

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : مالية وتجارة دولية

تحت عنوان:

شبكة الإمداد والنقل ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
- بوعاتي محمود قالمة -"

تحت إشراف الدكتور:

سماعلي فوزي

من إعداد الطالبين:

- حملوي حمزة

- بولحفة فيصل

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

إذا عجزت يداك عن المكافأة فلا يعجز لسانك عن الشكر، نولي
شكرنا للمولى عزّ وجل الذي نحمده ونشكره ونستعينه في
توفيقنا لإنجاز هذا العمل أولاً .

ثم نسدي بخالص الشكر وعميق التقدير والإمتنان إلى الأستاذ الفاضل
الدكتور

" فوزي سماعلي "

الذي تقبل بصدر رحب الإشراف على هذا العمل
بالنصائح والإرشادات التي أضاعت أمامنا سبيل البحث
وإلى كل القائمين على قسم العلوم التجارية، و إلى كل من سهل
علينا ظروف العمل لاتمام هذه المذكرة.
فجزاهم الله كل خير.

إهداء

بفضل الله ونعمته تم إنجاز هذا العمل المتواضع
إلى من قال فيهما المولى عزوجل "وبالوالدين إحسانا"
إلى نبع الحنان ومصدر السعادة.. إلى من كانت دائما إلى
جانبي..أمي العزيزة.

إلى من كان سندي..إلى من كان معلمي في هذه الحياة إلى مصدر
قوتي.. أبي.

إلى إخوتي الأعزاء.. وفقهم الله في حياتهم.
إلى من جعلوا إخوتي في الله إلى اصدقائي الذين كانوا بجانبني
وساندوني في هذا العمل.

إلى كل من زميلي في المذكرة : فيصل وزميلاتي : ميساء، جهان،
غزلان.

إلى كل من ساعدني في هذه المذكرة من قريب أو بعيد.
إلى كل من دعاني بالتوفيق والنجاح.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.


حمزة

إهداء

" الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

بعد حمد رب الكون ، أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من رضاؤهما سر
توفيقي ومن برهما الله أوصائي، والدي العزيزين، نبع الخنان أمي
الغالية، التي غمرتني بحنانها و أنارت طريقي بنصائحها و دعواتها و
التي سهرت طويلا على راحتنا، و أبي صاحب الفضل الكبير علينا ورمز
العطاء المستمر والكفاح الدائم أبي العزيز أطال الله في عمره ورزقه
الصحة والعافية ، وإلى رفيقة دربي وأم إبنتي زوجتي الغالية ، إلى
إبنتي العزيزة "تسنيم" وإلى كل من أختي وإخوتي وأصدقائي وخاصة
صديقي في المذكرة " حمزة "

فيصل

A decorative border in a dark red color, featuring intricate floral and scrollwork patterns at the corners and along the edges. The border frames the central text.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : شبكة الإمداد والنقل	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الإمداد
09	المطلب الأول: مفهوم الإمداد وأهميته
11	المطلب الثاني: أنواع الإمداد
12	المطلب الثالث: مبادئ الإمداد وأهدافه
15	المطلب الرابع: وظيفة الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة
18	المبحث الثاني: شبكة الإمداد
18	المطلب الأول: تعريف شبكة الإمداد
19	المطلب الثاني: تحديد أنشطة شبكة الإمداد
20	المطلب الثالث: مستويات القرار في شبكة الإمداد
23	المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد
24	المبحث الثالث: وظيفة النقل في شبكة الإمداد
24	المطلب الأول: ماهية النقل
28	المطلب الثاني: مكونات نظام النقل في شبكة الإمداد
31	المطلب الثالث: تكاليف النقل
35	المطلب الرابع: إدارة خدمات النقل في الإمداد

39	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
42	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها
44	المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية
47	المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
50	المبحث الثاني: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية
50	المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
57	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
60	المطلب الرابع: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في شبكة الإمداد والنقل
62	المطلب الأول: دور إدارة شبكة الإمداد في تخفيض التكاليف
67	المطلب الثاني: دور إدارة شبكة الإمداد في المناولة والتسليم
68	المطلب الثالث: دور إدارة شبكة الإمداد في تحقيق ميزة التركيز والتمايز
71	المطلب الرابع: دور إدارة شبكة الإمداد في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة
74	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر - بوغاتي محمود-	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
77	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

فهرس المحتويات

78	المطلب الثاني: مجالات نشاط مجمع عمر بن عمر
79	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
80	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
84	المبحث الثاني: شبكة الإمداد والنقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
86	المطلب الأول: وظيفة الشراء والتمويل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
89	المطلب الثاني: وظيفة النقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
97	المطلب الثالث: وظيفة التخزين والإنتاج والتوزيع في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
100	المطلب الرابع: وظيفة البحث والتطوير في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
101	خاتمة الفصل الثالث
103	خاتمة
107	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة



قائمة الأشكال والجداول
والملاحق

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
85	أجهزة الحاسوب المستعملة بالوحدة	01
88	قيمة المشتريات من الموردين خلال 05 سنوات	02
90	جدول الإهلاك السنوي لمعدات النقل لدى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.	03
91	جدول الإهلاك الشهري لمعدات النقل لدى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.	04
94	قيمة المنحة الممنوحة للسائق (مواد أولية)	05
94	قيمة المنحة الممنوحة للسائق (مواد أولية و خزانات فارغة)	06
94	مقارنة بين تكاليف النقل مع المؤسسات الناقلة في وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج بعد المنح الجديدة	07
95	مقارنة بين نسب النقل بعد المنح الجديدة	08
97	تطور عدد عمال مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	09
98	طاقة الإنتاج والإستيعاب لوجدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	10
99	قناة توزيع منتجات مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	11

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
13	مبادئ الإمداد	01
16	العلاقة بين الإمداد والتسويق والإنتاج	02
21	مستويات القرار في شبكة الإمداد	03
47	أنواع الميزة التنافسية	04
54	النموذج الماسي لـ PORTER-	05
60	سلسلة القيمة	06
63	الفئات الستة لتكاليف شبكة الإمداد	07
80	مخطط يبين مختلف وحدات مجمع عمر بن عمر	08
81	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	09
88	قيمة المشتريات من الموردين خلال 05 سنوات	10

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
-	قرار المنح للنقل	01
-	قائمة السلع المنقولة داخل المؤسسة	02
-	امر الشراء	03
-	قسمة المورد	04

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a reddish-brown color, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces connected by thin lines.

مقدمة

أصبحت البيئة الاقتصادية الدولية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص، مجموعة من التحولات الجذرية والنوعية على كل الأصعدة، خاصة المجال التكنولوجي، وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة كتحريك الأسواق، سياسات الانفتاح، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي، وإن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات من كل الجوانب والمجالات، ومختلف التحديات والضغوط المتزايدة وغير المسبقة التي تواجهها، يأتي في مقدمتها تسارع وتيرة العولمة وفتح المنافسة على مصراعيها، وارتفاع حساسية العملاء لجودة المنتجات، وتزايد الضغوط لحماية البيئة، والحاجة إلى تقليل وقت ابتكار المنتجات، وتخفيض التكاليف وغيرها من التحديات الأخرى، حيث أن المنتجات المناسبة والسعر المنافس تشكل مزايا تنافسية للمؤسسة.

هذه التغيرات التي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات هذه المؤسسات على التكيف معها، وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء مما جعل المؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة تعمل من أجل إيجاد مواقع وحصص سوقية لها في السوق العالمي بالإضافة إلى السوق الداخلي وتبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق مزايا عدة.

وبسبب هذه التحولات السريعة والمتشابكة للبيئة الاقتصادية الجديدة فرضت على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تطبيق أساليب إدارة جديدة وفعالة تؤدي إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية فيها، واعتماد استراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، ومن الأساليب الجديدة هي إدارة شبكة الإمداد والنقل وما تحققه من نجاحات في المؤسسات الاقتصادية العالمية، وجب على المؤسسات الاهتمام بها.

وتعتبر شبكة الإمداد الأكثر تفاعلا مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتلعب دورا مهما في تطوير أداء المؤسسة ونجاحها أو فشلها، وبما أن تفاعل المؤسسة مع البيئة يعد شرطا أساسيا لبقائها ووجودها، وتبدأ شبكة الإمداد بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائيا ويستغني عنها المستهلك، وتشمل تصميم المنتج، توريد الحاجات، والتخطيط والتنبؤ، الإنتاج والتوزيع، والانجاز وخدمة ما بعد البيع.

ومن بين أنشطة شبكة الإمداد نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإمداد حيث يقوم بعملية ربط مناطق التوريد والإنتاج بمناطق التوزيع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف الإمداد، وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل من خلال اختيار أنماط نقل أقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية.

1. الإشكالية:

تبحث المؤسسات على أي عامل أو إستراتيجية تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية، و بما أن شبكة الإمداد ووظيفة النقل تعتبران أحد الوظائف الرئيسية والمهمة في المؤسسة الاقتصادية لذلك يفترض فيها أن تكون أحد الأدوات الهامة في تنافسية المؤسسة .
يتضح أن لشبكة الإمداد ووظيفة النقل أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية والتي من خلالهما يمكنها تغطية الأسواق المحلية ودخول الأسواق العالمية، ومنه يمكن صياغة الإشكالية الأساسية والتي تكون محل الدراسة كما يلي:

" كيف تساهم شبكة الإمداد ووظيفة النقل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر – بوعاتي محمود- "

و يمكن تجزئة هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي شبكة الإمداد ووظيفة النقل في المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- فيما تتمثل الميزة التنافسية ؟ وما هي أسس تحقيقها؟
- 3- كيف تساهم وظائف شبكة الإمداد ووظيفة النقل في إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية؟

2. فرضيات الدراسة:

ومن خلال الإشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- شبكة الإمداد مجموعة الوظائف التي تتعاون فيما بينها من أجل تسريع وتقليل التدفقات من المورد إلى العميل، ووظيفة النقل تعتبر نشاط إنتاجي يخلق القيمة للمؤسسة بنقله للبضائع والأفراد.
- 2- تتمثل الميزة في أنها العامل الذي تتفوق به على منافسيها، يمكن تحقيقها من خلال عدة أسس (السعر، الجودة، الوقت، الإبداع والمرونة).
- 3- تساهم وظائف شبكة الإمداد (التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء والتكامل الداخلي) والتداخل في مختلف وظائف المؤسسة لاكتساب الميزة التنافسية، وكذلك تساهم وظيفة النقل في تحقيقها عن طريق تقليل التكاليف وخلق للمنفعة المكانية والزمانية.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة ربط بين شبكة الإمداد ووظيفة النقل لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لكون كلا الموضوعين يصبان في نفس الهدف، وهو تقليل التكاليف أو تعظيم الأرباح مع تحسين الجودة ، كما تكمن أهمية الدراسة في إعطاء مفهوم واسع حول شبكة الإمداد والنقل في المؤسسة الاقتصادية.

بالإضافة إلى إفادة الباحثين من خلال تقديم دراسة جديدة وذلك بالإطلاع على نتائج الدراسة وما توصلنا إليه.

4. أهداف الدراسة:

تبرز أهداف الدراسة في ما يلي:

- ❖ توضيح الدراسة الميدانية على دور شبكة الإمداد والنقل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ تحديد مختلف المفاهيم الخاصة بالإمداد ومختلف وظائفه.
- ❖ التعرف على المفاهيم الأساسية الخاصة بشبكة الإمداد ووظيفة النقل ودورها في المؤسسة.
- ❖ التعرف على مختلف الأساسيات حول الميزة التنافسية وأسس بنائها، وطرق تحقيقها.
- ❖ محاولة الإجابة على الإشكالية المدروسة من خلال دراسة نظرية و تطبيقية.

5. حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود المكانية:** مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر – بوعاتي محمود- ولاية قالمة.
- ❖ **الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفترة بين من 07 أوت إلى غاية 18 أوت 2021.

6. منهج وأدوات الدراسة:

إن الموضوع الذي تم معالجته و طبيعته و نوع المعلومات المتوفرة عنه و طريقة تحليلها تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة وإستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين، فيما يتعلق بالمفاهيم العامة مشكلة بذلك مدخلا للدراسة.

وبما أن الدراسة تهدف إلى معرفة دور شبكة الإمداد والنقل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية تم الإعتماد على المقابلة عند الوصول للدراسة الميدانية، قمنا بزيارات لموقع مديرية المؤسسة محل الدراسة، وتم فتح حوارات ومناقشات جد ثرية ومفيدة مع مختلف رؤساء المديريات والدوائر وتمحورت الأسئلة عموما حول الإمداد وشبكة الإمداد ووظيفة النقل المقابلات.

7. الدراسات السابقة:

- ❖ **دراسة تافني عبد السلام:** دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2018/2017، حيث تتلخص إشكالية هذه الدراسة في "إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية؟".

توصلت هذه الدراسة إلى توضيح دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (إدارة الشراء، إدارة التخزين، إدارة الإنتاج، إدارة النقل)، في اكساب المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة لميزة تنافسية من خلال أبعادها (السعر، الجودة، وقت التسليم، المرونة)، ولهذا الغرض تم

إنشاء استبيان مكون من 37 فقرة لجمع البيانات حيث تم توزيع 57 استبانة إلكترونية على المؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية ورقلة واسترجاع 37 استبانة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V24) ومن أهم النتائج توصلنا إلى ضرورة التكامل الداخلي بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد وكذا الأهمية الكبيرة لنشاط الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية، ويعتبر وقت التسليم أهم بعد من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

❖ **دراسة عباسة هواري:** دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في العلوم التجارية تخصص إمداد ونقل دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2018/2017، حيث تتلخص إشكالية هذه الدراسة في "ما دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟".

توصلت هذه الدراسة إلى توضيح دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية والتي تعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي يجب على المنظمة الاعتماد عليها، باعتبارها السبيل الأساسي لربط المنظمة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها المستهدفين، بالإضافة إلى دورها البالغ الأهمية في تميزها عن منافسيها من خلال مساهمتها في تحقيق بعض عوامل أو متطلبات التنافسية المتمثلة في الكفاءة، الدينامكية، وسبق التغييرات. وباعتبار أن أنشطة الإمداد هي أكثر الأنشطة مساهمة في إجمالي تكلفة الإنتاج، والأكثر مقدرة على خلق القيمة، فإنه لا بد من التركيز عليها ودعمها في جميع مراحل العمل، وإن كانت مخرجات هذه الأنشطة تتحدد في خدمة الإمداد المقدمة للعميل، فهذا يتطلب تركيز جهودات المؤسسة على هذه الخدمة، حتى تسمح بتخفيض التكلفة وتمييز المنتج وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

❖ **دراسة بوسام فاروق وحموش حسين:** أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة مؤسسة "CONDOR" ولاية برج بوعريريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، جامعة محمد بوضياف- مسيلة، 2018/2017، حيث تتلخص إشكالية هذه الدراسة في "ما مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية؟".

توصلت هذه الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لإدارة سلسلة التوريد تعقد نشاطاتها وصعوبة التحكم فيها، كما تحتاج إدارة هذه الأخيرة إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلسلة، حيث توجد علاقة ارتباطية كبيرة بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، كذلك تلعب إدار سلسلة التوريد دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، إضافة إلى أنه يخدم كل أطراف السلسلة.

❖ دراسة لعرج مجاهد نسيمية: دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، من خلال دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011/2010.

توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في دعم مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية يتوقف بالدرجة الأولى على دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة، تخفيض التكلفة وتعظيم جودة المنتجات ومن أهم هذه الأنشطة تلك المتعلقة بالإمداد، وأن للأساليب الكمية دور مهم في الإدارة المثلى لأنشطة الإمداد لشركة أطلس كيمياء وتمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وتساعد على اتخاذ قرارات صائبة ويبقى على المسير استعمال خبرته في توجيه الحلول المقترحة، وأن صحة أي نموذج تتوقف على صحة مدخلاته (أي البيانات المدخلة في النموذج).

8. أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

- ❖ بحكم تخصصنا فيء التجارة الدولية ارتأينا أن نبحت في هذا الموضوع.
- ❖ الميول الشخصي للبحث والكشف عن دور شبكة الإمداد والنقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.
- ❖ إعتبار الإمداد من المواضيع الحديثة والمهمة في مختلف المؤسسات في الوقت الحالي.
- ❖ المساهمة في البحث وإضافة أشياء جديدة وتزويد مكتبتنا بمرجع جديد.
- ❖ تسليط الضوء على واقع تطبيق الإمداد وإدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الجزائرية.

9. صعوبات الدراسة:

- لأي موضوع بحث عقبات وصعوبات والتي تتفاوت من موضوع لآخر بحسب طبيعة المواضيع والظروف المحيطة بالباحث، يمكن الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء عملية بحثنا فيما يلي:
- ❖ قلة المراجع في مكتبتنا فيما يخص الإمداد والميزة التنافسية، والمتوفرة تحتوي على نفس المضمون.
 - ❖ صعوبة إقناع المؤسسة بقبول طلب التربص بسبب الفيروس المتفشي كورونا.
 - ❖ التحفظ الكبير من طرف المؤسسة محل الدراسة في تقديم المعلومات إلى حد الإمتناع عن إعطاء إحصائيات التي كانت ستدعم دراستنا أكثر.

10. هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، تمثل الأول والثاني في الفصل النظري والفصل الثالث في الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي :

- ❖ **الجانب النظري:** تم تقديم في الفصل الأول الإطار النظري شبكة الإمداد والنقل، حيث شمل ثلاثة مباحث أساسية وكل مبحث تطرقنا فيه إلى أربع مطالب، يتمثل المبحث الأول في ماهية الإمداد، أما المبحث الثاني شبكة الإمداد، وتناول المبحث الثالث وظيفة النقل في شبكة الإمداد.
- أما الفصل الثاني خصص للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا في المبحث الأول إلى مدخل للميزة التنافسية وقسم إلى أربع مطالب، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وكذلك قسم إلى أربع مطالب، فيما تم التطرق في المبحث الثالث إلى الميزة التنافسية في شبكة الإمداد والنقل.
- ❖ **الجانب التطبيقي:** تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ببوعاتي محمد، من خلال تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في المبحث الأول وتقديم شبكة الإمداد والنقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces connected by thin lines.

الفصل الأول

تمهيد:

سواء كان ذلك على مستوى التطبيقي أو المستوى الأكاديمي، فإن موضوع الإمداد من المواضيع الحديثة والمهمة جداً، لأنه لم يبدأ الاهتمام به حتى الحرب العالمية الثانية، عندما تم استخدامه في الجيش لزيادة سرعة النقل من خلال توفير الاحتياجات من الحرب والمقاتلين، وتوزيع الغذاء بالشكل المناسب والوقت المناسب، ولا يقتصر على ذلك فقط لأنه مرتبط بتنظيم وتخطيط ونقل الذخيرة وقطع الغيار، ولكن من الناحية الاقتصادية بدأ الاهتمام به لتولد المنافسة واشتدادها من خلال التطوير المؤسسي الحاصل، والذي فرض تخفيض التكاليف وتحسين خدمة العملاء من حيث الكمية والنوعية من أجل تحقيق ربحية عالية وتوسيع أنشطت المؤسسات وفتح مجالات للتبادلات على نطاق أوسع واكتساب مكانة في السوق سواء الداخلية أو الخارجية، ومما سبق سيتم التطرق إلى مختلف جوانب الإمداد من خلال الثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإمداد.

المبحث الثاني: شبكة الإمداد.

المبحث الثالث: وظيفة النقل في شبكة الإمداد.

المبحث الأول: ماهية الإمداد.

لمعرفة ماهية الإمداد وجب التعمق في مفهومه الذي يتطور عبر الزمن بالإضافة إلى التطرق وتوضيح إلى أهداف الإمداد وأهميته ومختلف أنواعه ووصولاً إلى علاقته بالوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الإمداد وأهميته.

نتطرق إلى مفهوم الإمداد في ما يلي:

أولاً: مفهوم الإمداد.

على الرغم من وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح الإمداد، إلا أنه يمكن إعطاء بعض التعاريف التي رأينا أنها أكثر وضوحاً وشمالية، سيتم ذكر منها ما يلي:

1. حسب بعض الجمعيات:

حسب الرابطة الأمريكية للتسويق "هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"¹.

أما جمعية التقييس الفرنسية (Afnor) فقد عرفت "الإمداد من خلال خمسة أبعاد متكاملة ومنقسمة فيما بينها وتتمثل في التموين، الشراء، والإمداد الداعم لعملية الإنتاج، خدمة ما بعد البيع، والإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها"².

وعرفه مجلس إدارة الإمداد (CLM) على أنه "ذلك الجزء من أنشطة الإمداد، فهو يتعلق بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفعال لمخزون المنتجات وإدارة المعلومات المتعلقة بهذه الوظائف من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك من أجل إشباع الاحتياجات"³.

تعريف (balou): "أنه الوظيفة التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وفي ظروف ملائمة وبمشاركة الجميع داخل المؤسسة"⁴.

2. حسب بعض الخبراء:

عرف هيسكت James.L.Heskette الإمداد على أنه: "هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المناسبين"⁵.

¹ - AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a travers les Définitions, Ecole Superieure de gestion, Marrakech, 2005, P1.

² - Gilles paché, Thierry Sauvage, La Logistique- enjeux straticque, 3eme Edition, Vuibert, 2004,P8.

³ - نجاه بحدادة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 73.

⁴ - Vincent Girard, Gestion de la production des flux, 3ème édition, France,2003, P83.

⁵ - Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply chain management, DUNOD,Paris, 2008, P11.

وعرفه كل من (Colin, Mathé & Tixié): "اللوجيستيك هي العملية الإستراتيجية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتنظيم ودعم نشاطها، وعلى هذا النحو يمكن تحديد وإدارة التدفقات المادية وتدفقات المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية منها، من المنبع إلى المصب" 1.

وقدم (W.Speh & D.Hutt) تعريف للإمداد: "بأنه يعود إلى تصميم وإدارة كل الأنشطة (النقل، التخزين، الإتصالات) المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية وتوفير المنتجات النهائية للزبائن في الوقت والشكل المطلوبين" 2.

ومما سبق يمكن القول أن الإمداد هو فن إدارة التدفقات المادية وتدفقات المعلومات، بهدف نقل المنتجات من قبل المؤسسة من الموردين إلى غاية الوصول للعملاء، مروراً بمختلف العمليات الإنتاجية، أي التحكم بكل العمليات من إيصال لمنتجات في الوقت والمكان المحدد والكميات والجودة المحددة وإلى العميل المحدد من المنبع إلى المصب.

ثانياً: أهمية الإمداد.

هناك حقيقة أساسية اليوم وهي أن المؤسسات تحتاج لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق إلى إدارة أنشطتها الإمدادية المسؤولة من بداية شراء المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملائها، ومنه تظهر أهمية عملية الإمداد 3:

- طول خطوط الإمداد والتوزيع: الإهتمام بالبحوث والتطوير المناسبين لتمكين من ممارسة التسويق وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة.
- تسهيل إنسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية.
- يؤدي الإمداد إلى إيجاد قيمة للمستهلكين و الموردين الذين يكونون على علاقة بالمؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على الإستخدام الكفء للإمكانيات المتاحة.
- مساعدة المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- خلق قيمة ذات دلالة لدى العميل.

¹ - Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique : vers une gestion avancée de la situation de crise, These de doctorat, Université Lille Nord de France, 2012, P22.

² - عثمان إبراهيم سلوم، رياح التغيير- اللوجيستيات والتجارة الالكترونية، مجلة الجزيرة، عدد 10484، جوان 2001، ص 08.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29-30.

المطلب الثاني: أنواع الإمداد.

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الإمداد وذلك حسب الاختلاف في الطبيعة والأهداف¹ :

1. إمداد التموين (Logistique d'Approvisionnement): يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع والمراكز الإنتاجية.
2. إمداد التموين العام (Logistique d'Approvisionnement général): هذا الإمداد يجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات.
3. إمداد الإنتاج (Logistique de production): يجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.
4. إمداد التوزيع (Logistique de distribution): يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من السلع من قبل الموزعين، ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة.
5. إمداد العسكري (Logistique militaire): يوفر المئونة والعتاد الحربي في ميادين المعارك.
6. إمداد الدعم (Logistique de soutien): وظهر هذا النوع في الميدان العسكري ثم إمتد إلى مختلف الميادين الأخرى، ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.
7. إمداد أو نشاط الخدمة ما بعد البيع (Après vente) : يتشابه مع إمداد الدعم، والفرق بينهما في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق البيع، وتستعمله غالبا "إدارة الخدمات".
8. الإمداد العكسي (retro-logistique): يهتم بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في الموارد المستردة غير مباعة، أو المرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بشكل عقلاني، إما بإعادة التصنيع أو برميها في أماكن لا تضر بالبيئة.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإمداد.

للإمداد مبادئ وأهداف يرتكز عليها وهي كمايلي:

أولا: مبادئ الإمداد.

إن المبادئ هي الأساس الذي يرتكز عليه كل عمل أو فكر، وقد تتغير أو تتطور هذه المبادئ خاصة في الجانب العسكري حسب تطور الجيوش، ومبادئ الإمداد تكون عادة متناسبة ومنسجمة مع بعضها، ومن أهم مبادئ الإمداد فيما يلي² :

1. التنبؤ: وهو البحث والدراسة في كل ما يمكن أن يستجد وبشكل طارئ وأحيانا غير متوقع، ويترتب على ذلك تقدير متطلبات الإمداد وتأمينها في الوقت المناسب، وفي الغالب تكون التوقعات

¹- الياس بن سبع، استخدام البرمجة الخطية بالأهداف لبرمجة وحل مشاكل النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص09.

²- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص24.

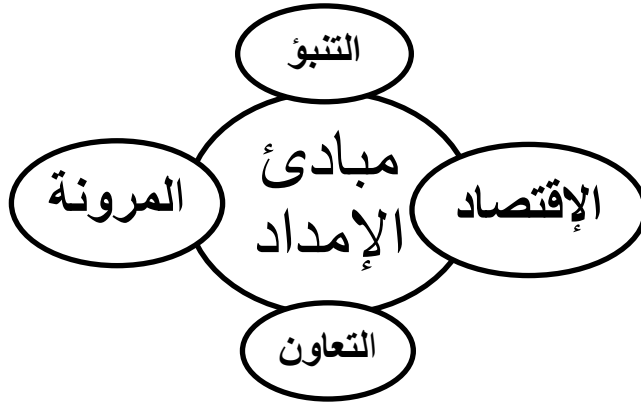
غير دقيقة، ولكن يجب أن توضع هذه التقديرات وفق دراسة علمية وافية وأقرب ما تكون إلى الواقع.

2. **الاقتصاد:** هو استغلال واستخدام موارد الإمداد بطريقة تحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

المرونة: يجب أن تكون إجراءات الإمداد مرنة وخالية من التعقيد وقادرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات ومتطلبات المواقع لكل القطاعات وفي كل ما يتعلق بتأمين الاحتياجات وعمليات الاستلام والتخزين والصرف والإصلاح وغيرها.

3. **التعاون:** يجب توجيه جهود كافة إدارات وفروع هيئة الإمداد وجهود الوحدات الإدارية إلى تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة واستغلال نقاط القوة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف الرئيسية للإمداد، كما يجب أن يتحقق التعاون بكل صورة بين هيئة الإمداد والجهات الموردة للاحتياجات، وبذلك يمتد التعاون إلى خارج المؤسسة.

الشكل رقم (01): مبادئ الإمداد



المصدر: من إعداد الطلبة (نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003)

ثانياً: أهداف الإمداد.

تتمثل أهداف الإمداد في ضمان وتوفير احتياجات المؤسسة من مواد ومعدات وخدمات، بالجودة المناسبة، والكمية المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللعميل المناسب بأقل تكلفة ممكنة، وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي:

➤ المحافظة على العلاقات المتميزة بين المؤسسة والموردين، مما يساعد على تحسين صورة المؤسسة والموردين والمجتمع ككل¹.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 27.

➤ العمل على إرضاء العملاء من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المناسبة والمطلوبة¹.

➤ تعظيم نسبة العائد السنوي على مدار الوقت (طبقاً لمستويات خدمة العميل)، مع تخفيض تكاليف تشغيل نظام الإمداد للاستثمار السنوي².

تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les Cinq 0) والتي تتمثل فيما يلي³:

✓ **صفر مخزون:** الصفر لا يعني الصفر المطلق، ولكن معناه يوجد في المخزون ما يكفي من المواد حتى وصول المخزون الآخر، وهذا ما يسمى بالتدفق المستمر، أي تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ووفرة في التكلفة الناتجة عن ذلك.

✓ **صفر أجال:** هو البحث عن الأداء الأمثل في الوقت المناسب بدون أي آجال إضافية، من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، مما يؤدي إلى خدمة جيدة لهم.

✓ **صفر أوراق:** تبادل المعلومات آلياً وإلكترونياً، مثل الانترنت، الحاسب الآلي... الخ، للتقليل من الأوراق، وزيادة سرعة الاستجابة، وهذا المبدأ جاء للحفاظ على البيئة.

✓ **صفر أخطاء:** معناه عدم وجود أخطاء في المنتج، أي يجب أن يتوفر المنتج على أحسن جودة ممكنة، فعلى المؤسسة أن تتبنى نظام يقوم على تقييم الجودة ومراقبتها، مثل:

▪ **Poka Yoke:** "هو نموذج لمكافحة الخطأ في تصميم المنتجات والعمليات، وتنطوي هذه التقنية على إيجاد طرق لاختبار أي خطأ بشري، أو القضاء على المشاكل المحتملة أو القائمة، وهو جزء من التحسين المستمر ويهدف إلى تقليل عدد الأخطاء المحتملة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية وأداء العمليات".

▪ **Six Sigma:** تعرف على أنها منهجية لإدارة الجودة في المؤسسة وأداة لتحسين عملياتها، وتهدف إلى تقليل العيب وتحسين معنويات العاملين ونوعية المنتج.

أي هي معيار تقييم لأداء تحسين الجودة، لتقليل من العيوب، ولتلبية احتياجات العميل.

✓ **صفر عطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، أي على المؤسسة أن تقوم بالصيانة الوقائية للألات في الوقت المناسب⁴.

الصيانة الوقائية: هي نشاطات دورية تجرى على المعدات اللازمة للقضاء أو الكشف على الظروف التي تؤدي إلى تدهور المعدات.

¹ - زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبى، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2012، ص 36.

² - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2013، ص 32.

³ - Ghaniya Baraket, Management Des Approvisionnement, support de cours, Université 02 Mai 1945, Guelma, 2016, P03.

⁴ - Ghaniya BaraketK, OP.cit, P04.

تهدف الصيانة إلى الحد من احتمال الفشل أو تدهور السلعة أو الخدمة، ويجب أن يمنع فشل الأجهزة في الاستخدام، وتهدف إلى ¹ :

- ✓ زيادة عمر المعدات، والتقليل من احتمال الفشل.
- ✓ تقليل وقت التوقف عن العمل في حالة المراجعة أو الفشل.
- ✓ تخفيض ميزانية الصيانة، وإزالة أسباب الحوادث الخطيرة.

المطلب الرابع: وظيفة الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

يتضح من مفهوم الإمداد أن هنالك علاقة وطيدة بين الإمداد ووظائف الإنتاج والتسويق والتوزيع وكذلك الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن إمتداد وظائف الإمداد من طلب التوريدات إلى وصول المنتجات إلى العملاء تتداخل نشاطات الإمداد مع نشاطات الوظائف الأخرى.

أولاً: علاقة الإمداد بوظيفة الإنتاج.

للإمداد أهمية قصوى لدى إدارة الإنتاج حيث أن من الوظائف الأولى للإمداد هي توفير المواد الأولية من الموردين وتحريكها وصولاً إلى المخازن، لتبدأ مهام إدارة الإنتاج بتحويلها إلى منتجات من سلع وخدمات وتسليمها، وهذا يوضح ضرورة تبادل الإدارتين للمعلومات بينهما لتحديد الاحتياجات ² ، وتمثل المعلومات اللازم على إدارة الإنتاج توفيرها لإدارة الإمداد فيما يلي ³ :

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة، حتى تستطيع إدارة الإمداد تخطيط برامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً للمواعيد والكميات المطلوبة.
- توفير البيانات عن كفاءة الأداء.

أما من جهة إدارة الإمداد فيجب عليها توفير المعلومات التالية ⁴ :

- ❖ مواعيد وصول المواد المطلوبة.
- ❖ الاحتياجات المتوقعة لتأخير وصول الطلبية، وذلك حتى تتمكن إدارة الإنتاج من أخذ هذا العنصر في الاعتبار عند جدولة خطط الإنتاج.
- ❖ المواد أو الخدمات الجديدة والبديلة في السوق حتى تمكن إدارة الإنتاج أن تختار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ التطوير الفني في الصناعات والمستلزمات والاحتياجات للعملية الإنتاجية.

¹ - IB.ID, P05.

² - علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص23.

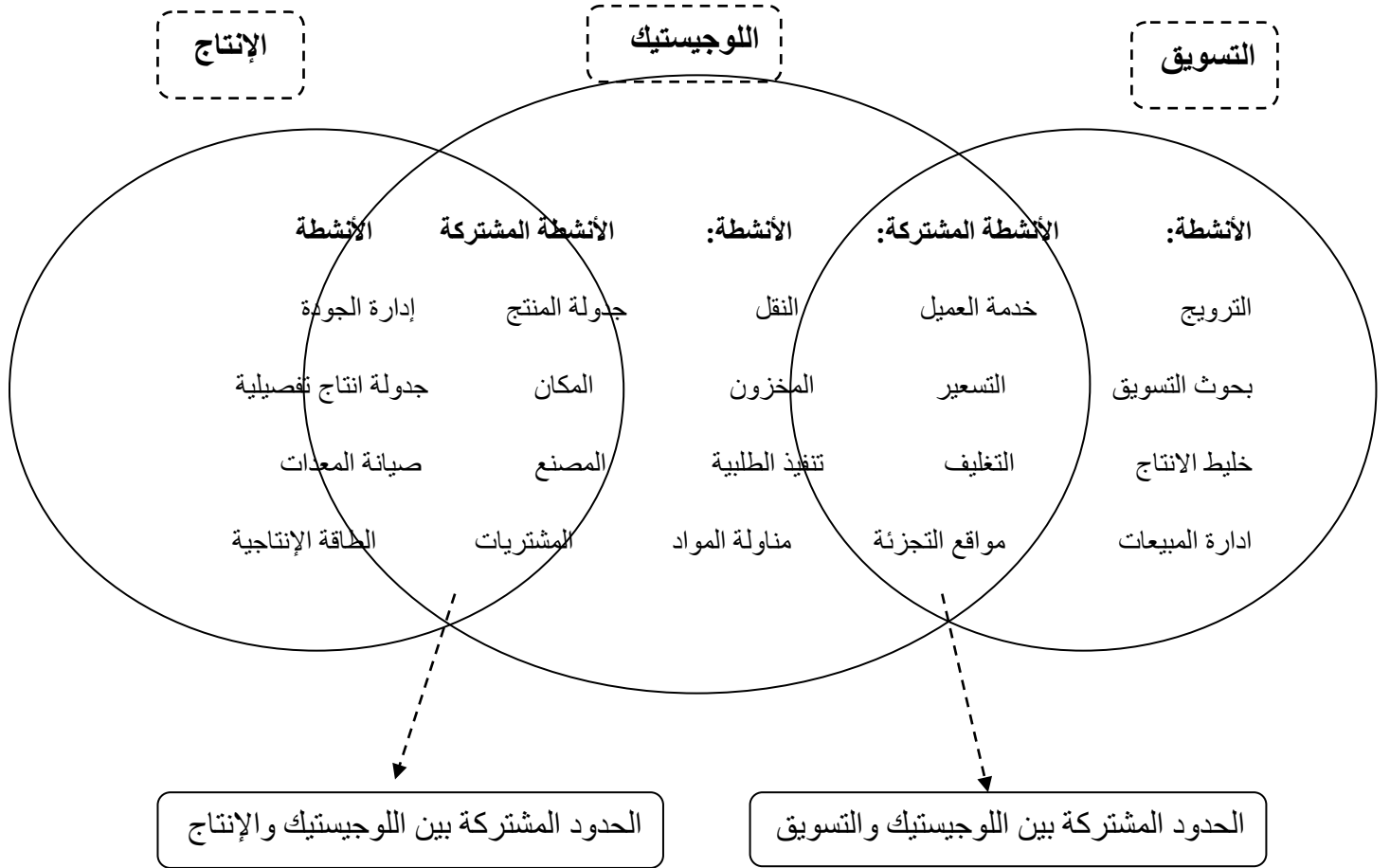
³ - زكية قرياص، عبد الغفار حنفي، إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 26.

⁴ - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات (شراء، التخزين، التوزيع)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014، ص 17.

ثانياً: علاقة الإمداد بالتسويق.

إن المفهوم الذي يقوم عليه التسويق أنه عمليات التخطيط والتنفيذ، وتسعير وترويج وتوزيع البضائع لتحقيق أهداف المؤسسة ، ووضع المنتجات في قنوات التوزيع لتسهيل عملية التبادل مع الأفراد، أي خلق القيمة المكانية والزمانية وهذا لا يمكن إلا بالاستعانة بوظائف الإمداد، ويشتركان في هدف إرضاء المستهلك من خلال تعظيم المنفعة المكانية والزمانية لهذا الأخير، إذ يتوقف رضا العميل على مستوى الخدمة المقدمة له، والتي تتضح من خلال مخرجات نظام الإمداد.

الشكل رقم (02): العلاقة بين الإمداد والتسويق والإنتاج.



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2013، ص43.

ثالثاً: علاقة الإمداد بالوظيفة المالية.

إن الإدارة المالية تعتبر الدعامة للمؤسسة الاقتصادية، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج أو التسويق¹. ولتحقيق مستوى أعلى من الربحية وبأقل تكلفة ممكنة وجب على المؤسسة التنسيق بين مختلف الوظائف حتى تكون على دراية بالموارد المتاحة والتي تخصص للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، ويجب أن تصل كل المعلومات عن الموارد إلى الإدارة المالية من أجل موافقتها وخطط المؤسسة، حيث يجب على إدارة الإمداد أن تمددها بالمعلومات التالية²:

- تقوية عمليات الشراء حتى تتمكنها من تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل الواجب من أنشطة الإمداد.
- التغيرات في كمية المشتريات الحالية والمتوقعة.

رابعاً: علاقة الإمداد بوظيفة الموارد البشرية.

إن الشكل التنظيمي للمؤسسة يلعب دور هام لتحقيق أهدافها، كما أن الإمداد يحتاج وبشدة إلى عمالة جد ماهرة وعلى أعلى كفاءة والتي توفرها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل العلاقة بينهما في³:

- ❖ شكل ونوع، ومكونات الهيكل التنظيمي.
- ❖ الاختصاصات و العلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي.
- ❖ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي.
- ❖ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
- ❖ أسس ومعايير، وأدوات قياس وتقييم وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة.

¹ - جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله الحلق، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص11.

² - زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص27.

المبحث الثاني: شبكة الإمداد.

يستخدم البعض مصطلح شبكة الإمداد على أنه المرادف لكلمة الإمداد إلا أن تعريف شبكة الإمداد تعتبر أوسع والتي تعرف على أنها فلسفة وتوجه جديد في الإدارة الحديثة وأداة لتحقيق التوازن بين التكلفة وأداء المؤسسات، وتتمثل في مجموعة من الأنشطة المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى العميل النهائي، أي كل العمليات الوظيفية اللوجيستية المتكررة لعدة مرات عبر قنوات محددة¹.

المطلب الأول: تعريف شبكة الإمداد.

هناك عدة تعريفات لشبكة الإمداد نذكر منها:

1. **التعريف الأول:** يرى Chauhan أن شبكة الإمداد تضم شبكة من الوظائف التي تتعاون فيما بينها للتحسين من تدفق المواد بين الموردين والعملاء وتكون هذه التدفقات أسرع وأقل تكلفة، حيث تهدف شبكة الإمداد إلى إرضاء العميل².
2. **التعريف الثاني:** ويعرف Gilles Paché شبكة الإمداد على أنها مجموع الأنشطة والعمليات التي من خلالها يتم توريد المواد والمكونات من الموردين، وتحويلها إلى منتجات وسيطة أو تامة ثم توزيعها إلى العملاء³.
3. **التعريف الثالث:** ويعرفه Mentzer et al بأنها مجموعة من المؤسسات التي من خلالها تمرر المواد نحو الأمام وهذه المؤسسات يعتمد بعضها على البعض الآخر وترتبط بإنتاج المنتج وتسليمه إلى العميل النهائي بحيث كل من منتجي الأجزاء والمواد الأولية ومجمعي الأجزاء وتجار الجملة والتجزئة ومؤسسات النقل كلهم أعضاء في شبكة الإمداد، وهناك ثلاث درجات في شبكة الإمداد هي⁴ :
 - ✓ شبكة الإمداد المباشرة حيث تتضمن المؤسسة ومورد وزبون وكل التدفقات (المنتجات، الأموال، المعلومات).
 - ✓ شبكة الإمداد الممتدة وتشمل موردي المورد القريب والزبائن للزبون القريب للمؤسسة وكل التدفقات.
 - ✓ شبكة الإمداد النهائية التي تشمل كل المؤسسات المرتبطة في كل تدفقات المنتجات والمعلومات من المورد الأصلي إلى الزبون النهائي.

¹ - Yves Primor, Logistique-production-distribution-soutien, 3^{ème} édition, Paris, 2003, P03.

² - بحداثة نجاه، مرجع سابق، ص 82.

³ - Gilles Paché, Quels impact de la crise sur la logistique ?, Revue Française de gestion, N°193 ?2009, P 52.

⁴ - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء- دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013، ص 38.

يمكن استخلاص بعض النقاط المشتركة من التعاريف السابقة كما يلي:

- تتعلق شبكة الإمداد بمنتوج نصف تام أو تام الصنع.
- تحتوي شبكة الإمداد على عدة مؤسسات.
- ترتبط هذه المؤسسات مع بعضها البعض بتدفقات المعلومات، المواد و الأموال.
- كل مؤسسة تنتمي إلى هذه الشبكة تقوم بتوريد وتحويل وتوزيع وبيع منتجاتها وتتمثل في العمليات الرئيسية لكل منها.
- يمكن للمؤسسة أن تدخل في العديد من شبكات الإمداد حيث تسعى إلى تعدد المؤسسات والزبائن وكذا المنتجات.

المطلب الثاني: تحديد أنشطة شبكة الإمداد.

لشبكة الإمداد 08 أنشطة رئيسية وهي ¹:

1. إدارة العلاقة مع العملاء "Customer Relationship Management": يتمثل هذا النشاط في تحديد الزبائن الأساسيين للمؤسسة ودراسة وتحليل إحتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلباتهم.
2. إدارة العلاقة مع الموردين "Supplier Relation Management": يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة.
3. إدارة الخدمة المقدمة للعملاء "Customer Service Management": يجب على المؤسسة أن تضمن تلبية متطلبات وتوقعات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات، ويتم هذا بتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.
4. معالجة الطلبات "Order Fullfilment": يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.
5. إدارة تدفق الموارد والمنتجات "Manufacturing Flow Management": يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزونات، الموازنة بين إحتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الإحتياجات.
6. إدارة الطلب "Demand Management": يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الإمداد ومتطلبات العملاء، ويمثل التنبؤ مفتاح إدارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.

¹ - الياس بن سبع، مرجع سابق، ص 22-23.

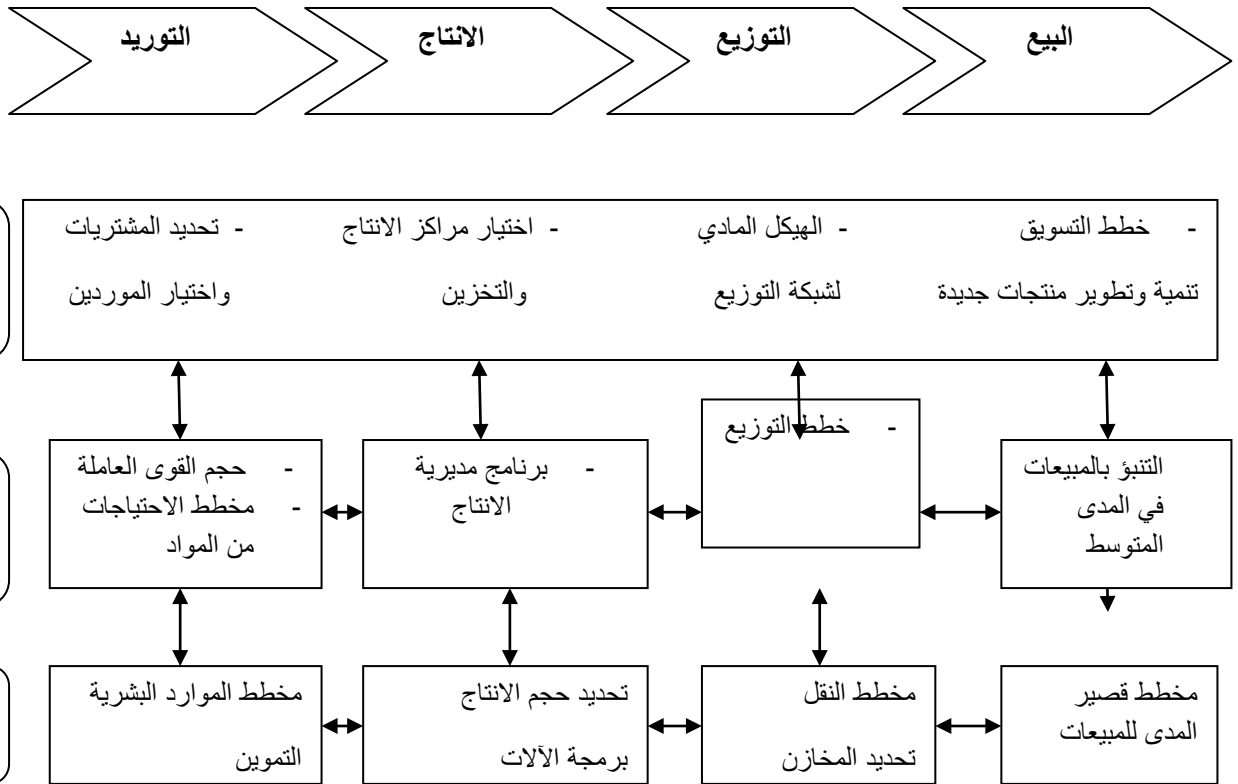
7. تطوير وتسويق منتجات جديدة "Product Development and Commercialization" : لا بد على المؤسسة أن تستعين بالموردين والعملاء في عملية تطوير منتجاتها، وكذا تسويق المنتجات الجديدة وخاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.

8. إدارة المرتجعات أو المردودات "Returns Management" : لا بد من إدارة المردودات في الإتجاه العكسي عبر شبكة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات، وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات القرار في شبكة الإمداد.

بالنسبة لأي شبكة إمداد هناك ثلاث مستويات للقرارات وهي: المستوى الإستراتيجي، المستوى التكتيكي، والمستوى العملي أو التشغيلي، وهي على التوالي خاصة بالمدى الطويل، المتوسط والقصير كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): مستويات القرار في شبكة الإمداد



Source: julien francois, planification des chaine de logistique: modilisation du system decisional et performance, these de doctorat Université de Bordeaux, France,2007, P23.

1. **المستوى الإستراتيجي** : تخص قرارات هذا المستوى أكثر من أفق في مجال التخطيط وتتركز أساسا في إقتراح الحلول والخطط البديلة لتحسين الأداء في إستخدام الموارد والتي تمثل الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها شبكة الإمداد، وتتحقق بالموازنة بين المتطلبات العلمية والتنظيمية في التسيير وبنية شبكة الإمداد، ومن أهم القرارات على هذا المستوى: إختيار مراكز الإنتاج والتخزين، تنمية وتطوير منتجات جديدة، توسيع النشاط وإكتساح الأسواق ويتم هذا على المستوى¹ :
 - تحديد الأهداف والغايات ومدى تأثير كل منها على أداء شبكة الإمداد.
 - تحديد بنية شبكة الإمداد (الأعضاء).
 - توضيح إيجابيات إعتقاد إدارة شبكة الإمداد على مستوى المؤسسة وذلك بالإستعانة بوسائل التخطيط الإستراتيجي.
2. **المستوى التكتيكي**: يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على المدى القصير وهذا بعد وضع الخطط الإستراتيجية على المستوى السابق والتي يمكن تعديلها في هذا المستوى وذلك وفقا للإحتياجات، كما أن قرارات المستوى التكتيكي تتطلب نماذج التخطيط ولا بد من ضمان توفر الموارد وذلك من أجل تلبية الرغبات وتحقيق الأهداف المتوقعة.
3. **المستوى العملي**: تمثل قرارات هذا المستوى العمليات اليومية الروتينية أي لا تتعدى مدة أسبوعين وتتمثل في قرارات تسيير أنشطة مراكز الإنتاج والتوزيع بأفضل الطرق من أجل الاستجابة السريعة للطلبات وبالتالي تحقيق أكبر مردود ويمكن تقسيم المشاكل العملية إلى² :
 - مشاكل تسيير المخزون والمراقبة.
 - مشاكل الإنتاج، التخطيط والجدولة.
 - مشاكل تبادل المعلومات، التنسيق والرقابة.
 - مشاكل تطوير الوسائل العملية والأساليب المساعدة على إتخاذ القرار من أجل تحسين أداء شبكة الإمداد.

¹ - بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: " دراسة حالة شركة نפטال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص24.

² - بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: " دراسة حالة شركة نפטال"، مرجع السابق، ص24.

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد.

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف مؤسسات الأعمال فهي مصدر حيوي لإستمرارها وبقائها وتميزها التنافسي، حيث أن هناك إتفاق عام لتحديد مفهومها باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية للمؤسسة، وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبيدليل لتسميته¹. ولقد كان للثورة المعلوماتية والإتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع أو بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة الإمداد²، وإعطائها الدقة والسرعة في استلام المعلومات ومعالجتها ومنه إستطاعت المؤسسات تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها وتخفيض تكاليفها وتحقيق وفرة كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية وتحديد وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة إضافة إلى تحسين سرعة الإستجابة للعملاء والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات، وتتمثل أهم التطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد في مجالات التجارة الالكترونية، المجال الإداري وتخطيط الموارد المؤسسة في الإمداد والمنافسة.

¹ - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان، إدارة الانتاج والعمليات- مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص238.

² - محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008، ص358.

المبحث الثالث : وظيفة النقل في شبكة الإمداد.

إن النقل من وجهة نظر الاقتصاد يعتبر نشاط إنتاجي ويخلق قيمة اقتصادية بنقله البضائع والأفراد، ويحقق التنمية الاقتصادية، للبلدان كما يعتبر النقل بمختلف أنشطته وفروعه من العناصر الأساسية التي تركز عليها شبكة الإمداد، حيث أن هذه الأخيرة تتأثر بشكل كبير ومباشر بكفاءة النقل ومرونته.

المطلب الأول: ماهية النقل.

قبل التطرق إلى وظيفة النقل يجب فهم ماهو النقل وماهي خصائصه وأهميته:

أولاً: مفهوم النقل.

يعرف النقل على أنه الوسيلة التي يمكن بواسطتها الاستفادة من الموارد المادية والبشرية وإستغلالها لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، فهو يساهم في إنتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً، بالإضافة إلى القدرة على توسيع نشاط المؤسسة (توسيع السوق).

➤ وأعطى كيبلينغ (Kepling) تعريف "النقل بأنه الحضارة Transport Is civilisation"¹.

➤ وعرفه أيضا Aldous Huxley: "وظيفة النقل على أنه وظيفة الرجل الأكثر نبلاً".

➤ وفي تعريف روبينسون وبامفورد Robinson & Bamford: "يتعلق النقل بحركة الأشخاص والسلع لغرض معين" لهذا المفهوم فان الطلب على النقل مشتق من الطلب على تسهيل حركة النقل للأشخاص والبضائع، ويكون النقل مفيداً طالما أنه يوفر خدمة، وأنه عامل من عوامل الإنتاج².

➤ ويلخص جون ألكسندر J.Alexander وظيفة النقل في التعريف التالي: "النقل هو حركة السلع والأشخاص من مكان لآخر ويرى بعض الباحثين أن الإتصالات والأفكار تدخل أيضا ضمن النقل وهو تعريف أكثر قبولا من التعريف السابق لأنه أدخل في الإعتبار جميع أنماط الحركة.

إن تعدد تعاريف النقل لا يعني وجود إتفاق حول مفهوم النقل وطبيعته والذي يدور حول الحركة بمختلف أنماطها من مكان لآخر³.

ثانياً: خصائص النقل.

يمكن إستنتاج الخصائص التالية من التعاريف السابقة⁴:

➤ يعتبر النقل نظاماً وفق نظرية النظم، لا يفصل عن النظم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع فهو يتأثر بها ويؤثر عليها.

¹ - حمادة فريد منصور، مقدمة في اقتصاديات النقل، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص10.

² - سعيد عبده، أسس جغرافيا النقل، مكتبة أنجلو المصرية للطباعة والنشر، مصر، 2010، ص14.

³ - بن سبع إلياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل، مرجع سابق، ص41.

⁴ - بن سبع إلياس، إستخدام نماذج البرمجة الخطية بأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل، مرجع سابق، ص 45-46.

- يتكون النقل كنظام من عدة نظم فرعية كنظام الطرق ونظام المرور وغيرها، وتتفاعل وتتأثر مع بعضها البعض من أجل إنجاز أهداف النظام.
- يستخدم النقل كنظام مدخلات متعددة بشرية ومادية.
- يهدف نظام النقل إلى تيسير إنتقال الأشخاص من مكان إلى آخر لأسباب متعددة، كما أنه يعمل على إنتقال المنتجات المختلفة من خامات وسلع تامة الصنع ومهمات تشغيل وآليات مختلفة من مكان نقل تقل فيها منفعتها إلى مكان آخر تزيد فيه هذه المنفعة، على أن يكون ذلك في الوقت المناسب، فإذا لم يتحقق شرط الوقت المناسب لا يكون النقل قد حقق هدفه، بل قد يؤدي إلى خسائر تتمثل في تكلفة النقل وتكلفة الشيء المنقول وفقدان ربح الفرصة البديلة، وبالتالي فإن النقل يعمل على إيجاد المنفعة المكانية والزمنية بالسلع.
- إن عمليات التشغيل تتم داخل نظام النقل عن طريق عدد من النظم الفرعية كنظام الصيانة، نظام التكاليف، نظام التدريب، نظام تحفيز العاملين، نظام المعلومات...إلخ.
- لكي يحقق نظام النقل أهدافه ينبغي تحديد المدخلات المناسبة التي تفي بالغرض منها، ولعل أهم مدخلات نظام النقل هي وسائل النقل، لأن كفاءة إختيار الوسيلة المناسبة يؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل وكفاءة النظام في تحقيق أهدافه.
- تتمثل مخرجات النقل في إيصال الشيء المنقول إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب (المطلوب) وبالتكلفة المناسبة، ويتطلب ذلك كفاءة ودقة في منطقة عمليات النظام.

ثالثاً: أهمية النقل.

- يعد قطاع النقل من البنى الإرتكازية للإقتصاد حيث عبر عن ذلك الإقتصادي الشهير ألفريد مارشال بقوله : "إن أبرز عامل في العصر الحديث هو الثورة ليست في الإنتاج إنما في النقل"¹
- فهو يعتبر من وجهة نظر الإقتصاد بأنه نشاط إنتاجي من حيث تقريبه في المكان وهو يخلف قيمة إقتصادية بنقله البضائع والأفراد وبدون نشاط نقل لا يمكن لأي منظمة أعمال حديثة أن تعمل وتدبر أمر نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مواقعها إلى مواقع الإنتاج وكذلك نقل المنتجات النهائية لها إلى مواقع الإستهلاك (الأسواق) وبالتالي فإن أي قصور في هذا النشاط سيؤثر سلباً على عملية التدفق السلعي بين المراكز الإنتاجية والإستهلاكية، وهذا ما يؤثر في الخطط التنموية الوطنية لذلك إنتهجت الدول ذات التخطيط المركزي بإعطاء هذا القطاع أهمية واضحة وكبيرة لما له من تأثير في زيادة وتيرة التنمية.
1. أهمية النقل على مستوى الدولة ككل: نجد أن قطاع النقل المتطور يساهم في حركة التقدم التي يمكن أن يصل إليها الإقتصاد القومي وذلك من خلال¹ :

¹ - مجلة الإقتصاد والمناجنت، السياسات الإقتصادية- واقع وآفاق -، منشورات كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، تلمسان، ص 128.

أ. **الإسهام في خلق الظروف المنافسة:** حيث أنه عندما لا تتوفر وسائل النقل فإن حجم السوق يقتصر على تلك المناطق المحيطة بمراكز الإنتاج وفي مثل هذه الظروف فإن عنصر المنافسة يختفي إذ يمكن القول بأن توافق قطاع النقل متقدم يساعد على خلق عنصر المنافسة بين السلع والخدمات المماثلة بالإضافة إلى توفير بعض السلع الغير منتجة محليا.

ب. **تحقيق إقتصاديات الحجم في مجال الإنتاج:** إن إتساع الأسواق كنتيجة لتوافر وسائل النقل والشحن يساعد المنشآت على الاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، بالإضافة إلى ذلك فإن توافر وسائل النقل يساعد على إختيار مراكز الإنتاج التي تساعد المؤسسة على التمتع ببعض المزايا الجغرافية.

ج. **تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات:** تساعد وسائل النقل أيضا على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي إعطاء مرونة أكبر في تحديد السعر ويرجع إلى:

➤ انتشار خدمات النقل يساعد على خلق ظروف المنافسة.

➤ هو أن تكاليف النقل هي أحد عناصر التكلفة الكلية للإنتاج فإذا توافرت وسائل النقل والشحن المنخفضة التكاليف استطاعت الوحدات الإنتاجية أن تنخفض في المنتجات التي تستطيع أن تقوم بإنتاجها بأقل تكلفة ممكنة ويمكن أن تقوم بنقلها إلى مناطق جغرافية أخرى.

د. **تساوي الأسعار واستقرارها:** يساعد النقل على تحقيق تساوي أسعار المنتجات وإستقرارها حيث إزدادت الكمية المعروضة من منتج معين في منطقة ما فإنه ومن خلال نشاط النقل يتم توزيع المنتجات من الأماكن التي يقل فيها الطلب إلى الأماكن التي يشتد فيها الطلب على هذه المنتجات.

2. **أما على المستوى المجتمع:** فإن قطاع النقل يساعد على ²:

أ. **توفير مناصب الشغل:** يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل لما تتطلبه من جهد بشري في إنجاز مهامها، ولا تقتصر عملية النقل على قائد المركبة، بل تناول جوانب مختلفة ومتعددة كمساعد السائق وموظفي الإدارة الميكانيكية وعمال الصيانة ومهندسين بمختلف الإختصاصات ومنفذي مشاريع النقل...إلخ. إن توفير يد عاملة كافية للإيفاء بمتطلبات التطور الحاصل في قطاع النقل أمر مهما وضروري، باعتبار أي زيادة في مهام هذا القطاع تستجوب أن تقابلها زيادة في العنصر البشري، وهذا توفير فرص عمل كثيرة لمختلف الإختصاصات.

ب. **إحداث التغيير الاجتماعي:** يساهم النقل في إحداث التغيير الاجتماعي وذلك من خلال ربط الريف بالمدينة بطرق حديثة تسهل عملية الإتصال الاجتماعي بينهما وذلك كلما إرتفعت وتوسعت شبكات

¹- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 145.
²- مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية - واقع وأفاق-، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، ص 129.

وخطوط النقل بين أرجاء البلد الواحد وبين أقطار أخرى من جهة ثانية ساهم ذلك بشكل فعال في زيادة التطور الإجتماعي ونجد أيضا أن من أهم آثار النقل في المجتمع قيامه بمبدأ تقسيم العمل الإقليمي (التخصص) ويمكن التعبير عن مبدأ تقسيم العمل بأنه يمكن تحقيق أكفاء إستخدام لعوامل رأس المال وإذا قامت كل منطقة جغرافية بإنتاج سلع التي يمكن إنتاجها أرخص من منطقة أخرى وتنتج كل منطقة السلع التي يكون لها أكبر ميزة تنافسية أو أقل تكاليف إنتاج ثم تبادل السلع المنتجة بهذه الطريقة عن طريق خدمات النقل ذات التكاليف والخصائص التي لا تضيع المكاسب الناتج عن التخصص الإقتصادي غير أن الضرائب الجمركية على الواردات والقيود المفروضة على الصادرات تحد من تطبيق هذا المبدأ.

المطلب الثاني: مكونات نظام النقل في شبكة الإمداد.

يعتبر النقل الوظيفة الإستراتيجية في شبكة الإمداد لما له من دور حيوي وبالغ الأهمية في توفير المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع وكذا في التنسيق بين مختلف الوظائف وأنشطة الإمداد الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات فهو يشكل ما يعرف بحلقة النقل في شبكة الإمداد (cycle de transport) وذلك لتواجهه في جميع مراحلها (إدارة التدفقات من الموردين إلى العملاء والتدفقات العكسية)، ويتكون نظام النقل من الشبكة (الطرق، خطوط، سكك حديدية...)، المركبات المتحركة (وسائل النقل المختلفة) والمحطات حيث عندما نتحدث عن النقل في شبكة الإمداد فإننا نجد أن وسيلة النقل هي المكون الرئيسي لنشاط النقل يلي ذلك الأنشطة المساعدة الأخرى مثل التحميل والمناولة وكذلك ما إذا كانت هناك مؤسسات أو وكالات تساعد على تسهيل وتنظيم عمليات النقل¹.

إن معظم الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة لنشاط النقل ولهيكله القاعدية، حيث يقاس جزء كبير من القوة الاقتصادية للدولة بمدى توفرها على هذه الهياكل (شبكة الطرقات، خطوط السكك الحديدية، الموانئ والمطارات) في مجال النقل، وتنقسم وسائل النقل حسب الوسائل المستعملة (القطارات، السيارات، الشاحنات، البواخر، الطائرات، الأنابيب) إلى النقل البري، المائي والجوي وخطوط الأنابيب، لهذا يمكن أن نختار وسيلة نقل واحدة من الوسائل المذكورة أعلاه أو نجمع بين أكثر من وسيلتين نقل بما يحقق تخفيض التكلفة والسرعة في النقل وهذا ما يعرف بالنقل المركب، كما يلاحظ أن هناك عدة عوامل يمكنها أن تؤدي إلى تغيير ترتيب وسائل النقل من حيث درجة إعتماها أو إستخدامها وهي²:

➤ نوع المنتج الذي يتم شحنه

➤ المسافة التي يتم النقل خلالها

¹ - philip Vahlin, la logistique - Modèles et méthodes du pilotage des Flux, 4 eme Edition, Economica, 2006, p 107.

² - محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 147.

- طريقة إدارة الوسائل لدى أصحابها
- العلاقة بين شركة النقل والمستخدم
- الظروف الجوية...إلخ

1. النقل البري: يشتمل النقل البري على وسيلتين تتمثل الأولى في لسكك الحديدية (القطارات) والثانية في النقل عن طرق السيارات أو الشاحنات بكل أنواعها، إلا أنه توجد فروق كبيرة ما بين وسائل النقل البري تتشابه من حيث خطوط السير كما تتقاربان أيضا من حيث التكلفة¹.

❖ **النقل بالسكك الحديدية:** تحتل السكك الحديدية الأهمية النسبية الأولى كوسيلة من وسائل النقل في كثير من دول العالم فهي تعد محرك التنمية الاقتصادية في القرن 19، حيث أحدثت ثورة في الأحوال الجغرافية على كوكب الأرض وأكسبت الإنسان القدرة على كسب الوقت وإمكانية وصوله إلى أي مكان وإختزال المسافات².

تكمن الميزة الأساسية لإستخدام السكك الحديدية لأغراض الشحن ونقل البضائع في مقدرتها على نقل كميات كبيرة في الحجم والكمية لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة نسبيا، بالإضافة إلى التوقف في محطات مختلفة مما يساعد الناقل والمنقول إليه من تحقيق مرونة في عملية الإستلام والتسليم³.

❖ **الشاحنات:** لقد إزدهرت صناعة الشاحنات خلال العقود الماضية نتيجة لتطور الإنفاق على الطرق وامتداد تلك الطرق إلى جميع المدن وجميع الأسواق تقريبا، ويرى بعض الخبراء أن نصيب الشاحنات من حجم حركة السلع تضاعف خلال الفترة المشار إليها على حساب الشحن عن طريق السكك الحديدية حيث يمثل النسبة الأكبر من النقل الإجمالي⁴.

2. النقل الجوي: يعتبر النقل الجوي من وسائل النقل الحديثة وبصفة عامة فإن نسبة ما يتم شحنه عن طريقها لا تزيد 1% من مجموع السلع، حيث تتشابه هذه الوسيلة مع وسيلتي النقل المائي والشاحنات بإرتفاع تكاليفها المتغيرة والإنخفاض النسبي لتكاليفها الثابتة وذلك لأن الطرق الجوية تستخدم مجانا، كما أنه لا يلزم في إستخدامها أي إنفاق إستثماري كما هو معلوم في حالة شق الطرق بالإضافة إلى أن تكاليف تشييد المطارات تتمثل في الأموال العامة للدولة⁵.

ولقد قدمت خدمة النقل الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية لنقل المسافرين والتي تقدمه شركة الطيران عندما أدركت هذه الشركات وجود حيز كبير غير مستغل عند قيامها برحلاتها العادية، مما جعلها تفكر في إستغلال هذه الطاقة وتحقيق عائد مغري من ورائها.

3. النقل المائي: يعد النقل المائي أقدم وسيلة نقل بعد الحيوان حيث ينقسم إلى النهري والنقل البحري

¹ - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، ص 151.

² - عبد العلي الحفاف، جغرافيا النقل والاتصالات والتجارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص58.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص257.

⁴ - محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008، ص 328.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت إدريس، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص289.

❖ **النقل النهري**¹ : يعتبر من أهم وسائل النقل المستخدمة في حالة السلع ذات الحجم الكبير مثل الفحم والحديد الصلب الإسمنت وغيرها، بحيث تتميز هذه السلع بإنخفاض قيمتها كما أنها لا تتعرض لعوامل التلف، وبالتالي تكون تكاليف تخزينها منخفضة مما يمكن من التضحية بعنصر الزمن في مقابل الإستفادة من معدل التكلفة المنخفض.

❖ **النقل البحري**² : يعتبر النقل البحري من أنواع النقل القديمة هو النقل النهري ورغم وجود منافسة للنقل البحري من قبل وسائل النقل الحديثة كالمطارات وذلك بالنسبة لنقل السلع والبضائع التي تحتاج إلى عناية كبيرة وكذلك بالنسبة للسلع المرتفعة الثمن، فقد تزايدت أهميته مع تطور الاقتصاد العالمي سواء في ميدان الإنتاج الصناعي أو الزراعي بالإضافة إلى أهميته من الجهتين الاقتصادية والتجارية، حيث يعتمد إقتصاد أي بلد بصفة أساسية على هذا النوع من النقل سواء بالنسبة للصادرات أو الواردات، كما إزداد في العصر الحديث حجم البضائع المنقولة بحرا فالدول الصناعية تفتقر في الغالب إلى المواد الخام فتستوردها وبالتالي فإن الدول التي تتوافر فيها وأيضاً إزداد عدد السكان في بعض المناطق مثل إفريقيا والشرق الأوسط وآسيا وعدم كفاية ما تنتجه تلك البلدان من مواد غذائية لسكانها يدعوها إلى إستيراد ما يكفي بحاجتها من الدول التي لها فائض منها حيث أن جانب كبير من هذه المواد ينقل عن طريق البحر.

4. **خطوط الأنابيب**: تعتبر خطوط الأنابيب من أهم وسائل النقل خاصة في المسافات الطويلة ولكنها لا تصلح إلا في حالة السلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية ولهذا السبب نجد أن إستخدام خطوط الأنابيب يقتصر على نقل البترول الخام ومنتجات البترول والغاز الطبيعي، يعتبر وسيلة بطيئة لكن تستمر على مدار 24 ساعة وطيلة الأسبوع³.

المطلب الثالث: تكاليف النقل.

يعد النقل أحد العناصر الرئيسية في إيصال السلع إلى المستهلك (خلق المنفعة المكانية والزمانية) وبالتالي فإنه يمثل العصب الحساس في كيان المنشأة الإقتصادية، حيث أن هذا النشاط بدأ يأخذ أهميته من خلال ما تمثله تكاليفه مقارنة بمجموع تكاليف الإنتاج والتوزيع فهي تعد أحد أهم العوامل المؤثرة على قرارات المؤسسة⁴.

¹ - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص152.

² - كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في النقل البحري، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص05.

³ - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص154.

⁴ - خالد طه عبد الكريم، الأبعاد الاقتصادية لقطاع النقل والأسلوب العلمي لتدنيه وخفض تكاليف النقل، مجلة الفتح، العدد38، فبراير، 2009، ص12.

فمن هذا المنطق سعت مختلف المنشآت الإقتصادية الصناعية والزراعية والتجارية لإستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة والمتطورة بهدف تخفيض تكاليف النقل، لأن هذه الأخيرة تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للأعمال اللوجيستية. كما تتضمن التكلفة الإجمالية للنقل التكلفة التي تتحملها المؤسسة مقابل الحصول على خدمة النقل مضاف إليها مصاريف ترتبط بالخدمات الإضافية المكملة لعملية النقل مثل: الإعداد، التغليف، المناولة، التأمين على المنقولات.

أولاً: خصائص تكاليف وسائل النقل.

قبل الحديث عن أسس وأساليب تسعير خدمات النقل في الإمداد، لا بد من الإشارة إلى الخصائص الرئيسية لتكاليف النقل، وذلك لأن التسعير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكاليف ومن ثم فإن خصائص التكاليف قد تؤثر في نظام التسعير المتبع في نقل البضائع. ومن ناحية أخرى فإن خصائص تكاليف النقل تختلف من وسيلة نقل إلى وسيلة أخرى من وسائل النقل ويتبعه أن نظام التسعير قد يتأثر بذلك فنجد مثلاً أن سعر نقل نفس الكمية من منتج معين لنفس المسافة يختلف بين النقل البري والنقل بالسكك الحديدية إختلافاً كبيراً، راجع إلى طبيعة عناصر تكاليف النقل لكل وسيلة، ويمكن تقسيم تكاليف النقل عامة إلى ¹ :

✓ تكاليف ثابتة ويطلق عليها أيضاً التكاليف الغير مباشرة (Indirect Costs Or Fixed Costs).

✓ تكاليف متغيرة ويطلق عليها التكاليف المباشرة (Direct Costs Or Variable Costs).

فالتكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتأثر مع زيادة أو إنقاص الخدمة المقدمة أي أنها لا ترتبط بحجم الحركة أو بكميات خدمات النقل، أما التكاليف المتغيرة فهي عناصر التكاليف التي ترتبط بحجم المقدم من خدمة النقل، ومن أمثلة التكاليف الثابتة تكاليف البنية الأساسية للنقل (خطوط السكك الحديدية، الطرق... الخ)، وصيانتها وتكاليف المحطات وإهلاك الآلات، من حيث خصائص التكاليف وسائل النقل يتميز بكون الجانب الأكبر من التكاليف ثابتة والقدر القليل منها متغير وينطبق هذا تماماً على النقل بالسكك الحديدية والعكس بالنسبة للشاحنات على الطرق حيث نجد أن الجانب الأكبر من التكاليف متغيرة ومن ناحية أخرى نجد أن معظم التكاليف الخاصة بالنقل بالأنابيب تكاليف ثابتة أما النقل البحري والجوي فتكاد نسبة التكاليف المتغيرة والثابتة أن تكون واحدة، ويمكن القول أن ضخامة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة للنقل تعطي مرونة وتؤدي إلى وجود مبرر فيما يخص خفض تعريفة النقل في حالة الحمولات الكبيرة ².

¹ - حمادة فريد منصور، مقدمة في إقتصاديات النقل، مرجع سابق، ص 181.

² - المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، تأليف خبراء من المنظمة، عدد 439، 2007، ص 69.

بالإضافة إلى التكاليف الثابتة والمتغيرة يوجد نوعين آخرين من التكاليف، حيث يتمثل النوع الأول في تكاليف السائقين والتي يمكن تصنيفها ضمن التكاليف الثابتة لكن من الأفضل فصلها لأن ذلك يسهل من عملية المقارنة بين كراء سيارات بسائقين أو بدون، وتتضمن هذه التكاليف (الرواتب، الساعات الإضافية، الحوافز، التكاليف الاجتماعية مثل التأمين وتكاليف المهمة (Frais de mission)، والنوع الثاني فيطلق عليه التكاليف المتغيرة، وهي مجموعة من التكاليف الإدارية تخص تشغيل وظيفة النقل في المؤسسة تضاف إلى التكاليف السابقة الذكر لتكون معها تكاليف إستغلال وسيلة النقل¹.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تكلفة النقل.

تهتم المؤسسات أساساً بعامل التكاليف كأحد أهم العوامل التي تؤثر في الربحية لذلك فإن قياس تكلفة النقل ومحاولة تخفيضها والحفاظ على مستويات الإنتاج، والمبيعات وخدمة العملاء تعتبر من الأهداف الهامة لإدارة شبكة الإمداد.

كما أن تكلفة النقل ليست مجرد السعر الذي تدفعه المؤسسة للحصول على الخدمة بل إن التكلفة الفعلية قد تفوق بكثير مجرد هذا الثمن أو السعر، حيث أن تكلفة إستخدام وسيلة النقل هي تكلفة وفق المسافة والحمولة مضاف إليها أي تكلفة أخرى لأي خدمة إضافية تقدمها الوسيلة².

إضافة إلى تكلفة عنصر هام جداً وهو التأمين على المنقولات إلا أن أخذ هذا العنصر في الإعتبار عند القيام بعملية نقل المواد من مصادر التوريد المختلفة إلى المؤسسة يتطلب العديد من الأمور التي يجب أن تكون واضحة ومحددة لديها، مثلاً فيما يتعلق بمن سيقوم بعمل التأمين هل هو المورد أم المؤسسة وأيضا نوع وثيقة التأمين وهنا يجب إختيار من سيقوم بإجراء التأمين على المواد المنقولة سواء لصالح المورد وعلى حسابها، لصالح المؤسسة وعلى حسابها أو لصالح المؤسسة وعلى حساب المورد³. وتتأثر تكلفة النقل بمجموعتين من العوامل ترتبط بظروف وخصائص سوق هذا المنتج، حيث يجب على أي مؤسسة التحكم والرقابة على هذه العوامل ويمكن ذكرها فيما يلي⁴:

1. العوامل المرتبطة بالمنتج: تؤثر خصائص المنتج في تكاليف النقل وهذه الخصائص تشمل كل من:

أ. **الكثافة:** هي بنسبة وزن السلعة المنقولة إلى حجمها، حيث أن هناك علاقة عكسية الكثافة وتكلفة النقل وهذا معناه أن المنتجات ذات الكثافة المنخفضة تتحمل تكلفة نقل أكبر.

ب. **معدل إستغلال المسافة (الحجم):** ويقصد به المدى الذي يستغل فيه المنتج المساحة المتاحة في وسيلة النقل حيث يتوقف على طبيعة السلعة المنقولة ومدى قابليتها للكسر أو التلف.

¹ - G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief, G. V. Delft, Management Industriel et Logistique, 3 EME Edition, Economica, Paris, 2001, P431.

² - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، مرجع سابق، ص 145.

³ - سمية زكي قرياص، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 135.

⁴ - محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 130.

ج. صعوبة أو سهولة المناولة: هناك المنتجات التي تتميز بصعوبة مناولتها تتحمل تكاليف نقل مرتفعة أما المنتجات ذات الشكل النمطي (مثل المواد الخام والمعلبات) فهي تحتاج إلى معدات مناولة ذات طبيعة خاصة وبالتالي تكون تكلفة نقلها أقل، وهذا يعني أنه كلما تطلبت السلع المنقولة طرق وأجهزة خاصة في التنقل كلما زادت تكلفة النقل.

د. قيمة المنقولات: كلما إرتفعت قيمة المنقولات كما هو الحال في الأجهزة الإلكترونية والمجوهرات إرتفعت تكلفة النقل الخاصة بها.

2. العوامل المرتبطة بالسوق: يتم ذكر أهمها فيما يلي¹ :

أ. درجة المنافسة السائدة: وتكون بين الوسائل المختلفة والمنافسة في عرض الوسيلة الواحدة، فكلما زادت حدة المنافسة بين وسائل النقل المتاحة كلما قلت أسعارها والعكس.

ب. موقع السوق (مسافة النقل): وهذا العامل يحدد طول المسافات التي ستنقل المنتجات خلالها، لذلك فكلما بعدت الأسواق عن مراكز الإنتاج كلما زادت تكلفة النقل والشحن والعكس صحيح.

ج. القيود الحكومية المفروضة على وسائل النقل: تؤدي طبيعة وحجم القيود الحكومية المفروضة على وسائل النقل ومستخدمي هذه الوسائل إلى إضافة تكاليف جديدة نتيجة ضرورة توفر بعض الشروط، مما قد يزيد من تكلفة النقل وبنفس المنطق يمكن أن تكون هذه القيود عن طريق تحديد أسعار وسائل النقل من طرف الدولة مثلا ، هذا ما قد يخفض تكلفة النقل بالنسبة للمنشأة .

د. مدى إستقرار تكلفة النقل والشحن في إقليم معين: فكلما إستقرت تعريفة النقل والشحن، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض تكلفة النقل والعكس صحيح.

هـ. درجة الموسمية في عمليات النقل: في حالة الموسمية فإن إرتفاع الطلب على وسائل النقل خلال فترة معينة يؤدي إلى حدوث ضغطا على وسائل النقل المتاحة مما قد يرفع أسعارها، والعكس في حالة إنخفاض الطلب.

ثالثا: أسس تسعير خدمات النقل.

يقصد بتعريف أو تسعيرة النقل تحديد السعر الذي ترغب المؤسسة في دفعه مقابل الحصول على خدمة النقل، ويمثل تحديد سعر خدمات النقل أحد أهم المشاكل التي قد تواجه وظيفة الإمداد مثله مثل المشاكل التي تواجه المؤسسة في تسيير الإنتاج والمخزونات² ، والأسس التي يتم على أساسها تحديد أسعار النقل وهي:

1. ارتباط السعر بالحجم المنقول من البضائع (Volume related rates): يتم تحديد أسعار النقل في هذه الحالة وفقا لحجم المنقول، فكلما كبر الحجم المنقول من البضائع كانت أسعار النقل أقل للوحدة

¹ - بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل -دراسة حالة شركة نפטال، مرجع سابق، ص64.

² - Yves Primor, Logistique -Production- Distribution- Soutien, 3 eme édition, Dunod, Paris, 2001, P 234.

المنقولة، ويتم عادة فرض حد أدنى من السعر يسمى بالحد الأدنى المفروض على أقل كمية منقولة، حيث إذا كان الحجم المنقول أقل من حجم معين متعارف عليه يكون هناك سعر معين وهو الحد الأدنى للسعر، ومع زيادة الحجم المنقول تزداد الأسعار ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الحجم.

2. **إرتباط السعر بمسافة النقل (Distance related rates):** يرتبط سعر النقل بمسافة النقل في هذه الحالة، حيث يوجد أربعة أنواع من التسعير تتمثل في: سعر موحد لأي مسافة (Uniform rates)، سعرا تناسبيا (Proportional rates)، سعر تناسبي متناقص (Tapering rates)، سعر الغطاء (Blanket rates).

3. **ارتباط السعر بالطلب على البضائع المنقولة (Demand related rates):** يرتبط سعر خدمة النقل بالطلب على البضائع المنقولة والأسعار النهائية لبيع تلك البضائع، حيث يعتبر الفرق بين ثمن السلعة في مكان الإنتاج وثمانها في مكان الإستهلاك عاملا أساسيا في تحديد سعر خدمة النقل بغض النظر عن تكلفة النقل، و يضاف إلى ذلك مدى وجود منافسة بين وسائل النقل من عدمه.

المطلب الرابع: إدارة خدمات النقل في الإمداد.

نظرا لأهمية خدمات النقل فإن مسؤولياتها عادة ما تقع على عاتق قسم أو إدارة مستقلة تعرف بقسم النقل ويقع عليها مسؤولية تحديد طريقة النقل وحركتها، وما يترتب عليها من تحديد المعدلات وأسعار النقل مثل تصنيف الشحن إلى مجموعات متماثلة والحصول على أقل الأسعار والتنسيق بين تواريخ الشحن وإمكانية النقل المتاحة، كذلك متابعة ورود الشحنات إضافة إلى هذا فإنه في ظل المفهوم الحديث للإمداد فقد إتسعت مسؤوليات مدير النقل وأصبحت إدارته ترتبط بمختلف وظائف الإمداد مثل التغليف والمناولة والتخزين، وهذا عكس الماضي الذي كانت فيه المسؤولية تقتصر على شراء خدمات النقل فقط.

وبصرف النظر عن نطاق مسؤوليات إدارة النقل فإنه في ظل مفهوم الإمداد سوف نجد أن مدير النقل يرتبط بالضرورة بمجالات وظيفية عديدة مثل التسويق والإنتاج والتمويل، ويرجع ذلك إلى أن إدارة النقل تمثل أحد العناصر الرئيسية في النظام المتكامل للإمداد¹.

أولاً: إدارة حركة النقل والشحن.

تلتزم إدارة حركة النقل بتقديم خدمات النقل بكفاءة وذلك في الوقت والمكان المناسبين مع أعلى مستوى للخدمة وبأفضل الأسعار الممكنة وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف وظيفة الإمداد وتشمل مهام إدارة حركة النقل مجموعة من الأنشطة تمارس بشكل دوري من أجل تخفيض تكلفة النقل مع زيادة الكفاءة، والمتمثلة في الآتي²:

¹ -سمية زكي قرياص، عبد الغفار خنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، مرجع سابق، ص 134.

² - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجيستيات، مرجع سابق، ص 160.

1. **تصنيف البضائع:** يشير هذا النشاط إلى عملية تصنيف البضائع أو المنتجات التي يتم نقلها وشحنها إلى عدة مجموعات متماثلة، حيث أن خصائصها تؤثر على تكاليف المناولة والنقل وذلك حسب وسيلة النقل المستخدمة ومكان الشحن وحجم الشحنة ونوع الغلاف ومنه يمكن للسلعة أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة، وهذا يساعد على تحديد معدلات أو أسعار الشحن بشكل مباشر، ومن أجل تحقيق وفورات حجم مناسبة لا بد أن يكون العاملين في إدارة النقل على خبرة كافية بقواعد وأسس التصنيف.
2. **الحصول على أقل أسعار الشحن والنقل:** يعتبر هذا النشاط أهم الأنشطة بالنسبة لإدارة حركة النقل، حيث أن الهدف النهائي للإدارة هو تخفيض تكلفة النقل والشحن إلى أقل ما يمكن، كما أن أسعار الشحن والنقل تمثل التكلفة الأساسية والأهم بالنسبة لتكاليف النقل، فإن الحصول على أقل الأسعار للنقل والشحن يؤدي حتماً لتحقيق الهدف وهو تخفيض تكلفة النقل مع الحفاظ على مستوى الخدمة المرغوب، ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن أقل تكلفة النقل قد لا تؤدي بالضرورة إلى الوصول إلى إجمالي تكاليف الإمداد إلى حدها الأدنى إذ لا بد من إختيار وسيلة النقل التي تقدم المستوى المطلوب من الخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا يعني التوفيق ما بين السعر ومستوى الخبرة المرغوب توفيره¹.
3. **جدولة أزمدة النقل:** ترجع أهمية هذه الوظيفة إلى أن أي تأخير في عمليات الشحن أو التفريغ يؤدي إلى عدم الوفاء بمواعيد التسليم سواء لعمليات التشغيل أو العملاء مما يترتب عليه مشاكل خطيرة للإنتاج، وأيضاً مشاكل العملاء قد تصل إلى حد إنصرافهم عن التعامل مع المؤسسة لذلك لا بد من تنظيم أوقات الشحن الوسائل النقل من أجل تفادي التأثيرات والغرامات المترتبة عليها.
4. **إدارة ملفات و مستندات الشحن:** تستخدم إدارة حركة النقل العديد من الأدوات تعمل على تسجيل الشحنات المنقولة وحركة النقل في مستندات الشحن والإحتفاظ بها على سبيل المثال بوليصة الشحن وفاتورة الشحن.
5. **متابعة خطوط السير:** يستعمل في بعض الدول وذلك بغرض التأكد من دقة وانتظام عمليات وأزمدة النقل، حتى يمكن للإدارة التدخل في الوقت المناسب من أجل علاج المشاكل أو معوقات في خطوط السير².

¹ - عبد الرحيم بوخلخال، محاولة بناء نموذج لتخفيض تكاليف النقل – حالة المؤسسة الوطنية للنقل البري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص14.

² - سمية زكي قرياص، عبد الغفار خنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، مرجع سابق، ص 135.

6. **المراجعة أو المتابعة:** وتكون إما داخليا أو خارجيا أو مزجا بين الاثنين، حيث يعني هذا النشاط متابعة الأداء الخاص بالأنشطة السابقة كلها وذلك بغرض التأكد من سلامة القرارات وإجراء التصحيحات والتعديلات في هذه الأنشطة عند ظهور أي إنحرافات أو أخطاء في الأداء.
7. **المطالبات والتعويضات:** في حالة عدم مطابقة خدمة النقل مع المعايير المحددة من قبل إدارة الإمداد وذلك عند وقوع الخسائر أو التلفيات أو إختلاف مواعيد التسليم عن المواعيد المتفق عليها أو أي إنحراف عن المعايير والشروط المتفق عليها بين المؤسسة والجهة المسؤولة عن النقل والشحن¹.

ثانيا: البحوث.

تنقسم إلى نوعين بحوث تتعلق بمستوى خدمة النقل وبحوث متعلقة بكفاءة وظيفة الإمداد المتكاملة²:

1. **بحوث تطوير خدمات النقل:** يهتم هذا النوع من البحوث بتوفير أفضل خدمات النقل من خلال التوصل إلى أفضل أسعار الشحن عند مستوى معين من الخدمات، ويلاحظ أن قياس أداء وسائل النقل المختلفة يعتبر من أكثر المجالات التي تحتاج إلى بحوث ودراسات بهدف التوصل إلى أفضل أداء ومن المقاييس المستخدمة في هذا المجال:
- مدى توافر معدات ووسائل النقل والشحن
 - مدى تتابع وإستمرار عملية النقل.
 - القدرة على الإسراع بعمليات النقل والشحن.
 - تناسق عمليات النقل والشحن عند إستخدام عدة وسائل نقل.
2. **بحوث تطوير كفاءة نشاط الإمداد:** تمثل إدارة النقل أحد مكونات إدارة الإمداد حيث تمثل تكلفة النقل أهم وأكبر نسبة من إجمالي تكاليف الإمداد لذلك فإن هذه الإدارة تكون مسؤولة عن التأكد أن أداء نشاط النقل يؤدي إلى تحقيق أقل تكلفة كلية وذلك بإجراء البحوث المستمرة لدراسة العلاقة بين تكلفة خدمات النقل والتكلفة الكلية لنشاط الإمداد من أجل الوصول إلى أداء أفضل يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ - عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق، ص 15.

² - نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجيستيات، مرجع سابق، ص 164-167.

خاتمة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإمداد وأهميته وأنواعه ، بالإضافة إلى المبادئ والأهداف ووظيفة الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة ، كما تم التطرق إلى تحديد أنشطة شبكة الإمداد ومستويات قرارها ، فنظرا للأهمية المتزايدة لتبادل السلع و المنتجات بين مختلف المناطق أصبح نشاط النقل عاملا حاسما لقدرة المؤسسة على المنافسة وبالتالي شرط أساسي لنجاحها و إستمراريتها وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في التكامل بين الأسواق وكذا تأثيره على مختلف التكاليف الأنشطة الاقتصادية لذلك كان لا بد من تسيير هذا النشاط من خلال إدارة منسقة ومتكاملة بين مختلف وظائفها وأنشطتها وهي إدارة شبكة الإمداد وإعتباره جزءا بالغ الأهمية بها وذلك لتواجهه في جميع مراحلها ، مما يسمح في الأخير للمؤسسة إلى التكيف مع التوقعات الحالية و المستقبلية للزبائن ، و سرعة الإستجابة لرغباتهم إضافة إلى تحقيق جودة عالية و تقليل التكاليف الإجمالية لأنشطة شبكة الإمداد وزيادة كفاءتها.

الفصل الثاني

تمهيد:

أثر التطور السريع الذي أحدثته العولمة على بيئة الأنشطة في المؤسسة، ولم تعد المنتجات تواجه المنافسة المحلية فحسب، فقد تحولت المنافسة من المحلية إلى العالمية ودخول منافسين جدد، بل يتم تعزيزها وتوسيع نطاقها بجودة عالية وسرعة ومستوى عالٍ على طريقة عملية الإبداع والابتكار، وزيادة الطاقة الإنتاجية.

لذلك أصبح يتوفر للعملاء العديد من الفرص للاختيار والمقارنة بين البدائل المتعددة لتلبية إحتياجاتهم بأقل تكلفة، أو الحصول على ميزات وخصائص أفضل لتبرير ارتفاع سعر المنتج أو الخدمة، فمن الضروري أن تخطط المؤسسة لمواجهة المنافسين وصياغة إستراتيجيات تنافسية لتمكينها من إدراك وتطوير والحفاظ على ميزتها التنافسية، بحيث يكون لها مزايا وإختلافات والقدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية وضمان إستمرارية بقائها في السوق ومجال نشاطها.

حيث أنه عندما تختار المؤسسات أسسا معينة وإستراتيجيات مناسبة لتحقيق هذه المزايا، فإنها ستستخدم مزاياها التنافسية لتمكينها من جذب العملاء وإكتساب حصة في السوق، فقد تعتمد على تصنيع أفضل المنتجات من حيث الجودة، أو تزويد العملاء بأفضل الخدمات، أو تقديم منتجات بميزات وخصائص أفضل، أو الإنتاج بأقل تكلفة، أو تركيز الموارد، في جزء معين من الصناعة تختاره المؤسسة، فيجب عليها توفير للعملاء سلع أو خدمات مرغوبة أكثر من منتجات المنافسين، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية ضمن المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول : مدخل للميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية في شبكة الإمداد والنقل.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.

أخذ مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما ومكانة هامة لدى المفكرين الإقتصاديين وإدارة الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرص لتحقيق المؤسسة أرباح متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يعتبر مصطلح التنافسية *La compétitivité* وكذا مصطلح المنافسة *La concurrence* من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الإقتصادي والإداري ، فهما يتدخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية ، كما جرى أن التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية *L'avantage comparatif* ، في التجارة الدولية لريكاردو، المبنية على أساس الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول وبين مفهوم الميزة التنافسية *L'avantage concurrentiel* التي تعتمد على الكفاءة في إستغلال الموارد ، الجودة، التدريب ، البحث ، و التطوير، و المحافظة على البيئة¹.

وهناك عدة تعاريف تصب في مضمون واحد، ومن بين التعاريف السائدة يمكن ذكر ما يلي:

عرفها **kotler** : قدرة و قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراته أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل².

عرفها **Porter** : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث تكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد عملية إحداث وعملية إبداع بمفهومها الواسع³.

عرفها **مرسي خليل**: ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقها في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس⁴.

عرفها **البكري**: هي حالة تفرد المنظمة مقارنة بالمنافسين وأن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها فالميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة فالميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية⁵.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنهم من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسيها

¹ - سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتور دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص69.

² - KOTLER PHILIP, LE MARKETING EN MOUVEMENT, DIPAK JAIN, SUIVIT MAESINCEE, PARIS, VILLAGE MONDIAL, 2002, P53.

³ - MICHEL PORTER, AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATION, INTER EDITION, 1993, P48.

⁴ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص37.

⁵ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص180.

وتمكنها من زيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقق أرباحا تضمن لها البقاء، وبأن الهدف الأساسي من إمتلاك الميزة التنافسية هو خلق قيمة للزبائن عن طريق الحيازة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة، وذلك قد يكون باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وتطبيقها ميدانيا، مما يجعلها تحتل مكانة هامة في السوق، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في المؤسسة ولها أهدافها:

أولا : أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية دور هام في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعد من بين العناصر التي تقود المؤسسة للنجاح، ومن أهم النتائج التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من المزايا التنافسية نذكر ما يلي¹ :

- قدرة المؤسسة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزا وتحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى العملاء.
- تتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد خاصة في حالة الميزة المستدامة.
- تنعكس الزيادة في الحصة السوقية وإستمرارية النجاح على زيادة العوائد المالية المحققة.

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية.

إن اكتساب المؤسسة لمزايا التنافسية يؤهلها لتحقيق جملة من الأهداف² :

1. زيادة الربح والسعي لتحقيقه : فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية،

وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة الأشكال ذلك من خلال خطة مبرمجة من أجل:

➤ زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الإستثمار.

➤ زيادة المردودية: القيمة المضافة، هامش الربح، فرق سعر البيع.

➤ زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع إحتياطها ومن ثم تدعيم الإستثمار والتوسع في النشاط مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيق الموقع المتميز في السوق .

2. الإنفتاح الواسع على الآخرين : بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الإنفتاح

على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين

يعتبرون كجسر واصل بين واقع وحاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية

¹ - مرجع سابق، ص210.

² - سمية حراثان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 32-33.

سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتهم والإطلاع على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين وإكتسابا لخبرة في التعامل معهم.

3. **التوغل في السوق العالمية :** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية السوق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4. **الإطلاع المباشر على أهم الإكتشافات والبحوث العلمية :** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالإكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة ، وهي آفاق مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

المطلب الثالث : مصادر وأنواع الميزة التنافسية.

أولا : مصادر الميزة التنافسية.

بالإمكان التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية، التفكير الإستراتيجي، والإطار الوطني ومدخل الموارد¹.

1- **التفكير الاستراتيجي :** تستند المؤسسة إلى إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة التنافسية ، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

أ. **إستراتيجية قيادة التكلفة :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر إقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر.

ب. **إستراتيجية التميز والإختلاف :** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات الأخرى المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج ، والسمات الخاصة به، ومدى واسع من تقديم الخدمات، والسمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج. **إستراتيجية التركيز أو التخصص :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى أفضل مواقع في السوق، إتباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من العملاء، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو إستخدامات معينة للمنتج.

2- **الإطار الوطني :** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة على حيازة الميزة التنافسية لذا نجد بعض المؤسسات لبعض الدول متفوقة أو رائدة في قطاع نشاطها على بعض المؤسسات في

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص108.

الدول الأخرى، حيث تمثل الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، المالية والبيئية، والحياسة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ للمزايا التنافسية.

3- مدخل الموارد : إذا كان إمتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وقع الإستراتيجية التنافسية بل إمتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة إعتقادا على الموارد والكفاءات¹

3-1- الموارد: وتشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

أ- الموارد الملموسة : وتتمثل في كل من الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية. **الموارد الأولية:** تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم إختيار الأفضل منها كما أن التحكم في تسيرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم إتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على جودة المنتج المقدم.

معدات الإنتاج: يكمن دورها في بناء ميزة تنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل حملها لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى الإمتلاك المناسب للتغيير التكنولوجي.

الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

ب- الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا، وتأتي في صورة الجودة، المعلومات والتكنولوجيا، ومعرفة كيفية العمل.

الجودة : تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء.

التكنولوجيا: في ظل التطور الرهيب الذي يعرفه العالم حاليا أصبح للتكنولوجيا دور هام حيث تتحكم في الساحة الاقتصادية فإمتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة وميزة تنافسية.

المعلومات : تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية ، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الرئيسية أو إتخاذ القرار المناسب من دونها خاصة لمواكبة التغيير الحاصل في بيئة العمل

معرفة كيفية العمل: نعني هنا ثقافة الإتفاق المتواجدة والتي يتجلى العمل بها في مختلف مستويات الإنتاج وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.

3-2- الكفاءات : تظهر كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر في العمل على تقليص أكثر إشباع التفضيلات وحاجات ورغبات العملاء وبذلك تضمن رضاه وولاءه، وهناك نوعين من الكفاءات وهي² :

➤ **كفاءات فردية:** الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 109.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 110.

➤ **كفاءات جماعية :** تلك المهارات الناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة للمؤسسة من خلال احتكاك المؤدين لها.

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل والتميز عن طريق الإختلاف¹.

1. **ميزة التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة

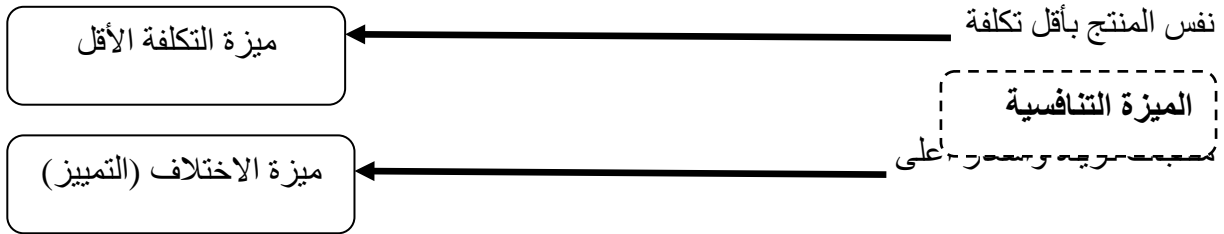
مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة على المؤسسة.

2. **التميز عن طريق الإختلاف :** هناك مؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات

فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به على المنافسين.

ويمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(04): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمود الشيخ، التسويق الدولي، أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص82.

المطلب الرابع : خصائص وأبعاد الميزة التنافسية.

أولا : خصائص الميزة التنافسية.

تتميز الميزة التنافسية بنوعيتها بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي² :

➤ أن تكون مستمرة ومستدامة ، بحيث تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.

➤ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

➤ أن تبنى على إختلاف وليس تشابه.

➤ عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

➤ أن تكون مرنة، بمعنى أنه يمكن تحليل ميزات أخرى بسهولة وفق إعتبرات التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - عثمان عائشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص83.

² - طاهر حسين منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص309.

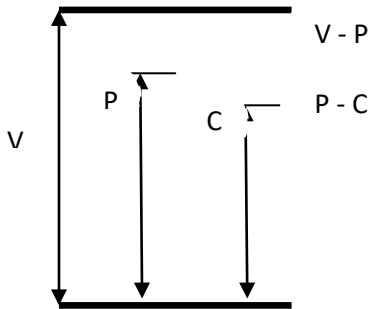
ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية.

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

1. البعد الأول : تخفيض التكاليف (القيمة المدركة لدى العميل).

يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في إستغلال إمكانياتها المتميزة سيكلفها خسارتها للمنافسين، وتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة أنهم سيحصلون على أعلى قيمة من منافسيها¹.

يمكن القول أنه كلما إرتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المؤسسة كلما إرتفع السعر الذي يمكن أن تقبضه على هذه المنتجات، ويجب مراعاة السعر الذي تفرضه المؤسسة على السلع أو الخدمات يكون أقل من القيمة التي يوليها العملاء لها، وذلك لأن العميل يستأثر ببعض القيمة بما يسميه الإقتصاديون بالفوائض الإستهلاكية، ويستطيع العميل أن يفعل ذلك لأن المؤسسة تتنافس مع المؤسسات الأخرى من أجل مصلحة العميل ، ويصور الشكل التالي هذا المفهوم²:



V: قيمة المنتج بالنسبة للعميل.

P: السعر الذي يمكن أن تحدده المؤسسة لمنتج ما في ظل ضغوط تنافسية.

C: تكاليف الإنتاج.

هامش ربح المؤسسة: (P-C)، الفائض الإستهلاكي (V-P)

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر له دور في تحديد مفهوم القيمة لدى العملاء إلا أنه أعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر والجودة، مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الإعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع.

2. البعد الثاني : التميز.

تعتمد على تقديم منتجات تختلف عن المنافسين كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد، هذا التميز يكون مدرك من العملاء الذين يبحثون عن ميزة دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون إنتاجها أو تقليدها بسهولة، والتميز يسمح للمؤسسة

¹ - مصطفى محمود البكري، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص14.

² - مرجع سابق، ص15.

بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة لها في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المتنافسين الجدد¹.

المبحث الثاني : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها التفوق والتميز عن المنافسين، وذلك بإكتساب وتحقيق مزايا تنافسية من أجل السيطرة على السوق أو القطاع الذي تنشط فيه من خلال بناء مزايا تنافسية.

المطلب الأول : كيفية بناء الميزة التنافسية.

إن المؤسسات التي تسعى إلى الصدارة والتفوق على المنافسين في السوق، وتظهر البعد التنافسي الذي يتوافق مع البيئة الخارجية والداخلية لها، وجب عليها بناء الميزة التنافسية والتي تتداخل فيها مجموعة من العوامل سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً : التكلفة.

ونعني بالتكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بإنخفاض رؤوس أموالها و تكلفة عملياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبالتالي إنخفاض أسعار منتجاتها².

ونتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال إنخفاض أسعارها بناءً على إنخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم العوائد وإتساع الفجوة ما بين الإيرادات و التكاليف.

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة و أحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها، والتي من ضمنها بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج، إقتصاديات الحجم و أثر الخبرة والتعلم وإستغلال الترابط ما بين النشاطات وحتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية و النقابية ذات الأثر الكبير على التكاليف. ومن العوامل التي تؤدي إلى خفض التكاليف³ :

➤ الوفرة المتحققة ، زيادة منحنى الخبرة ، التعلم لدى العاملين.

➤ إعتداد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه من التقادم أو التلف.

¹ - مصطفى محمود البكري، مرجع سابق، ص15.

² - محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص82.

³ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 204.

➤ الإرتقاء بمستوى إستغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية.

ثانيا : الجودة.

لقد أدت التغيرات السريعة المتلاحقة و التطورات المتعاقبة في المؤسسات برغبات المستهلكين، وجميع المعلومات عن خصائصهم وإحتياجاتهم والعمل على تلبية الرغبات للحصول على رضاهم، ولم يعد هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى، مثل الثقة في جودة السلع والتنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهددة بترك الأسواق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات.

الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستمرار العمل على توفير منتجات خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الإهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الإهتمام الأول له، ويمكن القول أن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج أو خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات والخدمات المنافسة¹.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين² :

1. **البعد الأول :** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

2. **البعد الثاني :** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال إختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج، ومنه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتميز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج

ثالثا : الوقت (الإستجابة للعميل).

تتحقق الاستجابة المتفوقة لإحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع إحتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر

¹ - شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص208.

² - شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 209.

لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة، يتطلب تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل إلى الشروط التالية¹ :

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع إحتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الإستجابة.
- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة تتوفر على سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- موازنة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء.
- سرعة الإستجابة لإحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

رابعاً : المرونة.

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات و بما يلائم حاجيات العملاء.

فالمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و هذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات ، فالعميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي² :

1. مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة
2. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
3. مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الإنتاج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
4. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

خامساً : الإبداع.

يعتبر الإبداع من أسس بناء الميزة التنافسية من خلال إستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها و سرعة الإستجابة لها بإنجاز تطوير معين أو عمل جديد، سواء في مجال الإنتاج

¹ - وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 114-115.

² - بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري، 2012، ص5.

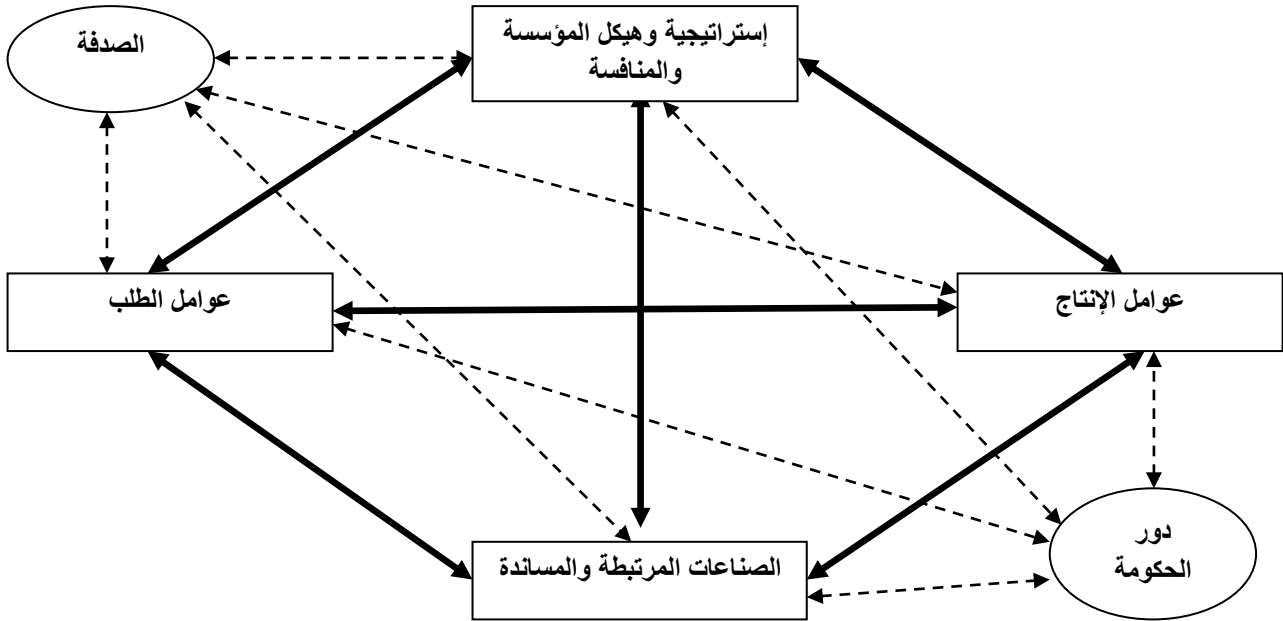
والتكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة¹.

بحيث يتطلب الإبداع التركيز على البحث والتطوير لرفع أداء و تحسين المنتج للإحتفاظ به إلى حين تقديم منتج آخر أكثر إبداعا، وقد أصبحت المؤسسات مضطرة إلى الإبداع مما يجعلها بحاجة إلى الخبرة التكنولوجية، وهذه الأخيرة لا تحقق إلا بتوافر رأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية للكفاءات البشرية كذلك أن لنتائج البحث والتطوير وخبرة العاملين يتم تحصيلها طوال فترة العمل، حيث أن المؤسسات التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك و فرا كبيرا من المعرفة لتعزيز مركزها التنافسي².

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية.

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي (النظرية الماسية THE Diamond Theory)، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربعة التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية فيما يلي: عوامل الإنتاج، عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والمساندة، إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة، بالإضافة إلى عنصرين أُعتبرا ثانويين هما: دور الحكومة، الصدفة.

الشكل رقم(05): النموذج الماسي لـ PORTER :



Source: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May-Jun 1990, ABI-INFORM Trade & Industry, P. 8.

¹ - العلي عبد الستار محمد و آخرون، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص68.
² - أحمد بلالي، الميزة التنافسية الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية لاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص 21.

أولا : ظروف عوامل الإنتاج.

مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة إستخدامها وتطويره¹.

ثانيا : ظروف الطلب المحلي.

لعن الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة إحتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة².

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق إقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن إرتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة، وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع³.

ثالثاً : وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة.

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية⁴.

¹ - Michael Porter, New Global Strategies for competitive Advantage, planning review, may- jun 1990, ABI-INFORM TRADE & INDUSTRY, P 05.

² - فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض مؤسسات سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017، ص 21.

³ - مرجع سابق، ص 21.

⁴ - شارل هيل، جاريت حونز، مرجع سابق، ص 173.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من إمتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الإستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع¹.

رابعا : إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لإكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل و إستراتيجية المؤسسات، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الإهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية².

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، أي أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا.

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها "Porter" قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصر الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين³ :

1. دور الصدفة : مثل ظهور إختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.
2. دور الحكومة : ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الإستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

¹ - بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 96.

² - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 174.

³ - مرجع سابق، ص 175.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

للمؤسسة أساليب لقياس مزاياها التنافسية ومدى جودتها وهذا ما يمكنها من معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من المنافسين.

أولا : مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

للمؤسسة العديد من المؤشرات للدلالة على إكتساب للميزة التنافسية، تنقسم إلى نوعية وكمية، وهي ¹ :

1. **المقاييس النوعية** : وتقيس درجة رضا العملاء عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكنهم إدراك جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين المستويات المختلفة للنوعية.

أ. **النوعية المتوقعة** : هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العملاء وجوب وجودها في المنتج وهو أمر صعب التحقيق في الغالب بسبب الإختلاف بين خصائصهم وحاجاتهم ورغباتهم.

ب. **النوعية المدركة** : هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند شرائه للمنتج، وقد تكون أكبر أو أقل مما توقعها، مما ينعكس على رضاه من عدمه.

ج. **النوعية القياسية** : هي عبارة عن ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها مسبقا.

2. **المقاييس الكمية** : وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويكون ذلك عبر عدد من المؤشرات ، أهمها ما يلي:

أ. **الربحية** : إن المقياس الرئيسي للأداء المالي للمؤسسة هو ربحيتها، والتي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه المؤسسة على إستثماراتها و بصفة مستمرة، للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية، تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع، ويمكن تعظيم مستوى الربحية عن طريق تحسين الإستثمارات وإستخدام التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل، وتقاس الربحية بإستخدام أربع مؤشرات رئيسية (العائد على رأس المال المستثمر، هامش الربح، العائد على حقوق الملكية، العائد على رأس المال).

ب. **الحصة السوقية** : يعطي هذا المقياس نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة العملاء بين منتجاتها ومنتجات منافسيه وتقاس الحصة السوقية بإستعمال ثلاثة مؤشرات ² :

الحصة السوقية الإجمالية = قيمة مبيعات المؤسسة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

حصة السوق المستهدف = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات السوق المستهدف

الحصة السوقية النسبية = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات أكبر المنافسين في السوق

¹ - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 85-86.

² - بن سدبرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص27.

وتؤثر نسبة الحصة السوقية النسبية على القوة التنافسية للمؤسسة، فكلما إقتربت من الواحد، فإن ذلك يعني أن للمؤسسة قوة تنافسية كبيرة في السوق، أما إذا كانت النتيجة تساوي الواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ج. النمو السنوي للمبيعات : تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية ويعتبر النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاحها في نشاطها وعلى زيادة حصتها السوقية مما يدعم من موقفها في السوق.

ويتم تحديد كيفية الوصول لأهداف المبيعات وأيضا مقاييس إنجازها، عن طريق التخطيط للمبيعات الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة في عملية التخطيط التسويقي، حيث يستخدم بيانات البحث والمراقبة على المبيعات الحالية والمتوقعة ويمكن تنفيذه من خلال المراحل التالية¹ :

- تحديد الأهداف العامة للمبيعات حسب الفترات ، ولكل إقليم ومنطقة.
- تقرير مستوى مقبول من تكاليف البيع وإعداد ميزانيات التكلفة، وتتضمن تكاليف المبيعات ليس فقط تكلفة قوة العمل ولكن تكلفة الخصومات في السعر وخدمة المحاسبين وتسوية الشكاوى.
- تحليل نتائج المبيعات التي تم تحقيقها في كل منطقة لتحديد الجهود التي ستؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحليل إمكانية ربح المنتج، وبالتالي يمكن توجيه الجهد من خلال التخطيط والتحفيز، بحيث يمكن الحصول على أفضل العائدات.
- تقدير الكم المطلوب لعدد أفراد المبيعات وكيفية إنتشارهم ميدانيا، وتحضير الجداول الزمنية لمهام كل منهم.
- تحديد مقاييس كمية من أجل طلبات المبيعات والتي تتعلق بمحتوى الطلب إحتياجات العميل، جودة الطلب ، مدى تحقيق ممثل المبيعات لعلاقة جيدة مع العميل.
- إبتكار برامج تدريبية لإدارة ممثلي المبيعات لتحسين ورفع أدائهم.
- تصميم خطط الحوافز التي سوف تدفع المجهود نحو تحقيق الأهداف المخططة.

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية للحكم على مدى جودة الميزة التنافسية هي² :

1. مصدر الميزة : ترتب الميزة التنافسية إلى درجتين:

¹ - محمد عبيدات، إستراتيجية التسويق، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص25.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99-100.

أ. ميزة تنافسية من الدرجة المنخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الأولية، حيث يسهل تقليدها ومجاراتها من المنافسين.

ب. ميزة تنافسية من الدرجة المرتفعة : المستوى التكنولوجي، تمييز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك إستنادا إلى المجهودات التسويقية ، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمتها تكاليف تحول مرتفعة ولها عدة خصائص:

➤ تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى أعلى.

➤ تعتمد على الإستثمار طويل الأجل والتراكمي في التسهيلات المالية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية : إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فإنه يمكن المنافسين من تقليدها، أما إذا تعددت المصادر فإنه يصعب عليهم التغلب على أثارها.

3. درجة تحسين والتطوير والتجديد المستمر : قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة الحالية ، فيجب على المؤسسة خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك بتغيير المزايا القديمة، وخلق أخرى جديدة ومن مستوى أعلى.

المطلب الرابع : سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

يقصد بمصطلح سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة تعتبر مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مجموعة من المخرجات، وقد أكد porter أن الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث أن كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية، حيث تعمل على تخفيض هيكل التكاليف وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز¹.

وترجع فكرة أن سلسلة القيمة تحقق المزايا التنافسية، إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة، بإعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتعرف سلسلة القيمة على أنها طريقة نظامية إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة حيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، وحسب Porter فإن سلسلة القيمة تحتوي على مجموعتين من الأنشطة² ، نوضحها في الشكل الموالي:

¹ - عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2013، ص 91.

² - عبد الحكيم جربي، مرجع سابق، ص92.

الشكل رقم (06): سلسلة القيمة.

البنية الأساسية التحتية					الأنشطة المساعدة
إدارة الموارد البشرية					
التطور التكنولوجي					
المشتريات					
الخدمات	التسويق والمبيعات	الإمدادات الخارجية	العمليات	الإمدادات الداخلية	الأنشطة الرئيسية

المصدر: عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2013، ص 92.

أولاً: الأنشطة الرئيسية.

وتتكون من الأنشطة التالية¹ :

الإمدادات الداخلية: جميع الأنشطة المتعلقة بالمدخلات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

العمليات: كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي.

الإمدادات الخارجية: تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة، من حيث النقل، التوزيع والتخزين.

التسويق والمبيعات: وضع الإستراتيجيات التي تجذب العملاء.

الخدمات: الأنشطة التي تهدف إلى دعم المبيعات من خلال كسب ثقة العملاء عن طريق خدمات ما بعد البيع.

ثانياً: الأنشطة المساعدة.

وتتمثل في² :

البنية الأساسية: تتضمن كل الأنشطة الآتية: الإدارة العامة، المحاسبة والتمويل، الجوانب القانونية وكل الأنشطة الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

إدارة الموارد البشرية: الإختبار والتدريب، وتنمية الأفراد.

التطور التكنولوجي: وتضم أنشطة متعلقة بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة.

المشتريات: وتتعلق بالأنشطة التي تسمح بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها.

¹ - عبد الحكيم جربي، مرجع سابق، ص 92.

² -- عبد الحكيم جربي، مرجع سابق، ص 93.

إن سلسلة القيمة توضح للمؤسسة جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية، وهذا ما يوضح للمؤسسة ما عليها القيام به مع إمكانيات المنافسين الحالية والمحتملة، وهو ما يجعل المؤسسة تحقق نشاطاتها بأقل تكلفة ممكنة وزيادة تميزها في السوق.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية في شبكة الإمداد والنقل.

مما سبق يتبين أن المؤسسات تسعى إلى إكتساب مزايا تنافسية من أجل تحقيق النجاح وزيادة الأرباح والإستمرار ولمواجهة البيئة الديناميكية والغير مستقرة التي تنشط فيها بالإضافة إلى المنافسة الشرسة وكسب ولاء العملاء وثقتهم، وذلك من خلال مختلف أبعاد الميزة التنافسية، وتعتبر إدارة شبكة الإمداد من أبرز الأدوات والوسائل الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية ولما لها من أهمية في تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق العالمي والمحلي، وقبل إبراز دورها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة وجب تقديم مفهوم لإدارة شبكة الإمداد : "وهي مجموعة الأنشطة والأعمال المتكاملة داخل المؤسسة، والمعنية بالتخطيط والتنفيذ، ومراقبة تدفق حركة السلع والخدمات من الموردين، حتى وصولها إلى العملاء في شكل منتجات نهائية، بأقل تكلفة ممكنة وبالجودة اللازمة، وفي الوقت والمكان المناسبين لإرضاء العملاء".

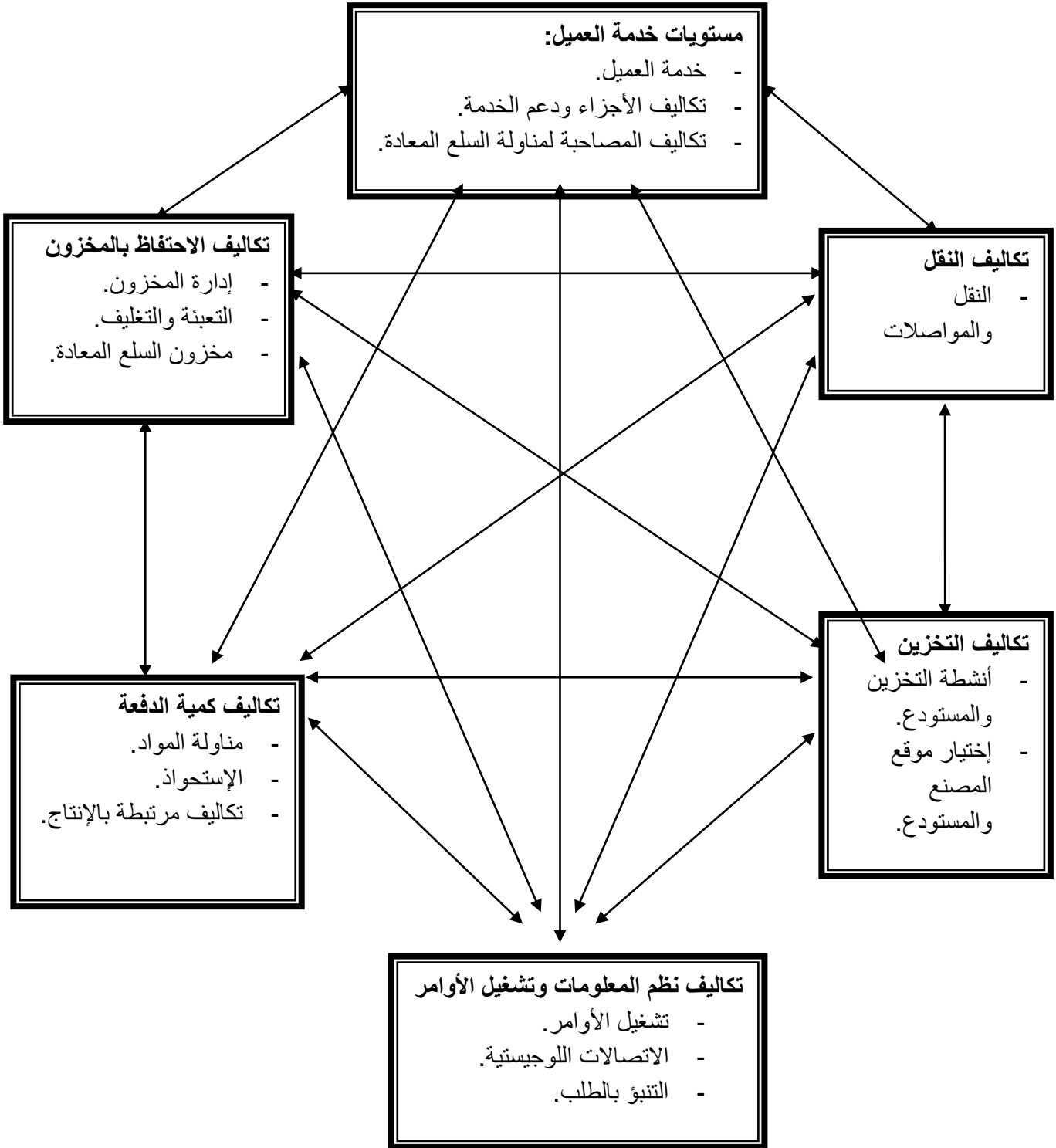
المطلب الأول : دور إدارة شبكة الإمداد في تخفيض التكاليف.

تسعى المؤسسات لتحقيق التحكم في التكاليف بشكل عام وعلى العديد من المستويات لذا سيتم تسليط الضوء على مختلف التكاليف التي تشملها شبكة الإمداد وإستراتيجيتها في تخفيض هاته التكاليف.
أولا : طبيعة تكاليف سلسلة التوريد.

يعد تحليل إجمالي التكلفة مفتاح إدارة شبكة الإمداد، فيجب أن يكون أحد أهداف المؤسسة الرئيسية تقليل إجمالي تكلفة الأنشطة بدلا من التركيز على كل نشاط بمفرده وتتحقق أقل تكلفة إجمالية عن طريق تخفيض إجمالي التكاليف الموضحة في الشكل الموالي الذي يوضح الفئات الستة الرئيسية لتكاليف شبكة الإمداد¹ :

¹ - جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، ، الادارة الاستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 78.

شكل رقم (07) : الفئات الستة لتكاليف شبكة الإمداد



المصدر: جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، الإدارة الاستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 77.

شرح التكاليف الستة لشبكة الامداد¹ :

1. **مستويات خدمة العمل** : تمثل التكاليف أو النفقات التي تتحملها المؤسسة لوضع نظم تعمل على تلبية طلبات عملائها، وتقديم خدمات ما بعد البيع وتعامل المؤسسة مع المنتجات المرجعة من طرف العملاء أو مردودات المبيعات من الوسطاء، وهي تشمل كل من تكاليف الطلب وكذلك تكاليف الأجزاء ودعم الخدمة والتكاليف المصاحبة لمناولة السلع المعادة، والتي لها تأثير رئيسي على إدراك العميل لخدمة التنظيم، وكذلك المستوى النهائي لرضا العميل.
2. **تكاليف النقل** : تشير إلى النفقات التي تتحملها المؤسسة لتحريك المواد الخام إلى المصنع أو المنتجات إلى الأسواق وتشتمل على كل من تكاليف شبكة النقل التي يتم من خلالها النقل، وتكلفة الوسائل المستخدمة في عملية النقل.
3. **تكاليف تشغيل الأمر ونظم المعلومات** : هناك جزء من تكاليف تشغيل الأمر ونظم المعلومات التي تتحملها المؤسسة للتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة في المستقبل للوفاء بها وتنفيذ الأوامر المستلمة من العملاء وإنشاء نظم إتصالات بين الأطراف المسؤولة عن أداء أنشطة الإمداد وذلك للتنسيق والتكامل فيما بينها، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بأنشطة مثل تشغيل أوامر العملاء وإتصالات التوزيع، والتنبؤ بالطلب، وتشمل تكاليف تشغيل الأمر، إدخال ونقل الأمر والتحقق من صحته ومناولته، والتكاليف الخارجية والداخلية المرتبطة به مثل: إخطار الناقلين والعملاء لمعلومات الشحن وإتاحة المنتج.
4. **تكاليف التخزين** : تشتمل على نوعين من التكاليف (تكلفة بناء المخازن والتجهيز للعمل الفعلي) وتظهر تكاليف التخزين من أنشطة التخزين، والمستودع، وعملية إختيار موقع المصنع والمستودع وتشمل كل التكاليف التي تتغير بسبب تغير في المستودعات أو مواقعها.
5. **تكاليف كمية أو حجم الدفعة** : تتواجد تكاليف كمية أو حجم الدفعة للإمدادات بسبب أنشطة الإنتاج والإستحواذ، وهي مرتبطة بالإنتاج والمشتريات والتي تتغير مع التغييرات في حجم دفعة الإنتاج وهي تشمل (تكاليف إعداد الإنتاج، مناولة المواد، والجدولة والتسهيل، إختلافات في السعر نتيجة الشراء بكميات مختلفة).
6. **تكاليف حفظ المخزون** : تشتمل على تكلفة الأموال المستثمرة في المخزن، تكاليف تخزين المنتجات، تكلفة العمالة المستخدمة، تكاليف خدمة المخزون مثل: التأمين والضرائب، إضافة إلى تكلفة تقادم المخزون، وهناك أربع فئات رئيسية لتكاليف حفظ المخزون² :

¹ - حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنسر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص30-32.

² - حسان محمد أحمد، مرجع سابق، ص33.

تكلفة رأس المال: أو تكلفة الفرصة والتي تمثل العائد الذي كان من الممكن للمؤسسة أن تحققه من النقود المرتبطة بالمخزون، إذا استغلته بطريقة أخرى.

تكلفة خدمة المخزون: والتي تشمل الضرائب والتأمين.

تكلفة مكان التخزين: والتي تشمل تكاليف مرتبطة بمكان التخزين.

تكلفة مخاطر المخزون: وتشمل التقادم والتلف، والفساد والنقل في نظام المخزون.

ثانيا : إستراتيجية إدارة شبكة الإمداد لتخفيض التكاليف.

يمكن لإدارة شبكة الإمداد لتخفيض التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة متمثلة في الأبعاد

الستة السابقة من خلال العديد من الإستراتيجيات :

1. **التغليف :** ينفذ التغليف وظيفتين أساسيتين (التسويق والإمدادات) ، وفي مفهوم التسويق يعمل التغليف

كصيغة ترويج أو إعلان، ويخدم التغليف في مجال الإمداد دورا مزدوجا، فهو يحمي المنتج من التلف أثناء تخزينه، أو نقله ما يعني تخفيض تكاليف مخاطر تلف وفساد المخزون هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للتغليف المناسب أن يجعل التخزين وحركة المنتج أسهل مما يقلل من تكاليف مناولة المواد.

2. **إختيار موقع المصنع والمخزن :** إن إختيار موقع المصنع والمستودعات في غاية الأهمية، ويمكن أن

تساعد أماكن المصانع والمستودعات الإستراتيجية في تخفيض تكاليف النقل من المصنع إلى المستودع أو من المورد إلى المصنع، أو من المصنع إلى العميل، هذا إضافة إلى الإمتيازات التي يتميز بها الموقع مثل معدلات العمالة، وخدمات النقل، وضرائب المدينة والمقاطعة، وتكلفة الأرض والأمور القانونية.

3. **إدارة تغيير السعر :** يجب أن تتحدى إدارة المشتريات الزيادات في أسعار المواد والمكونات ولا

يتعاملون معها كتكاليف يمرون من خلالها فقط، ومن المهم العمل مع الموردين لتقييد الزيادات في السعر في مستوى معقول وعادل، ويجب أن يؤدي قسم المشتريات ما يلي:

➤ طلب تبرير من الموردين لزيادة الأسعار.

➤ الحصول على مراجعة الإدارة للتغيير في السعر.

➤ تحديد إستراتيجيات للتعامل مع الزيادات في السعر.

4. **تحديد كمية أو حجم الدفعة الأمثل :** تتواجد تكاليف كمية أو حجم الدفعة الأمثل للإمدادات بسبب

أنشطة الإنتاج، وهي تتغير حسب التغير في حجم الإنتاج، وتشمل ما يلي¹ :

➤ تكاليف إعداد الإنتاج(الوقت اللازم لإعداد الخط، وتحديد موقع المورد، ووضع الأمر، عدم كفاءة

التشغيل عند بدء تشغيل الخط، أو عند ظهور مورد جديد على الساحة).

¹- حسان محمد أحمد، مرجع سابق، ص34.

➤ مناولة المواد، والجدولة.

➤ الإختلافات في السعر بسبب الشراء بكميات مختلفة.

إن هذه التكاليف يمكن أن تؤثر على كثير من التكاليف الأخرى، مثال ذلك المصنع الذي ينتج سلع إستهلاكية في دفعات إنتاج كبيرة يمكن أن يحصل على سعر جيد من الموردين، لكن بالمقابل يحتاج إلى مكان تخزين كبير أيضا وهذا يؤدي إلى زيادة تكاليف التخزين، كما يمكن أن تزداد تكاليف النقل أيضا عند إرسال شحنات جزئية أو مقسمة، لذا تسعى إدارة شبكة الإمداد إلى تحديد حجم الدقة الأمثل للتوريد وتأثير هاته التكاليف على بعضها البعض من أجل تخفيض مجموعها إلى أدنى حد ممكن.

5. **زيادة متطلبات المهارة :** مع تهديد زيادة التكاليف لنسبة المبيعات تستمر وظيفة الإمداد في الظهور في المؤسسات ويوجد الكثير من منفذي الإمدادات على مستويات مرتفعة، مثل الموجه ونائب رئيس في مؤسساتهم ، وكشفت الدراسات على مدى واسع من المسؤولية حيث ينفق نواب الرئيس والموجهون جزءا كبير من وقتهم خارج أنشطة الإمداد التقليدية، وعادة يكونوا مشمولين في التغليف، وتخطيط المنتج والتنبؤ، ومع هذه المسؤولية ظهرت الحاجة إلى التدريب في تقنية المعلومات، وإستغلال الآلات والمستودعات، بهدف الإستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات من أجل تخفيض التكاليف.

المطلب الثاني : دور إدارة شبكة الإمداد في المناولة والتسليم.

يعتبر نشاط المناولة والتسليم من الأنشطة الداعمة والمساعدة للتوريد، حيث يلعب دورا لا يقل أهمية في تحقيق خدمة العملاء وكسب ولائهم والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة شبكة الإمداد، حيث أن السلع عادة لا يتم إستهلاكها في مكان إنتاجها، ويقتضي سد هذه الفجوة تحريك السلع أو المنتجات بواسطة وسائل النقل، أو تخزينها في مخازن قريبة من أسواق الإستهلاك وتنطوي عمليات التخزين والنقل هذه بالضرورة على الحاجة لعمليات المناولة والتسليم لعدة مرات من أجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفعالة للعملاء¹.

ويعتبر Grosvenor Plowman أن الأسس الصحيحة لنظام التوريدات هي توفير المنتج الصحيح في المكان الصحيح في الوقت الصحيح وفي الحالة الصحيحة مع التكلفة الصحيحة لهؤلاء العملاء الذين يستهلكون المنتج².

وهناك نوعان من المناولة والتسليم، المناولة الميكانيكية التي تستخدم جهود العمالة المدربة مع بعض المعدات البسيطة، والمناولة الآلية التي تعتمد على الآلات الرأسمالية وتخفيض حجم العمالة إلى

¹ - ثابت إدريس عبد الرحمان، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية للإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص239.

² - العسكري أحمد شاكر، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص223.

الحد الأدنى، ويحتاج الأداء الجيد لهذا النشاط إلى توحيد الحمولات بتقليص عدد مرات المناولة، وبذلك تفادي الطرق المكلفة، وإستخدام التخزين العمودي للإستغلال الأمثل للمساحة، وترتيب مراكز الإنتاج مما يسمح بتحريك المواد في أقل وقت ممكن، وبذلك فإن مناولة المواد وتسليمها تهتم بكل وجه من أوجه حركة أو تدفق السلع المنتهية في المصنع أو المستودع، وتأخذ أهداف مناولة المواد¹ :

➤ تقليل مسافات الحركة.

➤ تقليل الأجزاء التي يجري عليها العمل.

➤ إلغاء المناولة كلما كان ذلك ممكناً.

➤ تقليل الخسائر من الفاقد، والكسر، والتلف.

ونظراً إلى أن المناولة لا تضيف قيمة بصفة عامة للمنتج فيجب أن تكون أقل ما يمكن.

المطلب الثالث : دور إدارة شبكة الإمداد في تحقيق ميزة التركيز والتمايز.

أولاً : تحقيق ميزة التركيز.

هي إستراتيجيات تقوم على أساس قيام المؤسسة بالتخصص بطرق لا تتمكن المؤسسات القائدة في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها ومما يساهم في تمكين المؤسسة من خلق مواقع خاصة بها تمنع المؤسسات الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد².

إن تركيز المؤسسة على قطاع معين فهي سنكشف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات إقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكنها من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وهذا بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وهذا حرصاً على تحقيق مركز تنافسي، أي بالإعتماد على شبكة الإمداد تركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة ميزة تنافسية في السوق، ومنه تتضح مكانة إدارة شبكة الإمداد في إستراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن شبكة الإمداد سبب في تحقيق إستراتيجية التركيز متميزة لأحد القطاعات ومنه تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة³.

¹ - مرجع سابق، ص223.

² - وليد عباس حر واخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 173، ص05.

³ - هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2000، ص73.

ثانيا : تحقيق ميزة التمايز.

بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكتف إختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يكون الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، والتوزيع بإعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي التي تمر بمرحلة التخزين، والتي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقدم الخدمات لهم هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، فالإمداد له دور كبير في تحقيق التميز إما عن طريق التمايز بالمرونة، التمايز بالجودة، التمايز بالوقت (التسليم)، والتي سيتم توضيحها فيما يلي¹ :

1. التمايز بالمرونة : تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإستجابة السريعة لمتغيرات التي قد تحدث في حاجات و رغبات العملاء، حيث المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعمليل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج أي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة، ومرونة المزيج أي قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

➤ **مرونة الحجم :** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

➤ **مرونة التسليم :** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

2. التمايز بالوقت (التسليم) : تهتم المؤسسات على ضرورة تحقيق المنافسة المعتمدة على الوقت، وبالأخص فإن تقليل الوقت أو المدة الزمنية اللازمة للوصول للمستهلك النهائي، وتوريد المنتجات، بحيث أصبح واحد من القوى الرئيسية التي تقود بها المؤسسة إلى المساهمة الإبداعية في إدارة شبكة الإمداد، وإدخال منهج وأسلوب إدارة شبكة الإمداد الفعال يعود إلى تحقيق التخفيضات المؤثرة في الدورة الزمنية المطلوبة لنقل والتوزيع المراد على الأعضاء في شبكة الإمداد وصولا إلى المستهلك النهائي، فالمقصود بزمان الدورة Cycle Time هو مجموع الزمن المطلوب لإكمال العملية التجارية، فإن تحديد وتحسين و إختزال العمليات المستهلكة للزمن تمثل واحدة من المساحات الأساسية لإدارة شبكة الإمداد، كما أن تقليل زمن الدورة لا يعني فقط إنجاز العملية بسرعة وإنما يتعلق بإنجاز العملية المحددة بفعالية، وبالتركيز على العمليات الأساسية Ke-processus تستطيع المؤسسات من

¹ - علي فلاح الزغبي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والإمداد)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص66-67.

تحسين الأداء في زمن الدورة والتحسينات الأخرى التي من المؤكد أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية في شبكة الإمداد¹.

3. **التمايز بالجودة :** تعد مطابقة المشتريات مع الطلب أحد أولويات إدارة الإمداد، والتي من مكوناتها إدارتي المشتريات والطلب، فمن الضروري تسليط الضوء على الشراء والطلب كعنصرين مهمين من عناصر إدارة الإمداد إضافة للجودة التي تعد ركنا أساسيا في إدارة الإمداد التي كانت تشكل أحد العناصر المهمة لإدارة شبكة الإمداد².

في مجال الأعمال والأنشطة الصناعية، حيث يمت تعريف وتحديد الجودة على أساس العلاقة بالحاجة أو الوظيفة التي تحققها الجودة، ولكن ملائمة الصنف لإشباع حاجة حالية معينة، ومنه فإن التصميمات والمستفيدين والمشتريين شاغلهم الأساسي تطوير مواصفات المواد بحيث تنطبق في جودتها مع خصائص الجودة المطلوبة لإشباع حاجة معينة، وبالتالي نجد أن الجودة فيما يتعلق بتنمية وتطوير المنتج وتوصيف المواد ما هي إلا مسألة ذات علاقة بالحاجة أو الإشباع المرغوب فيه ، بعد تحديد الجودة فإنها تحدد الشروط الواجب توفرها في الأصناف وهي ما يتم الإلتزام بيه حيث نجد أن الجودة بالنسبة للعاملين في مجال الشراء والموردين ما هي إلا تطابق مع الإشتراطات المطلوبة³.

تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن لا يكفي لوجود عوامل تؤثر في مثل هذه القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالات، والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والحوافز)، فالتصميم الجيد وحده لا يؤدي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج سلعة أو خدمة يكون رديئا، نتيجة الآلات والمعدات أو المواد بعد تسلمها، ليس من المهم أن تؤدي السلعة المهمة المطلوبة، بل أن أسباب كثيرة تؤدي إلى إختلال الأداء عما هو متوقع، وبغض النظر عن الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء بسحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح والصيانة.

تعتبر عملية توطيد العلاقة مع الموردين مبدأ مكملا ومتكاملا مع مبدأ التركيز على العميل والإنطلاق منه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسة تحتاج إلى مدخلات مادية من خارجها، و لن تتمكن من تلبية رغبات وتوقعات العملاء ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة لتحقيق ذلك، أي أن الخلل في الجودة الكمية أو التوقيت في تلبية إحتياجات المؤسسة من المدخلات يؤدي إلى إضعاف

¹ - عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 255.

² - عبد القهار حنفي، إدارة المواد والإمداد (المشتريات والمخازن)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 73.

³ - الطائي يوسف جحيم وآخرون، نظام إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

قدرتها على تحقيق رضا العملاء، وهكذا فإن قدرة المؤسسة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع لمدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معا في تلبية إحتياجاتها ورغباتها¹.

المطلب الرابع : دور إدارة شبكة الإمداد في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة.

إن المؤسسات تحتاج عموما إلى إعادة تشكيل أو بناء شبكة الإمداد لتصبح موجهة بشكل أفضل نحو الزبائن، وبشكل أكثر دقة تحتاج المؤسسات لأن تعدل شبكة إمدادها القائمة لتصبح أكثر قدرة على الإستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار أو منحها القيمة الأكبر وبشكل فاعل من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويتم ذلك من خلال شراكات جديدة، أو الإستثمار في التكنولوجيا فضلا عن تطوير منتجات جديدة، وللوصول إلى هذه الغايات يترتب عليها أن تنتبه إلى المجالات التالية² :

1. **بناء شبكات الإمداد لغاية تحقيق الأهداف :** أي بناء شبكات أعمال التوريد لتوصيل المنتجات والخدمات المطلوبة من خلال عمليات إبتكارية ومرونة عالية في الإستجابة لمتطلبات الزبائن والتغيرات التي تطرأ عليها بكفاءة وتحقيق القيمة لكافة الأطراف المعنية.
2. **تسريع عمليات الإبتكار :** تتم عمليات تسريع الإبتكار من خلال طرح منتجات جديدة ونقلها بسرعة مقبولة إلى المستودعات ومن ثم إلى قنوات التوزيع المختلفة، وبما أن شبكة الإمداد هامة جدا لسرعة الإبتكار ولتحقيق فرص النمو المالي للمنظمة يجب أن تركز عمليات تحسن شبكة الإمداد على الجوانب التالية³ :

- الدخول إلى الأسواق في الوقت المناسب حيث تحتاج المؤسسات لطرح منتجاتها في الأسواق في وقت مبكر من منافسيها هادفة إلى توليد الدخل المالي بشكل مبكر.
- التكامل الداخلي: إن التخطيط المتبادل بين وحدات الأعمال المختلفة يساعد على تسريع الإبتكار والإنغمار المبكر في الشراء، والتصنيع والتوريد وخدمة الزبائن وتعظيم الأرباح.
- الشراكات الخارجية: تشير الدراسات والبحوث إلى أن الكثير من الصناعات المختلفة تتشارك إلكترونيا بالمعلومات كمواصفات المنتجات الجديدة، كما تشير أيضا إلى أن توسعة آفاق التعاون المبني على المصالح مع الموردين سيكون حاسما في الوصول إلى مستويات جديدة من كفاءة المنتجات والخدمات.

3. **مواجهة التبعات المترتبة عن الإبتكار :** إن لكل إبتكار جديد تبعات ونتائج سلبية كانت أم إيجابية تترتب على طرح ذلك المنتج إلى السوق، لذا يتوجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق جودة أداء

¹ - رشا أكرم لعمايرة، منظومة الدعم اللوجيستي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 44.

² - شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 201.

³ - مرجع سابق، ص 202-203.

المنتج حتى يؤدي الأغراض التي صنع من أجلها ويلبي رغبات الزبائن في نفس الوقت، إن لم يكن يفوق توقعاتهم.

4. التفكير خارج الإطار التقليدي لشبكة الإمداد : تتم عمليات التفكير من خلال وسائل متعددة والعمل بفاعلية مع الشركاء ومن خلال تبني وبناء Brain Storming من أهمها العصف الذهني وبناء وسائل جديدة للتعاون المبني على مصلحة الشركاء.

5. الرافعة التكنولوجية : الإستعانة بالرافعة التكنولوجية من خلال الإستثمار أو تبني تكنولوجيا جديدة وبوسائل إبتكارية لتطوير المنتجات الحالية للمؤسسات أو تقديم منتجات جديدة.

6. الإتصال بالأسواق الخارجية : من خلال الإتصالات الخارجية مع سوق العرض يمكن أن تحصل إدارة شبكة الإمداد على معلومات مهمة عن التقنيات الجديدة والخدمات والمواد الجديدة، ومصادر التوريد الجديدة والتغييرات في ظروف السوق، وبتوصيل هذا الذكاء التنافسي تستطيع إدارة شبكة الإمداد أن تساعد في إعادة تشكيل إستراتيجية التنظيم للإستفادة من ميزة الفرص الموجودة في السوق.

7. إدارة وتطوير العلاقة مع الموردين : يمكن أن تساعد إدارة شبكة الإمداد في دعم النجاح الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق تعريف، وتطوير موردين جدد، والموردين الموجودين، ويمكن أن يقلل الشمول المبكر للموردين في تطوير المنتجات، والخدمات الجديدة، أو التعديلات على العروض الموجودة من أوقات التطوير، ومن ضمن أنشطة الإمداد الأولية التي تؤثر على مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يوجد إختيار المورد وتطويره.

وفي عملية التوريد قد يكون النشاط الأكثر أهمية إختيار أفضل مورد من الموردين الممكنين، وتكون عملية الشراء معقدة بسبب تنوع الموردين الذين يجب أخذهم في الحسبان عند إتخاذ مثل هذا القرار، لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار ما يلي عند إتخاذ قرار المشتريات¹ :

- وقت الإنتظار والتغيرية فيه.
- وقت التعطل بسبب أخطاء المورد.
- سهولة الصيانة أو التشغيل.
- فشل المنتج بسبب أجزاء أو مواد فاشلة.
- المواصفات التقنية.
- الخدمات التقنية والتدريبية المقدمة.
- الخبرة السابقة مع المورد.
- السمعة الشاملة للمورد.
- مرونة البائع في التأقلم مع إحتياجات الشراء للمؤسسة.

¹ - جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، مرجع سابق، ص461.

خاتمة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها ومصادرها ، بالإضافة إلى أسس بناء المزايا التنافسية كما تم تناول أنواع الإستراتيجيات التنافسية ، فهي تحقق ميزة تنافسية من خلال الريادة في التكلفة ، التميز والتركيز ، ومن أهم المصادر التي تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ، وتعتبر شبكة الإمداد أحد أهم المصادر المساهمة في تدعيم تنافسية المؤسسات، إذا ما تم التخطيط لها وإعتمادها بشكل سليم ، حيث أن لها دور مهم في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

من الضروري التأكيد على الحاجة إلى الحصول على مزايا تنافسية أو السعي إليها باستمرار، ليس فقط من ناحية الإبداع أو توفير منتجات متميزة عن المنافسين أو تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية متميزة عن الغير ، وإنما التميز أيضا على مستوى سلسلة التوريد من خلال خلق القيمة للزبائن وتعميق العلاقات معهم ، وتسريع حركية المواد الأولية والمنتجات، فضلا عن ضمان التدفق الداخلي للمعلومات وإتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

تمهيد:

من خلال الخلفية النظرية والتي تم اعتمادها لانجاز هذه الدراسة والتي تهدف لدراسة شبكة الإمداد والنقل في المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال الفصول النظرية تم تناول مختلف الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بالإمداد وشبكة الإمداد ووظيفة النقل مع إبراز أهمية كل من منها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى توضيح مختلف المفاهيم والاستراتيجيات المتعلقة بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها والتي تساعد المؤسسة في اكتساب واختراق أسواق جديدة أو المحافظة عليها، ومن أجل معرفة دور شبكة الإمداد والنقل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية وقع الاختيار على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية والتي تعتبر من المؤسسات الصناعية الرائدة والتميزة في الجزائر.

وفي هذا الفصل ستتم محاولة معرفة تأثير أنشطة الإمداد (شبكة الإمداد ووظيفة النقل) في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود و دورها في تحقيق ميزة تنافسية لها، ومنه قسم هذا الفصل إلى مبحثين إثنين وهما:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

المبحث الثاني: شبكة الإمداد والنقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

سيتم في هذا المبحث تقديم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ، والتي تعتبر من أكبر وأشهر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وسيتم إعطاء نشأتها وتطورها، بالإضافة لتعريفها وتوضيح مختلف أهدافها ونشاطاتها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

نتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: نشأة المؤسسة.

يعد مجمع عمر بن عمر مؤسسة عائلية وترجع فكرة تأسيسه إلى سنة 1984 على يد أب العائلة عمر، والتي تعتبر مؤسسة ذات مسؤوليات محدودة، تتخصص في إنتاج المواد الغذائية، توجه إنتاجها للاستهلاك الداخلي والتصدير خارج الوطن، وفي سنة 1986، انطلق أول إنتاج للمجمع في مجال تعليب المواد الغذائية خاصة تعليب الطماطم المعلبة، ببلدية بوعاتي محمود قالمة¹.

وتسلم الأبناء مهمة قيادة وتسيير المؤسسة بعد وفاة الأب، وقاموا بتطوير المؤسسة وتوسيع مجال نشاطها لتصبح مجمع يضم ثلاثة وحدات: مؤسسة المصبرات (CAB) التي تنتج المصبرات بمختلف أنواعها ومؤسسة مطاحن بن عمر (MAB) التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى مؤسسة العجائن بمختلف أنواعها في ولاية قالمة والتي أصبحت اليوم من أبرز الإنجازات الرائدة على المستوى الوطني².

وقد تم تأسيس مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، وذلك بعد إجراء أبحاث ودراسات أولية كالتركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة ومصادر وإمكانيات التمويل، وأنداك توكلت مؤسسة إيطالية رائدة مهام الإنجاز بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية والتي شرع فيها يوم 28 ماي 2000، حيث كانت مدة إنجاز المطحنة الأولى 18 شهرا سعتها 300 طن، وبدأت أول عملية الإنتاج في 27 ماي 2002 وبعدد عمال يقدر ب 34 عاملا على مساحة 3.5 هكتار، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة تنتج 400 طن خلال 24 ساعة في 04 مارس 2005، أما الإنتاج بدأ وانطلق في جويلية 2006، نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، حيث أصبح الإنتاج الكلي للمؤسسة يقدر ب 700 طن خلال 24 ساعة.

¹- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

²- المرجع السابق.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

ثانياً: تعريف وحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ببوعاتي محمود " CAB " :

ترجع فكرة تأسيس مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر إلى المرحوم الأب السيد عمر كما ذكر أعلاه وقد كان ذلك سنة 1984، وبعدد عمال قدره 600 عامل ويقدر حالياً ب 800 عامل. يحدها شرقاً بلدية الفجوج وشمالاً بلدية الشمالية أما غرباً بلدية بكوش وجنوباً الركنية، وتتربع على مساحة تقدر ب 37.000 م² والمتخصصة في إنتاج الطماطم المعلبة، إذ تقدر القدرة الإنتاجية ب 50 طن يومياً، وتضم نوعان من التركيز: طماطم بتركيز 28 % وطماطم بتركيز 22 % . أما المنتج الثاني هو: الهرسية تقدر قدراتها الإنتاجية ب 10 طن في الساعة وتحمل أحجام مختلفة 2 كلغ و 1 كلغ¹.

أما المنتج الثالث هو: مربى المشمش بقدرة إنتاجية تقدر ب 10 طن في الساعة، كما أنه هنالك منتج بالمايونيز . ويقدر عدد العاملين في هذه المؤسسة ب 380 عامل منهم 38 إطار و 56 عمل منقذ، 277 عامل مطبق . أما حالياً فلق بلغ عدد العمال ب 580 عامل وتطور في قدرتها الإنتاجية ب 700 طن، ورأس مالها الإجتماعي يقدر ب 600.000.000 دج، والكائن مقرها الإجتماعي بالعنوان التالي: بوعاتي محمود ولاية قالمة².

المطلب الثاني: مجالات نشاط مجمع عمر بن عمر.

لمجمع عمر بن عمر ثلاثة مجالات أساسية تتمثل في:

1. الوحدة الإنتاجية لتحويل القمح:

تتلخص بإنتاج أجود أنواع القمح اللين والصلب (قالمة، قسنطينة، ميله) حيث بلغ المسافة في عام 2013 أكثر من 3200 هكتار وانتاج في حدود 63 ألف قنطار أي بمردود معدله 20 قنطار في الهكتار باستخدام المواصفات التكنولوجية للقمح الصلب الذي يتم حصاده وتحويله وإجراء التجارب الضرورية على مستوى مركبات مجمع عمر بن عمر، كما ينشط في صناعة الدقيق والعجائن الواسعة الإستهلاك.

2. الوحدة الإنتاجية لإنتاج المصبرات: حيث تقوم بإنتاج الطماطم بأحسن طرق الإنتاج والتصنيع

وهذا لتمكين المستهلك في السوق الحصول على طماطم صناعية أو طازجة بأسعار تنافسية وجودة عالية، إذ تغطي هذه الوحدة من المجمع 50 % من حاجيات الأسواق الجزائرية من طماطم صناعية، و 50 % من الهريسة، وفي نفس الوقت يقوم بتصدير بعض المنتجات الى دول عربية وأوروبية منها : العراق، ليبيا ، الإمارات العربية المتحدة بلجيكا، إيطاليا و فرنسا.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.
² - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

ويعتبر مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية واحدا من أهم الإستثمارات في مجال الصناعات الغذائية التي دخلت منتجاته المتنوعة إلى مختلف الأسواق العالمية بما فيها أسواق الدول العربية والأوروبية.

3. **التنمية الفلاحية:** تقوم هذه الوحدات بمختلف الزراعات التي يحتاجها المجمع من طماطم فلفل والفواكه التي تستعمل في إنتاج المربي بالإضافة إلى عمليات البحث والتطوير المستمرة والدائمة من أجل تحسين نوعيتها وجودتها بالإضافة للتعاون مع عدة فلاحين في الولاية من أجل زيادة وتحسن الإنتاج.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

لمؤسسة عمر بن عمر عدة أهداف وغايات كأبي مؤسسة اقتصادية تسعى وراء تحقيقها نذكر البعض منها في ما يلي ¹ :

- ❖ تعظيم وتحسين مردودية المؤسسة من خلال رفع حجم المبيعات من خلال علاقات متميزة مع جميع المتعاملين معها.
- ❖ الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصة سوقية أكبر.
- ❖ تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها من خلال البحث والتطوير.
- ❖ تهدف إلى كسب ونيل رضا الزبائن.
- ❖ تحقيق ميزة تنافسية محلية ووطنية والمحافظة على استمراريتها، وتلبية الطلب على الموارد الاستهلاكية المصدرة في السوق المحلية وتحقيق الجودة والتميز.
- ❖ الوصول إلى الأسواق الدولية، والمساهمة في زيادة نمو الاقتصاد الجزائري.
- ❖ تسعى لتحقيق مستوى معين من الأرباح والقيام على تعظيمها.
- ❖ تهدف المؤسسة لمحاربة البطالة وذلك عن طريق إدماج الشباب والعمل على تكوينهم.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية.
- ❖ توسيع المؤسسة وتوسيع مجالات نشاطها وذلك للبقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة في السوق.
- ❖ تنمية وتكوين الإطارات والخبرات والكفاءات للرفع من طاقة الإنتاج خاصة من ناحية الكمية، الجودة والسعر.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

في هذا المطلب سيتم عرض هيكل المؤسسة ثم تعريف بمختلف المديريات التي تحتويها.

أولاً : مخطط لمختلف وحدات مجمع عمر بن عمر.

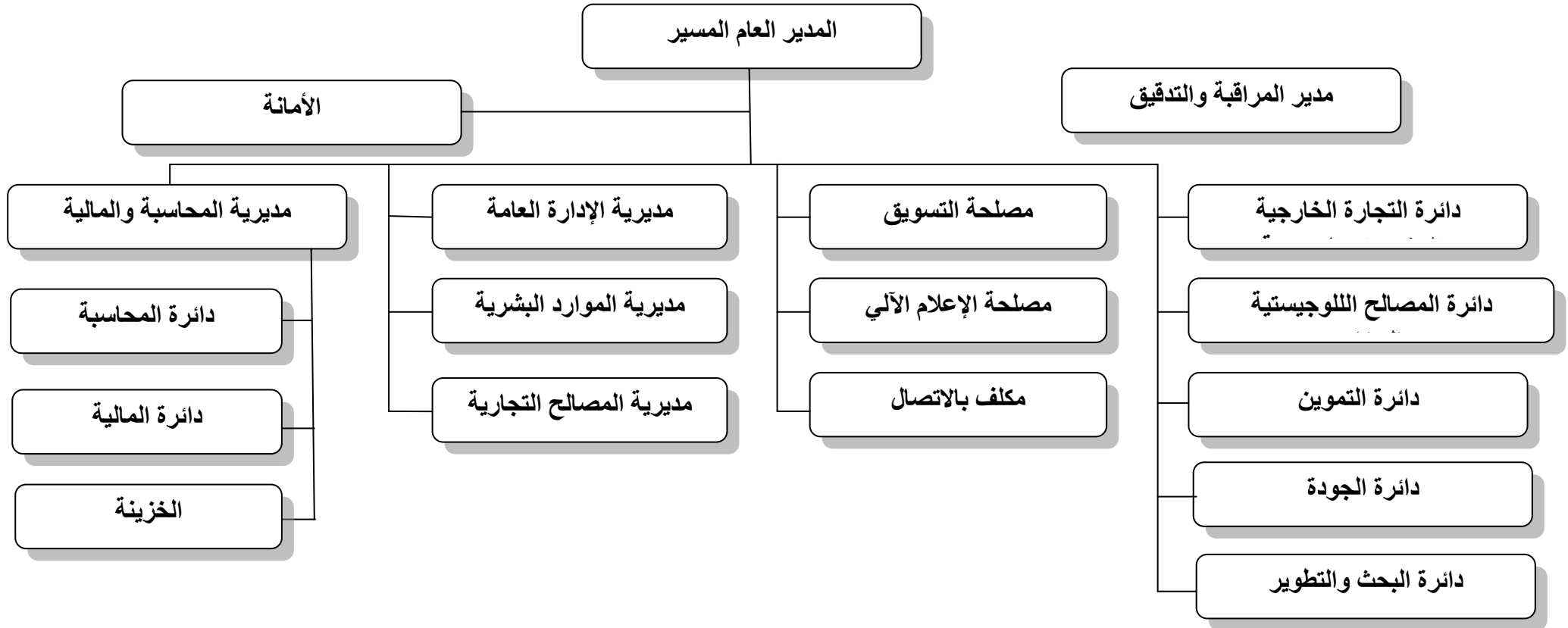
الشكل رقم (08): مخطط يبين مختلف وحدات مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: المعلومات المقدمة من طرف مديرية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "بوعاتي محمود" CAB
الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: المعلومات المقدمة من طرف مديرية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

تعريف مديريات المؤسسة

ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة المديريات التالية¹:

1. المديرية العامة:

توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ مختلف القرارات بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي يقوم بها، وعموماً تنحصر أهم الأهداف المسطرة فيما يلي:

- ❖ إدارة وتسيير مختلف الشؤون وتعاملات المؤسسة.
- ❖ الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفقاً لما هو مخطط له.
- ❖ تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المالح والأقسام.
- ❖ تقوم بإصدار النظام الداخلي والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين.
- ❖ التنسيق بين مختلف الوظائف.
- ❖ إعداد الإستراتيجيات والمخططات والعمل على تنفيذها.

2. المديريات الفرعية: و تتمثل في:

أ. **مديرية المحاسبة والمالية:** تعمل على تسيير أموال المؤسسة وجلب الموارد الضرورية لتلبية حاجياتها وتهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار وعن طريقها تحدد الوضعية المالية في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية والهيكل الحكومية، و تسعى أيضاً إلى متابعة تسجيل جميع العمليات والمعاملات المالية والمحاسبية مع المتعاملين الداخليين والخارجيين للمؤسسة، ومتابعة وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها بهدف معرفة المركز المالي ومكانتها الإقتصادية.

ب. **مديرية إدارة الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن شؤون العمال الإجتماعية والمهنية وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم و إحترام القوانين وتنظيم العمل.

ج. **مديرية التجارية:** تقوم على الإشراف و المتابعة على الأعمال التجارية ومراقبتها لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق رقم الأعمال المطلوب و تنقسم إلى:

❖ **مصلحة التسويق:** تهتم ببيع وتسويق المنتج النهائي.

❖ **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء المواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية.

د. **دائرة المصالح اللوجيستية والتخزين:** تهتم بدعم المديريات الأخر بالتجهيزات اللازمة من خلال:

1- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق ايجار وسائل النقل.
- ضمان نقل العمال.
- صيانة وسائل كل المؤسسة.
- تسيير قطع الغيار المستهلكة.

ه. مديرية الإنتاج:

❖ **مصلحة الإنتاج:** تعمل على توفير المادة الغذائية المتمثل في منتج الطماطم وتحويلها إلى مصبرات والفلل وتحويله إلى الهريسة والمشمش ويقوم على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الإنتاج الذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير العملية بتنسيق مع الوظائف الفرعية للمراقبة وفرع التعبئة.

❖ **المخبر (مصلحة مراقبة النوعية):** وهي المصلحة التي تسهر على تحقيق الجودة المطلوبة.

و. مديرية الصيانة: وتضم:

❖ **مصلحة الصيانة:** تعتبر ضرورية بالنسبة للمؤسسة حيث أن معظم نشاطها يرتكز وبشكل كلي على آلات إنتاج المنتج النهائي وتقع المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق عمال الصيانة.

❖ **المصلحة التقنية:** تقوم بمختلف العمليات التقنية الخاصة بدائرة الإنتاج من توجيه وتشخيص مختلف أجهزة الإنتاج والظروف الضرورية الملائمة لسيرورة تلك الأجهزة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المبحث الثاني: شبكة الإمداد والنقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

في هذا المبحث سنحاول التعريف بشبكة الإمداد في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر من خلال إجراء مقابلة مع مختلف رؤساء المديريات والدوائر بالإضافة إلى الملاحظة ومعاينة مختلف العمليات التي تتم على مستوى هذه الأخيرة وذلك طيلة أيام التربص، بالإضافة إلى محاولة التأكد إذا كان لشبكة الإمداد والنقل الفضل في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

من الفصول النظرية عرفت شبكة الإمداد على أنها تعتبر أوسع والتي تعرف على أنها توجه جديد في الإدارة الحديثة وأداة لتحقيق التوازن بين التكلفة وأداء المؤسسات، وذلك من خلال أنشطة المؤسسة المتتالية (من مورد موردي المنتجين إلى العميل النهائي)، والبحث عن التكامل مع الموردين والعملاء.

ويتبين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة احتواءها على دائرة اللوجيستيك الذي يسعى إلى تطبيق مختلف مهام الإمداد وهي مصلحة مستجدة في مؤسسة المصبرات الغذائية حيث استحدثت في سنة 2016، بغرض زيادة التفاعل والتنسيق بين مختلف المديريات الأخرى وحتى بين وحدات المجمع، من مهامها أيضا برمجة ومعالجة الطلبات وبرمجة ومراقبة عمليات نقل المواد الأولية والمنتجات المصنعة والنصف مصنعة، مراقبة المخزون وبرمجة ومتابعة عملية تحريك المواد الأولية عند البدء والنتهاء من عملية الإنتاج .

وتتقاسم بعض المهام مع دائرة التجارة الخارجية والشراء وذلك عند اتخاذ قرار استيراد مواد أولية أو معدات وآلات اللازمة لعملية الإنتاج، وإدارة العلاقة مع الموردين والعملاء الحاليين وذلك بإتباع ملفاتهم لدى المؤسسة والبحث الدائم عن فرص جديدة مع موردين وعملاء جدد.

وتتم عملية الإتصال داخل وخارج المؤسسة عن طريق نظم معلومات مع إستخدام على الورق وذلك بسبب الأعطال التي تحدث أحيانا في نظم المعلزمات والتي تعرقل تدفق المعلومات وتأخر عمل المؤسسة، ويحتوي نظام معلومات المؤسسة على ما يلي:

❖ **الأجهزة:** تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلزمات وتتمثل في مجموعة الأجهزة التي تتمثلها المؤسسة من جهاز حاسب (Serveur) والحواسيب المكتبية، حيث كل مكتب مجهز حاسوب على الأقل مرتبط بالإنترنت، وتعتبر هذه الحواسيب عالية التكنولوجيا وتتمتع بقدرات تشغيل عالية، والمتمثل في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

جدول رقم (01): أجهزة الحاسوب المستعملة بالوحدة

الحاسب (Serveur)	الحواسيب المكتبية
- Marque HP PROLIANT DL 380	- Marque Dell
- Proceceur Intel xoon E5-2400 v2	- Processeur intel core i7
- Mémoire 12 Go de RAM	- Disk dur 1 tera o, 512 Go
- Disk Dur 2 tera o SSD	- Windows 7 rpofissionnel

المصدر: مصلحة الإعلام الآلي.

❖ **شبكة الاتصال:** تعتمد المؤسسة على الانترنت بين كل مستويات المؤسسة لتبادل المعلومات والاتصال داخليا، وكذلك الحصول على معلومات على الموردين وغيرهم.

❖ **البرامج:** تعتمد على برنامج حاسوبي (CSB-SYSTEM) و (Easy Gestion) في التسيير والتنسيق والربط بين مختلف الدوائر من بدء بعملية الشراء حتى تسليم المنتج النهائي. وتستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، الذي تم اعتماده في سنة 2016 بتكلفة 4 مليار.

حيث أن نظم المعلومات هذه تخدم مصالح المؤسسة لأنها تقوم بتسهيل تدفق معلومات بين مختلف الدوائر في الوقت المناسب من كل مرحلة من مراحل مختلف العمليات.

وتسمح لها بالبحث عن موردين جدد بسهولة بالإضافة إلى إحتوائها على ملفات للموردين الذين سبق التعامل معهم ومعلوماتهم (الأسعار، جودة منتجاتهم، عملائهم).

المطلب الأول : وظيفة الشراء والتمويل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

وظيفة الشراء تعتبر وظيفة إستراتيجية في كل المؤسسات وتدخل في الاستراتيجيات والسياسات العامة الموضوعة مسبقا من المؤسسة.

تأخذ وظيفة الشراء أهمية كبرى في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر للمشاركة الفعالة في مردودية المؤسسة، باعتبارها وظيفة أساسية واستراتيجية تسمح لها لزيادة مردودية المؤسسة وتقليل من التكاليف وتوفير والحفاظ على قيمة مهمة من العملة الصعبة والتي بدورها تساهم في تمويل الاقتصاد الوطني وانعاشه.

وبسبب الأهمية التي تعطى لوظيفة الشراء من طرف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قامت هذه الأخيرة بالاستعانة بفريق من الخبراء في التمويل لمساعدتها على تأدية الوظيفة على أفضل وجه ممكن، بعد معاينة وفحص إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بالإضافة إلى أهداف التي

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

تصبر لها، وضع هؤلاء الخبراء نموذج لعمليات الشراء والتموين لتسير عليه العملية منذ التنبؤ تولد الحاجة إلى غاية استلام ودخول للمخازن، حيث أن المؤسسة تتبع هذا النموذج في كل عمليات الشراء. وفيما يلي بعض النقاط الأساسية من النموذج الذي تعتمده المؤسسة:

❖ وظيفة الشراء تقسم إلى مهمة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل:

1. مهمة طويلة الأجل:

- التنبؤ بالحاجة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.
- تنوع مصادر التموين، وأساليب اختيار الموردين ونظام تقييمهم.

2. مهمة متوسطة الأجل:

- التنقيب والبحث الدائم عن الموردين، ودراسة سوق الموردين.
- وضع ملف خاص بالموردين متابعم وتقييمهم.
- القيام بالمفاوضات مع الموردين.

3. مهمة قصيرة الأجل:

- مراقبة الفواتير.
- مراقبة كمية ونوعية.
- ❖ استراتيجية اتصالية : حيث أن المؤسسة تأخذ خطوة التقدم إلى الموردين بالاعتماد على معلومات ولا تنتظرهم حتى يأتون إليها وهذا للتفاوض معهم من موقع قوة وضمن تعاون أكبر من الموردين.
- ❖ إجراءات وتقنيات الشراء.
- ❖ ملف الموردين : تضعه المؤسسة بعد تحديد حاجياتها وقبل تحويلها إلى طلب في سوق الموردين، يتم تمييز فيه موردين محتملين وموردين حاليين وموردين مستقبليين.
- ❖ كيفية الدخول في اتصال مع الموردين.
- ❖ كيفية إجراء المفاوضات مع الموردين.
- ❖ كيفية إجراء المناقصات.
- ❖ تقوم مؤسسة عمر بن عمر جميع الموردين المتعاملين معها بتحميلهم أعباء نقل الموارد إلى غاية أماكن تخزينها هذا يسمح لها بتفادي أعباء النقل بصفة كاملة واجتناب المشاكل التي قد تحدث عنه في حال وقوع تلف عليها أو حصول حادث في الطريق حيث يضمن لها اجتناب التأخير الذي يخلق عن هذه المشاكل فلا يضر بمسار الإنتاج داخل المؤسسة فالمورد يكون ملزم بتسليم الموارد

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

سليم وكما متفق عليها بينهما ، يسمح لها كذلك بالتركيز أكثر على نقل ومناولة الموارد داخل المؤسسة بوسائل المؤسسة.

تقوم مديرية الشراء بإتباع هذا النموذج في كل المشتريات التي تقبل عليها بالتنسيق مع دائرة اللوجيستيك والمخزون التي تتابع ملف الموردين ومراقبة المخزون باعتماد على النظام المنبه **GMAO**، بالإضافة إلى دائرة التجارة الخارجية في حالة الحاجة إلى الاستيراد ودائرة الجودة.

وفي المجمل تقوم مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بمشتريات سنوية عامة لكل حاجيات الوحدات بالاستناد إلى الطلب المتوقع على منتجاتها، وتكون هذه المشتريات على المستوى المحلي والخارجي (استيراد)، وتخص عملية الشراء السنوية المواد الأولية، المكونات والمواد الكيميائية التي تدخل في الإنتاج، التعبئة والتغليف، المعدات والأدوات، قطع الغيار، ومشتريات موسمية للمحاصيل الزراعية (طماطم، فلفل، فواكه) التي تعتبر أساسية للمصبرات الغذائية، بالإضافة إلى مشتريات طارئة خلال السنة كآلات، قطع غيار... الخ.

هذا النموذج يسمح بتنسيق وترابط أفضل بين مختلف المديرية في المؤسسة وسد كل حاجياتها في الوقت والزمان المناسبين، ومنذ إتباعه من طرف المؤسسة وفر لها إمكانية الحصول على أجود المنتجات وبأقل تكلفة فبحسب مدير المشتريات وفر هذا النموذج على المؤسسة أزيد من 20% من ميزانية المشتريات السنوية ، بسبب الاتصال الدائم بالموردين وتوفرها على المعلومات اللازمة عن سوق الموردين ، وفيما يلي جدول يبين قيمة المشتريات والمعاملات مع الموردين:

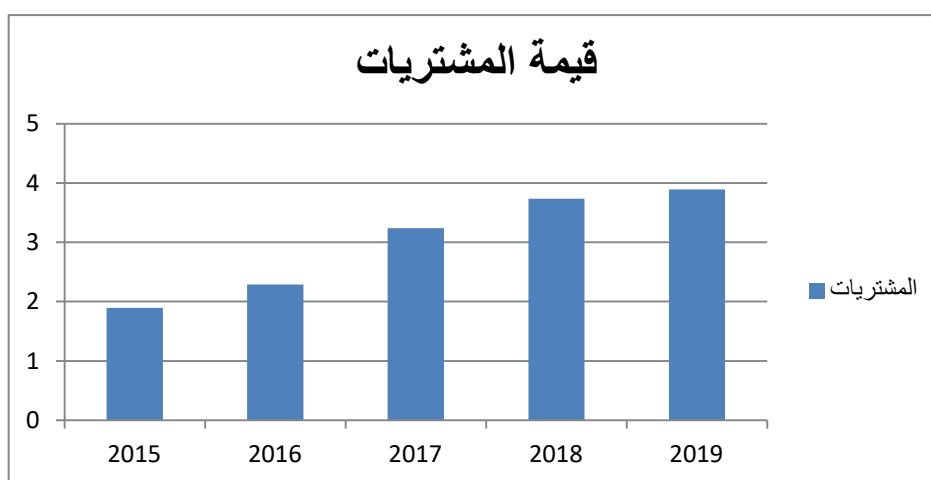
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

الجدول رقم (02): قيمة المشتريات من الموردين خلال 05 سنوات

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
قيمة المشتريات	1.893.043.265	2.286.190.150	3.237.685.220	3.735.654.326	3.894.532.051

المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة المحاسبة.

الشكل رقم (10): قيمة المشتريات من الموردين خلال 05 سنوات



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الشكل نلاحظ إرتفاع مستمر في قيمة مشتريات مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هذا راجع للطلب (سواء كان محلي أو خارجي) المتزايد على منتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة احتياجاتها من المواد الأولية والمكونات الأساسية الداخلة في عملية إنتاجها، ومختلف المعدات التي تتماشى مع هذه العملية، بالإضافة أن المؤسسة تضع في إختيارها للموردين مبدأ أكبر جودة وأقل سعر ممكن.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المطلب الثاني : وظيفة النقل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

إن النقل ركيزة أساسية لدى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر فهو عامل مؤثر وبصفة مباشرة على نشاطها، حيث تعتمد المؤسسة على ثلاثة أنواع من النقل هي : النقل البري و البحري والنقل الجوي.

1. النقل البري: تعتمد المؤسسة في عمليات التموين وتحريك مواد الإنتاج والمنتجات من المخازن إلى ورشات الإنتاج أو بين وحدات المجمع.

كانت للمؤسسة أسطولها الخاص من الشاحنات تعتمد عليه وبشكل شبه كلي في نقل منتجاتها إلى المخازن وتوزيعها، وجلب مختلف المواد والمستلزمات لعملية الإنتاج، تحريك المنتجات النصف مصنعة لوزم التغليف والتغليف بين وحداتها مع الإعتداف في حالات أخرى على شركات النقل خارجية، لكن بعد سنة 2016 أرادت المؤسسة دعم أسطولها من الشاحنات لزيادة عدد الدورات فقامت دائرة المحاسبة والمالية بحساب الإهتلاك لهاته الشاحنات تبين لها أنها تتكبد خسائر كبيرة مقارنة مع قيمة العمل الذي تنجزه، وفيما يلي جدول إهتلاك معدات النقل لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

الجدول رقم (03) : جدول الإهلاك السنوي لمعدات النقل لدى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

رقم الفاتورة	تاريخ الشراء	البيان	قيمة العتاد خارج الرسم	المعدل	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	20/01/2016	Camion Volvo	11 600 000	10%	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	1 160 000	0
2	14/06/2016	Camion Volvo	11 900 000	10%	694 167	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	1 190 000	495 833
3	05/08/2016	Camion Renault	9 860 000	10%	410 833	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	575 167
4	23/10/2016	Camion Renault	9 860 000	10%	164 333	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	986 000	821 667
5	10/11/2016	Camion Renault	10 650 000	10%	177 500	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	887 500
6	10/11/2016	Camion Renault	10 650 000	10%	177 500	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	1 065 000	887 500
المجموع															
					2 784 333	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	6 452 000	3 667 667
المجموع الكلي															
															64 520 000

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

الجدول رقم (04) : جدول الإهلاك الشهري لمعدات النقل لدى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

الرقم	تاريخ الشراء	البيان	قيمة العتاد خارج الرسم	قسط الإهلاك الشهري
1	20/01/2016	Camion Volvo	8 700 000	96 667
2	14/06/2016	Camion Volvo	9 450 000	99 167
3	05/08/2016	Camion Renault	7 410 000	82 167
4	23/10/2016	Camion Renault	7 410 000	82 167
5	10/11/2016	Camion Renault	8 200 000	88 750
6	10/11/2016	Camion Renault	8 200 000	88 750
المجموع			448 917	

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية

حساب الإهلاك الشهري للمعدات = الإهلاك السنوي / عدد أشهر السنة

مثال:

الإهلاك الشهري لشاحنة فولفو رقم (01) لسنة 2016 = 1.160.000 دج / 12 = 96.667 دج.

❖ أجر سائق الشاحنة = 40.000 دج.

❖ متوسط مصاريف الصيانة الشهري للشاحنة = 10.000 دج.

❖ مصاريف الوقود للشاحنة = 45.000 دج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

❖ إجمالي التكلفة الشهرية للشاحنة = 45.000 + 10.000 + 40.000 + 96.667 =

= 191.667 دج.

❖ قيمة العمل المنجز للشاحنة الواحدة = 5.000 دج x 26 دورة

= 130.000 دج.

❖ النتيجة الصافية لعمل الشاحنة الواحدة = 130.000 دج - 191.667 دج

= 61.667 دج (خسارة).

❖ تكلفة الشاحنة الواحدة مع مؤسسة النقل = 4.000 دج x 26 دورة

= 104.000 دج.

نلاحظ من جدول الإهلاك الشهري وحساب مختلف تكاليف الشاحنة أنه عندما تستخدم المؤسسة شاحنتها الخاصة تتكبد خسارة بقيمة: 61.667 دج ، أما عند تعاقدها مع مؤسسة نقل خاصة فإنها تحقق ربح بقيمة: 191.667 دج - 104.000 دج = 87.667 دج.

بالإضافة إلى الاستفادة من عدد دورات أكبر من إستعمالها لشاحنتها الخاصة شهريا وضمن مواعيد إستلام ومناولة أفضل، مع التخلص من الالتزامات التابعة لكل شاحنة (أجور السائقين، مصاريف الصيانة والوقود...الخ).

بعد تحليل لجدول الإهلاك ومقارنته بالعمل المنجز تغير توجه المؤسسة نحو الإستعانة بمؤسسات النقل الخاصة ذلك من خلال التعاقد معهم بعد مفاوضات حول السعر والتأمين، كيفية العمل مواقيت التسليم، طرق الدفع وغيرها من البنود القانونية، حيث اتخذت قرار تقليص عدد شاحناتها، وغير هذا القرار من بنية النقل لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أصبح كما يلي:

أ. أسطول المؤسسة:

تقلص عدد الشاحنات من 30 شاحنة إلى 6 شاحنات موزعة بين وحدات المؤسسة كما يلي:

➤ 02 وحدة بو عاتي محمود.

➤ 03 وحدة بومعيزة.

➤ 01 وحدة الفجوج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

ب. أسطول الخارجي:

يحتوي على مؤسسات النقل المتعاقد مع المؤسسة:

- SARL بوخميس بأربعة شاحنات .
- مؤسسة حراقة فريد بستة شاحنات.
- مؤسسة النقل غول حسين خمس شاحنات.
- مؤسسة قوارطة عصام بشاحنتين.

وبعد قرار التعاقد مع مؤسسات النقل والإعتماد عليها وتقليص أسطول المؤسسة بصفة معتبرة قلصت من التكاليف الكبيرة التي كانت تتكبدها وراء تكاليف وسائل النقل (صيانة الشاحنات، قطع الغيار، رواتب السائقين، وقود) وبنسبة تقارب 33% في السنة، واكتساب مزيد من المردودية.

وتختص مهمة وسائل النقل التابعة للمؤسسة ومؤسسات النقل المتعاقدة معها على نقل وتحريك المواد بين المخازن وورشات الإنتاج وبين الوحدات فقط بمعدل دورتين في اليوم الواحد، وفيما يلي قائمة المواد التي يتم نقلها عن طريق وسائل النقل البري:

- منتجات نصف مصنعة
- علب فارغة.
- مركز الفلفل والمشمش.
- خزانات فارغة ومنصات خشبية.
- مواد أخرى (مواد كيميائية، ومكونات خاصة بالمنتجات).

وبتاريخ 2020/09/28 أصدرت المديرية العامة قرار بعد التشاور مع مختلف المديريات المعنية بوظيفة النقل لإقرار جدول منحة جديدة لكل سائق شاحنة يقوم بدورة ثالثة كل يوم وتكون الدورة إلزامية عند الطلب، بهدف إستفادة أكبر من وسائل نقل المؤسسة وتقليل تكاليف النقل، حيث أن كل دورة زائدة من وسائل المؤسسة هي دورة تنقص من مؤسسات النقل المتعاقدة معها، وكانت المنحة المقررة لكل وجهة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

➤ كل سائق يقوم بدورة ثالثة فيما يخص المواد الأولية يستفيد من المنحة التالية حسب الوجهة:

الجدول رقم (05): يبين قيمة المنحة الممنوحة للسائقين.

وحدة الإنطلاق	الوجهة	قيمة المنحة
وحدة بومعيزة	وحدة بوعاتي	600 DA
وحدة بومعيزة	وحدة الفجوج	800 DA
وحدة عين بن بيضاء	وحدة بوعاتي	1400 DA
وحدة عين بن بيضاء	وحدة الفجوج	1400 DA

المصدر: دائرة اللوجستيك.

➤ كل سائق يقوم بدورة ثالثة فيما يخص المواد الأولية والخزانات الفارغة يستفيد من المنحة التالية حسب الوجهة:

الجدول رقم (06): يبين قيمة المنحة الممنوحة للسائقين.

وحدة الإنطلاق	الوجهة	قيمة المنحة
وحدة بومعيزة	وحدة بوعاتي	1000 DA
وحدة بومعيزة	وحدة الفجوج	1200 DA
وحدة عين بن بيضاء	وحدة بوعاتي	2000 DA
وحدة عين بن بيضاء	وحدة الفجوج	2000 DA

المصدر: دائرة اللوجستيك.

جدول رقم (07): مقارنة بين تكاليف النقل مع المؤسسات الناقلة في وحدة بوعاتي ووحدة

الفجوج بعد المنح الجديدة.

CAB الفجوج		CAB بوعاتي		المواد المنقولة
2021-2020	2020-2019	2021-2020	2020-2019	
650.000	1.659.000	346.000	3.161.000	منتجات ن/ مصنعة
2.090.000	4.712.000	2.619.500	5.822.000	علب فارغة
596.500	00	78.000	00	خزانات ومنصات خشبية
00	00	7.335.000	9.891.000	مركز الفلفل والمشمش
112.000	00	225.000	00	مواد أخرى
3.448.500	6.371.000	10.603.500	18.874.000	المجموع

المصدر: دائرة اللوجستيك.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

يتضح من خلال الجدول الأخير ما يلي:

- انخفاض تكاليف نقل المنتجات نصف مصنعة في وحدة بوعاتي من 3.161.000 دج إلى 346.000 دج، وانخفاضها كذلك في وحدة الفجوج من 1.659.000 دج إلى 650.000 دج.
 - انخفاض تكاليف نقل العلب الفارغة في وحدة بوعاتي محمود من 5.822.000 دج إلى 261.9500 دج، وكذلك في وحدة الفجوج 4.712.000 دج إلى 2.090.000 دج.
 - فيما يخص الخزانات والمنصات الخشبية نلاحظ زيادة قيمتها ب 78.000 دج في وحدة بوعاتي و ب 596.500 دج في وحدة الفجوج.
 - يمكن ملاحظة انخفاض تكلفة نقل مركز الفلفل والمشمش في وحدة بوعاتي من 9.891.000 دج إلى 7.335.000 دج.
 - أما فيما يخص المواد الأخرى فهناك زيادة ملحوظة في كلتا الودعتين ب 225.000 دج في وحدة بوعاتي و 112.000 دج في وحدة الفجوج.
- هذا ما أثر على التكلفة الإجمالية في وحدة بوعاتي ووحدة الفجوج مما أدى إلى انخفاضها بقيمة: 8.270.500 دج و 292.250 دج على التوالي.

جدول رقم(08): مقارنة بين نسب النقل بعد المنح الجديدة.

الكمية المنقولة		2021-2020		2020-2019		المواد المنقولة
2021-2020	2020-2019	%الناقلة	Cab%	%الناقلة	Cab%	
1355	1405	12.8	87.2	84.98	15.02	منتجات ن/ مصنعة
1188	1174	82.7	17.3	92.84	7.16	علب فارغة
371	145	32.3	67.7	0	100	خزانات ومنصات خشبية

المصدر: دائرة اللوجستيك.

من الجدول يمكننا ملاحظة ما يلي:

- ❖ نسبة الدورات المنجزة من طرف مؤسسات النقل فيما يخص المنتجات النصف مصنعة تقلص من 84,2 % إلى 12,8 % نتيجة قرار إعطاء المنح الجديدة لسائقي شاحنات المؤسسة ، والتي كلفت المؤسسة 197.000 دج كإجمالي المنح الممنوحة.
- ❖ فيما يخص 12,8 % لمؤسسات النقل كانت بسبب نقص أماكن التخزين والحاجات الغير متوقعة لعملية الإنتاج التي تحتم إعادة تحريك للمواد بين الوحدات، فهنا تضع الوحدات جدولة خاصة لهذه النقلات تعتمد فيها على مؤسسات النقل بسبب وجود جدولة مسبقة لوسائل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

- ❖ أما نسبة دورات العلب الفارغة فقد زادت تقريبا بـ 10 % .
- ❖ وفيما يتعلق بالخرانات ومنصات الخشبية نلاحظ أن نسبة المؤسسات الناقلة قد زادت بنسبة 32,2 % لكن ذلك راجع لسبب آخر وهو زيادة الكمية المنقولة في 2020-2021 مقارنة بـ 2019-2020.

نتائج إقرار الدورة الثالثة و جدول المنح الممنوحة أعطى نتائج مبشرة لتقليل تكاليف النقل والإسهام في تحريك ومناولة المواد داخل المؤسسة وتنسيق أكبر مع مواعيد التسليم الذي يخدم عملية الإنتاج.

وحسب مسؤول اللوجيستيك في المؤسسة فإنها قد تعيد إحياء فكرة إقتناء معدات نقل جديدة وذلك بعد إجراء حسابات خاصة بها ، فهو يرى أن زيادة عدد الدورات والمنح أعطت نتائج إيجابية لزيادة أسطولها الخاص والموازنة بينه وبين مؤسسات النقل الخاصة 50%-50 % .

2. النقل البحري: تعتمد مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر على النقل البحري في حالة الاستيراد سواء في حالة المواد الأولية والمكونات أو المعدات والآلات اللازمة لعملية الإنتاج أو لسد أي احتياج من احتياجات مختلف الوحدات والمديريات التابعة لها، كما سبق الذكر المؤسسة دائما ما تشتترط على الموردين التكفل بعمليات النقل، حتى في حالة الاستيراد تعمل مع مؤسسة الشحن والعبور SARL رويونة التي تتكفل بالنقل من الموانئ إلى غاية مكان التخزين.

3. النقل الجوي: هذا النوع من النقل تعتمد المؤسسة إلا في الحالات الخاصة والطارئة مثل: استيراد قطع غيار لآلات الإنتاج أو التعبئة والتغليف.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المطلب الثالث: وظيفة التخزين والإنتاج والتوزيع في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.
في هذا المطلب تم وضع هذه الوظائف مع بعض بسبب ترابطها بشكل كبير فيما بينها داخل المؤسسة.

أولاً : وظيفة الإنتاج.

عملية الإنتاج في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تتجزأ وفق الطلبات والتنبؤ بالمبيعات، حيث تعتمد المؤسسة على عوامل الإنتاج لديها لتحقيق التميز عن المنافسين حيث تعتمد على بنيتها التحتية وتطور التكنولوجي لآلات ومعدات الإنتاج لديها والسعي الدائم لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاطها، السعي وراء استقطاب موارد بشرية ذوي خبرات إدارية وفنية، تطوير اليد العاملة لديها من خلال دورات تكوينية، فالمؤسسة تسعى وراء تحقيق أفضل مزيج بين هذه العوامل لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة مردوديته.

فيما يلي جدول يوضح تطور اليد العاملة في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر:

الجدول رقم (09): تطور عدد العمال لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

2018		2017		2016		2015		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 62	460	% 61	420	% 61	391	% 63	378	بوعاتي
% 23	174	% 24	166	% 25	160	% 23	140	الفجوج
% 15	112	% 15	100	% 14	93	% 14	83	بومعيزة
%100	746	%100	686	%100	644	%100	601	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع كبير في عدد العمال بالنسبة لوحدة بوعاتي محمود وتمثل نسبة 62 % من مجمل عمال المؤسسة وهي أعلى من وحدة الفجوج والتي تمثل نسبة 24 %، أما وحدة بومعيزة فهي تمثل نسبة 15 % من مجموع عمال المؤسسة وبهذا تكون وحدة بوعاتي محمود قد حصلت على حصة الأسد من العمال.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

الجدول رقم (10): طاقة الإنتاج والإستيعاب لوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر لسنة 2020

المنتجات	قدرة الإستيعاب طن/اليوم	طاقة الإنتاج طن /اليوم
طماطم	300	50
الهريسة	120	60
المربي	120	60

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

من الجدول نلاحظ أن طاقة إنتاج المؤسسة لمنتوج الطماطم في اليوم يقدر بـ 50 طن/اليوم أما إستيعاب المؤسسة يقدر بـ 300 طن في اليوم ويعد أكبر بكثير من إنتاجها مايساعدها في تطوير وتكثيف إنتاجها اليومي وهكذا بالنسبة للمنتوجات الأخرى.

ثانيا : وظيفة التخزين.

يبدأ نشاط التخزين منذ إستلام مختلف المعدات والموارد والمكونات من الموردين ، وبعد الإنتهاء من عملية الإنتاج حتى خروج المنتجات إلى مواقع بيعها، حيث تتوفر مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر على ثلاثة مخازن بمساحات كبيرة، خصص المخزن رقم 01 لتخزين أدوات التعبئة والتغليف المعدنية التي توضع على منصات خشبية وترتب حسب البلد المستوردة منه، فيما يخص المخزن رقم 02 خصص لتخزين المنتجات النهائية وترتب على حسب وقت تحويلها للعملاء وتجرى عليها مراقبة دورية للمحافظة والتأكد من سلامتها مع توفير كل الشروط للحفاظ عليها مثل الإضاءة والتهوية.

أما المخزن رقم 03 فهو تابع لقسم الإنتاج مغطى بشكل كامل تخزن فيه مختلف أدوات الإنتاج وتخزين المنتجات فيه لحمايتها من التقلبات الجوية وضمان حسن سير العملية الإنتاجية وتفادي التأخير. وتساعد عملية التخزين في المؤسسة بالصورة التنافسية، حيث أن منتجاتها تحتاج ظروف تخزين محددة للحفاظ على جودتها إلى غاية وصولها إلى العميل، وهذا يعتبر تحدي دائم خاصة وأن المؤسسة لا تمتلك نقاط بيع خاصة بها والذي يدفعها إلى إعتتماد طرق مراقبة المخزون متطورة، والبقاء على اتصال دائم بالمصالح الأخرى لكي تكون على علم بتاريخ دخول وخروج المنتجات.

لكن تطور المؤسسة وزيادة الطلب على مختلف منتجاتها يؤدي إلى زيادة حجم احتياجاتها بما يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج هذا ما يجعل مساحات التخزين لدى المؤسسة غير كافية ما يحتم عليها الإستعانة بمخازن مطاحن عمر بن عمر أو حتى تأجير مستودعات خاصة.

بالرغم من أن للمؤسسة الإمكانيات لشراء مستودعات أو خلق أماكن تخزين جديدة لكن تكمن الصعوبة في مواقعها، فالمؤسسة تبحث عن الأماكن الإستراتيجية التي تكون قريبة من الموردين والعملاء والتي تساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف، مثل موقع وحدة خبابة تقرر استثمار فيه بسبب قربه من

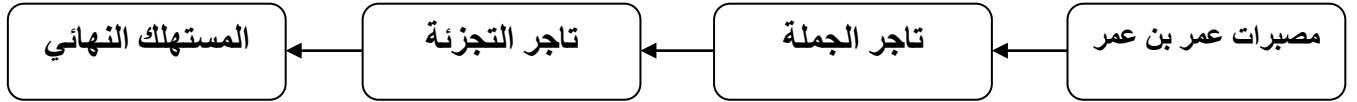
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المناطق الفلاحية التي تنتج الفلفل وفاكهة المشمش (نقاوس) والتي كان الفلاحون ينقلون منتوجهم إلى غاية وحدة بوعاتي ووحدة بومعيزة مما كان يزيد في تكلفتهم بسبب النقل بالإضافة إلى أن بعض المنتجات كانت تتلف وحتى تتعفن مع الطريق مما يؤدي إلى الضرر بجودة منتجات المؤسسة. هذا ما يحتم على مسير مصلحة اللوجيستيات والتخزين البقاء على إتصال دائم بمختلف دوائر المؤسسة وحتى مع الوحدات الأخرى والإعتماد على المناولة وتحريك الموارد منذ إستلامها من الموردين إلى دخولها المخازن وإخراجها عند الحاجة إليها وضبط مواعيد الإستلام والتسليم.

ثالثا : البيع والتوزيع.

تعتمد مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر على قناة توزيع تتكون من المنتج ووسيط يتمثل في تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة ومن ثم المستهلك النهائي.

الشكل رقم (11) : قناة توزيع منتجات مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطلبة.

بعد إجراء مقابلة مع مدير التجارة فيما يخص عملية البيع والتوزيع فإن المؤسسة تكون على إتصال دائم مع عملائها لمعرفة جميع متطلباتهم في الوقت المناسب والجودة المناسبة ولتفادي أي تأخير في تسليم الطلبات، حيث أنها تهتم بعملائها وترافقهم في عمليات البيع من خلال تسويق منتجاتها وتوعية المستهلك النهائي بنوعية وجودة منتجاتها وهذا من أجل الحفاظ عليهم وبسبب تهديد المنافسين الذين يتبنون إستراتيجية الأقل تكلفة.

قبل عملية التوزيع تستلم دائرة التجارة طلبات عملائها وتقوم بالإتصال بهم عند الإنتهاء من عملية الإنتاج وقبل دخول المنتجات إلى المخازن تقوم بالاتصال بمختلف عملائها لتسلم طلباتهم حيث أن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تكلف عملائها بعملية نقل المنتجات من المصنع إلى مخازنهم، حيث يسمح لها هذا الإجراء بتقليل التكاليف الكلية للمنتجات من جهة والتركيز على العناصر الأخرى للتسويق (الترويج ، الإعلان البيع الشخصي...الخ).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

المطلب الرابع : وظيفة البحث والتطوير في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

حسب المقابلة التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة بمصلحتي التجارة والتسويق، تبين أن من جملة الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها، إتضح بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التميز بجودة المنتجات وهذا نظرا لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات، والذي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، فتركيز المؤسسة على التميز في جودة منتجاتها، وباستخدامها واعتمادها على شبكة الإمداد فإنها ستركز أكثر على الجودة خاصة التكامل مع الموردين وضمان أجود المواد الأولية والمكونات الداخلة في العملية الإنتاجية، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديدا توعية المستهلك بنوعية المنتجات ومكوناتها، بالإضافة إلى التعاون مع الفلاحين الذين يوردون المحاصيل الفلاحية التي تعتبر أساس نشاط المؤسسة وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير التي تتم على مستوى المخبر من تطوير والتحسين والتعديل الجيني للبذور (طماطم، فلفل، فواكه) بهدف تحسين مردودية إنتاجهم وزيادة جودتها، وحققت هذه الأبحاث نتائجها على مستوى زراعة الطماطم في ولاية قالمة.

بالإضافة للأبحاث التي تجرى لتطوير وصفات المنتجات أو لخلق أخرى جديدة والتي تساعد المؤسسة على التنوع من منتجاتها، يمكن إعطاء المثال بأخر البحوث التي أعطت ثمارها لدى المؤسسة من خلال التوصل إلى وصفات جديدة من مركز الفلفل الذي يدخل في إنتاج الهريسة ومركز المشمش الذي يدخل في إنتاج المربي وهذا البحث راجع لقرارات حكومية أوقفت استيراد مكونات تستعمل في إنتاج الهريسة والمربي، أدى بالمؤسسة من استيراد هذه المواد إلى مصنع لها ودخول السوق كمورد ومصدر.

وقد ساعدها أيضا الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة لشبكة الإمداد وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة ومن السيطرة على الأوضاع بالسوق وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة، وإعتماد المؤسسة أيضا على طرق التخزين التي من خلالها تستغل مواردها أحسن إستغلال، وقيام المؤسسة بتوسيع شبكة الإمداد الخاصة بها وذلك بتوسيع علاقاتها مع الموردين يمكنها من التنبؤ وإفتكاك الفرص في السوق، وأن المؤسسة لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون، الداخلون الجدد، الزبائن، السلع البديلة، المنافسون المباشرون) لضمان تميزها وإستمراريتها ونموها تستخدم شبكة الإمداد وتكنولوجياتها وهذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر "CAB"

خاتمة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هي مؤسسة رائدة في مجال المصبرات الغذائية واستطاعت أن تملك مكانة قوية في السوق المحلي، واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها أن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال (سيم، إزدهار، مجمع عبيدي... إلخ)، فالمؤسسة تعتمد على إستراتيجية تنافسية وعلى الإمداد بمفهومه الحقيقي بمختلف عناصره من شبكة الإمداد ووظيفة النقل التي تعتمد عليها في تطبيق ميزة التكلفة من خلال السعي الدائم لتقليل تكاليفه.

ويمكن إستنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لإكتساب مزايا تنافسية وموضع تنافسي جيد في بيئتها التنافسية هي:

- إعتداد المؤسسة على البحوث والتطوير لتنويع منتجاتها والوصول إلى أجود شتلة من الطماطم والفلفل والفواكه والتي تؤثر على جودة منتجاتها بصفة مباشرة.
- إعتداد المؤسسة على إطارات متخصصين خاصة على مستوى وظائف الإنتاج، التجارة والتسويق والإمداد وهذا يساعدها في الحصول على جودة أكبر في الأداء وجودة عالية للمنتجات.
- تعدد منتجات المؤسسة (طماطم معلبة، هريسة، مربى، توابل) مما يرفع من حظوظها في السوق.
- وجود إدارة منظمة تتيح للأفراد أداء مهامهم بالمستوى المطلوب الذي يؤدي إلى الإبداع.
- تشاور جميع المديرين المعنية في اتخاذ القرارات سواء يتعلق الأمر بالشراء أو الإنتاج وبالمقابل تبقى نقطة سلبية وهي أن الكلمة والقرار الأخير يبقى في يد مالك المؤسسة.

خاتمة

جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف على دور شبكة الإمداد والنقل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، باعتبارهما من العوامل التي تساعد المؤسسة على اكتساب المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة من رفع قدرتها التنافسية للصدور في ظل المنافسة الشديدة، كون هذه الأخيرة تبحث عن سبل تمكنها من مواجهة هذه التحديات.

وخدمة لطبيعة الموضوع تم تناول في هذه الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، مع محاولة عرض أهم الدراسات السابقة في الموضوع، وكذلك عرض ماهية الإمداد وشبكة الإمداد، ووظيفة النقل في شبكة الإمداد ثم الانتقال لتحديد مدخل للميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها، والميزة التنافسية في شبكة الإمداد. وبعدها تم القيام بمحاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر – بوعاتي محمود- وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة التي تلائم طبيعة الموضوع لكونها قطب صناعي بارز على المستوى الوطني، حيث أنها من أهم المؤسسات المتخصصة في صناعة المصبرات الغذائية وهذا لمعاينة عمل شبكة الإمداد ووظيفة النقل فيها ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

أ. النتائج النظرية:

- ❖ يبرز مفهوم الإمداد تعقد نشاطاته وترابطها وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على شبكة الإمداد كما تحتاج كفاءات واعية بدورها في هذه الشبكة، والتي هي من أهم النشاطات التي تدعم تنافسية المؤسسة.
- ❖ تعمل شبكة الإمداد على تحقيق توازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة.
- ❖ تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منظم وفي حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة.
- ❖ تجد المؤسسات صعوبة في التحكم في أنشطتها الإمدادية وهذا لتعقدها، وفي تدفق المعلومات على امتداد شبكة الإمداد.
- ❖ تحتاج إدارة شبكة الإمداد إلى كفاءات واعية بأهمية دور هذه الشبكات بكونها من أهم النشاطات التي تدعم الميزة التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.
- ❖ تختلف الميزة التنافسية من حيث مصادرها وتتنوع، وشبكة الإمداد واحد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- ❖ الإدارة الفعالة لشبكة الإمداد وسيلة لتأمين الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال أنشطة الشراء، الإنتاج، والتوزيع.

- ❖ شبكة الإمداد تكامل أربعة عناصر أساسية وهي التكامل مع الموردين، التكامل مع الموزعين، التكامل مع العملاء، والعمليات الداخلية.
- ❖ تعد وظيفة النقل وسيلة إستراتيجية لشبكة الإمداد في تقليل التكاليف وريح الوقت الذي يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ❖ وظيفة النقل عامل حاسم لقدرة المؤسسة على المنافسة و شرط أساسي لنجاحها واستمراريتها وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في التكامل بين الأسواق.
- ب. النتائج الميدانية:**
- ❖ وجود وتبني مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر الجزائرية لأسلوب إدارة شبكة الإمداد، مع توفر الإدراك والوعي لدى مسيري وإطارات المؤسسة حول أهمية الإمداد في تحقيق التميز والمرونة للمؤسسة.
- ❖ تبين من خلال الدراسة أن المؤسسة تمتلك وظيفة الإمداد، لكن بعض من أنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.
- ❖ عدم وجود برامج تكوينية في مجال إدارة شبكة الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة، وفي مختلف المستويات الإدارية.
- ❖ المركزية في عملية اتخاذ القرارات النهائية التي تؤدي بالضرر على المرونة على مستوى أنشطتها الإعدادية.
- ❖ الاعتماد على الورق في ظل وجود أنظمة تكنولوجية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة ومع الموردين والعملاء.
- ❖ وجود عدة موردين لدى المؤسسة، وبحث دائرة اللوجستيك الدائم عن موردين محتملين يمنح المؤسسة القوة التفاوضية وقدرتها على اختيار المورد الأمثل لتوفير حاجاتها في الوقت والمكان المناسبين، وبأفضل جودة ممكنة.
- ❖ تضع المؤسسة الجودة كمعيار الأول في إختيار مورديها ثم معيار السعر وأخيرا المواعيد في التسليم وسمعة المورد في السوق.
- ❖ تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منتظم وفي حالة جيدة ، وبأدني حالات التلف، وهذا ما يضمن وفاء العملاء للمؤسسة.
- ❖ تعتمد المؤسسة طرق نقل تضمن لها أقل التكاليف والبحث عن طرق ووسائل النقل الأمثل لها والتي تضمن استلام وتسليم الموارد وتحريكها داخل المؤسسة وبين وحدات المجمع في الوقت والمكان المناسبين.

- ❖ يعتبر الوقت أولوية تنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسة في إستلام الموارد من الموردين أو في تسليم المنتجات للعملاء وحتى داخل المؤسسة.
 - ❖ تهتم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بإعطاء أهمية لجانب البحث والتطوير والإعتماد عليه في خلق منتجات وأساليب إنتاج جديدة، التطوير من جودة المنتجات.
 - ❖ تركيز المؤسسة على جودة وتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين.
 - ❖ تتدخل شبكة الإمداد في العملية الإنتاجية للمؤسسة من خلال توقع الطلب وعلاقتها بالعملاء واتصالها الدائم بهم.
 - ❖ عملية التخزين عملية إستراتيجية توضع حسب إمكانيات معدات النقل لدى المؤسسة، حيث أن مخازنها كلها قريبة من أماكن تواجد العملاء والموردين.
- ج. الإقتراحات:**
- ❖ التخلي عن المركزية في إتخاذ القرارات ومنح صلاحيات أكبر لمتخذي القرار في المؤسسة لتمكينهم من إتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.
 - ❖ إهتمام أكبر بوظيفة الإمداد وشبكة الإمداد وإعطائها كل وظائفها وحرية القرار فيها.
 - ❖ تدعيم دائرة المصالح اللوجيستية بأفراد من التخصص وذوي الخبرة والكفاءة.
 - ❖ ضرورة إهتمام أكبر لوظيفة النقل والتوريد المستخدمة لما لها من أثر على نشاط المؤسسة الداخلي وتأثيرها المباشر على التكاليف.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب.

1. ثابت إدريس عبد الرحمان، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية للإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
4. جمال الدين محمد المرسي، ثابت إدريس، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله للحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، الإدارة الاستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
7. حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
8. حمادة فريد منصور، مقدمة في اقتصاديات النقل، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
9. رشا أكرم لعمايرة، منظومة الدعم اللوجيستي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
10. رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2013.
11. زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبى، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2012.
12. زكريا أحمد غرام، علي فلاح الزغبى، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2012.
13. سعيد عبده، أسس جغرافيا النقل، مكتبة أنجلو المصرية للطباعة والنشر، مصر، 2010.
14. سمية زكي قرياص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
15. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
16. شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

17. طاهر حسين منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
18. الطائي يوسف جسيم وآخرون، نظام إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
20. عبد العلي الحفاف، جغرافيا النقل والاتصالات والتجارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2000.
21. عبد القهار حنفي، إدارة المواد والإمداد (المشتريات والمخازن)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
22. العسكري أحمد شاكر، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
24. العلي عبد الستار محمد وآخرون، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
25. علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والإمداد)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
26. علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
27. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان، إدارة الانتاج والعمليات- مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري، عمان، 2008.
28. كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في النقل البحري، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002.
29. محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019.
30. محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008.
31. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات (شراء، التخزين، التوزيع)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014.
32. محمد عبيدات، إستراتيجية التسويق، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
33. محمود الشيخ، التسويق الدولي، أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

34. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
35. مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
36. مصطفى محمود البكري، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
38. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، 2005.
39. هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

ثانيا: الرسائل والمذكرات.

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.
2. إلياس بن سبع، استخدام البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
3. بن سبع إلياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: "دراسة حالة شركة نפטال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
4. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
5. ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء- دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013.
6. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتور دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

7. سمية حرثان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
8. عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2013.
9. عبد الرحيم بوخلخال، محاولة بناء نموذج لتخفيض تكاليف النقل – حالة المؤسسة الوطنية للنقل البري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
10. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض مؤسسات سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017.
11. نجات بحدادة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2012. وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

ثالثا: المجالات.

1. خالد طه عبد الكريم، الأبعاد الاقتصادية لقطاع النقل والأسلوب العلمي لتدنيه وخفض تكاليف النقل، مجلة الفتح، العدد 38، فبراير، 2009.
2. عثمان إبراهيم سلوم، رياح التغيير- اللوجيستيات والتجارة الالكترونية، مجلة الجزيرة، عدد 10484، جوان 2001.
3. مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية – واقع وأفاق-، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان.
4. المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات-، تأليف خبراء من المنظمة، عدد 439، 2007.
5. وليد عباس حر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 173.


رابعاً: الملتقيات.

1. أحمد بلالي، " إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 09 مارس 2005.
2. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري، 2012.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. AbdelKbir Charkaoui, La LOGISTIQUE a travers les Définitions, Ecole Superieure de gestion, Marrakech, 2005.
2. Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique : vers une gestion avancée de la situation de crise, These de doctorat, Université Lille Nord de France, 2012.
3. G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief, G. V. Delft, Management Industriel et Logistique, 3 EME Edtion, Economica, Paris, 2001.
4. Ghaniya Baraket, Management Des Approvisionnement, support de cours, Université 02 Mai 1945, Guelma, 2016.
5. Gilles Paché, Quels impact de la crise sur la logiqtique ?, Revue Française de gestion, N°193 ?2009.
6. Gilles paché, Thiery Sauvage, La Logistique- enjeux stratigique, 3eme Edition, Vuibet, 2004.
7. KOTLER PHILIP, LE MARKETING EN MOUVEMENT, DIPAK JAIN, SUIVIT MAESINCEE, PARIS, VILLAGE MONDIAL, 2002.
8. Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/Jun 1990; ABI/INFORM Trade & Industry.

9. Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry.
10. MICHEL PORTER, AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATION, INTER EDITION, 1993.
11. Pierre médian, Anne Gratacap, La Logistique et Supply chain management, DUNOD, Paris, 2008.
12. Yves Primor, Logistique –Production- Distribution- Soutien, 3 eme édition, Dunod, Paris, 2001.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a dark blue color, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces connected by thin horizontal and vertical lines.

الملاحق

ملحق رقم (01) : قرار المنح للنقل



SARL. *Conservérie Alimentaire Amor Benamor*

Réf : CAB/DG/DAG/DRH/003-12/2020

DECISION

Le : 07/12/2020

- Vue la décision N° CAB/DG/DA/RH/01-09/2020 du 28/09/2020 concernant l'attribution d'une prime de déplacement pour les chauffeurs semi-remorque.
- Vu Le PV de réunion du 30/11/2020 concernant la révision et les modalités d'attribution de cette prime

DECIDE

Article 1 : Pour trois (03) rotations d'enlèvement de la matière première, le chauffeur bénéficiera d'une prime de déplacement calculée comme suit :

Trajet Unité Boumaiza/ Unité Bouati :	600 DA.
Trajet Unité Boumaiza/ Unité Elfedjoudj :	800 DA.
Trajet Unité Ain Benbaida/ Unité Bouati :	1400 DA.
Trajet Unité Ain Benbaida/ Unité Elfedjoudj :	1400 DA.

Article 2 : Pour trois (03) rotations d'enlèvement de la matière première, plus une rotation d'enlèvement des futs vide, réalisé obligatoirement à la demande du responsable, le chauffeur bénéficiera d'une prime de déplacement calculée comme suit :

Trajet Unité Boumaiza/ Unité Bouati :	1000 DA.
Trajet Unité Boumaiza/ Unité Elfedjoudj :	1200 DA.
Trajet Unité Ain Benbaida/ Unité Bouati :	2000 DA.
Trajet Unité Ain Benbaida/ Unité Elfedjoudj :	2000 DA.

Article 3 : Quelque soit les rotations effectuées les chauffeurs ne bénéficierons pas des majorations des heures supplémentaires.

Article 4 : Cette décision prend un effet rétroactif à compter du : 01/11/2020.

Article 5 : Cette décision concerne le régime jour.

Article 6 : La directrice d'administration générale et le chef département RH central ainsi que les directeur des unités sont chargés de l'application de la présente décision



La Direction

ملحق رقم (02) : قائمة السلع المنقولة داخل المؤسسة

ANNEXE N° 01
LISTE DES PRODUITS TRANSPORTES

ORDRE	NATURE DU PRODUIT
1	CONCENTRE PIMENT
2	CONCENTRE TOMATE
3	CONCENTRE CONFITURE DES FRUITS
4	BOITES VIDES
5	PALETTES
6	FUTS VIDES
7	EQUIPEMENTS
8	INGRÉDIENT ET ADDITIF
9	DIVERS PRODUIT SELON LA DEMANDE

ملحق رقم (03): أمر الشراء



SARL. Conserverie Alimentaire Amor Benamor

BON DE COMMANDE N° : 000001/14 Date : 14/01/2015

Page 1 sur 1
11/01/2016 13:29

Fournisseur: SARL MMB	Réf. Devis/Proformat:
Adresse:	Echéance Commande:
Tél. :	Mode Règlement: Chèque
Fax :	Délai de Règlement:

N°	Code Article	Libellé	Référence	U.M	Qté Unitaire	Prix Unitaire	Remise %	Montant Net HT	TVA %	Montant TTC
001	7200007	B.VIDE CT 1/2 OT MMB	/	BT	37 500 000	12,89	0,00	483 375 000,00	17,00	565 548 750,00
002	7220015	B.VIDE DCT 1/2 OT 400 GRS (MMB)	/	BT	34 700 000	13,00	0,00	451 100 000,00	17,00	527 787 000,00
003	7220074	B.VIDE DCT 1/2 HELLO OT MMB	/	BT	700 000	13,00	0,00	9 100 000,00	17,00	10 647 000,00
004	7220030	B.VIDE DCT 1/2 ZAHRA OT 400 GRS MMB	/	BT	6 700 000	13,00	0,00	87 100 000,00	17,00	101 907 000,00
005	7250015	B.VIDE Conf Abricot 1/2 OT MMB 425 grs	/	BT	11 300 000	13,00	0,00	146 900 000,00	17,00	171 873 000,00
006	7280015	BOITE VIDE HARISSA 1/2 OT MMB	/	UN	11 700 000	13,00	0,00	152 100 000,00	17,00	177 957 000,00
007	7200024	BOITE VIDE CT 4/4 ON MMB	/	UN	2 250 000	19,00	0,00	42 750 000,00	17,00	50 017 500,00
008	7220055	BOITE VIDE DCT 4/4 ON 800 GRS MMB	/	BT	16 700 000	19,00	0,00	317 300 000,00	17,00	371 241 000,00
009	7220069	BOITE VIDE D.C.T 4/4 ZAHRA OT 800 GRS MMB	/	BT	2 500 000	22,80	0,00	57 000 000,00	17,00	66 690 000,00
010	7250008	BOITE VIDE CONF Abricot 4/4 ON 900 GRS MMB	/	BT	1 000 000	19,00	0,00	19 000 000,00	17,00	22 230 000,00
011	7280024	BOITE VIDE HARISSA 4/4 ON 760 grs MMB	/	UN	2 800 000	19,00	0,00	53 200 000,00	17,00	62 244 000,00
012	7220078	BOITE VIDE DCT 4/4 HELLO OT MMB	/	UN	1 140 000	22,80	0,00	25 992 000,00	17,00	30 410 640,00

Acheteur :

Montant en lettres: DEUX MILLIARDS CENT CINQUANTE-HUIT MILLIONS CINQ CENT CINQUANTE-DEUX MILLE HUIT CENT QUATRE-VINGT-DIX DINARS ALGERIEN ET ZÉRO CENTIMES

Montant HT:	1 844 917 000,00	DZD
Montant Remise:	0,00%	0,00 DZD
Montant Net HT:	1 844 917 000,00	DZD
Montant TVA:	313 635 890,00	DZD
Montant TTC:	2 158 552 890,00	DZD

ملحق رقم (04) : قسيمة المورد

Commande Fournisseur

Numéro	00003/14	Date	09/12/2014	Date Echéance	Type Cmd	Local	Etat	Acceptée
Num DA	00003						Entité	CAB
Acheteur			Mode Rég.	Chèque	Débit Rég.		Mode Transp.	Route
Fournisseur	F000027	SARL MMB	Monnaie	DZD	Taux Change	1.0000	Ref. Devis	

+ - ^ v [Art. : (7200007) BOITE VIDE CT 1/2 OT MMB] -> [Qté Dispo : 224 352,00]

N°	Article	Désignation	U. M.	Quantité	Qté Reque	Prix	Montant	Remise %	Mt. Remise	Mt. Net HT	Frais/Taxes (DZD)	Montant HT (DZD)	Remise (DZD)	Montant Net HT (DZD)
001	7200007	BOITE VIDE CT 1/2 OT MMB	BT	9.000.000	0	13,50	121 500 000,00	0,00 %	0,00	121 500 000,00	0,00	121 500 000,00	0,00	121 500 000,00
002	7220030	BOITE VIDE DCT 1/2 ZAHRA OT 400 ...	BT	1.000.000	0	13,50	13 500 000,00	0,00 %	0,00	13 500 000,00	0,00	13 500 000,00	0,00	13 500 000,00

<input checked="" type="radio"/> Global	<input type="radio"/> Par Ligne	Total HT (DZD)	135 000 000,00
Taux Remise	0,00 %	Total TVA (DZD)	22 950 000,00
Total HT (DZD)	0,00	Total Frais (DZD)	0,00
		Total TTC (DZD)	157 950 000,00

Total << Charges Observation

ملخص الدراسة:

إن الهدف من الدراسة هو توضيح دور شبكة الإمداد المتمثلة في التكامل مع الموردين والعملاء والتكامل الداخلي والمرونة، عن طريق وظائف إدارة شبكة الإمداد ووظيفة النقل في إكتساب وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصيرات الغذائية عمرين عمر ببوعاتي محمود من خلال أبعادها (السعر، الجودة، وقت التسليم، المرونة) و لهذا الغرض تم مقابلة مختلف رؤساء المديريات في المؤسسة وفتح حوارات ومناقشات معهم حول مختلف وظائف شبكة الإمداد ووظيفة النقل ومحاولة معرفة مدى تطبيقها في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ضرورة التكامل الداخلي بين أنشطة شبكة الإمداد وكذا الأهمية الكبيرة لنشاط النقل في خلق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وإحترام مواعيد التسليم، وتعتبر الجودة ووقت التسليم من أهم الأبعاد من أجل اكتساب ميزة تنافسية.
الكلمات المفتاحية : شبكة الإمداد، الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل، الميزة التنافسية، الجودة.

Abstract :

The aim of the study is to clarify the role of the supply network represented in (integration with suppliers, integration with suppliers, internal integration and flexibility) through the functions of supply network management and the transportation function in gaining and achieving a competitive advantage for the economic enterprise. (price, quality, delivery time, flexibility) and for this purpose, various heads of departments in the institution were interviewed and dialogues and discussions were opened with them about the various functions of the supply network and the transport function and trying to find out the extent of their application in the institution to achieve its goals.

One of the most important results reached is the necessity of internal integration between the activities of the supply network, as well as the great importance of transport activity in creating and enhancing competitive advantage by reducing costs and respecting delivery dates. Quality and delivery time are among the most important dimensions in order to gain a competitive advantage.

Keywords : Supply network, purchasing, warehousing, production, transportation, competitive advantage, quality.