



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التجارية، تخصص: مالية وتجارة دولية

دور كفاءة إدارة شبكة الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية في  
الأسواق الدولية – دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات عمر بن عمر بوعاتي  
محمود قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:

د. وسام عمرون

من إعداد الطالبة:

مشاعلة آمال

السنة الجامعية 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكراً لك

حضرة الأستاذة الفاضلة وسام عمرون

أود أن أشكرك على مجهودك العظيم

الذي بذلتيه من أجلي

لك أجمل باقات الشكر المعطرة بالورود

يا من غرست في قلبي أثرا

طيبا لا ينسى أبدا

وتألقت إخلاصا وعطاء

لك نصف الحب جهرا ونصفه دعاء

أسأل الله أن يحف قلبك بالرضا والمسرات

## إهداء

إلى نفسي..

مقاتلتي كل يوم حتى أظهر للأخرين مبتسما، لا أحد يعرف كم عانيت حتى أصل لما أنا عليه الآن

شكرا لنفسي التي صبرت واجتهدت إلى أن حققت.

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً، من كَلَّه الله بالهيبه والوقار،

إلى من حصد الأشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلاً منها،

لم يحن ظهر أبي ما كان يحمله، لكن ليحملني، من أحليّ انحنى

وكنت أحجب عن نفسي مطالها، فكان يكشف عمّا أشتري الحُجبا.

إلى أبي...

إلى من علّمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة،

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي العقبات، ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلاً ونهاراً...

أمي، محبوبتي وملهمتي...

وإلى من وهبني الله نعمة وجودهم، إلى مصدر قوتي، وأرضي الصلبة، وجدار قلبي المتين...

أخواتي...

وإلى أولئك الذين أحبوا بلا غرض، وأخلصوا بلا حدود، لم تؤرقهم المصالح، أو تحركهم الأهواء، أنتم الأشفى في الزمان الصعب، أنتم الأنقى برغم أنات القلب، وأنتم الأبقى

طالما بقي الحب.

أصدقائي..

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور شبكة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية مع أخذ مؤسسة عمر بن عمر انموذجا للدراسة الميدانية.

ولهذا الغرض تم مقابلة مختلف رؤساء المصالح في المؤسسة وفتح حوارات ومناقشات معهم حول مختلف وظائف شبكة اللوجستيك وعلاقتها بتنافسية المؤسسات ومحاولة معرفة مدى تطبيقها في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسة تعتمد على تقنيات حديثة ومتطورة وبرامج easy gestion لإدارة المخزون، مما يسهم في تحقيق كفاءة العمليات الإنتاجية واللوجستية، كما توصي هذه الدراسة بالتحول التدريجي نحو أتمتة ذكية تشمل أدوات تحليل البيانات الذكاء الاصطناعي لتحسين التنبؤ وإدارة المخزون مثل تقنية البلوك تشين.

**الكلمات المفتاحية:** شبكة اللوجستيك، التنافسية، الأسواق الدولية، مؤسسة عمر بن عمر.

### Abstract :

This study aimed to shed light on the role of the logistics network in enhancing the competitiveness of economic institutions in international markets, using the Omar Bin Omar Foundation as a model for field study.

To this end, various department heads within the institution were interviewed and discussions were held with them about the various functions of the logistics network and its relationship to institutional competitiveness. An attempt was made to determine the extent to which the organization applies it to achieve its objectives.

This study concluded several findings, the most important of which is that the organization relies on modern and advanced technologies and easy gestion software to manage inventory, which contributes to achieving efficient production and logistics operations. This study also recommends a gradual shift toward smart automation, including data analysis tools and artificial intelligence, to improve forecasting and inventory management, such as blockchain technology.

**Keywords:** Logistics network, competitiveness, international markets, Omar Bin Omar Foundation.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص باللغة العربية / باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول شبكة اللوجستيك
9	المطلب الأول: ماهية اللوجستيك
14	المطلب الثاني: مفهوم شبكة اللوجستيك
15	المطلب الثالث: أهمية شبكة اللوجستيك
16	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة شبكة اللوجستيك
16	المطلب الأول : ماهية إدارة شبكة اللوجستيك
19	المطلب الثاني: أنشطة إدارة شبكة اللوجستيك
21	المطلب الثالث : أهمية إدارة شبكة اللوجستيك وأهدافها
22	المبحث الثالث: واقع وتحديات استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة اللوجستيك
22	المطلب الأول : التكنولوجيا الحديثة للوجستيات
23	المطلب الثاني : سبل سد الفجوة التكنولوجية لتحقيق تكامل سلاسل الإمداد العالمية
24	المطلب الثالث: التحديات المستقبلية التي تواجه تطبيق التكنولوجيا في إدارة شبكة اللوجستيك
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التنافسية والميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

30	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني : ماهية التنافسية
38	المطلب الثالث : العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية
40	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التنافسية الدولية.
40	المطلب الأول : ماهية التنافسية الدولية
41	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق التنافسية الدولية
42	المطلب الثالث: أهداف التنافسية الدولية
42	المبحث الثالث : مساهمة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية
42	المطلب الأول : العلاقة النظرية بين أنشطة اللوجستيك وأبعاد التنافسية
49	المطلب الثاني : الإستراتيجيات التنافسية لبورتر
52	المطلب الثالث : مكانة إدارة شبكة اللوجستيك في تحسين التنافسية
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات	
58	تمهيد
59	المبحث الأول : تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
59	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
60	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
62	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر
66	المبحث الثاني: شبكة اللوجستيك في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
66	المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في نظم المعلومات
67	المطلب الثاني : المشتريات و طاقة استيعاب المنتجات
67	المطلب الثالث : البحث و التطوير في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
68	المبحث الثالث: المقابلة مع رؤساء مصالح مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
68	المطلب الأول : مقابلة مع مسؤول شبكة اللوجستيك
71	المطلب الثاني : مقابلة مع مسؤول النقل، التخزين والإنتاج
75	المطلب الثالث: مقابلة مع مسؤول التصدير، التسويق والإمداد العكسي
80	خلاصة الفصل
81	خاتمة
86	قائمة المراجع
92	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف اللوجستيك	14
02	التحديات التكنولوجية في اللوجستيك	26
03	دورة حياة الميزة التنافسية	31
04	أهداف التنافسية	37
05	نموذج لتفسير العلاقة بين التنافسية و ميزتها	39
06	منطق استراتيجية السيطرة على التكاليف	50
07	الاستراتيجيات التنافسية " لبورتر "	52

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	1
23	مراحل تكامل واستدامة شبكات الإمداد عالميا	2
43	العلاقة بين نشاط النقل وأبعاد الميزة التنافسية	3
44	نشاط التخزين وأبعاد المزايا التنافسية	4
45	نشاط تدفق المعلومات والاتصالات	5
47	نشاط التعبئة والتغليف	6
48	نشاط المناولة	7

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
90	إشعار الوصول	01
91	رقم بوليصة الشحن	02
92	رقم بوليصة الشحن	03
93	عقد النقل	04
94	شهادة المنشأ	05
95	شهادة شكر للتداول	06
96	قائمة التعبئة	07

مقدرة

تعتبر سلسلة الإمداد في الأساس مجموعة من المنظمات المستقلة قانونيا لكن مرتبطة مع بعضها من خلال المنتجات والخدمات التي يضيفون قيمة عليها بشكل منفصل أو متعاون بهدف إيصالها للمستهلك النهائي.

على مدى العقود الثلاثة الماضية، مفهوم إدارة الأعمال وقعت فيه تغيرات و تطورات عميقة، حيث تم تعديل العديد من الطرق القديمة لإدارة الأعمال، و تم إنشاء العديد من الأفكار والمناهج الجديدة من بينهم: الإدارة الاستراتيجية - إدارة الجودة الشاملة - الهندسة الصناعية - إدارة سلسلة الإمداد.

فإدارة سلسلة الإمداد هي بلا شك واحدة من طرق الإدارة الجديدة البارزة التي نمت جيدا وتطورت بسرعة في جميع المجالات و في جميع أنحاء العالم، حيث غيرت شكل العلاقة مع العملاء والموردين باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكيل سلسلة الإمداد، وانتقال جزء من البيانات والمعلومات الذي كان يعتبر من خصوصيات المؤسسة إلى التبادل الإلكتروني مع العملاء والموردين.

إن بيئة الأعمال لدينا قد تغيرت بما فيها العولمة و المنافسة الشديدة ، وتزايد إختيارات العملاء والتأثير التكنولوجي و العوامل الجيوسياسية و ما إلى ذلك لهذا يجب على المدراء أن يدركوا أن أعمالهم ليست سوى جزء من سلسلة الإمداد و أن إدارة سلسلة الإمداد هي التي تحدد من يفوز و من يخسر المنافسة لذلك فإن ساحة المنافسة إنتقلت من مؤسسة ضد مؤسسة إلى سلسلة الإمداد ضد سلسلة الإمداد بقاء أية مؤسسة اليوم لم يعد يعتمد فقط على قدرتها على المنافسة بل على القدرة على التعاون في سلسلة الإمداد تغرق أو تسبح مع التيار بسلسلة الإمداد . هذا هو السبب الذي يرفع الحاجة لإدارة سلسلة الإمداد ، و بالتالي الطموح ليصبح لديك مؤسسة ناجحة عن طريق التحكم في الإدارة الداخلية فقط يمكن أن يكون وهما ، فمثلا لو أخذنا إدارة الجودة، هل يمكن إدارة و تحسين مستوى جودة منتج أو معايير خدمة عن طريق المستهلك النهائي دون إدارة الموردين و المشتريين في سلسلة الإمداد بالطبع لا ، فخلق قيمة العمل هو دائما مساهمة جماعية من جميع شركاء سلسلة الإمداد.

وبما أن الدول النامية تتجه تدريجيا نحو اقتصاد السوق و آفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فإنه لا بد على مؤسساتها الإقتصادية التعزيز من قدرتها التنافسية حتى يمكنها المحافظة على حصتها في السوق الداخلية والتواجد في أسواق الدول المتقدمة، فمن أجل تحقيق هذا الهدف لا بد من التفكير في أساليب جديدة للإدارة.

إن تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون. لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام إمداد فعال، باعتبار أن الإمداد هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، لأن تقديم منتج بجودة عالية ويسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للزبون إذا لم يقدم له في الوقت والمكان المناسبين.

في ظل التحولات المتسارعة في البيئة الاقتصادية العالمية وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الدولي أصبحت كفاءة إدارة شبكة الإمداد أحد العوامل الجوهرية التي تحدد قدرة المؤسسات الاقتصادية على البقاء والتوسع في الأسواق العالمية. فمع تعقد سلاسل التوريد واتساع نطاقها الجغرافي، بات من الضروري للمؤسسات اعتماد ممارسات إدارية فعالة تضمن تدفق المواد والمعلومات والخدمات بكفاءة ومرونة.

### 1- الإشكالية:

على ضوء ما سبق، وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة شبكة اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على دور تطبيق إدارة شبكة اللوجستيك على أداء المؤسسات الاقتصادية في ولاية قلمة ببلدية بوعاتي محمود، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال معالجة الإشكالية الرئيسية:

ما مدى دور كفاءة إدارة شبكة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن الأسواق الدولية؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهية إدارة شبكة اللوجستيك؟
2. فيما تتمثل التنافسية والميزة التنافسية؟
3. كيف تساهم إدارة شبكة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

### 2- فرضيات الدراسة:

1. إدارة شبكة الإمداد هي عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وتمتد إدارة سلسلة الإمداد من حركة وتخزين المواد الخام.

2. التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية استقرار توسع ابتكار تجديد أما الميزة التنافسية تتمثل في تقديم سلع وخدمات ذات مميزات وخصائص منفردة يكون معها المستهلك مستعداً لدفع الاكثر، او انتاج سلع وخدمات لا تقل قيمها عن سلع وخدمات المنافسين وبأسعار اقل.

3. تساهم إدارة شبكة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ( إدارة علاقات الموردين والزبائن، إدارة العمليات الداخلية والمعلومات، التكيف والمرونة).

3- أهمية الدراسة : تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات نظرية وعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحولات الاقتصادية العالمية : يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة نحو اقتصاد مفتوح وتحريك التجارة، وهو ما يفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تحسين كفاءتها التسييرية، وعلى رأسها كفاءة إدارة شبكة الإمداد، من أجل الحفاظ على تنافسيتهما في الأسواق الدولية.
- أهمية كفاءة شبكة الإمداد كمصدر ميزة تنافسية : تعد إدارة سلسلة الإمداد الفعالة عاملاً حاسماً في تقليص التكاليف، تقليص آجال التسليم تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وبالتالي رفع قدرة المؤسسة على التموقع والتوسع دولياً.
- الإسهام العلمي والعملية من خلال هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة شبكة الإمداد، مما قد يساعد في اقتراح آليات وممارسات فعالة يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات أخرى لتعزيز تنافسيتهما.

#### 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة باللوجستيك وإدارة شبكة اللوجستيك.
- التعرف على أهمية شبكة اللوجستيك وأهدافها
- معرفة التحديات التي تواجه استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة اللوجستيك
- تحديد العلاقة بين إدارة شبكة اللوجستيك وتنافسية المؤسسات .

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع نظراً لأهمية الكفاءة اللوجستية في الوقت الراهن، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية تطوير أساليب التسيير وتحسين خدماتها اللوجستية لضمان استمراريتها وتعزيز موقعها التنافسي. كما أن لي ميولاً واهتماماً خاصاً بمواضيع الإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد، وهو ما زاد من رغبتني في التعمق في هذا المجال ومحاولة المساهمة فيه من خلال هذه الدراسة وتقديم حلول وتوصيات عملية قد تستفيد منها المؤسسات.

### 6- صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتوفرة محليا، سواء في المكتبات أو المصادر الأكاديمية، فيما يخص موضوع اللوجستيك والعلاقة التي تربطه بالقدرة التنافسية، حيث أن أغلب المراجع المتوفرة تتناول نفس المضامين دون تنوع أو معالجة معمقة.
- صعوبة التعرف بدقة على مدى تطبيق مبادئ الإدارة اللوجستية داخل المؤسسة.
- التحفظ الكبير من طرف المؤسسة محل الدراسة في تقديم المعلومات، والذي بلغ حد الامتناع عن تزويدنا ببعض الإحصائيات والبيانات الضرورية التي كان من شأنها دعم نتائج البحث وتعزيز مصداقيته.

### 7- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات – بوعاتي محمود- ولاية قالمة
- الحدود الزمانية : أنجزت الدراسة النظرية خلال شهري فيفري ومارس والدراسة الميدانية خلال شهري أفريل وماي.

8- منهج الدراسة : نظرا لطبيعة الموضوع ونوعية المعلومات المتاحة، تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة، كونه يتيح وصف وتحليل واقع شبكة اللوجستيك وتنافسية المؤسسات داخل المؤسسة محل الدراسة.

أما على مستوى أدوات جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة، من خلال زيارات ميدانية إلى المؤسسة، تم خلالها إجراء مناقشا مع رؤساء المديرية، ركزت بالأساس على مواضيع شبكة اللوجستيك، العمليات الإنتاجية، التصدير، التسويق، النقل، الإمداد العكسي.

### 9- الدراسات السابقة :

➤ دراسة تافني عبد السلام : هدفت دراسة تافني عبد السلام (2017/2018) إلى تحليل دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة. وتتمثل إشكالية الدراسة في مدى مساهمة هذه الأنشطة في تحقيق ميزة تنافسية.

شملت الدراسة أنشطة مثل إدارة الشراء، التخزين، الإنتاج، والنقل وتم جمع البيانات عبر استبيان مكون من 37 فقرة وزع على 57 مؤسسة، حيث تم تحليل 37 استبانة باستخدام برنامج SPSS، توصلت النتائج

إلى أهمية التكامل الداخلي بين أنشطة سلسلة الإمداد، مع التأكيد على الدور البارز لنشاط الإنتاج، واعتبر وقت التسليم البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق ميزة تنافسية.

- **بن خاتم الله حمزة**: هدفت دراسة بن خاتم الله حمزة إلى فعالية إدارة اللوجستك في تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة وتوصلت النتائج إلى:
- عدم وجود ثقافة وفكرة اللوجستك بالمؤسسات الاقتصادية، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للوجستك وعلى كل المستويات في الوطن، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.
  - تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال اللوجستك، وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات اللوجستك وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة، وعدم انتشارها إلا في الدول المتقدمة.
  - بينت الدراسة أن المؤسسة لا تملك وظيفة اللوجستك، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.
- 10- هيكل الدراسة:**

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 اللوجستك وإدارة اللوجستك، حيث شمل ثلاثة مباحث أساسية وكل مبحث تطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب، يتمثل المبحث الأول في شبكة اللوجستك أما المبحث الثاني حول إدارة شبكة اللوجستك، وتناول المبحث الثالث واقع وتحديات استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة اللوجستك.

أما الفصل الثاني خصص للميزة التنافسية والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول التنافسية و للميزة التنافسية وقسم إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول التنافسية الدولية وكذلك قسم إلى ثلاث مطالب، فيما تم التطرق في المبحث الثالث إلى مساهمة اللوجستك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

➤ **الجانب التطبيقي**: تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر ببلدية بوعاتي محمود، من خلال تقديم مؤسسة مصبرات عمر بن عمر في المبحث الأول و الأدوات والمنتجات والبحث والتطوير في المبحث الثاني أما المبحث الثالث تطرقنا إلى الأسئلة الموجهة إلى مؤسسة مصبرات عمر بن عمر.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة

الإمداد

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

تمهيد:

تعد إدارة شبكة اللوجستيك عنصرا حيويا في تحقيق التنسيق الفعال بين الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين مستوى الخدمة في سلاسل التوريد المعقدة.

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية لشبكة الإمداد وإدارتها ويأتي في مقدمتها تعريف الإمداد، الأهمية التي يفرضها اللوجستيك والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ويناقش أيضا الأنشطة التي تدخل في تصميم نظام الإمداد بالإضافة إلى واقع وتحديات استخدام التكنولوجيا في اللوجستيك. وسيتم التفصيل أيضا في مختلف جوانب إدارة شبكة الإمداد من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول شبكة الإمداد.
- المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة شبكة الإمداد.
- المبحث الثالث: واقع وتحديات استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة الإمداد.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول شبكة الإمداد

تطور مفهوم اللوجستيك عبر التاريخ من كونه مرتبطا أساسا بالعمليات العسكرية، حيث كان يستخدم لضمان توفير الإمدادات والمعدات للقوات في الوقت والمكان المناسبين، إلى مجال شامل يستخدم في الاقتصاد والصناعة. مع نمو التجارة العالمية وزيادة تعقيد سلاسل الإمداد، أصبح اللوجستيك يركز على تحسين تدفق السلع والمعلومات والخدمات من نقطة الإنتاج إلى المستهلك النهائي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: ماهية الإمداد

إن اللوجستيك من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية والتي تم الاهتمام به حديثا لقدرته على مساعدة المنظمات على مواجهة التحديات التي تواجهها الأسواق.

#### أولا: مفهوم الإمداد

هناك العديد من التعاريف لمصطلح الإمداد ولكنها جميعها تؤدي في النهاية إلى هدف واحد.

1- تعريف اللوجستيك: يعرف اللوجستيك بأنه: "فن إحكام السيطرة على سلاسل تدفق الإمدادات التي تغطي العالم كله (في حالة اللوجستيات الكونية) أو تغطي إقليم بذاته (في حالة اللوجستيات الإقليمية) وهي تشمل خدمات النقل والتخزين، والتسويق وإدارة عمليات التوزيع، وتكنولوجيا المعلومات"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: "عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة بالحالة الصحيحة في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح للتعامل الصحيح بالتكلفة الصحيحة"<sup>2</sup>.

وعرف أيضا على أنه: "ذلك المجال الذي يهتم بالرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام وحتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة اللوجستيات والإمداد والتوزيع المادي الأخضر، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص15.

<sup>2</sup>زبشي نوال، واقع اللوجستيك في النقل البحري الدولي للبضائع، دراسة مقارنة بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة خلال الفترة (2007-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص6.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

2- مكونات نظم الإمداد: **Logistics Elements** مما سبق يتضح لنا أن النظام التكاملي لنقل وتخزين وتوزيع البضائع يشتمل على عدد من المكونات أو العناصر وهي:

- أ. النقل Transport
- ب. نشاط التخزين Warehousing
- ت. إدارة المخزون Inventory Management
- ث. اختيار أماكن المخازن الفرعية Depot Location
- ج. مناولة المواد Material Handling
- ح. الدورة المستندية Order Processing
- خ. التغليف الوقائي للمنتج Protective Packaging
- د. خدمة العميل Customer Service
- ذ. نشاط تدفق المعلومات Information Flow
- ر. العلاقة بين المورد والمستهلك Customer-Supplier Relationship

وتشكل هذه العناصر مجتمعة النظام التكاملي للوجستيات، وهي في مجملها عبارة عن أنشطة كل منها يرتبط بالآخر، ويكون الهدف النهائي هو أن تؤدي هذه الأنشطة والعناصر معا إلى تحقيقه الهدف النهائي ألا وهو نقل وتوزيع السلع والمواد الخام من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها بأقل التكاليف الممكنة، وفي أقل وقت ممكن وبمستوى عال من الإشباع لمستخدمي السلع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل زيادي وعادل زيات، لوجستيات النقل البري وترقية صادرات المنتجات الفلاحية الجزائرية، مجلة المهمل الإقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ديسمبر 2021، ص 573.

<sup>2</sup> عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل والوجستيات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 56-57.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

ثانيا: مراحل التطور التاريخي للوجستيك وخصائصه.

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة، وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- مراحل التطور التاريخي للوجستيك: مر اللوجستيك خلال تطوره بعدة مراحل من قبل 1975 لغاية الآن، والتي نذكرها كما يلي:

### 1-1 المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم، وتميزت هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض.
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين.
- مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.
- المنتج ليس من اهتماماته تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.
- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة.

وبالتالي كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

### 2-1 المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي يساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة، وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيبي واحد من أجل ممارسة تلك الأنشطة

<sup>1</sup>والى ساعد، الأنشطة اللوجيستكية ودورها في تحقيق رضا العملاء دراسة حالة بعض المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2023، ص89.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

بشكل أكثر كفاءة ، كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستكية المختلفة والاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستكية.

### 3-1- المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التوسعيات

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو السمة السائدة في السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها، في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستكية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستيكي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك)<sup>1</sup>.

### 2- خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره:

إن اللوجستيك مر بعده مراحل، ونوضح من خلال الجدول الموالي خصائص اللوجستيك خلال

مراحل تطوره:

#### الجدول رقم (1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل Logistique Séparée	اللوجستيك المتكامل Logistique intérgée	اللوجستيك المشترك Logistique coopérée
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التوسعيات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الإستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (الشراكة)

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 90.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

كبيرة	قليلة	لا توجد	شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
نعم	لا	لا	مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد

المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة اللوجستيات والإمداد والتوزيع المادي الأخضر، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 23، 24.

### ثالثاً: أهداف الإمداد

إن الهدف الأساسي من المنظومة اللوجستية هو التخلص من الفاقد المادي والبشري والزماني للنشاط الاقتصادي من خلال:

- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- أقل مستوى ممكن من المخزون.
- السعر المناسب وزيادة الكفاءة.
- تحقيق الشراء التنافسي<sup>1</sup>.
- تقديم خدمات نقل رخيصة وسريعة ذات جودة عالية.
- التجاوب السريع في الانتاج حسب رغبة المستهلك.
- التواجد الزماني والمكاني للمنتج تبعاً لطلب المستهلك، وهذا ما يسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم.
- الوقت المناسب (Just in time).
- الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء.
- اختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب).

<sup>1</sup> حسني عمر، دور الخدمات اللوجيستية في تطوير التجاره الدولية دراسة شركة سوناطراك حاسي الرمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية وتجارة دوليه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

- التوسع الكبير في استخدام اقتصاديات الحجم باستخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة<sup>1</sup>.

وعموما فإن تطبيق إدارة الأعمال اللوجستية تحقق ما يعرف بـ 7Rs ، ويوضح الشكل الموالي 7Rs للوجستيك:

الشكل رقم (1): أهداف الإمداد 7 Rs



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 32.

### المطلب الثاني: مفهوم شبكة الإمداد

شبكة اللوجستيك أصبحت ظاهرة مهمة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، والموجات الجديدة والكبيرة القادمة من الفرص.

أولا: تعريف شبكة الإمداد.

تشمل شبكة الإمداد كل ما هو ضروري لتصنيع المنتج النهائي من المواد الخام إلى الأجزاء والمكونات المدمجة في المنتج وقد اختلف العديد من الباحثين في تعريف مصطلح سلسلة الإمداد، حيث اعتبرها البعض سلسلة من الوحدات التي تشترك في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوزيع المنتجات والخطوات التي يجب

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 12.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

القيام بها لتسليم المنتج إلى الزبون ، كما اعتبرت الشبكة التي تربط بين كافة الأطراف الذين تتعامل معهم<sup>1</sup> المؤسسة من الحصول على المواد الخام إلى غاية تسليم المنتج النهائي في حين اعتبرها Londe La و Masters مجموعة من المؤسسات المستقلة التي تشارك في عملية الإنتاج، حيث تشارك العديد منها في تصنيع منتج ما ووضعه في متناول المستخدم النهائي، وبذلك يعتبر منتجو المواد الخام، صانعو المنتجات، تجار الجملة، تجار التجزئة ومؤسسات النقل أعضاء في سلسلة الإمداد، كما أشار Chritopher إلى أنها عبارة عن شبكة من المؤسسات التي تشارك في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة "Valeu" على شكل سلع وخدمات تقدم للزبون النهائي، حيث تتكون سلسلة الإمداد من عدة مؤسسات، سواءً كانت أولية كالموردين أو نهائية مثل مؤسسات التوزيع إضافة إلى الزبون النهائي بينما اعتبرها Mentzer مجموعة من المؤسسات أو الأفراد المشاركين بشكل مباشر في التدفقات الأولية والنهائية للسلع، الخدمات الأموال والمعلومات من المصدر إلى الزبون.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية شبكة الإمداد

تتمثل أهمية وظيفة الإمداد والتخزين من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة. وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة اللوجستيك فيما يلي:

- تحقيق استمرارية وانتظام عمليات للمنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.
- يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المنظمة، لذا فإن أي قصور في أداء الأنشطة اللوجستية سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر.
- إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للوجستيك وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد والتخزين وبقية إدارات المنظمة.

<sup>1</sup>علاق حنان، استخدام تقنية سلسلة الكتل لتحسين أداء سلسلة الإمداد، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد2، جامعة الجزائر3، سبتمبر2023، ص165.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص165.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

- تخفيض تكاليف التخزين فيما إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن بالحجم المناسب من المواد والمنتجات<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة شبكة الإمداد.

إن البيئة التنافسية التي شهدتها الأسواق العالمية جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تساعد على إكتساب أسواق جديدة فتم التوجه إلى إدارة النقل واللوجستيك لمساعدة المنظمة في تحقيق ميزة التكلفة و بالتالي تطور المفهوم إلى شبكة اللوجستيك .

### المطلب الأول : ماهية إدارة شبكة الإمداد.

على الرغم من حداثة مفهوم إدارة شبكة اللوجستيك فقد تزايد الاهتمام به من قبل المؤسسات وفي هذا المطلب سنتطرق إليه.

### أولا : تعريف إدارة شبكة الإمداد.

تعرف إدارة شبكة الإمداد (SCM) بأنها: " عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وتمتد إدارة سلسلة الإمداد من حركة وتخزين المواد الخام، جرد في العمل والانتهاؤ بالبضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. إدارة شبكة الإمداد هي الإدارة النشطة للعلاقات مع جميع الأطراف من أجل تعظيم قيمة العملاء واستخلاص ميزة تنافسية مستدامة، ومما سبق يمكن تعريف (SCM) على أنها إدارة وتنسيق مجموعة من المنظمات بشكل تكاملي بغية تحقيق أهداف مشتركة هدفها إرضاء العميل بأفضل طريقة ممكنة وذلك لتوسيع الحصة السوقية في ظل انتقال المنافسة ما بين المؤسسات الى المنافسة ما بين سلاسل الإمداد"<sup>2</sup>.

وقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بإدارة شبكات الإمداد لذا حاول العديد من المؤلفين وضع جوهر إدارة سلسلة الإمداد في تعريف واحد مكوناته هي:

- الهدف من الفلسفة الإدارية.

- الفئة المستهدفة.

<sup>1</sup>قارة ابتسام، واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم ، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد15، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، جوان 2016 ، ص 79-80.

<sup>2</sup>مومني عبد القادر وتريش محمد، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة SOITEX-وحدة تلمسان-، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد23، العدد 02، المركز الجامعي مغنية الجزائر، ماي 2020، ص623-624.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

- الهدف أو الأهداف.

- الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

ثانياً: عناصر إدارة شبكة الإمداد.

العناصر الرئيسية في إدارة شبكة الإمداد تتألف من خمسة عناصر أساسية، وتشمل<sup>2</sup>:

1. التخطيط (Plan): تُعتبر هذه المرحلة الاستراتيجية في إدارة شبكة الإمداد حيث يتم التركيز على تحقيق طلب العميل وضمان كفاءة شبكة الإمداد بأقل تكلفة وأعلى جودة.
2. المصدر (Source): تتمحور حول الحصول على المواد الخام وبناء علاقات قوية مع الموردين، حيث يتم اختيار الموردين لتقديم العناصر والخدمات اللازمة لتطوير المنتجات.
3. الإنتاج (Make): تتعلق بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وتشمل تصميم المنتج، وإنتاجه، واختباره، وتعبئته، وتسليمه.
4. التسليم (Deliver): تشمل توصيل المنتجات أو الخدمات بالكمية المطلوبة في المكان والوقت المناسبين باستخدام وسائل النقل الملائمة، وتُعرف أيضاً بمرحلة اللوجستيات.
5. المردودات (Returns): تتعلق بإعادة المنتجات المعيبة أو الزائدة إلى الموردين، واستقبال المردودات من العملاء، ومعالجة الشكاوى والمشكلات المتعلقة بالمنتجات.

ثالثاً: ممارسات إدارة شبكة الإمداد.

تتجسد ممارسات إدارة شبكة اللوجستيك في مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، وهي كالتالي:

1. إدارة العلاقات مع الموردين: إدارة العلاقة مع الموردين هي نهج شامل لإدارة تفاعلات المؤسسة مع الشركات التي تزودها بالمنتجات والخدمات التي تستخدمها. الهدف المباشر منها هو تبسيط وتفعيل عمليات التوريد بين المؤسسة والموردين، وبطريقة غير مباشرة تهدف إلى تحسين نوعية المعلومات المنتوجات والخدمات وقدرات القوة العاملة وإدارة العلاقة مع الموردين هي صورة مماثلة لإدارة العلاقة

<sup>1</sup>رجائي محمد أحمد العيسوي، إدارة الإتصالات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية المصرية، القاهرة، 2019، ص94.  
<sup>2</sup>وليد حفاف و سمير بوعافية، دور تقنية سلاسل الكتل ( البلوكتشين ) في إدارة سلاسل الإمداد: تجارب الدول العربية، مجلة دراسات في الاقتصاد ودراسة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعه 8 ماي 1945قائمة، جوان 2024، ص140.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

- مع الزبائن، فتماما مثلما تحتاج المؤسسة لتطوير علاقاتها مع مستهلكيها فهي تحتاج أيضا لتعزيز علاقاتها مع مورديها<sup>1</sup>.
2. إدارة العلاقات مع الزبائن: يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكانة المؤسسة، لذلك كان من الجدير بأي مؤسسة تسعى للتميز أن تولي كل اهتماماتها في كيفية بناء علاقة وطيدة ومتناسكة بينها وبين زبائنها، والذي سيمكنها من البروز ويجعل منها دوما في الريادة بين نظائرها من المؤسسات. وإدارة العلاقات مع الزبون هي جهد متكامل لتمييز، لإبقاء أو لتعزيز العلاقة مع الزبائن وتقوية هذه العلاقة بشكل مستمر، لتبادل المنفعة من كل الجوانب وإضافة قيمة لهم، وكذلك هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم. من هنا يتضح أن العلاقة بين المؤسسة والزبون تتعدى حدود إيصال السلعة أو الخدمة لتكون علاقة ارتباط متبادل قائم على المصالح والإهتمامات المشتركة<sup>2</sup>.
3. ممارسات الإمداد الداخلي: في ظل ممارسات SCM لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق. يعرف الإمداد الداخلي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير المواد الأولية والأجزاء المراكز التشغيل والتجميع في الوقت المحدد، والكمية المطلوبة وبأقل الأسعار، ويضاف لتلك الأنشطة نشاط آخر يهتم بمراقبة حركة المنتجات التامة الصنع إلى المخازن، حيث يعتبر حلقة وصل بين الإمداد الفوق والإمداد التحتي والشيء الذي يدعم ذلك هو عنصر السيطرة والرقابة.
4. مشاركة المعلومات: وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، تختلف وذلك من المعلومات المشتركة من استراتيجية إلى تكتيكية خلال إشراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته. وهذا يساهم في تقييم أداء عناصر شبكة الإمداد بما توفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء شبكة الإمداد مما يؤثر إيجابيا في جودة المنتج. فالمؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات بالتوقيت المناسب ودقة وكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة

<sup>1</sup> لقواق عبد الرزاق، دور الممارسات السلسلة اللوجستية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 3، جامعة محمد بوضياف مسيلة-الجزائر، مارس 2018، ص 272-273.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 273.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

المحورية وتفاذي ردود الأفعال الانتهازية وضرورة الإندماج في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية.<sup>1</sup>

وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج باتجاه مورديها وباتجاه عملاءها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنشطة إدارة شبكة الإمداد.

يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين هما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساندة.

أولا : الأنشطة الأساسية: وتتمثل في:

1. إدارة العلاقة مع العملاء : يتمثل هذا النشاط في تحديد الزبائن الأساسيين للمؤسسة ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلباتهم.
2. إدارة العلاقة مع الموردين: يجب تصنيف الموردين وفقا للدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، تم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة.<sup>3</sup>
3. النقل : يمثل نشاط النقل أحد المكونات الهامة في أنظمة الإمداد والتوزيع فقد تصل تكلفته في المتوسط من 35% إلى 65% من تكلفة النظام ككل. ويشير إلى كل من الطرق أو الشبكة التي تستخدمها المنظمة لنقل مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي (الطرق، السكك الحديدية، النقل الجوي) وأيضاً اختيار المنظمة لوسائل النقل المناسبة (سيارات طائرات، قطارات) .
4. التنبؤ بالطلب : يقوم ذلك النشاط بتحديد الكميات المتوقعة طلبها من العملاء والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، وتأتي أهمية ذلك النشاط لأنه يعد الأساس الذي تستخدمه المنظمة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء، والإنتاج والتوزيع والتي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل.

<sup>1</sup> مومني عبد القادر وتربش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 625.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 625.

<sup>3</sup> حملاوي حمزة، شبكة الإمداد والنقل ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر -بوعاتي محمود قالمة- "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021، ص 18.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

5. الاحتفاظ بالمخزون : من النادر أن تتم عملية توفير ما يحتاجه العميل أو ما تحتاجه العملية الإنتاجية من مواد خام ومستلزمات الإنتاج بصورة فورية. ولذا فعلى المنظمة توفير مستوى معقول لكل من منتجاتها أو مستلزمات إنتاجها للوفاء بطلبات العملاء والعملية الإنتاجية والعمل على إدارة ذلك المستوى بصور تؤدي إلى سهولة حصول العملاء على طلباتهم وأيضاً تلبية احتياجات مراكز الإنتاج.<sup>1</sup>

ثانياً : الأنشطة المساعدة : وتمثل في<sup>2</sup>:

### 1. المستودعات Warehousing : من خلال :

- تحديد المساحة Space determination.
  - الترتيب الداخلي وتصميم أرضية التفريغ والتحميل Stock layout and dock design .
  - شكل وترتيب المخزون Warehouse configuration .
  - ترتيب مواقع المخزون داخل المخزن Stock placement .
- ### 2. مناولة المواد Materials handling : من خلال :

- اختيار المعدات Equipment selection
- سياسات إحلال التجهيزات Equipment replacement polices .
- إجراءات تنفيذ الطلبات Order execution procedure .
- خزن وسحب المواد في المخازن Stock storage and retrieval .

### 3. الشراء Purchasing : من خلال :

- اختيار مصادر الشراء Supply source selection .
- توقيت عمليات الشراء. Purchase timing
- كميات الشراء. Purchase quantities

### 4. تصميم التغليف الوقائي Protective Packaging Design : من خلال :

- التصميم لغرض المناولة Design for handling purpose .
- التصميم لغرض الخزن Design for storage purpose .

<sup>1</sup>محمد أحمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 27.

<sup>2</sup>عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 43 - 44.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

- التصميم لغرض الحماية من الضياع والتلف Protection from loss and damages<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: أهمية إدارة شبكة الإمداد وأهدافها.

باعتبار إدارة شبكة اللوجستيك عنصر أساسي في تحسين تدفق السلع والمعلومات وضمان فعالية شبكة اللوجستيك سنتعرف على أهميتها وأهدافها.

أولا: أهمية إدارة شبكة الإمداد.

وتكمن الفكرة في بناء سلسلة الموردين التي تتركز على كل من تخفيض الفضلات (أو الفاقد) وتعظيم القيمة إلى المستهلك. وأن فعاليات إدارة سلسلة التوريد تتعلق أيضا بالمحاسبة والمالية والتسويق وأنظمة العمليات وتعمل المنظمات جاهدة على زيادة قدراتها التنافسية من خلال التركيز على المستهلك (أو المستهلكين) وجعل منتجاتها أو السلع التي تتعامل بها مرغوبة وواسعة الانتشار بينهم وكذلك من خلال الجودة العالية وتخفيضات الكلف وسرعة الاستجابة إلى متطلبات السوق<sup>2</sup>.

ثانيا: أهداف إدارة شبكة الإمداد.

تركز إدارة سلسلة الإمداد تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات والتي تشمل<sup>3</sup>:

1. ضمان الكفاءة: بشكل رئيسي، تستهدف إدارة سلسلة الإمداد تعزيز مستوى الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال التوفير في حجم المخزون عند إنجاز الطلبات، إلى جانب تعزيز مستوى الكفاءة عن طريق استخدام أحدث الأنظمة في إدارة المخزون مثل نظام ERP. كما أنه تتحقق الكفاءة برفع مستوى العمليات، وذلك إذا تعاون كل من المصنع وتاجر التجزئة وتاجر الجملة.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص44.

<sup>2</sup>عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات وإدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص280. مرجع نفسه

<sup>3</sup>بكه، كل ما يتعلق بإدارة سلسلة الإمداد واللوجستيات والمستودعات، موقع بكه، من الموقع <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF-scm>، تم الإطلاع عليه في 16 ماي 2025، على الساعة 11:14.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

2. رفع مستوى الجودة: تركز إدارة سلسلة الإمداد أيضًا على تحسين جودة المنتجات التي تُقدم للعملاء وتضيف قيمة لهم، وهذا يتطلب التعاون والاتفاق المشترك بين المؤسسة وشركائها لضمان تحقيقه بشكل فعال.

ومن أجل تقديم منتج له قيمة، فإنه يجب الاهتمام بتلبية احتياجات العميل، ومعرفة توقعاته في المنتج، ومن ثم العمل على تحسين المنتج وفقًا لهذه الاحتياجات، فهذا بدوره يرفع من مستوى رضا العملاء.

3. تحسين اللوجستيات: تستهدف إدارة سلاسل الإمداد تحسين اللوجستيات من خلال الاعتماد على أحدث التقنيات التكنولوجية من الأدوات والبرامج القائمة على السحابة مثل أداة PackageX Mailroom والتي من خلالها تقوم على أتمتة المهام الخاصة باللوجستيات، ومن مميزاته أنه بسهولة يمكنك من خلاله التتبع لكل عملية تسليم تُنشأ، سواء كانت صادرة أو واردة، إلى جانب خاصية التعبئة الإلكترونية للبيانات، مما يعني توفيرًا للوقت والمجهود.

4. تعزيز المرونة: واحدة من التحديات التي تواجهها الشركات هي عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وبالتالي التعامل بمرونة مع هذه التغيرات أصبح أمرًا حتميًا.

5. مراقبة النجاح المالي: تركز إدارة سلسلة التوريد على النجاح المالي الذي تحققه المؤسسات، وذلك من خلال زيادة نسبة المبيعات وتعزيز الميزة التنافسية في السوق. وتكمن مراقبة النجاح المالي للمؤسسات في كيفية تحسين الإيرادات وإدارة التكاليف.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: واقع وتحديات استخدام التكنولوجيا في إدارة شبكة الإمداد.

رغم الفوائد الهائلة التي تقدمها أنظمة إدارة اللوجستيات فإن تنفيذها يواجه بعض التحديات.

#### المطلب الأول: التكنولوجيا الحديثة للوجستيات.

يشهد استخدام التكنولوجيا في إدارة شبكة التوريد تغيرات سريعة. فما كان يقتصر سابقًا على الأعمال الورقية وبرنامج Excel أصبح الآن يعتمد على تقنيات متقدمة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بكه، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> سيتارام شارما، كيف تساعد التكنولوجيا في إدارة سلسلة التوريد على تبسيط العمليات؟، من الموقع <https://www.appventurez.com/blog/technology-in-supply-chain-management>، تم الإطلاع عليه في 21 أبريل 2025، على الساعة 14:23.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

1. إنترنت الأشياء (Lot): تختار الشركات المصنعة وشركات النقل إنفاق المزيد على خدمات تطوير إنترنت الأشياء، وخاصة لدعم عمليات التصنيع وإدارة أصول الإنتاج ومراقبة أساطيل الشحن.
2. تقنية البلوكشين: تساعد تقنية البلوك تشين في إدارة شبكات التوريد على إنشاء مسار تدقيق، وهو أكثر كفاءة من أساليب التتبع التقليدية كالبريد الإلكتروني أو المحاسبة.
3. الذكاء الاصطناعي: تحتوي كل شبكة شبكة توريد حديثة على مجموعة هائلة من البيانات التي تساعد في فتح رؤى حول تقنية سلسلة التوريد العالمية والمحلية المعقدة.
4. الروبوتات والأتمتة: وتستخدم الصناعة هذه التكنولوجيا المتقدمة، والتي تعد أيضًا ابتكارًا في إدارة سلسلة التوريد، لنقل المواد في المستودعات ومعالجة استيفاء الطلبات.
5. الحوسبة السحابية: مع توليد شبكة التوريد لكميات هائلة من البيانات سنويًا، تستخدم الشركات السحابة المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحويل هذه البيانات إلى رؤى ثاقبة، تتمتع خدمات تطوير التطبيقات السحابية، عند دمجها مع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على تحويل عمليات شبكة التوريد.

المطلب الثاني: سبل سد الفجوة التكنولوجية لتحقيق تكامل سلاسل الإمداد العالمية

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الفجوة التكنولوجية إحدى أبرز التحديات التي تواجه سلاسل الإمداد العالمية، ويوضح الجدول الموالي الطريق إلى تكامل وإستدامة شبكات الإمداد عالمياً<sup>1</sup>:

الجدول رقم (2): مراحل تكامل وإستدامة شبكات الإمداد عالمياً

مرحلة التكامل	الدول المتقدمة	التعاون المشترك	الدول النامية	النتائج المرجوة
الإبتكار والتحصين التكنولوجي	-الإستثمار في مجال البحث والتطوير التقني للخدمات اللوجستية. -تطوير برمجيات وأنظمة متقدمة لإدارة سلاسل الإمداد.	-نقل التكنولوجيا وتطبيقاتها من خلال الشراكة والإتفاقيات-التعاون في مجال البحث والتطوير بين المؤسسات الأكاديمية والصناعية بين الضفتين.	-استلام واستخدام التكنولوجيا الواصلة من الضفة الشمالية.	-تعويم التكنولوجيا على ضفتي العالم يزيد من جودة الخدمات اللوجستية ويحسن من كفاءة سلاسل الإمداد العالمية.

<sup>1</sup> بهلول عبد المنعم و عزى فريال منال، استخدام التكنولوجيا في إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد العالمية-دراسة تحليلية استشرافية-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 9 العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، أكتوبر 2024، ص 251.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

-تخفيض التكاليف وفعالية أكبر على طول سلاسل الإمداد.				
- بنى تحتية رقمية قوية في مجال النقل والاتصالات. -تحسين جودة خدمات النقل وتخزين البضائع.	-تحسين شبكات الاتصالات والنقل الرقمية من خلال الاستثمار. -تبني الأنظمة الخاصة بالمستودعات الذكية وتقنيات النقل الحديثة.	-تعزيز من خلال تطوير خطط استراتيجية مشتركة. -تبادل الخبرات والتقنيات المتقدمة في مجال تحسين البنى التحتية.	-تحسين البنى التحتية من خلال توفير استشارات فنية وتقنية مستمرة. -تطوير التقنيات الذكية في مجال النقل والمستودعات.	البنية التحتية التكنولوجية
-نمو السوق والأرباح المحققة مع استدامة سلاسل الإمداد. -زيادة كفاءة التوزيع وسرعة الوصول إلى الأسواق.	-استخدام منصات التجارة الإلكترونية للوصول إلى الأسواق العالمية. -تحسين خدمات التوصيل باستخدام التقنيات الحديثة مثل GPS.	-توحيد الأنظمة اللوجستية بين الدول المتقدمة والنامية. -بناء شراكة استراتيجية لتوفير حلول لوجستية متكاملة.	-تطوير منصات رقمية متقدمة في مجال التجارة الإلكترونية. -تحسين تقنيات الشحن والتنوع من خلال أحدث التقنيات مثل التريبت الأشياء.	التوزيع والتجارة الإلكترونية

المصدر: بهلول عبد المنعم و عزي فريال منال، استخدام التكنولوجيا في إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد العالمية-دراسة تحليلية استشرافية-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد9 العدد2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، أكتوبر 2024، ص251.

المطلب الثالث: التحديات المستقبلية التي تواجه تطبيق التكنولوجيا في إدارة شبكة الإمداد.

تطبيق التكنولوجيا يواجه عدة تحديات، وفيما يلي بعض التحديات الرئيسية وكيف يمكن للتكنولوجيا مواجهتها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Pallavi Saxena, The Future of Logistics: Exploring Emerging Trends and Technologies, <https://copperdigital.com/blog/the-future-of-logistics-exploring-emerging-trends/>, consulté le 25 avril 2025 à 10:00.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

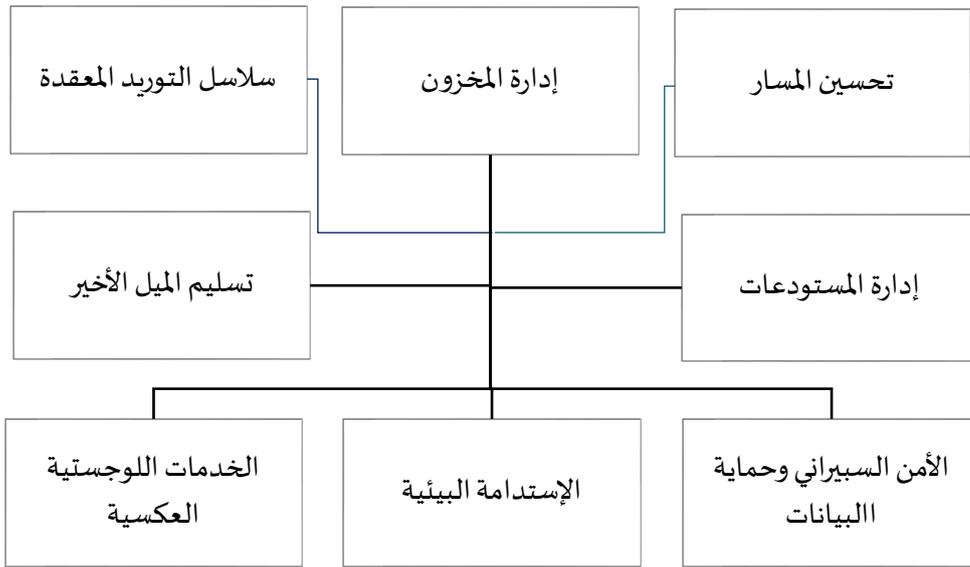
1. الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع تزايد رقمنة الخدمات اللوجستية، يعد ضمان أمن وحماية البيانات الحساسة أمراً بالغ الأهمية. ويمكن لتطبيق تدابير أمن سيبراني فعالة، وبروتوكولات تشفير، وحلول سحابية آمنة، حماية العمليات اللوجستية، وبيانات العملاء، والملكية الفكرية من التهديدات السيبرانية.
2. إدارة المخزون: يعد موازنة مستويات المخزون لتلبية الطلب مع تقليل تكاليف التخزين ونفاده تحدياً. تحسن التحليلات المتقدمة وخوارزميات التعلم الآلي إدارة المخزون من خلال تحليل البيانات التاريخية وأنماط الطلب واتجاهات السوق للتنبؤ بالطلب بدقة، وتحسين نقاط إعادة الطلب، وضمان مستويات مثالية للمخزون.
3. تحسين المسارات: يعد تحديد أكثر مسارات النقل كفاءة أمراً بالغ الأهمية لخفض التكاليف واستهلاك الوقود وأوقات التسليم. تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل متغيرات متعددة، مثل المسافة وحالة المرور وفترات التسليم وسعات المركبات، لتحسين المسارات، مما يسهم في توفير التكاليف وتحسين الكفاءة.
4. توصيل الميل الأخير: يمثل توصيل الميل الأخير، وهو المرحلة الأخيرة من عملية التوصيل إلى العميل النهائي، تحدياتٍ كالمناطق الحضرية المزدحمة، وضيق الوقت، وتفضيلات العملاء. تُسهم الحلول التكنولوجية، مثل برامج تحسين المسارات، وتطبيقات تتبع التوصيل، ومركبات التوصيل ذاتية القيادة، في تحسين لوجستيات الميل الأخير من خلال تحسين المسارات، وتوفير تحديثات آنية، وتوفير خيارات توصيل مرنة.
5. إدارة المستودعات: تعد عمليات المستودعات الفعالة، بما في ذلك إدارة المخزون، واختيار الطلبات، وتحسين التخزين، أمراً بالغ الأهمية لنجاح الخدمات اللوجستية. وتُسهم تقنيات مثل الروبوتات والأتمتة وأنظمة إدارة المستودعات (WMS) في تبسيط وتحسين عمليات المستودعات، مما يزيد الإنتاجية والدقة وكفاءة التكلفة.
6. شبكات الامداد المعقدة: تتضمن الخدمات اللوجستية إدارة شبكات توريد معقدة تضم جهات معنية وعمليات ونقاط اتصال متعددة. توفر التقنيات، مثل تقنية البلوك تشين وإنترنت الأشياء (IoT)، الشفافية وإمكانية التتبع والرؤية الفورية عبر سلسلة التوريد، مما يمكن من تحسين التنسيق وتقليل أوجه القصور.
7. الخدمات اللوجستية العكسية: تشكل معالجة إرجاع المنتجات وإصلاحها وإعادة تدويرها تحديات في قطاع الخدمات اللوجستية. يمكن للحلول التكنولوجية، مثل وسم RFID وأنظمة إدارة الإرجاع الآلية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

وتحليلات البيانات، أن تحسن عمليات الخدمات اللوجستية العكسية، وتخفض التكاليف وتقلل النفايات، وتحسن رضا العملاء.

8. الاستدامة البيئية: يواجه قطاع الخدمات اللوجستية ضغوطا للحد من تأثيره البيئي، بما في ذلك انبعاثات الكربون، وتوليد النفايات، واستهلاك الطاقة، ويمكن للتقنيات الخضراء، مثل المركبات الكهربائية، والوقود البديل، ومصادر الطاقة المتجددة، أن تسهم في خلق بيئة لوجستية أكثر استدامة وخضرة<sup>1</sup>. ويوضح الشكل التالي التحديات التكنولوجية في اللوجستيك:

الشكل رقم (2): التحديات التكنولوجية في الإمداد



**Source :** Pallavi Saxena, The Future of Logistics: Exploring Emerging Trends and Technologies, <https://copperdigital.com/blog/the-future-of-logistics-exploring-emerging-trends/>, consulté le 25 avril 2025 à 10:00.

<sup>1</sup> Ibid .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة شبكة اللوجستيك

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكن القول أن الإمداد هو النظام المتكامل الذي يربط بين الموردين والمصنعين والعملاء، يهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات، حيث يشمل أنشطة تتمثل في النقل، التخزين وإدارة التخزين، التوزيع.

كما يعتبر الإمداد علم وفن إدارة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة المستهلك النهائي مع توفر المنتج الصحيح والتكلفة والنقل إلى المكان الصحيح، فهو يلعب دوراً حيوياً في تحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

# الفصل الثاني:

تنافسية المؤسسة وعلاقتها

بإدارة شبكتها الإمداد

تمهيد:

تعد تنافسية المؤسسات من الاهتمامات الكبيرة خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، فهي جوهر أداء المؤسسة، حيث تحدد قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال الحديثة، لذلك تم التوجه للعمل على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية، وتكلفة مناسبة، ومرونة في التكيف مع متطلبات السوق والعملاء.

ومن أجل اكتساب مزايا تنافسية يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا محوريا في تعزيز تنافسية المؤسسات من أجل التوصل إلى الأسرار والأسس التي تستطيع المؤسسة من خلالها على تحقيق أداء متميز وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة والبقاء في السوق.

بالتالي فإن العلاقة بين تنافسية المؤسسات وإدارة شبكة الإمداد هي علاقة تكاملية، حيث تمكن الإدارة اللوجستية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من تحقيق أداء متميز والبقاء في السوق.

بناء على ما تقدم سوق نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية والتنافسية.
- المبحث الثاني: أساسيات حول التنافسية الدولية.
- المبحث الثالث: مساهمة إدارة شبكة الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية والتنافسية.

عند تناول موضوع الميزة التنافسية نجد أنه من الضروري أن نتناول مفاهيم المنافسة والتنافسية لنميزها عن مفهوم الميزة التنافسية الذي تنوعت مفاهيمه واختلفت حسب مستوى المفهوم هل هو على مستوى شركة أو مستوى قطاع أو على مستوى دولة.

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية مفاهيم عدة تصب في مجملها في مصب واحد وسنتطرق إلى معرفة هذا المفهوم.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

هو ذلك المفهوم الذي يعكس الوضع التنافسي المستمر للشركة أو القطاع مقابل منافسيهم الموجودين والمحتملين، بحيث يتجلى ذلك في تقديم سلع وخدمات ذات مميزات وخصائص منفردة يكون معها المستهلك مستعداً لدفع الأكثر، أو إنتاج سلع وخدمات لا تقل قيمتها عن سلع وخدمات المنافسين وبأسعار أقل، من خلال الأداء المميز للموارد والكفاءات ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف عمليات وأنشطة الشركات بشكل يدعم الربحية والريادة في السوق<sup>1</sup>.

#### ثانياً: محددات الميزة التنافسية.

إنّ الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدّد وفقاً لمتغيّرين أساسيين، يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، وفيما يأتي عرض لأهم ملامح هذين المتغيّرين<sup>2</sup>:

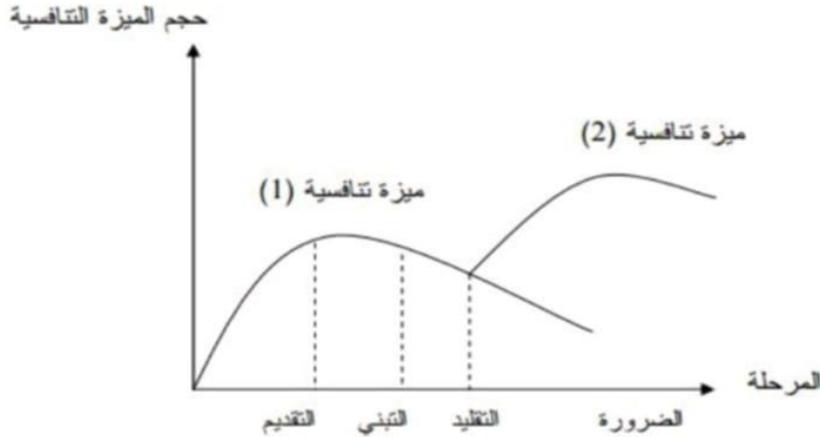
**1- حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية صفة الاستمرارية، إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وكلما كان حجم الميزة التنافسية أكبر، وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وإنّ الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل حياة المنتج.

وإنّ الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل حياة المنتج، كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup>محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 22، 23.

<sup>2</sup>العيداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية لدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص72.

### الشكل رقم (3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية لدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص 72.

وهنا شرح موجز لهذه المراحل:

- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير، والاستعداد البشري والمالي والمادي، وتعرف مع مرور الوقت انتشارا واسعا، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرارا نسبيا بفعل تزايد عدد المنافسين، ومحاولاتهم في التقليد والبحث عن نقاط تميزها<sup>1</sup>.
- مرحلة التقليد: وفيها يتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، وتصبح تقليدية؛ فتفقد المؤسسة قوتها التأثيرية في السوق، وبالتالي يُحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانطلاق من جديد، وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية؛ لأنه في الحالة العكسية، يكون من الصعب على المؤسسة العودة إلى نطاق التنافس من جديد، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 73.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى توسع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم.
- النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فدرجة التكامل الرأسي المرتفعة -بالمقارنة مع المنافسين- قد تحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية.
- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية.

يجب على المؤسسة أن تختار البعد التنافسي الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه وعليه فإن المؤسسة التي تريد أن تبقى في المنافسة السوقية وتسعى للبحث عن التفوق المستمر بالمقارنة مع منافسيها، عليها تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية يمكن أن نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

1- التكلفة: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات و الذي يقصد به القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف بالمقارنة مع المنافسين في ذات النشاط، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق والسيطرة عليها، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، أي الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس السعر أولا.

2- الجودة: تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة للمنتج في تقديم وتصميم سلع وخدمات قادرة على إشباع رغبات وحاجات العميل المعلنة وغير المعلنة، لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 73.

<sup>2</sup> تافني عبد السلام، دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018، ص 7، 8.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

- يسخرون عقولهم به المستهلك والذي تمت دراسته بصورة جيدة ومحاولة اكتشاف ما يجعله أكثر لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر: رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة.
- 3- الوقت: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملاً ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها، وعليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون نظراً لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، وقد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.
- 4- المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن فالمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي<sup>1</sup>:
- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
  - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات الإنتاج 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 للتغيير أوقات تسليم المنتجات.

### المطلب الثاني: ماهية التنافسية.

تتعدد أوجه منافسة المؤسسات، فمن جهة نجدها في مواجهة مباشرة مع مؤسسات مماثلة لها من نفس حجمها، ومن جهة أخرى فهي تنشط في محيط تشغله مؤسسات كبيرة ذات إمكانات هائلة.

### أولاً: مفهوم التنافسية.

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع التنافسية، تبين أنه موضوع متشعب، ويختلف من باحث إلى آخر إلا أنني هنا اخترت أكثر التعاريف شمولية ودقة.

- 1- تعريف التنافسية: هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية استقرار توسع ابتكار تجديد، ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية النشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص8.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

النشاطات أما من الناحية الاستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها<sup>1</sup>.

2- أنواع التنافسية: وهناك عدة أبعاد وركائز تتمكن المؤسسة من أن تكون لها قدرة تنافسية، وتتميز

بها مقارنة بالمؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع. وهذه الأبعاد نشرحها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التنافسية بالجودة: تعتبر الجودة عامل أساسي في نجاح المؤسسة وتنافسيته، حيث تمكن من احتلال منتجاتها موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة.
- التنافسية بالمرونة: ونقصد بها مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها، إما بتزايدها، مما يستلزم زيادة موازية في حجم الإنتاج، أو توافر قدر مناسب في المخزون يغطي هذا الطلب. أو بإنخفاضه، مما يتطلب القدرة على تصميم وتقديم منتج بديل جذاب، فكلما كانت استجابة المؤسسة للتغيرات في الطلب سريعة زادت قدرتها التنافسية على غيرها.
- التنافسية بالتكاليف: ترتبط استراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر وقد اصطلح على تسميتها بإستراتيجية القيادة في التكاليف أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين، فالتنافس على أساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة.
- التنافسية بالإبداع: تعتبر الإبداع بعدا للتنافسية وذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة تختلف عن تلك الطرق القائمة.
- التنافسية بالزمن: وهي المنافسة القائمة على أساس تخفيض عنصر الزمن، أي السرعة في الأداء، وفي تقديم السلعة أو الخدمة.

### ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تطور مؤشرات مختلفة لقياس التنافسية، ولما اختلفت الآراء حول إيجاد تعريف محدد ودقيق للمصطلح التنافسية، فقد تباينت أيضا الآراء حول إيجاد مؤشرات

<sup>1</sup> بن زيرق خديجة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مطاحن الظهرة بسيدي بوعبيدة العطف، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2019، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الحق طير، أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 11، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر)، أبريل 2023، ص 60.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

تقيس القدرة التنافسية، خاصة وأنه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب مستوى التحليل، أي على مستوى المشروع الاقتصادي، النشاط الاقتصادي والدولة ككل. هذه المؤشرات تضع العديد من المتغيرات والعوامل الكمية والنوعية، وفيما يلي سيتم التركيز أساسا على مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي أي حافية المؤسسة كون أن هذه الأخيرة تعد أساسا موضوع دراستنا حيث يمكن تصنيف مؤشرات تنافسية المؤسسة إلى صنفين يمكن التعرض إليهما كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- المقاييس النوعية: تركز هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن توضيح هذه المقاييس في المستويات النوعية التالية
  - 1-1- النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج، وهذا النوع من النوعية في غالب الأحيان يصعب تحقيقه بسبب التباين والاختلاف بين حاجات ورغبات الزبائن.
  - 2-1- النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج وقد تكون درجتها أكبر أو أقل مما يتوقعه، وهذا ما يعكس على درجة رضا الزبون من عدمه.
  - 3-1- النوعية القياسية: وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.
- 2- المقاييس الكمية: قدمت أدبيات التجارة عدة إسهامات تتعلق بكيفية قياس التنافسية على المستوى الجزئي كما حيث سيتم استعراض أبرزها على النحو التالي :
  - 1-2- الربحية: تتعلق القيمة الحالية الأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية، ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه في ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين الاستثماراتهم في المؤسسة، وهي موضحة في شكل النسب التالية:
  - عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).

<sup>1</sup>مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial- عناية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2016، ص83.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، وبذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر TOBIN'S والذي يمثل النسبة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة تكلفة استبدال أصولها.

2-2- **تكلفة المنع أو الإنتاج:** تمثل تكلفة الإنتاج المتوسطة مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا التنافسية في فرع نشاط أو منتجات متجانسة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة كما يمكن أيضا لتكلفة وحدة العمل (CUMO) أن تكون بديلا جيدا لتكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3-2- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية العوامل الإنتاج الكفاءة التي من خلالها تحول المؤسسة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج. كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل ولا يظهر مدى جانبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. مع ذلك من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية ويمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التكنولوجية أو إلى تحقيق اقتصاديات الحجم .

4-2- **الحصة من السوق:** إن الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق له انعكاسات كبيرة على ربحية المؤسسة أو تعظيم ثروتها أكثر منها على فرع النشاط وكذا على الدولة ككل. فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت تلك المؤسسة أكثر ربحية فالحصة من السوق تترجم أليا المزايا الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق حملة من الأهداف نذكر منها<sup>2</sup>:

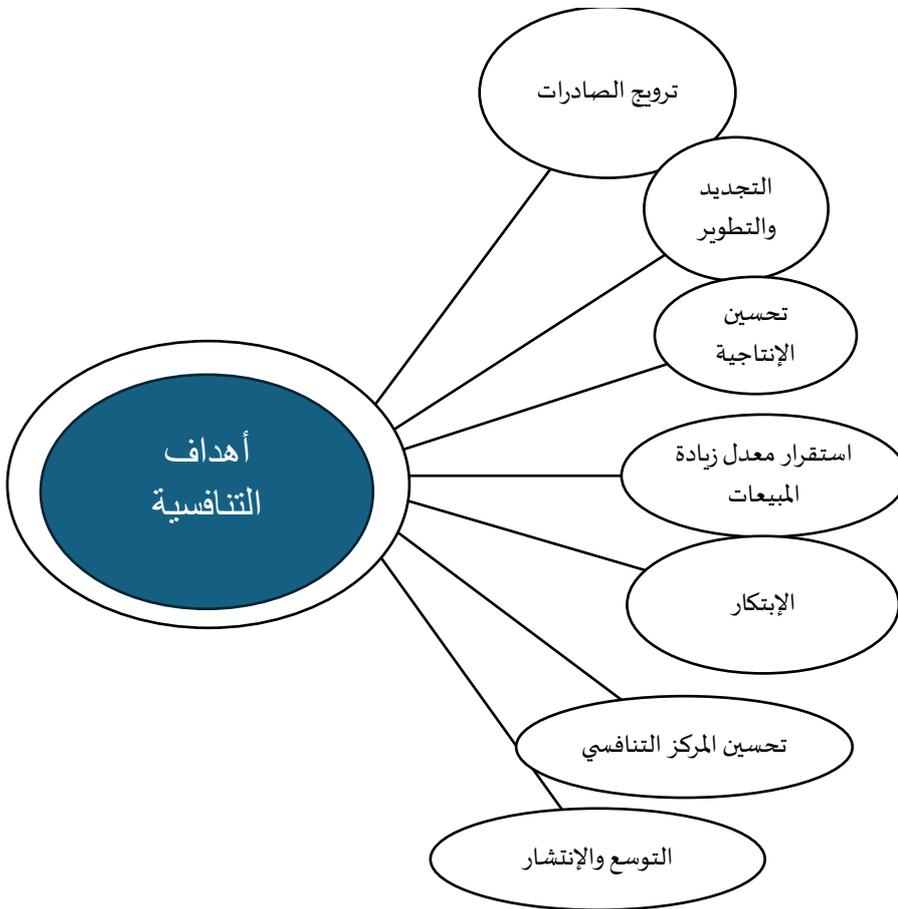
<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص: 84، 85.

<sup>2</sup> خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسس موبيليس (ATM) بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص: 39، 40.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم رقي المؤسسات الأكثر كفاءة.
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- 3- الحصول على نسط مفيد للأرباح: إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح بعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أداءها<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح تلك الأهداف بنوع من التفصيل ويتم تحقيقها عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:

الشكل رقم (4): يوضح أهداف التنافسية.



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 157.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 40.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الميزة التنافسية والتنافسية.

إذا انطلقنا من ناحية التفريق بين التنافسية وميزتها نجد أن: "التنافسية تعرف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق نمو وابتكار وتجديد"، "وهناك من يعرف التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف أو النتيجة المنتظرة من التنافسية"<sup>1</sup>.

انطلاقاً من التعريفين السابقين نجد أن التنافسية هي الأساس الذي تنبثق منه الميزة التنافسية.

من جهة أخرى يعرف ريد وديفيلي الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها مقارنة بالمنافسين، وأن تحقيق الميزة التنافسية يولد بشكل مباشر وضمني أداء تنافسي عالي، وفي نفس السياق نشير أن Igor Ansoff يعرف الميزة التنافسية على أنها: "خصائص الفرص المميزة والتي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق، والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية .."

هذين التعريفين الأخيرين وصفا للميزة بالأساس والتنافسية بالمنبثقة عنها.

نستخلص بأن العلاقة بين التنافسية وميزتها تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر كما يلي:

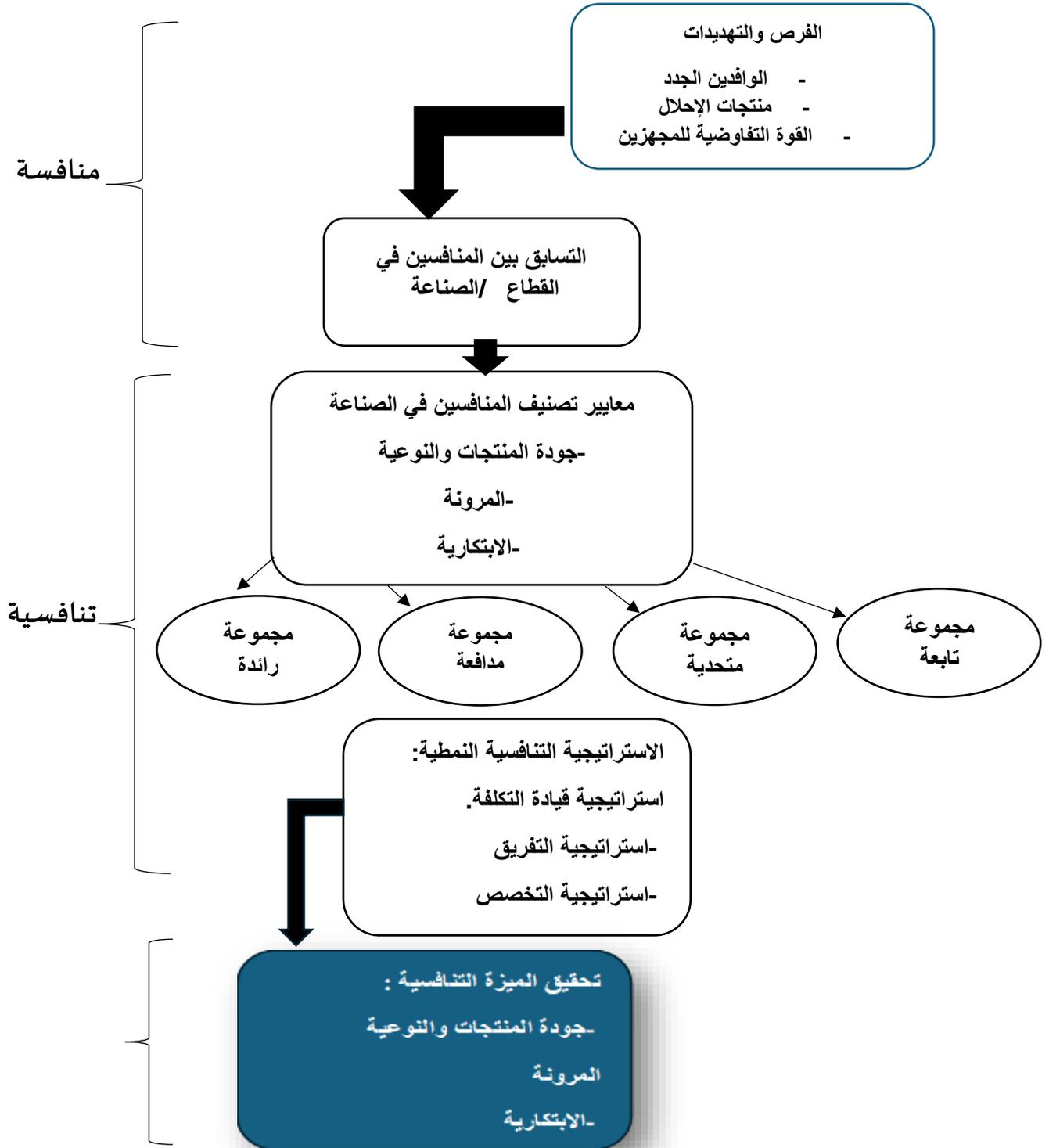
- التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية، حيث تعد الثانية مخرجا ونتيجة للأولى.
- الميزة التنافسية يمكن أن تؤثر على التنافسية، إذ تعد الأولى مدخلا للثانية والشكل رقم ( ) يوضح ذلك.

ويوضح الشكل الموالي نموذج لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها:

<sup>1</sup>سعاد قوفي، التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولا نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 08، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، فيفري 2023، ص: 239 ، 240 .

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

الشكل رقم (5): نموذج لتفسير العلاقة بين التنافسية ميزتها



المصدر: سعاد قوفي، التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولاً نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 08، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، فيفري 2023، ص 241.

### المبحث الثاني: أساسيات حول التنافسية الدولية.

أصبحت التنافسية الدولية أكثر من أي وقت مضى ضرورة اقتصادية، هذه الحتمية فرضت نفسها تدريجيا كحقيقة لا مفر لها منها لكل مؤسسة تدخل السوق الأجنبي.

### المطلب الأول: ماهية التنافسية الدولية.

تعتبر التنافسية الدولية جزء من عملية تدويل دائمة تفترض إنشاء المؤسسات للقيمة الاستثنائية لعملائها ومساهمتها وموظفيها.

### أولا: تعريف التنافسية الدولية.

ويشير مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة دوليا بأنها القدرة الآتية والمستقبلية، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لأصحاب المشاريع لتصميم وإنتاج وتسويق المنتجات في بيئاتهم الخاصة التي تشكل صفاتها السعرية وغير السعرية حزمة أكثر جاذبية من تلك الخاصة بالمنافسين في الخارج أو في الأسواق المحلية.

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية إذا كان بإمكانها بيع منتجاتها وخدماتها وتحقيق ربح في الأسواق المحلية التي تشهد منافسة أجنبية، أو في الأسواق الخارجية التي تعرف منافسة دولية مختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أنواع التنافسية الدولية: وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التنافسية الدولية:

- التنافسية المستقلة: والتي تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة، وكون أن هذه الأخيرة لديها معرفة جيدة ببيئتها التسويقية والخبرة الكافية مما يمنحها القدرة على التكيف والمواجهة بشكل أقوى، وبالمقابل فإن المؤسسات الأجنبية التي تدخل السوق سوف تقوم باستغلال نقاط قوتها للسيطرة على السوق والتموضع في مركز القيادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قازي محمد أول شكري وآخرون، أثر تكامل الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية: دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، جوان 2022، ص 228.

<sup>2</sup> مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial- عنابة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2016، ص: 99 - 100 .

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

- التنافسية المنتشرة: المنافسة في البيئة الأجنبية تمنح المؤسسات الدولية إمكانية تطوير نشاطاتها المرتقبة وذلك نتيجة تساوي الفرص والتهديدات بفعل آثار العولمة الاقتصادية وسياسة تحرير التجارة بين الدول.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات تحقيق التنافسية الدولية.

التحدي الرئيسي للمؤسسات في الوقت الحالي هو الاستفادة من الأسواق والموارد الجديدة مع ضرورة مواجهة المنافسة العالمية الشديدة والمتنامية، وذلك ما يتطلب تحليل متغيرات البيئة الدولية ومدى توافقها مع قدرات المؤسسة ومواردها.

وبطبيعة الحال تختلف البيئة الدولية عن المحلية في مصادر الميزة التنافسية، فعندما تتموقع المؤسسات في بيئات مختلفة فإن قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لا تعتمد فقط على مخزونها الداخلي من الموارد والقدرات، وإنما أيضا على ظروف البيئة الجديدة بمعنى مدى توافر الموارد داخل البلدان المستهدفة.

وتتمثل أهم متطلبات تحقيق التنافسية في الأسواق الدولية ما يلي<sup>2</sup>:

- تكلفة عمالة منخفضة، توافر المواد الخام بالإضافة إلى البنية التحتية الجيدة.
- طبيعة الطلب على المنتج في البلد الأصلي، ذلك أن مثل هذا العامل من شأنه أن يساهم في خلق طلب دولي على المنتج بفعل المعلومات حول جودة المنتج وسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية والتي يتم تداولها فيما بين المستهلكين عبر البلدان.
- كذلك من بين العوامل التي تساعد في اكتساب ميزة تنافسية دوليا براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى مدى توفرها على قوى عاملة مؤهلة، أيضا العنصر التكنولوجي.
- السياسات الحكومية المشجعة للمؤسسة على إقامة مشاريع استثمارية دولية.

إن العوامل السابقة قد تساهم في تحقيق تنافسية المؤسسة دوليا، إلا أنه عند انتقال المؤسسة من السوق المحلي إلى السوق الدولي قد تتغير وضعيتها التنافسية، فتنافسية المؤسسة في السوق المحلية لا يعني قدرتها على المنافسة في السوق الأجنبي وهذا نتيجة لما يسمى بأثر الانعكاس والذي يعمل على تغيير تنافسية المؤسسات من سوق لآخر إما بالسلب أو الإيجاب وذلك حسب طبيعة السوق المستهدف.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup> قازي محمد أول شكري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

### المطلب الثالث: أهداف التنافسية الدولية.

توجد ثلاثة متغيرات أساسية ينبغي التركيز عليها عند تحديد أهداف المنافسة كالتالي<sup>1</sup>:

- المتغير الأساسي للمنافسة (السعر، الكمية، النوعية).
- المستوى المستهدف للإنجاز.
- العملية التنافسية التي هي على الأقل طرف تحددها الأهداف الاستراتيجية الأساسية للوكلاء.

كما تهدف التنافسية الدولية إلى:

- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة؛
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحديثة للإنتاج؛
- تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج الغير مرنة.

### المبحث الثالث: مساهمة اللوجستيك في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

الخدمات اللوجستية تلعب دورا حيويا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين كفاءة عملياتها، وتقليل التكاليف، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع توفر اللوجستيك رؤية أعمق لسلسلة التوريد، مما يتيح للمؤسسات تحسين استراتيجياتها التنافسية ورفع مستوى أدائها.

### المطلب الأول: العلاقة النظرية بين أنشطة اللوجستيك وأبعاد التنافسية.

من أجل استكمال متطلبات هذه الدراسة لابد من استعراض حركية العلاقة النظرية بين كل نشاط من أنشطة اللوجستيك مع كل بعد من ابعاد المزايا التنافسية وعليه سيتضمن هذا المطلب فرعين أساسيين وكما يأتي:

### أولا: العلاقة النظرية بين أنشطة اللوجستيك الأساسية وأبعاد المزايا التنافسية

يبين الجدول الموالي العلاقة النظرية بين نشاط النقل وأبعاد المزايا التنافسية:

<sup>1</sup> سامعي بونس، دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2023، ص 40.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

### الجدول رقم (01): العلاقة بين نشاط النقل وأبعاد المزايا التنافسية

نشاط النقل		أبعاد المزايا التنافسية
تعد تكلفة نشاط النقل إحدى المكونات الرئيسية في تحديد سعر المنتج النهائي، إذ تتحمل الشركة نوعين من الكلف في عملية النقل تتمثل أولهما بعملية نقل المواد الأولية من المجهزين لحين وصولها إلى الشركة بينما تتمثل الثانية بعملية نقل المنتجات التامة الصنع إلى السوق ولحين وصولها بيد الزبون فضلاً عن أن اختيار الشركة لوسائل النقل المناسبة سيجنبها تحمل كلف اضافة ناجمة عن الضرائب المفروضة من قبل الدولة على التلوث البيئي الناتج عن استخدام وسائل النقل كما ينبغي على الشركات عند اختيارها لوسائل النقل مراعاة شروط السلامة والامان في عملية نقل المنتجات لتجنب ارتفاع الكلف الناتجة عن الاضرار التي تصيب المنتجات فضلاً عن تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية وبالتالي فان تحقيق السرعة في تسليم المنتجات وتخفيض كلف النقل يؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين.	التكلفة	
إن الأولوية التي يوفرها نشاط النقل في التنافس من خلال بعد الجودة تتمثل على نحو اساسي بالمحافظة على المواد والمنتجات اثناء عملية النقل وذلك من خلال توفير ظروف نقل ملاءمة وأمنة وبالتالي ينبغي اخذ نوع المادة المنقولة بنظر الاعتبار عند اختيار وسيلة النقل فهناك بعض المنتجات تتطلب درجات حرارة أو برودة معينة اثناء عملية النقل وعليه فان عدم توافر مثل هذه الظروف من شأنه التأثير على جودة المنتجات وبالتالي فشل الشركة في التنافس من خلال هذه البعد والعكس صحيح.	الجودة	
إن اختيار وسيلة النقل يؤدي دوراً محورياً في التنافس من خلال هذا البعد الأمر الذي يترتب عليه قيام ادارة الشركة باختيار وسيلة نقل قادرة على تامين مستلزمات العملية الانتاجية بكفاءة وسرعة فضلاً عن امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة.	المرونة	
يعد نشاط النقل أحد ابرز الانشطة التي تسهم في تخفيض اوقات تسليم المنتجات إلى الزبائن وكل ذلك يترتب على حسن اختيار وسيلة فضلاً عن حسن التعاقد مع مكاتب النقل والحصول على ضمانات اضافة ترتبط بتغير وجهات النقل اثناء وجود ظروف طارئة تضمن وصول الشحنات في مواعيدها المحددة.	التسليم	
يمكن المنافسة من خلال بعد الإبداع في مجال النقل عن طريق استعمال مجموعة من التقنيات المتصلة عبر الأقمار الصناعية لتسهيل مهمة تتبع وتعبق الشحنات، فضلاً عن	الإبداع	

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

التعرف على الساعات الفعلية لعمليات النقل الأمر الذي يسهل من عملية التخطيط الفوري الحركة للمنتجات.

**المصدر:** أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص79.

يتضح مما سبق أن نشاط النقل يساهم في تحقيق المزايا التنافسية ويتحقق ذلك من اختيار أفضل الوسائل التي يترتب عليها تحقيق أقل الكلف وتخفيض كمية التلف من المواد والمحافظة على جودتها والقدرة على توفير المواد الأولية في الوقت المحدد وتسليم المنتجات التامة الصنع في الوقت والمكان المناسبين فضلاً عن كون تحقيق الإبداع في ممارسة نشاط النقل سينعكس على تعزيز جميع المزايا<sup>1</sup>.

يساهم نشاط التخزين في تحقيق المزايا التنافسية والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (02): نشاط التخزين وأبعاد المزايا التنافسية

نشاط التخزين		أبعاد المزايا التنافسية
تعد الكلف المترتبة على ممارسة نشاط التخزين من الكلف البالغة الأهمية وذلك الارتباط على نحو مباشر في المحافظة على المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع من التلف الأمر الذي ينعكس على تخفيض معدل التكاليف التي تتحملها المنظمة، فضلاً عن أن ممارسة هذا النشاط على نحو صحيح من خلال حسن استثمار المساحات المخزنية وإتباع الأساليب الصحيحة في عمليات التخزين عن طريق استخدام أساليب الترتيب المتبعة في العمليات المخزنية سيوفر على الشركة مبالغ طائلة تنعكس على تخفيض سعر المنتج النهائي.	التكلفة	
إن محور العلاقة بين نشاط التخزين وبعد الجودة تنبثق على نحو أساسي من خلال المحافظة على المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع من التلف وذلك من خلال توفير ظروف تخزين تتلاءم مع نوع المادة أو المنتج المراد تخزينها. فضلاً عن إتباع الأساليب العلمية في عملية ادخال وصرف المواد والمنتجات الأمر الذي يترتب عليه حمايتها من التقادم وبالتالي المحافظة على جودة هذه المواد والمنتجات.	الجودة	

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018،

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

<p>يعد التخزين العمود الفقري للشركة والذي يمكنها من مواجهة ظروف المخاطرة التي تؤدي إلى عدم انتظام عمليات الشراء والتوريد والنقل والتي تؤثر في تلبية احتياجات الشركة في الوقت المناسب الأمر الذي ينعكس على تلبية احتياجات زبائنها.</p>	<p>المرونة</p>	
<p>تعد اعتبارات تسليم المنتجات التامة الصنع جزءاً رئيسياً من قرارات نشاط التخزين، إذ أن تمكن الشركة من تنفيذ مهام التخزين بكفاءة وفاعلية عاليتين سينعكس على تسليم متطلبات العملية الانتاجية من مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب سيؤدي بدوره إلى تسليم المنتجات للزبائن في المواعيد المحددة.</p>	<p>التسليم</p>	
<p>إن السعي المستمر للأفراد العاملين باتجاه طرح الأفكار لإعادة تنظيم المواد والمنتجات المخزنة بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل عمليات مناولة المواد والمنتجات واسترجاعها مما يؤكد على العلاقة الوثيقة بين نشاط التخزين وبعد الإبداع.</p>	<p>الإبداع</p>	

المصدر: أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 80.

في ضوء ما ورد أعلاه يشير دور نشاط التخزين إلى إمكانية التميز من خلال الكلفة والجودة عن طريق إتباع الأسس العلمية الحديثة وأساليبها في عمليات التخزين ويرى الباحثان إمكانية تميز المنظمة ببعدي المرونة والتسليم عن طريق تنسيق عمل نشاط التخزين مع إدارة الإنتاج في حين يتطلب التنافس من خلال بعد الإبداع ضرورة الأخذ بمقترحات الافراد العاملين التي ترقى إلى التطوير في ممارسة هذا النشاط.<sup>1</sup>

يساهم نشاط تدفق المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (03): نشاط تدفق المعلومات والاتصالات وأبعاد المزايا التنافسية

نشاط تدفق المعلومات والاتصالات	
<p>يعد نشاط تدفق المعلومات والاتصالات من الأنشطة ذات التأثير المباشر في بعد الكلفة وذلك من خلال تأديته لدور مباشر في تأمين مختلف المعلومات حول بقية الأنشطة داخل الشركة الأمر الذي ينعكس على تخفيض حجم الأضرار التي تتحملها الشركة فيما لو تم تنفيذ مثل هذه الأنشطة دون الاستفادة من نشاط تدفق المعلومات والاتصالات وهذا بدوره سيؤدي إلى تخفيض الكلف النهائية للوحدة المنتجة.</p>	<p>التكلفة</p>

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 81.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

أبعاد المزايا التنافسية	الجودة	إن تدفق المعلومات يسهم في زيادة فعالية الشركة، وذلك من خلال المعالجة الالكترونية للوثائق، المراجعة، تحليل التكاليف وعدم المطابقة، تسجيل المعلومات الخاصة بالجودة، كما أنها تسمح للقائمين على الجودة في الشركة من متابعة نظام الجودة بالتنسيق مع الأعضاء الآخرين للشركة، بدون قيود الوقت والمكان، وهناك عدة برمجيات تستخدم لتحسين الجودة تطابق معايير ISO، وتلبي احتياجات جميع الأطراف وتساهم بتقليل تكرار المهمات.
	المرونة	يسهم نشاط تدفق المعلومات والاتصالات في توفير قدر على من المرونة في ممارسة العملية الانتاجية إذ يسهم هذا النشاط في توفير المعلومات عن مختلف الأنشطة التي يتم ممارستها داخل الشركة ومن ثم يعمل على توحيد هذه المعلومات وتوظيفها على نحو مناسب لخدمة العملية الإنتاجية.
	التسليم	إن قابلية الشركة على تأمين المعلومات المختلفة عن الزبائن والمجهزين وطبيعة عملية الإنتاج والأنشطة اللوجستية وتوظيفها بأسلوب صحيح ينصب في تحقيق اهداف المنظمة وخدمة زبائنها سيسهم في تعزيز قابليتها على توفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالتالي تعزيز بعد التسليم لدى الشركة.
	الإبداع	أن تقانة المعلومات والاتصالات تعد عاملاً أساسياً مساعداً في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات إذ أن أحد المتطلبات التي تجعل من المنظمة مبدعة استراتيجياً يكمن في مقدرتها على تحديد الفجوات القائمة في عملية تحديد الموقع الصناعي قبل أن تفعل ذلك أية منظمة أخرى، وعليه فإن كون المنظمة أول من يحدد الفجوات على نحو صحيح لا يضمن أن تكون المنظمة ناجحة، لذا يتوجب عليها أن تستغل وجود الفجوة في السبيل التنافسي.

المصدر: أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 81-82.

اتساقاً مع ما سبق يستدل الباحثان على أن تدفق المعلومات يساعد المنظمة في اكتساب المزايا التنافسية وتعزيزها بالشكل الذي يمكنها من التنافس من خلال أي بعد من الأبعاد السابقة (الكلفة الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).<sup>1</sup>

### ثانياً: العلاقة النظرية بين أنشطة الإمداد الساندة وأبعاد المزايا التنافسية

يبين الجدول الموالي العلاقة النظرية بين أنشطة اللوجستيك الساندة وأبعاد المزايا التنافسية:

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 83.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

الجدول رقم (04): العلاقة النظرية بين نشاط التعبئة والتغليف الساندة وأبعاد المزايا التنافسية.

نشاط التعبئة والتغليف	
التكلفة	إن نشاط التعبئة والتغليف يساهم في تخفيض جميع الكلف ليست المتعلقة بنشاط شراء العبوات والأغلفة أو تصنيعها ونقلها فحسب، وإنما تلك المرتبطة بالمحافظة على المنتجات أثناء عملية النقل والمناولة والتحميل والتخزين والرزم والتوحيد سواء ما يرتبط بكلف المحافظة عليها من التلف والسرقة وبالتالي فإنه بالإمكان اعتبار الكلف المترتبة على هذا النشاط هي من الكلف المرافقة للمنتجات من لحظة خروجها من الشركة وحتى وصولها بيد الزبون النهائي.
الجودة	إن نشاط التعبئة والتغليف يؤدي دوراً بالغ الأهمية في التأثير في جودة المنتجات وذلك من خلال حمايتها من الضرر وتسهيل عمليات المناولة الأمر الذي ينعكس على تقديم المنتجات إلى الزبائن بأفضل حالة ممكنة، وعليه فإن الغاية الأساسية من تعبئة وتغليف المنتجات هو المحافظة عليها بمستوى الجودة المطلوبة لحين وصولها بيد الزبون.
المرونة	إن التنافس من خلال بعد المرونة قدر تعلق الأمر بنشاط التعبئة والتغليف يستلزم امتلاك خطوط تعبئة وتغليف آلية لها قابلية على انجاز أكثر من وظيفة في الوقت ذاته كما يستلزم أن تمتلك هذه الآلات القابلية على التكيف مع طبيعة المنتج المراد إنتاجه الأمر الذي سينعكس على الاستجابة للحاجات الفريدة للزبائن سواء فيما يتعلق بحجم العبوة وتصميمها ومعايير الأمان التي تتطلبها.
التسليم	هنالك إسهام فاعل لنشاط التعبئة والتغليف في تعزيز بعد التسليم إذ تنبثق تلك الأهمية عن طريق تغليف وتعبئة المنتجات على نحو جيد الأمر الذي يترتب عليه تحقيق عامل الأمان بالنسبة للمنتجات وبالتالي تسليم المنتجات إلى الزبائن بالحالة المرغوب فيها.
الإبداع	إن استخدام الشركات لمواد تعبئة وتغليف جيدة فضلاً عن استخدام أساليب علمية وتفانية في تصميم العبوات والأغلفة وتلوينها وتدوين العبارات المتعلقة بالمواد المستخدمة وطرق الاستعمال والمحافظة جودة وتناسق العبوات والأغلفة فضلاً عن جعلها متعددة الاستعمالات وذو طريقة استعمال أكثر أماناً وأكثر سهولة سيؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال هذا البعد.

المصدر: أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة

الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 84-85.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

في ضوء ما تقدم يتبين لنا ضرورة قيام المنظمات بالسعي المتواصل نحو امتلاك معدات آلية لنشاط التعبئة والتغليف، فضلاً عن ضرورة قيام الشركات بالسعي على نحو متواصل نحو امتلاك معمل تعبئة وتغليف خاص بالشركة فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون تلك الآلات متعددة الاستخدامات فضلاً عن ضرورة امتلاك تلك الآلات والمعدات الخاصة بتنفيذ أكثر من عمل في الوقت ذاته الأمر الذي سوف ينعكس والإبداع على السواء. على زيادة إمكانات الشركة التنافسية من خلال الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع على السواء.<sup>1</sup>

يساهم نشاط المناولة في تحقيق المزايا التنافسية والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (05): نشاط المناولة و أبعاد المزايا التنافسية

نشاط المناولة	
التكلفة	إن الكلف المترتبة على نشاط المناولة تتمثل بكلف أجهزة ومعدات المناولة فضلاً عن الكلف المتعلقة بأجور الأفراد العاملين على تلك الأجهزة والكلف التي تتحملها الشركة جراء التعويضات التي يتم منحها للعاملين جراء الإصابات التي يتعرضون لها بسبب استخدام آلات ومعدات المناولة اليدوية، وبالتالي فإن تخفيض تلك الكلف ستؤدي إلى انخفاض سعر المنتجات النهائية ومما لا شك فيه فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية الشركة.
الجودة	تسهم معدات المناولة في تقليل تعرض المنتجات للكسر والتلف والضياع والسرقة إلى أدنى حد ممكن، وذلك يشير إلى الدور الكبير الذي تؤديه معدات المناولة في المحافظة على جودة المنتجات ضمن مرحلتين تتمثل الأولى بالمحافظة على جودة الخواص المكونة للمنتج، وفي المرحلة الثانية التأكيد على احد أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة بالتسليم.
المرونة	تسهم المرونة العالية لنشاط المناولة في مواجهة التغيرات المستمرة في العملية الإنتاجية، فضلاً عن ذلك فإن كفاءة نشاط المناولة سوف تؤدي إلى ضمان تدفق المواد والمنتجات خلال موقع العمل وضمان توافرها عند الحاجة إليها.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 85.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

<p>إن استخدام معدات المناولة الآلية اثناء مناولة المواد الأولية وتسريع الوتيرة في ممارسة هذا النشاط وإيصال هذه المواد إلى خطوط العملية الانتاجية في الوقت المحدد ومن ثم مناولة المنتجات التامة الصنع إلى المخازن ومن ثم إلى سيارات النقل من شأنه الاسهام على نحو فاعل في تسليم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المحدد.</p>	<p>التسليم</p>	<p>أبعاد المزايا التنافسية</p>
<p>يمكن عكس العلاقة بين نشاط المناولة وبعد الإبداع من خلال تقديم العاملين المجموعة من الأفكار التي من شأنها تطوير معدات المناولة المستخدمة يدوياً وتحويلها إلى معدات آلية أو تقديم مقترحات من شأنها مضاعفة حجم الحمولة التي يمكن نقلها باستخدام معدات المناولة ذاتها.</p>	<p>الإبداع</p>	

**المصدر:** أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني حسن عمر اغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 86.

في ضوء ما تقدم يتبين لنا أن نشاط المناولة يسهم كبقية الأنشطة لكن بدرجة متفاوتة إذ يبرز تأثيره بشكل كبير في التنافس عن طريق الكلفة والجودة والتسليم، بينما يؤثر بدرجة أقل على التنافس من خلال بعد المرونة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

فقد حدد بورتر " ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبني إحدى هذه الاستراتيجيات لتنجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط وهذه الاستراتيجيات الثلاث تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

### أولاً: استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف.

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق الإدارة، التوزيع ..... إلخ، فحسب "بورتر" المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل وذلك

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 86.

<sup>2</sup>بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص 63.

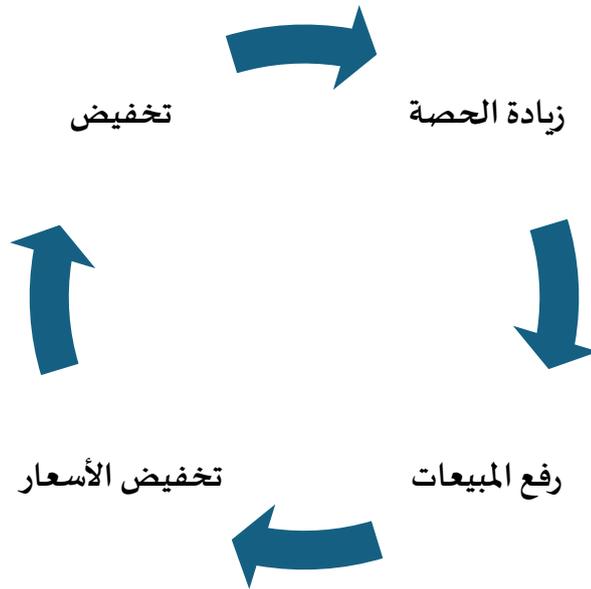
## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر هذه الإستراتيجية تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.
- اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.
- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن يحد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة. والشكل التالي يوضح منطق استراتيجيات السيطرة على التكاليف.

الشكل رقم (06): منطق استراتيجيات السيطرة على التكاليف.



المصدر: بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص64.

### ثانيا: استراتيجية التميز.

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- يجب أن يضيف التميز قيمة الخدمة أو المنتج بحيث يلاحظ المستهلك وبرز هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.
- اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.
- في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.
- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج والاستماع الجيد للحاجات السوق.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز.

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما، وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هذه هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال:

- البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة تركيز الجهود.
- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف في مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 64.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص 64.

الشكل رقم (07): الاستراتيجيات التنافسية "لبورتر".

		الميزة التنافسية	
حجم السوق	كل السوق	التميز	السيطرة من خلال التكاليف
	جزء من السوق	التركيز	

المصدر: بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص 65.

### المطلب الثالث: مكانة إدارة شبكة الإمداد في تحسين التنافسية.

تتكون سلسلة الإمداد من مجموعة المؤسسات التي تساهم في تقديم منتج أو خدمة للمستهلك النهائي، وهي تشمل موردي الموردين، الزبائن، زبائن الزبائن والمؤسسة المحورية التي تتكفل بتصنيع المنتج النهائي، وتعتبر كل مؤسسة من هذه المؤسسات حلقة في السلسلة، وعليه لا بد من التنسيق والتعاون من أجل توفير وتنمية الموارد والممارسات التي تسمح بالتميز وتخفيض التكلفة في الوقت ذاته، وإلا فإن سلاسل الإمداد لمؤسسة أخرى تتفوق في كسب رضا وولاء المستهلك النهائي، وبالتالي اقتناص حصة سوقية وهامش ربحية أكبر.

### أولاً: دور إدارة علاقات الموردين في تحسين التنافسية.

في ظل تنامي المنافسة وتعدد مصادر التوريد وتنوعها، فإن نجاح سلاسل الإمداد يتوقف على قدرة المؤسسات على بناء علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين، وهذا يعني بالضرورة تكامل القدرات الاستراتيجية للموردين والمؤسسة في منظومة شبكية تعاونية قادرة على تحقيق المنافع المتبادلة لكل الأطراف، وتعني علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين بناء وتطوير عالقات طويلة الأجل ومباشرة، وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

إن إدارة علاقات الموردين في إطار من الشراكة والتحالف الاستراتيجي طويل الأجل يساهم في تنمية تنافسية أطراف كامل سلاسل التوريد من خلال ما يلي:

- إمكانية تخفيض مستوى مخزون الأمان، نظرا لحصول المؤسسات على احتياجاتها من المواد والخدمات في الوقت المطلوب، مما يؤدي لتخفيض مخاطر عدم التأكد في التوريد، وبما أن تكاليف المخزون تعتبر من أبرز تكاليف الإنتاج، فإن التحكم فيها يساهم في القدرة التنافسية بفعل انخفاض التكاليف.
- إمكانية الحصول على المواد والخدمات في الوقت المحدد، بما يسمح بالاستجابة لطلبات العملاء، مهما كان توقيتها وحجمها، وهو ما يساهم تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يعتبر مصدرا هاما للتنافسية والتفوق على المنافسين<sup>1</sup>.

### ثانيا: دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين التنافسية.

بما أن إدارة علاقات الزبائن تتضمن جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن، وهو ما يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة عن كل زبون للمؤسسة، وبالتالي فهم جيد الرغبات الزبون وحاجاته وإذا تمكنت المؤسسة من استثمار تلك المعلومات في الاستجابة السريعة والملائمة لتوقعات الزبائن، فإنها تتمكن من الحصول على ولاءهم، وهو ما يشكل مصدرا للتفوق على المنافسين.

### ثالثا: دور إدارة العمليات الداخلية في تحسين التنافسية.

تساهم إدارة الإنتاج والعمليات الداخلية في تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

- 1- تخفيض التكلفة: تعد الكلفة الهدف الأساسي بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح الكلفة الأقل أكبر انشغال الإدارة الإنتاج والعمليات، لأنه تمكن المؤسسات إلى توفير السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين، بافتراض أنه كلما استطاعت المؤسسة تقليل أسعار منتجاتها، زاد عدد المقتنين لها، على أن لا يؤثر على جودتها، مما يعمل على رفع هوامش الأرباح.

<sup>1</sup> سميرة جرعوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة دراسة مطاحن الكبرى أوماش وملبنة أميرة حليب، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص74.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

2- جودة النظام الإنتاجي: تسمح بتقليل المنتجات المعيبة، وهذا من خلال جعل عمليات الإنتاج والمنتجات مطابقة للمواصفات الموضوعية مسبقا وذات درجة موثوقية عالية، مما لا يغني عن الحاجة لإعادة فحص وتصليح المنتجات.

3- سرعة العمليات: تقاس سرعة العمليات بالوقت المستغرق من لحظة استلام طلب الزبون وحتى وقت تجهيز المنتج وإرساله، وتتحقق سرعة بتقليص وقت الإنتاج والتسليم، بحيث بمجرد وصول الطلبات للمؤسسة من الزبائن يبدأ تشغيل الأوامر على مستوى كل الوظائف في المؤسسة (الشراء، النقل التخزين التصنيع والتسليم، ويلعب الاتصال والتنسيق الداخلي بين الوظائف السابقة دورا محوريا في سرعة العمليات وبالتالي خدمة الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.<sup>1</sup>

### رابعا: دور إدارة المعلومات في تحسين التنافسية.

تنتقد إدارة معلومات سلاسل الإمداد على توافر الانسيابية والشفافية في المعلومات بين أطراف سلاسل الإمداد، فلا يخفي أي طرف المعلومات يحتاجها طرف آخر، ولا يتأخر في تقديمها إليه وقت إلها الحاجة للاستفادة منها، وهذا يسمح بالرقابة المثلى لأنشطة سلاسل الإمداد، إلا أن ذلك يتطلب المصادقية والموثوقية من كل الأطراف اتجاه بعضهم البعض.

حتى يتم تفادي السلوكيات الانتهازية من خلال استغلال المعلومات للاستفادة منها على حساب الشركاء من الموردين والزبائن.

إن نجاح إدارة سلاسل التوريد يتطلب من كل طرف قبول نشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه الموردين، ونحو الأسفل اتجاه الزبائن، وهذا يفترض استبدال المنافسة بنظام قائم على الثقة المتبادلة، وافترض غياب أي فرص انتهازية سواء من الموردين أو الزبائن، حيث أن الجميع يعمل على تحقيق هدف مشترك هو تقديم قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز.

### خامسا: دور التكيف والمرونة في تحسين التنافسية.

تعد القدرة على التكيف والمرونة في الخطط والسياسات والقرارات أكثر العوامل أهمية في تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي صارت تتميز بها بيئة الأعمال، فمع تغير سلوكيات

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 75.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة شبكة اللوجستيك

المنافسين والموردين والزبائن، تجد هذه التغيرات، وتسمح المرونة بتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال ما يلي:

- المؤسسات نفسها مجبرة على التكيف مع تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها.
- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة
- استغلال الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين، وتجنب التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الموقع وحصبة المؤسسة في السوق، وحتى استغلال التهديدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها عند التحرك السريع وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 75-76.

### خلاصة الفصل:

في ظل تزايد حدة المنافسة الناتجة عن العدد المتنامي للمؤسسات، أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تسعى إلى المزايا من خلال تبني استراتيجيات وأساليب حديثة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بصورة أكثر كفاءة وجودة المنتج أو الخدمة أو من ناحية التكلفة والسعر.

وأصبح يتطلب تعزيز القدرة التنافسية أمرا ضروريا لبقاء المؤسسة واستمرارها في السوق، حيث يشكل رضا العملاء محورا أساسيا في هذا السياق، لذا من المهم أن تعمل المؤسسة على تطوير مزاياها التنافسية بشكل مستمر، لمواكبة التغيرات المتسارعة وضمان استدامة النجاح.

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسية

عمر بن عمر للمصبرات

### تمهيد :

التطرق في الفصل الأول والثاني على الإطار النظري للبحث، من خلال تحليل متغيرات الدراسة ( إدارة شبكة اللوجستيك وكذا تنافسية المؤسسات) وتحديد أبعاد كل منهما والعلاقة التي تربطهما وفقا للدراسات النظرية والميدانية السابقة، ويمثل هذا جانبا أساسيا لفهم الموضوع لكن المعالجة المتكاملة تستوجب توسعا في النقاش، وحتى يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات لابد من إجراء دراسة لطبيح المفاهيم النظرية بشكل عملي، وقد وقع اختياري على مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، وهذا لوقوعها في مقر إقامتي ببلدية بوعاتي محمود وملاءمتها للموضوع المدروس، وسنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.
- المبحث الثاني: شبكة اللوجستيك في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.
- المبحث الثالث: أسئلة المقابلة الموجهة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث نشأتها. وتعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

#### أولاً: نشأة المؤسسة

تأسس مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد اجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلاءم مع نشاط الشركة، تم انجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة التحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود ولاية قلمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وقدر رأسمالها

حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل المجهودات المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحنى تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 من إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة، ضمنتها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي:

1. وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قلمة).

2. وحدة بومعيزة (سكيكدة)<sup>1</sup>

3. وحدة الخويانة (المسيلة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

4. وحدة عين بن بيضاء (قائمة).

### ثانيا: الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية. يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجدوبا بلدية الركنية.

### ثالثا: القدرات الإنتاجية المؤسسة عمر بن عمر

وتتمثل القدرات الإنتاجية المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي:

1. وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم 2400 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و 20000 طن يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عاملا.
2. وحدة الفجوج (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الشعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عاملا.
3. وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة): بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم 4500 من يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة: 210 عاملا.
4. وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة): بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج بحجم 500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عاملا.
5. وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة) بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر سنة 2016، حيث للتح بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عاملا.
6. وحدة مسعد (ولاية الجلفة) : بدأت الإنتاج الفعلي في مارس سنة 2016، حيث تنتج بحجم 600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عاملا.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

أولاً: الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:7

### 1- من حيث الإنتاج:

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل إلى أعلى مستويات الجودة.
- الوصول إلى انتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

### 2- من حيث التسويق :

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- اشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب.
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

### 3- من حيث التموين:

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.
- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية طماطم ، فلفل، مشمش، فراولة.
- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

### 4- من حيث الإدارة:

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.
- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتموين.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

ثانيا: الأهداف الشخصية: تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

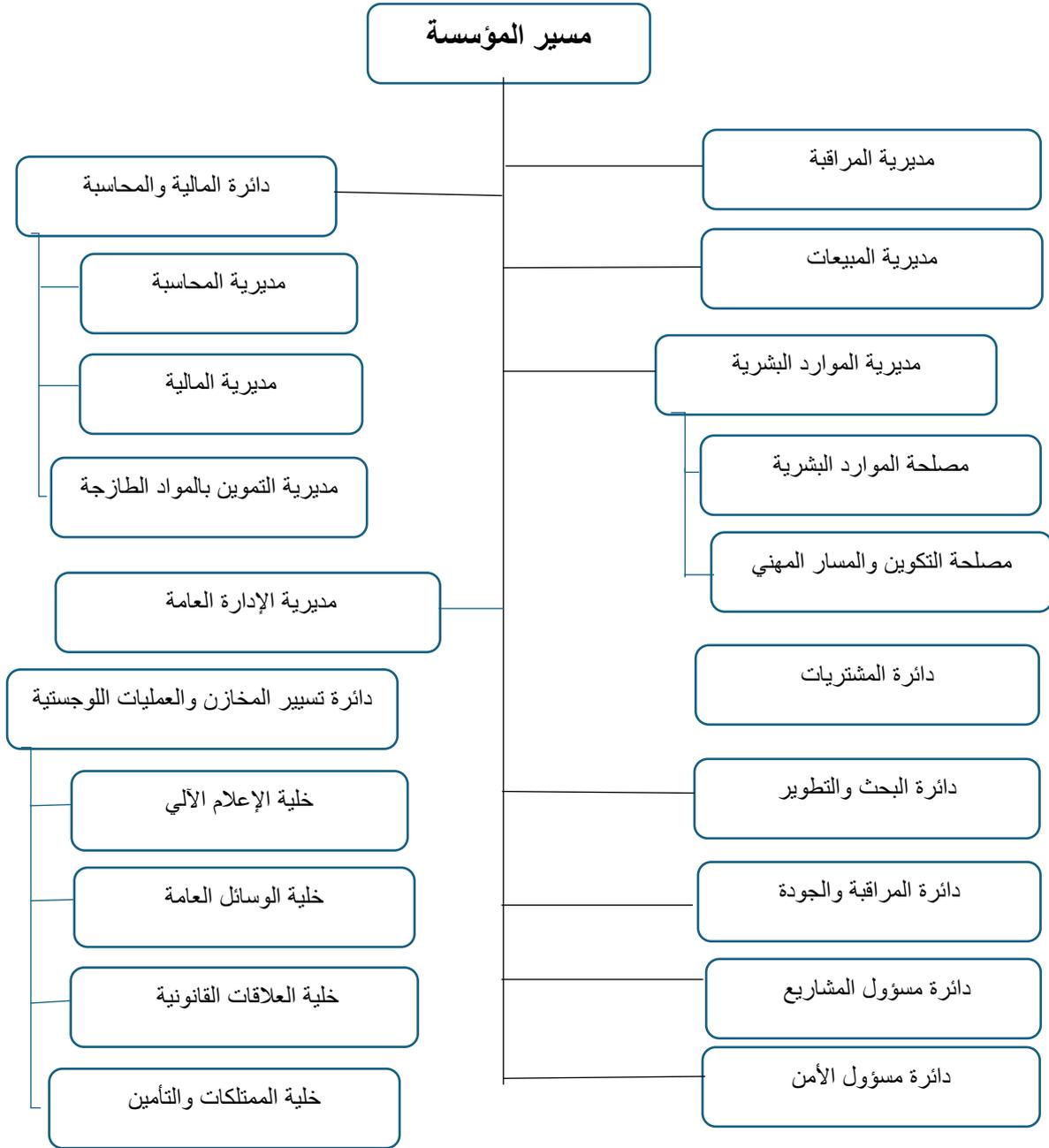
- زيادة ربحية المؤسسة.
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات العربية في الخارج.
- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر.

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكلين، هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التاليين :

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

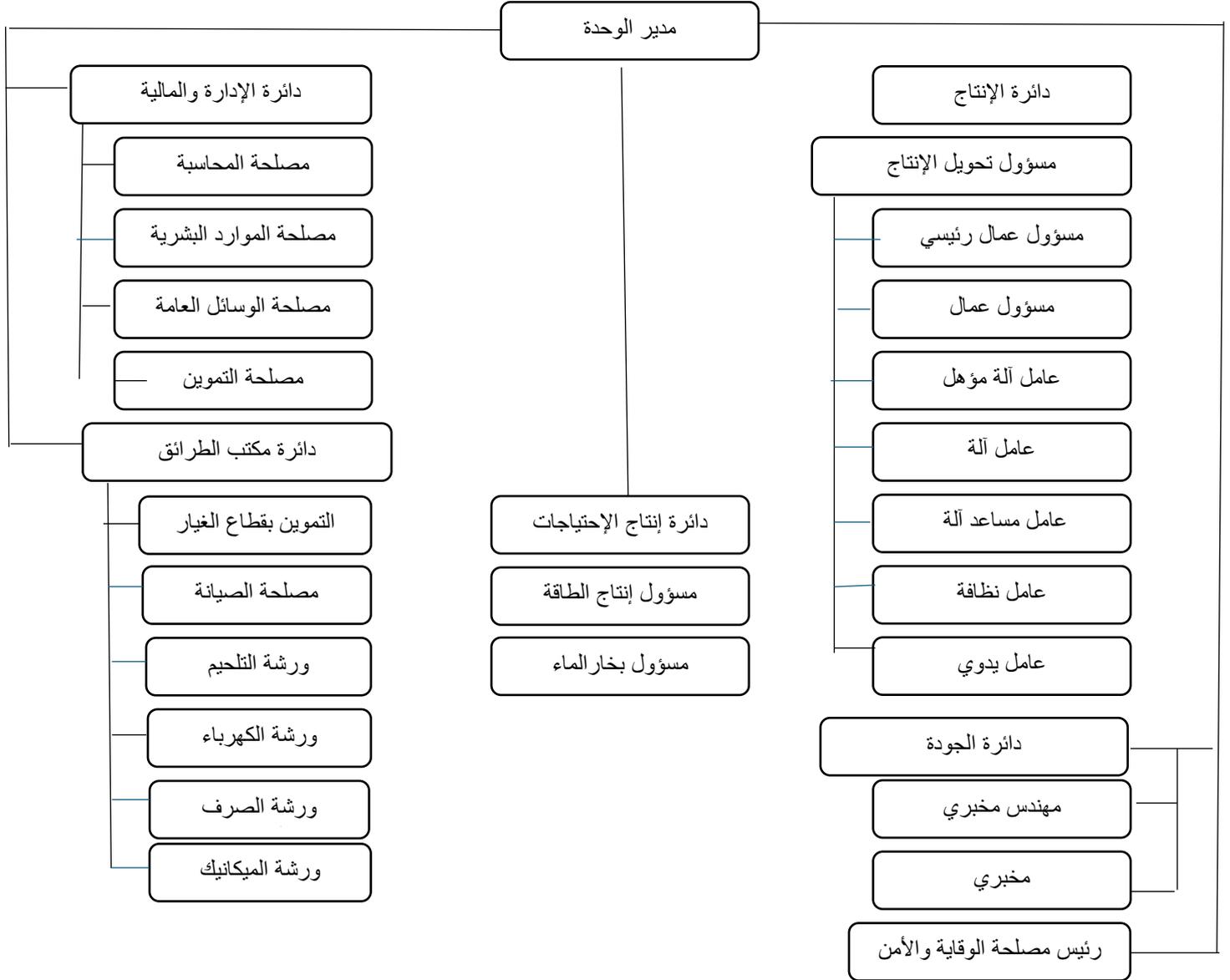
الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ( المديرية العامة )



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

من خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي<sup>1</sup>:

- 1- مسير المؤسسة والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة. ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.
- 2- المديرية العامة ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف اقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الاشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الاستراتيجيات
- 3- مديرية المالية والمحاسبة ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من اجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم مديرية: المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التموين بالمواد الطازجة.
- 4- مديرية الموارد البشرية: يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف. واعداد كشوف الأجور والمرتببات والعطل والاجازات..... وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المرني.
- 5- مديرية التموين: تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.
- 6- مديرية البحث والتطوير: وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل انشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
- 7- مديرية المراقبة والجودة ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.
- 8- مديرية الإنتاج: ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

### المبحث الثاني: شبكة اللوجستيك في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات .

في هذا المبحث سنسعى إلى تقديم تعريف شامل لشبكة الإمداد في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين المديرية، إلى جانب الإعتماد على الملاحظة المباشرة ومتابعة العمليات التي تتم داخل المؤسسة خلال فترة التريص.

### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في نظم المعلومات .

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

2- 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.

3- الأجهزة: تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلومات 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 رقم (4) الآتي:

### الجدول رقم (4) : يوضح الأجهزة المستخدمة في المؤسسة

الحاسب	الحواسيب المكتبية
Marque HP proliant dl 380	Mark dell
Processeur intel xoon E5-2400 v2	Processeur intel core i7
Disk dur 2 tera o ssd	Disk dur 1 tera o, 512 Go
Mémoire 12 Go de RAM	Windows 7 professional

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

على ضوء الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة نلاحظ أن نظم المعلومات تساهم بشكل فعال في خدمة مصالح المؤسسة، حيث تسهل تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام في الوقت المناسب خلال كافة مراحل العمليات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

بالإضافة إلى احتواءها على قاعدة بيانات تشمل الموردين السابقين، تتضمن معلومات مفصلة حول أسعارهم، جودة منتجاتهم، وطبيعة تعاملهم مع العملاء.

### المطلب الثاني : المشتريات و طاقة استيعاب المنتجات

الجدول رقم (5) : يوضح قيمة المشتريات من الموردين خلال 5 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 : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

يتضح من خلال الجدول رقم (5) وجود ارتفاع متواصل في قيمة المشتريات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات مما أدى هذا الارتفاع إلى تزايد الطلب على منتجات المؤسسة سواء على السوق المحلي أو الدولي، هذا الارتفاع يفرض زيادة في احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمكونات الأساسية المستخدمة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى المعدات التي تتماشى مع متطلبات العملية الإنتاجية.

وبالتالي فالمؤسسة تعتمد في اختيار مورديها على مبدأ تحقيق أعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة.

الجدول رقم (6) : يوضح طاقة الإنتاج والإستيعاب لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات لسنة 2020

المنتجات	قدرة الإستيعاب طن / اليوم	طاقة الإنتاج طن / اليوم
طماطم	300	50
هريسة	120	60
مرابي	120	60

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

يتبين من الجدول رقم (6) أن الطاقة الإنتاجية اليومية لمادة الطماطم في المؤسسة تبلغ 50 طناً، في حين أن طاقتها الإستيعابية تصل إلى 300 طن يومياً، وهو ما يفوق حجم إنتاجها بكثير، هذا الفارق يمنح المؤسسة إمكانية كبيرة لتوسيع وتكثيف إنتاجها اليومي، وينطبق الأمر نفسه على باقي المنتجات.

### المطلب الثالث : البحث و التطوير في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

من خلال مقابلة مع مسؤولي مصلحة التجارة والتسويق أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات التميز بجودة المنتجات كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق و يركز هذا التميز على :

- 1- تحسين الجودة من خلال شبكة اللوجستيك، وخاصة عبر التعاون مع الموردين وضمان الحصول على أفضل المواد الأولية.
- 2- التكامل مع الفلاحين الموردين للمواد الفلاحية، وخاصة عبر البحث والتطوير لتحسين جودة و إنتاجية المحاصيل مثل الطماطم والفواكه.
- 3- استخدام التكنولوجيات الحديثة للتشخيص المبكر للمشكلات والتحكم في السوق.
- 4- تحسين أساليب التخزين والإستغلال الأمثل للموارد.
- 5- توسيع شبكة اللوجستيك والعلاقات مع الموردين لتعزيز القدرة على التنبؤ واستغلال الفرص التسويقية .<sup>1</sup>

المبحث الثالث: المقابلة مع مصالح مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات .

المطلب الأول: مقابلة مع مسؤول شبكة اللوجستيك.<sup>2</sup>

س1: ما هي الخدمات الأساسية والثانوية التي تتعلق بالإنتاج والتوزيع ؟

ج1: تتمثل في:

الخدمات الثانوية	الخدمات الأساسية
الصيانة	الكشف عن الموردين
التخزين	الشراء
الدعاية	الإنتاج
	النقل
	البيع

س2: ما هي الأطراف (الحلقات) التي تمثل شبكة الإمداد في المؤسسة ؟

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

ج2: الأطراف هي: المصدر ( المورد )، الخطة الإستراتيجية، التصنيع ، التسليم (العملاء)، المرجع ( المردودات).

س3: ما هي الأطراف الأساسية ذوي الدور الأساسي والثانوية (الداعمة) في الشبكة؟

ج3: تتمثل في:

الدور الأساسي	الدور الثانوي
المصدر ( المورد)	الخطة الإستراتيجية
التصنيع	التسليم (العملاء)
التسليم (العملاء)	المرجع ( المردودات)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة مع رئيس المصلحة.

س4: ما هو موقع مؤسسة عمر بن عمر ضمن الشبكة؟

ج4: موقع استراتيجي في منتصف السلسلة لا يمكن الإستغناء عنه لأنه عنصر أساسي لا يمكن تعويضه بسهولة، كما توفر منتجات يحتاجها السوق بشكل مستمر سواء محليا أو دوليا.

س5: كيف تقوم مؤسسة عمر بن عمر بإدارة علاقاتها مع العملاء الدوليين؟

ج5: من خلال :

- تصنيف العملاء:

○ تتعرف عليهم من خلال المعارض أو الإتصال المباشر

○ معايير التصنيف هي: المجال، رقم الأعمال، شبكات التوزيع.

- تحديد احتياجاتهم: من خلال القدرة المالية .

س6: ما هي الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة للتنبؤ بالطلب على منتجاتها ؟

ج6: دراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي لمؤسسة معينة أو شريحة عملاء معينة .

س7: ما هي الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتزويد عملائها بالمعلومات حول منتجاتها وأسعارها واستقبال طلباتهم ؟

ج7: عن طريق البريد الإلكتروني Gmail ، Catalogue ، الإتصال الهاتفي.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

س8: هل توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع ؟

ج8: لا توفر خدمات ما بعد البيع.

س9: كيف تقوم مؤسسة عمر بن عمر بإدارة علاقاتها مع الموردين ؟ من خلال:

س9-1: ما هي المعايير التي تتخذها المؤسسة لاختيار الموردين ؟

ج: القدرة الإنتاجية ، قدرة التخزين ، القدرة المالية ، نوعية المنتجات وسعرها.

س9-2: هل توجد معايير تستخدمها لتصنيفهم حسب أهميتهم وكفائتهم بعد اختيارهم ؟

ج: نفس المعايير السابقة و كذلك بتاريخ المورد وسمعته لدى المؤسسة.

س9-3: هل الموردين الذين اختارتمهم يقدمون لها المنتوجات التي تتوقعها منهم ؟

ج: نعم، ما نتوقعه نجده في المنتجات.

س9-4: كيف تتم عملية التنسيق والتنظيم بين المؤسسة ومورديها ؟

ج: يكون عن طريق اجتماعات ولقاءات ومعاينات من قبل مختصي النوعية في مؤسستنا .

س9-5: في حالة حدوث مشاكل من قبل الموردين عدم تقديم المنتج المادة الأولية في الوقت المناسب ما هي

الإجراءات التي تقوم بها ؟

ج: في حالة حدوث أي خطأ، يقوم مسؤول المخزون بالتعاون مع مسؤولي الجودة بإعداد تقرير عن المنتج

ومن خلاله يتم الإتصال بالمورد وتبليغه.

س10: ما هي العقبات والتحديات ( إدارية، جمركية، نقل دولي ) التي تواجه شحن البضائع ؟

ج10: أهم العقبات هي : إدارية والنقل البحري .

س11: هل تتعامل المؤسسة مع وسطاء أو وكلاء أو مقدمي الخدمات اللوجستية في الخارج ؟ كيف يتم

التنسيق معهم ؟ وما هو تقييمكم لهم ؟

ج11: من خلال:

- تقوم المؤسسة بالإتصال بممثلي هؤلاء الوكالات في الجزائر وتقييمهم.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

- التقييم يختلف من وكالة إلى أخرى.

س12: ما هي نظم المعلومات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة للتنسيق والتخطيط بين جميع أطراف الشبكة؟

ج12: تتمثل في:

- Logiciel

- Email

- الهاتف<sup>1</sup>

س13: هل المؤسسة عمر بن عمر المرنة الكافية حتى تواجه التغيرات السريعة في السوق احتياجات العملاء المتطورة؟

ج13: نعم، تملك المؤسسة المرونة مع تغيرات السوق.

المطلب الثاني: مقابلة مع مسؤول النقل، التخزين، الإنتاج.

أولاً: المقابلة مع مسؤول النقل:

س1: ما هي معايير المفاضلة بين وسائل النقل بالنسبة للشحنات الموجهة للتصدير؟

ج1: المؤسسة لا تقوم بالتصدير عبر الشاحنات (النقل البري) بل تقوم بالنقل البحري.

س2: هل يتم التخطيط لمسارات الشحن؟ كيف؟

ج2: نعم، يتم التخطيط لمسارات الشحن. عن طريق اختبار التواريخ المناسبة والمسارات التي تسمح بأقل التكاليف.

س3: ماهي التحديات التي تواجهكم في النقل الدولي؟

ج3: تتمثل في:

- التواريخ

- الأسعار

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

### - الإجراءات الجمركية

س4: ما هي التقنيات المستخدمة لتتبع الشحنات الموجهة للأسواق الدولية (أنظمة، تطبيقات ذكية ...)?

ج4: استعمال تقنيات التتبع (Tracking) عن طريق إدخال رقم الحاوية (Container Number).

س5: ما هو متوسط زمن تسليم المنتجات من المصنع إلى الزبون الدولي؟

ج5: متوسط زمن تسليم يختلف على حسب الوجهات مثلا: أوروبا 10 أيام مع الإجراءات الجمركية + أسبوع النقل أي بمتوسط 20 يوم.

س6: ما هي الطرق المستخدمة لتخفيض تكاليف النقل مع الحفاظ على الجودة المطلوبة؟

ج6: إبرام اتفاقيات مع الشركات الناقلة.

س7: ما هي خططكم المستقبلية لتحسين كفاءة النقل؟

ج7: التوسيع في اتفاقيات النقل والتوزيع في موانئ الشحن.

س8: كيف تتعاملون مع الطلبات العاجلة؟

ج8: تتم المعالجة عن طريق:

- استخدام المخزون الاحتياطي (Stock de Sécurité).

- تغيير في برنامج الإنتاج.

### ثانيا: مقابلة مع المسؤول عن التخزين.

س1: هل تقوم المؤسسة بسياسة الرقابة على المخزون لتحقيق أقصى تلبية لاحتياجات الزبائن المتوقعة في الوقت المناسب؟

ج1: نعم، تقوم المؤسسة بسياسة الرقابة على المخزون لتحقيق أقصى تلبية لاحتياجات الزبائن المتوقعة في الوقت المناسب.

س2: كيف يتم التنسيق مع قسم الإنتاج لضمان توفير كمية المواد الأولية المناسبة المستخدمة في الإنتاج في الوقت المحدد؟

ج2: عن طريق تقديم برنامج إنتاج مفصل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

س3: ما هي التحديات التي تواجهكم في التخزين التي تؤثر على التصدير؟

ج3: تتمثل في:

- مساحة المستودعات المستعملة.

- كذلك تكييف التخزين .

ج4: كيف تقومون بالتنسيق مع قسم التصدير لضمان التوفير الدائم للمنتجات الموجهة للأسواق الدولية؟

ج4: يقدم قسم التصدير برنامج المبيعات لقسم التخزين والعمل عليه طيلة فترة البيع.

س5: ماهي الأنظمة الحديثة (الذكية) المستخدمة من طرفكم لإدارة المخزون؟ وما دورها في تحسين كفاءة التخزين وتوفير المنتجات في الوقت المحدد؟

ج5: برمجة تسمى ب (Easy gestion) بدوره يقوم بتنظيم آلي للمخزون والحصول على جميع المعلومات اللازمة.

س6: ما هي الطرق المستخدمة لضمان سلامة المنتجات خاصة تلك سريعة التلف؟

ج6: اللجوء إلى سياسة (First in First) Fifo .

س7: كم تقدررون نسبة الفاقد التالف الهدر في المخزون سنويا؟ وما هي أسبابه؟

ج7: نسبة التلف قليلة جدا بالنسبة للإنتاج السنوي. أسبابه يمكن أن تكون تقنية.

س8: ما هي الخطط (الاستراتيجية) التي تستخدمها المؤسسة من أجل أن تضمن تلبية طلبات العملاء على منتجاتها في الوقت اللازم بالتكلفة المطلوبة؟

ج8: احترام برنامج الإنتاج.

ثالثا: أسئلة موجهة إلى مسؤول العمليات الإنتاجية بالمؤسسة.

س1: كيف يتم التخطيط للإنتاج لمواكبة الطلب في الأسواق الدولية؟

ج1: بالإعتماد على معطيات السنوات السابقة وطلبات السنة الحالية .

س2: ما هي المعايير التي تستخدمونها لضمان الجودة المطلوبة للمنتجات المراد تصديرها؟

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

ج2: يجب أن تتوافق جودة المنتجات مع متطلبات الأسواق الدولية، و ذلك من خلال اختيار أفضل المواد الأولية للإنتاج و تطبيق ممارسات التخزين تتماشى مع المعايير العالمية .

س3: ما هي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة لجمع البيانات والمعلومات حول رغبات وطلبات زبائنها الدوليين؟

ج3: عن طريق الإتصال المباشر.

س4: كيف تقومون بالتنسيق مع الموردين لضمان توفر المواد الأولية (بالكمية، التكلفة، الجودة) المطلوبة وفي الوقت المناسب أو المحدد؟

ج4: من خلال تقديم الطلبيات في الأوقات المناسبة بالتنسيق مع برامج الإنتاج، وتوعية المعنيين وتحسينهم بأهمية المواد.

س5: هل واجهتكم تأخيرات على مستوى العمليات الإنتاجية والتي أثرت على عملية تصدير المنتجات ؟

ج5: لا، لم نواجه تأخيرات في المشتريات.

س6: إذا لا، ما هي الأساليب المعتمدة التي تستخدمونها لمواجهة هذه التأخيرات ؟

ج6: عن طريق استخدام المخزون الاحتياطي.( Stock de Sécurité). والتوجه إلى السوق المحلي.

س7: ما هي التحديات التي تواجهكم في زيادة الإنتاج المواكبة الطلب الدولي ؟

ج7: تتمثل في:

- وفرة المواد الأولية .

- القدرة على الإنتاجية للمؤسسة.

س8: ما هي التقنيات الحديثة المعتمدة من قبلكم لتحسين كفاءة الإنتاج ؟

ج8: تتمثل في : أجهزة لمراقبة نوعية المواد الأولية . وأجهزة لمراقبة نوعية المنتج النهائي.

س9: ما هي الطرق التي تستخدمها مؤسسة عمر بن عمر لتطوير منتجات جديدة؟ ومن هم الأطراف

المنتجين للشبكة التي تساعدنا في ذلك ؟

ج9: البحث والتطوير ( Recherche et Développement ).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

المطلب الثالث : مقابلة مع المسؤول عن التصدير، التسويق والامداد العكسي.

أولاً: مقابلة مع المسؤول عن التصدير:

- س1: في حالة نية المؤسسة التوسع في الأسواق الدولية، ما هي المعايير المستخدمة لاختيار هذه الأسواق؟
- ج1: القيام بعمليات دراسة السوق، مدى استهلاك، الإجراءات الحكومية اتجاه المنتج و اتجاه سياسة الإستيراد عندهم.
- س2: كيف تقومون بتعديل المنتجات حتى تتناسب مع أذواق ومتطلبات الأسواق الدولية (الألوان الأشكال الأحجام، التغليف...)?
- ج2: من خلال آراء و تقييمات المستهلكين (feedback).
- س3: هل تصلكم شكاوى من طرف العملاء الدوليين بخصوص تأخير استلام الشحنات ؟ كيف تتعاملون مع هذه التأخيرات ؟
- ج3: لا، تصل المنتجات في الوقت المحدد دون أي تأخير.
- س4: ما هي الاستراتيجية المتبعة من قبلكم لتسعير المنتجات في الأسواق الدولية؟
- ج4: عن طريق حساب التكاليف، مع إضافة هامش الربح.
- س5: كيف تقيسون رضا العملاء الدوليين عن الخدمات اللوجستية ؟
- ج5: من خلال إعادة الطلبيات و ضمان وصول المنتجات في المواعيد المحددة.
- س6: حجم المنتجات التي تصدر إلى الخارج ؟
- ج6: كميات قليلة إلى كندا و روسيا.

ثانياً: مقابلة مع المسؤول عن التسويق.

- س1: ما هي الاستراتيجيات المستخدمة للترويج لمنتجاتكم في الأسواق الدولية الجديدة؟ (معارض منصات رقمية . ....؟)
- ج1: يتم الترويج للمنتجات عن طريق المعارض أو الإتصال المباشر بالعملاء.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

س2: هل يؤثر التأخير في أي مستوى من مستويات الإمداد على الخطط والحملات التسويقية المبرمجة ؟

ج2: نعم، يؤثر التأخير في أي مستوى من مستويات الإمداد على الخطط والحملات التسويقية المبرمجة.

س3: كيف يتم التنسيق بين قسم التسويق والأطراف الأخرى الفاعلة لتوفير المنتجات في فترة الحملات الترويجية ؟

ج3: عن طريق وضع برامج الإنتاج.

س4: ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية ؟

ج4: صعوبة فهم سلوك المستهلك الدولي.

س5: هل تتعامل المؤسسة مع موزعين محليين في الأسواق الدولية المستهدفة؟ وما هي معايير اختيارهم ؟

ج5: نعم، نتعامل مع موزعين محليين للدولة المستهدفة، حيث يقومون بالتوزيع والترويج لمنتجات المؤسسة، وتنسيقا مع برامجنا الأساسية (المحلية).

س6: في حالة التعامل مع موزعين محليين في الأسواق الدولية. ما هو تقييمكم لهم ودورهم في توفير المنتجات والترويج لها ؟

ج6: القرب من السوق المستهدفة. فيما يخص الترويج غالبا ما يكونون فاعلين في تنظيم الحملات الترويجية، وتقديم ملاحظات مباشرة من السوق، ما يمكن للمؤسسة من تحسين عروضها.

س7: هل يتم تعديل العبوات والمنتجات الخاصة بكل سوق ؟ ما هي المعايير المتخذة في الاعتبار للتعديل ؟

ج7: لم نتلقى طلبيات، فعلا كان القبول بالعبوات المحلية.

### ثالثا: مقابلة مع المسؤول عن اللوجستيك العكسي:

س1: هل تستخدم مؤسسة عمر بن عمر الامداد العكسي من خلال إدارة المردودات والمرتجعات ؟

ج1: نعم، تستخدم المؤسسة اللوجستيك العكسي.

س2: هل إدارة المرتجعات تتم بنفس كفاءة إدارة البيع ؟

ج2: نعم، مع محاولة التطوير دائما.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

---

س3: هل استطاعت المؤسسة أن تكسب رضا زبائنهم من خلال إدارة المرتجعات ؟

ج3: نعم، تحقق المؤسسة نسبة عالية من رضا زبائنهم عن طريق ادارة المرتجعات.

### خلاصة الفصل :

أظهرت المقابلات مع مسؤولي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات أن المؤسسة تعتمد على شبكة إمداد متكاملة تشتمل الموردين، الإنتاج، النقل، والتوزيع، مع التركيز على جودة المواد الأولية والتخزين وفق المعايير الدولية.

تستخدم المؤسسة أدوات رقمية مثل البريد الإلكتروني وبرامج إدارة المخزون لضمان التنسيق الفعال، ومع ذلك تواجه المؤسسة تحديات في النقل الدولي بحيث لا تستعمل الشاحنات كوسيلة للنقل، كذلك الإجراءات الجمركية، لكنها تعتمد على المخزون الإحتياطي وخطط الإنتاج المرنة لتلبية الطلبات في الوقت المحدد، كما تسعى المؤسسة إلى توسيع أسواقها الدولية من خلال دراسات السوق وتكييف المنتجات حسب متطلبات العملاء .

خاتمة

خدمة لطبيعة الموضوع تم تناول في هذه الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، مع محاولة عرض أهم الدراسات السابقة في الموضوع، وكذلك عرض ماهية اللوجستيك وشبكة اللوجستيك، ثم الانتقال لتحديد التنافسية والميزة التنافسية والعلاقة التي تربطهما بشبكة اللوجستيك.

وبعدها تم القيام بمحاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر - بوعاتي محمود - وقد وقع الإختيار على هذه المؤسسة التي تلائم طبيعة الموضوع لكونها قطب صناعي بارز على المستوى الوطني، وأيضا في مكان إقامتي حيث أنها من أهم المؤسسات المتخصصة في صناعة المصبرات وهذا المعاينة عمل شبكة اللوجستيك ووظائف النقل والتخزين و العمليات الإنتاجية إلى غيرها، ودوره في تحقيق تنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية.

## 1. اختبار الفرضيات :

- ❖ لإدارة عمليات شبكة الإمداد دور في تعزيز التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا إلى وجود مرونة و نظام تصنيف للموردين والعملاء واستعمال نظم المعلومات بسيطة وهذا مايدل على أن الفرضية صحيحة .
- ❖ لإدارة عمليات النقل، التخزين، الإنتاج دور في تعزيز التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا إلى تخفيض تكاليف النقل إضافة إلى اعتماد نظام ذكي ( easy gestion) يضمن دقة المعلومات والتوافر وتحسين رضا الزبائن كل العناصر تعكس مرونة استيراتيجية وقابلية للاستجابة السريعة وهذا مايدل على أن الفرضية صحيحة .
- ❖ لإدارة عمليات التصدير،التسويق، الإمداد العكسي دور في تعزيز التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا إلى غياب شكاوى بشأن التأخير يعزز الثقة في المؤسسة ، واعتمادها على موزعين محليين يحقق قريبا من السوق بالإضافة إلى وجود وعي مؤسستي بأهمية المرتجعات، وتكاملها مع أداء المبيعات، ما يعكس نضجا في إدارة العلاقة مع العملاء رضا الزبائن، وهذا ما يدل على أن الفرضية صحيحة.

## 2. النتائج النظرية:

- ✓ يعرف اللوجستيك بأنه: "فن إحكام السيطرة على سلاسل تدفق الإمدادات التي تغطي العالم كله (في حالة اللوجستيات الكونية) أو تغطي إقليم بذاته (في حالة اللوجستيات الإقليمية) وهي تشمل خدمات النقل والتخزين، والتسويق وإدارة عمليات التوزيع، وتكنولوجيا المعلومات.

- ✓ إن الهدف الأساسي من المنظومة اللوجستية هو التخلص من الفاقد المادي والبشري والزمني للنشاط الاقتصادي من خلال خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة، وتحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- ✓ تتمثل أهمية وظيفة الإمداد والتخزين من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة.
- ✓ تعرف إدارة شبكة الإمداد (SCM) بأنها: " عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وتمتد إدارة سلسلة الإمداد من حركة وتخزين المواد الخام، جرد في العمل والانتهاج بالبضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك .
- ✓ يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكانة المؤسسة، لذلك كان من الجدير بأي مؤسسة تسعى للتميز أن تولي كل اهتماماتها في كيفية بناء علاقة وطيدة ومتماسكة بينها وبين زبائنها، والذي سيمكنها من البروز ويجعل منها دوما في الريادة بين نظائرها من المؤسسات.
- ✓ المؤسسة وهي تقوم على تبادل المعلومات بالتوقيت المناسب ودقة وكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الانتهازية وضرورة الإندماج في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية.
- ✓ من النادر أن تتم عملية توفير ما يحتاجه العميل أو ما تحتاجه العملية الإنتاجية من مواد خام ومستلزمات الإنتاج بصورة فورية. ولذا فعلى المنظمة توفير مستوى معقول لكل من منتجاتها أو مستلزمات إنتاجها للوفاء بطلبات العملاء والعملية الإنتاجية والعمل على إدارة ذلك المستوى بصور تؤدي إلى سهولة حصول العملاء على طلباتهم وأيضاً تلبية احتياجات مراكز الإنتاج.
- ✓ التنافسية تعرف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق نمو وابتكار وتجديد وهناك من يعرف التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف أو النتيجة المنتظرة من التنافسية.
- ✓ تقيس الإنتاجية الكلية العوامل الإنتاج الكفاءة التي من خلالها تحول المؤسسة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا و مساوى تكلفة عناصر الإنتاج. كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل و لا يظهر مدى جانبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.
- ✓ من بين العوامل التي تساعد في اكتساب ميزة تنافسية دوليا براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى مدى توفرها على قوى عاملة مؤهلة، أيضا العنصر التكنولوجي.

✓ إمكانية الحصول على المواد والخدمات في الوقت المحدد، بما يسمح بالإستجابة لطلبات العملاء، مهما كان توقيتها وحجمها، وهو ما يساهم تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يعتبر مصدرا هاما للتنافسية والتفوق على المنافسين.

✓ إستغلال الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين، وتجنب التهديدات التي قد يشكلها المنافسون الموقع وحصصة المؤسسة في السوق، وحتى استغلال التهديدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها عند التحرك السريع وفي الوقت المناسب.

### 3. النتائج الميدانية :

- ✓ السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- ✓ مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- ✓ تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل إلى أعلى مستويات الجودة.
- ✓ الوصول إلى انتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- ✓ تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.
- ✓ مسير المؤسسة والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة. ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.
- ✓ تعتمد المؤسسة على الانترنت بين كل مستويات المؤسسة لتبادل المعلومات والاتصال داخليا، وكذلك الحصول على معلومات على الموردين وغيرهم.
- ✓ نظم المعلومات تساهم بشكل فعال في خدمة مصالح المؤسسة، حيث تسهل تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام في الوقت المناسب خلال كافة مراحل العمليات.
- ✓ المؤسسة تعتمد في اختيار مورديها على مبدأ تحقيق أعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة.
- ✓ تتبنى المؤسسة استراتيجيات واضحة تهدف إلى إرضاء الزبائن مما يعزز مكانتها في السوق.
- ✓ توسيع شبكة اللوجستيك والعلاقات مع الموردين لتعزيز القدرة على التنبؤ واستغلال الفرص التسويقية .
- ✓ تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة ومتطورة وبرامج easy gestion لإدارة المخزون، مما يساهم في تحقيق كفاءة العمليات الإنتاجية واللوجستية .

### 4. الاقتراحات:

- التعاقد مع مزودي خدمات محليين في أسواق التصدير لتخفيف الاحتكاك اللغوي والثقافي وتسريع الاستجابة.

- تقييم مساحة التخزين الحالية غير نظام إدارة المخازن (WMS) لتحديد معدل إشغال المستودعات وتحليله.
- تحسين التصميم الداخلي تقليل عرض الممرات استغلال ارتفاع المخزن عبر رفوف عمودية، منصات وأنظمة تخزين متحركة
- تطبيق بحوث السوق المحلية مثل استطلاعات رأي وسلوك وتفصيلات العملاء في كل سوق
- توظيف أدوات تحليلات البيانات (BI) لمعرفة أنماط الشراء وتكييف منتجاتك واستراتيجيات التسويق ومن خصائص كل سوق
- التعاون مع شركاء محليين أو وكالات تسويقية لفهم العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في السلوك الشرائي.
- إبرام عقود شحن واضحة مع شركات ذات خبرة دولية، تتضمن مواعيد تسليم محددة ومراقبة الأداء (KPIs) للوقت والتكلفة
- استخدام حلول مراقبة اللوجستيات التي توفر تتبعاً مباشراً وشاملاً للشحنات
- الاستعانة بمستشار جمركي لضمان الالتزام بالإجراءات وتقليل التأخير الناتج عن الجمارك
- التحول التدريجي نحو أتمتة ذكية تشمل أدوات تحليل البيانات الذكاء الاصطناعي لتحسين التنبؤ وإدارة المخزون مثل تقنية البلوك تشين.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

- 1- مصطفى يوسف كافي، إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر، الطبعة الأولى ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 2- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 3- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 4- رجائي محمد أحمد العيسوي، إدارة الإتصالات التسويقية ، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية المصرية، القاهرة ، 2019.
- 5- عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6- محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 7- فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 8- أكرم أحمد الطويل و أحمد عوني حسن عمراغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

#### ثانياً : الرسائل والمذكرات

- 1- زبشي نوال، واقع اللوجستيك في النقل البحري الدولي للبضائع، دراسة مقارنة بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة خلال الفترة (2007-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.
- 2- حسني عمر، دور الخدمات اللوجيستية في تطوير تجاره الدولية دراسة شركة سوناطراك حاسي الرمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية وتجارة دوليه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023.

- 3- والي ساعد، الأنشطة اللوجيستكية ودورها في تحقيق رضا العملاء دراسة حالة بعض المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2023.
- 4- حملاوي حمزة، شبكة الإمداد والنقل ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر -بوعاتي محمود قالمة-" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021 .
- 5- العيداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية لدراسة حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- 6- تافني عبد السلام ، دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2018.
- 7- بن زيرق خديجة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مطاحن الظهرة بسيدي بوعبيدة العطاف، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2019.
- 8- عبد الحق طير، أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الإقتصادية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 11، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر) ، أفريل 2023.
- 9- مغمولي نسرين، دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial- عنابة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2016.
- 10- خميسات نوال ، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسس موبيليس ( ATM) بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

- 11-مغمولي نسرين، دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial- عنابة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2016.
- 12- سامعي يونس، دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2023.
- 13- بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
- 14- سميرة جرعاي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة دراسة مطاحن الكبرى أوماش وملبنة أميرة حليب، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

### ثالثا : المجالات.

- 1- علاق حنان، استخدام تقنية سلسلة الكتل لتحسين أداء سلسلة الإمداد، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية ، المجلد7، العدد2، جامعة الجزائر3، سبتمبر2023.
- 2- عادل زيادي وعادل زيات، لوجستيات النقل البري وترقية صادرات المنتجات الفلاحية الجزائرية، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد4، العدد3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ديسمبر2021.
- 3- عادل زيادي وعادل زيات، لوجستيات النقل البري وترقية صادرات المنتجات الفلاحية الجزائرية، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد4، العدد3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ديسمبر2021.
- 4- مومني عبد القادر وتربش محمد، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة- SOITEX وحدة تلمسان-، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد23، العدد02، المركز الجامعي مغنية الجزائر، ماي 2020.
- 5- قارة ابتسام، واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم ، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد15، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، جوان 2016.

- 6- وليد حفاف و سمير بوعافية، دور تقنية سلاسل الكتل ( البلوكتشين ) في إدارة سلاسل الإمداد :تجارب الدول العربية ،مجلة دراسات في الإقتصاد ودراسة الأعمال، المجلد07 ، العدد01، جامعه 8 ماي 1945قائمة، جوان2024.
- 7- لقواق عبد الرزاق، دور الممارسات السلسلة اللوجستية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية ، العدد3، جامعة محمد بوضياف مسيلة-الجزائر، مارس2018.
- 8- بهلول عبد المنعم و عزي فريال منال، استخدام التكنولوجيا في إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد العالمية-دراسة تحليلية استشرافية- ، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد9 العدد2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، أكتوبر 2024.
- 9- سعاد قوفي، التنافسية والميزة التنافسية أمهما أولا نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 08، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، فيفري 2023.
- 10- قازي محمد أول شكري وآخرون، أثر تكامل الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الأسواق الدولية: دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، جوان 2022.

### رابعا: المواقع الالكترونية

- 1- بكه، كل ما يتعلق بإدارة سلسلة الإمداد واللوجستيات والمستودعات، موقع بكه، من الموقع <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF-scm> ، تم الإطلاع عليه في 16 ماي 2025 ، على الساعة 14 : 11 .
- 2- سيتارام شارما، كيف تساعد التكنولوجيا في إدارة سلسلة التوريد على تبسيط العمليات؟، من الموقع <https://www.appventurez.com/blog/technology-in-supply-chain-management> ، تم الإطلاع عليه في 21 أبريل 2025 ، على الساعة : 2314 .

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Pallavi Saxena, The Future of Logistics: Exploring Emerging Trends and Technologies, <https://copperdigital.com/blog/the-future-of-logistics-exploring-emerging-trends/>, consulté le 25 avril 2025 à 10:00.

## الملحق رقم (01): إشعار الوصول



### SARL MSCA MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY

89A, 89B route de l'avant-port 23000, ANNABA  
 N.I.F.: 00001600130326523001 RC: 23/01 0013032B00 Art:23013318751 N.I.S: 0 000 1601 02973 57  
 Tel : 0560 98 61 01/02 & 0670153660 Fax: 038 45 49 81  
 Banque.: AGB ANNABA: 102/032-00102-538110120884 Capital: 3 800 000.00 DA

### AVIS D'ARRIVEE

Ref: Navire: MSC EMILIE voy YK514R Escale: 25:05/010 Accostage: 02/04/2025, Gros: 236, Change:133,9414 B/L: MEDUQX523333 Nbr Conteneur(s): 20': 0,40': 1 Nbr Colis: 16, Poids Brut: 4 926,10 KG, TARE: 4 400,00 KG Port de Chargement: LA SPEZIA MRN: 25A0022000014ICS CRN: 25A0022000014ICS-0090 Quai: 22, Poste: 22 Lieu de Livraison: EPAN	Client: A00072 SARL CONSERVERIE ALIMENTAIRE AMOR BENAMO CITBOUATI MAHMOUD GUELMA 037 23 83 00/01/03
---	--

Article	Description Marchandise
90	PIECES DE RECHANGE POUR MACHINE POUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET POUR PACKAGING MACHINE

Fret et Debours	Montant (DZD)
Fret	
Peages	240,80
Timbre sur B/L	1 000,00

Produits	Montant (DZD)
Prest. Agence Imp	41 200,00
Frais Restitution	9 500,00
<b>Total Produits</b>	<b>50 700,00</b>
Montant TVA (19%)	9 633,00
Total Debours	1 240,80
<b>Total TTC (DZD)</b>	<b>61 573,80</b>

En cas de paiement en especes, montant du timbre: 615,00 DZD

Veillez vous munir du connaissance original endosse au moment de l'echange. Dans le cas dun connaissance original « a ordre » un endossement lisible et complet est indispensable pour l'operation dechange. Avant de proceder aux formalites d'echange, vous etes invites de transmettre a nos services vos coordonnees completes et celles de vos clients incluant leur NIF. Tous les reglements de nos factures doivent se faire par cheque, virement ou versement en especes. Tarifs Surestaries pour les chargements apres le 01/01/2024:  
 Conteneurs Standards/High Cube: Franchise 15 jours, Mont.Depot avance sur Cntr : 250 000.00 DA 20' / 500 000.00 DA 40'  
 -Du 16eme au 22eme jr 20':24 USD/Jr 40':44 USD/Jr 45:51 USD/Jr, Du 23eme au 60eme 20':44 USD/Jr 40':84 USD/Jr, 45:97 USD/Jr A partir du 61eme jr 20':60 L  
 Equipements Speciaux (Open Top, Flat, Tank, Plateforme): Franchise 15 jours, Mont.Depot avance sur Cntr : 300 000.00 DA 20' / 600 000.00 DA 40'  
 -Du 16eme au 22eme jr 20':30 USD/Jr 40':60 USD/Jr, Du 23eme au 60eme 20':55USD/Jr 40':100 USD/Jr, A partir du 61eme jr 20':60 USD/Jr 40':120 USD/Jr  
 Conteneurs Frigos (Reefers): Franchise 3 jours, Mont.Depot avance sur Cntr : 400 000.00 DA 20' / 800 000.00 DA 40'  
 -Du 4eme au 8eme jours 20':55 USD/Jr 40':110 USD/Jr, A partir du 9eme jour 20':110 USD/Jr 40':240 USD/Jr  
 Les frais de surestaries des conteneurs doivent etre payes au plus tard 07 jours calendaires apres leur restitution. Les dommages constatés a l'enlèvement doivent être signalés et constatés de façon contradictoire a l'Expert Maritime dont les coordonnées figurent sur l'Interchange.  
 Les conteneurs doivent être restitués sans dommages, propres, sans aucune trace d'écoulement de produits et sans résidus d'emballage. Dans le cas contraire, tous les frais en découlant seront à la charge du client. Les étiquettes des produits dangereux doivent être retirées complètement du conteneur avant la restitution par le client. La SARL MSCA n'est pas tenue par obligation d'aviser sa clientèle de l'arrivée de ses marchandises.

# الملحق رقم (02): رقم بوليصة الشحن

See website for large version of the reverse | Ver página Web para términos y condiciones | Смотрите веб-сайт для ознакомления с условиями и положениями | 提单的条款和条件详见网站 | www.msc.com

<b>MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.</b> 12-14, chemin Rieu - CH -1208 GENEVA, Switzerland website: www.msc.com SCAC Code: MSCU		<b>BILL OF LADING No. MEDUQX523333</b> <b>ORIGINAL</b> <span style="float: right; font-size: x-small;">"Port-To-Port" or "Combined Transport" (see Clause 1)</span>	
SHIPPER: <b>CFT S.P.A.</b> VIA PARADIGNA, 94/A 43122 PARMA ITALY		NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's <b>3 Of Three</b>	
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of ..." here. <b>BEA AGENCE GUELMA</b> 055 AVENUE ALI CHORFI GUELMA ALGERIE		NO. OF RIDER PAGES <b>1 One</b>	
NOTIFY PARTIES : (No responsibility shall attach to Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20) <b>SARL CONSERVERIE AMOR BENAMOR-CAB</b> <b>BOUATI MAHMOUD 24170 W GUELMA DZ ALGERIE</b> NIF. 099824038210192		CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (include Agent(s) at POD) SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT/CHECK SAID TO CONTAIN This carriage is subject to the MSC Sea Waybill or Bill of Lading Terms and Conditions found at the back of this document, as well as to the MSC Agency Terms and Conditions available at www.msc.com/cv/carrier-terms which are incorporated by reference.  Lloyd's/IMO Number: 9918980 Carrier has no liability or responsibility whatsoever for thermal loss or damage to the goods by reason of natural variations in atmospheric temperatures during the winter period, and / or caused by inadequate packing of the Goods for carriage in dry-van containers, and / or inherent vice of the Goods, in such temperatures.  PORT OF DISCHARGE AGENT: <b>SARL MSCA MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY ALGERIA Cooperative En-nahar</b> No. 11 Les Sources - Bir Mourad Rais Alger, 16050 Ph: +213 21 563 530 Fax: +213 21 561 535	
VESSEL AND VOYAGE NO (see Clause 8 & 9) <b>MSC JORDAN III - YZ510R</b>		PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>	
BOOKING REF. (or) SHIPPER'S REF. <b>0151151461 XXXXXXXXXXXXXXXXX</b>		PLACE OF DELIVERY : (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>	
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)			
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
	Please see attached RIDER for Container / Cargo Description(s). 1 x 40' HIGH CUBE  Total Items : 16 Total Gross Weight : 4926.100 Kgs.		
FREIGHT & CHARGES Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid(see Clause 16)		RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the term and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT.  If this is a negotiable ( To Order / or) Bill of Lading, one original Bill of Lading, duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable.  IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this tenor and date, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered all other Bill of Lading shall be void.	
FREIGHT & CHARGES	BASIS	RATE	PREPAID
DECLARE VALUE (Only applicable if Ad Valorem charges paid - see Clause 7.3) <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>		CARRIER'S RECEIPT (No. of Cntrs or Pkgs rcvd by Carrier - see Clause 14.1) <b>1 cntr</b>	
PLACE AND DATE OF ISSUE Leghorn, Italy 14-Mar-2025		SHIPPED ON BOARD Date 13-Mar-2025	
		SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by Agenzia Marittima A. Spadoni s.r.l. As Agent 	

Standard Edition - 01/2017 TERMS CONTINUED ON REVERSE J

**015**

A 397357967

الملحق رقم (03): رقم بوليصة الشحن

See website for large version of the reverse | Ver página Web para términos y condiciones | Смотрите веб-сайт для ознакомления с условиями и положениями | 提单条款和条件详见网站 | www.msc.com



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**  
12-14, chemin Rieu - CH - 1208 GENEVA, Switzerland  
website: www.msc.com

**BILL OF LADING No. MEDUQX523333**

**RIDER PAGE**

Page 1 of 1

SCAC Code: MSCU

CONTINUATION PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Cause 14)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
<p>MSMU4364434 40' HIGH CUBE Seal Number: 1213875 Tare Weight: 3.840 kgs.</p>	<p>16 Case(s) N 16 COLIS CONTENANT PIECES DE RECHANGE POUR MACHINE POUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET POUR PACKAGING MACHINE TOTAL POIDS BRUT KG 4926,100 TOTAL POIDS NET KG 3830,797 FRET PAYE</p> <p>LINER IN / FREE OUT FCL/FCL - FREE OUT "All expenses resulting from container discharge from ship's hold/deck up to the returning of empty container to empty depot are for Merchant's account. Such costs and expenses may include but are not limited to : container shifting, restow on vessel, discharging, transferring, plugging and monitoring for reefer containers, storage and demurrage, empty container transportation and unloading when returned to empty depot, torn tarpaulin, repair of damaged containers, etc." The receiver is fully responsible to return the empty containers clean, in good state, without any label and free of any fees to the empty depot designated by the local agent of the Line. NEW DEMURRAGE CLAUSES TO BE INSERTED ON BL FOR ALGERIAN PORTS Please note that the clause to be inserted on O/BL for all cargo intended to all Algerian ports will be as follows (15th September 2022 - Shipped on Board date): DEMURRAGE: DRY CONTAINERS From 16th day until 22nd day: USD 24/ 20'DV (USD 32 20'DV HAZ) USD 44 / 40'DRY (USD 58 / 40' HAZ) USD 51/ 45'HC (USD 66 / 45'HC HAZ) From 23rd day to 60th day: USD 44/ 20'DV (USD 58/ 20'DV HAZ) USD 84/ 40'DRY (USD 110/ 40' HAZ) USD 97/ 45'HC (USD 126 / 45'HC HAZ) From 61st day onwards: USD 60/ 20'DV (USD 78/20'DV HAZ) USD 120/ 40'DRY (USD 156/40'D HAZ) USD 138/ 45'HC (USD 180 / 45'HC HAZ) SPECIAL EQUIPMENT (Open top, Flat rack, Platform, Tank) From 16th day until 22nd day: USD 28/ 20' (USD 36 / 20'HAZ) USD 60/ 40' (USD 78 / 40' HAZ) From 23rd day to 60th day: USD 44/ 20' (USD 57 / 20' HAZ) USD 98/ 40' (USD 127 / 40' HAZ) From 61st day onwards: USD 60/ 20' (USD 78 / 20' HAZ) USD 120/ 40' (USD 156 / 40' HAZ) REEFER CONTAINERS From 4th day until 8th day: USD 55/ 20'RF (USD 72 / 20'RF HAZ) - USD 110 / 40'RF (USD 143 / 40'RF HAZ) From 9th day onwards: USD 110/ 20'RF (USD 143 / 20'RF HAZ) - USD 240 / 40'RF (USD 312 / 40'RF HAZ)</p>	<p>4,926.100 kgs.</p>	
Total :		4,926.100 kgs.	

PLACE AND DATE OF ISSUE  
Leghorn, Italy  
14-Mar-2025

SHIPPED ON BOARD Date  
13-Mar-2025

SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.  
by Agenzia Marittima A. Spadoni s.r.l. As Agent

015

A 397357968





الملحق رقم (06): شهادة شكر للتداول

CERTIFICATO DI CIRCOLAZIONE DELLE MERCI

<b>1. Esportatore</b> (nome, indirizzo completo, paese)  CFT S.P.A. VIA PARADIGNA 94/A 43121 PARMA		<b>EUR. 1 VE N. S 859417</b>  Prima di compilare il formulario consultare le note al retro.	
<b>3. Destinataro</b> (nome, indirizzo completo, paese) (indicazione facoltativa)  SARL CONSERVERIE AMOR BENAMOR- CAB BOUATI MAHMOUD 24170 GUELMA		<b>2. Certificato utilizzato negli scambi preferenziali tra</b>  EU  e  DZ (indicare i paesi, gruppi di paesi o territori di cui trattasi)	
<b>6. Informazioni riguardanti il trasporto</b> (indicazione facoltativa)		<b>4. Paese, gruppo di paesi o territorio di cui i prodotti sono considerati originari</b>  EU	<b>5. Paese, gruppo di paesi o territorio di destinazione</b>  DZ
<b>7. Osservazioni</b>			
<b>8. N. d'ordine, marche, numeri, numero e natura dei colli (*), designazione delle merci</b>  15 PK PIECES DE RECHANGE POUR MACHINE POUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE  1 PK PIECES DE RECHANGE POUR PACKAGING MACHINE		<b>9. Massa lorda (kg) o altra misura (l, m<sup>3</sup>, ecc.)</b>  3140.032 KGM  75.356 KGM	<b>10. Fatture</b> (indicazione facoltativa)  1225000454  1225000453
<a href="https://certificati.opd.adm.gov.it/opd-certificati?id=A25ITQVG1TBH64420A0">HTTPS://CERTIFICATI.OPD.ADM.GOV.IT/OPD-CERTIFICATI?ID=A25ITQVG1TBH64420A0</a>			
<b>11. VISTO DELLA DOGANA</b> Dichiarazione certificata conforme Documento d'esportazione (*) modello EXA n. 25ITQVG1TBH64420A0 del 21/02/2025 Ufficio doganale Paese o territorio in cui il certificato è rilasciato ITALIA A PARMA, add. 21/02/2025 (Firma) <i>Antonella Forgione</i> Funzione <i>Dirigente Doganale</i>		<b>12. DICHIARAZIONE DELL'ESPORTATORE</b> Io sottoscritto dichiaro che le merci di cui sopra soddisfano alle condizioni richieste per ottenere il presente certificato.  Fatto a PARMA, add. 21/02/2025  p. CFT S.P.A. p. C.A.D. S.S.D. SRL AUT. N. 11/CAD CAVATORTA OSCAP	

DIREZIONE TERRITORIALE III VENETO E FRIULI VENEZIA GIULIA, AUT. N. 32694/RU DEL 19/10/2020  
 (1) Per le merci non imballate, indicare il numero degli oggetti o indicare "alla rinfusa"  
 (\*) Da riempire solo quando le norme nazionali del paese o territorio d'esportazione lo richiedono.  
 Stampato da: GRAFICHE WANDA s.r.l. - Telefono 0444 326356  
 Via degli Eroi, 78 - 38050 Quinto Vicentino (VI) - P. IVA 0060802048  
 cod. 132

## الملحق رقم (07): قائمة التعبئة



PAGE 1 SUR 1

SARL CONSERVIERIE AMOR BENAMOR- CAB  
Nif. 099824038210192  
BOUATI MAHMOUD  
24170 W GUELMA  
DZ Algérie

### LISTE DE COLISAGE

REF. FACTURE N 1225000453 DU 20.02.2025

POS.	CODE	DESCRIPTION	Q.TE'	UM	POIDS NET TOTAL KG	MATIERE DES PIECES	DIMENSION	MODELE	USAGE (UTILISATION)	MADE IN	ORIGINE
1	5-4200662	MANDRIN	12	PC	6,700	INOX	D=73X40	///	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.
2	2S2186820	OR	20	PC	0,040	NR70	55,25X 2,62	3218,000	SERTISSEUSE	IT	Pref.
3	2S2184996	GARNITURE	30	PC	0,240	RUBBER	D=70 SP=5	65202-X0700-7235	SERTISSEUSE	9E	Pref.
4	2S2185167	GARNITURE	120	PC	1,440	RUBBER	D=72 SP=7,2	EAR 144851-X0717-1005	SERTISSEUSE	9E	Pref.
5	2S2016090	REDUCTEUR	1	PC	3,040	STEEL	127X168X137	VF 49IF R=1,7 HS M*O*C*	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.
6	5S5660006	ROULEAU	300	PC	3,000	DERLIN	D=25X25	///	SERTISSEUSE	IT	Pref.
7	5S5396130	ENGRENAGE	1	PC	13,700	GSG00	D=277X86	///	SERTISSEUSE	IT	Pref.
8	2-2854879	CAPTEUR	2	PC	0,460	COMPOSITE	125X30X65	3RG642-3AH	SERTISSEUSE	DE	Pref.
9	2C235001200	BICONIQUE	40	PC	0,120	LAITON	6X8	90540,000	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.
10	2S2186147	OR	20	PC	0,020	NR70	88,62X 1,78	2350,000	SERTISSEUSE	IT	Pref.
11	2-1156307	ROULEMENT	23	PC	29,164	STEEL	45X85X19	7209,000	SERTISSEUSE	DE	Pref.
12	2S2121910	ROULEMENT	4	PC	21,000	STEEL	100X180X60,3	3220,000	SERTISSEUSE	AT	Non Pref.
13	5S5672175	ROULEAU	14	PC	3,262	INOX	D=48X22	///	SERTISSEUSE	IT	Pref.
14	2S2130149	ROULEMENT	600	PC	1,200	INOX	X 27,8	NRA	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.
15	2C2R06001	VARIATEUR FC301P1K5	1	PC	2,870	COMPOSITE	DIVERS	DF 131B2669	SERTISSEUSE	DK	Pref.
16	2S2108967	VARIATEUR 131B2667	4	PC	11,200	COMPOSITE	DIVERS	FC301-131B2667	SERTISSEUSE	DK	Non Pref.
17	2S2180930	CABLE	1	PC	16,000	COMPOSITE	D=9.9 L=58010	///	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.
18	2S2180940	CABLE	1	PC	16,000	COMPOSITE	D=9.9 L=51070	///	SERTISSEUSE	IT	Non Pref.

N 1 CAISSE CM 110X110X65  
POIDS BRUT KG 180,000  
POIDS NET KG 129,456

### CFT SpA

Company subject to management and coordination of ATTS Corporation  
Via Paradigna, 94/A - 43122 Parma - Italy - Phone +39 0521 277111 - Fax +39 0521 798404  
Share Capital € 10.000.000 - Registration Number 274277 - Business Register of Parma  
VAT Code 09935170960  
www.cft-group.com info@cft-group.com

