



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

قريد عمر

إعداد الطالب:

• بن خاتم الله حمزة

أعضاء اللجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة	الرقم
جامعة بسكرة	رئيسًا	أستاذ محاضر(أ)	حريف نادية	01
جامعة بسكرة	مشرقًا	أستاذ محاضر(أ)	قريد عمر	02
جامعة بسكرة	مناقشًا	أستاذ محاضر(أ)	حمريط رشيد	03

الموسم الجامعي: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا ووفقنا بتوفيقه والشكر له سبحانه أولا وأخيرا على امتنانه فهو القائل « لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ » (إبراهيم آية 7)، وقال تعالى: « وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ » (البقرة آية 152)، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين وأفضل معلم للخيرات

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بعد شكر الله، إلى كل من له فضل علي بعد الله على إنجاز هذه الدراسة وأخص منهم:

✓ أستاذي الفاضل: "قريد عمر" المشرف على هذه الرسالة وأشكره على حسن تعامله الكريم وتواضعه ونصحه الصادق.

✓ إلى كل عمال و موظفي "مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة"

✓ كما لا أنسى كل أساتذة وعمال قسم العلوم الاقتصادية وكل من ساهم معي من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

و الحمد لله رب العالمين

ملخص

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادي والتكنولوجية، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة. وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد الأنظمة على التوسع من خلال الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، وتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، وهنا تكمن أهمية اللوجستيك في تطوير التجارة الخارجية من خلال الربط بين عدة أنشطة متنوعة تتمثل في عمليات النقل والشراء والتخزين.

Résumé :

La gestion de la logistique est l'une des manifestations modernes en gestion, dans le but de faire face au défis économiques et technologiques .La gestion de la logistique est considérée comme un modèle de gestion intégrée ;ce qui permet à l'organisation ,une expansion rapide qui passe principalement ,d'une part ,via une réponse rapide aux différentes parties prenantes du marché ,et d'autre part ,cette gestion de la logistique permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins et désirs de ces clients en leurs offrant des produits qui vont en adéquation avec leurs attentes .En effet, suite à ce qui viens d'être énoncer , on peut en déduire l'importance de la logistique pour le développement du commerce extérieur en lui associant différentes taches tel que le transport, et le stockage.

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - د	مقدمة عامة
42-6	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة اللوجستية
07	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيات
07	المطلب الأول: نشأة وتطور اللوجستيات
07	الفرع الأول: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية
08	الفرع الثاني: الفكر اللوجستي في المؤسسة
09	المطلب الثاني: مفهوم وأسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة
09	الفرع الأول: مفهوم الإدارة اللوجستية
12	الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة اللوجستية و سلسلة الإمداد
14	الفرع الثالث: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة
15	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك
15	الفرع الأول: أهمية اللوجستيك
16	الفرع الثاني: أهداف اللوجستيك
19	المطلب الثالث: مراحل تطور مفهوم إدارة اللوجستيات
19	المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل: قبل 1975
20	المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل: 1975 - 1990
20	المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات
21	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية
21	الفرع الأول: اللوجستيات العكسية
23	الفرع الثاني: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث
26	الفرع الثالث: مجالات اللوجستيك العكسي
27	المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك
27	المطلب الأول: إدارة اللوجستيك وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المؤسسة
27	الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق
28	الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

29	الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية
29	الفرع الرابع: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية
30	المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي
30	الفرع الأول: مستويات التخطيط اللوجستي
31	الفرع الثاني: مثلث القرارات اللوجستية
32	الفرع الثالث: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية
33	المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي
33	الفرع الأول: أهمية التنظيم اللوجستي
34	الفرع الثاني: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك
35	المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية
36	الفرع الأول: أهمية الرقابة اللوجستية:
36	الفرع الثاني: نموذج الرقابة اللوجستية
37	الفرع الثالث: أنواع نظم الرقابة
39	المطلب الخامس: الإدارة الفعالة في الأنشطة اللوجستية
39	الفرع الأول: الأنشطة اللوجستية الأساسية
40	الفرع الثاني: الأنشطة اللوجستية الداعمة (المساعدة)
69 – 44	الفصل الثاني: اللوجستيك والميزة التنافسية للمؤسسة
45	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية
45	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها وأنواعها
45	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
46	الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية
47	الفرع الثالث: أنواع التنافسية
48	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
48	الفرع الأول: نشأة وتطور الميزة التنافسية
49	الفرع الثاني: تعريف وأهداف الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ، مصادرها وعوامل نجاحها واستمراريتها
51	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
52	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

53	الفرع الثاني: عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية
55	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
55	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
55	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية
56	الفرع الثاني: نطاق التنافس
56	المطلب الثاني: تطوير الميزة التنافسية - أبعادها - ومعايير الحكم على جودتها
56	الفرع الأول: تطوير الميزة التنافسية
57	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
58	الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
59	المبحث الثالث: مساهمة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة
59	المطلب الأول: إسهامات "بورتر" في الميزة التنافسية
59	الفرع الأول: تحليل القوى التنافسية لبورتر
61	الفرع الثانية: سلسلة القيمة
63	الفرع الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
65	المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بالميزة التنافسية
65	الفرع الأول: الحصول على ميزة تنافسية
66	الفرع الثاني: اللوجستيك وسلسلة القيمة
67	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاستراتيجيات التنافسية
67	الفرع الأول: دور الإدارة اللوجيستية في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
67	الفرع الثاني: دور اللوجيستيك في إستراتيجية التميز
68	الفرع الثالث: دور الإدارة اللوجيستية في إستراتيجية التركيز
86-71	الفصل الثالث: دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة
72	المبحث الأول: لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
72	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:
73	الفرع الثاني: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة
74	الفرع الثالث: منتجات المؤسسة محل الدراسة
74	الفرع الرابع: نشاطات المؤسسة
74	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسة وأهدافها

فهرس المحتويات

74	الفرع الأول: خصائص المؤسسة محل الدراسة
75	الفرع الثاني: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة
75	الفرع الثالث: أهمية المؤسسة محل الدراسة
76	الفرع الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
80	المطلب الأول: تشخيص واقع اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة
80	الفرع الأول: حدود الدراسة
80	الفرع الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
80	الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات
82	المطلب الثاني: مقابلة حول فعالية اللوجستيك في تنافسية المؤسسة محل الدراسة
82	الفرع الأول: إجراء المقابلة
86	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة اللوجستيك
91-90	الخاتمة
98-93	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	العملية اللوجستية	01
14	سلسلة الإمداد	02
23	مراحل اللوجستيك العكسي	03
26	المفهوم الشامل للوجستيك	04
28	الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق	05
31	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	06
34	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك	07
35	الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل	08
35	المكانة الحديثة للوجستيك	09
36	عملية الرقابة اللوجستية	10
37	برج الرقابة اللوجستية	11
41	أنشطة إدارة اللوجستيك	12
52	أنواع الميزة التنافسية	13
55	دورة حياة الميزة التنافسية	14
61	القوى التنافسية الخمس "لبورتر"	15
62	سلسلة القيمة "لبورتر"	16
64	منطق إستراتيجية السيطرة على التكاليف	17
65	الاستراتيجيات التنافسية "لمايكل بورتر"	18
65	الحصول على ميزة تنافسية	19
66	اللوغستيك وسلسلة القيمة	20
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة اللوجستيك	21

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	تحقيق 7Rs	01
21	خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى للوجستيك	02
30	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	03
74	موردي المؤسسة	04
74	تصنيف مؤسسة قديلة حسب القانون التوجيهي	05
76	تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة	06
77	الهيكال التنظيمي للمؤسسة	07

مفصلة

لا تزال البيئة الاقتصادية الدولية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص، تشهد مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات النوعية عمى مختلف الأصعدة، خاصة عمى المستوى التكنولوجي، وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة، كتحرير الأسواق، سياسات الانفتاح، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي، إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور للعديد من التكتلات وانتشار ظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية.

تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية جملة من التغيرات والتحديات التي من شأنها أف تمس مختلف أنشطتها ووظائفها وتؤثر عليها، لاسيما بعد تغيير الدولة لإيديولوجيتها الاقتصادية من الاقتصاد الموجه نحو بناء اقتصاد حر وتنافسي، الأمر الذي ترافق مع رفع الدعم عن جل المؤسسات الاقتصادية بما فيها مؤسسات القطاع الصناعي العام كأحد متطلبات التوجه الاقتصادي الجديد، بالإضافة إلى فتح المجال أمام إنشاء مؤسسات خاصة أو مختلطة مع الترخيص بنشاط المؤسسات الأجنبية الخاصة منها أو الحكومة للاستثمار في السوق المحلي.

وانطلاقاً مما تقدم فقد ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة إدارة العمليات اللوجستية منها رضا الزبون والشراكات وأبعاد التنافس للوصول إلى ميزة تنافسية عمى مستوى المؤسسات مما توجب عمى المؤسسات الاهتمام بها.

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية Logistics management processes من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معاً لتشكيل ما يعرف بالأنشطة اللوجيستية.

إن الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، وأن الإهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات، وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة وتزايد الإهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات، والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج. وفي النهاية أهمية الأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف وأقل وقت وأكبر جودة ممكنة.

لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام لوجستيات فعال باعتباره السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

يعتبر موضوع اللوجستيات من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية الإدارة اللوجستية في تحقيق تنافسية المؤسسة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- حيث تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال توزيع المياه المعدنية على المستوى المحلي والوطني.

1: إشكالية البحث:

بالنظر إلى أهمية اللوجستيات داخل المؤسسة جاءت إشكالية البحث كما يلي:

- ما مدى مساهمة إدارة اللوجستيات في تحقيق تنافسية المؤسسة؟

2: الأسئلة الفرعية:

- ماهي الإدارة اللوجستية ودورها في المؤسسة؟
- ما مدى فاعلية استخدام الأنشطة اللوجستية في تحقيق تدني التكاليف وتحسين الخدمات؟
- هل تساهم إدارة اللوجستيات في تحقيق التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

3: فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

- 1- الحصول على السلع والخدمات المحددة في المكان المحدد والوقت المحدد وفي الحالة أو الشكل المطلوب بأقل تكلفة مناسبة؛
- 2- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية؛
- 3- تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإدارتها جماعيا بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها؛

4: أهداف البحث:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف و تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من فروضه والتوصل إلى نتيجة معينة بشأن إشكالية البحث.
- يهدف أيضا إلى معرفة دور وفعالية الإدارة اللوجستية وإبراز أهمية الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة اللوجستية داخل المؤسسة.

5: أهمية البحث:

تم تناول موضوع فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية بالدراسة نظرا للاعتبارات التالية:

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني والتحول التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح و تجارة حرة.
- توسع مجال المنافسة و تعدد أشكالها و تنوع أساليبها و أدواتها.
- يعتبر قطاع المياه المعدنية من القطاعات الهامة في الجزائر التي تنتج قارورات المياه المعدنية بجميع الأنواع والأشكال ما أدى إلى احتدام المنافسة في هذا القطاع الأمر الذي جعل المؤسسات تفكر أكثر في سبل جديدة لتدعيم تنافسيتها.

6: مبررات اختيار الموضوع

يمكن ذكر مجموعة من الأسباب التي جعلتني أختار موضوع الدراسة الحالية وهي:

- الميل الشخصي لكل الموضوعات التي تقترب من الوظيفة الإنتاجية ؛
- يعتبر من المواضيع المهمة والحديثة التي يراهن عليها معظم الباحثين والأكاديميين؛
- المساهمة الشخصية ولو بالقليل في هذا الموضوع محل الدراسة.

7: صعوبات الدراسة:

أثناء إجرائنا للدراسة واجهتنا عدة صعوبات هي:

- ✓ غموض موضوع إدارة اللوجستيك لدى العديد من موظفي المؤسسة؛
- ✓ التعرف على مدى تطبيق مبادئ الإدارة اللوجستية في شركة قادية للمياه المعدنية.
- ✓ يعتبر موضوع إدارة اللوجستيك موضوعا واسعا يصعب حصره، خاصة في ظل إلزام الإدارة للطلبة بعدم تجاوز حد معين من الصفحات.

8: منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

9: مصادر جمع المادة العلمية

تم الاعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على مجموعة من الكتب الأساسية و الرسائل والأطروحات الجامعية، إلى جانب الملتقيات الوطنية بغرض الوقوف على آخر ما تمت كتابته في موضوع البحث.

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

10: تقسيم الدراسة

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة و الإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصاغة سابقا، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين والفصل الثالث فصل تطبيقي وتطرقنا إلى ما يلي:

مقدمة عامة: تطرقنا فيها للإشكالية، فرضيات الدراسة، صعوبات الدراسة، أهميتها وأهدافها، مبررات اختيار الموضوع ومنهجية الدراسة، ومصادر جمع المادة العلمية.

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للوجيستيك قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيات أما المبحث الثاني: إدارة اللوجيستيك.

الفصل الثاني: تناولنا فيه فعالة إدارة اللوجيستيك والميزة التنافسية للمؤسسة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية، المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، المبحث الثالث: مساهمة اللوجيستيك في تنافسية المؤسسة .

الفصل الثالث: ويتمثل في الدراسة الميدانية وهي: دراسة حالة المؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة- بسكرة؛ أين أجرينا مقابلة مع إدارات الشركة لتشخيص فعالية اللوجستيك ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
الخاتمة: نتناول فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فضلا عن اقتراحاتها وآفاقها المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة اللوجيستية

تمهيد

تعتبر الإدارة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالإدارة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي لإدارة المواد ، إدارة النقل ، وإدارة سلاسل الإمداد، ولإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتناول مفاهيم عامة حول اللوجيستيات، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى إدارة اللوجيستيك.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيات

إن التطور الذي عرفته إدارة اللوجستيات جعل منها إدارة مهمة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبح اللوجستيات ضمن إستراتيجيات هذه الأخيرة ، وتولي الاهتمام الكبير بالإدارة اللوجستية، وهذا بغرض توفير السلع إلى العميل في الأسواق المستهدفة أي تلبية رغبات المستهلكين في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة وأحسن جودة، فإن الإدارة اللوجستية تمثل القاعدة والأساس في العمليات التجارية.

المطلب الأول: نشأة وتطور اللوجستيات

الفرع الأول: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني «نسبة، حساب، سبب، خطاب» وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (884-824 ق م) هو أول من استعمل كلمة). (الغرفة الشرقية، 2008، صفحة 3)

أولاً: اللوجستيات في الرياضيات

كلمة اللوجستيات استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام، 1727 حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى ، Model Logit ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من Logistics. (فتحي لاشين، 2007، صفحة 31)

ثانياً: اللوجستيات في العلوم العسكرية

إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تُمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، H Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سيق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضا القائد الروماني حوليو قيصر انشأ وظيفة «LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 2)

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى: « Marechal General de Logis » كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة ، 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان

تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال. (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 3)

الفرع الثاني: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعلياً كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علماً أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل: Heskett في الو.م.أ، Tixier Colin,Mathe في فرنسا فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من، **Lampert et Stock** أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوغستيك،. (بن قيراط، 2010/2009)، وقام بتلك الدراسة J.CROWEL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark أنه 1992 من خلال كتاب Clark.F.Principles of marketing.1922.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي باتت الهياكل التنظيمية لكبرى الشركات تتضمن إدارة اللوجيستيات في مكان الصدارة منها كما أنه في سياق العولمة التي نفذتها الشركات المتعدية الجنسيات - Transnational Corporations متوسلة بأحدث منجزات الثورة التكنولوجية - أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونهما ذلك أن تلك الشركات ابتدعت نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي و رأسي على المستوى العلمي وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم. (باشا، 2017/2016، صفحة 9)

أما عام 1973 جعل **Heskett** اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية ويقدم **Lambillotte** في كتابه «*La fonction logistique dans l'entreprise*» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي، أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة. (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 4)

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب: «*La logistique d'entreprise*» لكل من TIXIER.D MATHE.H، هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي، TEXIER، ونهج النقل والتوزيع المادي. (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 4)

المطلب الثاني: مفهوم وأسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الإدارة اللوجستية

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل، اللوجستيات الصناعية Industrial Logistics، إدارة القناة Channel Management، لوجستيات الأعمال Business Logistics، الإدارة اللوجستية Logistics management، إدارة سلاسل الإمداد Supply chain management، إدارة التوريد Supply Management، فيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي: (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 20)

التعريف (01): الرابطة لأمركية للتسويق سنة 1948. *Association American Marketing*

« هو حركة ومناولة البضان من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال» إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

التعريف (02): مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالو.م.أ سنة 1962

« اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء». بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجيستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، تحديد مواقع المصانع والمستودعات.

التعريف (03): Magee سنة 1968:

هو تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك، اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

التعريف (04): المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM(*) سنة 1972:

مصطلح يصف التكامل بجن اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات الهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي

للسلع وكذلك التخزين والمخازن بالمقارنة مع تعريف *NCPDM* السابق سنة 1962 يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يركز على التموين وإعادة التدوير.

(*) كلمة **NCPDM** اختصاص للمجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي *National Council of Physical Distribution Management* الذي تأسس سنة 1963 من طرف مجموعة أساتذة ومستشارين ومدراء بولاية شيكاغو الأمريكية ، أهتم بالتوزيع المادي باعتباره يشمل الوظائف التالية : النقل والتخزين وإدارة المخزونات ، ثم تحول اسمه بعد صول تطور في مفاهيم اللوجستيات الي مجلس إدارة ، *Concil of Logistics Management CLM* سنة 1986 وبعد التطور في مفاهيم اللوجستيات تم إقرار اسم جديد سنة ، 2005 باسم مجلس إدارة سلاسل الإمداد المهنية *Concil Of Supply Chain Management Professionne CSCMP*، وهي تضم عشرة آلاف عضو، تعتبر جمعية قوية وديناميكية

التعريف (05): Stone: فقد عرف اللوجستيك بأنه:

علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل.

التعريف (06): *Heskett James* سنة 1978:

إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية.

التعريف (07): جمعية هندسة اللوجستيك سنة 1981:

اللوغستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات.

التعريف (08): *pache.G et Colin* سنة 1988:

اللوغستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع، سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "وذلك لتفادي التعطلات والاختناقات"

التعريف (09): *Nulty et Ratliff* سنة 1966:

اللوغستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب، بحركة تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق.

التعريف (10): "Aslog":

اللوجستيك هو وظيفة التي تهدف إلى أن توفر على لأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب، وهو يشير إلى تحديد عمليات الحركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبيات، النقل، ورحلات التسليم، يشبه هذا التعريف NCPDM سنة 1972 ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

التعريف (11): « Logistics of institute » اقترح تعريفين للوجستيك:

« هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت» أو «اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل التوريد»، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات علاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم. في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة رفع كفاءة انسيابية المواد مع تركيز على المعلومات والبيانات.

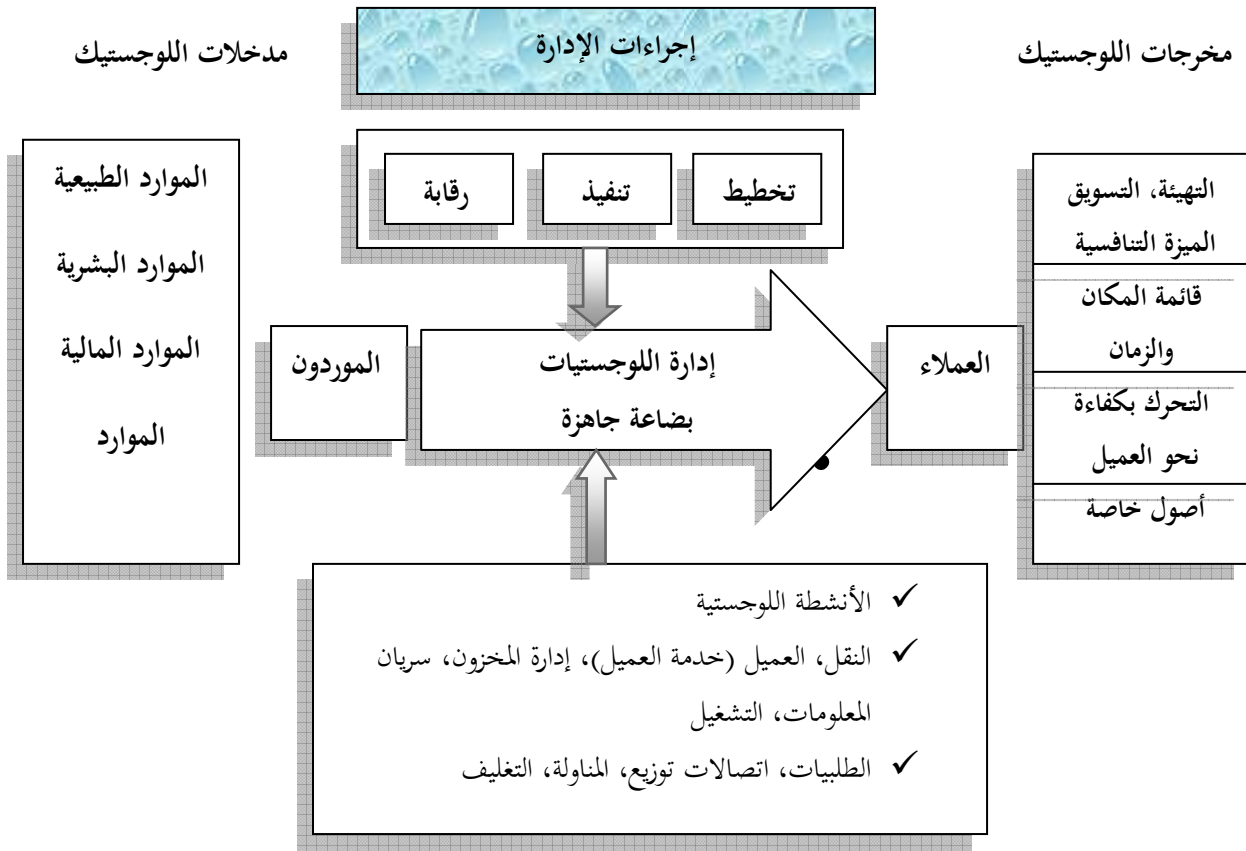
التعريف -12- مجلس ادارة اللوجستيك: Management CLM of logistics:

اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات علاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم، في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة رفع كفاءة انسيابية المواد، مع تركيز على المعلومات والبيانات.

التعريف (13): « Logistics of institutel »

اللوجستيك و عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية)، بين الموردين والعملاء، بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية. من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل الإدارة اللوجستية: «هو العمل الإداري أو الوظيفة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدورة إنتاج سلعة ما إلى غاية تلبية رغبات المستهلك النهائي وفي النهاية وحصول على أرباح للمؤسسة وهذا الوصول إلى الفعالية المطلوبة أي تحقيق الربحية المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة»

الشكل رقم (01): العملية اللوجستية



المصدر (فتحي لاشين، 2007، صفحة 41)

الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة اللوجستية و سلسلة الإمداد

الشاهد أن هنالك تشابه بين مصطلحي الإدارة اللوجستية وبين إدارة سلسلة الإمداد ولكن في حقيقة الأمر هنالك فرق بينهما فنجد منظمة إدارة سلاسل الإمداد الأمريكية المعروفة اختصارات *Council of supply chain management*, *Professional CSCMP* الإمداد بأنها "عملية تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر (Source) والمشتريات والنشاطات اللوجستية، كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأنشطة المشتركة في سلسلة الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمو خدمات وعملاء. (الصدديق موسى و الطاهر أحمد، 2018، صفحة 19)

تتكون سلسلة الإمداد من ثلاثة منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات أو الخدمات والتمويل والمعلومات سواء كان هذا التدفق صاعد أو تدفق هابط وذلك من المصدر إلى العميل النهائي. كذلك يرى ديفيد روس 1997م أن إدارة سلاسل الإمداد هي التطور المستمر فلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل أو خارج المنشأة لدى شركاء الأعمال وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية. (الصدديق موسى و الطاهر أحمد، 2018، صفحة 19)

أما جوهر إدارة سلسلة الإمداد فهو خلق التكامل بين العرض والطلب عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالي الجودة، أما الإدارة اللوجستية فهي في حقيقة الأمر جزء من إدارة سلسلة الإمداد حيث تهتم بعمليات تخطيط وتطبيق، ورقابة، كفاءة وفاعلية التدفقات الأمامية والخلفية والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها وذلك لمقابلة متطلبات العميل فتحتوى إدارة اللوجستيات على إدارة أسطول النقل، والمخازن ومناولة البضائع وإنجاز أوامر التوريد وتصميم شبكة التدفقات اللوجستية وإدارة المخزون، وكذلك متابعة مقدمو الخدمات اللوجستية من خارج المنظمة، وكذلك تتضمن أيضا عمليات خلق المصادر والمشتريات وتخطيط وجدولة الإنتاج، وعمليات التغليف وتجميع البضائع، وكذلك خدمة العملاء ثم تتدرج الإدارة اللوجستية على كافة المستويات الإدارية، التخطيط والتنفيذ والرقابة من المستوى الاستراتيجي ثم المستوى التنفيذي إلى المستوى التشغيلي. (الصدقي موسى و الطاهر أحمد، 2018، صفحة 19)

فالإدارة اللوجستية هي إدارة تكاملية حيث تقوم بالتنسيق بين التسويق والمبيعات والتصنيع والإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى ما جاء في مصفوفة كيرني اللوجستية نستطيع أن نستكشف الفرق بين إدارة سلسلة الإمداد والإدارة اللوجستية في أن سلسلة الإمداد تعنى إدارة العلاقات في اتجاه وعكس اتجاه السريان (للمواد، والمعلومات، والأموال) مع كل من الموردين والعملاء، بهدف توصيل قيمة للعميل بأقل تكلفة لكل عناصر سلسلة الإمداد (الموردين، الشركة والعملاء) (الصدقي موسى و الطاهر أحمد، 2018، صفحة 20)

أما الإدارة اللوجستية تحتوى على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية، التي تتكرر ويعاد تكرارها عدة مرات من خلال قنوات محددة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في ذهنية العملاء وقناعاتهم في أنهم سوف يحصلون عليها أما الإدارة اللوجستية تحتوى على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية، التي تتكرر ويعاد تكرارها عدة مرات من خلال قنوات محددة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في ذهنية العملاء وقناعاتهم في أنهم سوف يحصلون عليها. (الصدقي موسى و الطاهر أحمد، 2018، صفحة 20)

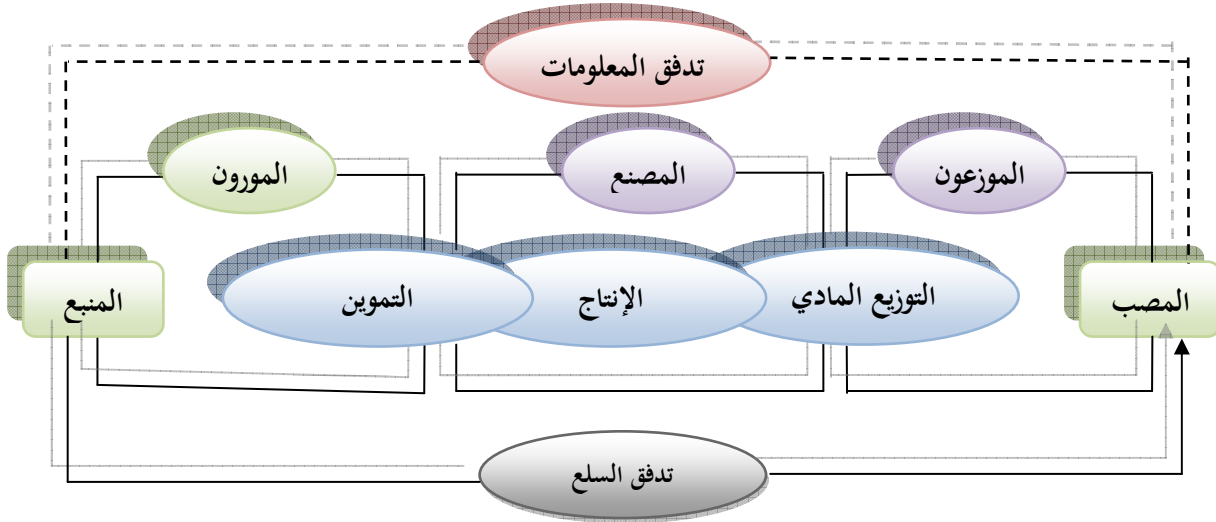
إذن: سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجلوساكسوني Supply Chain، وهو الأكثر استخداما وبالفرنسية La Chain Logistique، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك Logistique Copéré، ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي: (بن قيراط و بركات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 2017، صفحة 52)

تعريف (Lee et Billigto, 1993): شبكة من المرافق التي تؤدي وظائفها توريد المواد الخام، وتحويلها إلى منتجات الصنع، وتوزيع هذه المنتجات إلى العملاء.

تعريف (Tayur et al, 1999): هي نظام مكون من المقاولين من الباطن، المنتجين، الموزعين، تجار التجزئة والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين الى العملاء، وتتدفق المعلومات في كلا الاتجاهات.

تعريف (Génin, 2003): شبكة من المنظمات أو وظائفها موزعة جغرافيا على العديد من المواقع والتي تتعاون من أجل خفض التكاليف وزيادة سرعة العمليات والأنشطة بين الموردين والزبائن، والشكل التالي يوضع سلسلة الإمداد:

الشكل رقم (02): سلسلة الإمداد



المصدر: (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 53)

الفرع الثالث: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1. **الخبرات العسكرية:** لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساساً في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية. (محمد عبد العليم، 2004، صفحة 61)
2. **تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:** يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 24)
3. **تطور مدخل النظم:** إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 24)
4. **تغير أنماط الاستهلاك:** أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون. (محمد عبد العليم، 2004، صفحة 61)
5. **الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك:** أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 25)

6. الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منه. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 25)
7. الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجار على تلاش ي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 25)
8. الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم يوضح أهم الجمعيات والمجالات التي ساعدت على تطور اللوجستيك. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 25)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

الفرع الأول: أهمية اللوجستيك

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته ي التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة أي هذه المؤسسات أن الطريق نحو المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1. **إعتبرات التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على مستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية، يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار؛ (الحجازي أحمد، 2000، صفحة 18)
2. **طول الخطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة؛ (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 29)
3. **اللوجستيك مهم للإستراتيجية:** تبذل الشركات وقتنا طويلا وجهدا كبيرا في السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز اللوجستية تكون قادرة

على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وريحية المؤسسة؛ (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 29)

4. اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المؤسسة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة؛ (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 29)

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل لأكل "الهمبرغر" أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعدت المؤسسات على اتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

6. التطورات التكنولوجية المتسارعة: أي أن ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات قد أخلقت الحلول لمشاكل الأعمال اللوجستية مثل تعدد وسائل النقل، والمخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية وهذا ما ساعد على تحقيق الوفرة وتقص من تكلفة التوزيع والإمداد. (أبو حسين، 2021)

الفرع الثاني: أهداف اللوجستيك

ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو

التالي:

• على المدى القصير: تحسن التدفق المادي من المنبع إلى المصب وهذا يؤدي إلى: (العمامرة، 2014، صفحة 31)

✓ تعريف برامج الشراء والإنتاج

✓ برجة الشحنات

✓ تنظيم خدمات بعد البيع وتوزيع قطع الغيار

✓ استمرارية العمليات من خلال إنشاء خطة صيانة

• على المدى المتوسط: في أفق العمل والميزانيات تحذف إلى: (العمامرة، 2014، صفحة 32)

1. تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف اللوجستية للخدمات التي اختارت الشركة تطويرها.
مثال: إذا قررت الشركة تنفيذ عملية الإنتاج وفقا لمبدأ التمايز المؤجل، فمن المفترض أن اللوجستية تساعد على فهم وتحسين كافة بارامترات الإنتاج والتخزين المعنية من هذا النوع من التنظيم.
2. تقديم المشورة للمسيرين لتمكينهم من اختيار العمليات التي يجب أن تضمنها الشركة بنفسها والتي لها مصلحة في تفويضها بالتعاقد مع شركات متخصصة.
مثال: هل ينبغي أن نضمن خدمة ما بعد البيع للعملاء؟ أو من الأفضل الاستعانة بمصادر خارجية؟
3. الإسهام بشكل كبير في تحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات أو من رأس مال الشركة.
- **على المدى الطويل:** على المنظر طويل الأجل، فإن الغرض من الخدمات اللوجستية هو:
 1. مساعدة المنظمة على السيطرة على التعقيد، وعدم اليقين من الآجال والتأخير الناتج عن تعدد المنتجات والأسواق.
 2. تحديث مستمر لمعرفة الأثر الذي يكون للوجستية على تكاليف تشغيل العملاء والمنظمة.
 3. منح المنظمة - عند الاقتضاء - ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات لوجستية أفضل وأكثر ملائمة لعملائها.
 وينطوي أيضا على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها الى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي: (العمارة، 2014، صفحة 33)
1. **الجودة المناسبة:** يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء أي أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها، حيث تمارس وظيفة اللوجستيك رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد ويمكن ذكر بيع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها المؤسسة في الآجل الطويل وهي:
 - أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي (متطلبات تصميم المنتج-عوامل الإنتاج الاعتبار الخاصة بالشراء التجاري-العوامل السوقية)؛
 - ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.
 - ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة والتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى؛
 - د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.
2. **السعر المناسب:** قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة). ويمكن تعريفه بأنه القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة؛

3. شراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتريات، طبيعة الإنتاج، الظروف المالية للمؤسسة؛

4. الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء؛

5. اختيار مورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تصف بها هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد؛

بالإضافة إلى لأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر منها ما يلي: (العمامرة، 2014، صفحة 39)

- تجنب الاختناقات والأعطال؛
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات؛
- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة؛
- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les Cinq 0) والتي تتمثل:

صفر مخزون: التقليل من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

صفر أوراق: عن طرق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الأنترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزيد من سرعة الاستجابة.

صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.

كذلك تهدف اللوجستية إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، أي المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

وعليه فالمنظومة اللوجستية تهدف إلى تحقيق ما يعرف بـ 7Rs (هيكل، 2015، صفحة 36)

الجدول رقم (01): تحقيق 7Rs

Right Product	المنتج الملائم
Right Quantity	الكمية الملائمة
Right Condition	الحالة الجيدة
Right Place	المكان الملائم
Right Time	الوقت المناسب
Right Customer	المستهلك المناسب
Right Cost	التكلفة المناسبة

المطلب الثالث: مراحل تطور مفهوم إدارة اللوجستيات::

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

الفرع الأول: المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل: قبل 1975 *Logistique séparé*

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم. (حسان، 2009، صفحة 11)

وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض؛
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛
- المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛

لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل: 1975-1990 *Logistique intégrée*

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة، (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 27) وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية. (حسان، 2009، صفحة 12)

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات: *Logistique coopérée*

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفيه المقابل يمتاز الزبائن بسلك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي: (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 7)

1- البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك «Chrysler - Benz» تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض؛

2- تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

3- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين فيها، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

4- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها، في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).

الجدول رقم (02): يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفة الذكر:

الفترة	اللوجستيك المنفصل <i>Logistique séparé</i>	اللوجستيك المتكامل <i>Logistique intégrée</i>	اللوجستيك المشترك <i>Logistique coopérée</i>
السنوات	قبل 1975	خلال 1975-1990	بعد 1990
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	(صغير) (شراكة)
شراكة مع المشاركين في سلسلة الامداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة بين

المصدر: (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 8)

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال بالأنشطة اللوجستية لأنه أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح تأتي بتحقيق رضا العملاء عند أقل تكلفة كلية مع خلق قيمة اقتصادية مضافة واتسمت المنظومة اللوجستية بالتطور السريع بالرغم من حدوثها مما أدى إلى افراز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

الفرع الأول: اللوجستيات العكسية: *Logistique inverse*

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين:

الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع؛
الاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. (فتحي لاشين، 2007، صفحة 45)

ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم

لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف. (فتحي لاشين، 2007، صفحة 45)

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من *Rogers et Tibben-Lembke, 1998* تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: «عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة». العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معينة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف بها في ". هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

فاللوجستيات العكسية تشمل عودة الوحدات المعيبة والحاويات والصناديق ووسائل التعبئة فهي تم التخزين والمناولة وحركة المواد التي تندفق عكسياً من الزبون إلى المورد فالقرارات الخاصة باختيار طريقة النقل والتخزين والتعبئة والتغليف تتأثر بتكاليف اللوجستيات العكسية (النحراوي، 2010، صفحة 106).

إن تصرفات الشركات اتجاه اللوجستيات العكسية مختلفة منها من تتفادى تغليف السلع وذلك بنقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودها، أو تعبئة السلع قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وهناك خيارات أخرى مثل "تجميع العبوات وإعادة تدويرها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها ". وتسمى اللوجستيات العكسية باسم لوجيستيات المسؤولية البيئية لأنها تقوم بإعادة تصنيع المواد الغير مستعملة كالزجاجات والعبوات، وجمع وتفكيك وإجراء العمليات على المنتجات المستعملة وأجزاء المنتجات للحفاظ على البيئة. وقدرت نسبة المردودات ما بين 5-10% من إجمالي المبيعات، وترتفع هذه النسبة إلى حوالي 35% في حالة البيع بالكتالوج.

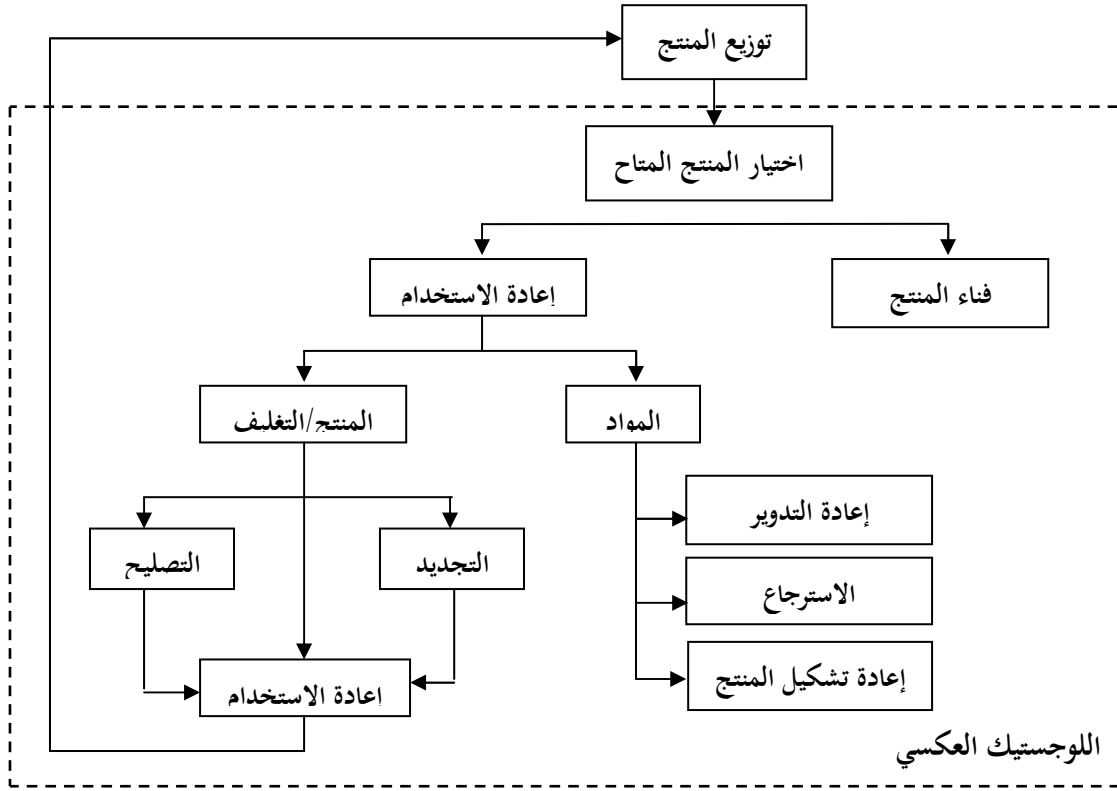
«كما أن أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الوم أ عام 2013 تلقت مردودات بلغت نسبتها نحو 75 مليون دولار، كما ارتفعت قيمة الصناديق والزجاجات ومواد التعبئة في ظل عمليات التدوير» (النحراوي، 2010، صفحة 242)

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

- ✓ في استخدام المواد الخام
- ✓ المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية
- ✓ إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

يرى كل من *Rogers et Tibben-Lembke 1998, Schwartz 2000, Marcoux et al ; 2001* ، أما اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع ، الفرز والاختيار المتاح.

الشكل رقم (03): مراحل اللوجستيك العكسي



المصدر: (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 12)

الفرع الثاني: تنفيذ اللوجيستيات من خلال طرف ثالث

إن تنفيذ الأنشطة اللوجيستية يتم بصور مختلفة إما من خلال المؤسسة نفسها في إطار الإمداد التي تتضمن المؤسسة ومورديها وعملائها، أو عن طريق التحالفات أو إعطاء المهام اللوجيستية إلى أطراف أخرى مستقلة عن الشركة متخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجيستية.

1- الشراكة والتحالفات

هناك بعض المنشآت تختار المشاركة بقدراتها اللوجيستية مع منشآت أخرى للاستفادة من المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء هذه المشاركة كتخفيض التكاليف، تقديم أحسن خدمة للعملاء، استخدام التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية، تقليل المخاطر. فالقيام بالشراكة أو تكوين تحالف لوجيستي يعود بالفائدة لكلا الطرفين والشركة التي لديها قناة لوجيستية قوية تكون لديها القدرة على الإدارة اللوجيستية الداخلية وهذا راجع للجهود الذاتية المبذولة على المستوى الداخلي. واتخاذ القرار بشأن أداء الوظيفة اللوجيستية داخليا على مستوى المؤسسة، أو السعي لاتخاذ ترتيبات أخرى، إنما يتوقف على الموازنة بين عاملين: مدى حيوية اللوجيستيات بالنسبة لنجاح المؤسسة، ومدى كفاءة المؤسسة في إدارات للوظيفة اللوجيستية" وتلجأ الشركات إلى التحالف في الحالات التالية: (رصاع، 2019/2018، صفحة 67)

- إذا كانت الشركة تريد تقوية وضعها التنافسي ولكن لا ترغب في تكوين الإدارة اللوجستية فتلجأ إلى شركة أقوى منها لوجستياً.
- إذا قامت الشركة باستثمارات ضخمة في معدات النقل والمخازن وتكنولوجيا اللوجستيات فتبحث عن الشراكة لتخفيض التكاليف.
- إذا كانت اللوجستيات ليست ذو أهمية بالنسبة لاستراتيجية المنشأة ولديها كفاءات قوية في الإدارة اللوجستية فتسعى المنشأة إلى البحث عن الشركاء في النظام اللوجستي لتقليل التكاليف ويقوم التحالف الاستراتيجي على تقاسم المعلومات والثقة المتبادلة "مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء اللوجستي، يفوق المستوى الذي يتحقق على المستوى الفردي، مع وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك". (رصاع، 2018/2019)

2- تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث:

بالرغم من أن معظم المؤسسات تؤدي وظائفها اللوجستية بنفسها إلا أنه هناك تزايد في عدد الشركات التي تعتمد على المؤسسات المتخصصة في هذا المجال خاصة المنشأة التي تفتقر إلى الكفاءة العالية في الإدارة اللوجستية تلجأ إلى طرف ثالث يكون أكثر كفاءة في هذه الناحية لتنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية الذي هو عبارة عن وسيط بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني وهو المستهلك.

وهي عبارة عن شركات لوجيستية خاصة وتسمى بالشركات اللوجيستية المتكاملة أو موردي الطرف الثالث أو أخصائي التعاقدات اللوجيستية، فهذه الشركة تقوم ببيع خدمات لوجيستية متكاملة عوض القيام بالتحالفات مقابل سعر متفق عليه في العقد وبالتالي فهي تدير العمليات اللوجيستية للمؤسسة العميلة.

إن عملية اللجوء إلى طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجيستية تستند على فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي. (محمد علي، 2011، صفحة 4)، "أي فصل العملية الإنتاجية (الصناعية) عن العملية اللوجيستية حيث تركز المنشآت على أنشطتها الرئيسية وتترك لموردي الخدمات اللوجيستية عمليات النقل والتخزين.. وباقي الأنشطة اللوجيستية بغية تخفيض التكاليف وتقديم أحسن خدمة للمستهلك وتعزيز الوضع التنافسي، كما هو الوضع على سبيل المثال: "في صناعة النسيج حيث يتم فصل عملية الصباغة عن عملية صناعة النسيج لاختلاف الطاقة المثلى لكل منهما حيث أن إنشاء حوض صباغة يمكن أن يخدم عدد كبير من شركات النسيج، وبالتالي فلا يوجد ما يبرر إنشاء حوض صباغة بكل شركة نسيج وإلا ترتب على ذلك طاقات فائضة غير مستغلة وإهدار للمواد" (محمد علي، 2011، صفحة 4)

وهكذا يقومون موردي الخدمات اللوجيستية بالتجميع بين عدة شركات لتقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.

ومن بين الشركات المتخصصة في مجال الخدمات اللوجيستية نجد "شركة فيدرال إكسبرس، ويونايتد بارسل سيرفيس وشركة إيموري العالمية للخدمات اللوجيستية *Emory's Global Logistic* تقدم لعملائها مجموعة من الخدمات المتكاملة تشمل: إدارة شبكة التوريد، ونظم معلومات تناسب احتياجات العميل الخاصة، ورقابة المخزون، وإدارة المخازن، وإدارة النقل، وخدمة العملاء ومراجعة ورقابة تكاليف النقل. (خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب، 2008، صفحة 197)

فمؤسسات الخدمات اللوجيستية منها من يقدم جميع الخدمات اللوجيستية ومنها من يتخصص في البعض منها حيث تنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

✓ تقوم بتوزيع السلع مرتفعة القيمة.

✓ تقديم خدمات النقل.

✓ تقدم الأنشطة اللوجيستية الداخلية بشكل متكامل.

وهناك بعض "الصناعات تتحول إلى التعاقد مع شركات لوجيستيات الطرف الثالث أكثر من الأخرى فمثلا صناعات التكنولوجيا المتقدمة والالكترونيات تستخدم شركات لوجيستيات الطرف الثالث على نطاق أوسع من صناعات السيارات والكيماويات وتجارة التجزئة. (النحراوي، 2010، صفحة 236)

وهناك أسباب أخرى غير التفكك الرأسي للجوء إلى طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجيستية عندما يكون "جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجيستيات، وعدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية التي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دوليا، أو دخول الشركة في أعمال جديدة تختلف إحتياجا اللوجيستية عن التي كانت تمارسها في أعمالها" وتنفيذ الخدمات اللوجيستية من خلال طرف خارجي يتطلب المرور بأربعة مراحل: المرحلة الأولى: يتم تحديد الخدمة اللوجيستية التي يتم اسنادها إلى مورد خارجي وتشمل: (خضر، 2015، صفحة 115)

- تحديد الخدمات اللوجيستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي.
- تحديد احتياجات العميل للخدمات اللوجيستية التي سيؤديها الطرف الثالث.

المرحلة الثانية: تحديد واختيار الموردين من خلال:

- عن طريق البحوث والأنترنت والمجلات يتم تحديد الموردين المحتملين وإعداد قائمة بأسماء الموردين المحتملين لتأدية الخدمات اللوجيستية.
- يتم اختيار عدد من الموردين للقيام بالخدمة اللوجيستية وذلك حسب احتياجات المؤسسة وبناء على تقييم العروض المقدمة من الموردين والاستفسار والزيارات الميدانية.

المرحلة الثالثة: يتم فيها التعاقد والتنفيذ من خلال: إبرام العقد الذي يتضمن الخدمات اللوجيستية المطلوبة، السعر، طريقة الدفع، مدة العقد وطريقة إلغاء العقد.

المرحلة الرابعة: الإدارة والتوجيه:

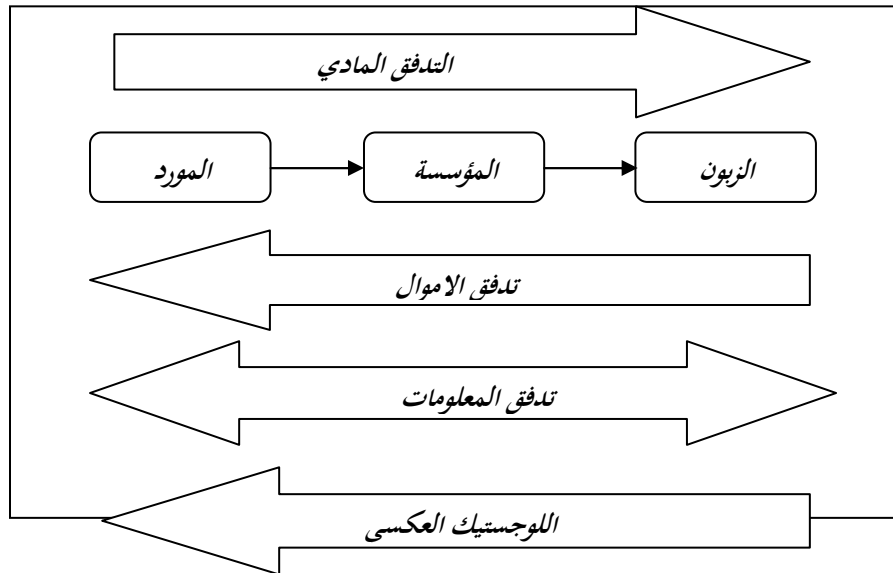
يتم في هذه المرحلة قياس أداء كل من المورد والشركة حسب الشروط المدونة في العقد من خلال الاجتماعات أو التقارير (النحراوي، 2010، صفحة 103)

الفرع الثالث: مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقت يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادة للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها. (<https://kenanaonline.com/users/AlaaMarei/posts/415651>)

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل. إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل إستراتيجية لوجستية مرحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الإستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابياً على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها (<https://kenanaonline.com/users/AlaaMarei/posts/415651>).

الشكل رقم (04): المفهوم الشامل للوجستيك



من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجية المؤسسة، فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف والتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، ... المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة.

المطلب الأول: إدارة اللوجستيك وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المؤسسة

الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق

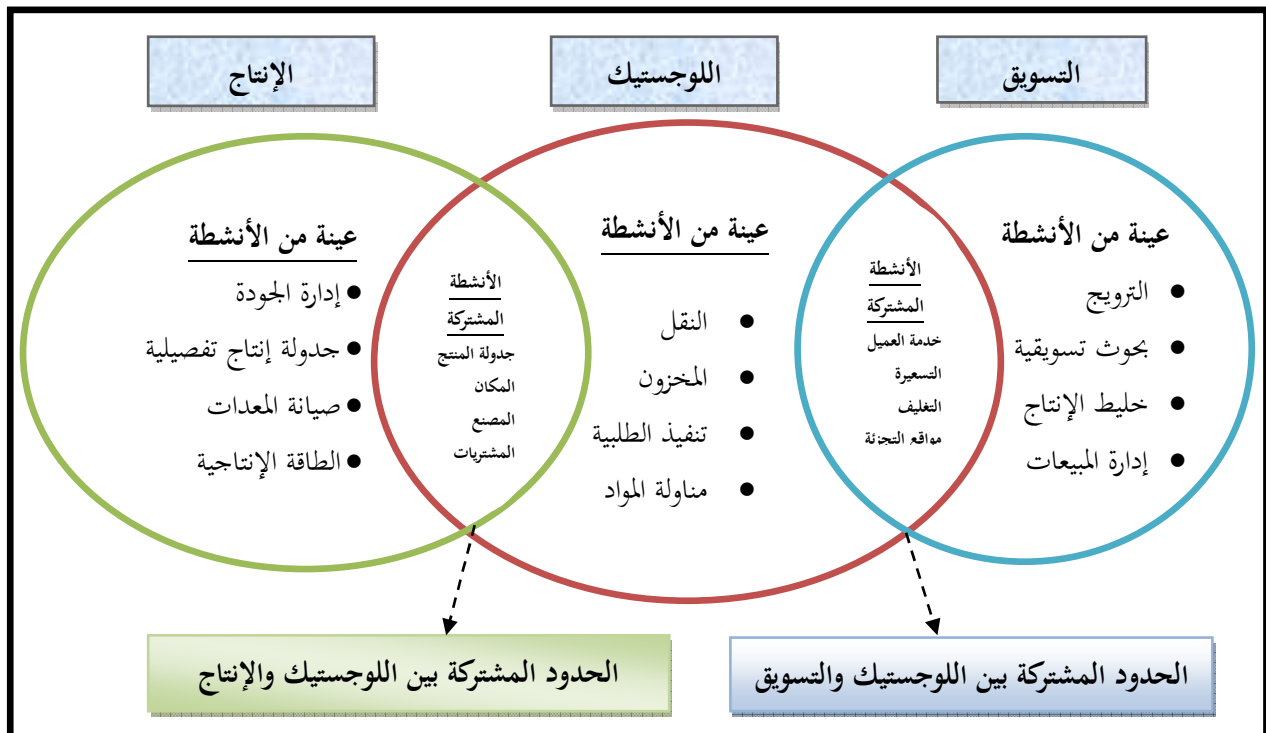
إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويخص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال: (مصطفى محمود، 2004/2003، صفحة 26)

- تكلفة سعر المنتج؛
 - توقيت إنتاج المنتج؛
 - جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
 - توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
 - أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
 - كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
 - مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
 - العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد / العميل)؛
 - فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترايط وتقاطع وتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي: . (قرياقص و حنفي، 2004، صفحة 27)
 - قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
 - معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛
 - أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
- أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة. (قرياقص و حنفي، 2004، صفحة 27)

الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي: (مصطفى محمود، 2004/2003، صفحة 27)

- ❖ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
 - ❖ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورش الصيانة؛
 - ❖ العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطط وبرامج الإنتاج والصيانة؛
 - ❖ خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية
- الشكل رقم (05): الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق



المصدر : (رونالد إتش، 2006، صفحة 43)

الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا: (قرياقص و حنفي، 2004، صفحة 28)

- ❖ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- ❖ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
- ❖ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة،..).

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

- ❖ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
- ❖ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .
- ❖ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- ❖ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا؛
- ❖ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة (مصطفى محمود، 2004/2003، صفحة 27)

الفرع الرابع: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عموما مهارة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في:

- ❖ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ❖ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ❖ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- ❖ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- ❖ أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛
- ❖ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية (مصطفى محمود، 2004/2003، صفحة 28)

المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطة اللوجستية اللازمة.

الفرع الأول: مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في: (رونالد إتش، 2006، صفحة 56)

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستية على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.
2. **التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكثيف الوسائل مع الاحتياجات
3. **التخطيط العملي (التشغيلي):** يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين،...). والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة.

جدول رقم (03): أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

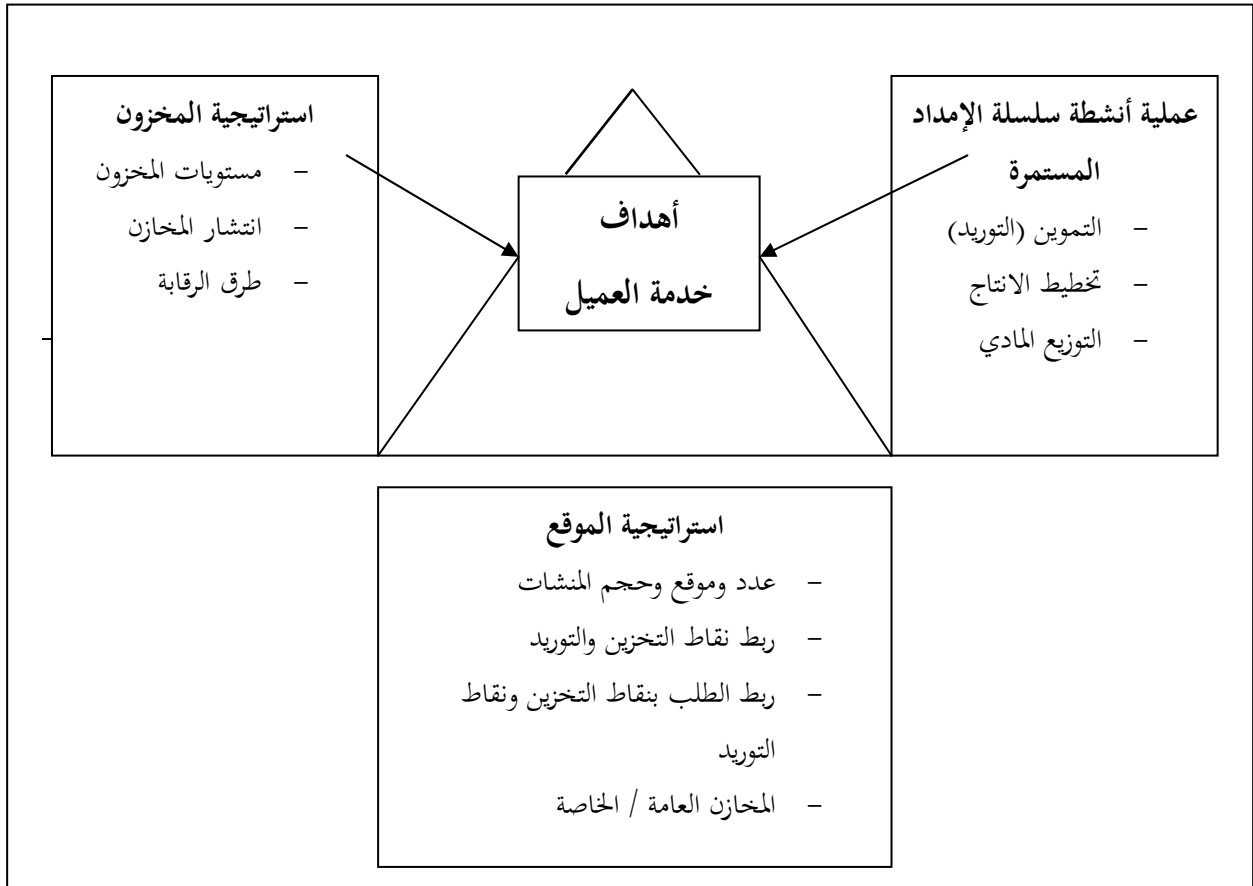
مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق، النفقات، الإرسال والشحن	وضعية المخزون	لتسهيلات، الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع معايير خدمة العملاء	خدمة العميل
الوفاء بالأوامر.	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي والمكان	المخازن
إصدار أوامر الشراء	التعاقد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر: (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 5)

الفرع الثاني: مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل رقم 5: يوضح ذلك.

الشكل رقم (06): مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: (العمامرة، 2014، صفحة 64)

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين و النقل والموقع. وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى. (العمامرة، 2014، صفحة 64)

الفرع الثالث: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية: (ثابت عبد الرحمان، 2003/2002، صفحة 62)

1. أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة،

وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

2. **إستراتيجية تسهيلات المواقع:** إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بما للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

3. **قرارات التخزين:** تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون إستراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

4. **إستراتيجية النقل:** تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق ها والتوازن بين

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له. لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

الفرع الأول: أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيات تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات. (نحال, فريد مصطفى، 2008، صفحة 278)

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيات، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظم ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيات. (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 24)

الفرع الثاني: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيات

لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في:

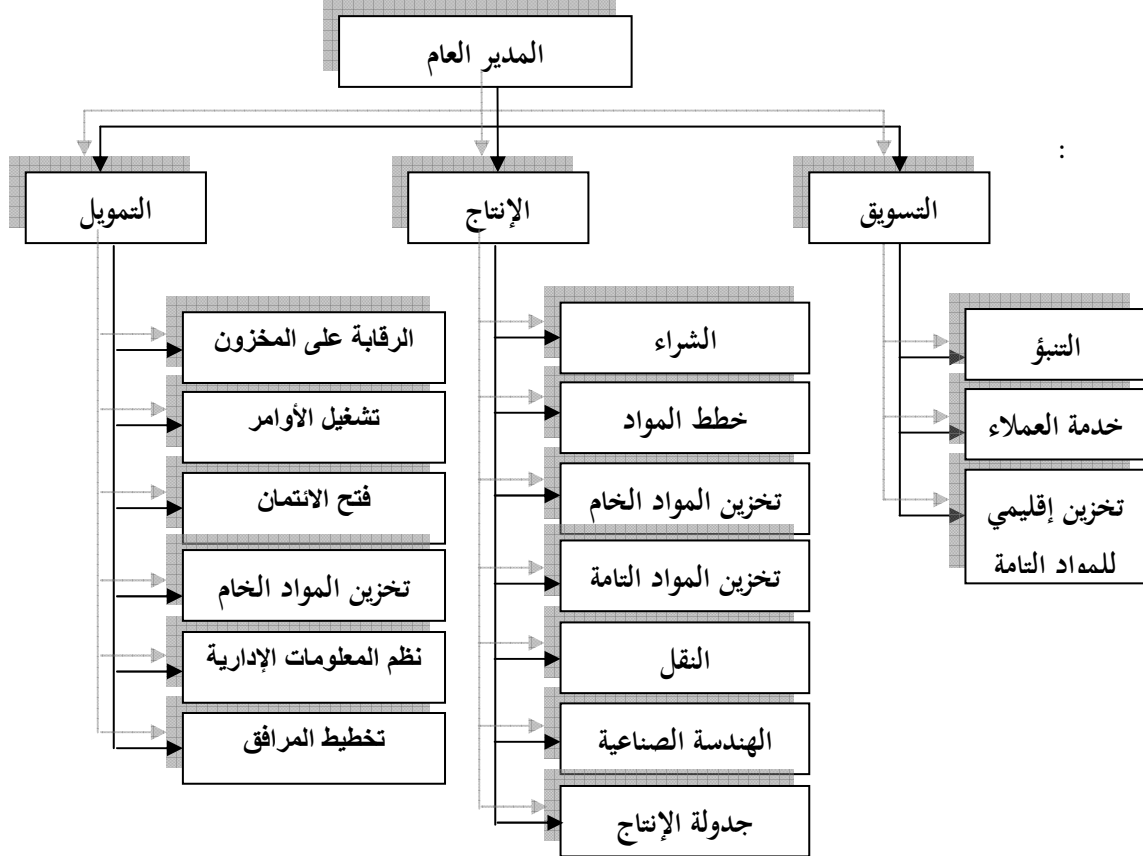
المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيات ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيات كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيات مشتتة بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة. (نحال, فريد مصطفى، 2008، صفحة 329)

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي. ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزاً إلى المرحلة الثالثة مباشرة². والشكل رقم 7 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكامل. (رونالد إتش، 2006، صفحة 768)

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل

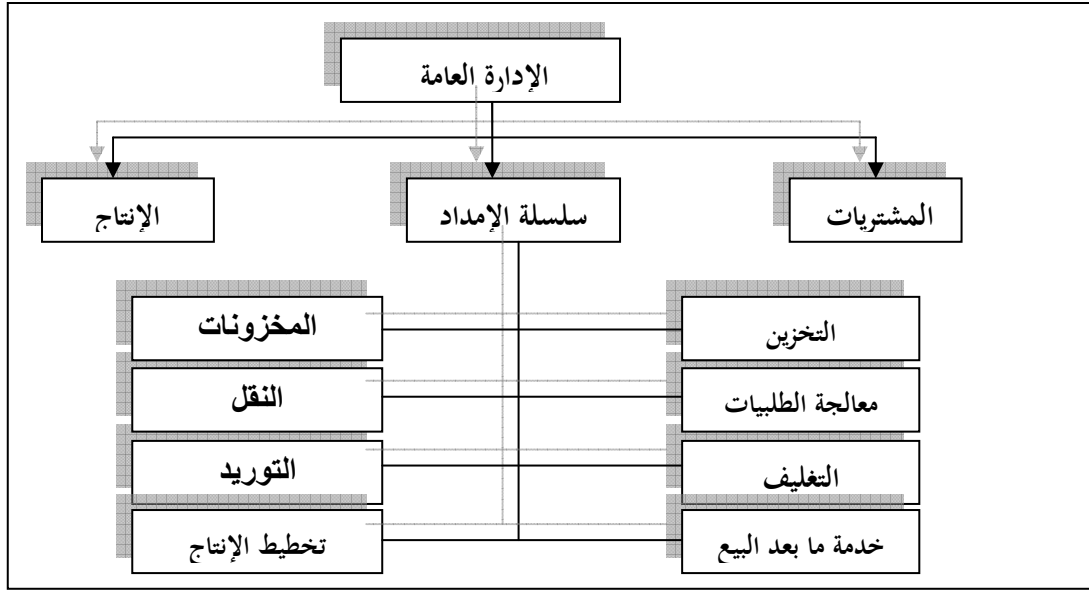
الشكل رقم-07

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



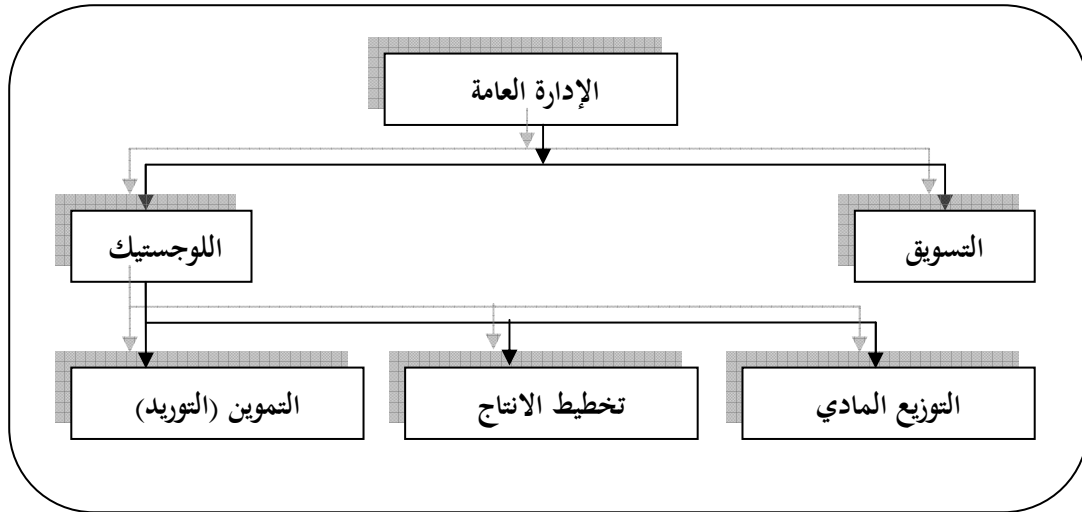
المصدر: (نحال و العبد، 2005/2004، صفحة 33)

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للوجستية المتكامل



المصدر: (العمارة، 2014، صفحة 74)

الشكل رقم (09): المكانة الحديثة للوجستية



المصدر: (العمارة، 2014، صفحة 75)

المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

الفرع الأول: أهمية الرقابة اللوجستية

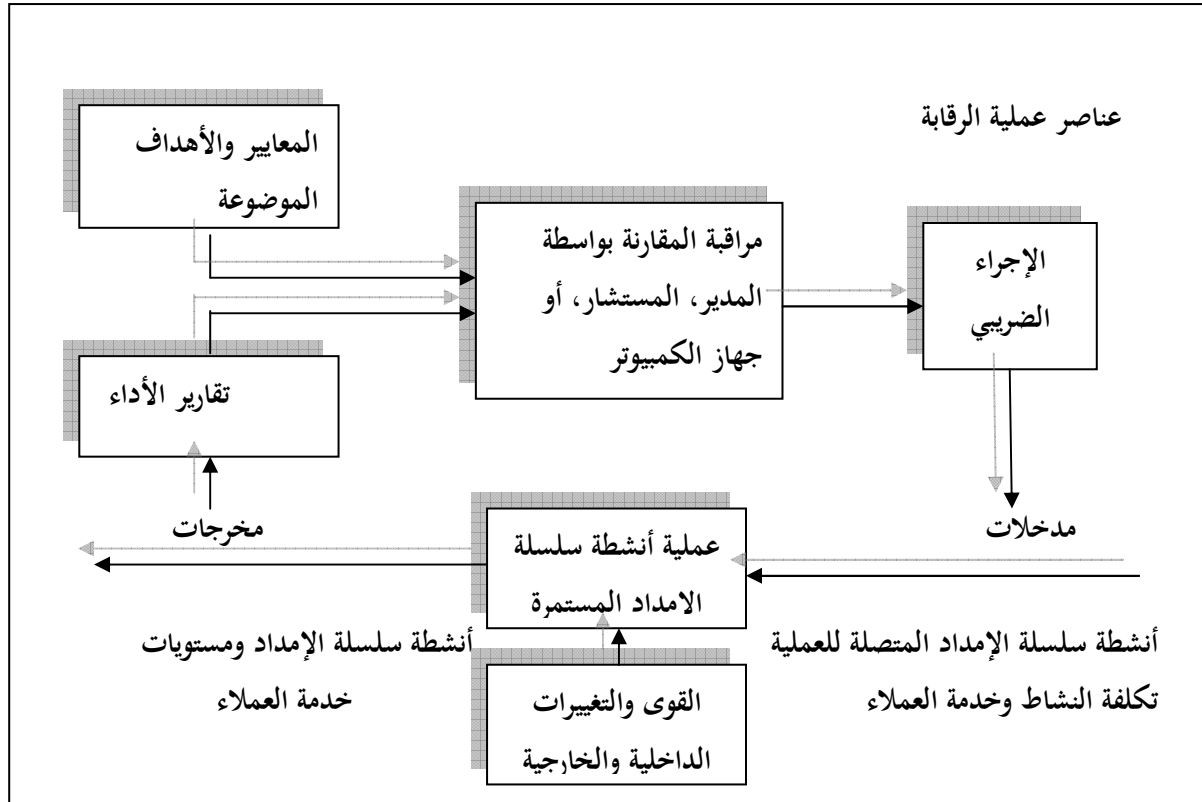
تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية. فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء.

الفرع الثاني: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع الحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي

لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع. وذلك ما يوضحه الشكل رقم: 10

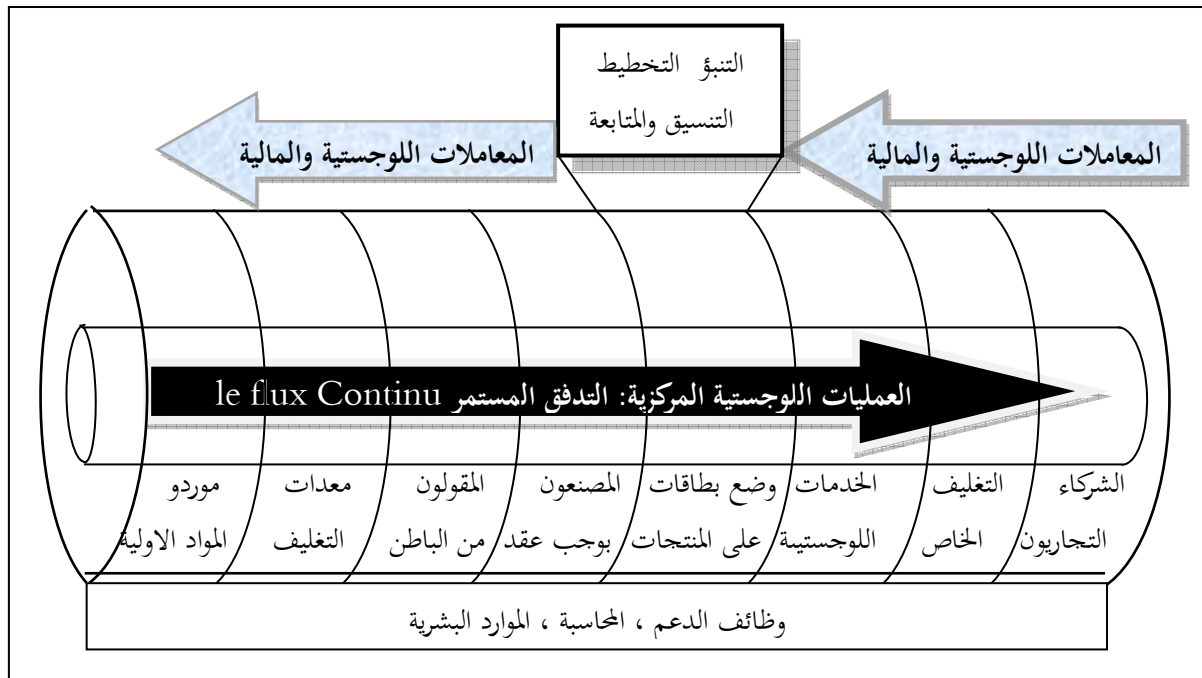
الشكل رقم (10): عملية الرقابة اللوجستية



المصدر : (رونالد إتش، 2006، صفحة 805)

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عندها حدوثها. وهذا ما يمثله الشكل رقم 11

الشكل رقم (11): برج الرقابة اللوجستية



المصدر: (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 26)

الفرع الثالث: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي : (رونالد إتش، 2006، صفحة 808)

أولاً: النظم مفتوحة الحلقات:

وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتخلى بطريقة إيجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة. ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي. وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

ثانيا: النظم مغلقة الحلقات:

شهدت السنوات الأخيرة، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخط في الأداء، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك. ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق. وحاليا أفضل نظام رقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة. ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

ثالثا: نظام الرقابة المعدلة:

يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يحتاج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية. ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

المطلب الخامس: الإدارة الفعالة في الأنشطة اللوجستية

الفرع الأول: الأنشطة اللوجستية الأساسية

إن الأنشطة التي تتم إدارتها والتي تشكل الأعمال اللوجستية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب الهيكل التنظيمي الخاص بها، وكذا اختلاف وجهات النظر وآراء الإدارة حول مكونات سلسلة التوريد وعملها وهي تتكون من ثلاث أنواع من سلاسل الإمداد: (Ronald H Bellou, 2005, p. 5)

1. سلسلة الإمداد التي تنقل المواد الخام والنصف مصنعة إلى المصنع
2. سلسلة الإمداد التي تنقل البضائع تامة الصنع إلى يد المستهلك من خلال تاجر الجملة وتاجر التجزئة عن طريق النقل البري والموانئ والنقل البحري.
3. سلسلة الإمداد التي تنقل المواد داخل عملية الإنتاج المنتشرة جغرافيا.

بالعودة إلى مجلس إدارة اللوجستيات يرى أن مكونات النظام اللوجستي هو: «خدمة العملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات الخاصة بالتوزيع، مراقبة التكاليف، منوالة المواد، تشغيل أوامر الطلب، الأجزاء وخدمات الدعم، المشتريات، التغليف، منوالة السلع المسترجعة، التخلص من الخردة، المرور، النقل، المخازن، التخزين.»

وتتم ممارستها في كل المؤسسات بعض النظر عن حجمها وطبيعتها وان هذه الأنشطة تساهم بقدر كبير في تخفيض إجمالي تكلفه العمليات اللوجستية و تشتمل على الوظائف التالية : (ممدوح، 2008، صفحة 75)

أ- **خدمة العملاء:** تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنيا على متطلبات هذه العملية، والتي بدورها تحتاج إلي دراسة حاجات ورغبات العملاء حتى تتمكن من إشباع رغباتهم (محمد السيد وآخرون، 2006، صفحة 23)، وتعكس في مستوى التكاليف التي سوف تتحملها المؤسسات من أجل الوفاء بطلبات العملاء ومعايير خدمة العملاء تشتمل على:

- تحديد المستويات لخدمة العملاء؛
- تحديد مدى استجابة العميل للخدمة؛
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء؛
- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء .

ب- **النقل:** النقل هو اختيار المؤسسة وسيلة النقل المناسبة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها، وتعتبر تكاليف النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة، إذ عليها أن تختار وسيلة النقل التي تساعدها في تحقيق الجودة وبتكلفة أقل ، حيث لا يمكن تصور نشاط مؤسسة دون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام، و للمنتجات التي ترغب في توفيرها لعملائها من خلال قرارات هامة تتمثل في: (كندري، 2011/2010، صفحة 28)

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل؛
- تحديد مسارات النقل؛
- مراجعة فئات سعر النقل؛
- تدقيق وصيانة المعلومات.

ج- تدقيق المعلومات: لا بد من وجود نظام معلوماتي يعكس مستويات أداة أنشطة الإمداد المختلفة والتكاليف المرتبطة معها، وسرعة توصيل المعلومات إلى كافة الأطراف المسؤولة عن أعمال الإمداد ويشتمل على:

- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات؛
- تحليل البيانات؛
- إجراء الرقابة

د- تشغيل أوامر الطلبات: تمثل تكلفة تشغيل أوامر الطلبات تكلفة أقل مقارنة بتكلفة النقل والتخزين ، وأهميتها تكمن في علاقتها بالوقت المستغرق من الحصول على أمر الطلبية من العميل و ، حتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المطلوبة ويدل ذلك على رضا الزبون (عبد العزيز، 2008، صفحة 9)

الفرع الثاني: الأنشطة اللوجستية الداعمة

على عكس الأنشطة الأساسية التي يتم ممارستها في جميع أنواع المؤسسات، فإن الأنشطة الداعمة تتفاوت ممارستها من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: حجم وطبيعة نشاط المؤسسة و الإمكانيات المالية المتاحة، وتتكون وظائفها مما يلي: (كندري، 2010/2011، صفحة 26)

أ- التخزين: (إدارة المخازن): ويتضمن هذا النشاط من إدارة المساحات المتوفرة للاحتفاظ بالمخزون، واختيار المواقع المناسبة والتنظيم الداخلي للمخازن ، وأماكن التخزين الداخلية، وتحديد مناطق الاستلام والفحص والشحن داخل المخازن، أي كلما زاد الوقت المتاح بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك، كلما زادت جهود المؤسسة في إدارة المخازن المتوفرة

ب- مناولة المواد: ويعمل هذا النشاط على إدارة تحركات السلع ونقل مختلف المنتجات من موقع إلى آخر، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات أو الإنتاج ، وتشمل المناولة عدد كثير من العمالة لان معظمها يتم يدويا ويرتبط هذا النشاط بعدد من القرارات أهمها: اختيار معدات المناولة وسياسات إحلال المعدات وإجراءات تجهيز الطلبات.

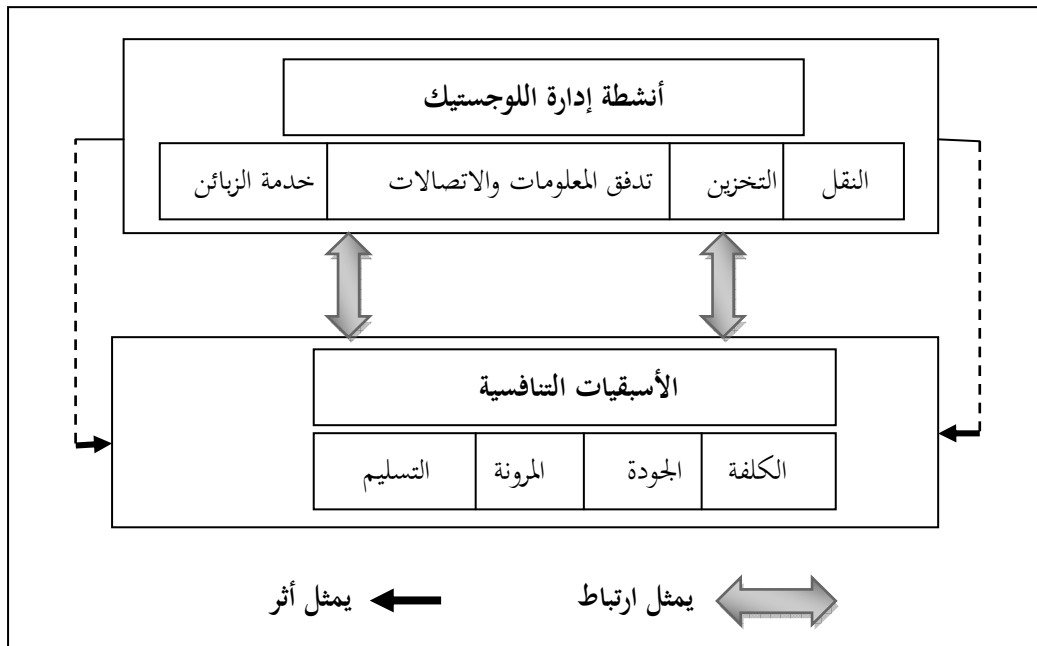
ج- الشراء: وتعرف بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسات من مواد وتجهيزات ويهتم بتوفير مستلزمات الإنتاج من حيث:

- اختيار مصادر التوريد؛
- كميات الشراء؛
- إدارة العلاقات مع الموردين.

د- التخطيط و جدولة تدفق المنتج: ويتعلق هذا الجانب بصورة أساسية بعملية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها وفقا لأولويات جداول توزيع تلك المنتجات في الأسواق ، لذا فالمؤسسة يجب أن تراعي تخطيط العمليات الإنتاجية وفقا لإمكانيتها للوفاء بطلبات العملاء، و بالتعاون مع إدارة الإنتاج والعمليات يتم من خلال:

- تحديد الكميات التجميعية؛
- تسلسل وقت مخرجات الإنتاج؛
- التعبئة و التغليف لأغراض الحماية. توضع معظم المنتجات في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ، ويساعد الغلاف على حماية المنتجات من التلف و على سهولة الحركة.

الشكل رقم (12): أنشطة إدارة اللوجستيك



المصدر: (متعب الشيموي وآخرون، 2015، صفحة 33)

خلاصة الفصل الأول:

أعتبر اللوجستيك ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية. كما أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

الفصل الثاني:

الواجب

والميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية، وللوصول بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا تنافسية يقضي المسكرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مصير مؤسساتهم من اجل التوصل إلى الأسرار والأسس التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن والمستهلكين والعملاء تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في السوق.

إدارة سلسلة اللوجستيك من أهم العوامل المنافسة، لها دور مهم ضمن البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، بناء على ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية «محدداتها ومعايير الحكم على جودتها»

المبحث الثالث: مساهمة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال و كونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق و تطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها عبر عدة جوانب و المتمثلة في : مفهومها، أنواعها، و مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مؤشرات وأنواعها

يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بتطويرها منذ أن جلب "مايكل بورتر" الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من هذا القرن، وتعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية:

لقد تعددت التعاريف التي تحدد مفهوم التنافسية، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر وتجربة الممارسين في الميدان، حيث أن مفهوم التنافسية يختلف حسب المستوى الذي تتم فيه فيما إذا كان يخص دولة أو قطاع أو مؤسسة.

هناك من يعرفها بأنها: "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي". (داودي و محبوب، 2007، صفحة 38)

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التنافسية على أنها: الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل (صقر، 2001، صفحة 96)

هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء الداخلية أو الخارجية. (سملاي، 2005، صفحة 4)

كما يمكن تلخيص مفهوم التنافسية في ما يلي: (بوشناف، 2002، صفحة 11)

1. **التعريف حسب عوامل التنافسية:** "يركز هذا المفهوم على أن معظم مدراء المؤسسات تركز على ثلاث عوامل هي: السعر، الجودة، التكلفة، بمعنى أن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول".
2. **التعريف حسب السوق:** "مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقام من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية".

3. التنافسية كسلوك: " فهناك من يراها على أنها التحول دون النمو في السوق، وهناك من يراها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على المستويات وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقوم ذاتي من قبل الممارسين .."

وتعرف أيضا التنافسية بأنها : "تقدم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة". (percerou, 1984, p. 53)

ويعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها : "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها". (porter, 1999, p. 42)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى ، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق، وهي تؤدي أيضا إلى:

- ✓ تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ✓ أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية.

هناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لتقييم تنافسية المؤسسة منها: (محبوب، 2007، صفحة 33)

1. **المؤشرات المالية:** وتمثل في حساب مجموعة من النسب المالية الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، مثل قدرة التسديد، الاستقلالية المالية المردودية، ... الخ
2. **مؤشرات تجارية:** تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها مقارنة بمنافسيها من خلال عدة مؤشرات منها حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع ... الخ
3. **مؤشرات تقنية:** ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.
4. **مؤشرات تنظيمية:** وتعلق بنوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم ومستويات اتخاذ القرار.
5. **مؤشرات تسييرية:** وتعلق بتقييم المسيرين من حيث خبرتهم وكفاءتهم وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وكيفية قيادتهم للمؤسسة.

الفرع الثالث: أنواع التنافسية ما يلي:

أ. **تنافسية الدولة:** تنافسية الاقتصاد القومي تعني درجة انفتاح الدولة على التجارة الدولية والتمويل وكفاءة البنية الأساسية وكفاءة وتطوير الأساليب التقنية، ومرونة سوق العمل المحلي، وكفاءة سياساتها ومؤسساتها.

هي أيضا قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على رفع نصيب الفرد من الدخل القومي، والحفاظ على استمرارية هذا الارتفاع. (بن فالة، 2006، صفحة 1223)

ب. **تنافسية القطاع:** عند الحديث عن قطاع معين فهو مجموعة المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي، ولذلك فمن المهم تحديده بشكل دقيق لان المؤسسات المختلفة في الصناعة قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

وعليه فإن تنافسية القطاع هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر على مستوى الأسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة، وبالتالي يتميز اقتصاد الدولة بهذه الصناعة. (http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph 2014, le 04/04/2021 a 18h05)

تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى من خلال الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى. (الخصيري، 2004، صفحة 86)

✓ قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية.

✓ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

✓ كذلك تقاس تنافسية قطاع معين من خلال الربحية الكية للقطاع.

ج. **تنافسية المؤسسة:** يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية متطلبات ورغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

قدرة المؤسسة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنشآت المنافسة لها.

هي قدرة المنظمة على الصمود امام منافسيها قصد تحقيق اهدافها والمتمثلة في: الربح، النمو، الاستقرار والبقاء (النجار، 2000، صفحة 11)

الطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة امتلاك بعض الخصائص والمزايا التي تساعد في التصدي لمختلف سلوكيات المنافسين، حيث أن امتلاك المؤسسة لاسم وعلامة تجارية سيساعدها على التفوق على منافسيها، غير أن ذلك قد لا يكون كافياً في ظل ما يشهده العالم من تحولات في مختلف المجالات وهذا البحث يتناول بالدراسة والتحليل مختلف جوانب الميزة التنافسية وسبل امتلاكها، والحفاظة عليها وتطويرها.

الفرع الأول: نشأة وتطور الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظراً لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة. (رجم و عياري، 2002، صفحة 13)

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الإستراتيجية في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها ولن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. (سالم، 2009، صفحة ب.ص)

ومن العوامل التي حددت ضمن هذا المفهوم: (التحديات، الفرص، نقاط الضعف، ونقاط القوة) إذ تحدد التحديات بفعل عوامل خارج المنظمة، ونقاط القوة تعبر عن قدرات وإمكانات المنظمة داخليا ويعبر عنها بالميزة التنافسية، وفي فترة الثمانينات. (سالم، 2009، صفحة ب.ص)

عند الرجوع إلى أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى سنة "chamberlin" سنة 1939 ثم إلى "Selznick 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة. وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة، ثم حصل بعدها تطور

في هذا المفهوم حيث وصف كل من "شاندلر" و"هوفر" (*Schendel & Hofer*) الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد".

وبعد ذلك جاء كل من "بورتو/1985" و"داي/1984" ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية. (صولح و ربيع، 2008، صفحة 126)

الفرع الثاني: تعريف وأهداف الميزة التنافسية

أولا: تعريف الميزة التنافسية

تتعلق الميزة التنافسية بالخصائص و الصفات التي يتصف بها المنتج مما يعطي للمنظمة تفوقا وتميزا عن المنافسين الآخرين، ويتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف طرق جديدة خاصة في الإنتاج، التسويق، مصادر التوريد، قنوات التوزيع ... الخ، ونظرا لأهميتها فإنه تم تعريفها كالاتي:

1. **الميزة التنافسية حسب مايكل بورتو:** هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة. (مصطفى محمود، 2004، صفحة 13)
كما عرفها (مصطفى محمود، 2004) على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".
2. **حسب شارل هيل وجاريت جونز:** "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة." (شارل و جاريت، 2008، صفحة 183)
3. **حسب تعريف فليب كوتلر:** "هي ميزة عن المنافسين تكتسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، أما من خلال أسعار اقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى" (كوتلر و أرمسترونج، 2007، صفحة 434) وتعرف أيضا على أن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية عندما تطبق الاستراتيجيات التي تمكنها من خلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، مع الإشارة إلى أن تكون هذه الاستراتيجيات صعبة التطبيق على المنافسين.
1. **حسب تعريف *Phatak و Boseman*:** "الميزة التنافسية هي تميز المؤسسة في جانب محدود من الصناعة مقارنة بمنافسيها" (زايد، 2003، صفحة 11)

كذلك عرفها الدكتور علي السلمي بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين: (صولح و ربيع، 2008، صفحة 126)

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ؛
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها

أما عن محمد أحمد الخضيرى فقد عرفها: " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية. (جهاز و خامرة، 2008، صفحة 137)

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل. (سعيدى و سمالي، 2005، صفحة 35)

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية: (بريش، 2005، صفحة 15)

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يؤهلها ويمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي: (حزنان، 2009، صفحة 33)

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

بدافع التملك والحيازة لكافة الأشكال ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة من أجل:

- ✓ **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار؛
- ✓ **زيادة المردودية:** القيمة المضافة، هامش الربح، فرق سعر البيع؛
- ✓ **زيادة الدخل:** الأجر، المرتبات، المكافآت.

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

1. **الانفتاح الواسع على الآخرين:** ما يعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكن)

الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب،

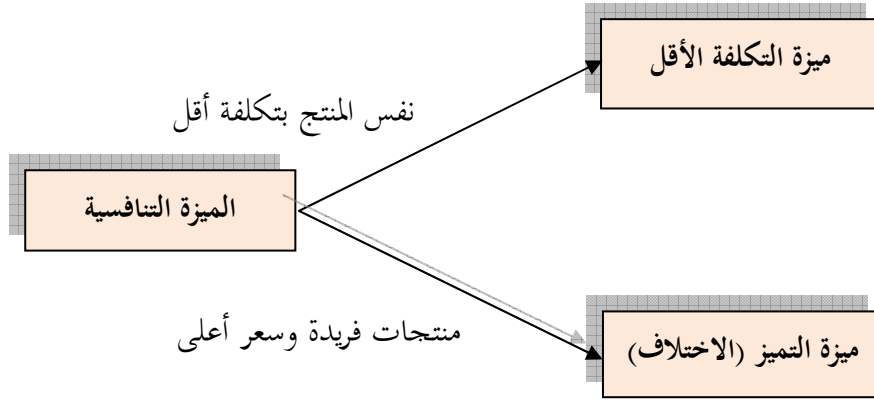
- فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتهم والاطلاع على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة في التعامل معهم.
2. **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية السوق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.
3. **الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن المشكلة إلى أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة
- المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسي - مصادرها - وعوامل نجاحها واستمراريتها**

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية:

- للميزة التنافسية عدة أنواع تنتج كلها لسببين هما: (عباسة، 2009، صفحة 86)
- السبب الأول:** "كون المؤسسة هي الأولى في اتخاذ القرار أو ذلك، وينتج عن هذا السبب عدة أفضليات مثل: الأولى في دخول السوق، الأولى في إنتاج منتج جديد، الأولى في التمرکز حول مهنتها،.... الخ فكونها السبابة في اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية يعتبر أفضلية تنافسية".
- السبب الثاني:** "إنفراد المؤسسة بميزات وصفات خصوصية، تختص بها دون غيرها من المنافسين (تحكمها في مهارات إستراتيجية، سيطرتها على هيكل تكاليف أنشطتها...) وعادة ما ينشأ عن هذا السبب أفضليات تنافسية مرتبطة بالمنتج نفسه.
- وانطلاقا من هذا الأخير نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز".
- وانطلاقا من هذا الأخير نميز بين نوعين من الميزة التنافسية: ميزة التكلفة الأقل والتميز عن طريق الاختلاف. (عثماني، 2010، صفحة 83)

1. **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة على المؤسسة.
2. **التميز عن طريق الاختلاف:** هناك مؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به على المنافس. ويمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أنواع الميزة التنافسية



Source : (www.ae.gladius.com op-cite, 2021)

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه أن اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللوصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها التي هي كالتالي: (سويسي و نعمة، 2014، صفحة 73)

أولاً- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ثانياً- الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين: (بوازيد، 2012، صفحة 18)

البعد الأول: إن توفير المنتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وإن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر اعلي لمنتجاتها.

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

ثالثا- الاستجابات لحاجات العميل: تستجيب عادة المؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدها تنافسيا ونجد الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية. (سويسي و نعمة، 2014، صفحة 73)

رابعا- الإبداع: إن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسات من خلالها تفرض سعرا عاليا على منتج جديد وذلك كونها المورد الوحيد لذلك المنتج، وحينما يجن وقت نجاح المنافسين في محاكات المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في إرساء منتجاتها وعلامتها لدى عملاءها وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها. (عيدان، 2013، صفحة 8)

ومن جانب آخر الإبداع يحقق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين

الفرع الثالث: عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

أولا: عوامل نجاح الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية او عوامل خارجية نذكرها كما يلي: (مصطفى رجب، 2011، صفحة 70)

أ- العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

ب- العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات

السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

ثانيا: استمرارية الميزة التنافسية

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية على ثلاثة عوامل أساسية هي: (صلحاوي، 2008، الصفحات 56-57)

1- عوائق التقليد: من الطبيعي أن يعمل المنافسون على محاولة اكتشاف عوامل قوة المؤسسة الرائدة وتقليدها من أجل حصد نجاح مماثل، و تتمثل هذه العوامل في القدرات و الموارد المتميزة، و ترتبط استمرارية المزايا التنافسية في هذا الجانب بسرعة اكتشاف المنافسين لها و قدرتهم على تقليدها، فكلما كانت عوائق التقليد أكبر كلما أدى ذلك إلى ترسيخ المزايا التنافسية.

➤ **تقليد القدرات:** هي أكثر صعوبة من سابققتها بالنظر لكونها غير ملموسة وغير مرئية، لذا يكون من الصعب على المنافسين إدراكها أو فهم المغزى منها خاصة وأنها نتاج عمل جماعي على مستوى المؤسسة ككل وليست حكرا على أشخاص معينين.

➤ **تقليد الموارد:** هنالك جانبان إذ أن الموارد المادية المتميزة لدى المؤسسة يمكن تقليدها و اكتسابها من المنافسين بشكل أسهل مثل التجهيزات، التكنولوجيا، الخ غير أن الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة و الاسم التجاري، و المهارات التقنية.. الخ.

2- قدرة المنافسين: هو محدد أساسي آخر لاستمرارية المزايا التنافسية حيث ترتبط هذه القدرة بالتزامهم الاستراتيجي والذي يقصد منه الالتزام المؤسسات المنافسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها ومنه تطوير نوع محدد من الموارد والقدرات، لذلك فان مثل هذا الالتزام والذي يكون في الغالب طويل الأمد قد يصرف انتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية ولو لفترة معينة مما ينتج عنه الاستمرارية النسبية لمزايا المؤسسة.

3- الديناميكية العامة للبيئة الصناعية: ترتبط استمرارية المزايا التنافسية بشدة بمستوى التجدد في صناعة معينة، حيث تميل إلى عدم الاستقرار في الصناعات التي تشهد معدلات عالية في تجديد المنتجات أي الصناعات الديناميكية حيث عادة ما تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة والمزايا التنافسية مؤقتة، غير أنها تكون مستمرة في الصناعات الغير ديناميكية والتي لا تشهد تغيرات سريعة أو جذرية

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تم التطرق في هذا المبحث لمحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

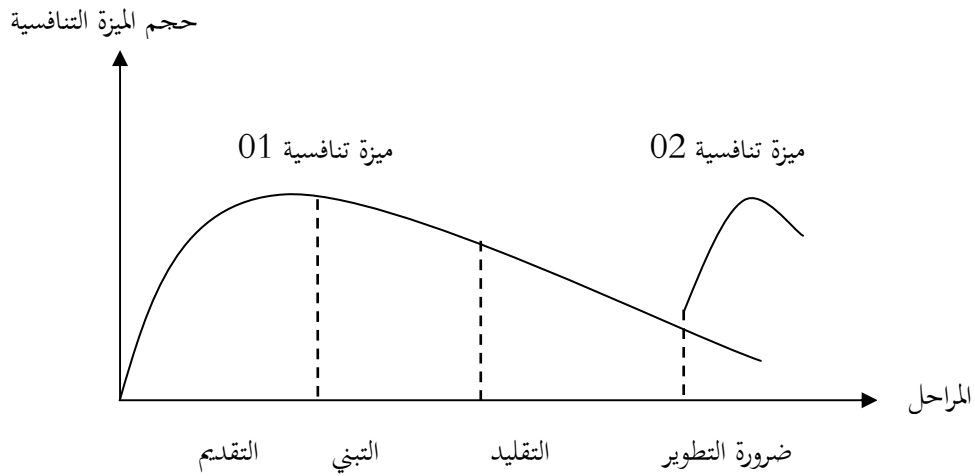
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي: (بوشناف، 2002، صفحة 26)

الشكل رقم (14): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (مرسي، 1998، صفحة 86)

- 1_ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
 - 2_ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
 - 3_ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات.
 - 4_ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي : (بوشناف، 2002، صفحة 27)

- 1_ **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - 2_ **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - 3_ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
 - 4_ **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة «
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: تطوير الميزة التنافسية -أبعادها- ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: تطوير الميزة التنافسية

إذا كانت الميزة التنافسية تسعى إلى الحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال وضع مختلف العوائق أمام المنافسين فإنه قد يكون من أهم العوائق هو تطوير الميزة التنافسية، مما يشكل حاجزا أمام المؤسسات نظرا لسرعة تجدد الميزة لدى المؤسسة، ففي كل مرة تحاول المؤسسات المنافسة الوصول إلى سر الميزة المملوكة تجدها أمام ميزة أخرى تضيفها المؤسسة إلى خصائص المنتج المقدم مما يتيح لها تحقيق رضا العميل من خلال القيمة المضافة وهذا ما يجعلها تكسب حصة مهمة من السوق.

والمؤسسة وإن كانت تعنى كثيرا بتطوير مزاياها التنافسية فغنه من المهم لها أن لا تغفل عن متابعة مختلف التغيرات الحاصلة في محيطها والتي تؤدي بها إلى الإضرار بميولاتها التنافسية مثل: (مرسي، 1998، صفحة 98)

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** حيث يمكن أن يخلق التغير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات متعددة كالتسويق الإلكتروني مثلا، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا جديدة في المرحلة الأخيرة من حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم التميز مما يؤدي إلى خلق ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر لدى العملاء؛

2. تطور حاجات المستهلك: يشكل تغير احتياجات المستهلكين أو ظهور احتياجات أخرى لديهم خطرا على ما تمتلكه المؤسسة من مزايا، مما يدفع بالمؤسسة إلى تعديل مزاياها أو تنمية أخرى جديدة؛
3. تغير تكاليف المدخلات: تواجه الميزة التنافسية خطر التغير الجوهرى الذي يحدث في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، المواد الأولية..... الخ وعلى المؤسسة أن تحاول كيفية تعويض هذا الارتفاع من خلال التحكم أكثر في التكاليف أو جعل الزبون يشعر بقيمة إضافية يحملها المنتج؛
4. التغير في القيود الحكومية: وتتعلق أساسا بطبيعة القيود الحكومية في مجالات البيئة، مواصفات المنتج، مخططات التنمية وغيرها.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يجب على المؤسسة أن تختار البعد التنافسي الذي يحقق لهج الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه و عليه فإن المؤسسة التي تريد أن تبقى في المنافسة السوقية وتسعى للبحث عن التفوق المستمر بالمقارنة مع منافسيها، عليها تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها وعلى الرغم من اختلاف الكُتَّاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية يمكن أن نوجزها في مج يلي: (البكري، 2008، صفحة 223)

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

ثانيا: الجودة: تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة المنتج في تقديم و تصميم سلع وخدمات قادرة على إشباع رغبات وحاجات العميل المعلنة وغير المعلنة ، لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة يسخرون عقولهم لتخيل مج يمكن أن يحلم أو يفكر به المستهلك والذي تمت دراسته بصورة جيدة و محاولة اكتشاف مج يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة.

ثالثا: الوقت: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصبحت حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملا ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها، وعليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، وقد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.

رابعا: المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. فالمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير

أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات ، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: (بن عيشي و بن عيشي، 2012، صفحة 5)

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

خامسا: التسليم

لقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء، والعديد من المنظمات أصبحت تنافس باعتمادها على بعد جديد يتمثل في سرعة الاستلام والتسليم لطلب الزبون نظرا لاستعداده في أن يدفع تكلفة أقل مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب. (البكري، 2008، صفحة 208)

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث نقاط: (مرسي، 1998، صفحة 100)

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 نسبيًا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المتنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: وتتمثل 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 تقليدا من طرف المنافسين.

3. درجة التحسين والتطوير 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 سداها 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 هدي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة

من خلال ما سبق تبين لنا سعي المنظمات إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها وتؤهّلها إلى اكتساح الأسواق والصمود في وجه منافسيها خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم اليوم، وزيادة أرباحها وكسب ثقة وولاء العملاء، سواء من خلال ميزة التكلفة الأقل أو جودة المنتج، أو الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية، وكأحد الأهداف الرئيسية لمدخل إدارة اللوجستيك نجد تحسن الموقع التنافسي للمؤسسة، لذا سنحاول في هذا المبحث إبراز دور وأثر إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: إسهامات "بورتير" في مجال الميزة التنافسية

الفرع الأول: تحليل القوى التنافسية الخمس "لبورتير"

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة والتي تشمل والتي تتمثل وفقا "لبورتير" (Porter) في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل والتي تكون قطاعا معينا، ويركز "بورتير" على أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما أذى ذلك إلى انخفاض درجة قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. (بوعسلة، 2014، صفحة 45)

فقوة التأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغيير الظروف والتحويلات التي تطرأ على الصناعة، وبالتالي على أصحاب القرار في كافة المؤسسات أن يذكروا كيف يمكن لهاته التغيرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصا وتفرض تهديدات جديدة على المؤسسة.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى كل عامل على حدى: (بوعسلة، 2014، صفحة 45)

المنافسين الحاليين: وهم المنافسون الموجودون فعلا داخل القطاع والذين يتنافسون من أجل الريادة أو الحفاظ على وضعيتهم في السوق، ويسود بين المؤسسات قوى مختلفة بشدة وفقا لعدة عوامل منها: (بوعسلة، 2014، صفحة 46)

✓ **البنية التنافسية:** أن التنافس يكون أكثر حدة إذا كان هناك الكثير من المنافسين الصغار أو الحجم التنافسي

المتكافئ، ويكون التنافس أقل إذا كانت للصناعة قائدا واضحا للسوق.

✓ الخصائص الإستراتيجية للقطاع؛

✓ جدابية السوق؛

✓ عوائق الدخول والخروج إلى السوق؛

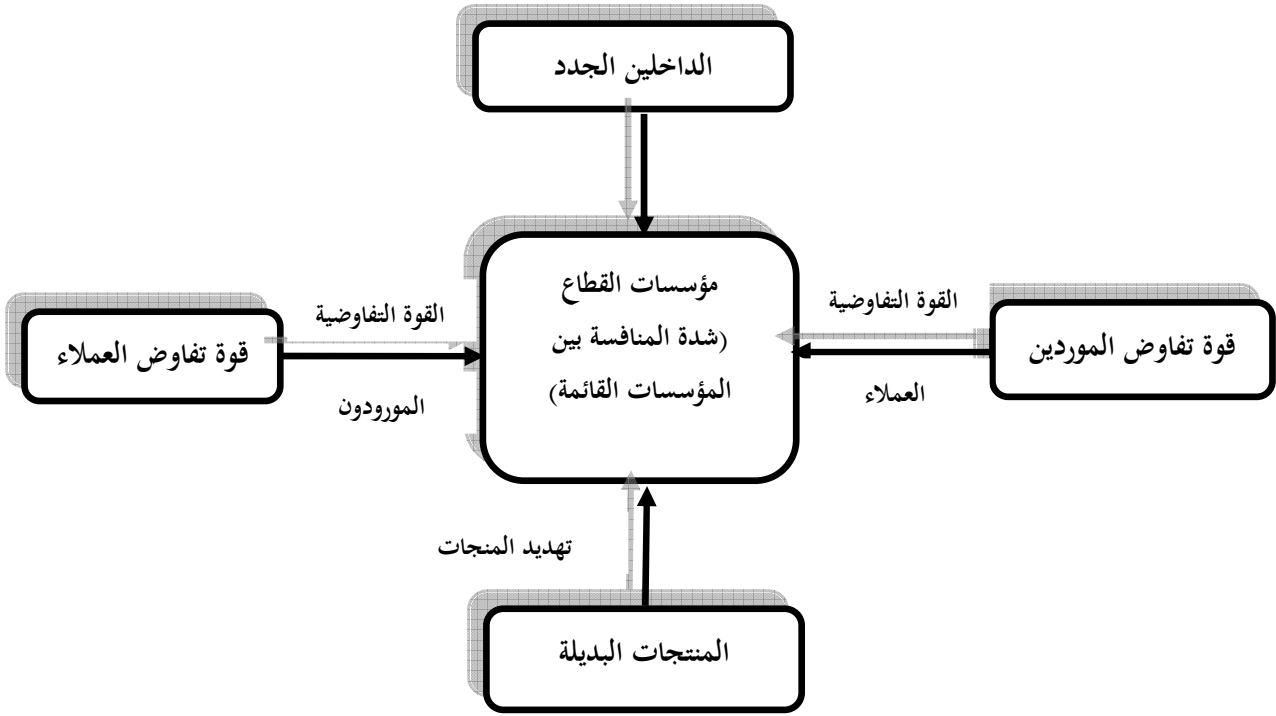
✓ عدد وحجم وإختلاف المنافسين؛

✓ طبيعة المنتجات وقابليتها للتلف؛

✓ أهمية المصاريف والنفقات الثابتة.

1. المنافسون الجدد في السوق: وهم المستثمرون أو المؤسسات التي تجد أن السوق رائجة وهناك فرصة التحقيق أرباح، فتدخل كمنافس جديد في السوق، مثل انتشار شركات التجارة الإلكترونية عبر الانترنت فالمؤسسات الجديدة تهدد المؤسسات القائمة بتنافسها على أخذ حصة من السوق.
2. المنتجات البديلة (الإحلال) : هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشتري، لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من المؤسسات المتواجدة في السوق، مثل تحول الكثير من الناس إلى استخدام الهاتف الجوال بدلا من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلا من الحاسوب الثابت، وهكذا تلعب في هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة، وسمعة المؤسسة وولاء العميل دورا كبيرا في عملية التحول
3. قوة تفاوض العملاء (الزبائن): هي قدرة العملاء في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر، أو زيادة الجودة، أو في الوصول إلى السلعة في الوقت و المكان المناسبين دون الزيادة في الأسعار، هل يتمتع العملاء بحماية أو دعم من الدولة، وكيف يمكن للمؤسسة إقناعها بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وإذا كانوا محددى العدد، فما هو أفضل أسلوب للتفاوض معهم واقتناعهم.
4. القدرة التفاوضي للموردين: عندما يكون للمنافسين القدرة على فرض أسعار المواد الخام ولا يستطيع القدرة التفاوضي للموردين : عندما يكون للمنافسين القدرة على فرض أسعار المواد الخام ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين فإن ربحية الصناعة تنخفض، و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :
 - عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون؛
 - عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول الموردين جدد إليها؛
 - مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات؛
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكونا حيويا من السلع.؛
 - عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي أي محاولة تكامل رأسي أمامي؛
 - تحمل المؤسسة لنفقات كبيرة إذ فكرت في تغيير مصادر التوريد المعتمدة. فبعدها تمت الإشارة إلى القوى التنافسية الخمسة لبورتر نستعرض الشكل الآتي :

الشكل (15): القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source : Olivier MEIER, **Diagnostic stratégique ; évaluer la compétitivité de l'entreprise**, Dunod, Belgique, juin 2005, P : 146.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة لبورتر.

ظهرت القيم لبورتر للكشف عن أصل المزايا التنافسية للمؤسسة، وفكرتها جد بسيطة وهي أن المؤسسة مهمتها إضافة قيمة للمنتج وهذا يتحقق من خلال نوعين من الأنشطة هما: (حرثان، 2009، صفحة 33)

1. **الأنشطة الرئيسية:** وتعلق أساسا بالأنشطة الإمداد الداخلي والخارجي (تخزين، نقل، توزيع)، الإنتاج استعمال المواد الأولية، تصنيع، تركيب، تغليف)، التسويق والخدمات المدرجة ضمن زيادة قيمة العرض (تركيب، تصليح، تشكيل..)
2. **أنشطة الدعم:** وتسمح بالسير الجيد للأنشطة الرئيسية، وتتمثل في (البنية التحتية للمؤسسة، المشتريات، تسيير الموارد الأولية والتطوير التكنولوجي).

ويمكن توضيح هذه السلسلة من خلال الشكل التالي: (بن قايد، 2011، صفحة 36)

الشكل (16): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: (غالبا، 1998، صفحة 35)

ويمكن شرح هذه المكونات من خلال الشكل التالي: (بن قايد، 2011، صفحة 36)

1- الأنشطة الأولية:

الإمدادات الداخلية، وهي الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد المخازن، الرقابة على المخزون، المرجعات إلى الموردين.

● الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات:

● الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، توزيع مادي للمنتج تخزين المنتجات التامة مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

● التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتخفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع والتسعير.

الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، تعديل المنتج.

2- الأنشطة المساعدة:

● البنية الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

- إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، والذي يسمح بأتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط، داخل حلقة القيمة.
- الشراء: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو الآلات.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لبورتو.

لقد حدّد "بورتو" ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتنجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط وهذه الإستراتيجيات الثلاث تتمثل فيما يلي:

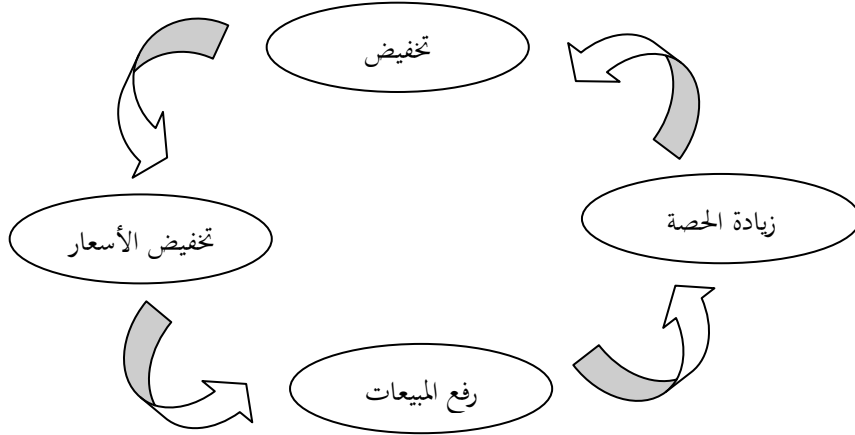
أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،..... إلخ، فحسب "بورتو" المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر هذه الإستراتيجية تقدم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال: (رحال و داودي، 2012، صفحة 18)

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

واختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

الشكل (17): منطق إستراتيجية السيطرة على التكاليف



المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 231)

ثانيا: إستراتيجية التميز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي: (رحال و داودي، 2012، صفحة 19)

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

ثالثا: إستراتيجية التركيز :

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما، وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هذه هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال: (رحال و داودي، 2012، صفحة 19)

- البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة أتركيز الجهود؛
- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف في مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة

الشكل (18): الاستراتيجيات التنافسية "البورتر"

		الميزة التنافسية	
		خصائص فريدة	تكاليف منخفضة
حجم السوق	كل السوق	التميز	السيطرة من خلال التكاليف
	جزء من السوق	التركيز	

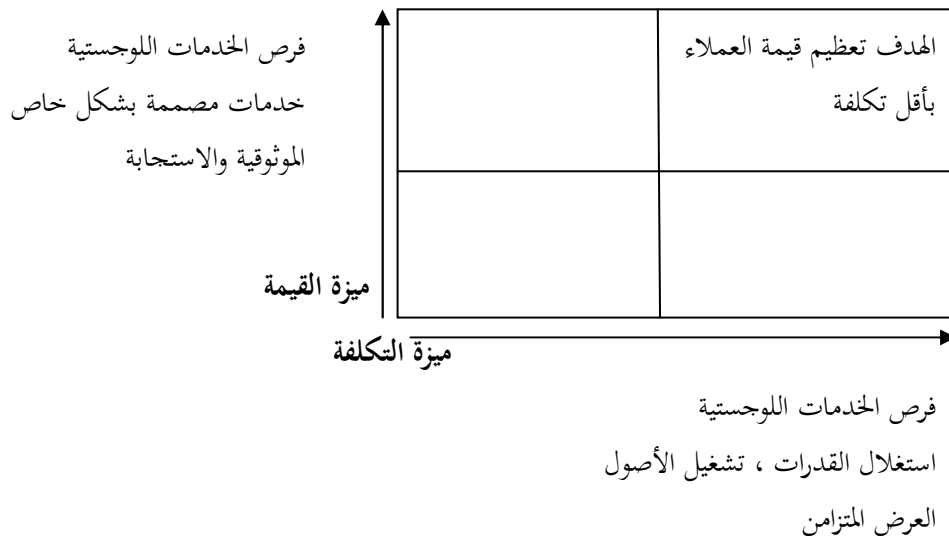
المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 231)

المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بالميزة التنافسية

الفرع الأول: الحصول على ميزة تنافسية

الفلسفة الكامنة وراء مفهوم الإدارة اللوجستية هي في: التخطيط والتنسيق وتدقيق المواد من المصدر إلى المستخدم وتحقيق تكامل النظام بدلاً مما كان عليه الحال في الماضي و إدارة تدفق البضائع والأنشطة المستقلة. فالهدف من ذلك هو ربط السوق وشبكة التوزيع وعملية التصنيع ونشاط الشراء وفي هذه الطريقة يتم خدمة العملاء بأعلى المستويات وبتكلفة أقل وبعبارة أخرى فإن الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو تحسين الخدمة. (أوس، 2017، صفحة 79)

الشكل (19): الحصول على ميزة تنافسية



المصدر: (أوس، 2017، صفحة 80)

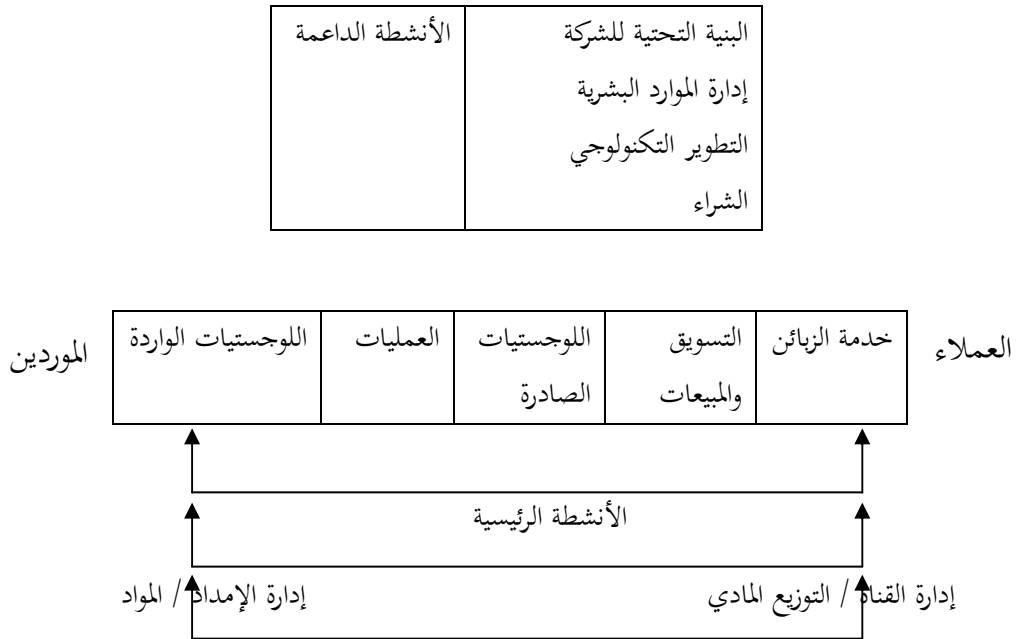
إن ازدياد الضغوط التنافسية وتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي تحفز الشركات للتركيز على الموردين كوسيلة لتوزيع المخاطر وتعزيز عمليات الأعمال، فالشركات تعزز قدراتها الابتكارية والتنافسية عن طريق التركيز على جوهر كفاءاتها وترك الأنشطة الهامشية لمجموعة مختارة من الموردين.

اللوجستيات الفعالة وإدارة سلسلة التوريد يمكن أن توفر مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، وبعبارة أخرى للحصول على وضع تفوق بالنسبة لبقية المنافسين من حيث تفضيل العملاء يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين إدارة الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد والنموذج التالي يبين الروابط بين الشركة وعملائها ومنافسيها.

الفرع الثاني: اللوجستيك وسلسلة القيمة

هناك العديد من التغيرات التي حدثت في الفكر الإداري في الثلاثين عاماً الأخيرة، كان أهمها البحث عن استراتيجيات من شأنها توفير قيمة متفوقة في عيون العملاء، يعود الفضل في هذا إلى حد كبير إلى مايكل بورتر أستاذ كلية هارفرد للأعمال الذي من خلال أبحاثه نبه المدراء و الاستراتيجيين إلى الأهمية المركزية للتنافسية لتحقيق النجاح في السوق، هناك مفهوم واحد على وجه الخصوص قدمه مايكل بورتر هو سلسلة التوريد. لا يمكن أن نفهم الميزة التنافسية عن طريق النظر إلى الشركة باعتبارها كيان كامل فهي تتألف من العديد من الأنشطة المنفصلة فالشركة تقوم بالتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع وتقديم الدعم لمنتجاتها، فكل هذه الأنشطة تساهم في وضع التكلفة وتخلق أساس للتمييز، فسلسلة القيمة تصنف الأنشطة الإستراتيجية ذات الصلة من أجل فهم سلوك التكاليف و توفر المصادر المحتملة و الشركة تكسب ميزة تنافسية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة الهامة استراتيجياً بشكل أقل تكلفة أو أفضل من منافسيها. (أوس، 2017، صفحة 92)

الشكل (20): اللوجستيك وسلسلة القيمة



المصدر: (أوس، 2017، صفحة 93)

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاستراتيجيات التنافسية

تواجه منظمات الأعمال بيئة ديناميكية غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب منها تبني إستراتيجية متينة تمكنها من التكيف وتجعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة، بالإضافة إلى تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح والاستمرار وتكمن هذه الإستراتيجية في الإدارة المثلى لشبكة اللوجستيات والتي تعتبر فلسفة وتوجه جديد في الإدارة الحديثة و أداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة و الأداء المطلوب، وتعتبر إدارة اللوجستيك من أهم الوسائل الإستراتيجية، لما له من أهمية كبيرة في تعزيز مكانة وقدرات المؤسسة التنافسية في السوق العالمي والمحلي.

الفرع الأول: فعالية الإدارة اللوجيستية في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

"تعتمد المؤسسة إستراتيجية الريادة في التكلفة من اجل التفوق على منافسيها انطلاقا من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها إدارة اللوجيستيك وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة". (الحجازي، 2000، صفحة 18)

وتكاليف اللوجيستيك تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق. فتخفيض التكلفة مبدأ أساسي لوظيفة الإمداد اللوجيستي وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد أيضا تخفيض تكلفة النقل والتخزين والتوزيع ويؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم وفي ذات الوقت زيادة التكلفة النقل والتشغيل وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية فاللوجيستيك يؤثر على أنشطة القيمة نفسها ويسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما انه يعزز التمايز لها ما يمنح المؤسسة خلق قيمة وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين واكتساب عوائد مالية متميزة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق. (الحجازي، 2000، صفحة 18)

الفرع الثاني: فعالية اللوجيستيك في إستراتيجية التميز:

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

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها سنولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين فتقدم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضى العميل انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات

والخدمات إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز فمعيار الجودة هو اللأ خطأ ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. (الحجازي، 2000، صفحة 19)

ولو نظر إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد والجودة للحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة بل هي علاقة عضوية إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة والدليل على ذلك ما يلي: (الحجازي، 2000، صفحة 19)

- ✓ إن كل من اللوجستيك ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين الإنتاج والتوزيع، فاللوجستيك مرورا بكل الأنشطة السابق ذكرها يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى المستهلك وأما نظام الجودة فهو يعتبر لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين والتوزيع و الإنتاج أيضا؛
- ✓ إن اللوجستيك يقوم بتوفير الأشياء المناسبة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة والسعر المناسب للعميل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة. من هنا يتضح أن لا سبيل للقيام بنظام اللوجستيك إلا بتطبيق نظام الجودة أي بتطبيق نظام الجودة في نظام اللوجستيك وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفرع الثالث: فعالية الإدارة اللوجستية في إستراتيجية التركيز:

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

فتركيز المؤسسة على نشاط معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة والسعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي أي بالاعتماد على الإمداد تركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع بميزة تنافسية في السوق، وتضح جليا مكانة اللوجستيك في إستراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن اللوجستيك سبب وإستراتيجية التركيز نتيجة فبتطبيق الإدارة اللوجستية بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة. (الحجازي، 2000، صفحة 20)

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية، ومن خلال التطرق كذلك الأهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بان لعملية إعداد الإستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة والتي بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها منه.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية تختلف مصادرها وتنوع، يعد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويعتبر اللوجستيك أحد أهم العوامل والمصادر التحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات إذا تم تخطيطه واعتمده بشكل سليم، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث إن له دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة: مؤسسة قديلة

للمياه المعدنية

جمورة- بسكرة

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع إدارة اللوجستيك بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة"، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد فعالية اللوجستيك في الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها، باعتباره أحد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلال تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، **المبحث الأول:** تضمن التعريف بميدان الدراسة، **والمبحث الثاني:** تضمن تشخيص سياسة اللوجستيك ودورها في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة على المؤسسة محل الدراسة

في هذا الإطار سيتم التعريف على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية "جمورة" ولاية بسكرة، التي تتعرض إلى منافسة شديدة خاصة من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط. وقد تم اختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كدراسة حالة، بناء على جوانب عدة منها كون المؤسسة من المؤسسات الإنتاجية المتوسطة. وتسعى دائما للتطوير ومواكبة التكنولوجيا، وكذلك تطبيق كل ما هو جديد وما هو مرتبط بإدارة اللوجستيك والميزة التنافسية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان خاص يتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أولا: نشأة المؤسسة: في إطار انتعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 9 وحدات موزعة كما يلي:

✓ الوحدات الواقعة ببسكرة:

- وحدة النجارة العامة.
- وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة).
- الشركة الولائية للكهرباء.
- وحدة مواد البناء.
- ✓ الوحدات الواقعة بأولاد جلال:
- وحدات غزل الخيط.
- وحدة الجبس.
- ✓ وحدة النجارة العامة بطولقة.
- ✓ وحدة الخزف بمشونش.

✓ وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة (1999).

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة ومستقلة:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ: 22.031.400.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها: الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 63881 م²، موزعة كالتالي:

- بناية الإنتاج تتربع على : 4204.1 م².
- بناية خاصة بالتخزين تقدر مساحتها بـ: 4320 م².
- البناية الإدارية مساحتها : 311 م².
- تم إنجاز بنايات هذه المؤسسة من طرف عدة مؤسسات، أما عملية تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة: sidel

تعمل المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ: 262656000 قارورة/ السنة.

الفرع الثاني: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة

تشغل المؤسسة حاليا حوالي 138 عامل منهم 121 تنفيذيين، 06 مديرين، 10 إطارات متوسطة، وإطار مسير. بلغ رقم أعمالها سنة 2010 ما يقارب 1.353.636.337.73 سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم.

الفرع الثالث: منتجات المؤسسة محل الدراسة

باشرت المؤسسة نشاطاتها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 ل والثانية ذات الحجم 0.5 ل، وذلك عام 2004، وبعد عام 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2 ل إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0.33 ل، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي وذلك في العبوات ذات الحجم 0.5 ل، 1ل.

الفرع الرابع: نشاطات المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي للمؤسسة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (04): موردي المؤسسة

المورد	نوع المادة الأولية
SGT, FIB, FSP, PTD PICOPARK, BARBI SGT, BOLIMA	القارورة بطاقة الوسم غطاء القارورة

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسة وأهدافها

الفرع الأول: خصائص المؤسسة محل الدراسة

حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه يتم تصنيف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كمؤسسة متوسطة، كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول (05): تصنيف مؤسسة قديلة حسب القانون التوجيهي

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال
مؤسسة متوسطة	183	1.353.636.337.73

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسة كما يلي:

- 1- مؤسسة تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتسويق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.
- 2- مؤسسة تتميز بنمط تفني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا).

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المؤسسات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب المستهلك ودفعه لطلب منتجات، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين القصير والطويل، التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات.
- ✓ وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- ✓ وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- ✓ توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية بارزة لأنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية وضرورية ذات طابع استهلاكي واسع، لأنها تتوجه إلى فئات واسعة من المجتمع لأنها تعتبر المادة الأولية له من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها في السوق، وهذه نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج ومن خلال هذا فأهمية المؤسسة يمكن أن يتجسد فيما يلي:

- ✓ تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- ✓ تغطي المؤسسة جزء كبيراً من حاجيات السوق.
- ✓ توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- ✓ المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- ✓ تقلص منتج صحي ذو جودة عالية.
- ✓ إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- ✓ المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.

جدول (06): تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الأفراد	53	82	80	85	90	101	138	212	260	310	315

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ أن حجم اليد العاملة ارتفع بشكل ملحوظ، وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة النمو.

الفرع الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

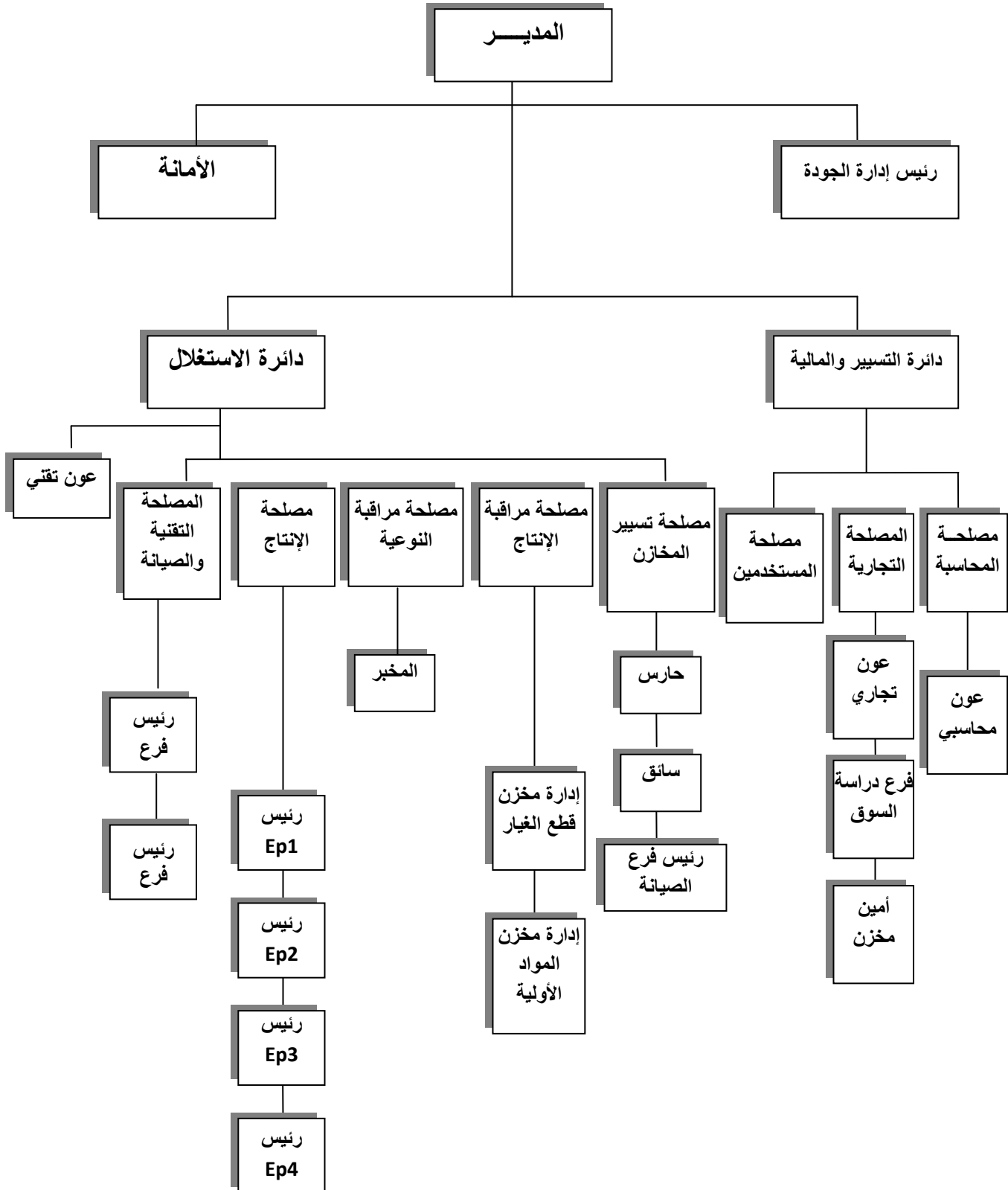
إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

✓ تكون علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

✓ وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للشكل التالي:

شكل (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

وفيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- 1- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية ويمكن حصر بعض نشاطاته في:
 - ✓ إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
 - ✓ متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني (الرد على استفسارات الزبائن، استقبال عروض الموردين).
 - ✓ الإطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل.
- 3- رئيس إدارة الجودة: (PMA) يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.
- 4- دائرة التسيير والمالية: وتظم المصالح التالية:
- 5- المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تظم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار و الإشهارات المناسبة بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تقوم ب:
 - ✓ استقبال ومعالجة طلبات الزبائن، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم.
 - ✓ إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
 - ✓ إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
 - ✓ المشاركة في المعارض، الأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني.
- 6- مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد ... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.
- 7- مصلحة المحاسبة: يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
 - 8- دائرة الاستغلال: وتضم المصالح التالية:
- 9- المصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.
- 10- مصلحة الإنتاج: دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها.
- 11- مصلحة مراقبة النوعية: تتولى المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- ✓ السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
 - ✓ السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
 - ✓ تحديد حاجيات المخبر على المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل
 - ✓ المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
 - ✓ تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- 12- **مصلحة مراقبة الإنتاج:** تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية:
- ✓ مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.
 - ✓ مرحلة تغليف المنتج.
 - ✓ مرحلة التعبئة.
 - ✓ مرحلة تجميع القارورات.
- 13- **مصلحة تسيير المخازن:** تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: تشخيص واقع اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

أولا: مبررات اختيار المنهج:

- المنهج الوصفي يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل؛
- يسمح بدراسة فعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (إدارة اللوجستيك والميزة التنافسية).

ثانيا: الخطوات المتبعة في المنهج المستخدم:

- قمنا بتحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها؛
- صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال؛
- وضعنا ثلاث فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة؛
- اختبار العينة التي أجريت عليها الدراسة؛
- الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

سنتناول في حدود الدراسة ما يلي:

❖ **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بالموسم الجامعي 2020/2021

❖ **الحدود المكانية:** بهدف التعرف على فعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية اخترنا مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية التي تقع في بلدية ودائرة جمورة ولاية بسكرة.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

أثناء زيارتنا للمؤسسة قمنا بجمع المعلومات والبيانات من خلال الطرق التالية:

أولا: **الملاحظة:** تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، كما تعتبر الأسهل لمراقبة سلوك الأفراد ومعرفة تصرفاته، خلال الدراسة وأثناء زيارة المؤسسة قمنا بملاحظة تم على إثرها تكوين صورة حول سير عمل المؤسسة.

ثانيا: **المقابلة:** حيث قمنا بمقابلة عدد من الموظفين واستقينا منهم المعلومات اللازمة لتقديم المؤسسة، ومختلف المعلومات والتوضيحات التي تم التطرق إليها في المبحث الأول، إضافة إلى كونها تساعد على توضيح وشرح وتبسيط السؤال أكثر لأفراد العينة.

1- تعريف المقابلة: هو لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً.

2- أنواع المقابلة؟

تتعدد أنواع المقابلة، ومن أشهر التصنيفات ما يلي:

- أ- المقابلة ذات الأسئلة الحرة:** وفيها يقوم الباحث العلمي بطرح موضوع معين على المبحوثين، ثم يقوم بإلقاء بعض الأسئلة المفتوحة، ويترك العنان للمبحوثين من أجل الاسترسال في الإجابة عن الأسئلة دون وضع قيود.
- ب- المقابلة ذات الأسئلة المحددة:** وفيها يلقي الباحث العلمي مجموعة من الأسئلة مع وضع نماذج للإجابات المحددة، ويختار المبحوثون ما يرونه مناسباً لهم.

3- أهمية المقابلة:

نوجز أهمية المقابلة في البحث العلمي في عدد من النقاط وهي:

- ✓ أداة جيدة ودقيقة لجمع المعلومات والبيانات.
- ✓ تمكن الباحث من جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الاستبانة التقليدية.
- ✓ قد لا يرغب بعض الأفراد في إبداء رأيهم بشكل كتابي وقد يفضل البعض المحادثات الشخصية.
- ✓ قد تكون المقابلة ضرورية في الحالات التي يجب على الباحث فيها أن يتفاعل مع العينة المراد دراستها.
- ✓ يفضل استخدام المقابلة في الدراسات التي تستخدم المنهج الكيفي وليس الرقمي.
- ✓ تعطي المقابلة الشخصية للعينة شعوراً بالاهتمام والتقدير عن الاستبانة الورقية التقليدية.

المطلب الثاني : مقابلة حول فعالية أنشطة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: إجراء المقابلة:

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها باعتمادها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكامل الأفكار وجودة المنتج الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح و إنتاجه في المكان والزمان المناسب بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملاءها بتكلفة أقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية.

ومن خلال مفهوم الإمداد على أنه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل ، تكون المؤسسة قد استطاعت التحكم في أدائها الربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج ، وبهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك بمستوى عال وبتكاليف منخفضة وبهذا تكون المؤسسة قد بلغت ميزة تنافسية.

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الوسائل العامة الذي يشرف إدارة اللوجستيك (صبري بوفياية بتاريخ 12 جوان 2021) تم طرح العديد من الأسئلة والتي تعتبر كتشخيص عام لإدارة اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وكانت الأسئلة كالتالي:

السؤال (01): ماذا نقصد بفعالية اللوجستيك في المؤسسة ؟

الجواب (01): تواجه المؤسسات اليوم حقيقة وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة اللوجستيك المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة من بداية تدبير المواد إلى مرحلة انتفاع عملاء من منتجاتها.

السؤال (02): هل فعالية اللوجستيك تؤدي إلى تحسين الأداء ؟

الجواب (02): مع بداية التسعينيات تزايد الاهتمام المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة للعميل مع تخفيض أكبر قدر ممكن من التكاليف، وكان على المؤسسة أن ترفع من كفاءة استغلال مواردها من خلال إدارتها للتدفقات المادية والمعلوماتية بشكل يجعلها تخفض من تكاليفها الإجمالية من خلال تدنية تكاليف اللوجيستيك مما يجعل له وزن على هذه الأنشطة التأثير الكبير في أن يلعب اللوجيستيك دورا يزداد أهمية يوما بعد يوم على مستوى أداء المؤسسة.

السؤال (03): ماهي النتائج المترتبة عن علاقة اللوجيستيك بأداء المؤسسة ؟

الجواب (03): النتائج المترتبة عن علاقة اللوجيستيك بأداء المؤسسة هي كالتالي:

- ❖ تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل
- ❖ تحسين الأداء التسويقي.
- ❖ يقوم اللوجيستيك إلى تحقيق ميزة تنافسية إيجابية بالنسبة لأداء المؤسسة.
- ❖ تحسين أداء وظيفة الإنتاج.

السؤال (04): إلى أي مدى يساهم العميل في تنافسية المؤسسة ؟

الجواب (04): تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة سعياً منها لإشباع حاجاته ورغباته، فهي تسعى للتقرب أكثر من زبائنها سعياً منها لإرضائهم بالمنتجات المتنوعة من قارورات المياه الواسعة الاستهلاك في الأسواق فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة أيضاً كما أنها تجتهد بدراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم وذلك عن طريق مقابلات مباشرة مع المستهلك النهائي أو تجار التجزئة الذين يبلغون عن ردة فعل هؤلاء الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة إذ تقوم بإنتاج الأنواع المختلفة التي يحتاجونها لكن هذا لا يؤثر على تنافسية المؤسسة وذلك لجودة المنتجات المقدمة فالعميل يبحث عن الجودة رغم أن النوعية ليست هي المطلوبة ويعتبر قسم المبيعات والتوزيع والصيانة هو المسؤول عن التعاملات مع الزبائن إذ يقوم باستقبال الزبائن وتحديد مواعيد التسليم والكميات المتاحة وتحرير عقد التموين و في حالة حدوث أي خلل أو عطل فإن المؤسسة تقوم بإعلام الزبون مسبقاً.

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة وأثره على تنافسية المؤسسة هو أنه يرقى إلى المستوى المطلوب فاهتمام المؤسسة بالعميل ليس فقط من خلال دراسة أذواقهم ومتطلباتهم بل تسعى فقط بتوفير المنتج لهم في الوقت والمكان المناسبين.

السؤال (05): إلى أي مدى تساهم خدمة النقل في تنافسية المؤسسة ؟

الجواب (05): تعتمد المؤسسة على النقل البري في تمويل وتوزيع منتجاتها داخل الوطن وتعتبر خدمة النقل متوفرة إلى أبعد حد مقارنة بوزنها فهي تمتلك شاحنات من الوزن الثقيل تغطي حاجات المؤسسة بالإضافة إلى أن تطور المؤسسة أدى إلى التوسع وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة بسبب جودة المنتج وتنوعه يغطي معظم مناطق الوطن.

أما بالنسبة للتوزيع خارج الوطن فقد تم التعرف على منتج قديلة من طرف الزبون السعودي من خلال أحد رحلاته في الطيران الجزائري، حيث كانت عبوة قديلة هي المشروب الذي يسافر مع زبائن الطيران فحذبه الجودة العالية والتنسيق لألوان المنتج، فقام الزبون باتصال بوزارة التجارة طالباً أحسن منتج للمياه بالوطن الجزائري، ومن بين عدة منتجات كان الفوز ألا وهو منتج قديلة، وتم الاتصال بالمؤسسة عن طريق الهاتف وكانت الاتفاقية بين الموزع والمؤسسة لتصدير كمية من المنتج خلال سنة 2006، وكانت البداية ب 4 حاويات وبعدها 11 حاوية ثم 3 حاويات كل حاوية بها 20 حاوية للمياه، والجدول التالي يوضح عدد الرزمات في كل حاوية.

عدد الحاويات	الحجم	الرزمة	عدد القارورات
1	1.5	112	6
1	2	86	6
1	1	108	6
1	1 رياضي	140	6
1	0.5	150	12
1	0.5 رياضي	150	12
1	0.33	225	12

وبقي التصدير مستمر مع تزايد الطلب على منتج قديلة من قبل الزبون السعودي، والذي على رضا الزبون السعودي هو اتصال بعض المستهلك السعودي بالمؤسسة عن طريق الانترنت ويؤكدون بأنهم لد يتذوقوا أبدا مثل مياه قديلة المعدنية الطبيعية، وهذا ما يدل على أن المنتج ذو جودة عالية، وأن المؤسسة تحرص على الحفاظ على الزبائن الأجانب والإبقاء عليهم كأحد أهم الزبائن للمؤسسة.

أما بخصوص إيصال الطلبية لدم فيتم عن طريق الباخرة وتكون (Transbordement) بحيث أن الباخرة لا تذهب مباشرة الى السعودية، وإنما تمرُّ بإسبانيا (فالنسيا) ثم إلى جدة، مع العلم أن باخرة التصدير تابعة للدولة، إذا استقبلها الوكيل الموزع للتأكد من وجود وسلامة المنتج لإعطاء رخصة تمكن الوكيل الموزع من إدخال المنتج إلى الأسواق السعودية.

السؤال (06): إلى أي مدى تساعد خدمة التخزين في تنافسية المؤسسة ؟

الجواب (06): تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة، لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج، كما أن طرق الرقابة على المخزون وطريقة إدارتها تتم بطرق احترافية ومتطورة وهذا ما يتناسب مع المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة.

السؤال (07): إلى أي مدى تساهم دور خدمة نظم الإمداد المعلوماتية في تنافسية المؤسسة ؟

الجواب (07): بعد عملية التشخيص لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة، يُلاحظ أن للموقع الالكتروني أهمية كبيرة في التواصل مع الزبائن، حيث أصبح البريد الالكتروني أحد عناصر الاتصال المباشر التي تلجأ لها المؤسسة، وهذا ما يولد السرعة في تبادل المعلومات والرد على استفسارات الزبائن ومعرفة آراءهم، أي أن الموقع يجذب فعلا فئة من الزبائن حتى وإن لم يكن لديهم دافع الشراء الفعلي، إلا أنه يمكن أن يكونوا عملاء فعليين للمؤسسة مستقبلا، أما القيمة المعتمدة للموقع تتمثل في مدى تأثيرها على توسيع التعاملات مع المريدين حيث امتدت علاقاتها الخلفية منذ إنشاء الموقع الالكتروني إلى 50%، خاصة من طرف الأجانب (الشركات الأجنبية التي تحاول الاتصال بالمؤسسة لتقديم عروضها التموينية)، وبالتالي فإن الجودة والتكاليف المنخفضة لعروضهم ستؤثر حتما على منتج المؤسسة النهائي من حيث التكاليف والجودة

على مستوى المنافسة: في المستوى القصير لا نلمس أي تأثير للموقع على تنافسية المؤسسة فبالنسبة للمنافسة لا يمثل الموقع ميزة تنافسية يمكن أن تشكل خطر عليهم، فمعظم المؤسسات التنافسية ذات طابع وطني، إما على المدى الطويل وبدخول المنافسين أجانب من المحتمل أن يوسعون تعاملاتهم عبر الانترنت من خلال ممارسة الأعمال الالكترونية.

السؤال (08): ماهي أهم الطرق المستخدمة للتنبؤ بالطلب في المستقبل ؟

الجواب (08): يمكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي للمؤسسة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، فيما يخص تغليف وحفظ المنتجات.

السؤال (09): هل يؤدي دور خدمة التعبئة والتغليف في المؤسسة إلى التنافسية؟

الجواب (09): تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة التي تعبر عن المؤسسة وعن المنتج وذلك بالتكلفة والنوعية المناسبة.

السؤال (10): ماهو دور خدمة المناولة في تنافسية المؤسسة:

الجواب (10): يعتبر هذا الجانب مدعما للتنافسية وذلك لاستخدام المؤسسة وسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية، ما يعني عدم حدوث انقطاع في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع ، بمعنى هذا الجانب يسهم بالقدر المطلوب في تحسين تنافسية المؤسسة.

السؤال (11): ماهو دور الإدارة اللوجيستية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

الجواب (11): من خلال مفهوم التسويق تحقق المؤسسة أهدافها بالاعتماد على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية أكبر من المنافسين ولكي نجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكاملا لأفكار وجود المنتج الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح في المكان الصحيح والوقت الصحيح للتعامل الصحيح وهذا بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها بتكلفة وسعر أقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية.

ومن خلال مفهوم اللوجيستيك على أنه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها الربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك أو الزبون بمستوى عال وبتكاليف منخفضة ، وبهذا تكون المؤسسة قد بلغت ميزة تنافسية .

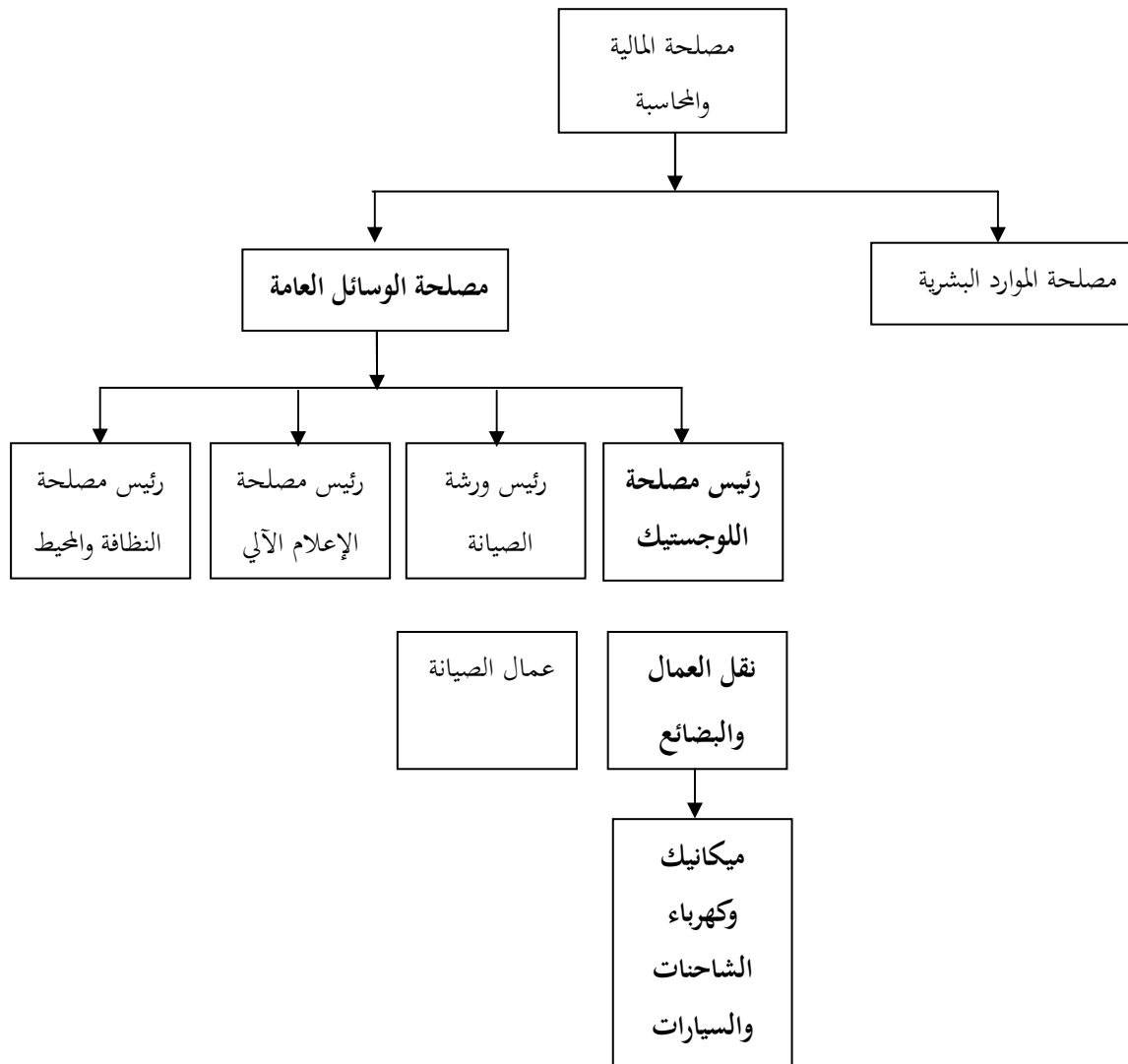
السؤال (12): ماهو دور اللوجيستيك في استراتيجية المؤسسة؟

الجواب (12): إن الاتجاه سوف يكون نحو اعتماد إستراتيجية التميز بالمنتجات وهذا نظرا لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات ، وفق هذا البديل الإستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، فتركيز المؤسسة على التميز في منتجاتها، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديدا نوعية المستهلك بنوعية المنتجات ومكوناتها، بالإضافة إلى التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها بالتركيز على عنصر الاستجابة لهم، والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة، وقد يساعدها أيضا الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإمداد وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة، من السيطرة على الأوضاع بالسوق، وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة، واعتماد المؤسسة أيضا على طرق التخزين التي يحث عليها الإمداد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها، يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليها إنتاجه، خزينه وتوزيعه.

وبقيام المؤسسة بتوسيع سلسلة الإمداد الخاصة بها وذلك بتوسيع علاقاتها مع الموردين لافتكك الفرص في السوق، وذلك من خلال إنقاص التكاليف عليها، وبالتالي قدرتها على تخفيض الأسعار وبالتالي كسب أكبر قدر من الزبائن وضمان وفائهم لها. وبما أن المؤسسة ليس لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمؤسسة (الموردون ، الداخلون الجدد، الزبائن ، السلع البديلة ، المنافسون المباشرون) ، فلضمان تميزها و إستمراريتها ونموها عليها أن تستخدم الإمداد وتكنولوجياها وهذا لفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص.

أما فيما يخص استراتيجية التركيز مركزة بنسبة 50% في الشريط الساحلي للجزائر انطلاقا من ولاية تيبازة غربا إلى البلدية شرقا وهذه الاستراتيجية تعتبر عفوية كون الطلبات من هذه المناطق أكبر بكثير.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة اللوجستيك



المصدر: من الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل انه تم إدراج وظيفة الإدارة اللوجيستية كوظيفة مهمة في الإدارة العامة تابعة لمصلحة المحاسبة والمالية حيث يشرف رئيس مصلحة اللوجستيك على فريق من العمال تتولى عملية نقل البضائع من مصدر الإنتاج حتى وصولها للمستهلك النهائي كما يشرف أيضا على مصلحة صيانة الشاحنات والسيارات لتبقى في حالة جيدة وهذا من أجل الدمج الكامل والتحكم الجيد والمباشر في هذه الأنشطة.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الفصل النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك بما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا الدراسة بتقديم لمحة عن "مؤسسة قديلة للمياه المعدنية- جمورة - بسكرة" ثم تطرقنا إلى منهجية وأدوات الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل العامة ورئيس مصلحة إدارة اللوجستيك وبعض الموظفين، حول المهام المنوطة بالموضوع محل الدراسة، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها حول "فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة" استنتجنا مجموعة من النقاط الايجابية في المؤسسة تتمثل في :

- ❖ اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن ووفائها معهم؛
- ❖ اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنافسية حديثة تركز على التميز والتركيز؛
- ❖ اهتمام المؤسسة بإدارة اللوجستيك واعتباره أحد الوظائف المهمة والحديثة للمؤسسة؛
- ❖ تعدد منتجات المؤسسة وجودتها، أكسب لها زبائن جدد داخل وخارج الوطن؛
- ❖ استحداث الآلات بشكل مستمر مما كان له الأثر على النوعية والكمية المنتجة.

خاتمة

تمحور موضوع البحث حول فعالية إدارة اللوجستيات في تحسين تنافسية المؤسسة، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود في على أرض الواقع؛ وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة اللوجستيات في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة، والانتقال الاقتصاد السوق.

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

تقييم الفرضيات:

وبناء على تحليل وتشخيص واقع اللوجستيات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تبين النتائج فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تنص على أن اللوجستيات هو تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب، المكان المناسب والتكلفة المناسبة، والبحث يعمل على إثباتها في الجانب النظري، كذلك الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية؛ وتجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإدارتها جماعيا بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها.

أما في واقع المؤسسة فإن اللوجستيات يخدم نشاطي التموين والتوزيع والذين يندرجان ضمن وظيفتي الإنتاج والتسويق.

نتائج البحث

ومن خلال ما تم تناوله في البحث ككل، يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الموالي:

- المفهوم الحديث للوجستيات يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل اللوجستيات، كما تحتاج إدارة اللوجستيات إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛ وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء؛
- يعمل اللوجستيات على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء؛
- يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تحتلها مصادرها و تنوع، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛

- يعد اللوجستيك أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم و استراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، وقد تم تحديد دوره في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، فاللوجستيك يعتبر سلاح قوي لدم المركز التنافسي للمؤسسة.

ثانيا - النتائج الميدانية للبحث

- تعطي المؤسسة أهمية البعض مقترحات العملاء، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوي المقدمة من قبلهم، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما، رغم قدرتها على ذلك، فهي لا تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها؛
- تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وهذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة؛
- عدم وجود ثقافة وفكرة اللوجستيك بالمؤسسات الاقتصادية، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك وعلى كل المستويات في الوطن، وهذا نتيجة عدم قيامها بالأبحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال؛
- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال اللوجستيك، وذلك نتيجة لنقص أو ندرة مقدمي خدمات اللوجستيك وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة، وعدم انتشارها إلا في الدول المتقدمة؛
- بينت الدراسة أن المؤسسة لا تملك وظيفة اللوجستيك، و أنشطتها موزعة على الوظائف الأخرى؛ وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا
- تخصيص إدارة أو قسم خاص بإدارة اللوجستيك خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة، وهذا لمساعدتها على المحافظة على مكانتها السوقية؛
- فتح تخصصات جديدة بالجامعات الجزائرية خاصة في مجال إدارة النقل والإمداد، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال؛
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.

قائمة المراجع

1. اسعد غالب ياسين، (1998)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان.
2. إسماعيل محمد السيد وآخرون، (2006)، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي للنشر، القاهرة مصر.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2003/2002)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.
4. ثامر البكري، (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. حسان محمد أحمد، (2009)، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
6. خالد ممدوح ابراهيم، (2008)، لوجستيات التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
7. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، (2008)، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، مصر.
8. خليل نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
9. زكية قرياقص، (2004) عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
10. رشا أكرم العميرة، (2014)، منظومة الدعم اللوجستي، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
11. رونالد إتش بالو، (2006)، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية.
12. سويس عي الدين علي، نعمة عباس الحفاشي، (2014)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. شارل هيل، جاريت جونز، (2008)، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
14. شريف ماهر هيكل، (2015)، اللوجستيات والموانئ البحرية من أجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
15. عادل زايد، (2003)، الاداء التنظيمي المتميز "الطريق الي منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
16. عبد العزيز بن قيراط، (2010/2009)، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالة.

17. عبد القادر فتحي لاشين، (2009)، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، تأليف عدد من خبراء المنظمة، العدد 439.
18. عبيد علي أحمد الحجازي، (2000)، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر.
19. عمر الصقر، (2001)، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة،
20. عيسى حيرش، (2012)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
21. فريد النجار، (2000)، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية.
22. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض.
23. محسن احمد الخيضي، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.
24. محمد حسان، (2009)، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
25. محمد عبد العليم صابر، (2004)، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر.
26. محمود خضر، (2015)، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان.
27. مصطفى محمود أبو بكر، (2004/2003)، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
28. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
29. مؤيد سالم ، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، دار إثراء للنشر، عمان- الأردن.
30. ناصر دادي عدون، (2001)، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
31. النحراوي أيمن، (2010)، العمليات اللوجيستية، دار الكتب المصرية، الإسكندرية.
32. نihal فريد مصطفى، (2008)، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات- النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
33. نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، (2004-2005) إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.

1. باشا نورية، (2017/2016)، اللوجستيك وجودة خدمات النقل، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة علوم تجارية، تخصص: تجارة ولوجستيك اورو متوسطي.
2. رصاع حياة، (2019/2018)، تطوير اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران-2- محمد بن أحمد.
3. الصديق موسى مصطفى الحاج، (2018)، الطاهر أحمد محمد، اثر الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة في المصارف السودانية، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال.
4. كندري كريمة، (2011/2010)، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص: اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
5. أوس أحمد، (2017)، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية -رسالة ماجستير في إدارة التسويق، دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق.
6. بوازيد وسيلة، (2012) مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية: دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف.
7. سمير صلحاوي، (2008)، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
8. بريش فايزة، (2005)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
9. سمية حرثان، (2009)، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
10. مصطفى رجب علي شعبان، (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. محبوب مراد، (2007)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة دراسة حالة: "مؤسسة رياض للتمور بسكرة، جامعة بسكرة.

12. هاشمي عباس، (2009)، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. عثمانى عائشة، (2010/2011)، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف.
14. بن فايد فاطمة الزهراء، (2010/2011)، دور الإدارة الإستراتيجية، للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
15. عمار بوشناف، (2002)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
16. سملاي حضية، (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر.
17. بوعسلة فطيمة الزهراء، (2014)، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير منظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
18. عيدان محمد سليم، (2013)، دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

ثالثا: الملتقيات

1. عبد العزيز محمد، (2008)، لوجستيات الإدارة ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين ، القاهرة ، (5-9) أوت
2. محمد علي إبراهيم، (2011) الاتجاهات الحديثة في اللوجيستيات، ملتقى المنظومة الحديثة في إدارة الموانئ (اللوغيستيات- الجمارك، التحكيم)، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 7-9 مارس، الاردن.
3. رجم نصيب، آمال عياري، (2002)، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر.
4. سملاي محضية، (2005)، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات ،الاقتصادية، جامعة محمد

- خيضر، بسكرة 13/12 نوفمبر.
5. قدور بن فالة، (2006)، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 18/17/ أبريل.
6. سماح صولح، مسعود ربيع، (2008)، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمه : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر.
7. الجيلالي جهاز؛ الطاهر خامرة (2008)، "دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمه: مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر.
8. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، (2002)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 15/14 فيفري.
9. داودي الطيب، رحال سولاف، وآخرون، (2012)، اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

رابعا: المجلات

1. عبد العزيز بن قيراط، (2017)، بركات غنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة 8 ماي 45 قالمه، العدد 7.
2. حامد كاظم متعب الشيماءوي، حسين يوسف كريم الجبوري، (2015)، دور إدارة الامداد في تحقيق الاسبقيات التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3.
3. الطيب داودي ومراد محبوب، (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 نوفمبر .

خامسا: المواقع الالكترونية

1- الغرفة الشرقية، (2004)، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات.

<https://books-library.online/free-371197777-download>

2- جامعة القدس المفتوحة.الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات،

<https://kenanaonline.com/users/AlaaMarei/posts/415651>

3- عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية

<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html>

<http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph> 2014, le 04/04/2021 a 18h05

www.ae.gladius.com op-cite ; www.ae.gladius.com op-cite

سادسا: المراجع الأجنبية:

1. Ronald H Bellou: **Logistics, supply Chain and transport management**, Cambridge international college publications. Vol2005.
2. *Richard percerou, entreprise :gestion et compétitivité, édition economie France,1984*
3. *Michal porter, L'avantage concurrentiel, DVNOD,France,1999*
4. Olivier MEIER, **Diagnostic stratégique ; évaluer la compétitivité de l'entreprise**, Dunod, Belgique, juin 2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في : 04 - 05 - 2021
إلى السيد : مدير مؤسسة قديلة
للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 356 / ك.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - بن خاتم الله حمزة

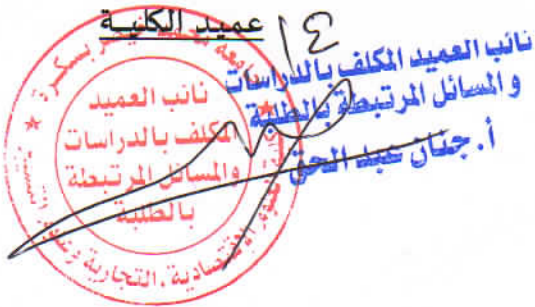
المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" فعالية إدارة اللوجيستيك في تحسين تنافسية المؤسسة "

تحت إشراف : د/ قريد عمر

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشير المؤسسة المستقبلة

HAYOUNT Modemour
Directeur Général

ش.ذ.أ قديلة للمياه المعدنية
الإدارة
S.P.A Société Guadila des Eaux
Minérales



1- منتجات المؤسسة



2- صورة داخل المصنع



3- المادة الأولية لصنع العبوات