

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

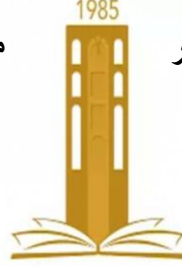
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - M'sila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

**أثر إدارة سلسلة التوريد على تنافسية المؤسسة
دراسة حالة شركة رياض الفتح للكابلات والكهرباء
الصناعية**

تحت إشراف: د/ جباري عبد الوهاب

من إعداد: السعيد خنصال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى قـروش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
عبد الوهاب جباري	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
عمر زريق	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان

إلى كل من قدم إلي يد المساعدة لانجاز هذا العمل المتواضع

والى كل إطارات وعمال شركة رياض الفتح وعلى رأسهم

السيد المسير المدير العام

كما اشكر الأساتذة الذين وقفوا بجانبنا

وصبروا على تعليمنا وتكويننا

بوركتهم جميعا

الطالب: السعيد خنصال

إهداء

إلى العامر قلبها بالحب والحنان ، وتفيض روحها جنة ورضوان
إلى التي برضاها ودعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
أمي الغالية حفظها الله
إلى من كد وجد، عمل واجتهد
من اجل راحتنا وسعادتنا
أبي رحمه الله وطيب ثراه وجعل الجنة مثواه
إلى من كانت سندي وعوني
ورفيقة دربي زوجتي العزيزة التي تحملت
الكثير من التعب والعناء خلال فترة دراستي
إلى زهرات حياتي أبنائي الذين عانوا من سفري وبعدي عنهم
إلى أخي العزيز وأختاي العزيزات وعائلاتهم
إلى كل من المعلمين والأساتذة والدكاترة
الذين أناروا لنا دروب العلم
إلى كل من وسعهم ذاكرتي
ولم تسعهم مذكرتي

الطالب: السعيد خنصال

الفهرس

01	مقدمة عامة
الفصل الأول: سلسلة التوريد و دورها في تحسين تنافسية المؤسسة	
05	تمهيد الفصل
06	المبحث الأول: المقاربة النظرية لإدارة سلسلة التوريد
06	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم سلسلة التوريد
06	أولاً: النشأة
07	ثانياً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد
08	المطلب الثاني: أدوات إدارة سلسلة التوريد
08	1. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)
09	2. التبادل الإلكتروني للبيانات
09	3. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد
11	المطلب الثالث: عناصر ومراحل إدارة سلسلة التوريد
11	أولاً: العناصر
12	ثانياً: المراحل
12	المرحلة الأولى: إدارة عمليات الشراء والعلاقات مع الموردين
15	المرحلة الثانية: إدارة سلسلة التوريد وأنشطة دعم العمليات الإنتاجية
20	المرحلة الثالثة: إدارة العلاقات مع الزبائن
21	المرحلة الرابعة: نظام معلومات سلسلة التوريد
22	المطلب الرابع: التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد
22	1. سلسلة التوريد العكسية
23	2. سلسلة التوريد الإلكترونية
23	3. إدارة سلسلة التوريد والشراكة
23	4. سلسلة التوريد الخضراء
24	المبحث الثاني: تقييم وقياس فعالية و أداء سلسلة التوريد
24	المطلب الأول: مهام وأهمية إدارة سلسلة التوريد
27	المطلب الثاني: أسس تقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد
27	أولاً: مفهوم وأهداف تقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد

27	ثانيا: تكاليف إدارة سلسلة التوريد
29	ثالثا: مؤشرات النقل والتوزيع
29	رابعا: مخاطر إدارة سلسلة التوريد
30	خامسا: قياس مخاطر إدارة سلسلة التوريد
31	المطلب الثالث: نماذج قياس أداء سلسلة التوريد
31	أولا: نموذج العمليات
32	ثانيا: نموذج مهلة تنفيذ الأوامر
33	ثالثا: منهج استخدام بطاقة الموازنة المحسوبة
34	رابعا: نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد (SCOR)
37	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة
37	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
37	أولا: تعريف المنافسة
37	ثانيا: تعريف الميزة التنافسية
38	ثالثا: أنواع الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: مصادر اكتساب الميزة التنافسية
39	أولا: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية
40	ثانيا: الإطار الوطني منشأ لميزة تنافسية وطنية
40	ثالثا: الموارد أساس بناء الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية والحكم على جودتها
42	أولا: تطوير الميزة التنافسية
43	ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
44	المطلب الرابع: أهمية الجودة والإبداع في رفع تنافسية المؤسسة
44	1. أهمية الجودة
45	2. أهمية الإبداع
46	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، أهدافها وطاقاتها الإنتاجية
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

48	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
50	المطلب الثالث: قدرة الإنتاج والكمية المنتجة
52	المبحث الثاني: الإمداد والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
52	المطلب الأول: أدوات وحدود الدراسة
52	المطلب الثاني: تقديم أنشطة الإمداد والتوزيع بالمؤسسة
55	المطلب الثالث: تشخيص واقع أنشطة الإمداد والتوزيع بالمؤسسة
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة العامة
60	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات سلسلة التوريد	07
02	تداخل المهام بين مكونات إدارة سلسلة التوريد	14
03	أشكال المخزونات	16
04	نظام المعلومات الامدادى	22
05	قوة المنافسة حسب بورتر	43
06	المخطط التنظيمى للمؤسسة	51

2. قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	فوائد وعقبات التحسينات فى سلسلة التوريد	26
02	حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة التوريد	28
03	مقاييس العمليات لسلسلة التوريد	31
04	نموذج بطاقة الموازنة المحسوبة	33
05	مؤشرات قياس أداء سلاسل التوريد وفق نموذج (SCOR)	35

شهد مفهوم إدارة سلاسل الإمداد تحولات متعددة في العقود الثلاثة الماضية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال؛ وذلك بسبب العولمة وثورة تقنية المعلومات، بينما ركزت سلاسل الإمداد سابقاً على توفير الأصول المادية وحركتها وتكلفتها، فسلاسل الإمداد الحالية تدور حول إدارة البيانات والخدمات واقتراح الطرق الإبداعية في تقديم الحلول. الأمر الذي يعني أن إدارة سلسلة الإمداد الحديثة هي أكثر بكثير من مجرد معرفة أين ومتى تتم عمليات الشراء والنقل والتخزين، بل يمتد تأثيرها إلى جودة المنتج والخدمة، والتسليم، والعلاقات مع العملاء، وفي النهاية ربحية المؤسسة وبقائها في السوق بواسطة توفير قدرات تنافسية قوية.

كما تسهم إدارة سلاسل التوريد في زيادة كفاءة المؤسسات التي بدورها تؤدي إلى رفع الأرباح وخفض التكاليف، كما تعزز التعاون بين الأطراف بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم عمليات الشراء والنقل واستخدام كميات مناسبة من المخزون والحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى.

ولكن في الوقت نفسه، يشكل تشارك المعلومات بين فروع متعددة تحدياً كبيراً في إدارة سلسلة الإمداد؛ بسبب تحفظ بعض الأطراف على مشاركة المعلومات مع باقي الأطراف الأخرى لأسباب مختلفة. ويختلف حجم المعلومات التي يتم مشاركتها حسب عمق العلاقة وحجم التعامل بين الفروع المختلفة في سلسلة الإمداد، بدءاً من مشاركة بعض المعلومات البسيطة المتعلقة بكميات المشتريات والمبيعات مع الموردين والعملاء الأقل أهمية، وصولاً إلى العمل ضمن قاعدة بيانات مشتركة مع الموردين والعملاء الاستراتيجيين.

لذلك يُعد العمل الخلاق لتثبيت علاقات مبنية على الثقة بين الأطراف كافة، واستمرارها على المدى الطويل، تحدياً كبيراً أمام إدارة سلاسل الإمداد، وهذا هو المحك الذي على أساسه تزدهر الشركة وتزيد حجم تعاملاتها، أو تعشل ولا تستطيع المنافسة مع الشركات الأخرى وتخرج من السوق.

1. إشكالية الدراسة

في ظل تنامي المنافسة القوية بين المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع تراجع دور الدولة في توجيه الاقتصاد والدخول في مرحلة جديدة من الاقتصاد الحر الذي يعني فتح المجال أمام المؤسسات الأجنبية الخاصة منها والحكومية للاستثمار في السوق المحلي، مع تسهيل دخول المنتجات الأجنبية، الأمر الذي وضع المؤسسات الجزائرية في تحدي البحث عن المدخلات وتخصيص الموارد لضمان استمرارية العملية الإنتاجية.

انطلاقاً من هذه المعطيات جاءت إشكالية البحث كما يلي:

كيف يمكن لإدارة سلسلة التوريد دعم استمرارية المؤسسة من خلال الإمداد، وما هو أثرها على تنافسية المؤسسة؟

في هذا السياق نطرح جملة من الأسئلة الفرعية:

ما هو الإمداد؟ وما هي سلسلة التوريد؟

ما هو واقع إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة "رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية" وهل تعمل على تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسة قادرة على خفض التكلفة وخلق التميز في السوق؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

- لدى مؤسسة "رياض الفتح" إدارة سلسلة توريد متميزة من خلال دور الإمداد فيها .
- تنتهج مؤسسة "رياض الفتح" إستراتيجية تنافسية تؤهلها لضمان مكانة في السوق.

أهداف الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح دور سلسلة التوريد في تدعيم مركز المؤسسة وأثرها على تنافسيتها من خلال :

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بسلسلة التوريد والتنافسية.
- محاولة إبراز السلسلة كأحد الدعائم الرئيسية للإستراتيجية التنافسية، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها في السوق.
- تحقيق مفهوم أن إدارة سلسلة الإمداد الحديثة هي أكثر بكثير من مجرد عمليات الشراء والنقل والتخزين، بل يمتد تأثيرها إلى التحكم في جودة المنتج والخدمة، تدنية التكاليف، وفي النهاية ربحية المؤسسة وبقائها في السوق بواسطة توفير قدرات تنافسية

3. أهمية الدراسة

تم تناول موضوع اثر سلسلة التوريد على تنافسية المؤسسة نظراً للاعتبارات التالية:

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحويلات التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة
- اتساع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها.

- رفع وتيرة المشاريع الإنمائية في مجال الاقتصاد والسكن جعل سوق مستلزمات وتجهيزات الكهرباء الصناعية يعرف رواجاً كبيراً، مما أدى إلى تزايد المنافسة في هذا القطاع وجعل المؤسسة المعنية تفكر أكثر في تنظيم نشاطها لتدعيم تنافسيتها.

4. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

وقد تم تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة وكذا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.

5. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور سلاسل التوريد وأثرها على تنافسية المؤسسة نذكر منها:

- اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. من إعداد عزوز منير أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات لسنة 2017-2018، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الإنتاجية، مع تحديد الأدوات والآليات التي تمكن المؤسسة من رفع أدائها الإنتاجي.

- اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة. من إعداد تركي دهمان البرازي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير الإدارة، بكلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط سنة 2012، هدفت إلى إبراز مدى تأثير سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة.

- دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة. من إعداد كريمة كندري، دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الأوراس مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة النقل والإمداد لسنة 2010-2011، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية وتشخيص أنشطة الإمداد بالمؤسسة.

6. تقسيم الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية مع اختبار الفرضيات المصاغة سابقاً تم تقسيم الدراسة إلى فصلين (نظري، دراسة حالة).

حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية سلسلة التوريد ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال ثلاث مباحث، يستعرض الأول المقاربة النظرية لسلسلة التوريد من خلال التطرق إلى نشأة وتطور مفهومها مروراً بعناصر ومراحل السلسلة وتوجهاتها الحديثة.

المبحث الثاني سنعرض فيه على كيفية قياس وتقييم سلسلة التوريد من خلال عرض أسس تقييم الفعالية ونماذج قياس الأداء.

وللربط بين أداء السلسلة والتنافسية تم تخصيص المبحث الثالث لعرض الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادر اكتسابها مع الحكم على جودتها ودور الإبداع والجودة في تحسينها.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة "رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية" ويضم مبحثين الأول يتمحور حول التعريف بالمؤسسة والثاني يتعلق بتشخيص واقع الإمداد وإدارة سلسلة التوريد فيها وأثره على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول

سلسلة التوريد و دورها في تحسين تنافسية المؤسسة

تمهيد

منذ بداية القرن العشرين، حين تأسست أولى الكليات لتدريس إدارة الأعمال كعلم مستقل، شهد مفهوم الإدارة تطورات وتغيرات عديدة، فانقسم هذا العلم إلى عدة فروع واختصاصات مختلفة، منها التقليدية كالمحاسبة، والتمويل، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، ومنها الحديثة كالتسويق على الإنترنت، وإعادة هندسة العمليات التجارية، والإدارة الإستراتيجية، والتصنيع الرشيق، والخدمات اللوجيستية، وإدارة سلاسل الإمداد .

فإدارة سلاسل الإمداد واحدة من الأساليب الإدارية الجديدة والمتقدّمة التي ظهرت وتطوّرت بسرعة في مختلف الصناعات و في جميع أنحاء العالم. كما أصبحت تمثل عاملاً مهماً وضرورياً في نجاح الشركات ومدى قدرتها على تقديم خدمات مميزة لعملائها، مع خفض التكاليف في الوقت نفسه لتستطيع المنافسة وتحقيق نجاحات مميزة، ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى توضيح وتفسير لمفهوم ومراحل سلسلة التوريد بالإضافة إلى تقييم وقياس فعاليتها وأدائها وأثرها على تنافسية المؤسسة عبر دراسة:

- المبحث الأول: المقاربة النظرية لإدارة سلسلة التوريد.
- المبحث الثاني: تقييم وقياس فعالية و أداء سلسلة التوريد.
- المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم سلسلة الإمداد

أولاً: النشأة

إن ظهور مصطلح الإمداد الأول كان بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية في شكل أسطول إمداد وتأمين لمتطلبات الجنود أثناء الحرب وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من معدات في الوقت وبالشكل المناسبين من خلال حفظها وتخزينها وإيصالها بطريقة ملائمة تسمح بالمحافظة على قدرة المواجهة، وخوض المعركة بصفة مستمرة¹.

ثم انتقل هذا المفهوم لمجال الأعمال للتعبير عن نوعية متميزة من الخدمات والسلع المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها حيث استخدم مصطلح إدارة سلاسل الإمداد لأول مرة عام 1982م على يد كايت أوليفر، وهو مستشار بريطاني متخصص في العلوم اللوجيستية، وذلك في مقابلة مع صحيفة الفايننشال تايمز، ورغم حداثة الفكرة، إلا أنها استحوذت على كثير من الاهتمام من قبل الأكاديميين ورجال الأعمال بعد ذلك. ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم مراحل ظهور وتطور إدارة سلسلة التوريد إلى:

1. المرحلة التمهيديّة (1939-1957): تميزت باستعمال مصطلح الإمداد (اللوجستيك) في الميدان العسكري والذي يركز على كفاءات و طرق النقل المادي للمستلزمات والمعدات الحربية بالإضافة إلى الأفراد.
2. مرحلة الظهور (1958-1990): كنتيجة لتعاظم حدة المنافسة وتنوع مجالاتها (السعر، الجودة، الخدمات ما بعد البيع) حيث ظهرت العديد من الأفكار في شكل مساهمات بهدف دراسة العلاقات مع الموردين والزبائن وسبل التحكم فيها من اجل تخفيض الأسعار وخاصة تلك المتعلقة بتكاليف النقل والتخزين.
3. مرحلة التطور (1991-2000): تميزت بالفصل بين مفهومي الإمداد والتوريد باعتبار أن الإمداد يهتم بعمليات التموين والنقل والتوزيع المادي، في حين تهتم إدارة سلسلة التوريد بالإضافة إلى الإمداد إلى التدفقات الناشئة عن العلاقات بين أطراف ومكونات السلسلة.
4. مرحلة النضوج (ما بعد 2001): تركز اهتمام هذه المرحلة على سبل إدارة علاقات مستدامة بين شركاء سلسلة التوريد عن طريق بناء شبكة متكاملة داخليا وخارجيا تعمل في إطار تعاون وتنسيق عمليات التخطيط و التنفيذ والمراقبة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تقييم أداء السلسلة كمدخل لتحسين الأداء.

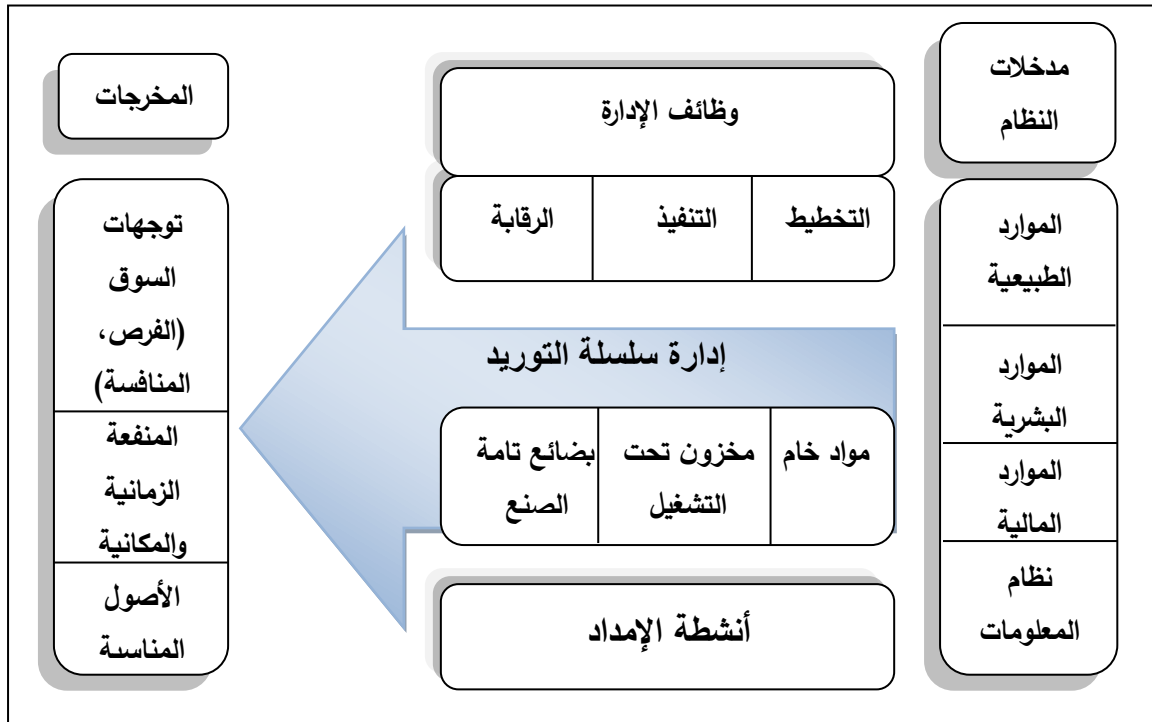
¹ Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 04th Edition, Published by Pearson Education Limited, London, UK, 2011, P01.

ثانياً: تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد

1- الإمداد: تعددت تعاريف الإمداد كثيراً وتطورت مفاهيمه بتطور المنظور الذي أصبح ينظر منه إلى الإمداد كوظيفة لها أهميتها في المؤسسة، فالإمداد هو تدفق المواد والمستلزمات من بداية طلبها في شكل مواد خام حتى تصل إلى العملاء في صورتها النهائية، بالتركيز على النشاطات المرتبطة بتسيير التدفقات المادية والمعلوماتية بحيث تكون مجتمعة وفق سلسلة طويلة حتى توضع التموينات في متناول المصلحة التجارية¹.

2- إدارة سلسلة التوريد: إدارة سلاسل الإمداد واحدة من أساليب الإدارة الجديدة والمتقدمة التي ظهرت وتطوّرت بسرعة في مختلف الصناعات في جميع أنحاء العالم، وأصبحت تمثل عاملاً مهماً وضرورياً في نجاح الشركات ومدى قدرتها على تقديم خدمات مميزة لعملائها، مع خفض التكاليف في الوقت نفسه لتستطيع المنافسة وتحقيق نجاحات مميزة.

الشكل (01): مكونات سلسلة التوريد



المصدر: إدارة شبكة التوريد، مدخل نظري، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ص 58

الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/2007000>

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد - مدخل تحسين العمليات -، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 13.

يوضح هذا الشكل أن سلسلة الإمداد شبكة متصلة من الأفراد والمنظمات والموارد والأنشطة والتكنولوجيات المشاركة في عملية التصنيع وبيع المنتجات أو الخدمات، تبدأ سلسلة الإمداد بتوصيل المواد الخام من المورد إلى المصنع وتنتهي بتوصيل المنتج النهائي أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، من بداية الإنشاء إلى البيع النهائي، كما يمكن لإدارة سلسلة الإمداد المناسبة أن تزيد من الإيرادات وتخفض التكاليف وتؤثر على المحصلة النهائية للشركة من خلال الكفاءات.

كما يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتتحكم بها من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي. وتعتمد على تكامل العمليات التسويقية¹ من حيث جمع المعلومات في كل مرحلة وصولاً إلى المستخدم النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً بالعودة إلى الموردين الأصليين. وبهذه الطريقة توفر سلاسل الإمداد المتطورة والديناميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء .

وتؤمن إدارة سلاسل الإمداد الموازنة بين العرض والطلب، وتجنب الخسائر الناتجة عن التفاوت بينهما من خلال إتباع طرق العلمية المبنية على دراسة البيانات السابقة وتقييم الوضع الحالي للسوق.

المطلب الثاني: أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

هناك عدة أدوات متاحة للمنظمات لتسهيل إدارة سلسلة التوريد ويمكن عرض بعض هذه الأدوات الرئيسية كما يلي:

1. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت): في عام (1992 م) توسع استخدام الإنترنت وأصبح متاحاً عالمياً، الأمر الذي ساعد على إحداث تطورات رئيسية لمختلف المنظمات و الإدارات، ومنها إدارة سلسلة التوريد، فبتطور شبكة المعلومات ودخولها سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة سنة (1997 م) بدأت تظهر أهمية المعلومات في خلق التعاون بين الأطراف المختلفة للسلسلة، وإحداث التكامل في علاقات العملاء مع المنظمات والموردين. فأصبحت التجارة الإلكترونية قناة جديدة من قنوات التسويق والتوزيع.

¹عمر قاسم، إدارة شبكة التوريد-مدخل نظري-، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، 2010، ص 65.

2. التبادل الإلكتروني للبيانات: على مدى العقد الأخير و الذي يتميز بظاهرة الاقتصاد الموحد ، وتعاضم التكنولوجيا وقوى السوق، ظهرت عملية إعادة ابتكار استراتيجيات سلسلة التوريد، وبعض هذه القوى تشمل عولمة الأعمال، التنوع في المنتج، و زيادة تعقيد شبكات التوريد واختصار دورات حياة المنتج.

ولتحقيق المميزات التنافسية فإن الشركات تسعى إلى تحقيق التنسيق والتعاون الأكبر مع المشاركين في سلسلة التوريد فيما يعرف بمدخل (تكامل سلسلة التوريد)، حيث صممت شبكات سلسلة التوريد بصورة أساسية لخدمة هدف الإنجاز السريع أو التعجيل بتلبية طلب العميل، والمساعدة في توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال وكذا النزود بالإجراءات النمطية الموضوعة حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

ويهدف وجود مصطلح الأعمال الإلكترونية إلى التعجيل بتحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد ، حيث يشير إلى التخطيط والتنفيذ للعمليات التي في مقدمة ونهاية السلسلة باستخدام الشبكة ،كما يساعد مدخل الأعمال الإلكترونية الشركات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة، التي تنشأ من الاستخدام الأفضل للأصول و الوصول بصورة أسرع إلى السوق، التخفيض في الوقت الكلي للإنجاز ، زيادة خدمة الاستجابة للعميل، اختراق أسواق جديدة، ومن ثم معدل عائد مرتفع على الأصول، و زيادة ثروة المالكين والمساهمين.

3. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد

الميزة الأفضل في برنامج إدارة سلسلة التوريد هي إمكانية تجزئته إلى مجموعة من التطبيقات، فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوى على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص وأفضل طريقة لانجاز برنامج إدارة سلسلة التوريد هو عن طريق إعداد برنامج يساعد في التخطيط للسلسلة وأخر يساعد في تنفيذ خطوات سلسلة التوريد ذاتها ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:¹

أ: برنامج تخطيط سلسلة التوريد: يستخدم هذا البرنامج اللوغاريتم والرياضيات للمساعدة في تحسين تدفق وكفاءة سلسلة التوريد، وكذا تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن، ويعتمد هذا البرنامج على دقة المعلومات حيث يتم تحديث المعلومات أول بأول عن طلبات العملاء وطاقة التصنيع وفترات تسليم المنتجات.

كما توجد هناك تطبيقات متاحة لتخطيط المكونات أو العناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد وهى: الخطة والمصدر والصنع والتسليم والمردودات ، حيث تحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة لإشباع طلبات العملاء المختلفة.

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 23-25

وقد تذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك حيث يضم هذا البرنامج عدة برامج فرعية هي:

❖ **برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد:** يعتبر تخطيط الاحتياجات من المواد أداة من الأدوات الفعالة والتي تستخدم في إدارة سلسلة التوريد، حيث يبنى على فلسفة أن كل مادة خام وجزء أو أجزاء تجميعية مطلوبة في الإنتاج يجب أن تصل بصورة متزامنة كما يساعد ذلك في عملية التخطيط والتنسيق لسلسلة التوريد بالمنظمة.

ويرتبط التخطيط الفعال للاحتياجات من المواد بالإنجاز السريع للطلب، حيث يسمح بوضع عملية التصنيع في قلب أداء سلسلة التوريد¹، ففي المصنع تجتمع كل عناصر سلسلة التوريد مع بعضها حيث التخطيط والتسويق والمبيعات والمشتريات والتوزيع تندمج مع بعضها في وحدات متبادلة، فيحقق كل ذلك قيمة مضافة لكل من الشركة والعميل النهائي، وتنشأ المعلومات عن عملية التصنيع، التفاصيل الفنية، الدقة، وكذلك الوقت الفعلي للإنتاج، علاوة على ذلك القيمة المحققة من جميع المشاركين عبر سلسلة التوريد، هذه المعلومات تظل كامنة بصورة رئيسية في قلب وجوهر برامج التخطيط والجدولة المتقدمة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار التعاوني لجدولة الإنتاج ومقابلة توقعات طلب العميل.

❖ **برنامج تخطيط موارد المنشأة:** يساعد هذا البرنامج المنظمات على تعظيم العوائد المحققة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الثابتة اللازمة للتوريد بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الربط بين أماكن الطلب وأشكال الشحن والتشغيل المرحلي للطاقة².

❖ **برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع:** هو نظام ضروري لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع حيث يعتبر امتداد لمفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد، ويقسم هذا النظام المخزون إلى مجموعات مختلفة من المخازن حيث يبدأ مع الطلب في نهاية قناة التوزيع والعمل للخلف من خلال نظام التخزين لتحقيق توقيت مرحلي لإحلال الجداول اللازمة لتحرك المخزون خلال شبكة التخزين أو المخازن، كما يستخدم لتخطيط وتنسيق النقل والتخزين والعمالة والمعدات والتدفقات المالية.

¹ أمين حلمي كامل، التخطيط و التطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة، منشورات مركز البحوث الصناعية، مصر، 2009، ص156.

² عدي ياسر دماج وآخرون،دراسة تحليلية حول ERP ،جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2014، ص 18.

ب: برنامج تنفيذ سلسلة التوريد: يقوم البرنامج التنفيذي لإدارة سلاسل التوريد بالتشغيل الأوتوماتيكي لمكوناتها الخمسة وتنفيذ مختلف الخطوات، بالشكل المبسط، ويتم ذلك إلكترونياً بدءاً من طلبات الزبائن إلى الموردين اللازمين لتوفير احتياجات التصنيع.

المطلب الثالث: عناصر ومراحل إدارة سلسلة التوريد

أولاً: عناصر إدارة سلسلة التوريد

1. **الخطة (العميل):** تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي¹:

أ- العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2. **المصدر (الوسيط):** هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعية لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3. **الصنع:** ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج 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 ثلاثة عناصر فرعية:

أ- التصميم: وهو دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 22.

4. التسليم: ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistiques أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

1. الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
2. تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.
3. التكويد.
4. اكتمال ودقة الأوامر – أي عدم وجود أوامر مرتجعة.
5. المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .

ثانيا: مراحل إدارة سلسلة التوريد

المرحلة الأولى: إدارة عمليات الشراء والعلاقات مع الموردين:

1. مفهوم إدارة عمليات الشراء: تعد إدارة الشراء مجموعة من الأنشطة والمهام التي تمكن المؤسسة من الحصول على مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية بشروط تنافسية وفي ظل علاقات الثقة التي تحكمها المصالح المشتركة بين المؤسسة ومورديها.¹
- و في الواقع فإن كافة الدوائر والأقسام تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة رغم أنها من المهام المباشرة لإدارة المشتريات ، التي لها المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد ، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى، من خلال الاتصالات المستمرة بها والاسترشاد بآراء العاملين فيها بهدف تحقيق التكامل والفهم المتبادل والاتفاق على التفاصيل المتعلقة بالكميات والنوعيات لاحتياجات المؤسسة

¹ غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص24.

الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى تحديد البدائل المتاحة لتوفير هذه الاحتياجات على المدى الطويل عن طريق اختيار أفضل الموردين والحفاظ على مصادر التمويل ورصد اتجاهات السوق للمساعدة في تطوير منتجات المؤسسة والحفاظ على توازن الجودة / القيمة.

2. مراحل وأهداف إدارة عمليات الشراء :

أ- **الشراء عند الحاجة:** وتعني الرجوع إلى المخازن والتحقق من الحاجة إلى المواد قبل تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة لها (دائرة الإنتاج) وكذا تحديد مواصفات تلك المواد وتحديد أسعارها لمطابقتها عند الاستلام¹.

ب- **الحصر والمفاضلة بين بدائل الموردين:** تعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة لتقييمهم و المفاضلة بينهم لاختيار أفضل المواصفات التي يستطيع هؤلاء الموردين تقديمها، من حيث الجودة، السعر، الكمية، وإمكانية توفيرها في الوقت المناسب.

كما يمكن الاعتماد على عدة عناصر لإجراء تلك المفاضلة، من بينها²:

❖ القدرات التصنيعية والفنية: وتعني مقدرة المورد على صنع وتلبية المنتجات والمواد حسب المواصفات التي يحددها ويرغب بها المشتري.

❖ الاعتمادية: و تعني مكانة المورد وقوته المالية ودرجة التزامه ووفائه تجاه المؤسسة.

❖ موقع المورد: حيث أن القرب من المورد يحقق السرعة في عمليات التوريد خاصة في الحالات الطارئة كما يساهم في التقليل من المصاريف وتكلفة الشراء.

❖ خدمات ما بعد البيع: يتعلق الأمر ببعض المنتجات ذات الخصائص الفنية التي تستوجب استبدال احد أجزائها أو مكوناتها بعد فترة من الاستخدام، لذا يتوجب على المورد امتلاك المقدرة على ضمان وتقديم الخدمات ما بعد البيع.

ج- **مراقبة التموينات:** أي فحص ما تم توريده عن طريق المسح الشامل أو الفحص بالعينة بناء على طبيعة العلاقة بين الطرفين وتوافر ضبط الجودة والثقة المتبادلة.

د - **مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين:** تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين بل وحتى بين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف

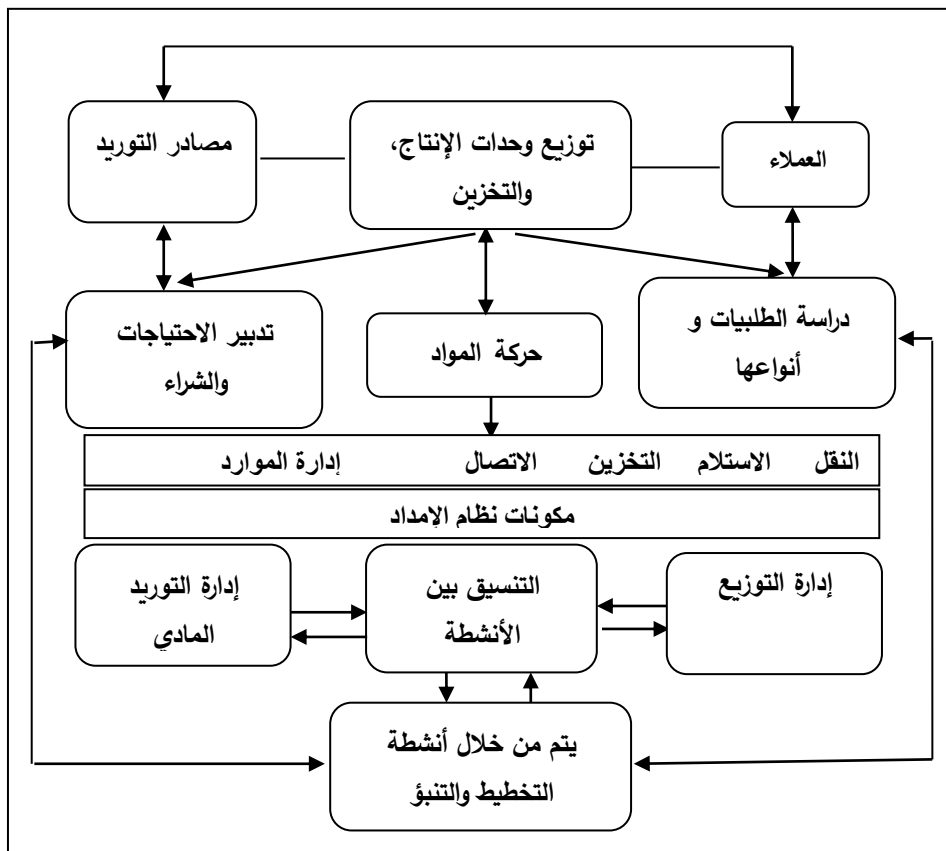
¹ مهدي حسن زوليف، علي سليم العلوانة، إدارة الشراء و التخزين، الطبعة الأولى، دار اجنادين للنشر والإشهار، الأردن، 2007، ص 16.

² عزوز منير، اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 24.

الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، والسرعة في الاستجابة لطلبات العميل النهائي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات ، و تبادل المعلومات لتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد، وتحسين أداءها.

هـ- تقييم أداء وظيفة الشراء: وهو الوقوف على مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها ضمن الهدف الكلي للمشروع، وكيفية قيامها بالمهام الموكلة إليها، استنادا إلى مجموعة من المعايير كمقياس كفاءة الانجاز بمقارنة الانجاز الفعلي مع الانجاز المتوقع ومن ثم تشخيص الانحرافات بغية تصحيحها¹.

1. الشكل (02): تداخل المهام بين مكونات إدارة سلسلة التوريد



المصدر: عبد الغفار حنفي، «أساسيات إدارة الإمداد»، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 21

3. أهمية العلاقات مع الموردين: تتجه معظم الشركات والمؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين والتفاعل المتداخل والنشط عن طريق علاقات التعاون والشراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تتجح هذه العلاقة لابد أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والرؤية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد (الشراء والتخزين)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 115.

الطرف الآخر من حيث نقاط القوة والضعف ، وحل المشكلات المشتركة مما يؤدي إلى ديمومة العلاقات طويلة الأمد متخذة الأشكال التالية¹:

• **المفاوضات:** تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وان هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين وما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الآخر بحسب القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف، فمن الطبيعي أن تحاول الشركة تخفيض أسعار الموردين ، في حين يمارس هذا الأخير ضغوطا معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يقدمها ويحددها.

• **الشراكة:** إن وجود علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد يعتمد على توافر عدة عناصر من بينها المشاركة بالنجاح والتعلم المشترك والمنفعة والثقة المتبادلة.

• **التعاون:** ويعني أن الشركة تتشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية بالطلب المستقبلي ، وفي المقابل يسمح هذا التعاون للشركة بزيارة مصانع الموردين واقتراح أساليب تحسين التوريد وفتح أبواب الابتكار وخفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والعمل يد بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته.

المرحلة الثانية: إدارة سلسلة التوريد وأنشطة دعم العمليات الإنتاجية

أولاً: وظيفة التخزين

1. **مفهوم وأهمية وظيفة التخزين:** « التخزين هو عملية الاحتفاظ بالمواد الخام و الأجزاء والسلع الوسيطة و كذا الوحدات تحت التشغيل والمنتجات النهائية، مع العناية بها لفترة زمنية لحين الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن للأموال و بأقل تكلفة لأن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل² ».

لذا تكتسب وظيفة التخزين أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية فهي تؤثر تأثيرا كبيرا أو مباشر في العمليات الإنتاجية ذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها، و بالتالي المحافظة على الإمداد الدائم والمنظم لورشات التشغيل، و لاشك أن إهمال هذه الوظيفة يترتب

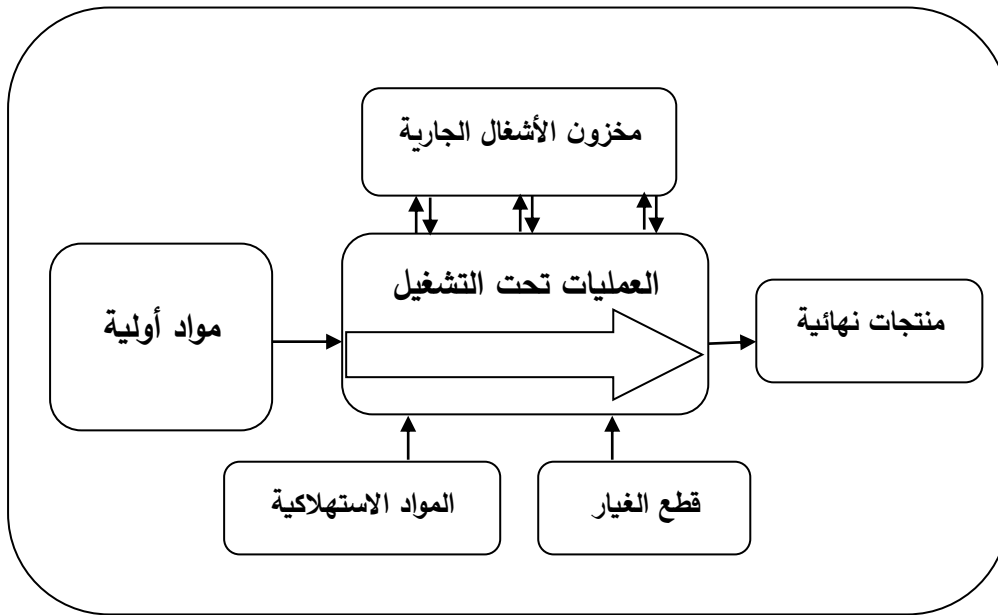
¹ تركي دهمان البرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 34-35.

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص 159.

عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج عامة، والنشاط التسويقي خاصة، لأنها تقوم باستقبال السلع النهائية و المحافظة عليها لحين تسويقها.

2. مركبات وأشكال المخزونات: تتحمل إدارة المخزونات مسؤولية تدعيم العملية الإنتاجية من خلال توفير مختلف المستلزمات الضرورية لسير العملية الإنتاجية في مختلف مراحلها وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة أنواع من المخزونات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي¹:

الشكل (03): أشكال المخزونات



Source : Donald Waters, Inventory Control and Management, Published by John Wiley & Sons Ltd United Kingdom, 2003, P10.

أ: مواد خام: تستخدم لإنتاج منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.

ب: منتجات نهائية: يمكن بيعها للزبون النهائي وتستخدم لتغطية الطلب غير المنتبأ به.

ج: مخزون تحت التشغيل: وهي المواد المحولة جزئياً في انتظار التجميع النهائي.

د: مخزون المواد لغرض الاستهلاك: وهي المواد المساعدة التي تستخدم مرة واحدة كمواد التنظيف والتغليظ.

هـ: مواد الصيانة و الإصلاح و قطع الغيار: وهي ضرورية لديمومة سير العملية الإنتاجية.

¹ عزوز منير، مرجع سابق، ص 29.

3. تكاليف المخزون: ويمكن تبويبها على النحو التالي:

أ: تكاليف الحصول على المواد: وتشمل الرواتب، الفواتير، نفقات مراجعة ومتابعة أوامر الشراء.
 ب: تكاليف التخزين: مثل نفقات التدفئة والتبريد والإنارة، وتكاليف تجميد رأس المال، وتكاليف التلف والتأمين...

ج: تكاليف نفاذ المخزون: فبالإضافة إلى الخسائر التي تلحق المؤسسة نتيجة لتضييع فرصة البيع يأتي على عاتقها دفع التعويضات إلى زبائنها بسبب التأخر في تسليم المنتجات حسب تاريخ التسليم.

4. الرقابة على المخزون: وتنقسم إلى ثلاث نظم هي¹:

أ. نظام التخزين في وعائين مختلفين: حيث يقسم المخزون إلى مجموعتين منفصلتين في موقعين مختلفين ، يستخدم المخزون الأول حتى ينتهي حيث يعد ذلك إشارة تلقائية لإعادة التوريد، حينها يبدأ استخدام المخزون الثاني لمواجهة الطلب أثناء فترة إعادة التوريد للموقع الأول.

ب. النظام الدوري: من أكثر نظم الرقابة شيوعاً واستخداماً، ويسمى بنظام الرقابة الدورية المنتظمة، ويقوم على أساس إصدار أوامر توريد على فترات زمنية دورية، وكلما زاد عد هذه الفترات انخفضت الكمية المطلوبة والعكس صحيح.

ج. نظام الكمية الثابتة: يقوم هذا النظام على إصدار أوامر توريد بكميات ثابتة على فترات زمنية متغيرة وتتوقف الكمية المطلوبة على مقدار الكمية الاقتصادية للشراء.

5. طرق تقييم تكلفة المخزون: هناك عدة طرق من أشهرها:

أ. القادم أولاً يخرج أولاً FIFO: أي ما تم شراؤه أولاً هو ما يتم بيعه أو استخدامه أولاً لذلك فهي طريقة لا تعكس الأسعار الحقيقية في السوق.

ب. القادم أخيراً يخرج أولاً LIFO: وهي عكس الطريقة الأولى حيث يباع أو يستخدم العنصر القادم أخيراً.

ج. متوسط التكلفة (Average Cost): ويتم تقييم المواد على أساس متوسط التكلفة لجميع العناصر.

¹ فراس نايف عليان، إدارة المخازن، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 40.

ثانيا: وظيفة النقل

يمثل النقل احد الأنشطة اللوجيستية الرئيسية في أي منشأة صناعية لما يحققه من الربط بين أطراف متعددة، حيث يربط بين الموردين والمنشأة من جانب، وبين المنشأة وأسواقها من جانب آخر وبين المنشأة وفروعها بالإضافة إلى النقل الداخلي بين وحدات الإنتاج المختلفة للمنشأة، وهناك أربعة أنواع من النقل:

1. النقل البري: ويتم ذلك عن طريق¹:

أ. **السكة الحديدية** : تحتل مكانة مميزة في عمليات النقل خاصة في حالة البضائع ذات الأحجام الضخمة والطلبات المجمعّة التي تكون محطة وصولها واحدة، مع تكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بوسائل أخرى.
 ب. **الشاحنات**: وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الحمولة ومسافة النقل، يمكن امتلاكها أو التعاقد مع شركات أخرى للحصول على هذه الخدمة، وتتسم بالسرعة النسبية مع ارتفاع تكلفتها.

2. **النقل الجوي**: ترجع أهمية استخدام النقل الجوي إلى انخفاض نسبة التلف والفاقد للشحنات المنقولة بالطائرة، إضافة إلى السرعة الفائقة مقارنة بالوسائل الأخرى رغم محدودية البضائع والأحجام عند استعمال هذه الوسيلة زيادة على الارتفاع الباهظ للتكلفة .

3. **النقل البحري**: أدى تحرير التجارة الدولية من قيودها مع التقدم التكنولوجي في صناعة المواصلات إلى تبوأ النقل البحري مكانة مرموقة وصاحب ذلك تغيرات سريعة في السفن لزيادة حمولتها وسرعتها لمواكبة حجم التبادل.
 4. **النقل بالأنابيب**: يقتصر استخدام النقل بالأنابيب على نوع معين من المنتجات مثل منتجات البترول و الغاز، والبتروكيماويات، والسلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية.

ثالثا: المناولة

تشير عملية المناولة إلى عملية تحريك أو نقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لأخر وذلك استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو حركة المخزون الداخلية، وهذا يعني تفريغ مركبات النقل وتحميلها وتحريك المواد من وإلى المخزن مع معرفة مواقعها فيه. وتنقسم أنظمة المناولة إلى قسمين:

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2011، ص 151-161

1. المناولة الميكانيكية (يدوية): يستخدم فيها وسائل مناولة آلية ونصف آلية تعتمد بشكل مباشر على الجهد البشري الذي يستخدم وسائل مناولة بسيطة منخفضة الثمن مناسبة للمواد الخفيفة والمخازن الضيقة أو القريبة من مكان التشغيل.

2. المناولة الآلية: عادة ما تستخدم في المشاريع الكبيرة والمواد الثقيلة وتكون ذات كفاءة عالية نظرا لاستعمال المعدات بدلا من العمالة.

ويمكن تقييم كفاءة وفعالية نظام المناولة من خلال نسبة أو معدل الوقت المستغرق في المناولة منسوبا إلى الوقت المستغرق في الإنتاج أو من خلال حساب تكلفة نقل الوحدة بالإضافة إلى استخدام مؤشرات استغلال الأجهزة ومقارنته مع معدلات سابقة أو معدلات مؤسسة منافسة.

رابعا: وظيفة التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة، كما يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجيستيات ويتحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك، لذا لا بد من تصميمه بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت¹.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن التغليف هو النشاط الضروري لحماية المنتجات وسلامتها من التلف كما يضمن كفاءة وفعالية النقل والتخزين وعمليات التجزئة والاستهلاك فيحقق للزبون الأمان سواء في مرحلة الاستعمال أو ما بعد الاستعمال إذ لا يجب التخلص منه أن يسبب أي آثار أو أضرار بيئية جانبية.

ومن خلال وظيفة التغليف تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- ❖ أهداف الحماية: أي قدرة الغلاف على حماية المنتج و الحفاظ على خصائصه خلال عملية التوزيع.
- ❖ أهداف التوزيع: إن قوة الغلاف وحجمه وشكله تعد من العوامل الرئيسية التي تحدد شكل ونوع أدوات المناولة ومعدات التخزين المطلوبة، فزيادة حجم الغلاف مثلا يعني زيادة الوحدات المنقولة من السلع وبالتالي تقليل عدد مرات النقل والمناولة المطلوبة لتحريك حجم معين من المنتجات.

¹ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 235.

² عزوز منير، مرجع سابق، ص 33.

الأهداف الترويجية: يستخدم كأداة أساسية لترويج المبيعات من خلال الرسائل التي يرغب المنتج في إرسالها المستهلكين كالأسعار والمزايا الخاصة بالسلعة، وبالإضافة إلى الرسالة الإعلانية للغلاف فإنه يساعد على جذب أنظار واهتمامات المستهلكين وبالتالي فهو يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: إدارة العلاقات مع الزبائن

إن تحقيق هدف الحفاظ وتنمية الزبائن يعد من أهم مبررات وجود إدارة سلسلة التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن التي يتمحور هدفها الرئيسي في استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم عن طريق تلبية حاجياتهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة بالجودة والسعر المناسبين¹.

1. مفهوم العلاقات مع الزبائن: تسمح إدارة العلاقات مع الزبائن بالحصول على أفضل المعلومات عن قيم الزبائن، سلوكهم، حاجاتهم و تفضيلاتهم ، وهذا من شأنه تحديد الزبائن المحتملين والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين وتوقع حاجاتهم وسلوكياتهم. لذا عرفها الكاتب swift على أنها "منهج لفهم سلوك الزبون من خلال اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء المتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحيته"²

2. أشكال إدارة العلاقات مع الزبائن: تأخذ عدة أشكال وأنماط من بينها:

أ. نظام إدارة علاقات الزبائن التشغيلية: يقوم هذا النظام على التفاعل المباشر مع الزبائن من خلال تدعيم المكاتب الأمامية مثل الموظفين ومراكز الاتصال.

ب. نظام إدارة علاقات الزبائن التحليلية: يتم بناء هذا النظام على أساس النظام السابق ليقوم بجمع المعلومات عن شرائح الزبائن وسلوكهم باستخدام الأساليب الإحصائية وتجميع بيانات المبيعات والأرباح لاستعمالها لأغراض الإدارة والتقييم.

ج. نظام إدارة علاقات الزبائن التعاونية: إن فلسفة المشاركة في إدارة العلاقات مع الزبائن الغرض منه هو تحسين مستويات الخدمة للعميل وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق وحدات البيع والتسويق والدعم الفني المتبادل.

3. التوزيع المادي للمنتجات: يساهم التوزيع في تقديم خدمة فعالة للزبون عن طريق تخزين المنتجات في أماكن ملائمة لشحنها للوسطاء، وخلق المنفعة الزمنية فضلا عن توفير المنفعة المكانية من خلال وظيفة النقل

¹ ثامر البكري، احمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015، ص 37.

² هشام سيد سليمان، إدارة العلاقات مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة الأفاق الجديدة للدراسات التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2010، ص 61.

فإرضاء الزبون يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى إتاحة المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدققها بواسطة أنشطة التوزيع المادي المختلفة.

ويعرف دافسون " davidson " القناة التوزيعية بأنها: "مجموعة من المؤسسات المترابطة لتسهيل عملية توفير المنتجات إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين"¹، وتتضمن قناة التوزيع جميع الوكلاء والوسطاء المختلفين الذين يؤلفون جسرا بين المنتج والمستهلك، ويمكن أن نميز بين نوعين من التوزيع:²

أ. التوزيع المباشر: يتم توزيع المنتجات عن طريق فروع البيع التي تمتلكها أو تديرها المؤسسة أو عن طريق مندوبي البيع التابعين لها .

ب. التوزيع غير المباشر: يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج والمستخدم النهائي.

ومن خلال التوزيع تهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- ❖ تحقيق المنفعة من خلال تسهيل وصول المنتجات إلى المستهلكين وإشباع رغباتهم .
- ❖ ربط الوكلاء والوسطاء وتسهيل عملية التحكم في مختلف التدفقات المالية والمادية والمعلوماتية التي من شأنها أن تساعد إدارة سلسلة التوريد أن تحقق أهدافها.
- ❖ تقاسم الوسطاء مع المؤسسة بعض المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار فضلا عن التلف والضياع.
- إثارة الطلب عن طريق جهود البيع الشخصي، الإعلان والترويج.

المرحلة الرابعة: نظام معلومات سلسلة التوريد

يعرف نظام المعلومات على انه مجموعة مترابطة من المكونات التي تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والتحكم، لمساعدة الموردين والعمالين على حل المشكلات والاطلاع على المعلومات حول المنتج والخدمات التسويقية والأسعار ويمكن الإدارة من الاتصال مع الزبائن وإدارة الطلبات والاتصال مع الموردين وتبادل البيانات وطلبات الشراء لزيادة القدرة على متابعة عملية الإنتاج وحالة المستودعات لدى الموردين³.

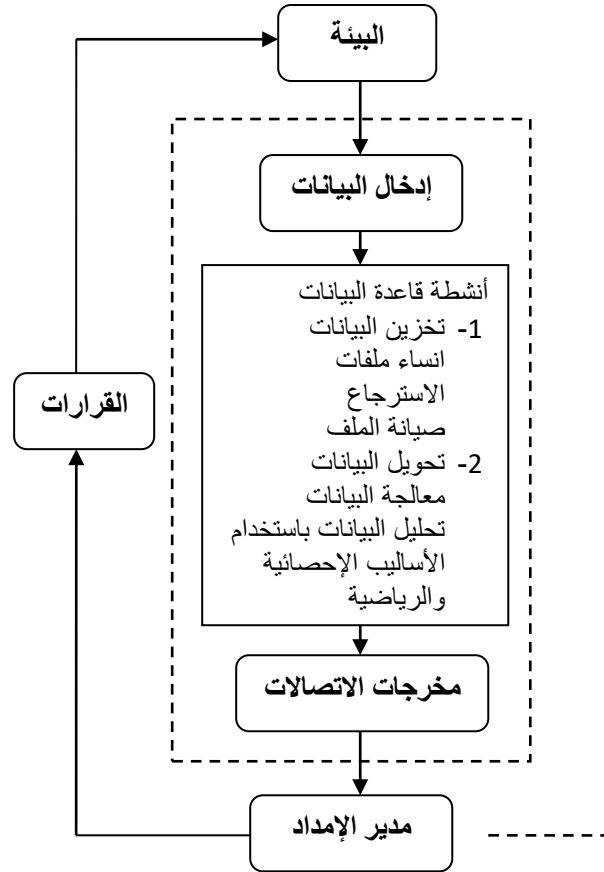
¹ زكرياء احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

² جمال الجدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية للسراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 341.

³ علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 57-59.

وعليه فإن استعمال نظم إدارة المعلومات يفيد إدارة الأعمال في تقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز الأعمال، بالإضافة إلى المساعدة على توقع المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية.¹

الشكل (04): نظام المعلومات الامدادى



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 147

المطلب الرابع: التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد

ظهرت العديد من التوجهات الحديثة التي تسعى إلى توجيه سلسلة التوريد إلى تحقيق هدف ما أو كاستجابة للتغيرات و للتطورات التكنولوجية والحاجة الماسة لمواكبتها ومنها ما يلي:

1. سلسلة التوريد العكسية: يعرف التخطيط العكسي بأنه "عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والمنتجات الجاهزة وكل المعلومات المتعلقة بها من نقطة الاستهلاك حتى نقطة المصدر.

¹ عزوز منير، مرجع سابق، ص 37.

و يشمل أيضا تكلفة المنتجات المعيبة المسترجعة والعمل على تقليلها مستقبلا من خلال دراسة أسباب وجود الأخطاء ومعالجتها، كما يعمل على استيعاب بقايا المنتجات والعمل على إعادة تدويرها بأقل التكاليف.

2. سلسلة التوريد الالكترونية: مصطلح سلسلة التوريد الالكترونية ناتج أساسا عن تأثير الانترنت في تكامل عمليات الأعمال ما بين المؤسسة والزبون النهائي¹ والمريدين الرئيسيين الذين يزودون المؤسسة بالمنتجات والمعلومات التي تضيف قيمة للزبائن وأصحاب المصالح، معتمدة في ذلك عدة برامج الكترونية ومنها :

- ✓ برنامج تخطيط الاحتياجات من الموارد.
- ✓ برنامج تخطيط موارد المنشأة.
- ✓ برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع.
- ✓ برنامج تنفيذ سلسلة التوريد.

3. إدارة سلسلة التوريد والشراكة: إن تحقيق المنافع وجعل سلسلة التوريد أكثر تنافسية يأتي من خلال ما توفره السلسلة من معلومات لازمة وكافية لذلك وهذا عن طريق اتفاقات شراكة بين أعضائها مما يؤدي إلى بناء سلسلة القيمة التي تهدف إلى خفض التكاليف².

والأمر الأهم هو ما يتعلق بالشراكة الخارجية و قيام المؤسسة بعلاقات شراكة دائمة مع شركائها في سلسلة التوريد ، عن طريق إستراتيجية تبادل المعلومات والمسؤوليات في الأمد الطويل، والعمل كفريق واحد عن طريق التنسيق والتفاوض واللجوء إلى الحلول الودية³.

4. سلسلة التوريد الخضراء: تعد من أهم المفاهيم الحديثة و تعني دمج التفكير البيئي في إدارة سلسلة التوريد، بما في ذلك تصميم المنتجات وتحديد مصادر التوريد، فضلا عن إدارة العمر الافتراضي للمنتج. وتهدف هذه السلسلة إلى التقليل أو القضاء على الفاقد بما في ذلك المواد الكيماوية الخطرة ، الإنبعاثات الغازية والنفايات الصلبة، لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة من جهة وأولويات حماية البيئة من جهة أخرى

¹ احمد أكرم الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

² احمد محمود الجبري، محمود عبد الفتاح رزق، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودعم الميزة التنافسية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، مصر، 2012، ص 651

³ هاني جزاع ارتيمة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد-دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 206، ص 67.

المطلب الأول: مهام وأهمية إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات زادت أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخطوط ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في السلسلة أصبح لديهم القدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. وعلى سبيل المثال تزودنا البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وخالصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء و الزيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد¹.

وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة منها:

1. تخفيض تكلفة التوريد.
2. تحسين الربح الحدي للمنتج .
3. زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات) .
4. عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد) .

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد فربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف، ولكنه يشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

1. **كسب العملاء:** أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء وكسب ولائهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأنها ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه²

¹ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص350.

² James Stone, The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply Chains, Dissertation Phd in Business, Aston University, Birmingham, United Kingdom, January, 2011_P14.

2. تخفيض التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الوفرة، والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي عن طريق زيادة الربحية، كما تضمن أيضا شحن الكميات إلى الخارج بأقل الأسعار وذلك بتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشحن القادرة على ضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3. رفع القيمة السوقية: أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي: نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة¹.

وفى سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

4. تدنية التكاليف الرأسمالية: فى سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم فإن المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

5. رفع الوفرة الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

كما يؤدي الفهم الأكثر وضوحاً لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض الفوائد والنتائج منها²:

(1) مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة سلاسل التوريد المبدئية، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الشركات عموماً في تحقيق أهدافها، فالدراسات الحديثة أظهرت أن 91% من المنتجين في أمريكا الشمالية يرون أن إدارة سلسلة التوريد أمر حيوي وضروري جداً لنجاح الشركات.

¹ هاني جراح ارتيمة، مرجع سابق، ص 67

² ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 15.

- (2) العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق.
 - (3) اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق.
 - (4) تحقيق الاتصال بصورة أفضل.
 - (5) تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين.
 - (6) رفع مستويات الشراء الخارجي .
 - (7) تخفيض تكاليف النقل.
 - (8) زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة في سلسلة التوريد موضحة في الجدول التالي:

جدول (1) فوائد وعقبات التحسينات في سلسلة التوريد

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
كبر حجم المخزون	- تخفيض حجم المخزون، تكرار أكثر للطلب، البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن	- تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون	- زيادة تكاليف الطلب - زيادة تكاليف المورد
طول فترات التوريد	- إلغاء بعض المراحل الوسيطة - التخزين الضروري لنضج المنتج	- سرعة الاستجابة - سرعة الاستجابة	- من المحتمل عدم جدواها - من المحتمل تشجيع الوظائف
كبر عدد الأجزاء	- التصميم القياسي	- الاحتفاظ ببعض الأجزاء - الطلب صغير الحجم	- درجة تنوع أقل
التكلفة والجودة	- الشراء الخارجي	- تخفيض التكلفة - رفع درجة الجودة - التركيز على العمليات	- عدم القدرة على الرقابة
القابلية للتغيير	- فترات توريد أقل - تنبؤ أفضل - تخفيض التغيير في المنتج والخدمة	- قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض	- تغيير أقل

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي ، مصدر سبق ذكره، ص 18.

المطلب الثاني: أسس تقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد

أولاً: مفهوم وأهداف تقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد

ترتبط فعالية إدارة سلسلة التوريد بمجموعة من المزايا المتعلقة بتحسين نوعية الخدمة للزبائن وزيادة ربحية المؤسسة في ظل تدنية التكاليف بالإضافة إلى دعم الإدارة في عملية قياس الأداء واتخاذ القرارات.

وتهدف هذه الإدارة إلى أن تكون نتائج أعمالها وفق ما خطط له دون تسجيل انحرافات تؤثر سلباً في الأداء العام للسلسلة ، مما يجعلها تتميز بالتوازن في تحقيق الأهداف بين شركائها على أساس تقاسم المنافع والمخاطر، ويمكن الحكم على مدى نجاحها من خلال تسجيل تطور ايجابي في مؤشرات قياس نتائجها زمنياً.¹

ثانياً: تكاليف إدارة سلسلة التوريد

تعرف تكاليف بأنها مجموعة من التكاليف المرتبطة بعمليات التخطيط وإدارة الموارد وتكاليف تسليم المنتجات بالإضافة إلى تكاليف عمليات الاسترجاع فهي عملية إدارية يتم بموجبها تتبع تكاليف السلسلة من أجل قياسها واتخاذ قرار حول سبل تدنيها.

1. طريقة التكلفة التقريبية: وهي عبارة عن جداول تشمل ما يلي:²

أ. تحديد حاجات ورغبات الزبائن أعضاء السلسلة عن طريق الاستفادة من البحوث التسويقية والخبرات السابقة للإدارة.

ب. تحديد تشكيلة المنتجات البديلة المتاحة

ج. تحديد مكونات كل بديل لكل منتج من المنتجات البديلة، واستبعاد المنتجات المغالى فيها على حساب التكلفة

مع الفصل بين تكاليف المنتج وبين تكاليف العمليات الصناعية مما يؤدي إلى تجنب التعقيدات وتخفيض

أوقات التجميع والتصنيع ومن ثم تخفيض التكاليف.

د. تحديد الأنشطة اللازمة لإتمام كل مستوى من مستويات الانجاز مع الأخذ بعين الاعتبار فقط الأنشطة التي

تضيف قيمة للمنتج.

¹ عزوز منير، مرجع سابق، ص 40.

² محمود عبد الفتاح إبراهيم، جداول التكلفة أداة لتدني تكاليف سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2، المجلد 30، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص 21.

هـ. تحديد بدائل الموردين أعضاء السلسلة للاستفادة من أساليب إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية للعلاقات مع أعضاء سلسلة التوريد.

2. طريقة التكلفة التفصيلية: تتضمن تقديرات تفصيلية لعناصر تكاليف المنتج ومكوناته في ظل البدائل المختلفة للتصميم، وتساعد على توفير بيانات مفصلة ودقيقة للتكاليف، مما يساعد متخذي القرار على اختيار أفضل التصميمات بأقل تكلفة.

إذن من خلال هذه الجداول يسهل على المؤسسة إدارة وقياس تكاليف سلسلة التوريد بالاعتماد على التنبؤ قبل البدء في عملية الإنتاج، إلا أن وجه الاختلاف يظهر في كون الطريقة الأولى تعتمد في تقدير التكاليف عكسياً من الزبون إلى المورد، من خلال حساب تكاليف الطلبات بدقة¹ و عليه نستطيع القول أن طريقة التكاليف التقريبية طريقة تتلاءم مع أسلوب الإنتاج حسب الطلب، أما طريقة التكاليف التفصيلية فتلاءم أسلوب الإنتاج المستمر واعتمادها يتطلب إنتاج منتجات تنافسية ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة من خلالها احتكار السوق.

وفي ما يلي جدول يوضح كيفية حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة التوريد وطريقة حسابها:

جدول رقم (2): حساب مختلف تكاليف إدارة سلسلة التوريد

التكلفة (المؤشر)	طريقة حسابها
تكلفة التصنيع	تكلفة المواد + تكلفة الاختبار + الأجر + تكاليف الآلات والبناءات و الهياكل
تكلفة الإدارة	التكاليف الإدارية لمعالجة الطلبات + التكاليف البشرية المتعلقة بمعالجة المشتريات + تكاليف المنازعات + التكاليف المقترنة بدعم سلسلة التوريد (مصاريف المكاتب والمدراء)
تكلفة التخزين	مصاريف تفتيش السلع الواردة + مصاريف عمال المخازن + مصاريف الهياكل
تكلفة التوزيع	مصاريف الشحن + مصاريف المراقبة + مصاريف التسليم + مصاريف التأمين + مصاريف الاعتماد + مصاريف التصفية النهائية للعملية
تكلفة رأس المال	تكلفة تعطيل رأس المال بالمخازن + تكلفة تعطيل رأس المال أثناء عملية النقل + تكلفة تعطيل رأس المال عند البيع على الحساب

المصدر: عزوز منير، مرجع سابق، ص 42.

¹ محمود عبد الفتاح إبراهيم، مرجع سابق، ص 20.

ثالثا: مؤشرات النقل والتوزيع

هناك مجموعة من المقاييس التي تقوم بإعطاء صورة صحيحة عن واقع أداء نشاط النقل والتوزيع بالمؤسسة الأمر الذي يمكن من الإجراءات التصحيحية لمواجهة الانحرافات وفي ما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات:¹

1. كفاءة تسويق الوحدة الواحدة من المبيعات: ويمثل معيار ما تحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف

$$\text{التوزيع} = \frac{\text{تكاليف التوزيع}}{\text{كمية المبيعات}}$$

2. تكلفة نقل الوحدة الواحدة من المبيعات: يدل هذا المعيار على ما تحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من

$$\text{تكاليف التوزيع} = \frac{\text{تكاليف النقل}}{\text{كمية المبيعات}}$$

3. كفاءة مستوى النقل: وتمثل الكفاءة النوعية لجهاز النقل من خلال معرفة عدد الوحدات التالفة بسبب سوء

$$\text{النقل} = 1 - \frac{\text{كمية الوحدات التالفة من الوحدات المباعة بسبب سوء النقل}}{\text{كمية المبيعات}}$$

4. كفاءة النقل في تلبية الطلبات: أي مدى استجابة جهاز التوزيع والنقل في تلبية الطلبات وتسليمها في

$$\text{مواعيدها} = \frac{\text{الطلبات المسلمة من المبيعات في مواعيدها}}{\text{اجمالي عدد طلبات المبيعات}}$$

5. نسبة عدد عمال النقل والتوزيع: تشير هذه النسبة إلى ما يشكله عمال النقل والتوزيع من مجموع عدد

$$\text{العاملين في الوحدة الاقتصادية} = \frac{\text{عدد عمال التوزيع و النقل في النشاط الطبيعي}}{\text{عدد العاملين}}$$

رابعا: مخاطر إدارة سلسلة التوريد

يعرف خطر سلسلة التوريد على انه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع أحداث لها تأثير سلبي على أداء السلسلة مما يؤدي إلى زيادة التكلفة وانخفاض الأرباح وفقدان الزبائن، وهناك عدة مخاطر نذكر منها:

1. المخاطر البيئية: وهي مرتبطة بحالة عدم التأكد من الجوانب السياسية والاقتصادية (تقلب الأسعار) والجوانب الاجتماعية وأخرى طبيعية.

¹ مجيد الرخي، سيق نكره، ص 138-139.

2. المخاطر الصناعية: مثل المخاطر المرتبطة باقتناء كميات غير كافية من المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج أو ذات جودة اقل .

3. مخاطر تنظيمية: وتشمل عدم التأكد بشأن علاقات الوكالة داخل المنشأة مثل سعي المديرين نحو تعظيم منافعهم على حساب منافع أصحاب المنشأة.

خامسا: قياس مخاطر إدارة سلسلة التوريد

لقياس مخاطر سلسلة التوريد يجب إعادة تبويب مصادرها وأسبابها حسب موقعها في سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة، وعليه يمكن تقسيم مؤشرات مخاطر سلسلة التوريد إلى خمسة (05) مؤشرات وهي:¹

1. مؤشر مخاطر التموين: ويعني أن تدفق السلع في أي قسم لنشاط معين ليس في الوقت المحدد بالجودة والكمية المطلوبة.

2. مؤشر مخاطر العمليات (الإنتاج والتوزيع): هو احتمال تلف المنتج في قسم معين من الأقسام ولا يتم إنتاجه في الوقت المحدد بالجودة والكمية المطلوبة.

3. مؤشر مخاطر الطلب: خطر أن يكون الطلب الفعلي اقل من المتوقع وبالتالي لن يجد المنتج طلبا يستوعبه.

4. مؤشر مخاطر الرقابة (أو ضعف الجودة): احتمال أن المنتج ليس بالجودة المطلوبة، أو أن المراقبة تكون غير كافية، أو أن هناك تأخر كبير في التموين.

5. مؤشر مخاطر البيئة: وهي مخاطر ناتجة عن التأثيرات الطبيعية، الاجتماعية، السياسية، القانونية أو الاقتصادية.

رغم هذا التفصيل والتعدد في المؤشرات إلا أن عملية قياس مخاطر سلسلة التوريد تعتبر جد معقدة نتيجة تعدد العوامل المؤثرة وصعوبة التنبؤ بها، إضافة إلى حصرها لبعض المخاطر في عناصر معينة دون الأخرى، فمثلا يتم حصر مخاطر التموين في حالات التأخر في استلام المواد، بينما يمكن أن تكون تالفة أو غير مطابقة .

¹ علاء محمد البتانوني، تأثير الربط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و إدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية، مجلة المحاسبة والمراجعة ، المجلد 02 العدد 01، اتحاد الجامعات العربية ، جامعة بني سويف، مصر 2014، ص 232.

المطلب الثالث: نماذج قياس أداء سلسلة التوريد

إن تعدد وجهات النظر وتباين الأهداف، أدى ظهور العديد من نماذج قياس الأداء المختلفة باختلاف مكوناتها وطريقة حسابها، وفي ما يلي عرض لأهمها:

أولاً: نموذج العمليات

يركز هذا النموذج على الجودة في مكونات الخدمة، و ينظر إلى النتائج على أنها تحقيق أو عدم تحقيق للهدف الذي يسعى إليه الزبون، أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تتفاعل بين الخدمة التي توفرها المؤسسة وبين المستفيد الفعلي منها، ويمكن توضيح أهم مقاييس العمليات في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم (3):مقاييس العمليات لسلسلة التوريد

مقاييس العلاقات مع الموردين	مقاييس مواجهة أو إشباع الطلب	مقاييس العلاقات مع الزبائن
نسبة الطلبيات والشحنات الواردة في الوقت المحدد، فترة الانتظار، نسبة المعيب في الشحنة، المخزون من المواد المشتراة	نسبة الطلبيات المشحونة بشكل غير كامل، نسبة الطلبيات التي شحنت في الوقت المحدد، الوقت اللازم لإشباع الطلب، نسبة المردودات، تكلفة الإنتاج، المخزون من المواد نصف المصنعة وتامة الصنع	نسبة الطلبيات التي تم تلبيتها في الوقت اللازم وبالشكل الصحيح مع رضا الزبون عن ذلك

المصدر: سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 226

و هناك ثلاث مؤشرات لمقاييس العمليات التي تتعلق بسلسلة التوريد وهي:

1. **مقاييس العلاقات مع الزبائن:** والتي تركز على نسبة الطلبيات التي تم تلبيتها بالشكل المناسب (الكمية، النوعية، الوقت) فهي بمثابة مدخل لمعرفة مدى رضا الزبون على المنتج والكمية.
2. **مقاييس إشباع الطلبات:** وتستند إلى حساب نسبة الطلبيات والوقت اللازم لتلبيتها مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف إنتاجها ومستويات الإنتاج المسموح به، الأمر الذي يتيح قياس قدرة المؤسسة على تلبية طلبات زبائنها، واتخاذ القرار حول فتح أسواق جديدة في حالة الطلب المنخفض أو توسيع قنوات التوزيع في حالة ارتفاعه.

¹ عمر بن عاتق، التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2007-2008، ص 120.

3. مقاييس العلاقات مع الموردين: تقيس مدى وفاء الموردين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة، من حيث كميات وفترة التموين بالمواد ومن ثم تقييم أدائهم والمفاضلة بينهم.

ويمكن الاستعانة بمجموعة من المقاييس المالية لقياس أداء سلسلة التوريد نفصلها كالآتي:¹

1. مقياس رأس المال العامل: ويمثل الأموال المستخدمة في تمويل العمليات الجارية، ويمكن تخفيضه من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين.

2. مقياس تكلفة المبيعات: أي قدرة المؤسسة على الشراء بالأسعار المناسبة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المبيعات وبالتالي زيادة صافي الدخل.

3. مقياس الدخل الإجمالي: مرتبط بانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، مما يدل على جودة العمليات وحالة الرضا عند الزبون.

4. مقياس التدفقات النقدية: ويشير إلى الوقت اللازم الذي يستغرقه الزبون لدفع الأموال جراء حصوله على الخدمة أو المنتج واستلام المؤسسة البائعة للأموال المتعلقة بذلك، وكلما قصر هذا الوقت كان ذلك أفضل للمؤسسة لأنها تحتاج إلى رأس مال عامل اقل.

ثانيا: نموذج مهلة تنفيذ الأوامر

يقوم النموذج بتقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد عن طريق قياس الوقت اللازم لتلبية الأوامر من تاريخ الطلب إلى غاية تسليم المنتج النهائي الزبون، حيث يهدف النموذج إلى تقليل مهلة تنفيذ الأوامر (الانتظار) إلى أدنى زمن ممكن، ويتوافق هذا النموذج مع الإنتاج حسب الطلب لتمتعه بدرجة مرونة عالية يستطيع من خلالها إنتاج عدة منتجات في وقت واحد شريطة أن تكون مراكز الإنتاج المختلفة مرتبطة ببعضها البعض حتى يمكن تقييم النظام كوحدة واحدة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

مهلة تنفيذ الأوامر = مهلة تجهيز النظام + مهلة التصنيع + مهلة التوزيع + مهلة الزبون (مهلة انتقال المنتج من الوسيط إلى الزبون)

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 227.

² Marco Gobetto, Operations Management in Automotive Industries, From Industrial Strategies to Production Resources Management, Through the Industrialization Process and Supply Chain to Pursue Value Creation "Published by Springer Science+Business Media, New York, USA, 2014, P165-166.

ورغم البساطة في حساب هذا النموذج إلا انه يفتقر إلى العديد من المتغيرات المؤثرة على سلسلة التوريد على غرار كمية ونوعية المواد الخام المستعملة أو نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

ثالثاً: منهج استخدام بطاقة الموازنة المحسوبة

بدا استخدامه منذ سنة 1996 كمدخل لقياس الأداء، ويشمل معايير القياس المالية و العملياتية في جميع مستويات السلسلة، يمكن من خلاله ربط الأهداف الإستراتيجية مع المستويات المختلفة بالمؤسسة.

وتظهر بطاقة الموازنة أربعة مساحات أداء أساسية في كل مستوى (المالية، الزبون، الأعمال، التعلم والنمو) وتحدد الأهداف لكل مستوى بواسطة أهداف واستراتيجيات المستوى الأعلى منه في هرمية البطاقة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:¹

الجدول رقم(4):نموذج بطاقة الموازنة المحسوبة

الأهداف	المعيار	مساحات الأداء
البقاء النمو	زيادة التدفقات المالية نمو المبيعات والحصة السوقية	المالية
منتجات جديدة الاستجابة للطلب الشراكة مع الزبائن	نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة التسليم في الوقت المحدد قيمة الجهود التعاونية بين الشركاء	خدمة الزبون
استعمال التكنولوجيا التميز في التصنيع تقديم منتجات جديدة	التصنيع بالمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين تكلفة الوحدات الإنتاجية مقارنة الإنتاج الفعلي بالمخطط	الأعمال الداخلية
الريادة تكنولوجيا التركيز على المنتج تسويق المنتجات	تحديد المنتجات التي تشكل نسبة مساهمتها 80% من المبيعات	التعلم والنمو

المصدر: عزوز منير مرجع سابق، ص 52.

¹ عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 265-267.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن نموذج بطاقة الموازنة المحسوبة يركز على أربعة (04) عناصر رئيسية يشكل العنصر المالي محور اهتمامها بالدرجة الأولى ، كونه يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية عن طريق إنتاج منتجات تنافسية تلبي احتياجات ورغبات الزبون بالتعاون مع مختلف شركاء السلسلة ، وتعزيزها بابتكار منتجات جديدة تساهم في مبيعات المؤسسة بنسبة كبيرة.

ورغم تركيز هذا النموذج على محاور مفصلية إلا انه لا يقوم بدراسة تقييم العلاقات مع الشركاء وكذا تدفقات المعلومات الناشئة عن التعاملات ، مع إهمال أنشطة النقل والتخزين الذي يعتبر أهم مكونات هذه الأنشطة.

رابعاً: نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد (SCOR)

قامت مؤسستي AMR-PRTM الرائدتين في مجال التصنيع وإدارة سلاسل التوريد بتشكيل مجلس سلسلة التوريد (SCC) Supply-Chain Council عام 1996، وتبني أنظمة قياس معيارية موحدة، باسم "النموذج المرجعي لعمليات سلسلة التوريد" (SCOR) ثم انتقل هذا النموذج إلى أوروبا سنة 1997 ليتاح استخدامه فيما بعد لجميع المؤسسات كنموذج مرجعي يحدد إطار عمليات المؤسسة وتفاعلها مع الشركاء الرئيسيين، ويشمل العناصر التالية:¹

1. الأداء: من خلال مقاييس موحدة لوصف أداء العملية وتحديد أهدافها الرئيسية.
2. العمليات: الوصف النموذجي لعمليات الإدارة والعلاقات الناشئة من هذه العمليات.
3. الممارسات: ممارسات الإدارة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
4. العنصر البشري: تعريفات قياسية للمهارات المطلوبة لإدارة سلسلة التوريد.

¹ Gordon Stewart, Supply-chain operations reference_model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management, Journal of Enterprise Information Management, Volume 10, Issue 2_Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, United Kingdom, 1997, P62-63.

يتشكل نموذج (SCOR) من (13) مقياس للأداء موزعة على خمسة (05) فئات رئيسية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5): مؤشرات قياس أداء سلاسل التوريد وفق نموذج (SCOR)

الرقم	المقياس	المدلول	المؤشرات
01	الموثوقية	القدرة على أداء المهام حسب ما هو مخطط والتركيز على التنبؤ باستعمال مقياس الكمية الصحيحة والنوعية الصحيحة والوقت المناسب	أداء التسليم
			معدلات الشحن
			أمثلية تلبية الطلبات
02	الاستجابة	سرعة تنفيذ مهام سلسلة التوريد والاستجابة إلى طلبات الزبائن في وقت وجيز	زمن الاستجابة للطلبات
03	المرونة	المواجهة المرنة للمؤثرات الخارجية والاستجابة السريعة لتغيرات السوق واستغلالها لكسب أو الحفاظ على الميزة التنافسية والقدرة على التكيف	زمن تلبية الطلبات
			مرونة الإنتاج
04	التكلفة	تشمل تكاليف تشغيل عمليات سلسلة التوريد (تكاليف العمالة، التكاليف المادية والإدارية، تكاليف النقل، تكلفة البضاعة المباعة..)	تكلفة المنتجات المباعة
			التكلفة الإجمالية لإدارة سلسلة التوريد
			القيمة المضافة للعمال
			تكلفة الضمان
05	كفاءة إدارة الأصول	القدرة من الاستفادة من الأصول بكفاءة من خلال تخفيض تكلفة المخزونات والاستعانة بمصادر خارجية....	تدفق النقود
			مؤشر التخزين
			تحول الأصول

المصدر: عزوز منير مرجع سابق، ص52.

ويمكن عرض لمدلول وكيفية حساب كل مؤشر كما يلي¹:

1. أداء التسليم: يعبر عن النسبة المئوية للأوامر التي تم تسليمها في الوقت المحدد مع احترام العد الإجمالي للطلبات.

2. معدلات الشحن: وتحسب من خلال قسمة عدد الطلبات التي تم شحنها خلال 24 ساعة على إجمالي المخزون

3. أمثلية تلبية الطلبات: تمثل مجموع الطلبات التي تم شحنها في الوقت المحدد دون وقوع أخطاء بقيمة مجموع الطلبات

¹ عزوز منير، مرجع سابق، ص 55.

4. زمن الاستجابة للطلبات: وهو الزمن الذي تستغرقه سلسلة التوريد للاستجابة للتغيرات غير الطبيعية في الطلب.
5. زمن تلبية الطلبات: يعبر عن متوسط الطلب الفعلي لاستلام أوامر الشراء من الزبائن إلى غاية توفير المنتج.
6. مرونة الإنتاج: وتنقسم إلى مرونة تصاعدية يعبر عنها بعدد الأيام اللازمة لتحقيق 20% من الإنتاج غير المخطط، ومرونة تنازلية تمثل نسبة تخفيض الإنتاج خلال 30 يوما.
7. تكلفة المنتجات: وتشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بعملية إنتاج المنتجات تامة الصنع.
8. التكلفة الإجمالية لإدارة سلسلة التوريد: مجموع التكاليف المرتبطة بإدارة نظام سلسلة التوريد، متضمنة تكلفة الحيازة (المخزون) وتكاليف التخطيط ونظم المعلومات المستخدمة.
9. القيمة المضافة لإنتاجية العمال: ويتم احتسابها بطرح مجموع مشتريات المواد من مجموع مبيعات المنتج مقسمة على إجمالي العمالة.
10. تكلفة الضمان: مرتبطة بالمواد وكذا تكاليف تشخيص ومعالجة العيوب الموجودة في المنتج.
11. تدفق النقود: وهو مقدار الوقت اللازم لتحويل النقدية المدفوعة للموردين إلى نقدية مستلمة من الزبائن.
12. مؤشر التخزين: هو عبارة عن إجمالي تكاليف المخزون باستثناء تكاليف الاحتياطات (المؤونة) والتقاعد.
13. تحول الأصول: ويحسب من خلال قسمة مجموع إيرادات المنتج على إجمالي الأصول.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف المنافسة

لغويًا: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب"، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من المتنافسين.¹

اصطلاحاً : يقصد بها الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على مستوى عرض وطلب الخبرات و الإنتاج ورؤوس الأموال كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر"² و هناك نوعين من المنافسة:

1. المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

2. المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، (الموارد المالية، البشرية، الطبيعية، وغيرها).

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها:

1- " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."

2- " هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى لآخر، بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:³

✓ تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

✓ عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

¹ خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريب للنشر و التوزيع 2011، ص12.

³ عمار بو شناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2002، ص17.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- ✓ حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن أن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:¹

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، عن طريق مقارنة درجة التعلم في المؤسسة بالمعايير المعمول بها في القطاع.

المطلب الثاني: مصادر اكتساب الميزة التنافسية

تتطلب الحيازة على الميزة التنافسية العمل بمبدأ " تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة، أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين" من خلال تحديد الموارد النادرة و المتميزة للمنظمة و إيجاد أساليب لخلقها و حسن استثمارها و المحافظة عليها.²

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85.

² رقايقية فاطمة الزهراء و بومنجل السعيد، مداخلة بعنوان: مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 4.

وعلى المؤسسة التركيز على المصادر التي تسمح لها بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة تحقق وفرات في الوقت والجهد والمال.

أولاً: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية

لكي تتفادى المؤسسة الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة من خلال الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة و المناسبة ومنها:

1. الاستراتيجيات العامة للتنافس: لتحقيق الأسبقية و تجسيد أداء أفضل قياساً بالمنافسين تلجأ المؤسسة إلى

انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية و هناك ثلاثة مداخل للتنافس :

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة: و تعني التحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم ، فرص مشجعة لتخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة و مرونة الطلب السعرية.¹

و رغم قدم مفهوم هذه الإستراتيجية إلا أنها لا تزال واسعة الانتشار كما أثبتته تجربة شركة (Ford 1958) للصناعة معدات النقل، شركة (General Electric 1976) لصناعة التجهيزات المنزلية في الاستحواذ على الأسواق وتحقيق الريادة.

ب. إستراتيجية التميز: ويحصل ذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة من حيث الجودة ، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياساً بالمنافسين، وهذا بعد تقدير الزبون للقيمة التي ستضيفها له، و لتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بالاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج و التميز في نوعيتها وجودتها و في طريقة صنع المنتج و في أسلوب البيع و التسويق ، مع تمتعها بالمهارة والكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها.²

ج. استراتيجيات التركيز أو التخصص : تسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال تركيز المنظمة على خدمة قطاع سوقي مستهدف (سوق جغرافي محدد أو شريحة معينة من الزبائن)، ولقد أثبتت هذه الإستراتيجية نجاحها في عدة منظمات كشركة (Roll Royce -1987) المتخصصة في صناعة السيارات الفاخرة و الموجهة إلى زبائن معينين.³

¹ نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998، ص 11.

² حسن علي الزعبي ، "نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 162.

³ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 124.

ثانيا: الإطار الوطني منشأ لميزة تنافسية وطنية

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدر على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض منظمات الأعمال في بعض الدول رائدة و ناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في دول أخرى ، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة (موارد بشرية ، معرفية ، مالية ، بنية تحتية ، سن القوانين و التشريعات)، لذلك فالحياة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية ، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة و المنظمة تشكل نظاما قائما يفرز إطارا وطنيا محفزا و مدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹

ثالثا: الموارد أساس بناء الميزة تنافسية

لوضع و تنفيذ إستراتيجية معينة يتطلب توفر الموارد و الكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية بينها، فالحصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و الاستغلال الأمثل لها يضمن نجاح تجسيد إستراتيجية المنظمة و بالتالي يسمح لها بالحياة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة تجاه المنافسة .و يتم التمييز بين :

1. الموارد الملموسة: والتي تصنف إلى:

أ. المواد الأولية: و لها تأثير كبير على جودة المنتج ،لذلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد و التفاوض معه على أسعارها و جودتها.

ب. معدات الإنتاج: و تمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققة للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلتزم المنظمة بضمان سلامتها و تشغيلها و صيانتها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.

ج. الموارد المالية: و يمكنها خلق منتجات جديدة ل طرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، فالمنظمة مجبرة لتحقيق صحتها المالية و المحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

2.الموارد غير الملموسة: يصعب تحديدها لغياب وجود قاعدة متفق عليها لذلك فقد تم الاعتماد على أهمها باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة وتشمل:

¹ رقايقية فاطمة الزهراء و بومنجل السعيد، مرجع سابق، ص 5.

أ. الجودة: على اعتبار أن المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة و الاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك كما قد تزيد من توقعاته و تستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين.¹

ب. الزمن: يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية على اعتبار أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافس يمثل ميزة تنافسية و تتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون.²

ج. معرفة كيفية العمل: و تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان في مختلف الميادين (الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية) للحصول على مزايا تنافسية فريدة و تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من الخبرة و التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة للوظائف الرئيسية للمنظمة.

د. التكنولوجيا: حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون ، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد أثارها.³

هـ. المعلومات: تجعل البيئة التنافسية المنظمة في تيقظ مستديم، و في سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس و رصد تحركاته و تغيرات الأسواق ، كما يمكنها اكتشاف منتج جديد و تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، مع إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعها- الداخلية و الخارجية - لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب .

و. المعرفة: فهي حصيلة خبرة ، تجارب ، معلومات و دراسات باعتبارها أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها عند الضرورة ، فالمنظمة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة و تجسيدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة و تستمد المنظمة معارفها من مختلف مراكز البحث للإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها ، كما يمكنها أن تكون منتجة للمعرفة من خلال

¹ مونييا محمد البكري، "إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم" ، الدار الجامعية ،الإسكندرية 1999 ص 110.

² خليل نبيل مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس" ، دار المعارف الإسكندرية، مصر 1995، ص 18.

³ Ait el hadj Ismaïl, « l'entreprise face à la mutation technologique », édition d'organisation, paris, 1989, p 143.

مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية أو المتعلقة بالمنتجات و طرق الإنتاج ،هذا و تساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الإبداعية و إثراءها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية معبرة.¹

ز. الإبداع: تستند المنظمة على الإبداع بهدف تأمين أسبقيتها على المنافس ،لأنه يتضمن الإتيان بالجديد و لقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال به و التركيز عليه بمختلف صوره (الابتكار التنظيمي، التكنولوجي و التسويقي) باعتباره مصدرا و مجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار و تقوية تنافسية المنظمة.²

3. الكفاءات: لها طبيعة تراكمية و صعوبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى:³

أ. كفاءات فردية: وهي مزيج بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها، تساعد على الأداء الأمثل للوظائف ، ويمكن للمنظمة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.

ب. كفاءات جماعية(محورية): باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر و تداخل العديد من أنشطة المنظمة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون و بالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها

المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

أولا: تطوير الميزة التنافسية

تكون عملية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات، عن طريق اكتشاف أو إتباع سبل جديدة و متطورة للمنافسة و تطبيقها في السوق، وهذا كله عبارة عن ابتكار يشمل تحسينات و تطويرات في التكنولوجيا و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، و تكون هذه التغيرات في الإنتاج أو في العملية أو في المداخل الجديدة للتسويق أو أشكال جديدة للتوزيع، و من أهم الأسباب التي تغير من الميزة التنافسية هي:

1. ظهور تكنولوجيات جديدة: دور التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في مجال تصميم المنتج و طرق التسويق.

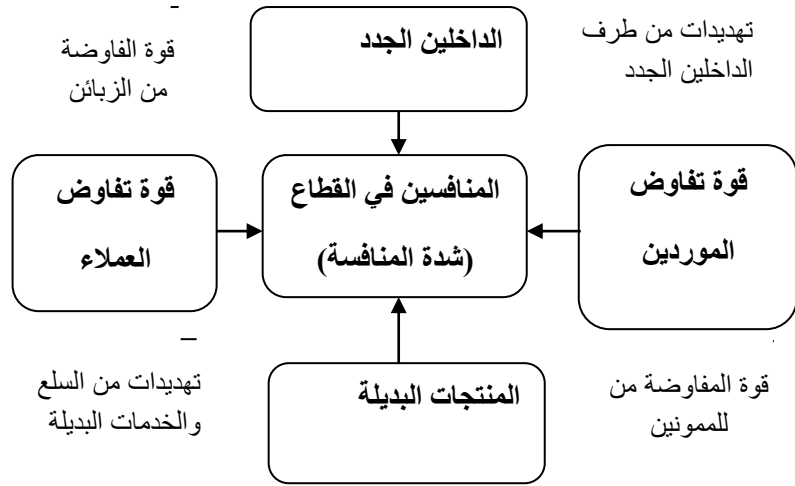
¹ عبود نجم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة ، نشرة فصلية العدد28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سبتمبر 1999، ص 9 .

² Broustail Jouel , f .Frery , « le management stratégique de l'innovation » , édition Dalloz , paris , 1995 , p 78-80.

³ حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص 153-161.

2. ظهور حاجات جديدة للمشتري: تتطور الميزة التنافسية وفقا لتنمية حاجات المشتري أو تغير أولويتها.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة، لكن لا تقتصر هذه الأخيرة على هذا القطاع بل تمتد إلى وجود طرق جديدة للإنتاج.
4. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري بالتكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل و الاتصالات.¹

الشكل رقم (05): قوة المنافسة حسب بورتر



المصدر: فيصل السائفي، أنظمة المعلومات، استخدامها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة 2008/2009، ص 42

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث نقاط:

1. مصدر الميزة: يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى درجتين:

- أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، و الموارد الخام، مما يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المتنافسة.

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 100.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: و تتمثل في التكنولوجيا العملية، التميز في تقديم منتج أو خدمة ذات نوعية، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع العملاء.

2. عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يجعلها أكثر تقليداً من طرف المنافسين.

3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بالتقييم المستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ قرار الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.¹

المطلب الرابع: أهمية الجودة والإبداع التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة

1: أهمية الجودة:

تعتبر إستراتيجية الجودة من أحد الإستراتيجيات التي تدخل ضمن نطاق إستراتيجية الإنتاج، والسؤال المطروح هنا: ما هو مستوى الجودة المطلوب للتنافس بنجاح مع المؤسسات العالمية و في الأسواق العالمية؟. ببساطة أصبحت الدرجة العالية من الجودة أحد أسلحة التنافس بين المؤسسات، و تشير كلمة الجودة إلى قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء باستمرار بتوقعات العميل ، أو الزيادة منها ، و من ثم يتأكد أن لجودة المنتج أهمية جوهرية في تنافسية المؤسسة، بل إن أهم مفاتيح التنافسية هي ضرورة تحسين إدارة الجودة الشاملة، و تخفيض التكاليف و الأسعار، و الاهتمام بالتحسينات المستمرة والتجديد والابتكار.² لذا فإنه يتضح بأن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا المستهلك و الاحتفاظ به، و تطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسن المستمر بالجودة، التي يراها المستهلك وفق نظام تسويقي و إنتاجي، يكون فيه المحور الأساسي رغباته الشخصية.

إضافة إلى ذلك فإن مصطلح الجودة يمكن استعماله تجارياً في الإشهار، كدليل على التأهيل أو المطابقة للمعايير ، كما يساهم في التوافق الجيد بين توقعات الزبون، و مواصفات المنتج في ظهور انطباع جيد عن

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 198.

² عبد العزيز أبو نجة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم و التطبيقات ، مجلة الإداري ، العدد 74 ، سبتمبر 1998 ، ص 70 .

المنافسة و المنتج على السواء، فوجود المطابقة (توافق المنتج المنجز مع الخصائص المقترحة مسبقاً) يؤثران بشكل تزامني على تحسين تنافسية المؤسسة.

2: أهمية الإبداع التكنولوجي.¹

لقد أصبح الإبداع التكنولوجي عاملاً مساعداً أساسياً في التنافسية المستدامة ونمو الأعمال والمجتمعات والدول، حيث أن التكنولوجيا يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المنظمات على تطوير واستمرارية قدراتها وفي الوقت نفسه إيجاد فرص نمو جديدة استجابة لظروف السوق المتغيرة".

ويمكن الجزم بان المنافسة في كثير من المجالات الصناعية تكون موجهة بواسطة عنصر الإبداع وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة أو استراتيجيات جديدة غالباً تحقق أرباح ضخمة . وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة وجديدة.

فالإبداع التكنولوجي يؤدي إلى احتدام هيكل المنافسة، بتخفيض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومنه إتاحة فرص الولوج إلى الأسواق ، و من جهة أخرى فالخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تمثل مصدراً لتمييز المنتجات من خلال الجودة العالية و الخدمات المميزة والسريعة التي تختلف عما يقدمه المنافسين، مما يحفز ذلك العملاء على شراء تلك السلع أو الخدمات، و عند الحصول على رضا الزبائن وخلق الولاء تزيد الحصص السوقية للمنظمة بكسب زبائن جدد و تدعيم ولاء القدامى و بالتالي الريادة و البقاء في السوق، ليلعب بذلك الإبداع التكنولوجي دوراً إستراتيجياً في تعظيم قيمة المنظمة وله قوة تأثيرية على القيام بتغييرات و تعديلات على كل مهام و أنشطة المنظمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية

¹ عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، النكاه الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28 / 27 أفريل، 2005، ص2.

خلاصة

بدا اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة بمفهوم وأهمية سلسلة التوريد منذ نشأته الأولى، ورغم وجود بعض الاختلافات في تحليل وتفسير هذا المفهوم إلا أن الاتفاق العام هو حول دور إدارة سلاسل التوريد في زيادة كفاءة المؤسسات التي تؤدي بدورها إلى رفع الأرباح وخفض التكاليف. كما تعزز التعاون بين الأطراف بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم عمليات الشراء والنقل واستخدام كميات مناسبة من المخزون والحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى. وتسهم بشكل فاعل في تلبية طلبات العملاء، من خلال الاستراتيجيات والعمليات المناسبة للمساعدة في تفادي التعقيدات غير الضرورية. ومن المهم أنها تنظم إدارة الاضطرابات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة داخلياً وخارجياً بتقديم حلول سريعة ومناسبة للتكيف مع المتغيرات وتقليل أثر المخاطر على سير العمل. مما يساعد الشركات والمؤسسات في تحقيق فوائد إيجابية وتحويل التحديات إلى فرص تطويرية.

وإضافة إلى ما تقدّم، يغطي نشاط سلسلة الإمداد القضايا البيئية والاجتماعية والقانونية. من هنا يرتبط مفهوم الاستدامة في إدارة سلاسل الإمداد ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي أصبحت من صلب مجالات الاهتمام الرئيسية للمؤسسات في الوقت الحالي.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة : مجموعة رياض الفتح للكاتبات والكهرباء الصناعية

تمهيد

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي: "مجموعة رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية" والتي سيتم التعريف عليها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد دور الإمداد في تحسين الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها باعتباره احد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلاله تدعيم مركزها التنافسي في السوق و زيادة حصتها منه.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن التعريف بميدان المؤسسة والمبحث الثاني يضمن تشخيص سياسة الإمداد ودورها في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة

مجموعة رياض الفتح هي شركة تجارية صناعية تنشط في ميدان الكهرباء الصناعية، أول نشاطها كان تجاريا بداية من أوت 1993 م، ثم كان التوجه نحو النشاط الصناعي في سبتمبر 2009 م، استطاعت هذه الشركة وخلال فترة وجيزة أن تملك مكانة جيدة في السوق بفضل التعامل الجدي وعلاقات الثقة مع المردين والعملاء، مع التركيز على سياسة تحسين خدمة السعر والجودة التي أهلتها إلى تكوين قاعدة زبائن تفوق 2600 زبون على المستوى الوطني، و بهدف التقرب من عملائها وزيادة التوسع قامت بفتح أربعة فروع في ثلاث مناطق من الوطن في انتظار استهداف مناطق جديدة لتعزيز مكانتها وهي كالتالي:

- فرع العلمة + مخزن للبضائع بمساحة 5000 م²
 - فرع الحمير 1 بمساحة 300 م²
 - فرع الحمير 2 بمساحة 200 م²
 - فرع وهران + مخزن للبضائع بمساحة 1200 م²
- إضافة إلى مخزن للبضائع والمنتجات بالحمير بمساحة 1200 م²

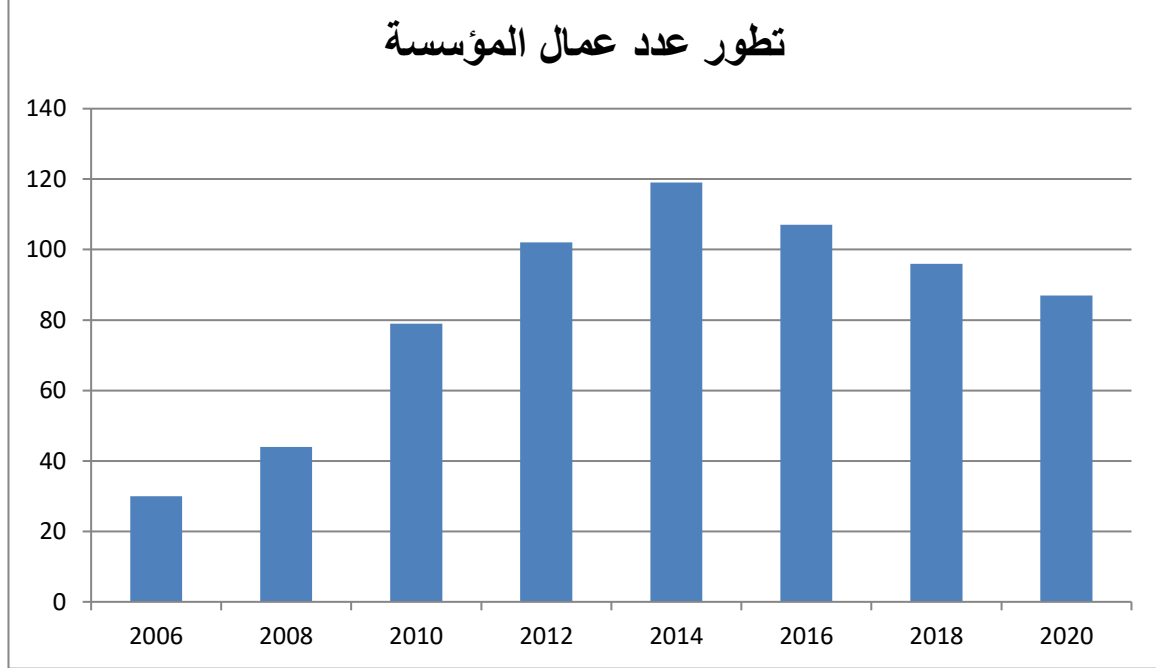
2. أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة في العموم إلى تدعيم مكانتها في السوق وزيادة توسعها على النطاق

الوطني من خلال التركيز على النشاطين: التجاري والصناعي، وهي إستراتيجية من أجل الاستمرارية، وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح اعتمادا على النقاط التالية:

- العمل على تخفيض تكاليف الشراء وتدعيم النشاط التجاري للمؤسسة، بإنتاجها الخاص للكابلات.
- التحكم في نشاط إنتاج الكوابل الكهربائية بما يضمن تغطية الطلب على المادة.
- ضمان التكوين من أجل تحقيق مخططات الإنتاج ورفع المردودية.
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة للتقليل من الخسائر ورفع كمية الإنتاج.
- الاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل لتسهيل الاتصال ونقل المعلومة وكذا تنويع الإنتاج والتحكم في الجودة.

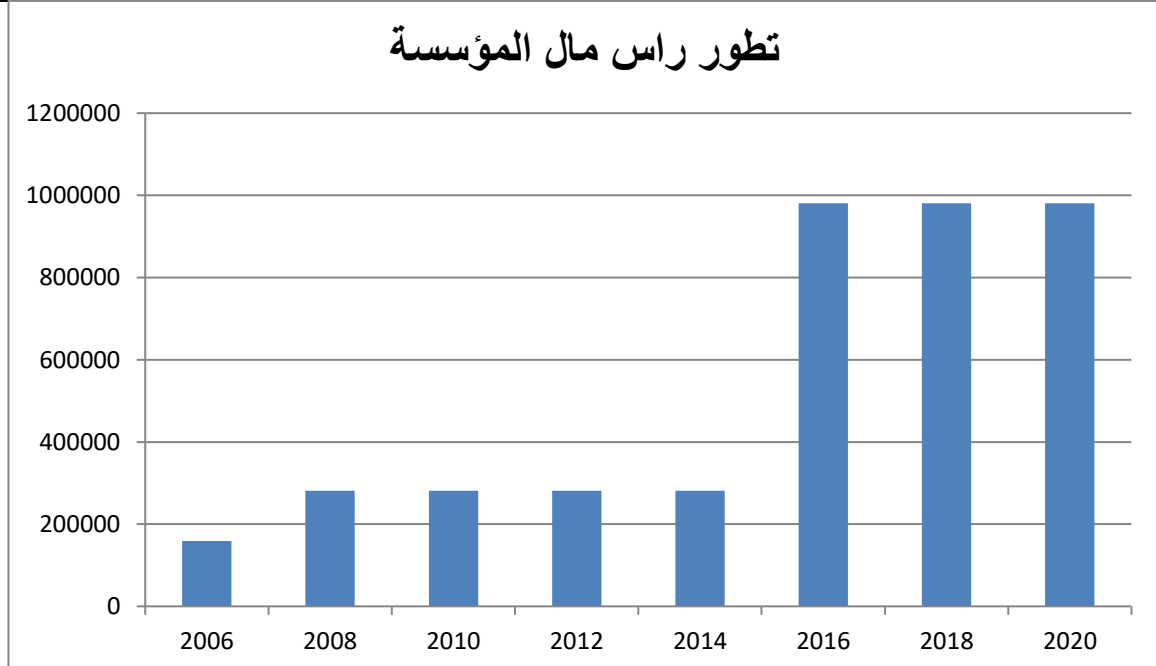
3. تطور عدد العمال في المؤسسة

الفترة	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
عدد العمال	30	44	79	102	119	107	96	87



4. رأس مال المؤسسة: رأس مال المؤسسة معطى بالكيلو دينار

السنوات	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
رأس المال	159000	281100	281100	281100	281100	281100	981100	981100



تعليق:

- تطور عدد عمال المؤسسة بشكل ملحوظ وفي فترات وجيزة تقدر بالسنتين و هو ما يعكس تزايد نشاط المؤسسة خاصة بعد إضافة النشاط الصناعي (مصنع الكابلات) سنة 2009، ثم عرف العدد تناقص في سنة 2018 نتيجة غلق المؤسسة لثلاث فروع (العلمة، سطيف) وتحويلها إلى فرع رئيسي واحد.
- أما فيما يخص رأس مال المؤسسة فهو في تزايد مستمر نتيجة استقرار مكانة المؤسسة في السوق ورغم ضعف معدل التطور (كل عشر سنوات).

5. قدرة الإنتاج: الطاقة الإنتاجية للمصنع تبلغ 3000 طن سنويا.

6. منتجات المؤسسة: تنتج المؤسسة 89 فئة من الكوابل موزعة بين نوعين من الكوابل: الكوابل النحاسية و كوابل الألمنيوم.

تتفرع النحاسية منها إلى عدة فئات:

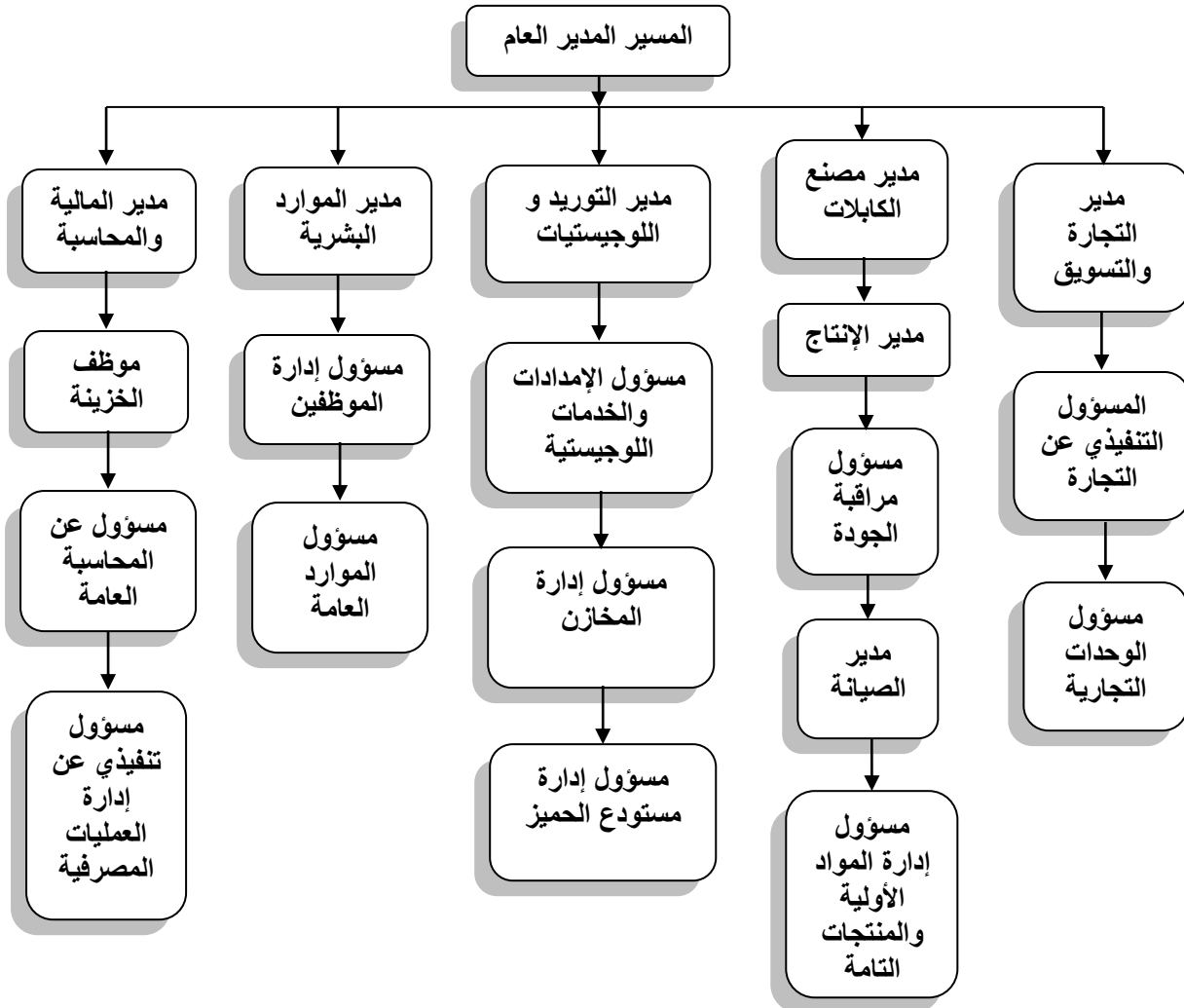
- نوعين (2) من فئة H07VU
- 06 أنواع من فئة H07VR
- 07 أنواع من فئة H07VK
- 10 أنواع من فئة SV1V
- 22 نوع من فئة VGV
- 15 نوع من فئة VG2V
- 17 نوع من فئة RO2V
- 08 أنواع من فئة SVOV

▪ تنقسم كوابل الألمنيوم إلى فئتين فقط: 16X2 و torsadé 16X4

زيادة على ما تنتجه المؤسسة من كوابل كهربائية، تنشط في ميدان تجارة المنتجات والتجهيزات الكهربائية لحوالي 300 نوع من المنتجات.

7. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الأول: أدوات وحدود الدراسة

1. الأدوات و الأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على عدت أساليب وأدوات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الدراسة، وحسب ما يقتضيه الموضوع وما اعتمدت عليه الدراسات السابقة حيث شملت الآتي:

أ- سجلات ووثائق المؤسسة: تشكل سجلات المؤسسة الرسمية منها وغير الرسمية أدوات رئيسية لجمع البيانات، لاسيما وان بعض المتغيرات تأخذ الطابع الكمي (أعداد، فترات زمنية).

ب- المقابلة: تم الاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات، عبر إجراء مقابلات مع مسؤولي و موظفي أقسام المؤسسة عن طريق طرح الأسئلة حول طريقة إدارة المؤسسة لسلسلة توريدها، وعلاقتها مع مورديها وزبائنها، للحصول على إجابات دقيقة فيما يخص أداء عملياتها الإنتاجية والتجارية.

ج- الملاحظة: يتم الاستعانة بأسلوب الملاحظة العلمية المباشرة لمختلف نشاطات إدارة التوريد بالمؤسسة للتعرف على بعض خصوصياتها مثل التأكد من طريقة مناولة المواد داخل المصنع بعد استلامها من الموردين.

2. حدود الدراسة: لهذه الدراسة حدين زمني وآخر مكاني :

أ- الحد الزمني: تتمثل الحدود الزمنية في المدة التي استغرقها البحث حيث تقدر بنحو شهر ونصف.

ب- الحد المكاني: حيث جرت الدراسة في احد المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص وهي شركة رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية، فقد شملت الدراسة مختلف مصالح وأقسام و ورشات المؤسسة بهدف تشخيص وتقييم واقع الإمداد والتوزيع في المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم أنشطة الإمداد والتوزيع بالمؤسسة

أولاً: وظيفة الشراء: عملية الشراء في المؤسسة تحدد من منظورين مختلفين، الأول تجاري و الثاني صناعي باعتبار ازدواجية نشاط المؤسسة (تجاري و الصناعي)، وهي عملية منظمة تتم عن طريق وثائق رسمية، فقطع الغيار ومواد الصيانة إضافة إلى المادة الأولية هي من احتياجات قسم الإنتاج، الذي يقدم بدوره منتجات تامة الصنع إضافة إلى منتجات خارج إنتاج المؤسسة إلى المصالح التجارية، حيث تحرر أوامر الشراء عبر المراحل التالية:

- 1) تحدد احتياجات المصالح التجارية وفقا لرغبات وطلبات الزبون وفي المقابل تحدد احتياجات قسم الإنتاج وفقا لطلبات المصالح التجارية من الكوابل.
- 2) تقدم الطلبات من المواد والمنتجات إلى المخازن وفي حالة عدم توفرها يقوم مسيرو المخازن على مستوى المصنع والقسم التجاري بتحرير إذن الطلبية إلى الإدارة اللوجيستية مع إمضاء من مسؤول المصلحة المعنية.
- 3) تقوم إدارة الامداد بالاتصال مع مختلف الموردين بهدف تحديد الكمية والنوعية وأسعار المنتجات إضافة إلى المادة الأولية التي يتم استيرادها من الخارج.
- 4) يحرر وصل الطلبية بثلاث نسخ : نسخة إلى المورد، نسخة إلى مصلحة المحاسبة، نسخة تبقى بالإدارة لمتابعة الملف.
- 5) بعد عملية الشراء يقوم مسيرو المخازن بالإشراف على عملية استلام الطلبية ومطابقتها كما ونوعا والتحقق من سلامتها قبل القيام بعملية الإدخال إلى المخازن، ومن ثم تغطية طلبات مختلف المصالح.

أهمية وظيفة الشراء وعلاقتها بباقي الوظائف

أ- الأهمية: تتمثل أهمية الشراء في:

- تعد هذه الوظيفة ذات أهمية بالغة ودور مفصلي باعتبار أن المؤسسة ذات نشاط تجاري بنسبة اكبر منه صناعي، مما استدعى أن تكون وظيفة الشراء ذات نشاط كثيف وموسع.
- بالإضافة إلى تزويد المؤسسة بالمواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، عليها أن تغطي طالبات القسم التجاري وفقا لرغبات الزبائن وعدم تقويت فرصة الربح على المؤسسة في خضم المنافسة الشديدة.
- ضمان سيرورة العملية التجارية والصناعية على حد سواء عن طريق اقتناء المواد والمستلزمات بالجودة والكمية المناسبة في الوقت والزمان المناسبين.

ب- علاقتها بباقي الوظائف

❖ علاقتها بإدارة المخازن:

- في إطار تبادل المعلومات مع إدارة المخازن يرفع بيان تفصيلي (كمي ونوعي) إلى الإدارة اللوجيستية عن حالة المخازن لمعرفة الكميات الموجودة وكذا غير المتوفرة التي تحتاجها المؤسسة .
- ضمان سيرورة عملية فحص المشتريات وتطابقها مع المواصفات.

❖ علاقتها بوظيفة الإنتاج

هناك علاقة لا يستهان بها بين وظيفة الإنتاج وعملية الشراء، فلا يتم الشراء إلا بعد تحديد الكميات المطلوبة من المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، وذلك بتقديم وصف دقيق ومفصل حول كمية ونوعية هذه المواد مما يسمح للمسؤول عن وظيفة الشراء الأخذ في الحسبان هذه الخصائص خاصة وان جل المواد يتم استيرادها من الخارج وحتى لا تقع أخطاء تكلف المؤسسة خسائر مالية بالإضافة إلى تضييع فرصة البيع وعرقلة سيرورة نشاطها الإنتاجي.

❖ علاقتها بإدارة المالية: تخصص الإدارة المالية موارد مالية لإدارة الشراء بعد تبادل المعلومات حول ما يجب توفيره من أموال لتغطية شراء المنتجات والمستلزمات، ويضمن المسؤول الأول عن الإدارة المالية توفير القيمة المالية المناسبة لعملية الشراء على أن يقدم مسؤول الشراء إثباتات تحدد اتجاه هذه المخصصات المالية.

ثانيا: وظيفة التخزين

- أ- أنواع المخازن بالمؤسسة: رغم أن المؤسسة لا تتوفر على مخزن للمنتجات التامة الصنع على مستوى المصنع حيث يتم توزيعها مباشرة على مختلف الوحدات التجارية إلا أنها تملك 06 أنواع من المخازن:
1. مخزن خاص بالمواد الأولية التي تدخل في عملية إنتاج الكوابل الكهربائية.
 2. مخزن خاص بالمواد الأولية التي تدخل في عملية إنتاج البكرات الخشبية ومواد التغليف.
 3. مخزن خاص بلوازم وتجهيزات وقطع الغيار للآلات والشاحنات ومختلف لوازم الصيانة والترميم.
 4. ثلاثة مخازن للمنتجات المباعة (مصنعة + مشتراة) على مستوى ثلاث نقط بيع موزعة كالآتي:

* نقطة بيع بالعلمة * نقطة بيع بالجزائر العاصمة * وأخرى بمدينة وهران

ب- الرقابة وجرد المخازن: تتم عملية جرد المواد مرة كل سنة عن طريق تخصيص لجنة رسمية مكونة من مجموعة من الأشخاص ذوي ثقة وكفاءة عالية، ينتمون إلى الوحدة ومقسمون إلى ثلاث فرق:

الفرقة الأولى: تقوم بجرد كل الموجودات داخل المخزن وحساب كل الأصناف والأنواع وتخصيص بطاقة لكل منها تحتوي على اسم المادة وتاريخ الدخول وحجم قياسها.

الفرقة الثانية: تختلف المجموعة الثانية عن الأولى من حيث الأعضاء لكنها تتشابه معها في المهام، حيث تقوم هذه الفرقة بإحصاء كل الموجودات مثلما فعلت الفرقة الأولى وتخصيص بطاقة لكل صنف من الأصناف بطريقة مستقلة عن الأخرى.

الفرقة الثالثة: يقوم هذا الفريق بتدوين ما توصل إليه الفريق الأول والفريق الثاني مع إجراء المقارنات واستخراج الانحرافات، كما يقدم المعلومات لمصلحة المراقبة والتسيير من اجل تقديم التبريرات لهذه الانحرافات التي وجدت، فقد يكون السبب راجع لعدم إجراء مسؤول المخزن لوصل الخروج لأحد المصالح التي طلبت المادة ، وهنا يقوم مسؤول التمويل بتحرير وثيقة يبرر فيها هذا الانحراف وتبرر احد المصالح استعمالها لهذه المادة.

أما في حالة سهو احد الفرق والتأكد من إحصاء الفرقة الأخرى تثبت القيم حسب ما هو موجود فعلا، لذا فبطاقة الجرد مهمة جدا لاستخراج الانحرافات وتصحيحها بشرط الأمانة والمصادقية في العمل.

المطلب الثالث: تشخيص واقع أنشطة الإمداد والتوزيع بالمؤسسة

يمكن تقييم وظيفة الإمداد في المؤسسة وكذا واقع سلسلته من خلال تسليط الضوء على أنشطته:

1. **خدمة العميل:** تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة باعتباره محور نشاطها سواء التجاري أو الصناعي وان مختلف البضائع و المنتجات التي تبيعها المؤسسة تلقى استهلاكا واسعا في الأسواق نتيجة اتساع المدن وسياسة توفير السكن التي أدت إلى زيادة الطلب على هذه المواد التي تبيعها المؤسسة. لذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى دراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم وذلك عن طريق المقابلات المباشرة مع المستهلكين في نقاط البيع ، أو تجار التجزئة الذين يبلغون عن ردة فعل الزبائن اتجاه المنتجات. ورغم أن المؤسسة حافظت على العديد من زبائنها طيلة فترة نشاطها إضافة إلى اكتساب زبائن جدد من خلال نشاط التصنيع والتركيز على السعر والجودة إلا أنها في المقابل فقدت العديد منهم(الزبائن) نتيجة استغنائها عن ثلاث(03) نقاط بيع أخرى بمدينتي العلمة وسطيف.

2. **النقل:** تعتمد المؤسسة على النقل البري في توصيل منتجاتها إلى مختلف مخازنها ونقاط بيعها الموزعة على ثلاث ولايات ورغم أنها تبدو كافية إلى حد ما إلا أن هناك حالات تذبذب تتشا جراء تزامن الطلبيات في وقت واحد وأماكن متفرقة، ومع زيادة نشاط المؤسسة واتساعه إلى ولايات أخرى يكون لزاما التفكير في زيادة وسائل النقل لضمان السرعة في تقديم الخدمات إلى الزبون وبالتالي كسب رضاه وولائه، الأمر الذي يمكنها من ضمان موقعها التنافسي.

3. التخزين: يبدأ التخزين بعد نهاية عملية الشراء للسلع المراد بيعها (نشاط تجاري)، وانتهاء عملية التصنيع للكابلات الكهربائية (نشاط صناعي) ، ورغم عدم توفر مصنع المؤسسة على مخزن المنتجات التامة الصنع إلا أن الأمر يتم على مستوى المخازن التابعة لنقاط البيع ومنها إلى المستهلك.

4. نظم الإمداد المعلوماتية: لا تزال المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية في تخزين وتوزيع و تبادل المعلومات، كاستعمال الفاكس وبرامج الإكسل والسجلات، إلا أنها تطمح إلى تطوير أدائها في مجال التسيير والإدارة باستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة التي من شأنها أن تجعل المؤسسة في وضعية أحسن كإنشاء قاعدة بيانات خاصة تسهل على مسيرو المخازن و مسؤولي التوريد الاطلاع على الوضعية الحقيقية والنسب الكمية والنوعية للوحدات المخزنة ، كما تسمح بمعرفة المستجبات التي تطرأ في السوق بحيث تكون هناك سهولة وسرعة انسياب المعلومة بين مختلف المصالح مما يزيد في تنافسية المؤسسة وتحسين أداءها ومركزها في السوق.

5. التعبئة والتغليف: لا تزال هذه الخدمة بسيطة جدا خاصة مع نوع المنتج(الكوابل) الذي يعتبر غير قابل للكسر و التلف مما يجعل هذه الخدمة تقتصر إلى الجودة والابتكار في التصميم، رغم ذلك لا بد على المؤسسة أن لا تغفل على دورها في التشهير بالمنتج واستقطاب الزبائن.

6. دور الإمداد في إستراتيجية التميز: حسب المقابلات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح بالمؤسسة (مصلحتي الإنتاج، التسويق والتوزيع) وانطلاقا من جملة الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة اتضح أن الاتجاه سوف يكون نحو انتهاج سياسة التميز بالمنتجات نظرا لقدرة المؤسسة على التنافس اعتمادا على جودة المنتجات من جهة ، ومن جهة أخرى اعتماد سياسة الأسعار في النشاط التجاري.

وفقا لهذا البديل الاستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيز مركزها في السوق لو أنها تستخدمه بالشكل المناسب، بالتركيز على رغبات الزبائن(مهندسو الكهرباء، تجار،مقاولي البناء....) والعمل على تحفيزهم بشكل اكبر لضمان ديمومة تعاملهم مع المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال تناول هذا الفصل يمكن القول أن مؤسسة رياض الفتح للكابلات والكهرباء الصناعية استطاعت أن تملك مكانة لا بأس بها على الأقل في السوق المحلي، واكتسابها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لان تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ورغم عدم انتهاج سياسة تنافسية واضحة واعتماد سلسلة توريد بمفهومها الحقيقي إلا انه هناك بعض نقاط القوة التي يمكن أن تفيد المؤسسة مستقبلا:

- تنوع السلع والمنتجات التي تقدمها المؤسسة - سواء تنتجها أو تبيعها - من شأنه تعزيز تواجدتها في السوق ورفع هامش ربحها.
- اعتمادها على إطارات متخصصة خاصة على مستوى الإنتاج ساعدها على الحصول على الجودة العالية نسبيًا للمنتجات.

وفي المقابل هناك عدة نقائص على المؤسسة تداركها مثل:

- عدم وجود دراسة معمقة للسوق والقيام ببحوث التسويق، وحملات الإشهار والتعريف بمنتجات المؤسسة وجذب عدد اكبر من العملاء.
- عدم وجود أساليب مشجعة على الابتكار والإبداع.
- نقص في استخدام التكنولوجيا الذي من شأنه تبسيط الكثير من العمليات وتقليل زمن إجرائها.

تمحور موضوع البحث حول اثر سلسلة التوريد في تحسين تنافسية مؤسسة تجارية وصناعية في نفس الوقت تابعة للقطاع الخاص، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة الإمداد وسلسلة التوريد في تنافسية المؤسسة في ظل الانفتاح على السوق وتنامي المنافسة بين المؤسسة ومنافسيها.

وإثراء للموضوع عن طريق التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، في محاولة لتحديد ماهية سلسلة التوريد وتطور مفهومها عبر الزمن وما يتعلق بها من أنشطة وأدوات إدارتها، وتوجهاتها الحديثة إلى جانب التعريف بأسس تقييم فعاليتها ونماذج قياس أدائها، ثم الانتقال إلى تحديد ماهية التنافسية، مصادر اكتسابها و تطويرها، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الإمداد كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، ثم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة في حد ذاته (تجاري، صناعي) هو الآخر له دور في عملية الاختيار، وذلك لتحديد إمكانية أن يكون لسلسلة الإمداد فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي.

وبعد التشخيص الداخلي للمؤسسة، تبين أنها تمتلك نقاط قوة غير مستغلة، كما أن لها نقاط ضعف ونقائص لم تستدركها بعد وعليها تجاوزها لزيادة فعالية سلسلة التوريد وتعزيز تنافسياتها، كما يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

1. النتائج النظرية:

- ✓ تعد إدارة سلسلة التوريد على مستوى العالم واحدة من استراتيجيات العمليات المشتركة للمؤسسات التي لديها ميزة تنافسية، وقد نمت مؤخراً لتصبح النهج المفاهيمي الرئيس في إدارة الأعمال.
- ✓ تمكن إستراتيجية سلاسل التوريد المنظمات والمؤسسات من تحقيق التوافق بين إستراتيجية الأعمال عموماً وعمليات سلسلة التوريد الحالية، وذلك لبناء قاعدة القيمة، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت، لتحقيق التحسينات المطلوبة وخلق القيمة المستدامة لعمليات الأعمال على المدى الطويل.

✓ إن تبني المؤسسة لإستراتيجية ما، يعد أداة مهمة تساعدها على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع، واحدة من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

✓ تعد سلسلة التوريد احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح واستراتيجي، باعتبارها نظام يخدم كل أطراف التبادل، التي بدورها تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء .

2. نتائج الدراسة الميدانية:

✓ يلاحظ على المؤسسة أنها تهتم بالبحث عن سبل تحسين أدائها وتطوير منظومتها الإنتاجية من اجل تخفيض فترة وتكاليف الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة.

✓ في ظل ندرة معظم المواد الأولية محليا وعدم وجود بعضها الأخر استعانت المؤسسة بمصادر التموين الأجنبية، الأمر الذي أدى إلى معاناتها من مشاكل التأخر في التموين وارتفاع تكاليفه بالنظر إلى طبيعة العلاقة قصيرة الأجل مع الموردين وهو ما منع المؤسسة من الاستفادة من الوفورات في الحجم والسعر والجودة، فضلا عن ارتفاع تكاليف النقل والتأمين تزامنا مع الانخفاض المتواصل في قيمة الدينار الجزائري مقابل العملات الأجنبية.

✓ ضرورة استخدام المؤسسة للنماذج العلمية في تسيير مخزونها من المواد الأولية وقطع الغيار ومعدات الصيانة، للقضاء على المشاكل المترتبة عن طول فترة التموين بالموازاة مع التصريف المستمر لمنتجاتها تامة الصنع بالإضافة إلى مختلف البضائع من اجل تحقيق مبيعات مستمرة تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الأصول الذي يؤدي بالمقابل إلى تحسين ربحيتها وضمان استمرارية عملياتها الإنتاجية.

✓ على المؤسسة الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب) إلى منهج الكفاءات والمناهج الإدارية الحديثة، عن طريق جلب اليد العاملة المؤهلة، إضافة إلى التكوين في كل المستويات الإدارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.

✓ بالموازاة مع سياسة الدولة الرامية إلى بعث مشاريع التنمية، على المؤسسة استهداف أسواق جديدة بمنتجات جديدة اعتبارا لنشاطها الصناعي، أو توسيع قائمة البضائع التي تدخل ضمن نشاطها التجاري، مع التفكير في تحسين خدمة العميل، وتحقيق رغباته بضمان الجودة وتخفيض في السعر.

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- (1) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد - مدخل تحسين العمليات-، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- (2) أمين حلمي كامل، التخطيط و التطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة، منشورات مركز البحوث الصناعية، مصر، 2009.
- (3) عدي ياسر دماج وآخرون،دراسة تحليلية حول ERP ،جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2014.
- (4) غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (5) مهدي حسن زوليف، علي سليم العلوانة، إدارة الشراء و التخزين، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والإشهار، الأردن، 2007.
- (6) عبد الغفار حنفي، «أساسيات إدارة الإمداد»، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- (7) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد(الشراء و التخزين)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (8) فراس نايف عليان، إدارة المخازن، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (9) نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
- (10) ثامر البكري، احمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015.
- (11) علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (12) جمال الجدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2009.
- (13) زكرياء احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث(بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (14) رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم،دار المريخ،الرياض،2006.
- (15) احمد أكرم الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (16) مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (17) عبد الستار محمد العلي،خليل إبراهيم الكنعاني،إدارة سلاسل التوريد،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2009.
- (18) خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973.
- (19) زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريب للنشر و التوزيع،2011.
- (20) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- (21) حسن علي الزعبي،" نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005.
- (22) مونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم" ، الدار الجامعية ،الإسكندرية 1999.
- (23) خليل نبيل مرسي،« الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1995.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- (1) عزوز منير، اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- (2) تركي دهمان البرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- (3) عمر بن عاتق، التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2007-2008.
- (4) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2002.
- (5) هاني جزاع ارتيمة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد-دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2006.
- (6) فيصل السائغي، أنظمة المعلومات، استخدامها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة 2008/2009.

ثالثا: المجلات العلمية

- (1) علاء محمد البتانوني، تأثير الربط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد و إدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 02 العدد 01، اتحاد الجامعات العربية، جامعة بني سويف، مصر 2014.
- (2) احمد محمود الجبري، محمود عبد الفتاح رزق، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودعم الميزة التنافسية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، مصر، 2012.
- (3) عمر قاسم، إدارة شبكة التوريد-مدخل نظري-، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، 2011.
- (4) هشام سيد سليمان، إدارة العلاقات مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة الأفاق الجديدة للدراسات التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2010.
- (5) محمود عبد الفتاح إبراهيم، جداول التكلفة أداة لتدنيه تكاليف سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2، المجلد 30، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
- (6) عبود نجم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، نشرة فصلية العدد28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سبتمبر 1999.
- (7) عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم و التطبيقات، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998.
- (8) رقايقية فاطمة الزهراء و بومنجل السعيد، مداخلة بعنوان: مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز، الملتقى الدولي حول الإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.
- (9) عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/ 27 أفريل، 2005.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

(1) إدارة شبكة التوريد، مدخل نظري، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ص 58.

الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/2007000>

(2) إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الإلكترونية، 2020/04/09، سا 14:33، www.kiosquemedi.com

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- (1) Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 04th Edition, Published by Pearson Education Limited, London, UK, 2011
- (2) Donald Waters, Inventory Control and Management, Published by John Wiley & Sons Ltd United Kingdom, 2003.
- (3) James Stone, The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply Chains, Dissertation Phd in Business, Aston University, Birmingham, United Kingdom, January, 2011.
- (4) Marco Gobetto, Operations Management in Automotive Industries, From Industrial Strategies to Production
- (5) Resources Management, Through the Industrialization Process and Supply Chain to Pursue Value Creation
- (6) Published by Springer Science+Business Media, New York, USA, 2014.
- (7) Gordon Stewart, Supply-chain operations reference_ model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management, Journal of Enterprise Information Management, Volume 10, Issue 2_Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, United Kingdom, 1997.
- (8) Ait el hadj Ismail, « l'entreprise face à la mutation technologique », édition d'organisation, paris, 1989.
- (9) Broustail Jouel , f.Frery , « le management stratégique de l'innovation » , édition Dalloz ,paris ,1995.