

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Bou diaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارة
قسم علوم التسيير

العنوان:

واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

من إعداد الطالبة: خيراني فاطمة الزهراء

نوقشت بتاريخ: 2015/06/03

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
أ. ميمون ظاهر	المسيلة	أ-مساعد "أ"	رئيسا
أ. رحمانى سناء	المسيلة	أ-مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
أ. بتقة صونية	المسيلة	أ-مساعد "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نخر سجودا لله على حسن توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع سائلين الله أن

يجعله في ميزان حسناتنا.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
من منطلق هذا الحديث نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذة المشرفة
رحماني سناء التي بثت فيا روح المبادرة؛ وعلمتني كيف أستثمر وأجسد
أفكاري رغم الصعوبات، والتي لم تبخل عليا طوال الفترة الإشرافية وبعدها.

كما أشكر أساتذة جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير الذين لم يبخلو عليا بعلمهم وعملهم.

لَا تَقْرَأُهَا وَلَا تَسْمَعُهَا
حَتَّى يَأْتِيَكَ بِهَا الْمَلَأُ السَّرِيسَرُ

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II	الاهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ-هـ	مقدمة عامة
34-07	الفصل الأول: إدارة سلسلة التوريد
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة سلسلة التوريد
08	المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد
11	المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد
13	المطلب الثالث: أهداف إدارة سلسلة التوريد
16	المبحث الثاني: ديناميكية إدارة سلسلة التوريد واستراتيجياتها
16	المطلب الأول: ديناميكية إدارة سلسلة التوريد
21	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وصياغتها
24	المطلب الثالث: اختيار وتقييم الموردين
26	المبحث الثالث: إدارة سلاسل التوريد في ظل التكنولوجيا والعولمة
26	المطلب الأول: إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية
30	المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية لعولمة إدارة سلسلة التوريد
32	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه عولمة إدارة سلسلة التوريد
34	خلاصة الفصل
64-36	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة
37	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة
40	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بتطبيق التنافسية
42	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة
46	المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس
47	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

51	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
58	المبحث الثالث: دور سلاسل التوريد في دعم تنافسية المؤسسة
58	المطلب الأول: دور سلسلة التوريد في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة
61	المطلب الثاني: التنافسية من خلال سلسلة التوريد
62	المطلب الثالث: دور سلسلة التوريد في الاستراتيجيات التنافسية
64	خلاصة الفصل
87-66	الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal
66	تمهيد
67	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal
67	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها
71	المطلب الثالث: موردو المؤسسة ومراحل الإنتاج
73	المبحث الثاني: واقع إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة +algal
73	المطلب الأول: تشخيص أنشطة إدارة سلسلة توريد المؤسسة
76	المطلب الثاني: تشخيص سلسلة توريد مؤسسة +algal
82	المطلب الثالث: استراتيجية إدارة سلسلة التوريد لمؤسسة +algal
83	المبحث الثالث: إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على تنافسية مؤسسة +algal
83	المطلب الأول: تنافسية مؤسسة +algal
84	المطلب الثاني: دور أنشطة إدارة التوريد في تنافسية مؤسسة +algal
86	المطلب الثالث: دور إدارة سلاسل التوريد في استراتيجية المؤسسة التنافسية
87	خلاصة الفصل
92-89	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	إدارة سلسلة التوريد في معمار الأعمال الإلكترونية	01
38	العوامل المؤثرة على التنافسية	02
42	نموذج قوى التنافس لبورتر	03
46	سلسلة القيمة	04
49	دورة حياة الميزة التنافسية	05
56	ملخص الاستراتيجيات التنافسية	06
58	شروط حصول المؤسسة على ميزة تنافسية	07
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة +algal	08
72	مراحل إنتاج الألمنيوم	09
77	سلسلة توريد مؤسسة +algal	10
78	قنوات التوزيع لمؤسسة +algal	11
79	الهيكل التنظيمي المقترح لـ +algal بدمج وظيفة التوريد	12
81	إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية المقترحة لمؤسسة +algal.	13

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	البيئة المناسبة لاستراتيجية السوق الكفوة واستراتيجية العرض المستجيبه	01
23	خصائص التصميم لاستراتيجية سلسله العرض الكفوة وسلسله العرض المستجيبه	02
51	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
57	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة	04

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أَنْتَ سَيِّدُنَا
وَاحِدٌ كَلِمَتُكَ
وَعَلْمُكَ

مقدمة عامة:

يشهد العالم مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات النوعية على مختلف الأصعدة في البيئة الاقتصادية الدولية، خاصة على المستوى التكنولوجي، وذلك في ظل ظهور التجارة الإلكترونية، وفي إطار تنامي حركة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة كتحرير الأسواق. والجزائر ليست بمعزل عن هذه التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم، ويتجلى ذلك من خلال سعيها نحو تطبيق حرية التبادل التجاري من خلال محاولة انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة المبنية على حرية المنافسة ورفع الحواجز الجمركية، مما يفرض على المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات وأن تكون تنافسية، لذا تلجأ المؤسسات لدعم وتحسين تنافسيتها من خلال عدة عوامل كالجودة، الإنتاجية والإبداع الذي يمكنها من إحراز التقدم والاستمرار، كما تسعى إلى تحسين طرق التسيير لاستغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد، وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية ولضمان بقائها في سوق تنافسي يطالب بكل ما هو جديد ومتطور.

مع تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا نظرا لنمو المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع الأسواق المحلية والدولية المتاحة أمامها، أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات المؤسسات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيدة جغرافيا عن مواقع هذه المؤسسات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها، ومن هنا تأتي الأهمية الكبرى لدور التوريد والذي أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة، كما يعتبر التوريد أحد العوامل الحيوية في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات.

إشكالية البحث

تتمحور إشكالية البحث في دراسة واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تنافسية المؤسسة. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

" ما هو واقع ادارة سلاسل التوريد وأثرها على تنافسية مؤسسة +algal؟"

في هذا السياق تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف المفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد وإدارة سلاسل التوريد؟
- ماهي مختلف المفاهيم المتعلقة بتنافسية المؤسسات؟
- ما أثر إدارة سلاسل التوريد على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تدرج المؤسسة الجزائرية +algal إدارة سلسلة التوريد ضمن وظائفها؟

فرضيات البحث

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية ننطلق من الفرضية العامة التالية:

" إن تطبيق إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة لها تأثير إيجابي على تنافسيتها".

بناءً على الفرضية العامة وكإجابة عن التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- تعرف سلسلة التوريد بأنها عبارة عن كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها الى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها الى العميل النهائي.
- يمكن توضيح مفهوم التنافسية بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.
- تعمل إدارة سلسلة التوريد على إحداث نوع من التكامل بين مختلف أنشطة المؤسسة مما يؤثر إيجاباً على تنافسيتها.

أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث من خلال:

- كون إدارة سلاسل التوريد عاملاً حيوياً في تنافسية المؤسسة.
- فعالية استعمال التوريد لتدنية التكاليف وتحسين الخدمات.
- اهتمام المؤسسات العالمية على اختلاف أحجامها بإدارة سلاسل التوريد والتنافس من خلالها.

أهداف البحث

يمكن القول أن هذا البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة سلاسل التوريد.
- الإلمام بأبرز المفاهيم المرتبطة بالتنافسية.
- محاولة إبراز دور سلاسل التوريد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات.
- دراسة واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة سلاسل التوريد ومعرفة تأثيرها على تنافسيتها.

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع ناتج عن الاعتبارات التالية:

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحول التي تدفع به إلى ضرورة تبني اقتصاد السوق المفتوح.

- ارتفاع حدة المنافسة وتنوع أساليبها وأدواتها.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وتعميق البحث فيها.

حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة نحدد مجال البحث بما يلي:

• الحدود المكانية:

سيتم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للألمنيوم $algal+$ وهي مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، وذلك من خلال تشخيص واقع التوريد في المؤسسة.

• الحدود الزمانية:

تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي يغطيها البحث حيث استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية من شهر مارس 2015 إلى ماي 2015 بما فيها الجانب النظري والتطبيقي.

منهجية البحث

لمعالجة الموضوع تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد وتنافسية المؤسسات وعلاقتها، إضافة إلى دراسة حالة في المؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام أداة المقابلة الشخصية والملاحظة للوصول في الأخير إلى النتائج والاقتراحات.

صعوبات البحث

تتمثل صعوبات البحث فيما يلي:

- قلة الدراسات والمراجع باللغة العربية التي تناولت موضوع العلاقة بين إدارة التوريد والتنافسية.
- صعوبة الوصول للمعلومات من المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة وتشابك مصطلحات إدارة التوريد.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة سلاسل التوريد ومن جوانب متعددة إلا أنها تختلف، ومن بين هذه الدراسات السابقة:

- دراسة لـ "تركي دهمان البرازي"، حول أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، وهي عبارة عن دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط، 2012.

حيث تناول الباحث فيها المفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد وأداء العاملين، والتعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والتي خلصت إلى وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

- دراسة لـ **كريمة كندري**، حول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اقتصاد النقل والإمداد، قسم اقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.

يهدف هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية في محاولة معالجة المشكلة الأساسية التي تتعلق بمدى مساهمة الإمداد في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة، وقد خلصت إلى أن المؤسسات الاقتصادية لا تمتلك ثقافة وفكرة الإمداد وعدم احتوائها على وظيفة الإمداد، وأنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى.

- دراسة لـ **علواش غنية**، حول التسويق والإمداد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اقتصاد النقل والإمداد، قسم اقتصاد وتسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز مدى العلاقة الكامنة بين التسويق والإمداد وباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود ارتباطات متعددة بين التسويق والإمداد ممثلة أساسا في نظم المعلومات ووظيفة التوزيع.

- دراسة لـ **قويدر عياش**، حول إدارة الجودة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2001.

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة الأبعاد الثقافية الخاصة بتطبيق المدخل، وأهمية تطوير البناء الثقافي للمؤسسة لنجاح تبني المنهج الإداري المتبع.

تقسيمات البحث

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المتفرعة عنها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات التي ينطلق منها البحث، يقسم البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

- **الفصل الأول:** إدارة سلاسل التوريد، حيث نتطرق فيه إلى مفاهيم حول سلاسل وإدارة التوريد ثم إلى ديناميكية إدارة سلاسل التوريد واستراتيجياتها ونختتمها بعولمتها.
- **الفصل الثاني:** تنافسية المؤسسات، نتناول فيه تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ومؤشراتها بالإضافة إلى تحديد أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة ثم إبراز العلاقة بين إدارة التوريد وتنافسية المؤسسات.
- **الفصل الثالث:** نحاول من خلاله عكس الجانب النظري لموضوع البحث، وقد اخترنا مؤسسة الألمنيوم +algal حتى تكون محل الدراسة حيث نعرف فيه ميدان الدراسة وكذا عملية تشخيص أنشطة توريدها ونختتمها بدور سلسلة التوريد في تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- لنختم بحثنا هذا بخاتمة عامة نعرض فيها نتائج الدراسة والتوصيات.

الفاصل
حماة ص ٢٣٤

الاول
حماة ص ٢٣٤

اول مرة سلسلة التويريد

تمهيد:

يعتبر التوريد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهو في الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية، أين كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا.

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت سلاسل التوريد تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت والتكلفة المناسبين أيضا.

وتتزايد أهمية وظيفة التوريد مع تزايد المؤسسات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة وبُعدّها عن عملائها وعن مورديها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد، أنواعها، وصولا إلى عولمة إدارة سلسلة التوريد.

المبحث الأول: ماهية إدارة سلسلة التوريد

بدأ الاهتمام بإدارة سلاسل التوريد وذلك نظراً لما لها من فوائد تساهم في تحسين كفاءة المؤسسات في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد

تعددت التعاريف المعطاة لسلاسل التوريد وهذا مع تغير الأزمنة، كما تنوعت نماذجها الممكنة اتباعاً من قبل المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة التوريد

هناك عدة تعريفات حول سلسلة التوريد نذكر منها ما يلي:

- تعرف سلسلة التوريد بأنها "جميع المؤسسات التي تشارك في عملية توليد الاحتياجات وتصنيعها بدءاً من المؤسسات التي تعمل في مجال استخراج المواد من باطن الأرض، وتلك التي تقوم بإدخال بعض العمليات عليها بهدف إضفاء قيمة مضافة لها، وكذلك تلك التي تقوم بتصنيع السلع والخدمات المطلوبة لإشباع احتياجات ورغبات المشتري النهائي".¹
- كما تعرف أيضاً بأن "سلسلة التوريد تتطوي على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية، بالإضافة إلى توزيعها للزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين، بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق، وتسعى استراتيجية سلسلة التوريد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد".²
- وتعرف سلسلة التوريد بأنها "تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشتمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكيلات، بحيث تؤدي هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيراً خدمة العميل".³

¹ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، الإدارة الاستراتيجية للشراء والامداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص30.

² شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص272.

³ Nigel Slack, Michael Lewis M.M, Operations strategy, Prentice Hall, England, 2003, P205.

- كما عرفت أيضا بأنها "تحريك ومناولة المواد من نقطة الانتاج إلى نقطة المستهلك النهائي".¹
- وعرفت أيضا "هي الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين والمناولة في مختلف المؤسسات الانتاجية، في المجال الأفقي والمجال العمودي، ففي المجال الأفقي يتمثل في الشراء والتموين، أما المجال العمودي فيتمثل في التسيير التجاري والتوزيع".²

مما سبق يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها "شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى".

الفرع الثاني: أنواع سلسلة التوريد

إن مستوى التعقيد أو البساطة في سلسلة التوريد يعتمد على نوع الصناعة وحجم المؤسسة فمنها ما هو معقد كما في صناعة السيارات والمعدات الثقيلة والطائرات، ومنها ما هو بسيط كصناعة الحليب والأجبان أو العبوات البلاستيكية.

فلاحظ في صناعة السيارات مثلا أن شركة "تويوتا" لديها أكثر من 55 مصنع منتشرة في 25 دولة حيث آلاف الموردين وكذلك مؤسسة "كريزلر" لصناعة السيارات التي ترتبط بأكثر من 20000 مورد وقد تحتوي بعض المؤسسات على مصانع لتجميع القطع والمخازن والورش والموزعين بالإضافة إلى عمليات التصنيع الداخلية.

وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:³

أولا: نموذج التصنيع المتكامل للمنتج

يركز هذا النموذج لسلسلة التوريد على تعقب طلب الزبون، وبهذا فإن عمليات الانتاج سوف تعمل على تغطية حجم المخزون بكفاءة، وتتحقق هذه العملية المتكاملة من خلال توفر نظام متكامل الذي يحدد الزمن الحقيقي للطلب من أجل تعديل وتطوير خطط الجدولة والانتاج، نزولا إلى عمليات توريد وتأمين المواد الأولية حسب الخطط والجدولة الجديدة لتأمين انسياب المنتج، من خلال قنوات التوزيع المختلفة بالاعتماد على المعلومات الدقيقة وفي الوقت والمكان المناسب، حيث التكامل والتنسيق بين هذه

¹ Pierre Medan & Anne Grata cap, Logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, Dunod, Paris, 2008, P9.

² Yves Pimor & Michel Fender, logistique, production, distribution sotien, 5em édition, Dunod, Paris, 2008, P4.

³ محمد نور صالح الجديبة، سناء جودت خلف، التجارة الإلكترونية، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 153-157.

القنوات وعمليات التصنيع والتخزين وتحديد الطاقة الانتاجية وجدولة عمليات التصنيع والتوريد والتوزيع من خلال الربط الإلكتروني مع مئات الموردين والموزعين في آن واحد.

ثانيا: نموذج التصنيع حسب الطلب

يصلح هذا النموذج في حال تطبيق استراتيجية التصنيع بكميات كبيرة وحسب رغبة الزبون أو ما يسمى بتصنيع السلع الشخصية، حيث يتطلب هذا النموذج حذر كبير من الإدارة لضبط المخزون في مكونات المنتج المتعددة، وكذلك ضبط عمليات التوريد للمواد الأولية والمكونات الأخرى من الموردين وعمليات التصنيع الداخلية وعمليات التسليم إلى الزبائن.

ثالثا: نموذج سد النقص

يعمل هذا النموذج على تأمين النقص بالمخزون وبشكل مستمر من خلال العمل والاتصال الدائم مع الموردين والموزعين من خلال عمليات استمرارية النقل والشحن. إن هذا النموذج يحتاج إلى التكامل بين عمليات تلبية طلب الشراء وعمليات الإنتاج وتأمين المواد الأولية للإنتاج، من أجل التعامل مع جدولة إعادة التوريد بكفاءة عالية، وتعتبر بيئة الطلب المستقر أكثر ملائمة لتطبيق هذا النموذج مثل صناعة المطهرات الطبية.

رابعا: التجميع عبر قنوات التوزيع

يعتبر هذا النموذج مشابه لنموذج التصنيع حسب الطلب مع بعض التعديلات، حيث يتم تصنيع السلعة من خلال تجميع وتصنيع مكونات السلعة عبر قنوات التوزيع بمشاركة أكثر من مؤسسة داخل قناة التوزيع.

إن تطبيق مثل هذا النموذج يحتاج إلى ما يسمى التحالف الاستراتيجي بين عناصر قناة التوزيع حتى يتم تسليم السلعة بشكلها النهائي إلى الزبون، والذي يتطلب وجود طرف ثالث في عملية التوريد لتجميع جميع مكونات المنتج من قبل جميع الأطراف، ومثال على ذلك عمليات توريد أجهزة الكمبيوتر فإنه بالإمكان توريد شاشة من نوع "Dell" ولوحة مفاتيح من نوع "Compaq" وهكذا بالنسبة لباقي الأجزاء.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

اختلفت التعاريف التي تعمل على توضيح مفهوم إدارة سلسلة التوريد، وكذا تعددت العناصر التي تكونها.

الفرع الأول : مفهوم إدارة سلسلة التوريد

هناك عدة تعاريف لإدارة سلسلة التوريد نذكر بعضها منها:

- تعرف بأنها "تكامل عمليات الأعمال الرئيسية من المستخدم النهائي وحتى الموردين الأصليين الذين يوفرهم المنتجات، والخدمات، والمعلومات، التي تضيف قيمة للعملاء والمراهنين الآخرين".¹
 - كما تعرف بأنها "التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المؤسسة لدى شركاء الأعمال، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل".²
 - وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن والمتاجر بفاعلية بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة".³
 - وهناك من عرف إدارة سلسلة التوريد بأنها "تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المؤسسة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء".⁴
- من خلال هذه التعاريف فإن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعني "القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة".

¹ جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، (ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور)، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 89.

² ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد "مدخل تحسين العمليات"، جامعة عين شمس، ط 3، 2009، ص 14.

³ Alexandre K.Samii, stratégie logistique, Supply chain management, Dunod, Paris, 2001, P 15.

⁴ Koch, supply chain center, The ABCs of Supply chain management, Available at www.supplychainmanagement.org/, 2005, P115. تاريخ الاطلاع: 2015/03/23

الفرع الثاني: عناصر إدارة سلسلة التوريد

هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد وهذه العناصر هي:¹

أولاً: الخطة

تعتبر الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد فهدف السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطة وهي:

- طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد ماهي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها.
- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

ثانياً: المصدر (الوسيط)

وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

ثالثاً: الصنع

ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعيين هما:

- التصميم: يعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.
- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

¹ تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص 25-27.

رابعاً: التسليم

ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول النقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المؤسسات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال.
- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

خامساً: المردودات

ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

المطلب الثالث: أهداف إدارة سلسلة التوريد

تتطلب عملية إدارة المؤسسة لسلسلة إمدادها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها كافة وظائف المؤسسة، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، كما يترتب عنها مجموعة من الفوائد.

الفرع الأول: أهداف إدارة سلسلة التوريد.

يمكن تقسيم أهداف إدارة سلسلة توريد المؤسسة إلى هدفين رئيسيين:¹

أولاً: الهدف الأول

يقوم على تعظيم قيمة منتجات وخدمات المؤسسة من وجهة نظر عملائها وذلك من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2008، ص ص 111-114.

- التعرف بصورة منتظمة على حاجات ورغبات العملاء وماهية العوامل المؤثرة في تلك الحاجات وأسباب التقلب في رغباتهم واحتياجاتهم للتخطيط لكيفية اشباعها.
- توفير نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى العملاء والعكس.
- وضع نظم تسمح بمتابعة تنفيذ طلبات العملاء داخل سلسلة توريد المؤسسة، وتقوم بصورة أساسية على زيادة المؤسسة لكفاءتها في إنتاج وتوزيع ونقل منتجاتها في الوقت والمكان المناسب لعملاء المؤسسة.
- قيام المؤسسة بالتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى المؤسسة (مردودات المبيعات، المنتجات التالفة) وبنفس درجة كفاءة انتقال السلع من المؤسسة إلى العملاء، والعمل على دراسة تخفيض ذلك النوع من التدفقات إلى أدنى حد ممكن.
- ولذا يجب على مدير التوريد والتوزيع بالمؤسسة القيام بالآتي:
- التنسيق بين الجهات التي تتصل بالعملاء، لتحديد ماهية احتياجاتهم من المنتجات الجديدة أو ماهية الخصائص المطلوب توافرها في المنتجات الحالية.
- الحرص على تصميم نظم إنتاجية مرنة قادرة على الوفاء بطلبات العملاء الجديدة بصورة جيدة.
- الحرص على اشتراك الموردين لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لتنمية تلك المنتجات الجديدة.

ثانياً: الهدف الثاني

- يتعلق بكيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين كافة الأطراف في سلسلة التوريد وذلك من خلال القيام بالآتي:
- قيام المؤسسة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء وقدرات المؤسسة الإنتاجية للوفاء بها، وعلى سبيل المثال ينبغي على المؤسسة ترجمة احتياجات ورغبات عملائها المستقبلية في شكل خطط عمل تعمل على الاتصال بموردين المؤسسة لتدبير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية في الأوقات المناسبة لضمان تلبية رغبات العملاء.
 - حرص المؤسسة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء.
 - تحول نظر المؤسسة إلى الموردين العاملين في سلاسل توريدها من مجرد منظمات تقوم بتدبير المواد الخام أو المستلزمات الإنتاجية، إلى شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات وخدمات

المؤسسة فعلى سبيل المثال أصبح مديري الإمداد والتوزيع وفقا لسلاسل التوريد أقل إنفاقا لوقتهم في متابعة عمليات المشتريات وشروطها، إلى كيفية إدارة العلاقات مع الموردين والتحالف الاستراتيجي معهم.

- حرص المؤسسة على اشراك كل من عملائها ومورديها في عملية تطوير المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة لتقديمها في الأسواق.

الفرع الثاني: فوائد إدارة سلسلة التوريد

ينظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها مبادرة جيدة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد المنافسة عالميا ومحليا، وقد تم الاعتراف بأن إدارة سلسلة التوريد تمثل مفهوما حديثا يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد حيث تتطلع المؤسسات ومن خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف المخزون في الأجل القصير وإلى زيادة رضا العملاء، ويمكن تلخيص الفوائد المصاحبة بما يأتي:¹

- زيادة الاستجابة للعملاء.
 - الانسجامية في أوقات التسليم.
 - وقت انتظار قصير لإشباع الطلبات.
 - تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
 - تحسين معدل استخدام الموجودات.
 - تخفيض تكلفة شراء المواد.
 - جودة عالية للمنتجات.
 - تحسين القدرة على مواجهة الحوادث غير المتوقعة.
 - سرعة في تطوير المنتجات.
 - علاقة جيدة بين أطراف السلسلة.
- كما أن تحسين أداء سلسلة التوريد بالمؤسسة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي:²
- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات.
 - تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للمؤسسة.

¹ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 351-352.

² Mentzer, J.T., Davis, D., Golobic, S&MC Carthy, The impact of E-commerce on supply chain relationship, International journal of physical distribution and logistics management, England, vol 32, No 10, 2003, P60.

- زيادة كفاءة التصنيع على كفاءة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.
- تحقيق الاتصال بالعملاء واكتساب ولائهم.
- تحقق التميز التشغيلي وتزيد القيمة السوقية للمؤسسة.
- ويصاحب إدارة سلسلة التوريد العديد من المعوقات يمكن إبراز أهمها كالآتي:¹
- عدم كفاية المعلومات المتبادلة بين أطراف السلسلة.
- وجود أهداف غير منسجمة مع بعضها للعمليات.
- مقاومة التغيير والناجم عن النقص في الثقة بين الأطراف المختلفة.
- ممارسات إدارية ضعيفة للتحالفات.
- دعم إداري غير كافي.
- محدودية المصادر اللازمة والتي تمثل قيودا على المؤسسة.
- عدم اشتراك وتعزيز دور العاملين.

المبحث الثاني: ديناميكية إدارة سلسلة التوريد واستراتيجياتها

تمكن استراتيجية سلسلة التوريد المؤسسات من خلق التوافق بين استراتيجية الأعمال عموما وعمليات سلسلة التوريد الحالية، وذلك لبناء قاعدة القيمة، إذ تمر صياغتها بعدة مراحل مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت، لتحقيق التحسينات المطلوبة وخلق القيمة المستدامة لعمليات الأعمال.

المطلب الأول: ديناميكية إدارة سلسلة التوريد

تؤثر ديناميكية إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسة نظرا لاعتماد المؤسسات على بعضها وتكامل أنشطة أعمالها للوصول إلى إرضاء المستهلك النهائي، كما توجد عدة استراتيجيات للتوريد يمكن للمؤسسة اعتمادها.

الفرع الأول: ديناميكية إدارة سلسلة التوريد.

إن لديناميكية سلسلة التوريد تأثير على أداء السلسلة، حيث أن كل مؤسسة في سلسلة التوريد تعتمد على المؤسسات الأخرى للحصول على الخدمات أو المواد أو المعلومات اللازمة لإمداد عملائها الخارجين المباشرين في سلسلة التوريد، ولأن لكل مؤسسة إدارتها المستقلة فإن أفعال المؤسسة في أسفل سلسلة التوريد والمؤسسات المرتبطة مباشرة بالعملاء الخارجين والمستفيدين من الخدمات أو المنتجات، يمكن أن تؤثر على عمليات المؤسسة في أعلى السلسلة، ذلك أن هذه المؤسسات يجب أن

¹ سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص352.

تستجيب للمؤسسات في أسفل السلسلة وإشباع طلبها، علما بأن الطلب يعتمد على سياسات المؤسسة والمتعلقة بترميم المخزون، والمستوى الفعلي للمخزون وطلبات العملاء، ودقة المعلومات المتوافرة لهذه المؤسسات، حيث يلاحظ التغير في حجم الطلبية وأن هذا التغير يزداد كلما ارتفعنا من المستوى الأدنى للسلسلة إلى المستوى الأعلى لها، وتماما كما ترمي حجرا في بركة ماء، فإن الدائرة الثانية المتشكلة على سطح الماء أكبر من الأولى وهكذا الثالثة أكبر من الثانية... إلخ، وعلى هذا فإن حجم الطلبية من تاجر التجزئة لتاجر الجملة يصاحبه تغيرات أكبر من التغيرات في حجم الطلبية من العميل لتاجر التجزئة، وكذلك فإن التغير في حجم الطلبية من تاجر الجملة لمورد العبوات أكبر من التغير في حجم الطلبية من تاجر التجزئة إلى تاجر الجملة وهكذا، وتعزى هذه الظاهرة إلى مجموعتين من الأسباب هما:¹

أولاً: الأسباب الخارجية

من المعروف أن تحكم أية مؤسسة على عملائها الخارجيين وكذلك مورديها محدودة، مما يؤدي وبشكل دوري إلى خلق نوع من التشويش أو التعطيل، وتشمل الأسباب الخارجية والمتعلقة بالعملاء والموردين ما يأتي:

- التغيرات في حجم الطلبية: والذي قد يخلق مشكلة ولا سيما إذا كانت فترة الطلب قصيرة والذي يستدعي استجابة سريعة من قبل المورد.
- التغيرات في المزيج الإنتاجي أو الخدمي: فتغيير نسبة أحد المواد من 60% إلى 40% والأخرى من 40% إلى 60% قد يخلق حالة من الإرباك في برنامج الإنتاج وفي مستويات المخزون.
- التسليم المتأخر: ذلك أن تسليم الطلبيات من الموردين بشكل متأخر عن الوقت المناسب سوف يتسبب في إرباك برنامج الإنتاج وبالتالي قدرة المؤسسة على إشباع طلبات العملاء بالكمية المناسبة والوقت المناسب.

ثانياً: الأسباب الداخلية

وتشمل ما يلي:

- النقص المتولد داخلياً: إن النقص في الأجزاء المصنعة من قبل المؤسسة بسبب تعطل الآلات أو بسبب العمالة غير الماهرة، أو بسبب إضراب العاملين سيؤدي إلى تغيير في برنامج الإنتاج لهذه المؤسسة وهذا بدوره سيؤثر على العملاء والموردين.
- التغييرات الهندسية: إن التغير في تصميم المنتج والذي يؤدي إلى تغيير في نوع الأجزاء والمواد اللازمة ومواصفاتها يؤثر بالتأكيد على الموردين كما يؤثر على العملاء.

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة المواد "الشراء والتخزين"، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 218-219.

- تقديم منتج أو خدمة جديدة: إن تقديم منتج أو خدمة جديدة وتوقيت هذا التقديم سيخلق ديناميكية "المرونة" في سلسلة التوريد.
- الأخطاء المصاحبة للمعلومات: إن عدم دقة المعلومات المعتمدة قد يخلق للمؤسسة بعض المشكلات والتي ستؤثر على سلسلة التوريد، فالمبالغة أو التحفظ في تقدير الطلب قد يتبعه طلب كمية أكبر أو أقل مما تحتاج المؤسسة من المواد والأجزاء، كذلك فإن الأخطاء المصاحبة للتنبؤ قد تدفع بالمؤسسة للطلب من الموردين بالإسراع في شحن الطلبية وذلك لتلافي النقص والذي قد يؤدي إلى تراكم كميات كبيرة من المخزون، يضاف لذلك الخطأ في عمليات جرد المخزون والذي قد يترتب عليه طلب كمية جديدة أم لا، وأخيرا فإن المعلومات غير الدقيقة والمتعلقة بحجم طلبية العميل وكذلك التأخر في تدفق المعلومات ستؤثر على ديناميكية سلسلة التوريد.

إن التخلص من كل الأسباب التي تؤدي إلى التشويش في سلسلة التوريد وإلى عدم كفاءتها يكمن في العمل على خلق سلسلة توريد متكاملة بين كافة أطراف السلسلة وعبر كافة المراحل، من شراء وإشباع الطلبيات والتي تشمل الانتاج والتوزيع والعلاقات مع العملاء الخارجيين والداخليين، أي الربط بين المؤسسة والعملاء والموردين.¹

الفرع الثاني: أنشطة إدارة سلسلة التوريد

تتكون وظيفة التوريد من أنشطة رئيسية وأخرى مكملة أو داعمة.

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تعد أنشطة النقل، والحفاظ على المخزون، وتلبية الطلبيات الأنشطة الرئيسية لنظام التوريد لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً على تكلفة النظام ككل، ولأنها تعد حرجة في نجاح وفشل النظام ككل، وهي كالتالي:²

- **نشاط النقل:** يعد نشاط النقل أهم مكون في نظام التوريد حيث تمثل تكلفته في المتوسط حوالي 3/1 إلى 3/2 تكلفة النظام ككل، وهو نشاط هام لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أعمال حديثة أن تعمل دون أن تدبر أمر نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مواقعها إلى مواقع الإنتاج، وكذلك نقل المنتج النهائي لها من مكان الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك، وعدم توافر هذا النشاط معناه إما توقف المؤسسة عن الإنتاج (إذا حدث في المرحلة بين مصدر المواد ومستلزمات الإنتاج ومواقع الإنتاج ذاتها)، أو عدم قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها (إذا حدث بين مواقع الإنتاج وأماكن الاستهلاك).

¹ المرجع نفسه، ص220.

² عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والامداد، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 22-23.

ونشاط النقل يشير إلى كل الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها نقل مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي (مثل السكك الحديدية والشاحنات البرية الكبيرة والنقل الجوي...) وإدارة نشاط النقل تهتم بعملية اختيار وسيلة النقل المناسبة، والطرق التي سوف تسلكها هذه الوسائل، وتحقيق مفهوم الحمولة الكاملة للوسائل المستخدمة.

● **الاحتفاظ بالمخزون:** من النادر أن تتم عملية توفير ما يحتاجه المستهلك أو المشتري بصورة فورية (من الإنتاج إلى الاستهلاك مباشرة) وبغرض توفير مستوى معقول من توافر المنتج لمواجهة الطلب عليه في أي لحظة فإنه لا بد من الاحتفاظ بقدر معين من مخزون الأمان كحلقة توازن بين العرض والطلب، وبنفس المنطق لا يمكن أن تتوافر المواد ومستلزمات الإنتاج من مصادرها مباشرة إلى عملية الإنتاج ومن هنا فلا بد من الاحتفاظ بقدر من المخزون من هذه المواد والمستلزمات. وإذا كان نشاط النقل يوفر المنفعة والخدمة المكانية فإن نشاط المخزون المنفعة أو الخدمة الزمنية، وبغرض توفير هذه المنفعة فإن مخزون المنتجات النهائية لا بد وأن يتوافر بالقرب من المستهلك وكذلك فإن المخزون من المواد ومستلزمات الإنتاج لا بد وأن يتوافر بالقرب من مراكز الإنتاج. ويتضمن نشاط الاحتفاظ بالمخزون ضرورة الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأدنى مع ضرورة توافر المنتج، أو المواد ومستلزمات الإنتاج للعملية الإنتاجية بصورة مناسبة.

● **تلبية الطلبات:** تعود أهمية هذا النشاط إلى ضرورة توافر المنتج أو مستلزمات الإنتاج في الوقت الملائم للمستهلك أو لمراكز الإنتاج، كذلك فإن هذا النشاط يعد النشاط الرئيسي الأول الذي تبدأ منه إما عملية خدمة التوزيع أو عملية الحصول على المواد ومستلزمات الإنتاج.

ثانياً: الأنشطة المساعدة

على الرغم من أن أنشطة النقل والتخزين وتلبية الطلبات هي الأنشطة الرئيسية التي تؤثر على درجة توافر وجودة وتكلفة المنتجات أو الخدمات إلا أن هناك بعض الأنشطة الفرعية الأخرى والتي تعمل على تدعيم هذه الأنشطة الرئيسية أهمها:¹

- **نشاط إدارة المخازن:** يتضمن ذلك النشاط إدارة تلك المساحة اللازمة للاحتفاظ بالمخزون ويتضمن ذلك التعامل مع بعض المشاكل الخاصة بالمخازن مثل اختيار مواقعها المناسبة، وحجم المساحة الخاصة بالمخزون، والتنظيم الداخلي للمخازن، وتصميم الأرفف وأماكن التخزين داخل المخازن، وتصميم مناطق الاستلام والشحن داخل المخازن.
- **نشاط إدارة المواد:** إن هذا النشاط هو نشاط مكمل ومدعم لنشاط إدارة المخازن، وكذلك هو نشاط يدعم ويكمل نشاط الاحتفاظ بالمخزون، وهو ذلك النشاط الذي يهتم بحركة وانتقال السلع بين مراكز

¹ المرجع نفسه، ص ص 24-25.

التخزين المختلفة مثل حركة السلع بين المخازن التي توجد بالقرب من مراكز الانتاج إلى تلك المخازن التي توجد بالقرب من مراكز الاستهلاك. والواقع أن هناك عددا من المشاكل الهامة لنشاط إدارة المواد أهمها مشكلة اختيار معدات المناولة، وتصميم الاجراءات الخاصة بتنفيذ الطلبيات التي ترد إلى المؤسسة داخل المخازن، أو مشكلة توازن محل العمل.

● **نشاط التغليف الوقائي:** إن أحد الأهداف الرئيسية لنظام التوريد والتوزيع أن يتم نقل المنتج من مكان لآخر مع تعرضه لأقل درجة من التلف أثناء عملية المناولة والشحن والنقل والتفريغ، ولتحقيق ذلك فإنه يكون من الضروري تزويد المنتجات أثناء شحنها وتحركها وتفريغها بذلك الغلاف الحمايى والذي يحمي المنتجات من التعرض للتلف مع مراعاة حجم وأبعاد الغلاف لأنها تؤثر بطريقة واضحة على تكلفة المناولة والتخزين والنقل.

● **الحصول على المواد ومستلزمات الانتاج (الشراء):** إن هذا النشاط أحد أهم أنشطة نظام التوريد والتوزيع وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتوفير مواد ومستلزمات الانتاج من حيث تحديد مواقع مصادر التوريد الملائمة، والكميات التي يتم الحصول عليها، والتوقيت الملائم للشراء، والشكل (الجودة والمواصفات) الذي ينبغي أن تكون عليه هذه المواد والمستلزمات عند الشراء.

● **جدولة المنتج:** إذا كانت عملية الحصول على مستلزمات الإنتاج تتعلق بجانب امداد المؤسسة الصناعية بما تحتاجه من مواد ومستلزمات فإن جدولة المنتج تتعلق بجانب التوزيع الخاص بمنتجات المؤسسة، فهذا الجانب يهتم أساسا بعملية تحديد نوعيات وكمية كل نوع من هذه الأنواع والتي لا بد من انتاجها، وكذلك تحديد أين ومتى يتم انتاجها، وهي لا تتعلق بجدولة الانتاج لأن جدولة الانتاج توضح يوما بيوم ما الذي يتم انتاجه وذلك بواسطة من يقوم على تخطيط الانتاج، ولكنها تتعلق بأنواع وحجم كل نوع بصورة كلية ودون الدخول في تفاصيل الإنتاج اليومي، فمثلا جدولة المنتج ترتبط بتحديد حاجة المؤسسة من كل نوع من أنواع المنتجات وفقا للطلب المتوقع عليها في الأسواق، وحجم كل نوع، ومتى لا بد من توافره، وأين لا بد وأن يتم توافره.

● **الاحتفاظ بالمعلومات:** لا يمكن لأي نظام توريد وتوزيع أن ينجح وأن يعمل بكفاءة دون توافر معلومات لدى الإدارة المسؤولة عنه حول مستويات الأداء والتكلفة للأنشطة التي يتكون منها النظام، فمثل هذه المعلومات تفيد في عمليتي التخطيط والرقابة، فالاحتفاظ بمعلومات عن موقع المستهلكين وحجم المبيعات في كل موقع، وأشكال الشحن، ومستويات المخزون لا شك تساعد الإدارة على متابعة وتخطيط أنشطة التوريد والتوزيع.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وصياغتها

توجد استراتيجيتان يمكن للمؤسسة اعتمادها في إدارة توريدها، حيث تمر صياغتها بعدة مراحل.

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد

طالما أن سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من المؤسسات فإن على كل مؤسسة في السلسلة أن تختار وتطور سلسلتها الخاصة بها والتي ستدعم الأولويات التنافسية لمنتجاتها وخدماتها، ومع أن الوسائل التكنولوجية متوفرة ولكل المؤسسات مثل التبادل الإلكتروني للبيانات، والأنترنت والتصميم من خلال الحاسوب، والتصنيع المرن، إلا أن أداء العديد من سلاسل التوريد مازال غير مرض، وقد قدرت إحدى الدراسات التي أجريت على صناعة الطعام في الولايات المتحدة، بأن ضعف التنسيق بين الشركاء في سلسلة التوريد أدى الى ضياع ما مقداره 30 مليار دولار سنويا، وقد يعزى السبب إلى عدم قدرة المديرين على فهم طبيعة الطلب على سلع وخدمات منظماتهم، وعلى ذلك يفشلون في تطوير استراتيجيات سلسلة التوريد الكفيلة بإشباع الطلب، وقد اقترح نوعان من الاستراتيجيات في هذا المجال هما:¹

• استراتيجية سلسلة العرض الكفوة

إن طبيعة الطلب على خدمات أو منتجات المؤسسة يمثل عاملا أساسيا في اختيار استراتيجية سلسلة التوريد، وتعمل استراتيجية سلسلة العرض الكفوة بشكل جيد إذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة تساعدها على تقدير الطلب بشكل جيد، مثل الطلب على السلع الأساسية والتي تباع عادة بالبقالات. تركز استراتيجية سلسلة العرض الكفوة على التدفق الكفؤ والفعال للخدمات والمواد وكذلك على تقليل المخزون، ولطبيعة سوق هكذا مؤسسات فإن تصميم المنتج أو الخدمة مستمر لفترة نسبية طويلة، أي أن تقديم خدمات أو منتجات جديدة يتم بشكل غير متكرر، كما أن التنويع محدود، هكذا مؤسسات تنتج لأغراض السوق حيث تعتبر الأسعار أساسية جدا لكسب طلبات العملاء، وهامش المساهمة منخفض نسبيا والكفاءة مهمة جدا، وبناء على ذلك فإن الأولويات التنافسية لهكذا مؤسسات هي عمليات ذات تكلفة منخفضة، وجودة عالية وثابة على المبدأ والتسليم في الوقت المناسب.

• استراتيجية سلسلة العرض المستجيبة

تعمل هذه الاستراتيجية على مساعدة المؤسسات للتحوط ضد عدم التأكد في الطلب، وتعمل جيدا عندما تنتج المؤسسة عددا كبيرا من الخدمات أو المنتجات وتكون إمكانية تقدير الطلب ضعيفة أو منخفضة، ولكي تبقى المؤسسة منافسة فلا بد من أن تكون قادرة على تطوير وانتاج وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، وهكذا يعكس مستوى الإبداع والابتكار والتطوير العالي لدى المؤسسة والذي يساعدها المؤسسة على تحقيق مساهمة عالية.

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 228-230.

أما فيما يتعلق بالأولويات التنافسية لمثل هذه المؤسسات فتتمثل في سرعة تطوير وإنتاج وتقديم الخدمات والمنتجات، وسرعة التسليم للعملاء، والإنتاج حسب رغبة العملاء وحاجاتهم، والتنوع في الخدمات والمنتجات، والمرونة في حجم الإنتاج، وجودة متميزة وعالية. يتم الإنتاج غالبا بناء على استلام طلبيات من العملاء، وقد يتسم الطلب بقصر الأجل كما هو الحال في سلع المودة أو الطراز، وعلى ذلك فإن تركيز سلسلة العرض المستجيبة هو على وقت الاستجابة، وتقليله قدر الامكان، وهذا يساعد على تجنب الاحتفاظ بمخزون كبير من المنتجات والذي قد يباع في نهاية المطاف بأسعار منخفضة.

والجدول الآتي يبين البيئة المناسبة لكل نوع من هذه الاستراتيجيات:

جدول رقم (1): البيئة المناسبة لاستراتيجية السوق الكفؤة واستراتيجية العرض المستجيبة.

العامل	استراتيجية العرض الكفؤة	استراتيجية العرض المستجيبة
الطلب	قابل للتقدير، وأخطاء تقدير قليلة	غير قابل للتقدير وتصاحبه أخطاء عالية
الأولويات التنافسية	تكلفة قليلة، وجودة متناسقة، وتسليم في الوقت المناسب	سرعة التطوير، وتسليم سريع، الإنتاج حسب مواصفات العميل، ومرونة في حجم الإنتاج، والتنوع، وجودة عالية.
تقديم سلع أو خدمات جديدة	غير متكرر	متكرر
هامش المساهمة	منخفض	عال
التنوع في المنتجات	قليل	كبير

المصدر: سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد "الشراء والتخزين"، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 229.

• استراتيجية المزج أو الجمع بين سلسلة العرض الكفؤة والمستجيبة

وذلك للاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين ولا سيما إذا كانت المؤسسة تنتج نوعان سلع نمطية والتي تنتج بناء على تقدير الطلب وتنتج غالبا بأحجام كبيرة، والنوع الثاني والذي ينتج بناء على استلام طلبيات من العملاء، حيث يحدد العميل مواصفات السلعة أو الخدمة التي يريدتها. والجدول الآتي يوضح الخصائص التصميمية للاستراتيجيتين.

جدول رقم (2): خصائص التصميم لاستراتيجية سلسلة العرض الكفؤة وسلسلة العرض المستجيبة.

العامل	استراتيجية العرض الكفؤة	استراتيجية العرض المستجيبة
استراتيجية العمليات	الانتاج لأغراض الخزن والمنتجات النمطية والتركيز على الانتاج بالحجم الكبير	الانتاج بناء على استلام طلبيات من العملاء والتركيز على التنويع
احتياطي الطاقة الانتاجية	منخفض	عال
الاستثمار في المخزون	قليل إذا صاحبه دوران عال للمخزون	حسب الحاجة وبشكل ينسجم مع موعد التسليم
فترة الانتظار	قصيرة	قصيرة جدا
اختيار المورد	التركيز على السعر الأقل، الجودة العالية والتسليم في الوقت المناسب	التركيز على التسليم السريع، والانتاج حسب رغبة العميل، والتنويع ومرونة الحجم، الجودة المتميزة والعالية

المصدر: سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 230.

الفرع الثاني: صياغة وتطوير نموذج إدارة سلسلة التوريد

تمر عملية صياغة وتطوير نموذج استراتيجية سلسلة التوريد من خلال ثلاث مراحل هي¹:

المرحلة الأولى: تقييم البيئة التنافسية

والتي تشمل على:

- الفهم الصحيح والكامل لخصائص ومزايا السوق.
- اختبار الاستراتيجيات الجارية.
- صنع القرارات يتم على أساس الاستراتيجيات الفائزة بالسوق.

المرحلة الثانية: مراجعة عمليات سلسلة التوريد الجارية

والتي تشمل على مرحلة مراجعة عمليات سلسلة التوريد الجارية على الأمور التالية:

- بناء وتطوير نموذج التكلفة.
- تعريف وتحديد الفعاليات التي بمقدورها أن تؤثر بصورة فعالة على المستهلكين.
- الكشف بالأساليب التي تستخدم في تحسين هذه الفعاليات.

¹ عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات "إدارة سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص ص 258-259.

المرحلة الثالثة: صياغة وتطوير نموذج سلسلة التوريد

حيث يتركز الهدف هنا على تطوير نموذج سلسلة التوريد المتكامل لغرض الوصول إلى استراتيجية السوق الفائزة بالاعتماد على العناصر التأشيرية المحددة في المرحلة الثانية السابقة، ولغرض صياغة وتطوير سلسلة التوريد المتكاملة مما يتوجب دراسة الوظائف وكذلك التكامل الداخلي والتكامل الخارجي وغيرها على النحو الآتي:

- التكامل الوظيفي: الذي يساعد على إلغاء التجزئة ما بين الوظائف داخل المؤسسة الواحدة، ومثال على ذلك وظائف الشراء والاستلام ووظائف المبيعات والتوزيع.
- التكامل الداخلي: الذي يساعد على تحسين العلاقات التبادلية ما بين الفعاليات والأنشطة الأخرى داخل المؤسسة، ومثال على ذلك تقليل أو اختزال المخزون.
- التكامل الخارجي: الذي يهدف إلى تحسين المدخلات والمخرجات والعلاقة ما بينهما داخل المؤسسة، ومثال على ذلك حركة المخزون وتحسين تدفق المعلومات.

المطلب الثالث: اختيار وتقييم الموردين

يجدر بنا الإشارة إلى أن مفهوم مصادر الامداد لم يعد قاصرا على المفهوم التقليدي بشأن الموردين للخامات والمستلزمات فقط، وإنما يمتد ليشمل كافة المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من الأعمال والمقاولات والخدمات والمستلزمات والخامات، وكذلك احتياجاتها من التمويل والاستشارات الإدارية والتنظيمية والفنية، هذا بجانب احتياجاتها من الأجهزة والجهات الحكومية والإعلامية التي يمكن أن تكون مصدر لدعم وتعزيد المؤسسة أو تهديدها.¹

الفرع الأول: اختيار مصادر التوريد

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد "مجموعة المؤسسات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقة تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانات المناسبة والسمعة الطيبة".

ومن هذا التعريف نجد أن هناك شروطاً معنية للمصدر المناسب للتوريد وهي:²

- أن يكون طبيعياً أو معنوياً له صفة الاتجار أي أنه ينبغي أن يكون لمصدر التوريد شخصية أو معنوية تستطيع تمل الالتزامات واكتساب الحقوق.
- أن يكون لديه الرغبة والقدرة على إقامة علاقات تجارية مستمرة، وتنشأ الرغبة من طبيعة ومستوى ما يحدده من طموحات في الأهداف التي يعلنها والسياسات التي يتبعها، أما القدرة فتعكسها الامكانيات التي تتوافر له للوصول إلى أهدافه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص261.

² محمد الصيرفي، حسن محمد بوجيري، إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 71-72.

- أن يكون مؤمنا بفلسفة المنفعة المشتركة، بمعنى ضرورة تبني مصدر التوريد لسلوك التجاري الحميد الذي يقوم على أساس أن لكل عمل عائد يتناسب مع درجة المخاطرة التي يحتويها مع الإيمان الكامل بالمساواة في التعامل مع كل الحالات المتشابهة.
- أن يكون متمتعا بالسمعة الطيبة والشهرة المعروفة في الأسواق التي يتعامل فيها.

الفرع الثاني: معايير اختيار الموردين

- يجب أن تستند عملية تقييم الموردين إلى مجموعة من المعايير الموضوعية والعملية حتى يتم اختيار مصادر التوريد الأفضل للمؤسسة، ومن بين المعايير المستخدمة في التقييم ما يلي:¹
- **الكمية المطلوبة:** يقصد بها قدرة المورد على توفير الكمية المطلوبة من الصنف الذي تحتاجه المؤسسة، وذلك في فترة طلبه من المؤسسة.
 - **الجودة:** تعني إمكانية المورد على توريد الصنف المطلوب وفقا للمواصفات الخاصة بالجودة التي تم تحديدها من قبل إدارة الاحتياجات بالمؤسسة، إضافة إلى قدرته على الاستمرار في تقديم نفس الجودة وبصورة أكبر من المنافسين.
 - **السعر المناسب:** ويشير إلى الوفورات التي يمكن تحقيقها عند الشراء وذلك من خلال عرض سعر تنافسي بالمقارنة مع الآخرين في السوق ولكن بشرط عدم التضحية بالجودة أو بمواعيد التسليم.
 - **السمعة أو الشهرة:** وتعكس الانطباع الذهني عند المورد في السوق من حيث التزامه بالوفاء بالطلبات في مواعيدها، ومستوى جودة منتجاته، وحسن معاملته للعملاء، والخدمات التي يقدمها، والتسهيلات المالية التي يوفرها للعملاء، وتاريخه في السوق... إلخ.
 - **التقدم التكنولوجي:** يشير إلى مستوى التقدم التكنولوجي الذي يتمتع به المورد في عمليات إنتاج وتسويق منتجاته.
 - **التسهيلات الفنية والإدارية:** تشير إلى ما يقدمه المورد من تسهيلات فنية متخصصة وإدارية عند التعامل معه والتي من أمثلتها الفحص في مواقعه، سهولة إجراءات التوريد،... إلخ.
 - **نظم التفتيش ومراقبة الجودة:** وتمثل حرص المورد على التوريد الخاضع لنظام دقيق للجودة والتفتيش على منتجاته قبل شحنها إلى عملائه وذلك لمنع احتمالات وصول كميات غير مطابقة للشروط المتعاقد عليها ومن ثم رفضها وإعادتها.
 - **الضمان:** يمثل استعداد المورد لتقديم ضمان صريح لمنتجاته، واستعداده لإصلاح أو تغيير ما تم توريده في حالة وجود عيوب فنية معينة وخاصة في حالة توريد المعدات والآلات... إلخ.
 - **العلاقة مع العملاء:** تعكس مدى حرص المورد على رضا عملائه وتوثيق العلاقة بهم، والوقوف بجانبهم في المواقف الصعبة والأزمات الطارئة.

¹ محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 136-138.

- **نظام الدفع:** يمثل النظام المتبع للدفع من حيث كونه نقدا أم بالتقسيط وقيمة ومدة القسط الواحد، وطريقة تحرير وتوثيق الأقساط.
- **الخصومات:** تتمثل في أنواع الخصم الذي يقدمه المورد لعملائه سواء كان خصم كمية أو خصم نقدي أو خصم تجاري.
- **سابقة الأعمال:** يأخذ في الاعتبار عند تقييم الموردين سابقة الأعمال لكل مورد على حدة، والتي توضح خبرته السابقة في مجال المنتج المقصود، وحجم مبيعاته السابقة منه، وأبرز العملاء الذين تعامل معهم من قبل...إلخ.

المبحث الثالث: إدارة سلاسل التوريد في ظل التكنولوجيا والعولمة

إن دخول المؤسسات إلى الأسواق العالمية يؤدي إلى توسيع سلسلة التوريد نظرا لتلاشي فكرة التقارب الجغرافي، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى عولمة إدارة سلسلة التوريد واعتماد التكنولوجيا الحديثة من أجل تسريع وتنسيق عمليات الأعمال بين المؤسسات ضمن سلسلة التوريد.

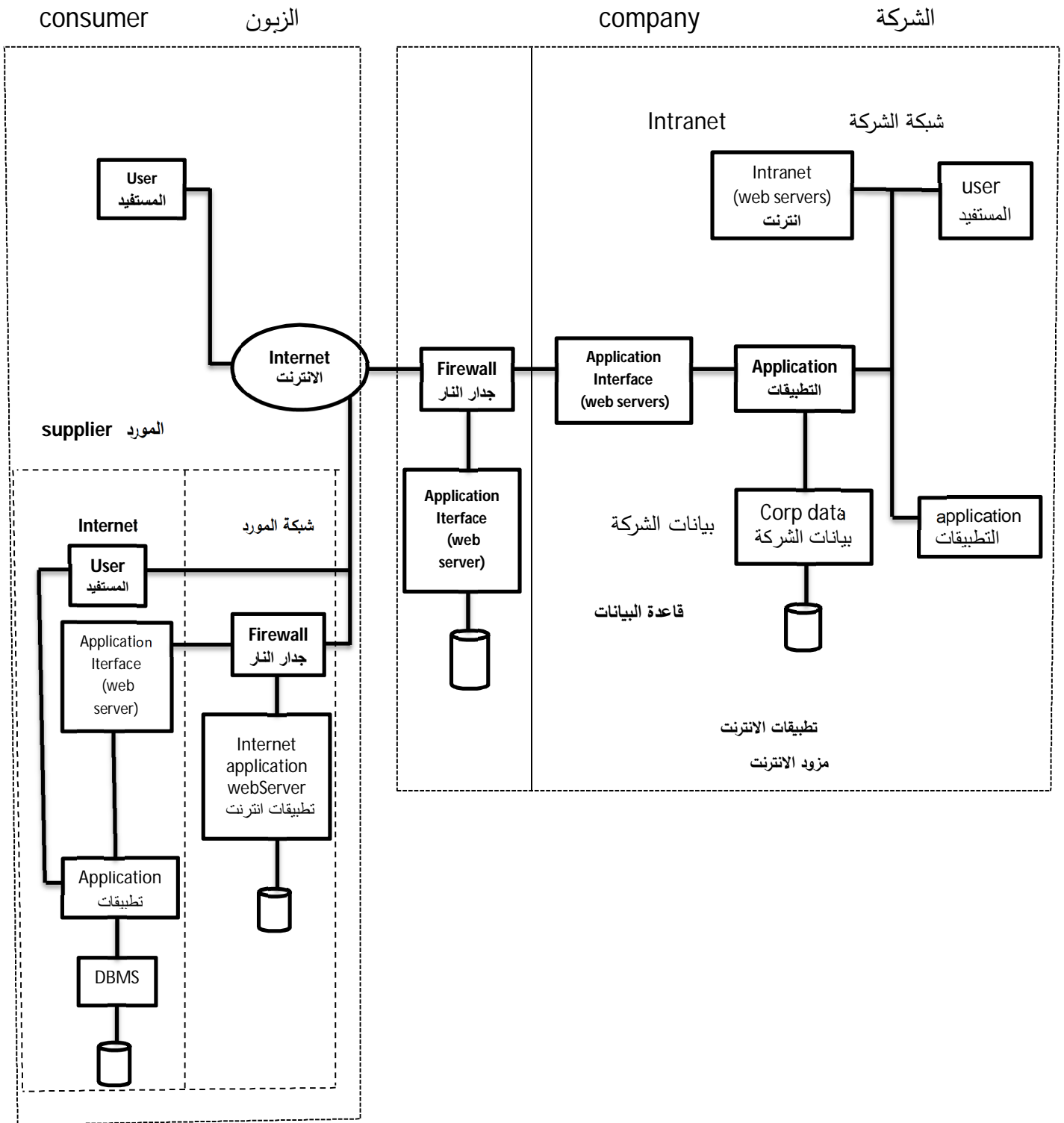
المطلب الأول: إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

هي عبارة عن إدارة سلسلة التوريد إلكترونيا بالاعتماد على شبكة الاتصالات المحلية والعالمية والخاصة والأنترنت والانترانت والاكسترانت وبرمجياتها والعمل على أتممة تدفق المعلومات عبر السلسلة وتبادلها إلكترونيا مع جميع الأطراف ذات العلاقة.¹

هذه العلاقات المتنوعة تظهر في الشكل رقم (01) الذي يوضح كيف تتدفق أنشطة الأعمال بين جميع الأطراف المشتركة في إدارة سلسلة التوريد ضمن معمار الأعمال الإلكترونية.²

¹ محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 149.
² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 138.

شكل رقم (1): إدارة سلسلة التوريد في معمار الأعمال الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية،

2005، ص 139.

نلاحظ في هذا الشكل أن سلسلة التوريد تعتمد على وجود شبكات الأنترنت Internet والأنترانت Intranet ، وشبكة الاكسترانت Extranet .

شبكة الأنترنت هي الفضاء الرقمي لأنشطة الأعمال الإلكترونية التي تعمل ضمن إطارها شبكة الأنترانت لربط المجالات الوظيفية الرئيسية والعاملين في داخل المؤسسة ويفصلها عن شبكة الأنترنت برامج حماية من أهمها برنامج جدران النار Firewall.

ويتلخص دور شبكة المؤسسة (الإنترانت) فيما يخص إدارة سلسلة التوريد بدورها المباشر بدعم تدفق الأنشطة عبر هذه السلسلة من خلال ربط الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة بالتوريد والتجهيز (مثل دائرة الشراء المستودعات، الدائرة المحاسبية والمالية) بشبكة الإكسترانت (شبكة المؤسسة الموجهة لإدارة تدفق أنشطة التوريد) وبالموردين والموزعين وشركاء الأعمال، سلسلة التوريد في الحقيقة تعتمد على أكثر من شبكة تستخدم تقنيات الأنترنت وتربط الكيان الداخلي للمؤسسة بوسائل اتصالات إلكترونية ديناميكية ومتفاعلة وكذلك بأكثر من شبكة خارجية تستخدم تقنيات الأنترنت لإدارة العلاقات البيئية للمؤسسة (شبكة الإكسترانت Extranet).

في الشكل رقم (1) نجد أن للمؤسسة شبكة إنترانت Intranet وقاعدة بيانات، وتطبيقات ومستفيدين من خدمات الشبكة، كما أن للمورد supplier شبكته الداخلية وبرامج للحماية وقواعد بيانات ونظم لإدارتها وإن فضاء الاتصال الرقمي وبوابات الدخول وتبادل المعلومات وإدارة تدفقات الأنشطة تتم عبر الشركة الأم (الإنترنت)، حيث توفر هذه الشبكة أفضل تقنية وأرخص استخدام لسلاسل التوريد أو التجهيز.

ولهذا السبب في مؤسسات عصر الأنترنت تستخدم تقنيات الشبكات لإدارة سلاسل التوريد كما هو الحال على سبيل المثال في مؤسسة chrysler حيث تستخدم شبكة معلومات شركاء التوريد باسم Chrysler's Suppliers Partner Information Network التي تسمح لـ 3500 مورد من أصل 12000 مورد بالدخول إلى شبكة الأنترنت العائدة للمؤسسة، ويستطيع هؤلاء الموردون الدخول إلى البيانات الحالية ومعرفة التغيرات التي طرأت على التصاميم والنقص الموجود في الأجزاء والمكونات وقطع الغيار ومعلومات عن السلع وأوامر الطلب إلى غير ذلك من المعلومات، وقد أدى تطبيق هذا النظام إلى تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ المعاملات والعمليات بنسب تتراوح بين 25% و50%¹.

¹ المرجع نفسه، ص 140.

كما أن إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية تركز على العمل التعاوني والتحالف باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز عمليات الأعمال بين المؤسسات وزيادة سرعة أدائها، وضبط الوقت اللازم لإنجاز كل عملية وتحقيق إشباع رغبات الزبائن من خلال التخطيط والرقابة والتنسيق لجميع عمليات سلسلة التوريد.

حيث أن إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية لا تعني التغيير التكنولوجي فقط وإنما تعني التغيير في السياسات الإدارية وثقافة المؤسسة ومعايير قياس الأداء والتغيير في عمليات الأعمال والهيكل التنظيمية على امتداد سلسلة التوريد.¹

إذن فإدارة سلسلة التوريد ماهي إلا عملية استخدام التقنيات الحديثة لتحسين أداء النشاطات المختلفة في سلسلة التوريد في مختلف أقسام المؤسسة من أجل المساعدة على تحسين أداء السلسلة، هذا إلى جانب اعتماد استخدام السياسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة ذات الرؤية البعيدة واستخدام أدوات القياس في النشاطات التجارية عبر كل سلسلة التوريد لذلك فإن نجاح أي سلسلة توريد يعتمد بالدرجة الأولى على العوامل التالية:²

1- السرعة والتكلفة وضمان الجودة وخدمة الزبون: فهذه العوامل الأربعة تعتبر مقاييس فعالية الأداء لسلسلة التوريد، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تعرف بوضوح هذه المقاييس وذلك حسب مستويات الأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف مغرية إلى شركائهم في الأعمال.

2- توفر المعلومات عبر كل مستويات سلسلة التوريد: إن المعلومات من المصادر المهمة والضرورية في كل النشاطات المتعلقة بالسلسلة وفي مختلف المستويات، لذا يجب أن تكون هناك استراتيجية فعالة وكافية تقوم على توفير المعلومات الضرورية والكافية، والتي تتعلق بكل نشاطات سلسلة التوريد والعمليات التجارية مثل المعلومات حول الزبائن والمخازن والطلبات والكميات المتوفرة من المواد الخام ومستويات التخزين وأوقات التسليم وعناوين الزبائن وطريقة الشحن والتسليم وكيفية إجراء العمليات والتعاملات المالية والتجارية والإدارية والتخاطب مع الزبائن والمزودين وغيرها من المعلومات، بحيث تكون متوفرة لكل عضو أو مستوى من مستويات السلسلة وفي كل الأوقات، لذلك من المهم أن تكون هناك إدارة جيدة لنظام معلوماتي مبني على الحاسوب يوفر المعلومات عند الحاجة إليها، وبمختلف الأشكال والصور وهذه الإدارة للمعلومات يجب أن تشكل سياسة وطريقة

¹ محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص ص 161-162.

² خضر مصباح اسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط 1، 2010، ص ص 167-168.

تعامل موحدة وسياسة ضبط ومراقبة من أجل السماح فقط للأفراد المعنيين من الوصول للمعلومات وحسب المستوى والفرد الذي يطلب المعلومات، بحيث تعطى صلاحيات مختلفة للأفراد لتنظيم عملية الوصول إلى المعلومات حيث تبقى هناك معلومات سرية لا تكون متاحة لكل الأفراد بل فقط للأشخاص المصرح لهم.

3- تكامل عملية دمج وربط سلسلة التوريد: لكي تكون السلسلة أكثر نجاحا وفاعلية يجب أن تكون هناك طرق وعمليات تكامل ودمج وربط لكل الأقسام داخل المؤسسة وأفرعها المختلفة الخارجية، وعملية تكامل ودمج مع التجار المزودين وشركاء العمل وقنوات توزيع لكل هذه الأقسام بحيث تكون مربوطة ومدمجة معا باستخدام برامج تكون موزعة عند كل الأطراف الموجودين في السلسلة، وهذه البرامج يجب أن تكون لديها المقدرة على التخاطب والتواصل معا ومشاركة المعلومات ونقلها وبثها بدون أي صعوبات، حتى مع اختلال أنواع الشبكات والأجهزة المستخدمة بين أطراف السلسلة وذلك لزيادة ادعاء فعالية السلسلة وضمان نجاحها.

المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية لعولمة إدارة سلسلة التوريد

ترتبط التوجهات المستقبلية لعولمة سلاسل التوريد بالتطورات الواسعة والسريعة لأنشطة التسويق فسلاسل التوريد هي إدارة مزيج الأنشطة والتي تشكل بشكل عام أعمال إدارة سلسلة التوريد، التي تتضمن أنشطة رئيسية مثل النقل وإدارة المخزون وعمليات الطلبات وتدفق المعلومات إضافة إلى ذلك هناك الأنشطة المساندة كالمخازن ومناولة المواد والتغليف الوقائي، غير أن هذه الأنشطة لا تعمل بصورة منعزلة عن التسويق، لذا فإن التوجهات الجديدة للتسويق لها تأثير على مجمل أداء سلاسل التوريد فليس من الغريب أن نرى الرؤساء التنفيذيين لبعض المؤسسات يشكون من تسويقهم غير الفعال حيث أن العديد من الأمور المحيطة بالمؤسسة قد تغيرت.¹

وكانت معظم المؤسسات الصناعية تقوم بإنتاج سلعها ومن ثم تخزينها ومن ثم تحاول الوصول إلى المستهلك لتصريف ذلك الإنتاج، وهنا ظهرت مؤسسات التوريد التي أغنت تلك المؤسسات عن التعبئة والتغليف والنقل والتخزين لتتفرغ الشركات إلى مهمة الإنتاج بمقدار الطلب، وبالتالي صار فهم أفضل لحاجات الزبون بدل إجباره على شراء منتج محدد قد لا يليب حاجاته ومتطلباته، ولقد أجبرت المؤسسات التقليدية أن تتماشى والخطوات الذكية لسلاسل التوريد الحديثة على تطوير إنتاجها وفق المفاهيم الحديثة وتقنية الارتباط واقتصاد الزبون، واستفادت من التغذية العكسية بشكل كبير لتقوم بتصميم متطلبات

¹ عبد الستار محمد علي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 239.

وحاجات الزبون وخاصة في مرحلة مكننة التوزيع والمبيعات إلكترونياً، وقد فتحت صفحات إلكترونية ليطلع عليها الزبائن أينما كانوا وازداد الاتصال الإلكتروني سواء بين أجزاء الشركة الواحدة وبين الشركات الأخرى.

حيث دخلت التجارة الإلكترونية وأخذت موقعها بين الطرق التقليدية لتلك العلاقات التجارية التي تربط تجار التجزئة بتجار الجملة، وبعبارة أخرى نجد الكثير من السلع قد وجدت طريقها إلى المستهلك بسهولة دون أن يراها المستهلك معروضة لدى تجار الجملة، ويمكن أن نجد المزيد من تلك السلع على الصفحات الإلكترونية والأنترنت حيث مكن هذا الأخير المستهلك من تفحص وقراءة المواصفات والأسعار والقيام بعملية الشراء بمفرده دون الحاجة إلى وسيط.

وأصبحت إدارة سلاسل التوريد تعطي اهتماماً كبيراً في إيصال الخدمة بما يحقق قناعة الزبون، ويتم التعامل مع شكاوهم ومقترحاتهم بمسؤولية عالية وحل مشاكل الزبون بطريقة مرضية وقناعة عالية، وتعتمد إدارة سلسلة التوريد العالمية على النقاط التالية:¹

- **السرعة في تقديم المنتج:** جلب منتجات جديدة إلى السوق في وقت قياسي وعبر الأقاليم أو الأقطار المختلفة.
- **التركيز على السوق:** وضع التصاميم بما يتناسب وذوق الزبائن، التغليف، وتوفير الخدمات استجابة لمتطلبات العديد من الزبائن.
- **الاستجابة السريعة في التوزيع:** التوزيع الكفؤ لكميات المنتج المباع لتلبي طلبات الزبون.
- **خدمات منتشرة:** خدمات القيمة المضافة كتعبئة المنتج وإرساله أو خدمة خلال الـ 24 ساعة للمنتج المقدم، فمثلاً يمكن تأجير سيارة من وسط البلد لتسليمها لمكتب المطار أو تأجير حاجة من مكان ما كسيارة نقل الأثاث وتسليمها إلى مكتب الشركة في المدينة المنتقل إليه الزبون.
- **قنوات إبداعية:** يمكن الاستلام المباشر من المخزن مع توفير أنظمة توزيع للوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعة.

¹ المرجع نفسه، ص ص 239 - 242.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه عولمة إدارة سلسلة التوريد

الفرع الأول: تحديات عولمة إدارة سلسلة التوريد

جميع أشكال الدخول إلى الأسواق العالمية يتطلب معرفة واسعة بالمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظام التوزيع في سلسلة التوريد للمؤسسة، بعض من تلك المتغيرات أو العناصر التي يمكن أن تكون مسيطرة عليها من قبل إدارة التوريد التنفيذية في حين هناك عناصر لا يمكن السيطرة عليها، وهذه في الحقيقة تشكل مجمل التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام، وعليه فإن العناصر الرئيسية غير المسيطر عليها تتضمن التالي:¹

- الأنظمة القانونية والسياسية للأسواق الأجنبية.
- الأنظمة الاقتصادية.
- درجة المنافسة في السوق.
- مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.
- التركيب الجغرافي للسوق الأجنبي.
- المعايير والقواعد الثقافية والاجتماعية لأسواق مستهدفة متعددة.

فإذا أخذنا هذه العناصر كونها تحديات تواجه أنظمة التوزيع في إدارة سلاسل التوريد فإن ذلك سيشكل مشكلة حقيقية، حيث يلعب العامل الاقتصادي دورا مهما ليس على أنظمة التوزيع فحسب بل على وضع التسويق بشكل عام وتلعب الأنظمة والقوانين الدور المهم في الولوج إلى الأسواق الأجنبية في حالة الرغبة في الانتشار الاقليمي والعالمي، أما الجانب الثقافي والاجتماعي فقد يقبل مجتمع معين بعض المنتجات وليس له استعداد لقبول منتج يتعارض مع ثقافته وما يتعلق بأموره الاجتماعية، فبعض المنتجات قد تكون مرفوضة اجتماعيا في مجتمع ما ومقبولة عند مجتمع آخر.

الفرع الثاني: مشاكل وحلول سلسلة التوريد

إن سلسلة التوريد من الممكن أن تكون طويلة جدا وذلك لأنها من الممكن أن تتضمن العديد من الشركاء الداخليين والخارجيين الموجودين في أماكن مختلفة وأيضاً تتضمن سلسلة التوريد الطويلة تدفق كل من المواد والمعلومات بين العديد من الأقسام وتزداد طول هذه السلسلة الخاصة عندما يتم إجراء وتولي النشاطات بشكل يدوي حيث تكون العمليات بطيئة ومعرضة للأخطار.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 242-244.

² خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 169.

إن نظام التجارة التقليدية الذي لا يعتمد على الإنترنت والكمبيوتر يتخلله الكثير من المشاكل والصعوبات من أهمها تلبية احتياجات الزبائن من المنتجات في الوقت المناسب وبالسعر الملائم للزبون وأيضا توفير المستودعات لتخزين هذه المنتجات وقد قللت سلسلة التوريد الإلكترونية عبر الإنترنت من هذه المشاكل فأصبحت عمليات إدارة الطلبات للمنتجات من الزبائن أكثر فعالية وذلك باستخدام أنظمة المعلومات والكمبيوتر مما أدى إلى تقليل أعداد الموظفين بنسب كبيرة جدا وبالتالي أدى ذلك إلى تخفيض أسعار المنتجات حيث أن تكلفة إنتاج السلع والخدمات يعتمد قسم منها على رواتب الموظفين وبالرغم من استخدام الكمبيوتر والإنترنت في معالجة الطلبات فقد تحصل مشاكل في عملية تسليم المنتجات في الوقت المناسب وخاصة في المناسبات الاجتماعية والدينية مثل مناسبة أعياد الميلاد ورأس السنة الميلادية حيث تزداد الطلبات على الكثير من السلع والمنتجات من بعض المؤسسات مما يؤدي إلى تسليم المنتجات إلى الزبائن بعد انقضاء المناسبات أو في أوقات متأخرة كثيرة.

ومن المشاكل المهمة في سلسلة التوريد مشكلة ضمان الجودة حيث تؤدي هذه المشكلة إلى تأخير عملية إنتاج السلع أو إلى إنتاج سلع لا تلي رغبات الزبائن، إن ضمان الجودة للمنتجات يؤدي إلى زيادة السعر بنسبة كبيرة وزيادة الوقت لإنتاج هذه السلع، إن ضمان الجودة يعني أن يتم إنتاج السلع بأفضل المواد الخام المستوردة وبأفضل الأسعار ومن أجود المزودين التجار وهذه السلع لا بد من عملية إنتاجها بشكل دقيق لتلي رغبات الزبائن، وقد عرف اليابانيون الجودة بأنها عملية إرضاء الزبون.

ومن المشاكل الأخرى المتعلقة بسلسلة التوريد هي مشكلة التذبذب في طلب السلع من الزبائن، ويعني ذلك أنه في وقت ما يحصل طلب كبير على سلعة معينة وفي وقت آخر لا يحصل أي طلب أو يحصل طلب ولكن بشكل قليل جدا، وهذه تخلق ركة للمؤسسات في إدارتها للإنتاج وتليبتها للطلبات.¹

¹ المرجع نفسه، ص ص 169 - 170.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول بأن التوريد وظيفة استراتيجية، تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك، وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية والزمانية، كما أن أنشطة التوريد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، والتي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق مركز تنافسي في السوق.

اللفظ والشيء
حماة ما سرى حماة ما يرمى

تنافسية المؤسسة

تمهيد:

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، حيث توجد هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكانياتها وما يتوفر لديها من موارد، ذلك أن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها المعدة مسبقاً.

وباعتبار التوريد أحد عوامل التنافسية غير السعرية، فإن له دوراً مهماً ضمن هذه البدائل الاستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ومؤشراتها، إلى جانب تحديد أهم الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة مع إبراز دور التوريد فيها.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواءً من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها من عدة جوانب أبرزها: مفهومها، مؤشرات قياسها، وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

تعددت مفاهيم تنافسية المؤسسة التي تعرفها، كما اختلفت مؤشرات قياسها.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية المؤسسة

تعددت تعاريف التنافسية مما يعكس الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حولها، حيث أن لكل منهم تصور خاص لماهيتها، ومن هذه التعاريف نجد:

- عرّفت بأنها "قدرة المؤسسة على تنمية حصتها من السوق في ظل محيط تنافسي".¹
- كما عرّفت بأنها "القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي".²
- تم تعريفها أيضا بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي".³
- وفي تعريف آخر "هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".⁴
- كما تعرف التنافسية بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية، وتحقيق التنافسية من خلال: التحكم في عناصر التكاليف، الابتكار والتجديد، التحسينات المستمرة... إلخ".⁵

¹ Henri Grethen, La compétitivité : Objectif de développement économique , Juin 2004, p1, Site Web : www.eco_publique, تاريخ الاطلاع 27-03-2015.

² مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة حالة بنك البركة الجزائر وكالة باتنة"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص3.

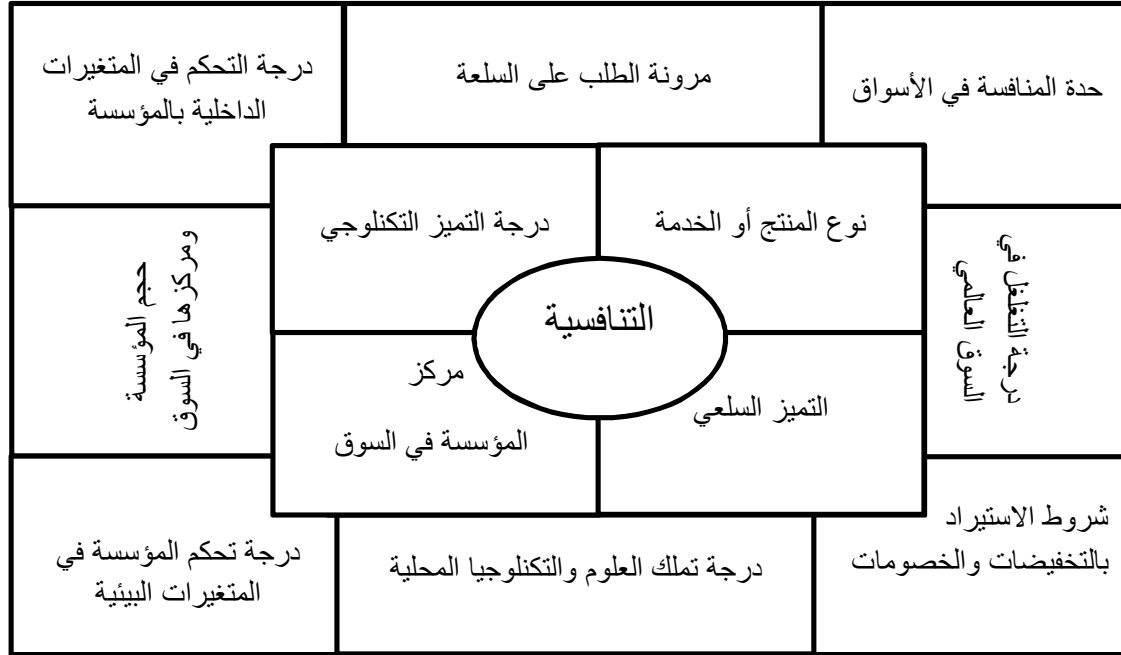
³ فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 123.

⁴ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص38.

⁵ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص11.

وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق ونوع النشاط الاقتصادي ودرجة كثافة واتساع السوق ونوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية.

شكل رقم (2): العوامل المؤثرة على التنافسية



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 12.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف نخلص إلى أن التنافسية هي كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

فيما يخص مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، نجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:¹

- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون

¹ مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر، الجزائر، 2014، ص ص 227-230.

تنافسية في سوق تنافسي يتجه هو ذاته نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيّتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثمّ النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

● **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

● **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كم أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواءً إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما.

● **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحليّة

محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بتطبيق التنافسية

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، مما شجع المؤسسات على الاهتمام بتطبيقها، كما تمتلك التنافسية العديد من الخصائص.

الفرع الأول: أسباب تنافسية المؤسسات

من أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تطبيق التنافسية:¹

- أُنشئت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحث السوق.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع.
- مع زيادة الطاقات الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغباتهم بأقل الشروط والتكاليف

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص ص102-103.

ومن ثمة تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية.

وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح فرص المفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.¹

الفرع الثاني: خصائص تنافسية المؤسسات

تحمل التنافسية العديد من الخصائص من بينها:²

- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة: فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الانتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد حيث العديد من العوامل الفاعلة والمتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.
- التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط: تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الانتاجية والبعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية وهذا ما يوضح الخلط بين السبب والنتيجة فالإنتاجية والمردودية والربحية ليست إلا نتاجا للتنافسية، وهذا يعني عدم أهمية الجانب المالي لأن غيابه ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.
- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي: لا يجب أن يفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعي والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.
- التنافسية تعبر عن الامكانيات: يعتبر الأداء المالي ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.
- التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء: كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء ويحمل هذا الأخير بعدين:

- العمل أفضل من الآخرين: وهو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

¹ المرجع نفسه، ص103.

² سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص ص 32-34.

- العمل يتميز عن الآخرين: تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف مقارنة مع الآخرين ويوضح هذا البعد الوجه الآخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.

- **التنافسية ميزة لحظية:** أي أنها غير دائمة حتى لو ربطت باستراتيجية للبحث والتطوير أو الإبداع، هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.
- **التنافسية أصبحت عالمية:** فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات، أصبح الباب مفتوحاً أمامها لاختراق أي سوق والمنافسة في مجاله.

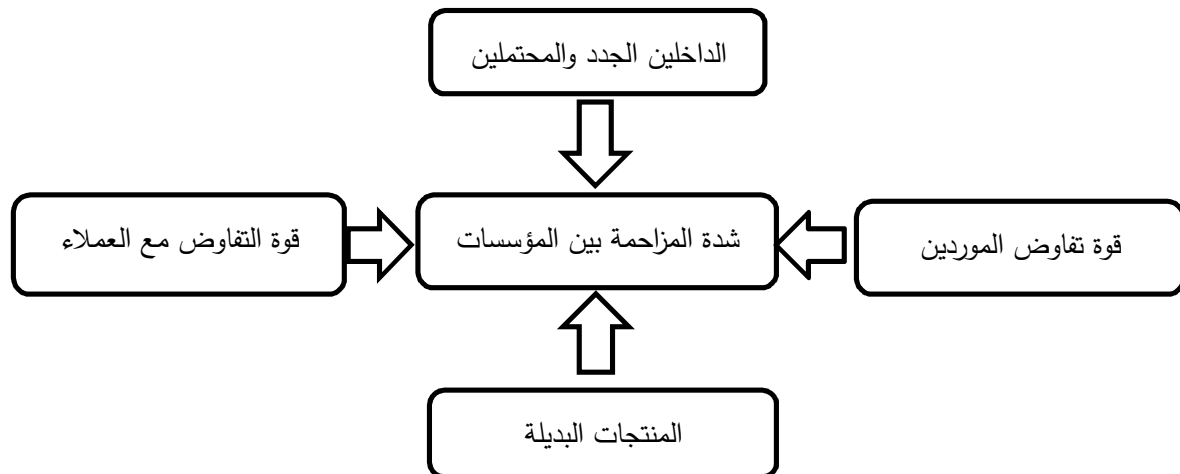
المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة

إن تحليل القوى التنافسية يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية.

الفرع الأول: تحليل القوى التنافسية.

أشمل Michel Porte قوى التنافسية في خمسة قوى كما هو موضح من خلال الشكل التالي.¹

شكل رقم (3): نموذج قوى التنافس لبورتر.



المصدر: فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص19.

¹ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص19.

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك، ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة اجراءات منها ما يلي:¹

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمواجهة هذه القوى.

وتتضح هذه الضغوطات فيما يلي:²

1. **تهديدات الداخلين الجدد:** إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي

بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف وتقييم درجة ضغوط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع، وهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفورات الاقتصادية، أثر التجربة مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات،... إلخ.

2. **تهديدات المنتجات البديلة:** إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا

من ناحية النوعية، السعر، التكلفة، وهامش الربح، إن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفة يتم من خلال القيام بالآتي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة.
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.

- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات البديلة.

إن معرفة المنتجات البديلة يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات

بأقل تكلفة ممكنة مع استعمال الكفاءات الضرورية لتضمن لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

3. **قدرة التفاوض مع الزبائن:** إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في

تدني الأسعار، ورفع النوعية، والتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص20.

² المرجع نفسه، ص ص20-22.

4. **قوة تفاوض الموردين:** التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة، وإضافة إلى ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلاً، إن للموردين قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز.
 - عدم وجود منتجات بديلة تُنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.
 - المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.
- إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في حالة وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح ونتيجة ذلك، بإمكان المؤسسة أن تبني عدة استراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:
- استراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية اتجاه الموردين.
 - استراتيجية الاندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل، فهي تحقق للمؤسسات ميزات مالية وتقنية.

5. **درجة حدة المنافسة بين المنافسين:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى الحصول على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة

طور هذا الأسلوب من قبل الباحث Porter، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة، ووفق هذا المدخل، تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما:¹

1. الأنشطة الأساسي

- وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:
- **الامدادات الداخلية:** أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الانتاجي.
 - **العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات".

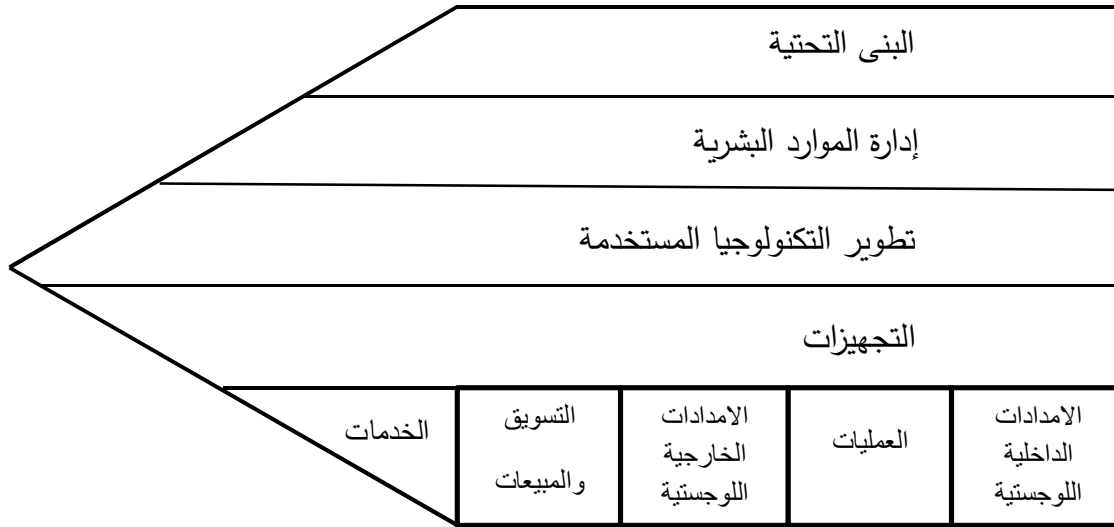
¹ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 87-89.

- **الامدادات اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من السلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
- **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
- **الخدمة:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2. الأنشطة المساندة

- وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:
- **البنى التحتية الأساسية:** والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.
 - **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
 - **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تتجزأ بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
 - **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة، والشكل التالي يوضح مدخل سلسلة القيمة.

شكل رقم (4): سلسلة القيمة.



المصدر: خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

وعليه فإن مفهوم سلسلة القيمة هو اتجاه جديد في تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية، وأن الربط بين هذه الأنشطة له أوجه متعددة كل منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا أن توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط المتاحة في منافسة المؤسسات الأخرى، ويمكن القول أن إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة هي مهمة معقدة، إذ تتطلب خبرة وفهماً أوسع من إدارة الأنشطة ذاتها، وينتج عن هذه الروابط ميزة تنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية.¹

المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس

إن تحليل المنافسة بمعرفة شدتها، وهيكلها وكذا معدل نمو السوق وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة الممكن استغلالها، وكذا معرفة التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطراً عليها، هذا ما يؤدي إلى وضع استراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بأخذ أحسن الوضعيات الممكنة للدفاع ضد قوى التنافس أو جعلها في صالحها ويسمح لها أيضاً بتحديد وضعيتها الاستراتيجية تجاه المنافسين.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 139.

وتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة لإمكاناتها بما يسمح لها من تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، وسنعالج في هذا المبحث كل من: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها والاستراتيجيات الشاملة للتنافس.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تختلف مفاهيم الميزة التنافسية بحيث يظهر بشكل أوضح من خلال خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

هناك عدة تعريفات توضح مفهوم الميزة التنافسية نذكر منها:

- تعرف الميزة التنافسية بأنها: "اغتنام للفرص المتاحة السانحة، واكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين، أو بمعنى آخر فرص اقتصادية جديدة".¹
- وفي تعريف آخر "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".²
- وعرفت بأنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنتجها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة".³
- وفي تعريف آخر "ضرورة تمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، قدرات، مهارات، .. إلخ) لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو نسخها، وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المؤسسة وتطوير ثقافة تثير حماس الأفراد وتشجع الابداع".⁴
- كما عرفت بأنها "تعكس مظهر المؤسسة في السوق، حيث تمثل تميز وتفرد المؤسسة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو السرعة في التسليم، ... إلخ وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المؤسسة التنافسية".⁵

¹ محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص23.
² الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ملتقى دولي، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص8.
³ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2012، ص122.
⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص77.
⁵ الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق ذكاء الأعمال، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص808.

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن الميزة التنافسية هي كل ما تختص به مؤسسة دون غيرها، وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، والمتمثلة في الآتي:¹

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التحفيز لكل مؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدمه للعملاء أو كليهما.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية فنجد أنها تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات

¹ سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد09، 2010، ص 50.

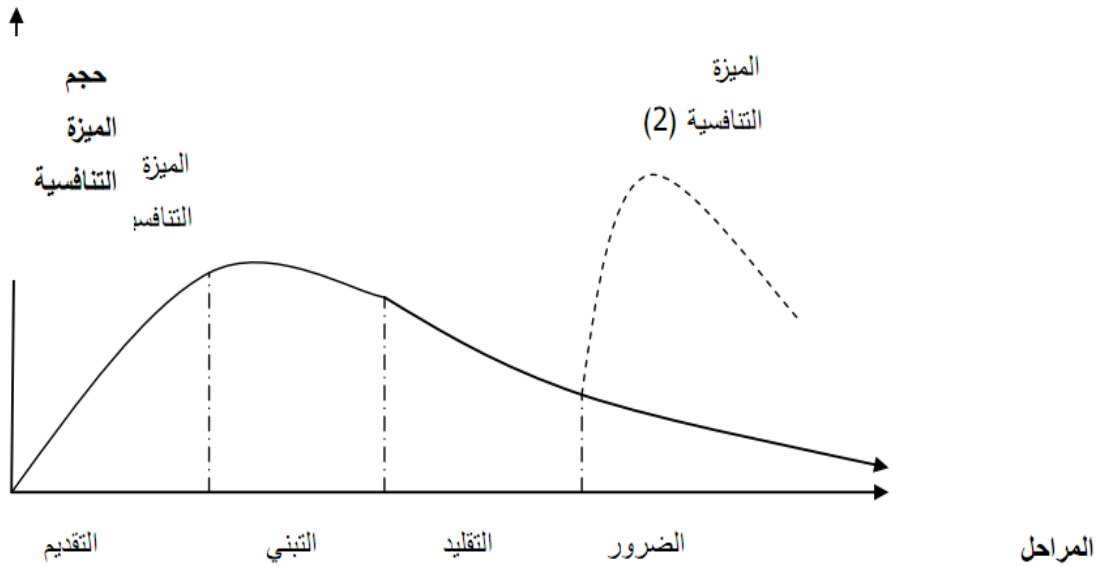
(التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية، ... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم.¹

إن القيام بذلك بفاعلية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.²

ومن خلال الشكل التالي سيتم توضيح دورة حياة الميزة التنافسية.

شكل رقم (5): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998،

ص86.

¹ مليحة يزيد، مرجع سابق، ص233.

² المرجع نفسه، ص233-234.

وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:¹

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.²

والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد.

¹ محمد حباينة، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص50.

² مليحة يزيد، مرجع سابق، ص236.

جدول رقم (3): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذن إن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر، الجزائر، 2014، ص ص 236-237.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المؤسسات من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، هناك العديد من مصادر الميزة التنافسية وهي:¹

- العوامل الأساسية للإنتاج.
- بناء الكفاءات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المؤسسة.
- ظروف الطلب المحلي.

¹ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 356.

- مدخلات المؤسسات والصناعات المساندة.
- البيئة الخارجية.
- التكامل العمودي.

ويحدد Pitts مصادر الميزة التنافسية بالآتي:¹

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، ...، وغيرها، كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.
- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:²

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

¹ المرجع نفسه، ص357.

² أحمد ز غدار، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جريب، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 50.

واتباع استراتيجية قيادة التكلفة يحمل مزايا عديدة من بينها:¹

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائد دخول مؤسسات منافسة إلى السوق.
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة خوض استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.
- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

وللممكن من خفض التكلفة يمكن للمؤسسة اتباع الطرق التالية:²

- رفع مستوى الانتاجية ورفع مستوى الانتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.
- تقليل أو إلغاء خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.
- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.

الفرع الثاني: استراتيجية التميز

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.³ ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:⁴

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.
- انتاج منتج ذو جودة عالية.
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

¹ فطيمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 25.

² أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 51.

³ عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 10 جوان، 2013، ص 49.

⁴ أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 51-52.

- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.
- ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة من هذه الشروط يعتبر شرطاً ضرورياً للتفوق لكنه يبقى غير كاف، ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:¹
- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ويتحقق هذا الشرط من خلال استعمال مواد خام جيدة وبذل مجهودات كبيرة في البحث والتطوير والتسليم في الوقت المناسب.
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلكين.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.
- واعتماد هذه الاستراتيجية يمكن المؤسسة من التمتع بالمزايا التالية:²
- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء فتبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء.
- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التميز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك مما يدفع بهذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

يجب على المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصر المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل

¹ المرجع نفسه، ص 52.

² فطيمة بزغي، مرجع سابق، ص 31.

السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز.¹

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:²

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
 - عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة.
 - أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى.
- وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الامكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.³
- وتبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية يمنحها العديد من المزايا نذكر منها:⁴
- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
 - تمنح المؤسسة القدرة على استجابة أفضل لمتطلبات العملاء، وامكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
 - إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق.
 - تمكن من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التميز.

ويلخص الشكل التالي الاستراتيجيات التنافسية الشاملة كما اقترحها Porter والتي سبق شرحها.

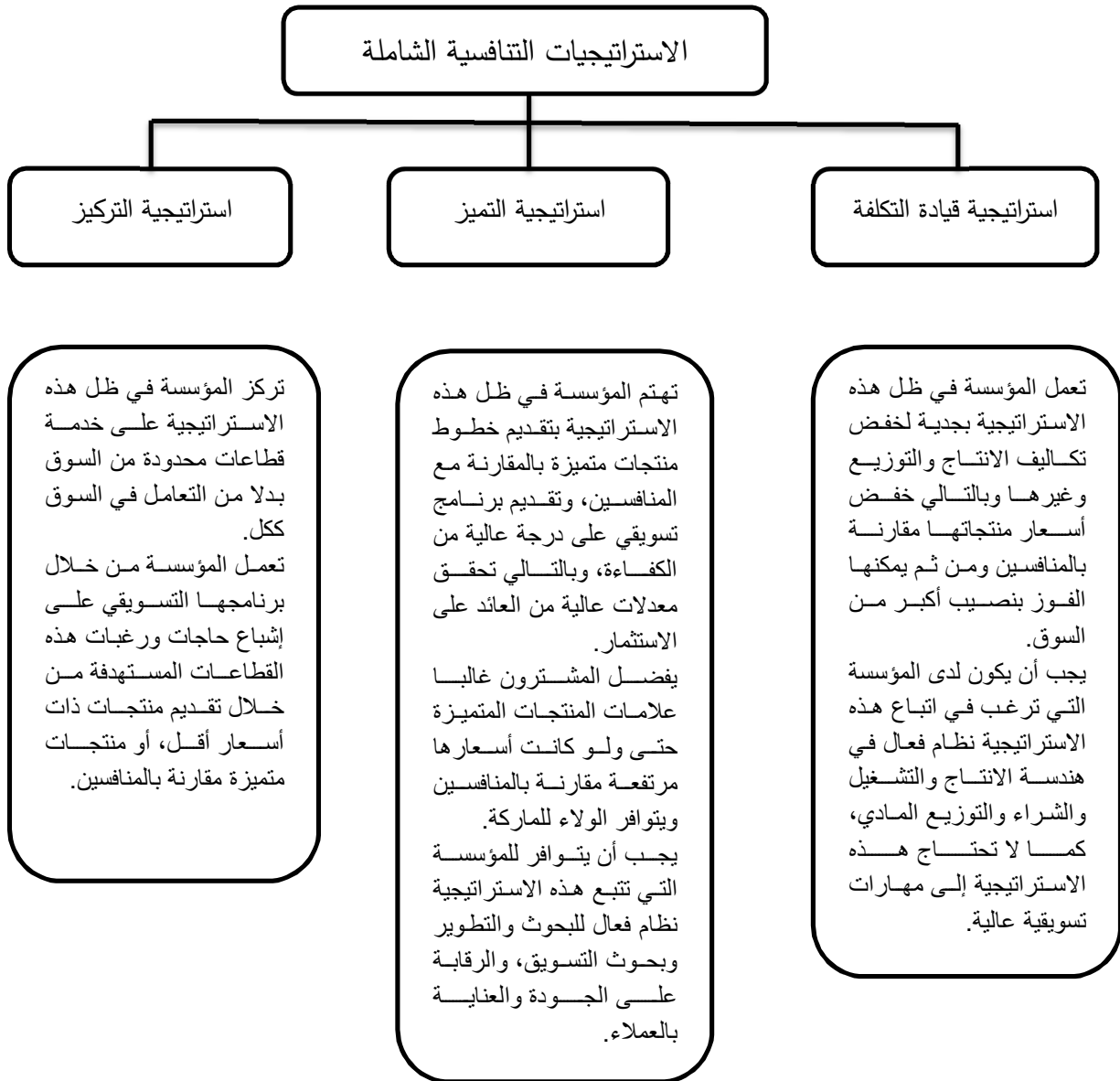
¹ عادل مزوغ، مرجع سابق، ص 51.

² أحمد زغار، مرجع سابق، ص 53.

³ المرجع نفسه، ص 53.

⁴ فطيمة بزغي، مرجع سابق، ص ص 35-36.

شكل رقم (6): ملخص الاستراتيجيات التنافسية.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،

الاسكندرية، 2007، ص276.

الفرع الرابع: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

يرى بعض الاقتصاديين أنه ليس هناك استراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المؤسسات التي استطاعت أن تطبق بنجاح استراتيجية معينة من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي قان بتصميمها Porter، إن كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تتطوي على بعض المخاطر، فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة التي تقرر اتباع استراتيجية التميز في السوق يجب أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، ولا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع في السعر، وفي التطبيق العملي فإن استخدام البحوث والتطوير والاعلان من جانب الشركة العالمية (Procter & Gamble) لتمييز منتجاتها حقق نجاحا ملحوظا لسنوات عديدة، ولكن حتى أدرك عملاؤها في بداية التسعينات من القرن الماضي أن قيمة ما يحصلون عليه أقل مما يقومون بدفعه من أسعار ولذلك اتجهوا نحو منتجات أقل سعرا، وكانت النتيجة هي أن شركة "P&G" اضطرت أن تلجأ إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق منتجاتها إلى الدرجة التي أمكن معها تخفيض أسعار هذه المنتجات لتكون في حدود توقعات العملاء.¹

والجدول التالي يوضح مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة .

جدول رقم (4): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

مخاطر استراتيجية التكلفة	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية التركيز
<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة. 	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشتريين. 	<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو لتلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى. - ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 279.

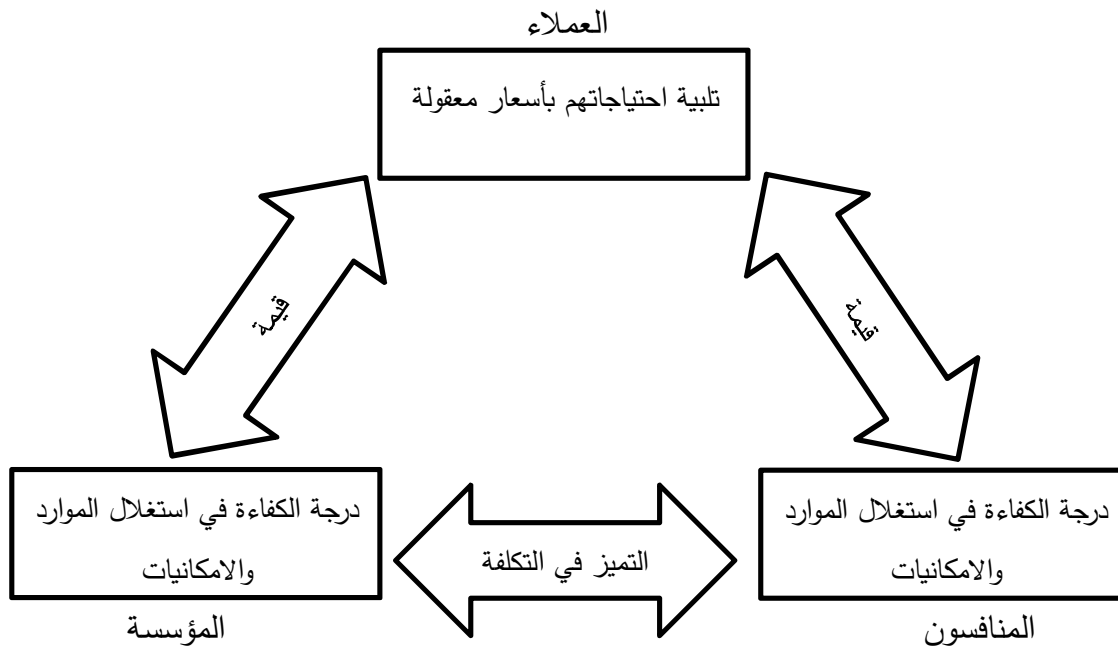
المبحث الثالث: دور سلاسل التوريد في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على الوسائل والأدوات بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، وتطبيقها في استراتيجيات تنافسياتها، ومن أهم هذه الأدوات التوريد باعتباره أحد أهم الوسائل الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: دور سلسلة التوريد في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

أصبح من الواضح اليوم أمام المؤسسات أنه في حالة المنافسة الشديدة التي تتميز بها الأسواق لا يمكن اعتمادهم على جودة أو خصائص المنتج فقط كوسيلة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم ولكن على المؤسسة تنمية قدراتها وإمكانياتها لتمييز خدماتها ومنتجاتها في ذهن عملائها بصورة مستمرة وذلك بتحويل تركيز المؤسسة من ماهية خصائص المنتج التي تقوم بتقديمه إلى ماهية طبيعة العميل الذي تقوم بخدمته، ولذا فمعيار نجاح المؤسسة الآن هو كيفية تمييز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها وبتكلفة وبأسعار أقل من المنافسين، ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها.¹ ويعبر الشكل التالي عن شروط حصول المؤسسة على ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها.

شكل رقم (7): شروط حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.



المصدر: محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 24.

¹ محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص ص 23-24.

ويتضح من الشكل السابق أن المؤسسة التي تحاول امتلاك ميزة تنافسية في أسواقها تعمل على تحقيق عاملين¹:

الأول: يتمثل في قيام المؤسسة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها لعملائها بأسعار أقل من المنافسين.
الثاني: هو حرص المؤسسة على زيادة كفاءتها في استخدام مواردها وإمكاناتها وبتكلفة أقل من المنافسين. ويلعب مفهوم التوريد دورا بالغا في كل من العاملين السابقين، فيعمل المسؤولون عن تنفيذ أنشطة التوريد على الاتصال الدائم بعملاء المؤسسة لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وأيضا فحص الخدمات المقدمة بواسطة المنافسين في الأسواق لمعرفة أوجه القصور في خدمات ومنتجات المؤسسة، وتحويل تلك المعلومات في شكل برامج عمل تقوم المؤسسة باتباعها للحصول على رضا العملاء وبصورة أفضل من المنافسين، ومن ثم نجاحها في تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها.

أما على الجانب الآخر تلعب أنشطة التوريد دورا هاما في ضبط تكلفة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المطلوب الوصول إليه، وذلك من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة من خلال العمل على تنسيق وتكامل أنشطتها المختلفة بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة.

أما على المستوى التنفيذي فيوجد العديد من العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى تحديد موقع داخل التنظيم وأفراد مسؤولين عن تنفيذ أنشطة مفهوم التوريد، فقد تمارس المؤسسات أنشطة مفهوم التوريد بصورة فردية دون تجميعها في نظام واحد متكامل، ولكن كفاءة أداء تلك الأنشطة تتطلب وجودها تحت مسؤولية واحدة لخلق درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة على تلبية التكاليف المرتبطة بها، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي:²

1. ارتفاع تكلفة أنشطة التوريد: توصلت الدراسات المختلفة إلى ارتفاع تكلفة أنشطة التوريد للمؤسسة والتي قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات سنويا، وحوالي 50% إلى 60% من إجمالي تكاليف الإنتاج بجانب تأثيرها البالغ على مستوى خدمة المستهلك، ولذا تحاول المؤسسة الرقابة على تلك الأنشطة من أجل نجاحها واستمرارها في الأسواق.

¹ المرجع نفسه، ص 25.

² المرجع نفسه، ص ص 25-28.

2. تعظيم الأرباح: تواجه المؤسسات من أجل تعظيم أرباحها ثلاثة بدائل أساسية.

- **البديل الأول:** يقوم على زيادة الجهود التسويقية من أجل زيادة مبيعات المؤسسة ومن ثم زيادة حصة المؤسسة في الأسواق، ولكن يتوقف نجاح هذا البديل على درجة المنافسة الموجودة في الأسواق ودرجة نموها، فقد تتسم الأسواق بدرجة منافسة عالية أو أن معدلات نمو تلك الأسواق منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحقيق المؤسسة لزيادة في مبيعاتها بشكل يتواءم مع زيادة جهودها التسويقية.

- **البديل الثاني:** يعمل على قيام المؤسسة برفع أسعار منتجاتها، ومرة أخرى يتوقف نجاح هذا البديل على مرونة الطلب السعرية التي تواجهها سلع المؤسسة في أسواقها، فإذا اتسمت مرونة الطلب السعرية لمنتجات المؤسسة بالارتفاع فسوف يتناقص الإيراد الكلي، ومن ثم انخفاض أرباح المؤسسة.

- **البديل الثالث:** يقوم على تخطيط المؤسسة والرقابة على أنشطة التوريد والتي تعمل على زيادة المؤسسة لإنتاجيتها من خلال استغلال كافة طاقاتها الإنتاجية والبشرية، وفي نفس الوقت ضبط سلوك التكلفة ليصل إلى أقل مستوى ممكن ومن ثم تعظيم أرباحها ودون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك.

3. التقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية: من المعروف أن أنشطة

التوريد تتطلب كما هائلا من المعلومات والبيانات التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمستهلك مثل بيانات العميل، حجم المعاملات، أنواع ووسائل النقل، ...إلخ، وتساعد تلك المعلومات على كفاءة المؤسسة في إدارة تدفق منتجاتها إلى أن تصل إلى الأسواق، وبالطبع فإن مثل تلك المعلومات يصعب التعامل معها يدويا ولذا فالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات قد أدى إلى سهولة تعامل المؤسسة بالتخطيط وتنفيذ أنشطة التوريد، ومن جانب آخر أدى ذلك التطور إلى ظهور العديد من أشكال نظم المعلومات الإدارية القادرة على مساعدة المؤسسة في إدارة أنشطة التوريد بشكل متكامل، والتي تساعد المنتجين في الحصول على ما يحتاجونه من الموردين من المواد الخام وأجزاء تدخل في العملية الإنتاجية في وقت الحاجة إليها ودون تحمل تكاليف لإدارة المخزون.

4. تحول قوة وسيطرة المنتجين في منافذ التوزيع إلى الوسطاء: تتسم قنوات التوزيع للمؤسسات

اليوم بانخفاض اعتمادية الوسطاء على المنتجين في تحقيق إيراداتهم ومن ثم انخفاض قوة

وسيطرة المنتجين على هؤلاء الوسطاء، وخاصة في أسواق سلع المستهلك النهائي وذلك يعود لعدة أسباب من بينها تزايد عدد المنتجين لنفس السلعة بشكل يؤثر على انخفاض درجة ولاء المستهلك لعلامات المنتجين، وأيضاً تنامي القدرات الاقتصادية للوسطاء، وقد أدت هذه العوامل إلى زيادة اعتمادية هؤلاء المنتجين على الوسطاء.

ونتيجة لتنامي قوة وسيطرة هؤلاء الوسطاء فإنهم يصرون على وجود نظم توريد متقدمة لدى المنتجين تسمح لهؤلاء الوسطاء بضمان توافر كافة الأصناف المطلوبة بواسطة المستهلكين دون حدوث أي عجز أو قصور لإتاحتها أمام المستهلك.

ومن هنا فإن المنتج الذي لديه إدارة جيدة لأنشطة التوريد فإنه يملك أحد جوانب التميز التي تدفع هؤلاء الوسطاء في التعامل معه.

المطلب الثاني: التنافسية من خلال سلسلة التوريد

إن السبب في تطور مفهوم إدارة التوريد المادي يعود إلى تصاعد المنافسة المحلية والدولية... إلخ وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتقادي ردود الأفعال الانتهازية فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركاءها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية، وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها ونحو الأسفل باتجاه عملائها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد أو العميل، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز، وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها.¹

¹ كريمة كندري، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد النقل والامداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص 57.

المطلب الثالث: دور سلسلة التوريد في الاستراتيجيات التنافسية

لسلاسل التوريد أثر على كل استراتيجية من استراتيجيات التنافس المتاحة للمؤسسة.

الفرع الأول: دور التوريد في استراتيجية قيادة التكلفة

تكاليف التوريد تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق، فتخفيض التكلفة يعتبر مبدأً أساسياً لوظيفة التوريد وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد أيضاً تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع وذلك يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي حتماً، فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، وفي ذات الوقت زيادة تكلفة النقل والتسليم والتشغيل وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية، فالتوريد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها، ويسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة، فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما أنه يعزز التمايز لها، ما يمنح المؤسسة خلق القيمة وعلى خلق قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين واكتساب عوائد مالية متميزة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.¹

الفرع الثاني: دور التوريد في استراتيجية التميز

بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد استراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر استراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن، أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط التوريد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضا العميل، انطلاقاً من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز، فمعيار الجودة هو اللاخطأ، ومقياسها هو التكلفة وهدفها تلبية حاجة المستهلك، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 51-52.

² المرجع نفسه، ص 52.

ولو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين التوريد والجودة للاحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة، إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة، والدليل على ذلك ما يلي:¹

- أن كلا من التوريد ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين والانتاج والتوزيع، فالتوريد بكل أنشطته يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك، وأما نظام الجودة فهو لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين والتوزيع والانتاج أيضا.
- التوريد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة، في الوقت المناسب، التكلفة المناسبة والسعر المناسب وللعامل المناسب، أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من هنا يتضح أنه لا سبيل للقيام بنظام التوريد إلا بتطبيق نظام الجودة، أي أنه بتطبيق نظام الجودة في نظام التوريد يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات والمنتجات وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفرع الثالث: دور التوريد في استراتيجية التركيز

بتركيز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج، وزيادة قدرتها مواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي، أي بالاعتماد على التوريد تركيز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع محققة ميزة تنافسية في السوق، وهنا تتضح جليا مكانة التوريد في استراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن التوريد سبب واستراتيجية التركيز نتيجة، فبتطبيق التوريد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق استراتيجية تركيز مميزة لأحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 52-53.

² المرجع نفسه، ص ص 53-54.

خلاصة الفصل:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ومن خلال التطرق أيضا لأهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها، يمكن القول بأن لعملية إعداد الاستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها فيه.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية ذات المصادر المتعددة، يعد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويعتبر التوريد أحد أهم العوامل والمصادر لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذا ما تم تخطيطه واعتماده بشكل سليم، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث أن له دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفاضل
مات في سنة
الشمس
مات في سنة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للألمنيوم + algal

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصلين السابقين من الجانب النظري إلى إدارة سلاسل التوريد وتنافسية المؤسسة ثم تفصيل العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على ميدان الدراسة والمتمثل في تشخيص واقع مؤسسة +algal (Algérie Aluminium) ومدى تطبيقها لإدارة سلاسل التوريد.

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: يتناول لمحة عامة عن +algal من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، موردو المؤسسة ومراحل الإنتاج.

المبحث الثاني: تم التطرق فيه إلى واقع إدارة سلسلة التوريد في +algal من خلال عرض مختلف أنشطة التوريد بها، وكذا تشخيص سلسلة توريدها إضافة إلى استراتيجية التوريد المعتمدة من طرفها.

المبحث الثالث: يخص إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تنافسية +algal حيث سيبرز فيه تنافسية المؤسسة، ودور أنشطة التوريد فيها، وفي الأخير إبراز دور سلاسل التوريد في استراتيجية +algal التنافسية.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal

تناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal وكذا مراحل الإنتاج بها والتطرق إلى مورديها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة +algal من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الألمنيوم بالجزائر، والتي يقع مقرها في ولاية المسيلة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

تعود جذور مؤسسة +algal إلى المؤسسة الوطنية للتعدين وتحويل المعادن غير الحديدية "مجموعة ميتانوف" وقد نشأت هذه الأخيرة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب و الصلب "SIDER" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233/85 الصادر بتاريخ 1985/08/25، والتي تتكون من وحدتين هما:¹

- وحدة التحليل الكهربائي والزنك بالجزوات بتلمسان.

- وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة.

إن استقلالية المؤسسات الوطنية الذي شهدته الجزائر في منتصف التسعينات أدى إلى استقلال وحدة المسيلة عن مجموعة "ميتانوف" في إطار إعادة الهيكلة وأصبح اسمها المؤسسة الوطنية للألمنيوم +algal بتاريخ 1998/05/24، ثم تم خصصتها بصفة إجمالية في أوت 2007 وأصبحت تسمى بالمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة +algal وهي مشروع شراكة بين الجزائري "فريد دكار" والأردني "حسن الحاج حسن".

يقوم نشاط الوحدة على تحويل وإنتاج مجتبات الألمنيوم منذ حوالي 30 سنة ويبلغ حجم المؤسسة من حيث عدد العمال بين 200 عامل و 250 عامل متوسط مدة عملهم 3 سنوات.

الفرع الثاني: حجم مبيعات المؤسسة

يقدر حجم المبيعات ب 6000 طن سنويا مع توقع زيادة ب 500 طن سنويا في 3 سنوات المقبلة وبما أن السوق الوطني يستهلك 40 ألف طن سنويا منها 20 ألف طن منتجة محليا إذن ف "+algal" تغطي ثلث الإنتاج المحلي ما يجعلها في المرتبة الأولى محليا.

¹ مصلحة المستخدمين، رئيس فرع التكوين، مقابلة شخصية، بتاريخ 2015/05/11.

الفرع الثالث: موقع المؤسسة

تقع +algal بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة على بعد 250 كلم جنوب شرق العاصمة وهي من أكبر المركبات إفريقيا تتركب على مساحة كلية تقدر بـ 12 هكتار، حيث انطلقت أشغال هذا المشروع في 1983/03/01، بعدها وقعت الجزائر عقد مع شركتين يابانيتين هما (UBE-CITOH) وقد بلغت تكاليف الإنجاز حوالي 12.165.200 ين ياباني لمجموع المشاريع ودامت الأشغال 32 شهرا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

استقر الهيكل التنظيمي لمؤسسة +algal بعد تجاوز المرحلة الانتقالية من النظام العمومي إلى النظام الخاص، وهذا لا يعني أنه ثابت كليا حيث يمكن التغيير فيه وذلك في حالة حدوث طارئ ما. ويتكون الهيكل التنظيمي من 6 دوائر و 19 مصلحة وهي كالتالي:¹

- **المدير العام:** وهو المشرف العام على المؤسسة وعلى جميع المصالح، ويعمل على التنظيم المحكم والسير الحسن للمؤسسة بما في ذلك إصدار الأوامر والنواهي والإشراف على مجمل العلاقات الخارجية مع المؤسسات.
- **أمانة المديرية:** تسهر أمانة المديرية على تنظيم الوثائق والاتصالات الخاصة بالمديرية.
- **مساعد قانوني:** متخصص بالقضايا القانونية الداخلية والخارجية للمؤسسة حيث يقوم بدراسة الشؤون القانونية وينسق بين المحاكم والمؤسسة في حال وجود نزاعات.
- **مصلحة الأمن:** يهتم بأمن المؤسسة داخليا وخارجيا، بالإضافة إلى مراقبة حركة دخول وخروج الزبائن والعمال والآلات وكذا مراقبة خروج البضاعة المباعة.
- **مهندس في الإعلام الآلي:** يهتم بمراقبة وصيانة الأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي وهو المسؤول على البرامج وأسس التسيير بمختلف الأجهزة الاعلامية.
- **مصلحة مراقبة المنتج:** هي مصلحة مهمة جدا في +algal حيث تهتم بتنظيم وصيانة وكذا تطوير نظام المنتج داخل المؤسسة.
- **مسؤول ضمان الجودة ISO:** مسؤوليته تتمحور في ضمان الجودة والنوعية لمادة الألمنيوم قبل بيعه ووظيفته تكمن في زيارة الورشات والتأكد من مطابقتها للمنتجات للمعايير الدولية.

¹ مصلحة المستخدمين، رئيس فرع التكوين، مقابلة شخصية، بتاريخ 2015/05/11.

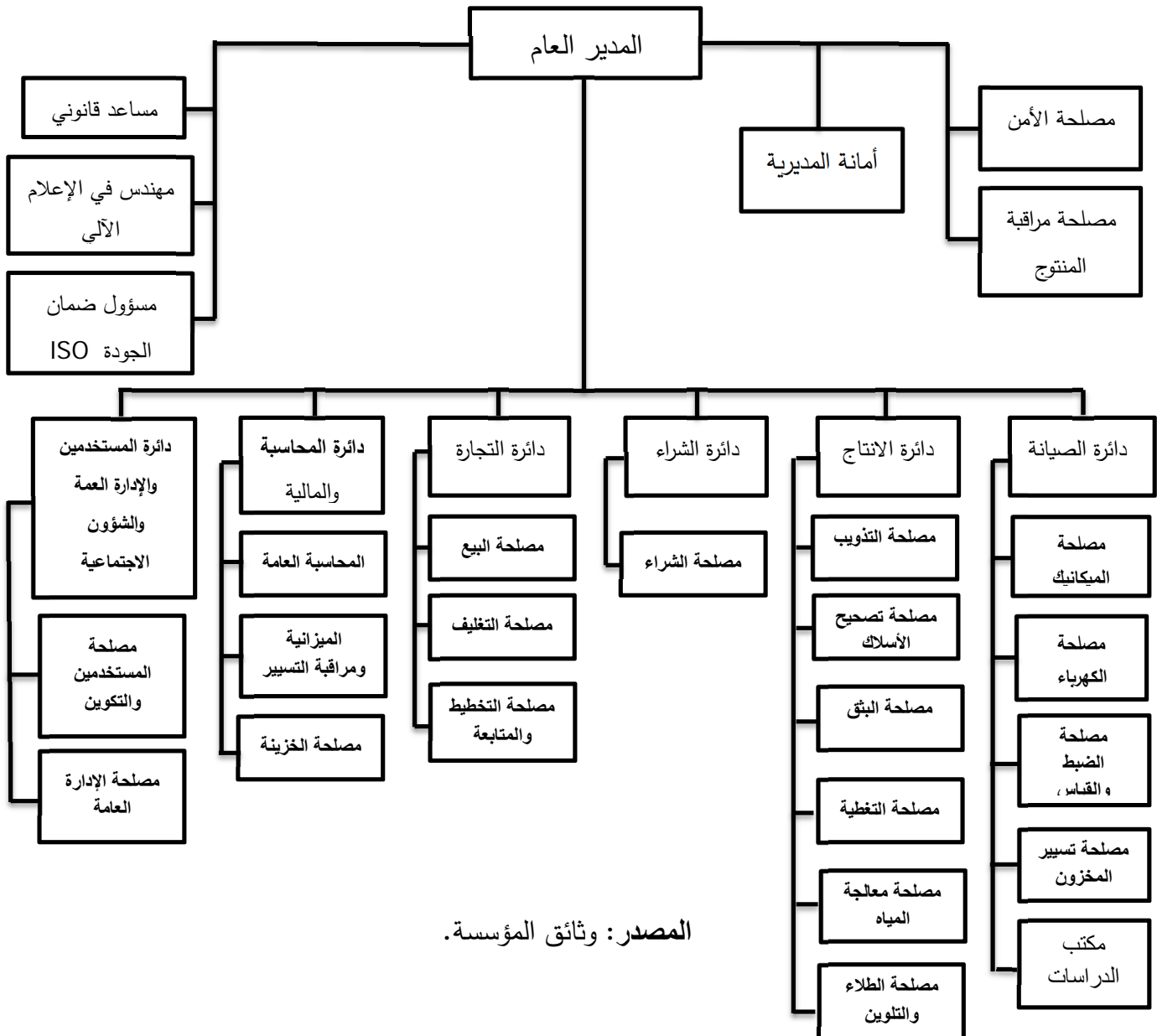
- **دائرة المستخدمين والإدارة العامة والشؤون الاجتماعية:** مكلفة بالتسيير الحسن لشؤون المستخدمين المكلفة بها وكذا الشؤون الاجتماعية للعمال وتتكون من مصلحتين هما:
 - مصلحة المستخدمين والتكوين.
 - مصلحة الإدارة العامة.
- **دائرة المحاسبة والمالية:** وظيفتها جمع العمليات المالية والمحاسبية وكذا تنظيم المصالح التالية والتنسيق بينها:
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
 - مصلحة التخزين.
- **دائرة التجارة:** تعتبر من أهم الأقسام الرئيسية المكونة للمؤسسة وهي تلعب دورا هاما في السير الحسن للمؤسسة، وهي تتكون من المصالح التالية:
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة التغليف (الرزق و الإرسال).
 - مصلحة التخطيط والمتابعة.
- **دائرة الشراء:** تعمل على تزويد المؤسسة بالمادة الأولية اللازمة للعملية الانتاجية وتتكون من مصلحة واحدة هي:
 - مصلحة الشراء.
- **دائرة الإنتاج:** تعد أهم دائرة في المؤسسة تهتم بتقديم المنتجات، وكذا تخفيض نسبة المنتج غير المطابق وأيضا تقديم إحصائيات للكميات المنتجة وهي تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التدوير.
 - مصلحة تصحيح الأسلاك.
 - مصلحة البثق.
 - مصلحة التغطية.
 - مصلحة معالجة المياه.
 - مصلحة الطلاء والتلوين.

- دائرة الصيانة: يقوم دورها على صيانة وتصليح المعدات والآلات، وهي تتكون من المصالح التالية:

- مصلحة الميكانيك.
- مصلحة الكهرباء.
- مصلحة الضبط والقياس.
- مصلحة تسيير المخزون.
- مكتب الدراسات.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لـ +algal.

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة +algal.



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة +algal فيما يلي:¹

- تغطية الطلب المتزايد لمادة الألمنيوم في السوق المحلي والخارجي (التصدير).
- السعي لتحقيق أكبر ربح ممكن لضمان استمراريتها.
- تطوير وترقية إنتاجها كما وكيفا.
- الدخول في المنافسة العالمية من خلال الحصول على شهادة الجودة.
- التكيف مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق.

المطلب الثالث: موردو المؤسسة ومراحل الإنتاج

تعتمد مؤسسة +algal على مجموعة من الموردين المحليين والأجانبين من أجل حصولها على مواد ومستلزمات الإنتاج، حيث تمر عملية إنتاج مجتبات الألمنيوم بعدة مراحل للوصول إلى شكلها النهائي.

الفرع الأول: موردو وزبائن المؤسسة

يتمثل موردو المؤسسة الأساسيون في كل من موردي المادة الأولية من الألمنيوم والتي غالبا ما تكون من الإمارات "دبي" وموردي المواد الكيميائية من بينها Suctec الفرنسية و Alliance chimique الجزائرية بالإضافة إلى موردي بودرة الطلاء أهمها Alu Finish و Bichon الفرنسيين، إلى جانب موردي القوالب التي تأتي من Akstek التركية و Fabrex البلجيكية هذا كله بالإضافة إلى موردي مواد التغليف من الحطب والبلاستيك.²

أما زبائن المؤسسة الأساسييين فيتمثلون في كل من تجار الجملة وأصحاب المشاريع.

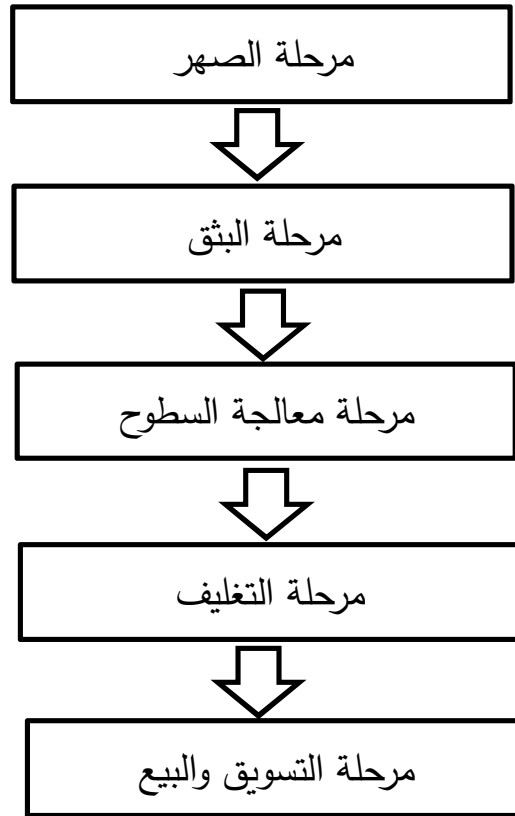
الفرع الثاني: منتجات المؤسسة ومراحل الإنتاج

تتمثل منتجات المؤسسة في مختلف مقاطع الألمنيوم، فبعد توفير المواد الأولية تمر عملية الإنتاج عبر عدة مراحل تبدأ بمرحلة الصهر تليها مرحلة البثق ثم معالجة السطوح بعدها مرحلة التغليف لتصل في الأخير إلى مرحلة التسويق والبيع، كما هو موضح في الشكل التالي.

¹ مصلحة المستخدمين، رئيس فرع التكوين، مقابلة شخصية، بتاريخ 2015/05/11.

² مصلحة المستخدمين، رئيس فرع التكوين، مقابلة شخصية، بتاريخ 2015/05/13.

الشكل رقم (9): مراحل إنتاج الألمنيوم.



المصدر: مصلحة المستخدمين (رئيس فرع التكوين).

من خلال الشكل يتضح أن عملية إنتاج الألمنيوم تبدأ بمرحلة الصهر حيث يتم فيها صهر وتذويب بقايا الألمنيوم الناتجة عن مراحل الإنتاج السابقة أو المشتريات من السوق المحلي وذلك لإنتاج "البيلت Billet" الذي يستخدم كمادة أولية في المرحلة التالية وهي مرحلة البثق الذي يتم فيها تشكيل مجتبات الألمنيوم من خلال تمرير البيلت الناتج عن مرحلة الصهر أو المستورد عبر القوالب الخاصة في درجة حرارة تبلغ حوالي 480° ينتج عنها مقاطع الألمنيوم حسب القالب المستعمل، بعد هذه المرحلة يمكن إرسال المنتج مباشرة إلى التغليف إذا كان غرض استعماله لا يتطلب معالجة للسطح وتلوينه حسب طلب الزبون، أو يمر بمرحلة معالجة السطوح وذلك من خلال التلوين الكهربائي أو عن طريق الأكسدة أو الطلاء، ففي التلوين الكهربائي يتم وضع مواد كيميائية خاصة ملونة في أحواض مائية يمرر عبرها تيار كهربائي أثناء عبور مجتبات الألمنيوم، هذه العملية تكسب الألمنيوم سطحاً أملس لامع وملون. أما الأكسدة فتتم بنفس الطريقة مع استخدام حمض الكبريت H_2SO_4 ، ليرسل بعد ذلك إلى التغليف حيث يغلف حسب طلب الزبون بالبلاستيك والفيلم الواقي ويمسك بالحطب ليتم بيعه إلى الزبون.

المبحث الثاني: واقع إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة +algal

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة إبراز واقع إدارة التوريد في المؤسسة وذلك من خلال تشخيص أنشطة توريدها ومعرفة الاستراتيجية المتبعة للتوريد من قبل المؤسسة.

المطلب الأول: تشخيص أنشطة إدارة سلسلة توريد المؤسسة

إن مؤسسة +algal لا تمتلك دائرة خاصة بسلسلة التوريد إلا أنها تمتلك أنشطة التوريد من خلال الدوائر الأخرى كدائرة الشراء والتجارة.

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية

تتوفر المؤسسة على مختلف الأنشطة الرئيسية من النقل والاحتفاظ بالمخزون وتلبية الطلبات مع التركيز عليها، وهي كالتالي:¹

- **نشاط النقل:** تعتمد المؤسسة على النقل البري بالدرجة الأولى عند التزود بالمواد الأولية أو التوزيع إلى الزبائن، غير أن هذا النشاط يعتبر ضعيفا وذلك لقلة عدد وسائل النقل التي تمتلكها المؤسسة (الشاحنات)، فعند التمويل تستعمل وسائل النقل التابعة لشركة النقل المتعاقدة معها، وفي التوزيع فإن كل زبون يأتي لأخذ المنتج بنفسه (الطلبية).
- **الاحتفاظ بالمخزون:** تتوفر المؤسسة على ثلاث مستويات من المخازن هي كالتالي: مخزن المواد الكيميائية وقطع الغيار وذلك لمواجهة حالات الطوارئ من تعطل الآلات أو نفاذ المواد وذلك لتفادي توقف العملية الانتاجية والتأخر في تنفيذ الطلبات، كما تمتلك مخزنا لمادة البيلت بالقرب من موقع الانتاج الأمر الذي يسهل الحصول عليها عند الطلب للإنتاج، بالإضافة إلى مخزن لمجتمبات الألمنيوم النهائي المعد للبيع ويقع بالقرب من الطريق المؤدي إلى الخارج ما يسهل عملية شحنه إلى التوزيع، ويرافق هذه المخازن عملية المراقبة والجرد وذلك لضمان معرفة الكمية المخزنة من المنتج النهائي ومدى الحاجة للمواد الأولية مما يساعد المؤسسة على تلبية الطلبات حسب رغبة الزبون وفي الوقت المحدد.
- **تلبية الطلبات:** تهتم المؤسسة برغبات الزبائن كما تأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يترجمه سعيها الدائم إلى تقديم منتجات ذات الجودة كما يتوقعها الزبون، في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة وذلك من خلال الاستماع الجيد لطلباتهم، وتقديمها للاقتراحات والنصائح

¹ من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المقابلة والملاحظة.

إلهم في حالة كون الزبون غير مطلع جيدا على المنتج أو عدم معرفته، ومحاولة فهم طلبه جيدا حتى تتمكن من إنجاز الطلبية كما وصفها للوصول إلى رضاه التام.

وتولي المؤسسة اهتماما بشكاوى الزبائن وذلك من خلال عرضها لاستمارة الشكوى¹، والتي يتم ملؤها من طرف الزبون ويحدد فيها أسباب عدم رضاه عن المنتج وذلك تقاديا لتكررها مع تصحيح الخلل.

كما تهتم المؤسسة بتوفير المواد الأولية المناسبة التي تدخل ضمن الإنتاج لضمان الحصول على منتجات تتسم بالجودة سعيا منها لتحقيق رضا الزبائن.

الفرع الثاني: الأنشطة المساعدة

مثل امتلاك المؤسسة لأنشطة التوريد الرئيسية فهي أيضا تتوفر على الأنشطة المساعدة ضمن مختلف دوائرها وهي كالتالي:²

- **نشاط إدارة المخازن:** تعمل المؤسسة على إدارة مخازنها بشكل حسن ويتضح لنا ذلك من خلال مواقع تواجد كل مخزن وطريقة تنظيمه، فمخزن المواد الكيميائية وقطع الغيار مرتب حسب النوع ضمن رفوف تسهلا للوصول إليها ومعرفة موقع القطع المطلوبة، ويتم حفظ المواد الكيميائية في درجات الحرارة المناسبة مع الاحتفاظ بالمعلومات حول هذه المواد والقطع وتاريخ الشراء وانتهاء مدة الصلاحية نظرا لحساسية البعض منها وسرعة تلفها وارتفاع سعرها.
- أما بالنسبة لمخزن البيلت، فموقعه خارجا بالقرب من مركز الإنتاج "البثق" ما يسهل الحصول عليه عند الحاجة، وفيما يخص مخزن مجتبات الألمنيوم يتم فيه توضيب ورزم مجتبات الألمنيوم بالحطب حسب الشكل والطلب وترتيبه في المخزن استغلالا للمساحة وعدم هدرها ولتسهيل التنقل والشحن مما يمكن المؤسسة من استغلال المخزن بشكل جيد.

- **نشاط إدارة المواد:** تمتلك المؤسسة معدات المناولة المناسبة والمتمثلة في عدد من "الرافعات ذات الأشواك" تسهل عملية سير المواد عبر مراحل الإنتاج المختلفة بيسر وسرعة، حيث يتم نقل البيلت بواسطتها من منطقة الصهر إلى مكان تخزينه بالقرب من منطقة البثق في انتظار استعماله لينقل إلى هذه الأخيرة، وبعد عملية معالجة السطوح ينقل ثانية إلى مصلحة التغليف والرزم حيث يغلف بالبلاستيك ويرزم حسب طلب الزبون ثم ينقل مباشرة إلى مخزن مجتبات الألمنيوم في انتظار شحنها إلى الزبائن.

¹ الملحق رقم 1.

² من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج المقابلة والملاحظة.

وفي حالة التوزيع تدخل الشاحنة إلى المؤسسة بعد وزنها عند المدخل عبر طريق يمر بمحاذاة المؤسسة وصولاً إلى باب المخزن لتشحن عليها مقاطع الألمنيوم ثم تعود أدراجها دون العبور وسط المؤسسة، حتى لا تعترض طرق المناولة بين مواقع الإنتاج لتخرج من المؤسسة بعد وزنها مرة أخرى للتأكد من وزن وحجم الطليبة.

• **نشاط التغليف:** تتم عملية التغليف في المؤسسة بعد الانتهاء من معالجة السطوح وذلك حسب طلب الزبون، حيث يقوم العمال بتغليف مجتبات الألمنيوم بالبلاستيك والفيلم الواقي ورزمتها بواسطة الحطب بعد التأكد من المواصفات التي قدمها الزبون إذ أنه هو الذي يحدد طبيعة المقاطع من الألمنيوم سواءً من حيث النموذج الذي يجده ضمن النماذج الموجودة في الكatalog الذي تعرضه المؤسسة لمنتجاتها، حيث أنه لكل نموذج رقم خاص يعرفه بالإضافة إلى أنه يحدد في طلبه إن كان يريد معالجة مجتبات الألمنيوم أم لا وطريقة الحزم (عدد المقاطع في الحزمة الواحدة)، حتى يكون تخزينه أسهل ويكون مطابقاً لرغبات الزبون.

• **الحصول على مواد ومستلزمات الإنتاج (الشراء):** تهتم المؤسسة بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج المناسبة في الوقت الملائم ومن المصادر المناسبة، فلم يسبق لها أن قدمت شكوى واضحة تجاه مورد معين وذلك لأنها تختارهم بعناية، وترتبط مع أغلبهم بعقود سنوية مع إمكانية تغيير الكميات المطلوبة وتشتترط في العقد المرافقة التقنية للتأكد من الكميات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف السنوية.

وهذا ما خلق نوعاً من الولاء بين المؤسسة والمورد، ومن الملاحظ أن أغلب موردي المؤسسة من الأجانب إلا عدد قليل جداً من المحليين وهذا راجع إلى جودة منتجاتهم وحسبهم بالمسؤولية واهتمامهم بإنجاح علاقة الشراكة مع المؤسسة، وفي هذا المجال نذكر حادثة وقعت للمؤسسة حيث تعطلت قطعة غيار مما أوقف عملية الإنتاج في المنتصف وعند لجوء المؤسسة إلى مورد محلي وذلك لاختصار الوقت طلب منها مبلغاً ضخماً مقابلاً لهذه القطعة، ولما اتصلت بالمورد الأجنبي الذي تتعامل معه أرسل لها القطعة مباشرة في ظرف زمني قصير مقابل مبلغ مالي يغطي نفقات النقل أي لا يتجاوز ثلث المبلغ الذي طلبه المورد المحلي، حرصاً منه على استمرار المؤسسة في الإنتاج.

ومن أجل حصول المؤسسة على مواد ومستلزمات الإنتاج تتبع الخطوات التالية:

- طلب عروض الأسعار.

- إنشاء جدول تقييمي لمقارنة الأسعار.¹
- إضافة معامل الجودة.
- اختيار أحسن عرض (السعر/النوعية).
- المفاضلة في السعر النهائي.
- تمرير الطلب.

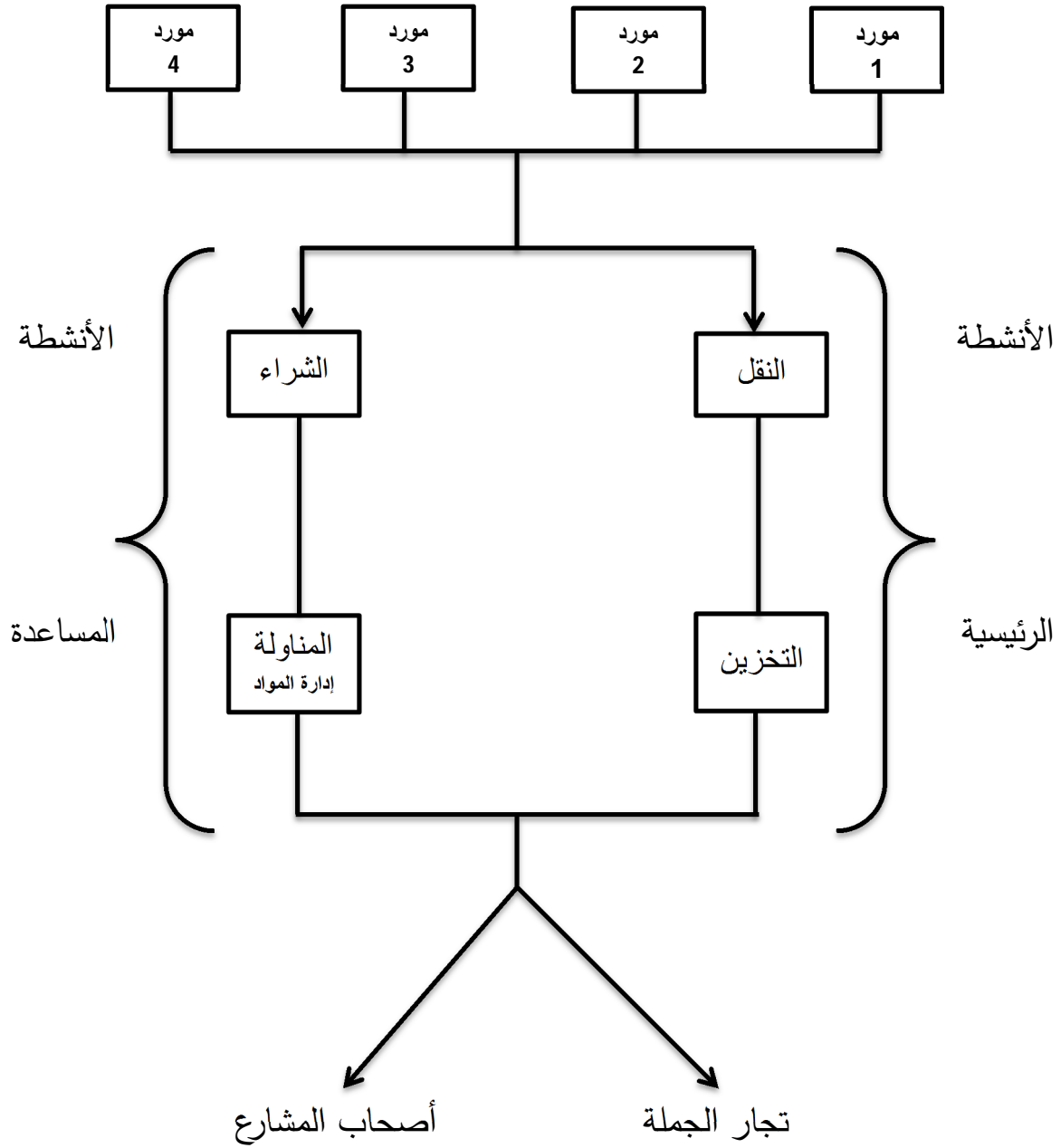
• **الاحتفاظ بالمعلومات:** تقوم المؤسسة بتدوين وتسجيل كل عملياتها وحفظ معلومات عن كل من الزبائن والموردين ومواقع الاستهلاك، كما تحتفظ بمعلومات دورية عن مستويات المخزون بمستوياته الثلاث حتى لا تتعارض طلبات التموين مع ما يوجد في المخازن وكذا طلبات الزبائن، وتعمل على تسجيل حجم المبيعات ومستويات التخزين أي أنها تراقب كل المدخلات والمخرجات لضمان نجاحها والعمل بكفاءة وهذا ما جعلها تستمر في العمل بقوة وقدرة عالية.

المطلب الثاني: تشخيص سلسلة توريد مؤسسة +algal

بالنظر إلى مسار المؤسسة انطلاقاً من مورديها وصولاً إلى زبائنها، يلاحظ أن سلسلة توريدها تعتبر متعددة من الأعلى نظراً لتعدد موردي المؤسسة من مواد ومستلزمات الإنتاج وتعتبر جيدة أيضاً من الأسفل (جهة الزبائن)، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ الملحق رقم 2 الخاص بمادة البيلت Billet.

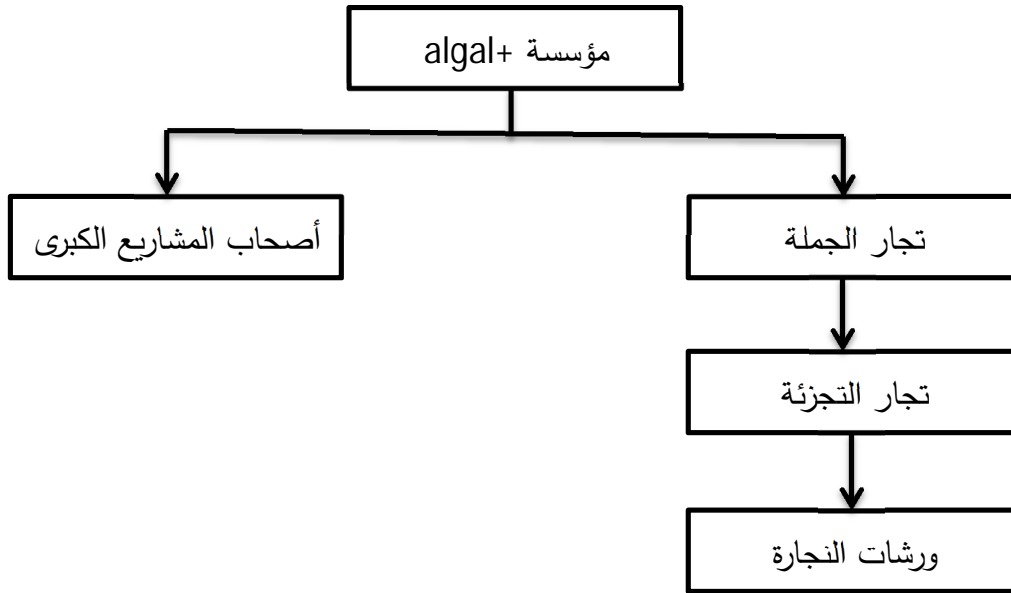
الشكل رقم (10): سلسلة توريد مؤسسة +algal.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المقابلة.

يلاحظ من الشكل أن سلسلة توريد المؤسسة غير محدودة من الطرف الأعلى (جهة المورد) نظرا لقدرتها على اختيار الموردين المناسبين وإجراء عملية المفاضلة بينهم، وهذا ما يجعلها مرغوبة من طرف الزبائن ومنحها ثقتهم لقناعتهم بأن المؤسسة تعمل على اختيار مواد ومستلزمات الانتاج وفق المعايير المناسبة التي تضمن الجودة في الانتاج، ويتم التوزيع إلى الطرف الأسفل (جهة الزبائن) إلى تجار الجملة ثم إلى تجار التجزئة ثم ورشات النجارة أو مباشرة إلى أصحاب المشاريع الكبرى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

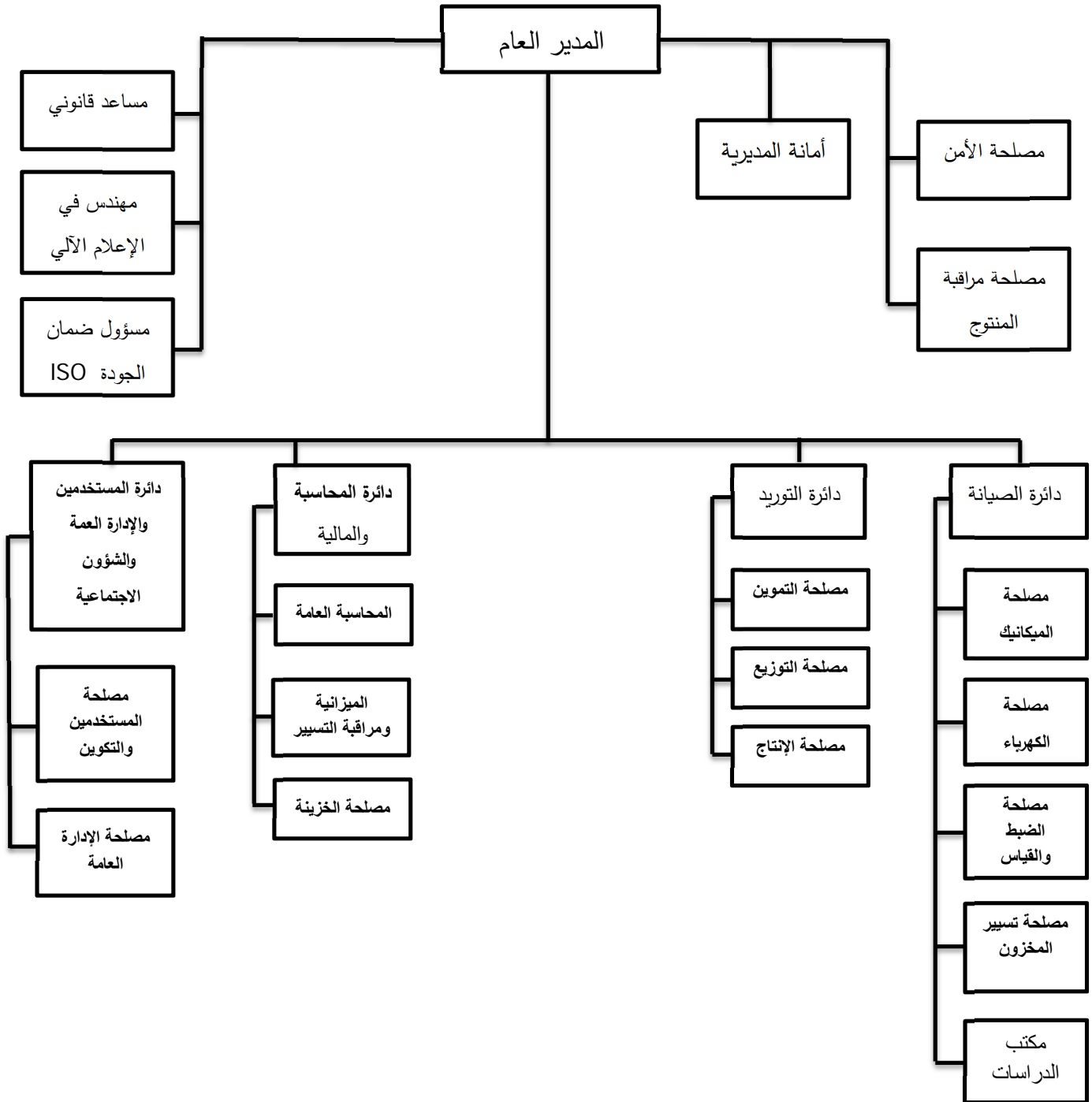
الشكل رقم (11): قنوات التوزيع لمؤسسة +algal.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المقابلة.

ومن هنا يتضح أن نمط التجارة المتبع من قبل المؤسسة هو B2B أي من المؤسسة إلى المؤسسة وهذا لأن زبائن المؤسسة عبارة عن مؤسسات إذ أنها لا تنتج إلا بكميات كبيرة حسب الطلب لأصحاب المشاريع الكبيرة وما إلى ذلك ولا تنتج بكميات صغيرة حسب طلب شخص واحد. ونظرا إلى أن المؤسسات الاقتصادية تقوم بعملها من خلال نشر الوظائف، هذا ما يؤدي إلى تصادم وتعارض الأهداف بين مختلف مصالح هذه الوظائف، لذا سيتم تقديم اقتراح من أجل إدراج وظيفة التوريد ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة +algal تندرج تحته جميع أنشطة توريدها مما يكمل عليها ويزيد من كفاءتها وأدائها، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي المقترح لـ +algal بدمج وظيفة التوريد.

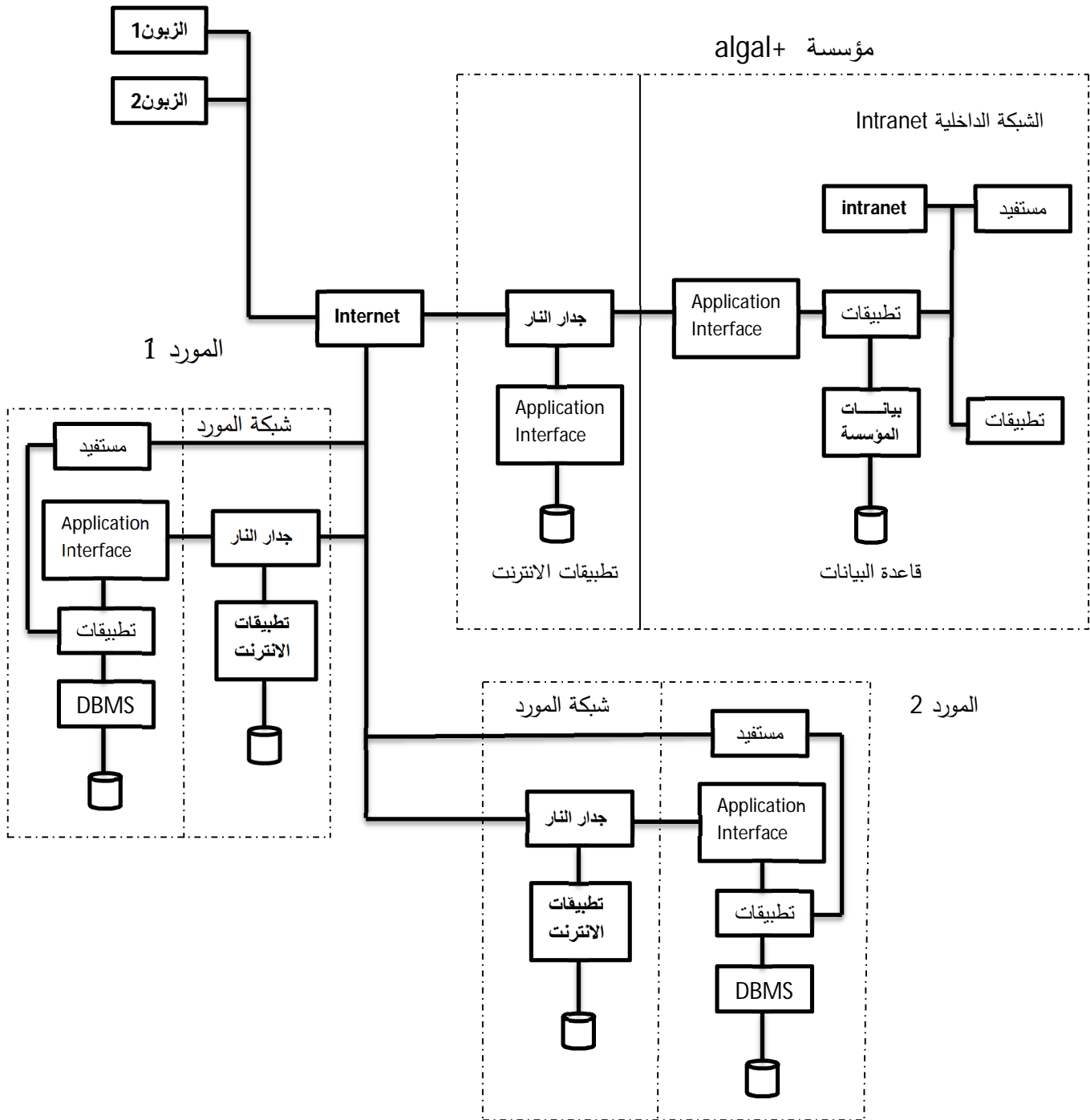


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الملاحظة.

يلاحظ من الشكل أنه تم وضع دائرة التوريد جنباً إلى جنب مع دائرة الصيانة والمحاسبة والمالية ودائرة المستخدمين والإدارة العامة، حيث دمج فيها كل من دائرة الشراء والتجارة ودائرة الإنتاج ذلك لاحتوائها على أنشطة التوريد وهذا من أجل دمج هذه الوظائف ضمن إدارة واحدة حتى تتكامل العمليات فيما بينها وتزداد كفاءتها فضلاً عن توفير الوقت وتسهيل التعاملات بينها.

ومع زيادة توجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا هذا إلى الاعتماد على شبكة الانترنت والربط الإلكتروني بين المؤسسات لتعزيز ودعم عمليات أعمالها، لا بد للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجاراة هذه التطورات، وبما أن مؤسسة +algal لا تمتلك حضوراً قوياً على شبكة الانترنت وهو ما يترجمه موقعها الإلكتروني الذي يتسم بالبساطة وعدم اهتمامها به حيث مرّ وقت طويل منذ آخر مرة حدثت بها، فضلاً عن عدم توفره على مختلف المنتجات وتقديم تفصيل عنها ناهيك عن تقديم طلبيات عبر الموقع. وعليه يمكن لمؤسسة +algal إقامة شبكة داخلية وخارجية تضمن لها تواصلاً أفضل مع مصالحها وكذا ربطها مع الموردين والزبائن، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (13): إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية المقترحة لمؤسسة +algal.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على كتاب سعد غالب ياسين "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية".

يلاحظ من الشكل أن الشبكة الداخلية للمؤسسة Intranet تعمل على ربط المجالات الوظيفية الرئيسية والعاملين داخلها والتي من خلالها يتم دعم تدفق الأنشطة عبر سلسلة توريدها، إذ تتوفر المعلومات والمعطيات باستمرار ومتجددة مما يسهل التعاملات داخل المؤسسة ويجعلها سريعة، فكل ما يتطلبه الأمر هو العودة إلى بيانات المؤسسة، كما تضمن توحيد المعلومات واستحضارها بسرعة وسهولة وذلك من خلال ربط الكيان الداخلي بواسطة وسائل اتصالات ديناميكية إلكترونية، تحتوي على قاعدة بيانات وتطبيقات يستفيد منها العمال ومستخدمي الشبكة حتى لو لم تكن المصالح ضمن دائرة واحدة فمن خلال الربط الإلكتروني يسهل التنسيق بينها.

كما أن للموردين شبكتهم الداخلية الخاصة بهم وبرامج للحماية وقاعدة بيانات، فبالاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتم التركيز على العمل التعاوني والتحالف لتعزيز عمليات الأعمال بين المؤسسة ومورديها وكذا زبائنها، وذلك من خلال زيادة سرعة الأداء، وضبط الوقت اللازم لإنجاز كل عملية وتحقيق إشباع رغبات الزبائن بواسطة التخطيط والتنسيق لجميع أنشطة التوريد.

ويمكن أن تنشط المؤسسة من خلال موقعها الإلكتروني، باعتبار أن الأنترنت تمثل الوسيلة الأنجح للوصول إلى مختلف شرائح المجتمع سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، كما تعتبر الأسرع في تنفيذ وإجراء العمليات، لذا يجب على المؤسسة استغلال موقعها من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وذلك من خلال تحديث موقعها باستمرار وتنشيطه، وتفعيل خدمة الزبون من خلال توفير خدمة تلقي الطلبات والاتفاق عليها عن طريق الموقع الإلكتروني، وهو ما يسمح للمؤسسة باختصار المسافات والوقت والتغلب على الحدود الجغرافية.

المطلب الثالث: استراتيجية إدارة سلسلة التوريد لمؤسسة +algal

تتبع المؤسسة في توريدها مزيجا بين نموذج التصنيع المتكامل ونموذج سد النقص باستمرار وذلك حسب الفترة الزمنية من السنة وحسب طلب السوق المحلي، حيث يوجد فترات يزداد الطلب فيها بكميات كبيرة وذلك لاحتياجات السوق المتزايدة وعليه تتبع المؤسسة نموذج سد النقص باستمرار، كما أن هناك فترات يقل فيها الطلب وينصب تركيز المؤسسة في هذه الحالة على تعقب طلبات الزبون الحقيقية وتلبية احتياجاته مما يؤدي إلى تغطية المخزون بكفاءة أي أنها تعتمد على نموذج التصنيع المتكامل¹.

من خلال هذين النوعين لسلسلة التوريد المتبعة من طرف المؤسسة فهي إذن تعمل على تقدير طلب الزبون بشكل جيد لتلبيته، وهو ما يضمن لها التدفق الكفؤ والفعال لمنتجاتها إذ تنتج لحاجة السوق

¹ من إعداد الطالبة بناءً على نتائج المقابلة.

مباشرة مما يقلل من المخزون، وعليه فإن استراتيجية سلسلة التوريد المتبعة هي استراتيجية سلسلة العرض الكفؤة لأن المؤسسة تنتج لأغراض السوق وتقدم منتجات يكون التنوع فيها محدوداً.¹ لهذا تعتمد المؤسسة إلى تقليل التكاليف قدر الإمكان، وجودة منتجاتها عالية إضافة إلى أنها تلتزم بوقت تسليم الطلبات حسب رغبة الزبائن هذا ما يمنحها الأولوية التنافسية.

المبحث الثالث: إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على تنافسية مؤسسة +algal

سيتم من خلال هذا المبحث عرض تنافسية مؤسسة +algal وتأثير إدارة سلسلة التوريد عليها من خلال إبراز استراتيجية المؤسسة التنافسية ودور التوريد فيها.

المطلب الأول: تنافسية مؤسسة +algal

تواجه مؤسسة +algal كغيرها من المؤسسات الاقتصادية مشكلة تنافسية مع شركات أخرى من بينها شركة AMR الرائدة في إنتاج لفائف الألمنيوم التابعة لولاية سطيف في العلة وشركة ALEXO التابعة لولاية بجاية، فضلا عن وجود مجموعة شركات في طور الإنجاز وأخرى قيد التشغيل منتشرة في عدة مناطق من التراب الوطني من ضمنها شركة في دائرة العطف بولاية عين الدفلى، وأخرى في بابا علي بولاية الجزائر وغيرها، وهذا يدل على أن مؤسسة +algal ستواجه منافسة قوية خاصة كونها تغطي ثلث الإنتاج المحلي لوحدها، فمع تزايد المؤسسات الجديدة سيقبل حجم السوق الذي تمارس نشاطها فيه، ومع هذا فهي راضية عن مستوى تنافسيها الحالي باعتبارها المنتج الرئيسي في الوطن لمجتمبات الألمنيوم.

كما أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات والمعطيات الخاصة حول المنافسين بصفة دورية ذلك لمتابعة مستجدات السوق والعمل على فرض سيطرتها عليه من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز في منافستها، وذلك بتقديمها لمنتجات عالية الجودة بدءاً باختيارها لأماد ومستلزمات الإنتاج المناسبة وصولاً إلى المنتج النهائي (مجتمبات الألمنيوم) آخذة بعين الاعتبار معايير الجودة العالمية إذ أنها تطبق معايير الجودة الشاملة ISO 9000 وتمتلك ضمن إدارتها إدارة ضمان الجودة "ISO"، وهذا مقابل سعر مرتفع تبرره الجودة العالية للمنتج بحيث تجعل الزبون يرتبط بها أكثر.

كما أنها تعتمد إلى تطبيق استراتيجية التركيز وذلك من خلال رغبتها في السيطرة على سوق محدد والعمل على خدمته بكفاءة وفعالية وإشباع احتياجاته بشكل أفضل، وهذا مقابل خفض تكاليف الإنتاج لمواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.

¹ من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الملاحظة.

ولعل الخطر الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو سرقة نماذج المقاطع التي تنتجها من قبل المنافسين حيث يعملون على إنتاجها بجودة منخفضة وبيعها بأسعار أقل وهذه العملية تعرف بالتقليد الإستتساخي إذ تعمل المؤسسات على تقليد المنتجات والعمل على خفض التكاليف إلى مستوياتها القصوى، وغالبا ما يتم الأمر على حساب الجودة بهدف خفض الأسعار، حيث تلقى هذه الأخيرة "المنتجات المقلدة" رواجاً بين الزبائن وهذا لعدة أسباب أهمها ضعف المستوى المعيشي لديهم (الدخل). وما يميز المؤسسة هو تجربتها في الأسواق الأجنبية حيث قامت بعمليات التصدير نحو دول إفريقية من بينها "ليبيا" و"مصر" ودول أوروبية ما يفتح لها المجال نحو التحول إلى الأسواق الخارجية والسبب الرئيسي في ضعف نشاط التصدير حالياً يعود إلى انشغالها في تلبية متطلبات السوق المحلي المتزايدة في الفترة الأخيرة.

المطلب الثاني: دور أنشطة إدارة التوريد في تنافسية مؤسسة +algal

بعد معرفة أنشطة إدارة سلسلة توريد مؤسسة +algal ومعرفة مدى تركيزها واهتمامها بهذه الأنشطة، سيتم التعرف على تأثير هذه الأنشطة في تنافسية المؤسسة إما بالإيجاب أو السلب، وهي كالتالي:¹

- دور نشاط النقل في تنافسية المؤسسة: من خلال ملاحظتنا لواقع هذا النشاط في المؤسسة يتضح أنه لا يساهم بشكل فعال في تنافسية المؤسسة ويعود السبب في هذا إلى مشكلة أكثر أهمية تتمثل في قلة عدد المركبات المخصصة لعملية النقل والذي لا يغطي احتياجات المؤسسة، وهذا ما يؤثر على تنافسيته خصوصاً في حال تمكن المؤسسات المنافسة إيصال منتجاتهم في الوقت والمكان المناسبين.

وبما أن المؤسسة تجعل زبائنها يستلمون بأنفسهم البضاعة ونقلها يجعلها عرضة لخطر المنافسة من ناحية التسليم.

- دور نشاط الاحتفاظ بالمخزون في تنافسية المؤسسة: بعد تشخيص عملية التخزين تبين أنه يتم بصورة جيدة مما يساعد في دعم تنافسية المؤسسة، وذلك لتطبيقها وظيفة التخزين بمعايير تساعد على عدم تلف المخزون من مواد ومستلزمات الإنتاج وكذا كساد المخزون من قطع الغيار والمنتج النهائي، مما يساعد على بقاء الجودة لمدة أطول وهذا يصاحبه جرد المخزون ومراقبته.

¹ من إعداد الطالبة بناءً على نتائج المقابلة والملاحظة.

- دور تلبية الطلبات في تنافسية المؤسسة: بعد ملاحظة واقع هذا النشاط في المؤسسة اتضح أنه يرقى إلى المستوى المطلوب، إذ أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بزبائنها وتهتم بأرائهم وشكاويهم وهذا ما يؤكد حرصها على متابعة الاستثمارات الخاصة بالشكاوى، إذ تسعى وراء الكفاءة في خدمة الزبون مع ضمان الجودة وهو ما يؤثر إيجابا على تنافسيتها حاليا ومستقبلا.
- دور إدارة المخازن في تنافسية المؤسسة: ما يمكن التوصل إليه حول إدارة المخازن بالمؤسسة هو أنه يرقى إلى المستوى المطلوب، وذلك لأنها تهتم بإدارتها بشكل جيد ويتضح هذا جليا من خلال مواقع التخزين وطرق تنظيمها واستغلالها للمساحة مما يسهل الحفاظ على المنتجات وكذا تسهيل التنقل والشحن مما يؤدي إلى ضبط وقت الإنتاج والتسليم وهذا يدعم تنافسية المؤسسة ويؤثر إيجابا عليها.
- دور إدارة المواد في تنافسية المؤسسة: يعد هذا الجانب مدعما لتنافسية المؤسسة، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة لوسائل المناولة المناسبة في العملية الانتاجية، وهذا يعني تقادي الانقطاعات في العملية الإنتاجية وفي كل من عملية التخزين والتوزيع، أي أن هذا الجانب يسهم بشكل فعال في تنافسية المؤسسة.
- دور نشاط التغليف في تنافسية المؤسسة: يساهم نشاط التغليف في دعم تنافسية المؤسسة من خلال قيامها باختيار النوع المناسب من مواد التغليف وتنفيذ هذا النشاط حسب رغبة الزبون وبالمواصفات التي يطلبها مما يؤثر إيجابا في تنافسية المؤسسة.
- دور نشاط الشراء في تنافسية المؤسسة: ما يمكن التوصل إليه حول نشاط الشراء بالمؤسسة هو مساهمته بشكل مثالي في تنافسية المؤسسة، وهذا يرجع إلى عمل المؤسسة في المفاضلة والاختيار بين الموردين حسب (السعر/الجودة) مما يؤثر على التكاليف التي تتكبدها والجودة المطلوبة، وهو ما يؤثر إيجابا على تنافسية المؤسسة.
- دور الاحتفاظ بالمعلومات في تنافسية المؤسسة: بعد تشخيص هذا النشاط اتضح أنه يتم بصورة جيدة مما يساعد في دعم تنافسية المؤسسة، وذلك بحفاظها على عملية تسجيل وتدوين كل المعطيات والمعلومات التي تحتاجها وما يختص بالمرجات والمدخلات التابعة لها وكذا تجديدها ومتابعتها مما يؤثر على تنافسية المؤسسة بشكل إيجابي.

المطلب الثالث: دور إدارة سلاسل التوريد في استراتيجية المؤسسة التنافسية

من خلال ما تم جمعه من المقابلة الشخصية التي أجريت مع ممثل مؤسسة +algal ومما تم عرضه سابقا فإن المؤسسة تعتمد على كل من استراتيجية التميز والتركيز في تنافسيتها ولسلسلة التوريد دور في كل منهما.

فباعتقاد المؤسسة على إدارة سلسلة التوريد يجعلها تركز أكثر على الجودة بدءاً من الطرف الأعلى والتمثل في الموردين وصولاً إلى طرفها السفلي الذي يتمثل في الزبائن والخروج بتحقيق رضا الزبون، كما تركز على التحديث الداخلي والخارجي والتميز في خدماتها، كما يجعلها ترتقي بعلاقاتها مع الموردين من المنافسة والند (ربح - خسارة) إلى مرحلة الشراكة (ربح - ربح)، وفي هذه الحالة فإن بقاء المورد ونجاحه يكون من بقاء المؤسسة ونجاحها هذا ما يؤدي إلى تكامل أنشطتهم.

وبتطبيق المؤسسة لتكنولوجيا سلاسل التوريد الحديثة يؤدي بها إلى الارتقاء لمستوى أعلى يمكنها من تشخيص المشاكل المحتملة في وقت أبكر مما يساعدها في السيطرة على الأوضاع، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وهذا ما يحقق استراتيجية التميز في التنافس.

كما تسهم سلاسل التوريد في تحسين السيطرة والكفاءة في كل من التصنيع والتوزيع وتخفيض تكاليف الإنتاج، حيث تعمل على رقابة وتخطيط وتنسيق جميع الأنشطة مما يساعد على استغلال كافة الطاقات الإنتاجية بتكاليف منخفضة وهو ما يحقق استراتيجية التركيز التنافسية بكفاءة، ومع اعتمادها على شبكة الانترنت التي توفر أفضل تقنية وأرخص استخدام لأنشطة التوريد فهي بذلك تحقق أفضل استغلال.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول بأن مؤسسة +algal لها مركز تنافسي في السوق يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء فبالرغم من غياب إدارة التوريد بها إلا أنها تعتمد على أنشطة التوريد وتوليها اهتماما كبيرا، بحيث تشكل خدمة تلبية الطلبات بها مركز قوة وكذا نشاط الحصول على مواد ومستلزمات الإنتاج، وهذا وحده غير كاف إذ لابد لها من اعتماد تقنيات الاتصالات الحديثة وشبكات الانترنت من أجل التنسيق بين وظائفها والوصول بسرعة إلى الموردين والزبائن لتحقيق أفضل إشباع للزبون.

الخاتمة العامة:

تضمن البحث الذي قمنا به شقين أساسيين: الشق النظري والشق الميداني، وذلك سعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة:

ما هو واقع ادارة سلاسل التوريد وأثرها على تنافسية المؤسسات؟

فالشق النظري من البحث ضمنه مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة مباشرة بالموضوع، والتي رتبناها منهجياً في ثلاث فصول، فيما يلي خلاصة تحليلنا لها و جملة الاستنتاجات التي توصلنا إليها: يعنى الفصل الأول بإدارة سلسلة التوريد.

قمنا بداية بعرض ماهية إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بكل من سلسلة التوريد وإدارتها وكذا تبيان أنواع سلسلة التوريد، ثم تناولنا ديناميكية إدارة سلسلة التوريد وأنشطتها، وفي الأخير تم عرض عولمة إدارة سلسلة التوريد والتحديات التي تواجهها.

وقد خرجنا من هذا الفصل بمجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- 1- يمكن توضيح سلسلة التوريد على أنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء.
- 2- تعتبر عملية التوريد وظيفة استراتيجية، تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك.
- 3- أنشطة التوريد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها والتي يحتاج إليها العميل.
- 4- تسهم إدارة سلسلة التوريد في قيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضاً، ما يعد عاملاً مهماً في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق.
- 5- تتطلع المؤسسات ومن خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الانتاجية وتخفيض المخزون في الأجل القصير وإلى زيادة رضا العملاء.
- 6- تركز إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية على العمل التعاوني والتحالي باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز عمليات الأعمال بين الشركات وزيادة سرعة أدائها، وضبط الوقت اللازم لإنجاز كل عملية وتحقيق إشباع رغبات الزبائن من خلال التخطيط والرقابة والتنسيق لجميع عمليات سلسلة التوريد.

أما الفصل الثاني من البحث فتناولنا فيه تنافسية المؤسسات، حيث قمنا أولاً بعرض مجموعة من المفاهيم التي تخص التنافسية ومؤشراتها، كما تناول بعض تعاريف الميزة التنافسية وخصائصها بالإضافة إلى تحديد أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة ليتم في الأخير إبراز دور التوريد فيها.

وقد تمخضت عن معالجتنا لهذا المحور مجموعة النتائج الآتية:

1- تتمثل التنافسية في كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق.

2- نتيجة لانفتاح فرص الاختيار والمفاضلة أمام الزبائن بين عدة بدائل لإشباع رغباتهم بأقل الشروط والتكاليف من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، وضع المؤسسات في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

3- اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من استمرار العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها المعدة مسبقاً.

4- إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المؤسسات من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن منافسيها.

5- إن اعتماد المؤسسات على التنافسية يؤدي بها إلى زيادة الإنتاجية والرفع من المردودية والربحية.

6- تلعب أنشطة التوريد دوراً هاماً في ضبط تكلفة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المطلوب الوصول إليه، وذلك من خلال استغلال كافة الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة ما يمنحها ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها.

أما الشق الميداني فقد كان الهدف منه إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، وذلك بتناولنا للمؤسسة الوطنية للألمنيوم $algal+$ بمدينة المسيلة، من حيث البحث فيما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إدارة سلسلة التوريد وذلك ضمن وظائفها وكيف تؤثر على تنافسياتها.

وقد خرجنا منه بالنتائج الآتية:

1- من خلال المقابلة التي قمنا به تبين لنا أن مؤسسة $algal+$ لا تشتمل على إدارة التوريد ضمن وظائفها إلا أنها تعتمد أنشطة التوريد.

2- من أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسة هو طول إجراءات التوريد وعدم توفر السوق المحلي على القطع والأدوات اللازمة والمخصصة للإنتاج والصيانة.

- 3- تهتم المؤسسة بأنشطة التوريد بدرجات متفاوتة بحيث تشكل خدمة تلبية الطلبات بها مركز قوة وكذا نشاط الحصول على مواد ومستلزمات الإنتاج.
- 4- سلسلة توريد المؤسسة غير محدودة من الطرف الأعلى (جهة المورد) نظرا لقدرتها على اختيار الموردين المناسبين وإجراء عملية المفاضلة بينهم.
- 5- تمتلك مؤسسة +algal مركز تنافسي في السوق يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء.
- 6- تعتمد المؤسسة على كل من استراتيجية التميز والتركيز في تنافسيتها وللسلسلة التوريد دور في كل منهما حيث تسهم في تحسين السيطرة والكفاءة في كل من التصنيع والتوزيع وتخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال الرقابة والتخطيط والتنسيق لجميع الأنشطة ما يساعد على استغلال كافة الطاقات الإنتاجية بتكاليف منخفضة.
- وبناءً عليه تتضح صحة الفرضية الأولى من البحث بأن سلسلة التوريد عبارة عن كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي.
- إن سلاسل التوريد هي إدارة مزيج الأنشطة والتي تشكل بشكل عام أعمال إدارة سلسلة التوريد، بحيث تتوفر على أنشطة رئيسية مثل النقل وإدارة المخزون وعمليات الطلبات وتدقيق المعلومات إضافة إلى ذلك هناك الأنشطة المساندة كالمخازن ومناولة المواد والتغليف الوقائي كل هذه الأنشطة تستهدف العميل النهائي من بداية الحصول على المواد الخام إلى تسليم المنتج بالشكل النهائي.
- وبناءً عليه تتضح صحة الفرضية الثانية من البحث والتي تضمنت بأن التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.
- وذلك نظرا لما تقوم به من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية حيث توجد هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكانياتها وما يتوفر لديها من موارد من أجل العمل في سوق تنافسي والاستمرار فيه.
- كما تتضح صحة الفرضية الثالثة من البحث التي تضمنت بأن إدارة سلسلة التوريد تعمل على إحداث نوع من التكامل بين مختلف أنشطة المؤسسة الجزئية مما يؤثر إيجاباً على تنافسيتها.
- وذلك بالرغم من غياب إدارة سلسلة التوريد إلا أن المؤسسة الجزئية تعتمد على أنشطة التوريد بدرجات متفاوتة بما يخدم مجال نشاطها، إذ أن التوريد في مؤسسة +algal يخدم نشاطي تلبية الطلبات ونشاط الحصول على مواد ومستلزمات الإنتاج اللذين يندرجان ضمن دائرتي الشراء والتجارة.

الاقتراحات

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموع الاقتراحات الآتية:

- 1- تخصيص إدارة أو قسم خاص بالتوريد خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة، وذلك لمساعدتها على المحافظة على مكانتها السوقية.
- 2- إنشاء مواقع الانترنت وجعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات، والارتقاء بها لتصبح مواقع للتجارة الإلكترونية، مما يتيح مبيعات مباشرة للزبائن، وإمكانية تلقي طلبات الشراء 24/24 ساعة، كما يتيح مشاركة المعلومات في سلسلة التوريد، ومرونة أكبر في وضع الأسعار وفي التخفيضات، كما أن زمن الوصول إلى السوق يصبح أقصر، وكل هذا يؤدي إلى تقليص التكاليف.
- 3- توسيع الاعتماد على الشبكة الداخلية والخارجية في المؤسسات لضمان الربط الجيد بين الأطراف الفاعلة في محيط المؤسسة والتسيير الحسن لأنشطة أعمالها، ومن بينها إدارة سلسلة التوريد، وبالتالي الوصول إلى ما يسمى بإدارة سلسلة التوريد إلكترونيا **Electronic Supply Chain Management (Escm)**.

آفاق الدراسة

من خلال بحثنا تناولنا عدة نقاط هامة نراها تستحق التعمق أكثر لجعلها بحثا مستقبلية:

- 1- إدارة التوريد الإلكترونية ودورها في دعم الميزة التنافسية.
- 2- إشكالية تطبيق إدارة سلاسل التوريد في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة
الاسماء

الاسماء
الجميلة

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 2- إدريس خالد محمد بني حمدان وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 3- الجداية محمد نور صالح، خلف سناء جودت، تجارة إلكترونية، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- 4- جواد شوقي ناجي، الادارة الاستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن 2010.
- 5- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 6- حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 7- حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية، أساسيات إدارة المواد والامداد، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 8- حيرش عيسى، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2012.
- 9- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
- 10- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 11- الدوري زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 12- الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد "مدخل تحسبن العمليات"، جامعة عين شمس، ط 3، 2009.
- 13- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 14- ستوك جيمس، لامبرت دوجلاس، (ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور)، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 15- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.

- 16- صابر محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 17- الصيرفي محمد، بوجيري حسن محمد، إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 18- الطيطي خضر مصباح اسماعيل، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط 1، 2010.
- 19- عبيدات سليمان خالد، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- 20- عبيدات سليمان خالد، شاويش مصطفى نجيب، إدارة المواد "الشراء والتخزين"، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- 21- العلي عبد الستار محمد، الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات " ادارة سلسلة التوريد" ، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 22- علي عبد الستار محمد، الكنعاني خليل ابراهيم، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- 23- مرسي جمال الدين محمد، ادريس ثابت عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية للشراء والامداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 24- مرسي جمال الدين محمد، أبو بكر مصطفى محمود، جبة طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 25- النجار فريد، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 26- النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 27- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 28- يزيد مليحة، أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر، الجزائر، 2014.

2-المذكرات، الرسائل والأطروحات

- 1- البرازي تركي دهمان، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
- 2- بزغي فطيمة، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 3- حباينة محمد، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 4- سايغي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 5- صلاحوي سمير، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 6- طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة حالة بنك البركة الجزائر وكالة باتنة"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 7- كندري كريمة، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد النقل والامداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2010-2011.

3-المجلات والملتقيات والمؤتمرات

- 1- داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007.
- 2- الشيخ الداوي، عائشة شتاتحة، تدعيم التنافسية عن طريق نكاء الأعمال، نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أفريل 2012.

- 3- صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2010.
- 4- عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ملتقى دولي، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 5- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 10 جوان، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alexandre K.Samii, strategie logistique, Supply chain management, Dunod, Paris, 2001.
2. Mentzer, J.T.Davis, D.Golicic, S&MC Carthy, The impact of E-commerce on supply chain relationship, International journal of physical distribution and logistics management, vol 32, No 10, 2003.
3. Nigel Slack, Michael Lewis M.M, Operations strategy, Prentice Hall, England, 2003.
4. Pierre Medan & Anne Grata cap, Logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, Dunod, Paris, 2008.
5. Yves Pimor & Michel Fender, logistique, production, distribution soutien, 5em édition, Dunod, Paris, 2008.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. Henri Grethen, La compétitivité : Objectif de développement économique, Juin 2004, p1, Site Web : www.eco_publique, 27-03-2015.
2. Koch, supply chain center, The ABCs of Supply chain management, Available at www.supply_chain_management.org/, 2005.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية لإدارة سلسلة التوريد ومعرفة تأثيرها على تنافسياتها، وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد، وعرض أنشطة واستراتيجيات إدارتها التي تساعد المؤسسات عند تطبيقها على تكامل أنشطة أعمالها وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة الإطار النظري لكل من إدارة سلسلة التوريد وتنافسية المؤسسات، لنعرج على تناول دور سلسلة التوريد في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبعد ذلك حاولنا البحث عن إمكانية معالجة الإشكالية المطروحة من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للألمنيوم **algal+**. ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا على المقابلة الشخصية حيث أفادتنا في تفحص جوانب البحث عن قرب ولقد توصلت هذه الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة، حيث اتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتوي على إدارة سلسلة التوريد ضمن الهيكل التنظيمي لكن هناك اعتماد واضح لأنشطة سلسلة التوريد بدرجات متفاوتة بما يخدم مجال نشاطها.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية، تنافسية المؤسسات، الميزة التنافسية.

Abstract

This work aims at displaying the reality of exportation chain management by economic enterprises and aims also at knowing its effects on competitively, the importance of this study lays in the fact that it tries to exposes different nation related to the exportation chain, then show up the activities and ruling strategies helping those firms when applying them creating a complementarity which will increase its competitive position.

So, to achieve this goal, we have first studies theoretically, both exportation chain management and firms competitively. Then, we focussed on the role of the chain to create a competitive feature to the enterprise. Next, we have tried to search the possibility to find a way to the exposed issue through a case study "algal+".

The interview, as a technique, was so helpful to examine all research sides. This has led to achieve the general hypothesis, where we noticed that the exportation chain management does not exist in the firms organization chart, but in reality it is fully adopted in the firm's activities gradually serving the firms interests.

Keyword: exportation chain management, electronic exportation chain management, enterprise competitively, competitive feature.