجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة

- التزويد بتجهيزات فاعلة تملئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر .

2-التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلة القادرة على إنشاء الميزة

التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة

اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقته على منافستها.

المطلب الثالث: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب

إدراج دور الإمداد كأداة مهمة من أدوات المنافسة للمؤسسة.

1- دور الإمداد في الاستراتيجيات التنافسية :

أ- دور الإمدادات في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف¹:

¹عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية منشأة التعارف، 2000، ص18-20.

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

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

فتخفيض التكلفة يعتبر مبدأ أساسية لوظيفة الإمداد وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد وأيضاً تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع، فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، وفي ذلك الوقت زيادة تكلفة النقل والتسليم والتشغيل وهذا ما يعني إن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد التكلفة الكلية، فالإمداد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها، ويسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة ، يقلل من تكاليف المؤسسة كما أنه يعزز التمايز لها، ما يمنح لها خلق القيمة وعلى خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين واكتساب عوائد مالية متميزة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

ب - دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

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

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

ولو نظرا إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد والجودة للاحظنا أن بينهما وثيقة، بل هب علاقة عضوية، إذ يرتبطان ببعضهما ارتباطا لسبب بالنتيجة .

ج- دور الإمداد في إستراتيجية التركيز¹:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة، الزيادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز والتي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية، وذلك من خلال النجاح في قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف، أو التميز والتكلفة الأقل معا.

¹ إدريس عبد الرحمان مرجع سابق، ص 86.

فتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصص لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وذلك حرصاً على تحقيق مركز تنافسي أي بالاعتماد على الإمداد وتركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة بميزة تنافسية في السوق، وهنا تتضح جلياً مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب وإستراتيجية التركيز نتيجة، فينطبق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق تركيز متميز لأحد القطاعات وبذلك تدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

2- سلاسل الإمداد والتنافسية:

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح إنجليزي supply Chain وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية la chaine logistique ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجيستك المشترك .logistique coopérée.

أ- مفهوم سلاسل الإمداد:

شهد مفهوم سلسلة الإمداد عدة تعاريف سنؤتي مجموعة منها فيما يلي:

ففي تعريف ل " راوو " P.Rao لسلسلة الإمداد ونذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين والمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من المورد إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين.

وفي تعريف "لكيوي ومادو" "Kuei H &Madue.N" لسلسلة الإمداد رأى بأنها شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه مستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات .

وقد عرف معهد إدارة التكلفة "Institut of management Accounting" سلاسل الإمداد على أنها عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة ويعرف د. ممدوح عبد العزيز رفاعي سلسلة الإمداد على أنها تتابع من المنظمات ، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الانتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

تعريف شامل الإطار الذي تستخدمه المنطقة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لنقل سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة بعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها:

- إدارة العلاقات العامة مع العملاء .
- إدارة الطلب.
- تنفيذ أوامر العملاء .
- تطوير المنتج وتسويقه.
- إدارة العوائد ¹.

مكونات سلسلة الإمداد: هناك من أشار إلى أن سلسلة الإمداد تتكون من ¹:

¹أدريس عبد الرحمان، مرجع السابق، ص 76-78.

- الموردين .

- المصنعين .

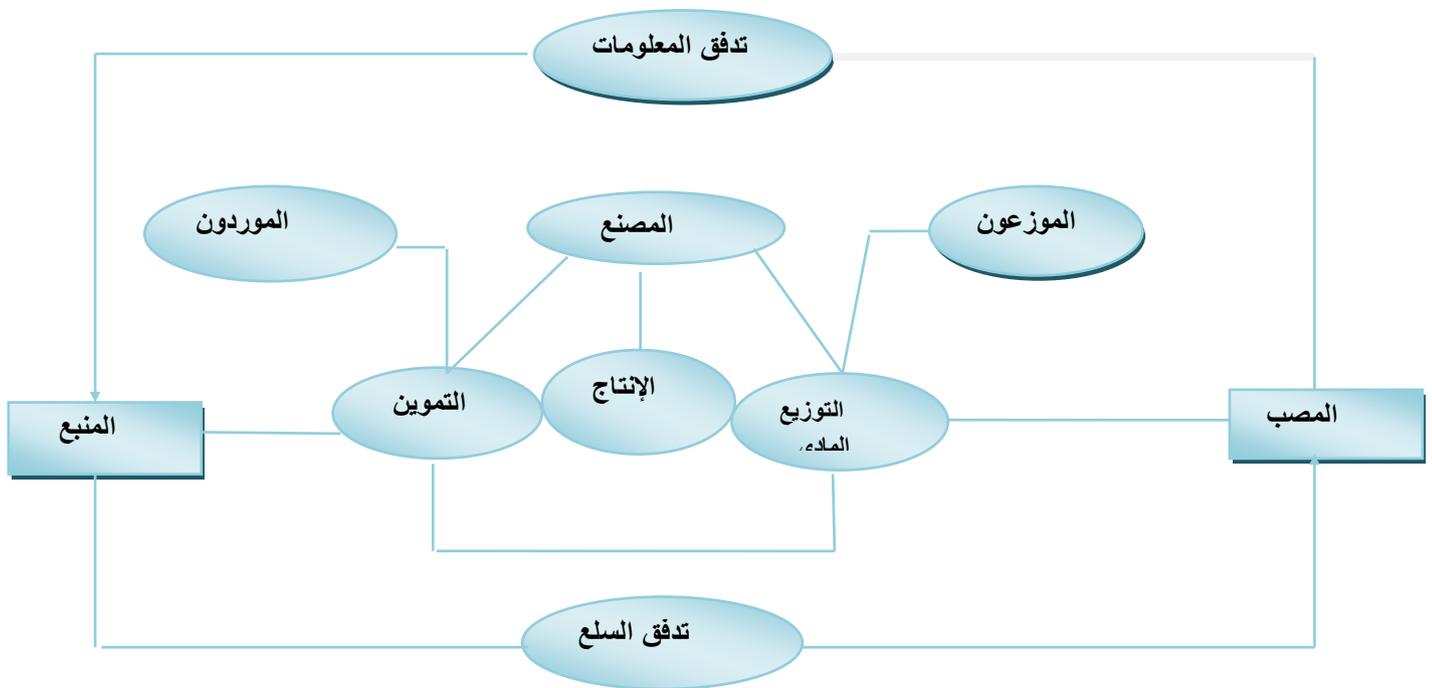
- العملاء .

وأشار كل من cooper, R & Slagmulder إلى أنها تتكون من:

- الموردين .

- المشترين .

الشكل رقم 12: سلسلة الإمداد



المصدر: زكريا مالكالدوري، الإدارة الإستراتيجية، الدار البازوري، الأردن، 2005، ص 336.

ب - التنافسية من خلال سلاسل الإمداد:

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

¹ Cooper, Robin & slagmelder, Regene, Inerganizational, costing, part2, cost management : Now/Dess vol, 17, N06, 2003, pp 12-24.

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

خلاصة الفصل :

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 منافسها في السوق، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع مؤشرات.. ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل ويعتبر الإمداد أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذا تم تخطيطه واعتماده بشكل سليم باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث أنه له دور في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

A decorative floral border in black and white, featuring a central flower at the top and bottom, with scrolling vines and leaves on the sides.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مصنع التجارة SIMOB

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الامتداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي، "مصنع الخشب SIMOB " والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات وذلك لتحديد دور الإمداد في الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها باعتباره احد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلال تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة أهدافها و أسبابها

المطلب الأول: نظرة عامة عن المؤسسة

1- تعريف:

تقع شركة النجارة العامة والعامة (UMP324) بالمنطقة الصناعية ببني صاف ولاية عين تموشنت، والتي تحولت تسميتها حالها إلى شركة الصناعة للنجارة والانجازات الخشبية (SIMOB) انطلاقا من شهر جانفي 1998، حيث تعتبر هذه الوحدة من أكبر الوحدات الموجودة على التراب الوطني، وهي تابعة للشركة الأم (ENMGP) حاليا و (SNLB) سابقا أي قبل هيكلة المؤسسة.

المديرية العامة للشركة الأم مقرها بأم البواقي، وكانت الوحدة تابعة لها، أما من جانفي 1998 أصبحت الوحدة شركة مستقلة بذاتها.

مشروع وحدة بني صاف قد قرر في المخطط الرباعي الثاني على مساحة عشر هكتارات في ثلاثة بنايات، وقد تم بموجب عقد أبرم بين الشركة الأم (SNLB) والشركة البلجيكية (SOBERI)

- تاريخ إيداع الملف التقني 31مايو 1975.
- تاريخ انطلاق المشروع ديسمبر 1975.
- تاريخ أداء الاختبار فيفري 1982.
- تاريخ الاستقبال النهائي 12 مايو 1983.

أما في ما يخص تكلفته الاستثمارات البدائية يقدر ب 367149220 دج عدد عمال الوحدة عند الانطلاق 452 عامل.

القدرة البدائية للشركة 1800 مسكن في الشهر من الخشب .

❖ موقع المؤسسة:

تقع الشركة الصناعية للتجارة والانجازات الخشبية والتي كانت تسمى بالشركة للنجارة العامة والجاهزة (UMP324) بالمنطقة الصناعية بني صاف على الخط الرابط بين بني صاف وعين تموشنت.

❖ نشاط الوحدة:

النشاط الاقتصادي للشركة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية هي:

- النجارة العامة.
- الأثاث المدرسي والأثاث العام.

الجدول رقم 03: منتجات الوحدة

أثاث آخر	أثاث نجارة عام
آثاث	باب غرفة المعيشة
مكتبة	باب الخشب الرقائقي
طاولة غرفة معيشة	باب كرافت
سرير ثنائي الكتلة	باب من الخشب الصلب
سرير	باب الشرفة
خزانة	نافذة
كراسي	إطار
أثاث مدرسي	باب مراب
	بوابة

الإنتاج في الشركة بالسنة للأثاث المدرسي والأثاث العام يكون حسب الطلبات.

أما النجارة العامة، الجزء الأكبر ينتج حسب الطلبات والباقي أي جزء يوجه إلى المحزونات وهذا للطلبات العاجلة.

2- أسباب إنشاء المؤسسة:

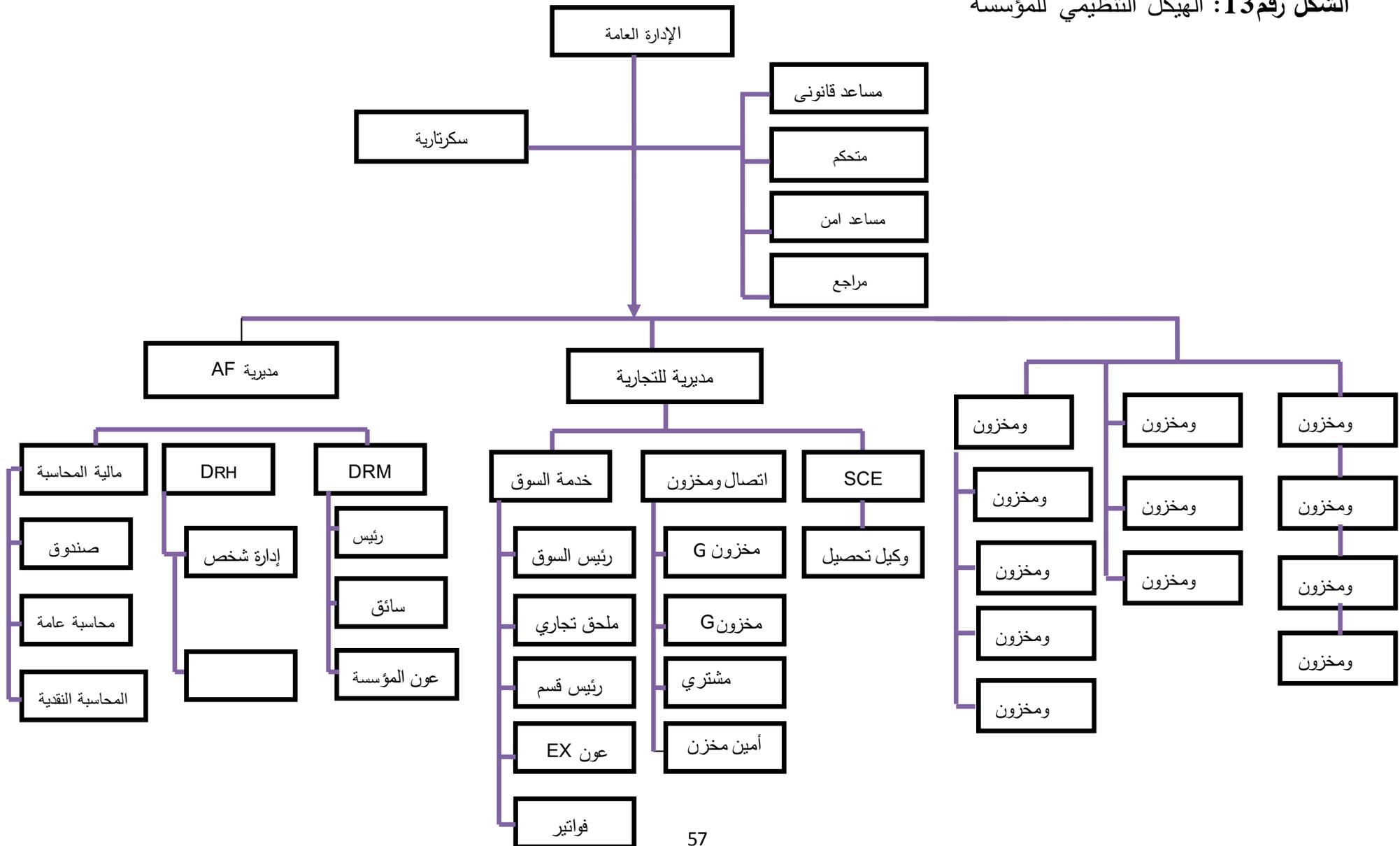
يعود السبب الرئيسي إلى أسباب سياسية و اجتماعية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة اقتصاديا وسياسيا لفك العزلة عنها تحت اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا و جهويا بالإضافة إلى نقص مادة الخشب في المنطقة باعتبارها مادة كثر الطلب عليها من طرف المواطن وكذلك خلق مناصب الشغل لأبناء المنطقة.

3- أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف الوحدة عموما في ما يلي:

- ❖ تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- ❖ تمويل السوق الوطنية بالمنتجات رفيعة الجودة.
- ❖ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب شغل لسكان المنطقة.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



❖ توضيحات لمهام المصالح

خلال المخطط يوضح لنا أن لهذه الوحدة أو المؤسسة أربع دوائر رئيسية هي (دائرة الإنتاج، دائرة المواد البشرية، دائرة المالية و المحاسبية، دائرة التجارية) وهناك مصالح تابعة مباشرة إلى المديرية العامة، وهي(السكرتير يا، الأمن، مراقبة التسيير)، حيث هذه الأخيرة تقوم بإعداد الميزانية التقديرية وجمع الاتصالات التي تتم ما بين الدوائر والمديرية العامة.

1- الدائرة التجارية: هذه الدائرة من أهم الدوائر داخل الوحدة، وهي تحتوي على عدة مصالح جزئية.

أ- مصلحة الصفقات:

أولا نتعرف على الصفقة لكي تسمى صفقة يجب أن يكون مبلغ العقد يساوي أو يفوق 200 مليون سنتيم، أما إذا كان المبلغ أقل من هذا، فهذا العقد يسمى اتفاق.

عندما تكون الصفقة، هناك قانون عام يحدد شروط العقد ما بين الطرفين.

من مهام هذه المصلحة البحث عن الصفقات للوحدة، حيث تقوم بالبحث عن الزبائن، لأن الصفقة مبلغها كبير ويعود بطبيعة الحال بالمرود الجيد على الوحدة، كما أن الصفقة يكون فيها تخفيضات مالية لجذب الزبون وهذا حسب مبلغها.

ب- مصلحة التموين:

مختصة بعملية الشراء للمواد الأولية واللوازم المختلفة، وفي حالة ندرتها من السوق فهي ملزمة لإحضارها للوحدة، وتقوم كذلك بعملية التخزين.

فيما يتعلق بالمواد الأولية وخاصة الخشب كما هو معروف إن مادة الخشب هي المادة الأساسية والرئيسية لسير المؤسسة، وهذه المادة يتم استيرادها من الخارج حيث المديرية العامة هي التي كانت تتكفل بعملية الاستيراد من خارج، وبعد ذلك يتم توزيعه على الوحدات التابعة للشركة الأم، وهذا حسب قدرة كل وحدة.

فلهذا المؤسسة ترتبت عليها مشاكل منها نقص في كمية الخشب المخصصة لها لا تكلفها إذا ما قارنها باحتياجات الوحدة السنوية، مما تضطر هذه الوحدة إلى الاعتماد على نفسها في شراء الجزء المتبقي من الخشب، وتلجأ عادة إلى الشراء هذه الكمية من المؤسسات العامة أو الخاصة لبيع الخشب الذي كانت تقدمه الشركة الأم، مما ينعكس على تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة.

ج- **مصلحة تجارية:** هي همزة الوصل بين المؤسسة والعملاء (المشروع).

د- **مصلحة البيع:** هذه المصلحة مختصة بعملية البيع وطريقة التعاقد مع لزيائن تحرير فواتير البيع.

و- **مصلحة تسيير المخزون:** يختص هذا المكتب بإعداد التصاميم للطلبات العامة أو الخاصة وهذا بالنظر لمنتوج الوحدة.

فالمنتوج قبل أن يبدأ في صنعه لا بد أن يكون مرسوما ودقيقا، لأن المنتوج الخاص الزبون هو الذي يحدد المقاييس والكيفية وحتى اللون، وعلى هذه المصلحة مراعاة الأوصاف المحددة من قبلهم كما سنرى في الملحق بعض التصاميم لإنتاج هذه الوحدة.

2- دائرة الموارد البشرية:

تقوم هذه الدائرة بدراسة كل ما يتعلق بالعمال وبمختلف مستوياتهم وأصنافهم وتظهر هذه المهمة في الدراسة:

- عدد العمال وتقسيم حسب الجنس رجالا ونساء.
- عملية الحضور والغياب للعمال.

تصنيف العمال حسب الشهادات وحسب سلم الأجور و مهامه أي تقوم هذه الدائرة بدراسة كل الجوانب المتعلقة بالعمال سواء منها المدية أو التكوينية، كما لهذه الدائرة مصالح أخرى

- مصلحة الأجور: تقوم مصلحة الأجور بإعداد الأجور الشهرية
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم هذه المصلحة بجميع هياكل الضمان الاجتماعي التي تخص العمال مثل: المنح، التأمينات الاجتماعية.
- مصلحة تسيير المواد البشرية: تختص بعملية توظيف العمال بحسب الحاجة.

3- دائرة المحاسبة والمالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: تحتوي على مختلف العمليات للشركة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية: تكلف هذه المصلحة بتحديد التكاليف المحاسبة للشركة.
- المصلحة المالية: تشمل جميع المصالح المالية للمؤسسة.

4- دائرة الإنتاج:

مصلحة تسيير الإنتاج: تختص هذه المصلحة بعملية التسيير والتخطيط، وهذا ما سنراه في الفصل الخامس، إلى جانب هذا تقوم بعملية المراقبة الخاصة للصفات والطلبات الخاصة لان الزبون بإمكانه رفض الطلبية إذا لم تكن حسب الأوصاف التي حددها.

- ✓ فرع تخطيط والدراسة: تقوم بدراسة مخططات المشاريع.
- ✓ فرع المراقبة النوعية: مختصة في المراقبة جودة ونوعية المنتج.
- ✓ فرع الصيانة: تقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات ووسائل الإنتاج.

المطلب الثاني: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحلول المقترحة

❖ المشاكل التي تواجهها المؤسسة:

من بين المشاكل التي تعاني منها الوحدة SIMOB ما يلي:

- عدم وجود قسم خاص بالأبحاث والإبداع.
- عدم وجود حتى الآن حملات إعلانية لترويج السلع
- افتقار الشركة إلى وكلاء وسطاء لتوصيل منتجاتها إلى الزبائن.
- نقص آلات الإنتاج.
- عدم وجود وسائل النقل كافية خاصة بهذه الوحدة.

❖ الحلول المقترحة:

على ضوء المشاكل التي تعاني منها الوحدة حالياً والتي تعرضها الى جزء منها، وبناءاً على الإمكانيات التي تتوفر عليها سنحاول الان تقديم بعض الاقتراحات الموضوعية التي يمكن على الوحدة الأخذ بها في سبيل إعداد خطة تسويقية ناجحة تضمن بها سلامة منتجاتها وتكون لها درعا واقيا من أخطار المستقبل:

ضرورة التكثيف من البحوث التسويقية، وذلك بالاستعانة إلى أخصائيين في مجال البحوث العلمية للكشف عن دوافع المستهلكين الحقيقية للشراء وعاداتهم الشرائية، وهذا لن يكون إلا بخلف إدارة التسويق.

الاعتماد على منهجية البحث العلمي في مجال التسويق لاستعمال أفضل الطرق وان جعلها في التنبؤ.

تدعيم الإدارة التسويقية بقسم الأبحاث والإبداع وإعطائه كامل الصلاحيات للقيام بالمهام على أحسن ما يرام عن طريق تخصيص جزء من الموارد لتمويل هذه الأبحاث.

- التعجيل باستعمال الإشهار وتخصيص مبالغ لحملات الاشهارية لتكثيف من الحملات الإعلانية وهذا في سبيل التعريف بمنتجاتها كما تقترح بعض الإجراءات منها:
- ✓ فتح مراكز للبيع على مستوى المدن للتعريف على مواصفات المنتج أكثر وللاستفادة من آراء المستهلكين.
 - ✓ التكثيف من الدعاية والإعلان الخارجين لأن ذلك سيعطي فكرة جيدة عن المنتج في أذهان المستهلكين
 - ✓ منح كل التسهيلات للمتعاقدين وذلك قصد تشجيعهم عن الشراء
 - ✓ نوصي المؤسسة بأن تضع سياسة سعرية ملائمة بعد دراسة دخول المستهلكين ووجود المنافسة، إذا علمنا أن هناك خواص ينتجون منتجات تنافس منتج المؤسسة، وإذا اتخذت سياسة تسويقية فعالة فسوف تقضي على الخواص، لأن إمكانيتها المادية والمالية أعلى من إمكانيتهم بكثير.
 - ✓ التركيز على التخطيط التسويقي من خلال القيام بالدراسات السوقية، وذلك لتحديد ما يجب إنتاجه وكمية الإنتاج حتى لا يكون تبذير في المواد .

المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية لتنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: تشخيص واقع الإمداد

المؤسسة لاتمتلك وظيفة الإمداد لكنها تملك أنشطة الإمداد تحت الوظائف الأخرى، وسيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة في المؤسسة وكذا واقع سلسلة الإمداد بها.

أولاً: الأنشطة الأساسية:

تتوفر المؤسسة على مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة للإمداد ولكن تختلف درجة اهتمامها وتركيزها على هذه الأنشطة.

❖ خدمة العميل:

تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة، وباعتبار منتج الخشب بأنواعه منتج ذو استهلاك في السوق، فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضاً، لكنها لا تقوم بدراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم، وذلك بإنتاج الأنواع المختلفة التي يطالبونها، وذلك نتيجة لسوء التسيير، فالمؤسسة لا تقوم بأي نوع من الدراسات لمعرفة أذواق ومتطلبات المستهلك، وإنما تقوم بإنتاج الأنواع التي ألفت إنتاجها وبيعها دون مراعاة متطلبات العميل، رغم أن المؤسسة بمقدورها توفير مختلف الأنواع من المنتجات على عكسه من المؤسسات المنافسة الأخرى، لكن هذا لا يؤثر على تنافسية المؤسسة وذلك لجودة المنتجات المقدمة، فالعميل يبحث عن الجودة رغم أن النوعية ليست هي المطلوبة، وتعتبر وظيفة التجارة هي المسؤولة عن التعاملات مع الزبائن وتحديد مواعيد التسليم والكميات المتاحة، وتحرير عقد التموين، وفي حالة حدوث أي خلل أو عطل فإن المؤسسة تقوم بإعلام الزبون مسبقاً.

❖ النقل:

تعتمد المؤسسة على النقل البري الطرقي في تمويل وتوزيع منتجاتها، وتعتبر خدمة النقل ضعيفة مقارنة بوزنه، فهي تمتلك وسائل محدودة، فهذه الوسائل لا تغطي حاجات المؤسسة خاصة وأن هذه الوسائل قديمة وتتعرض للعطل بين المرة والأخرى، ما يؤدي بالمؤسسة في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى استئجار الشاحنات لتغطية العجز الذي لديها،

لكن هذا الحل غير كافي فلو أن للمؤسسة عدد كبير من وسائل النقل لكان وضدها التنافسي أحسن.

❖ التخزين:

المؤسسة ورغم نشاطها القديم في الميدان وتطور العصر إلا أنها تعتمد على وسائل تخزين بسيطة جدا مثل المناولة حتى وصل الأمر أن العمال هم من يحملون الحمولات.

علما أن المؤسسة لا تستخدم أي نوع من أنواع طرق مراقبة المخزون وذلك لأنها تستخدم كل ما تشتريه وتوزع كل ما تنتجه في أقصر وقت ممكن أي أن المكانة التنافسية للمؤسسة لا تتأثر نتيجة عدم استخدامها طرق المراقبة وتقييم المخازن.

❖ نظام الإمداد المعلوماتية:

تعتبر الوحدة الصناعية بمنطقة بني صاف من المؤسسات القديمة في الميدان، وهي لحد الآن تعتمد على الطرق التقليدية في تخزين وتوزيع وتبادل المعلومات والعمل أي استعمال الورق، ما يصعب عليها تبادل المعلومات خاصة خارج المؤسسة رغم وجود فاكس إلا أنه يتوجب على الإداريين التنقل لتبادل المعلومات مع مختلف المؤسسات التي تتعامل معها، فلو أن المؤسسة تستخدم الأنظمة المعلوماتية التي تم التطرق لها في السابق لكانت المؤسسة في وضعية أحسن ولسهلت علة العمال عملهم والسماح بمعرفة المستجدات التي تطرأ في السوق، ولكانت هناك سهولة في سرعة انسيابية المعلومات بين مختلف الوظائف والمصالح داخل المؤسسة، مما يزيد من تنافسياتها وتحسين مركزها في السوق.

ثانياً: الأنشطة الداعمة:

تتوفر المؤسسة على بعض الأنشطة الداعمة للإمداد كالشراء والمناولة غير أنها لا تتوفر على أخرى كاللتنبؤ بالطلب.

❖ التنبؤ بالطلب:

بما أن المؤسسة تبيع كل ما تصنعه، فهي لا تقوم بأي نوع من الدراسات فيما يخص التنبؤ بالطلب فهي تركز على مجال اهتمامها على الإنتاج ومحاول إشباع أكبر قدر من الاحتياجات، ففي الواقع فإن المؤسسة بإمداد العملاء بالكميات التي يطلبونها دائماً، وإنما تحاول تحاول توزيع الكميات التي تراها كافية لسد احتياجات العميل.

❖ وظيفة الشراء:

باعتبار الوحدة تابعة للمؤسسة الأم بأم البواقي فإنها تتبع طريقة شراء خاصة وهي طريقة الشراء بين الوحدات، أي أن الوحدة تتزود بالمادة الأولية من مؤسستها الأم، أي ان هذه الأخيرة تقرض على المؤسسة محل الدراسة مورديها وهذا ما ينعكس سلباً على تنافسية المؤسسة، تكلفة الشراء والكمية، فالمؤسسة لا تستطيع الشراء بأقل تكلفة ولا شراء بالجودة والنوعية التي تريدها، ومن هنا يلاحظ عدم كفاءة وظيفة الشراء بالمؤسسة وهذا نظرت لما هو مفروض عليها.

❖ المناولة:

تعتمد المؤسسة على المناولة، فيتم إخراج المنتجات من المخازن باستعمال أدوات المناولة المتوفرة بالمؤسسة، وعند الطلب عليها تستخدم أيضاً لشحنها بوسائل النقل.

❖ التعبئة والتغليف:

تتم عملية التعبئة والتغليف للمنتج بكفاءة بالمؤسسة، فبعد عملية صنع الخشب ينقل المنتج عبر المناولة ليحد علب والصناديق جاهزة لاستقباله وهذه العلب على أحجام مختلفة. تتم هذه العملية من طرف العمال حيث يجهزون الصناديق ويملئونها ويقومون بغلف الصناديق مع وضع بطاقات لاصقة تحتوي على مجموعة من البيانات، الاسم، العلامة التجارية، المكونات، رمز اللوقو للمؤسسة، فهذه البطاقة تحتوي على جميع المعلومات الأساسية التي يحتاجها المستهلك والتي تسهل له عملية الاختيار بين الأنواع المختلفة للمنتج.

المطلب الثاني: تشخيص واقع سلسلة الإمداد بالمؤسسة

تعتبر سلسلة الإمداد للمؤسسة محدودة من الأعلى لأن المؤسسة تمون نفسها من طرف مورد واحد لكنها تعتبر جيدة من الناحية الأخر.

المطلب الثالث: دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة

بعد تشخيص واقع أنشطة الإمداد بالمؤسسة، ومعرفة مدى تركيز واهتمام المؤسسة بها، سيتم الانتقال إلى معرفة دور هذه الأنشطة في التنافسية وكيف تؤثر بالإيجاب والسلب على هذه الأخيرة

❖ دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة:

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة وأثره على التنافسية المؤسسة هو أنه لا يرقى إلى المستوي المطلوب، فرغم اهتمام المؤسسة بالعميل إلا أنها لا تقوم بدراسة أدواتهم ومتطلباتهم بل تسعى فقط بتوفير المنتج لهم في الوقت والمكان المناسب، أي أن خدمة العميل تسم بالنمطية في تقديم ومعاملة الزبائن، وهذا ما يؤكد عدم تغيير طريقة

خدمة العميل وهذا منذ تواجد المؤسسة، وهذا ما سوف يؤثر على تنافسية المؤسسة مستقبلا بشكل سلبي إذا ما دخل إلى السوق منافسون يسعون إلى الكفاءة في خدمة العميل مع ضمان الجودة نفسها أو أحسن من التي تقدمها المؤسسة.

❖ دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة:

من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة تبين أن خدمة النقل لا تساهم بشكل ايجابي في تنافسية المؤسسة وهذا نتيجة للعديد من جوانب النقص فيها مثل عدم ملائمة المركبات المخصصة لعملية النقل والتهيئة خاصة عند التوجه للمناطق الصحراوية إذ تشتد الحرارة ما يؤثر على جودة المنتج قبل وصوله، كما تعتبر وسائل النقل المتوفرة لدى المؤسسة قديمة فمند تواجد المؤسسة لم تحاول تجديد وسائل نقلها، ما يؤدي بالضرورة إلى كثرة الأعطال بهذه الوسائل ما يؤثر على المؤسسة بالسلب نتيجة التأخر في إيصال المنتج للعميل، والمشكل الأكثر أهمية هو عدد المركبات والذي لا يغطي احتياجات المؤسسة وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة في إمكانية إيصال المنافسين لمنتجاتهم في الوقت والمكان المناسب للعملاء.

❖ دور خدمة التخزين في التنافسية:

تساعد عميلة التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج، مما يساعد على بقاء الجودة لمدة أطول ، لكنها لا تستخدم أي نوع من طرق مراقبة المخزون التي تم التطرق إليها في الجانب النظر، فلو أنها تستخدم أي نوع من هذه الطرق لكانت عملية التخزين في وضعية أحسن مما هي عليه الآن.

❖ دور خدمة نظم الإمداد المعلوماتية:

بعد عملية التشخيص خدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة اتضح إن هذه الخدمة تؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة، وهذا نتيجة عدم استخدامها لهذه الخدمة ولو بالقدر القليل، فلو أن المؤسسة تمتلك شبكة للمعلومات لو فرت على نفسها تكلفه الوقت والمال وذلك بعدم قيامها طبعها المختلف المعطيات والقيام بتخزينها ما يؤثر على عملية التخزين في إدارة المؤسسة.

❖ دور خدمة التنبؤ بالطلب:

يمكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ففي حالة دخول منافسين يوفرون الجودة ذاتها أو أحسن للعميل في المستقبل، فهذا سيؤثر سلبا على مخزون المؤسسة و بالتالي جودة المنتج، فبقية المؤسسة بهذه الخدمة تضمن منتجاتها وتضمن زبائنها أيضا.

❖ دور خدمة الشراء على التنافسية:

بعد تشخيص هذا الجانب تبين أن خدمة الشراء لا تساهم في تنافسية المؤسسة بالشكل المثالي، وهذا لأن المؤسسة الأم هي من تفرض على الوحدة موردها المادة الأولية، وهذا يؤثر على المؤسسة من حيث التكاليف، وهو ما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة.

❖ دور خدمة المناولة في تنافسية:

يعتبر هذا الجانب مدعما للتنافسية وذلك لاستخدام المؤسسة ووسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية، ما يعني عدم حدوث انقطاعات في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع، بمعنى أن هذا الجانب يسهم بالقدر المطلوب في التنافسية للمؤسسة.

المطلب الرابع: إستراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور امتداد فيها

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة فقد تبين انه لازالت المؤسسة لم تقف عند استراتيجيه تنافسية أو رؤية تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة للمنافسة في السوق، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها و المتعلمين معها.

ولهذا فقد ارتأيت في بحثي اختيار إستراتيجية التميز باعتباره المؤسسة تعتمد على تميز منتجاتها في السوق، ومحاولة إبراز دور الإمداد فيها.

❖ دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

حسب المقالات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح المؤسسة وانطلاقا من حملة الأهداف التي تسعى الأخيرة إلى تحقيقها، اتضح بان الاتجاه سوف يكون نحو اعتماد استراتيجيه التميز بالمنتجات و هذا نظرا لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات.

وفق هذا البديل الاستراتيجي سيكون للإمداد دورهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على التميز في منتجاتها، و باستخدامها واعتمادها على الامداد فإنها ستركز على أكثر الجودة، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديد الذوق والغلاف التسويقي للمنتج،

وكذلك التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها تجار الجملة، ومختلف المؤسسات بالتركيز على عنصر الاستجابة لهم، والعمل على تحفيزهم بشكل اكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة.

وقد يساعدها ايضا على التكنولوجيات الحديثة للإمداد وحسب التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة، من السيطرة على الأوضاع بالسوق وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة، واعتماد المؤسسة أيضا على الطرق التخزين التي بحث عليها

الإمداد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها، يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليه إنتاجه، تخزينه وتوزيعه.

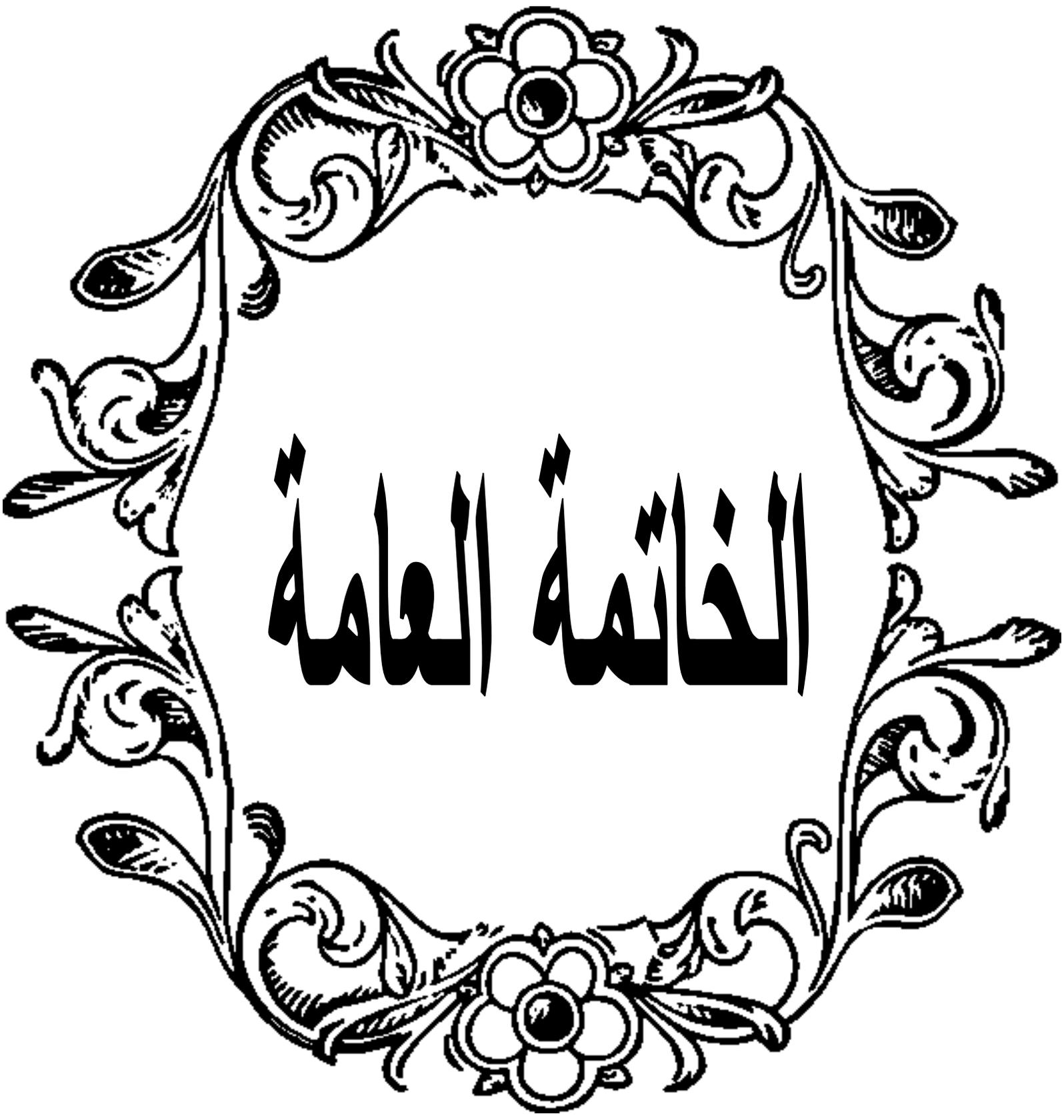
و بقيام المؤسسة بتوسيع سلسلة الإمداد الخاصة بها وذلك من خلال إنقاص التكاليف عليها، وبالتالي قدرتها على تخفيض الأسعار وبالتالي كسب أكبر قدر من الزبائن و ضمان وفائهم لهم.

و بم أن المؤسسة ليس لها برنامج إستراتيجية للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون، الداخلون الجدد، الزبائن، السلع، البديلة، المنافسون، المباشرون)، فلضمان تميزها وإستمراريتها ونموها عليها أن تستخدم الإمداد وتكنولوجياتها وهذا لفهم طبيعة تأثيره هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن مصنع النجارة هي مؤسسة تملك مكانة جيدة في السوق، واحتلالها لهذا المركز يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على الإمداد إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن من المؤسسة أن تستثمرها لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- ✓ اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجا الزبائن نظرا لقدم نشأتها.
- ✓ تعدد خدمات المؤسسة.
- ✓ قيام المؤسسة باستحداث فروع جديدة مما يسمح بتوسيع نشاطها.

A decorative border made of black and white line art, featuring stylized flowers and scrolling vines that frame the central text.

العلمة العمة

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

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

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

1 - النتائج النظرية:

المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاط نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على سلاسل الإمداد كما تحتاج إدارة الإمداد كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل، وهو من أهم النشاطات التي تدعك التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة ، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات

المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء بعد بناء الإستراتيجية مروراً بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع واحد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم واستراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

2- النتائج الميدانية للبحث:

تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائماً رغم قدرتها على ذلك، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها وتقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين وبشكل منظم في حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف وهذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة.

عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث والمحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال الإمداد وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات الإمداد وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة، وعدم انتشارها إلا في الدول المتقدمة.

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

○ توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.

- العمل على نوعية المستهلك بأهمية الغذاء الصحي من خلال الاهتمام بالمواد الأولية المكونة للمنتج المقتني.
- الاهتمام أكثر بتخصيص الإمداد بالجامعات الجزائرية، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في المجال.
- تشجيع الاستثمار في الإمداد عن طريق جذب متعاملي الإمداد دوليين، هذا ما يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.



أولا باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، عمان، دار وائل لنشر 2004.
- 2- حميد الطائي، إدارة المبيعات، مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري، عمان، الأردن 2009.
- 3- رونالد انش بالو، إدارة اللوجيستيات، تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، وترجمة تركي إبراهيم سلطان أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض السعودية.
- 4- رسمية زكي، دكتور عبد الغفار ختفي، الإدارة: الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية 2004.
- 5- روبرت اش، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية لبناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخرامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
- 6- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية ، دار البازوري، الأردن، 2005.
- 7- سعد الدين عشاوي، تنظيم وإدارة النقل الأسس والمشكلات، الحلول الطبعة 5، دار المريخ، الرياض، 2005.
- 8- سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب، إدارة الموارد، الشراء والتخزين، الأردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 .
- 9- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب الإسكندرية، مصر، 2001.
- 10- شارل هيل، جاريت جونز، الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 11- شفيق حداد ونظام السويدان، أساسيات التسويق، دار حامد لنشر، 1998.

- 12- عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، مدخل كمي، ارزهران للنشر، عمان، الأردن.
- 13- عبد الرحمان ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي ، الإسكندرية، دار الجامعية، 2006.
- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزي، القاهرة 2001.
- 15- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجيستيك كبدل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- 17- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، دار الفكر الجامعين 2008.
- 18- محمد المعداوي، إدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، 2002.
- 19- نهال فريد مصطفى ، جلال العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 20- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية ، بيروتن 1996.
- 21- ناصر داي عدون الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجماعية الجزائرية، 2001.
- 22- هيثم الزعبي ومحمد العدوان ، إدارة الموارد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000.
- 23

❖ الملتقيات العلمية:

- 1- خالد السقطي ، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر أيام 2 و6 ديسمبر 2006.
- 2- عبد الله بلوناس " بوزيدي لمجد" طرق بناء المزايا التنافسية مدخل خلق القيمة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعة خارج القطاع المحروقات في الدول العربية جامعة شلف 9-10 نوفمبر 2010.
- 3- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الوطني الأول حول التسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، الشارقة أيام 15-16 أكتوبر 2002.

❖ مذكرات الماجستير والدكتوراه:

- 1- بن سبع إلياس، استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف ونمذجة وحل مشاكل النقل، مذكرة التخرج لنيل شهادة دكتوراه جامعة تلمسان 2019.
- 2- العكري محمد ن دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم 2016 / 2017.
- 3- عوالي مسعودة ولعواضي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي، المدينة 2007.
- 4- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير جامعة قالمة 2009/2010.
- 5- قاسم عمر، الإمداد الشامل، مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه جامعة تلمسان 2009/2010.
- 6- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير / جامعة باتنة 2008 - 2009.

7-لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،
جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007-2008.

❖ مواقع الأنترنت:

1-منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته التصنيع،
<http://commerce.logistique.alfadal.net/t9topic>

2- ، الصفحة الرسمية الألكترونية لنظم الباب الخامس نظم مناولة المواد
<http://Rctmanufacturing.tripod.com/chapS.htm-11h.25avril2011>.

ثانيا: باللغة الفرنسية:

1/Les livres :

- 1-Cooper, Robin & slangmler, Régine, Inerganizational, casting, part, cost management : Now/ DESS Vol,17 , N06, 2003.
- 2- F.E chark, Principal of Marketing, New York the Marmillancom Pany, 1922.
- 3- G-garibaldi, stratégie concurrentielle choisired gagner, édition d'organisation, paris , 1995.
- 4- J- mc clain & thomas, Opérations mangement : production of goods and services new Jessy : prentice hall/ nc 1985.
- 5-Jay B. Barny. Delwing N. clark, Resource based theory creating and sustaining com petitive advantage Oxford university press, New York, 2007.
- 6- k- lavon, managment information system , new jessy : prentice, hall international, 2000.
- 7- Management Industriel et logistique, concervoir et piloter la supply chain, gerad Baglin, paris, 5^{eme} édition, 2007.
- 8- Maga kiam , jean- loins et payaud, Marielle Audrey 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise 2^{eme} édition , paris 2007.

9- Pierre Médan, Anne Gratacap, logistique et supply chain Management, DUNOD, Paris, 2008.

10- Porter ME, compétitive advantage-creating and sustaining Superior performance, New York , the Free Press, 1985.

11- Porter ME, Low compétitive forces shape strategy havard business review, march- april 1979.

12- Rene I F BURE gilles ventrik gestion de la relation clientk solution d'entreprise édition eyrollesk , Paris, K 2005.

13- Thomas Fritz, the compétitive advantage priord and the Industry advantage priord: Assesing the sistainability and Determinants of superior Economic performance gabler Edition wissenschaft 1sted,2008.

14- Yves Primor, logistique production distrubtion soutien 3 édition-DUNOS-Paris 2003.

2/ Les Revues :

1- A.T. LAMRI: les nouvelles stratégies d'entreprise, in LICCAL.N- 88 juillet 1998.

3/ Les thèses :

1- Charlene Rowena Van ZZYL. Intellectual capital and Marketing Strategy for Increased sustainble competitive advantage, Magister In strategy Management, Faculty of Management, university of Jhonsburg, may/ 2006.

4/Les site web :

1- Dienner arnaud, Economie d'entreprise

<http://www.oeconomia.net/private/cour/Fpnctionchats.logistique>

2- <http://www.piloter.otg/qualite/cinq-zero.htm>

3- <http://www.gps-dire.com//fowm-post-aps?td=8274,9,33h,22avril2011>

A decorative border made of black and white line art, featuring a central flower at the top and bottom, with scrolling vines and leaves on the sides.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
		01
	يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق	02
	العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف	03
	عناصر خدمات العملاء	04
	منحنى 20% 80%	05
	توزيع أنواع المخزون ABC	06
	نظام المعلومات الإمدادية	07
	دورة حياة الميزة التنافسية	08
	نموذج القوى الخمس التنافسية	09
	سلسلة القيمة	10
	الإستراتيجيات التنافسية	11
	سلسلة الإمداد	12
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	13

A decorative border in a black and white line-art style. It features a central five-petaled flower at the top and bottom, with symmetrical, swirling vine-like patterns on the sides and bottom. The border frames the central text.

فهرس الجاول

الصفحة	العنوان	الرقم
	معايير المفاضلة بين وسائل النقل ووسائل المتاحة للمؤسسة	01
	معدات المناولة	02
	منتجات الوحدة	03

الملخص بالعربية:

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تهمين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي، من هنا تظهر أهمية الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق. إذن على مصنع النجارة من أجل البقاء في مضمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية وأساليب استعمالها الإمداد كوظيفة أساسية في إطار تخطيط متوازن بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وإستراتيجية تبني الإمداد.

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

الملخص بالإنجليزية:

The succes of the company underside her competors will not be completed if it doesnt capture it capacities really.It should reinforce its strong points and regulate its weak points, and his is occurs the importance of logistic in the rein forcement of the complement of the company in the market.

So the institution of SIMOB in order to stay in the field of competition to elevate organizational capabilities and methods of use of logistic as important method in the context of planing a parabel between the strategic competitiveness of the organization s strategy and the adoption of logistic.

On this basis, this study dealt with various aspects of logistic as well as competitive advan tage to gain access to the mechanisms through wich the logistic to hilight its robe in acheiving competitive advantage to SIMOB.