



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم التجارية



الموضوع

أثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة ميدانية في مؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف التمور
ومشتقاته بلدية شتمة الدروع ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

عزیز آمنة

إعداد الطالب:

غنيمي ياسمين

...../2017	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

: العلوم التجارية

الإه

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من تقف عندهما كل عبارات الحب و الإحترام و التقدير.
إلى التي الجنة تحت قدميها، إلى من أنجبتني و أرنتي نور الحياة و التي ضحت براحتها و سعادتها لأجلي .
إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء * سودادي نسيمة *
إلى أبي العزيز معنى الحب و الحنان * غنيمي محمود * حفظه الله و أطال في عمره.
إلى زوجي العزيز * غمري صالح *
إلى من دمهما يجري في عروقي ويلج بذكراهما إبنة الغاليتان * ريا و لميس *
إلى رفقاء درب الحياة إخوتي الأعزاء مبروك سيف الإسلام ، وزوجته إيناس و إبنهما الغالي نصر الدين
يسرى، زكرياء ، عبد الرحمان ، إيناس ، إسحاق.
إلى كل الأهل و الأقارب وخاصة جدتي أم الساعد ، خالاتي ، و أبنائهم و بناتهم ، إلى أهل زوجي.
أهدي أسمى معاني الحب و أرقى التحيات إلى صديقاتي الوفيات رفيفات المشوار الدراسي.
و إلى كل من أرادوا أن نذكرهم ولو بكلمة طيبة و تبقى ذكراهم في القلب.

* ياسمي . *

الرَّحِيم

(شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا

الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ (18) إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ وَمَا

اٰخْتَلَفَ الَّذِيْنَ اُوْتُوا الْكِتَابَ اِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا
جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَعِيًّا بَيْنَهُمْ وَمَنْ يَكْفُرْ بِآيَاتِ اللّٰهِ
فَاِنَّ اللّٰهَ سَرِيْعُ الْحِسَابِ (19).

صدق الله العظيم

*

*

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل ، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر

عزيز آمنة

الشكر موصول أيضا لأبي **غنيمي محمود** على ما قدمه لي من مساعدة

جيلح صالح

كردودي سهام

إلى عمال وموظفي مؤسسة صارل فينيكس على ما قدماه لي من خدمات و تسهيلات
في تطبيق الدراسة الميدانية.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

نسأل المولى جلت قدرته أن ينفعنا جميعا ، فهو وحده المستعان وله الحمد و المنى ومنه الجزاء
والتواب و إليه المرجع و المآب.

* باسميــــــــــــن.غ *

المحتويات

	إهداء
	المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
-	
.I	: المفاهيم العامة لإدارة الإمداد
1	تمهيد
2	: ماهية إدارة الإمداد
2	:
4	: مفهوم إدارة الإمداد
6	: أهداف إدارة الإمداد
6	:
7	ثانيا :
8	: الشراء بالكميات المناسبة
9	:
10	: أهمية الإمداد
12	: تحليل وظائف الإمداد
12	: تسيير المخزون
12	: مفهوم التخزين
13	ثانيا : أنواع التخزين
14	: أهمية وظيفة التخزين
15	: وظيفة النقل
15	: تعريف وظيفة النقل
16	ثانيا:
18	: معايير إختيار وسائل النقل
19	:
22	:
24	:
24	:
24	:
27	ثانيا : الإطار المتكامل لوظيفة الإمداد
28	: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة
28	:
29	ثانيا : علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق
32	: علاقة إدارة الإمداد بإدارة المالية
33	: بالجوانب التنظيمية و الإدارية و الموارد البشرية

34	:
34	: تعريف الإمداد العالمي
34	: ثانياً :
34	: عيوب الإمداد العالمي
35	:
35	:
35	:
.II	: مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور الإمداد في تدعيمها
36	تمهيد
37	: مدخل لتنافسية المؤسسة
37	: مفهوم التنافسية ومؤشراتها
37	: مفهوم التنافسية
38	: ثانياً: مؤشراتها
39	: أسباب تنافسية المؤسسة
40	: القوى التنافسية
41	: خلق القيمة التنافسية
44	: ماهية الميزة التنافسية
44	: مفهوم الميزة التنافسية
47	: مصادر الميزة التنافسية و محدداتها
47	: مصادر الميزة التنافسية
50	: ثانياً: محددات الميزة التنافسية
51	: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها
51	: أنواع الميزة التنافسية
51	: ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
55	: طرق البحث عن الميزة التنافسية
57	: أثر إدارة الإمداد و سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة
57	: الإستراتيجيات التنافسية
57	: إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
57	: ثانياً: إستراتيجية التميز
57	: إستراتيجية التركيز
58	: أثر الإمداد في الإستراتيجية التنافسية
58	: أثر الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
58	: ثانياً: أثر الإمداد في إستراتيجية التميز
58	: أثر الإمداد في إستراتيجية التركيز
59	: سلاسل الإمداد و التنافسية و العلاقة
59	: مفهوم سلاسل الإمداد
59	: ثانياً: التنافسية من خلال سلاسل الإمداد
60	: العلاقة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية
60	:
.III	: الدراسة الميدانية بلدية شتمة الدروع ولاية بسكرة.
61	تمهيد
62	: فينيكس
62	: تعريف مؤسسة فينيكس
62	: أسباب و أهداف وإنشاء المؤسسة و المشاكل الي تعترضها.

62	:
62	ثانيا : أهداف المؤسسة
63	:
63	: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	: المخطط البياني ودور أنشطة الإمداد في الميزة التنافسية
67	: المخطط البياني للإنتاج
68	ثانيا : دور أنشطة الإمداد في الميزة التنافسية
68	: الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة بدمج وظيفة الإمداد
68	: الهيكل التنظيمي بدمج وظيفة الإمداد
71	ثانيا : إستراتيجية المؤسسة ودور الإمداد فيها
72	: الإطار المنهجي للدراسة
72	: منهجية الدراسة
73	: أدوات جمع البيانات
77	: أدوات التحليل الإحصائي
79	:
79	: مجتمع وعينة البحث
89	: تحليل وتفسير نتائج
90	: عرض نتائج عمال المجتمع حول متغيرات الدراسة
95	: إختبار فرضيات البحث
101	
102	
106	
110	

قائمة محتويات الأشكال

4	المكونات الأساسية لمفهوم إدارة الإمداد	01
5	التداخل بين مكونات إدارة الإمداد على مستوى المؤسسة	02
14		03
18		04
20	نظام المعلومات اللوجستية	05
21	النظام المعلومات اللوجستيات	06

26	النظام المتكامل للوجيستييات	07
30	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	08
31	نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد و علاقتها بإدارة التسويق	09
41		10
42	سلسلة القيمة	11
46	بعض عمليات الإستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية	12
47	مصادر الميزة التنافسية	13
49	الجودة تعتبر مصدرا هاما لبناء الميزة التنافسية	14
50	الإستجابة لأحاجات الزبائن و المستهلكين	15
54	أجزاء توقيت فترة التسليم	16
59	العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس	17
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فينيكس	18
67	المخطط البياني لإنتاج التمر	19
70	إقتراح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يكون الإمداد كوظيفة رئيسية فيه	20
73		21
80	دائرة نسبية تمثل الجنس	22
82	دائرة نسبية تمثل العمر	23
84	دائرة نسبية تمثل المؤهل	24
86	دائرة نسبية تمثل مجال الوظيفة الحالية	25
88	دائرة نسبية تمثل بعدد سنوات الخبرة	26

قائمة محتويات الجداول

45	تعريف الميزة التنافسية	01
75	درجات ليكرت الخماسي	02
76		03
79	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	04
81	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	05
83	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	06
85	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بمجال الوظيفة الحالية	07
87	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	08
89	مقياس ليكرت الخماسي	09
90	إختبار التوزيع الطبيعي كلومجروف-	10
90		11
93	إجابات العملاء تجاه الميزة التنافسية	12
95	نتائج تحليل التباين و الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	13
96	تحليل نتائج الإنحدار لأثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية	14
97	تحليل نتائج الإنحدار لأثر الشراء على الميزة التنافسية	15
98	تحليل نتائج الإنحدار لأثر التخزين على الميزة التنافسية	16
99	تحليل نتائج الإنحدار لأثر الإنتاج على الميزة التنافسية	17
100	تحليل نتائج الإنحدار لأثر التوزيع و النقل على الميزة التنافسية	18

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأساتذة المحكمين	
	01
الأستاذة قحموش إيمان	02
الأستاذة قطاف فيروز	03

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف التمور و مشتقاته من خلال بيان أثر أبعاد إدارة الإمداد (الشراء ، التخزين ، الإنتاج ، التوزيع والنقل) على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم، الإبداع) و التحقق من وجود علاقة بينهما .

لتحقيق أهداف الدراسة ، قامت الباحثة بوضع مجموعة من التساؤلات و الفرضيات ، وتم إختبارها لتصميم إستبيان لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (25) عينة الدراسة عشوائيا مكونة من (50) ، ثم تم جمع وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية SPSS .

الكلمات المفتاحية :

إمداد، إدارة الإمداد ، التنافسية ، الميزة التنافسية ، مؤسسة صارل فينيكس

Résumé en arabe

L'étude visait à mesurer l'impact de la gestion de l'offre sur l'avantage concurrentiel de la Fondation Sarl Phenix pour l'emballage des dattes et dérivés dans le compte de l'impact des dimensions de la gestion de l'offre (l'approvisionnement, le stockage, la production, la distribution et de transport) sur les dimensions de l'avantage concurrentiel (coût, qualité, flexibilité, livraison, créativité) Et vérifier l'existence d'une relation entre eux.

Les meilleurs objectifs de l'état de l'étude, le chercheur a élaboré une série de questions et d'hypothèses ont été testées pour la conception d'un questionnaire pour recueillir des informations préliminaires, consistant en (25 paragraphe) et distribué à l'échantillon d'étude composé au hasard de (50) l'organisation des travailleurs, collecter et analyser les données et les hypothèses de test en utilisant le paquet SPSS statistique, L'étude a révélé plusieurs résultats

Mots-clés Logistique, gestion de l'offre, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, la Phenix Fondation Sarl.

تمهيد

التحولات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية و التسويقية بفعل تصاعد و تحرير ال
على بعضها البعض في ، فصارت المنافسة عالمية و ليست بين المؤسسات المحلية
و هذا تصاعد الاهتمام بالتسويق على أساس تشبع الطلب و كثرة المنتجات بحيث صا
أكبر من الطلب مما جعل من تخصص التكاليف لتخفيض و تحسين الجودة المستهلك.
منطلق هذه البيئة الاقتصادية الدولية و المنهج التسويقي المدعم بأليات تكنولوجية حديثة ج
يفرز تطورات جديدة منها نفتاح و تحرير اندماج الحاصل على جميع
المؤسسات الدولية تتساق تكتلات ممنهجة، ومن هذا المنظور اقتصاد الجزائر شهد مجموع
المتغيرات و التوجه صوب اقتصاد السوق سعيا منها المنظمة العالمية للتجارة تهدف
حرية المنافسة و رفع الحواجز الجمركية ، وهذا لتحسين السيورة التنافسية و العمل على الج
و المرونة من أجل تمكينها من الاستمرار في هذا المنهج كذلك هي ملزمة طرائقها في التسيير
الاستراتيجيات التي تبنتها سابقا في نشاطاتها الاقتصادية و هذا يعطيها قدرة تنافسية و
يطلب به العملاء و جذبهم وتلبية احتياجاتهم.

كبر المؤسسات و اتساع السوق المحلية و الدولية أعطى أهمية كبيرة و جعله حلقة
بحيث ليف و يعتد
والموردين التي تغيرت باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق ل
إمداد و العمليات الخاصة عنصرا هاما في كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف أحجامها أنشطتها
وأهدافها وطبيعة عملها يتها بسرعة فائقة و بأقل تكلفة و جودة عالية كما أنه وامل الحيوية
التي تساهم في تدعيم الميزة التنافسية ل
عملية التنافس للوصول
زادت أهمية الخدمات الإمدادية و التي تعتبر قيمة تعزيز مكانة المؤسسة في
ما يقدم لهم من تسهيلات و ليكون التميز
للاعتراف بماهية
ميزة فسية دائ
و كل ما يطمح فيه
تسوده المنافسة يتطلب كثي

❖ اشكالية البحث :

من خلال ماسبق ذكره يمكن صياغة شكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو أثر الميزة تنافسية ل صارل فينك

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1 - ما هي أهدافها و أهميتها؟

2- كيف يتم تحليل وظائف

3 - بالتنافسية و الميزة التنافسية

4-ما مدى تأثير (شراء، تخزين، توزيع، نقل) على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة (تكلفة، جودة، مرونة، تسليم،)

❖ فرضيات

من خلال الإشكالية و الأسئلة المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية :
الفرضية الرئيسية هي : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإمداد
لى الميزة التنافسية (5) .

تنقسم الفرضية الرئيسية فرضيات الفرعية التالية

- 1-لا يوجد إحصائية شراء على الميزة التنافسية (5)
- 2-لا يوجد إحصائية لتخزين على الميزة التنافسية (5)
- 3-لا يوجد إحصائية على الميزة التنافسية (5)
- 4-لا يوجد إحصائية توزيع والنقل على الميزة التنافسية (5)

❖ أسباب اختيار الدراسة

-عدم الاهتمام بـ مداد في أغلب المؤسسات الجزائرية رغم التطور الذي شهده
الاقتصادية في الدول المتقدمة و في بعض الدول النامية
إليه وهو التجارة

-طبيعة
قابلية الموضوع

-محاولة تقديم

للبحث والتطوير

ببعض الجوانب المتعلقة بموضوع البحث وإضافتها إلى باقي الدراسات العلمية بالمكتبة الجامعية

❖ أهمية الدراسة

إن لأهمية إدارة الإمداد في المؤسسات المعاصرة في خلق القيمة الزمانية و المكانية للسلع
توفيرها في الوقت المناسب و المكان المناسب مما يحقق رضا للعملاء

سيرة

ويرق

لم تعد المؤسسات تستطيع النمو و البقاء في ظل البيئة الحالي

متنوعة بل لم يعد كافيا امتلاك قدرات تنافسية ، بل يجب أن تكون متميزة بحيث تميزها عن
وجهة نظر عملائها وهو ما يعرف بالمزايا التنافسية

❖ أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية

- 1 - توضيح كيف تأثر مداد على الميزة التنافسية للمؤسسة

- 2- (الشراء التخزين) والتوزيع النقل) ومدى تأثير هذه الاتجاهات
مواجهة التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة والتغلب على المنافسين من خلال مايمكن تحقيقه من مزايا
تنافسية (تكلفة جودة مرونة تسليم)
3- مسيري
لاهتمام
وتطويرها لتحقيق التفوق والسبق
من التركيز على الطرق التقليدية والاعتيادية والتي قد لا تشكل الفارق في كثير من الأحيان

❖ منهج الدراسة

تحليل شامل لمختلف الأجزاء و المتغيرات المؤثرة في عناصر البحث الذي يهدف
الميزة التنافسية لـ
ستنا على المنهج
حليلي
تحليل أهم المفاهيم المتعلقة
الميزة التنافسية لـ
ثم تحليل البيانات
عليها من أداة الدراسة و هي الاستبيان و تحليلها و تفسيرها للوصول

- ❖
- الحدود المكانية : أجري هذا البحث في مؤسسة صارل فينيكس بلدية شتمة الدروع بسكرة.
- الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا من 2017/01/30 إلى 2017/05/15.
- الحدود البشرية : إشتملت الدراسة على عمل مؤسسة فينيكس.

❖ هيكل الدراسة

من اجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الـ
حيث يتضمن
الجزء النظري فصلين تطرقنا في الفصل الأول مخصص المفاهيم العامة لإدارة الإمداد ينقسم إ
وهي المبحث الأول ماهية إدارة الإمداد الذي تطرقنا فيه إلى نشأتها ومفهومها و أهدافها والأهمية والمبد
الثاني تحليل وظائف الإمداد والذي تضمن تسيير المخزون ووظيفة النقل نظم معلومات
الإمداد والمبحث الثالث تطور نظام الإمداد يتضمن نظام الإمداد المتكامل ثم علاقة ووظيفة الإ

مباحث و ه
مدخل لتنافسية المؤسسة يتضمن مفهوم التنافسية ومؤشراتها ثم أسبابها و
التنافسية وخلق القيمة التنافسية. والمبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية تتضمن مفهومها ومصدرها وأنواعها
والأبعاد وطرق البحث عن الميزة التنافسية

لدراسة الميدانية لمؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف التمر ومشتقاته
إلى ثلاثة مباحث هي البحث عرض عام لمؤسسة صارل فينيكس والمبحث الثاني المنهج

❖
أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية و الأبحاث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي
تناولت في محتواها إدارة الإمداد , و الميزة التنافسية , نشير في هذا العدد إلى بعض منها :

: كريمة كندري (2011) : في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة ح مؤسسة مطاحن الأوراس ، وحدة أريس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر , جامعة الحد ، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- تهدف الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف الإستراتيجيات التنافسية من حيث ديد بعض التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد، ومحاولةظهار أهمية ضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية استخدامهما بمرور الوقت.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى إستخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة :
- دم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة السوق.
- عدم الأخذ بعين الإعتبار أدولق المستهلكين.
- عدم الإعتماد على شبكة توزيع جيدة.
- تحديد السعر من طرف الإدارة العامة للمؤسسة.

الدراسة الثانية : حسين يوسف كريع الجبوري (2014) الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل إسمنت السمارة، جامعة القادسية ، لية الاقتصادية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 17 3 2015.

جاء البحث ليبين دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية اذ تبنى البحث في إ موضوع إدارة الإمداد بوصفه متغيرا مستقلا ، فضلا عن تناوله لموضوع الأسبقيات التنافسيه متغيرا معتمدا.

- أما الجانب العملي من البحث فقد تضمن توضيح علاقات
- بـ (النقل ، التخزين ، تدفق المعلومات و الإتصالات ، خدمة الزبائن) في أبعاد الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم) في ضوء تحليل علاقات الارتباط و بين هذه ال على مجموعة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية الخاصة بوجود علاقة إرت تأثير معنوي بين أنشطة إدارة الإمداد و الأسبقيات التنافسية.

- يث اختيار عينة قوامها (122)

رئيسية لجمع البياناتو المعلومات. وقد توصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات من أبرزها :

- ظهرت نتائج البحث وجود علاقة إرتباط بين محاور إدارة الإمداد (النقل و التخزين و تدفق الم الإتصالات و خدمة الزبائن) و الأسبقيات التنافسية (الكلفة و الجودة ، المرونة ، التسليم).

- بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لمحاور إدارة الإمداد على الأسبقيات التنافسية.



تمهيد

يعتبر الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر. و هو في الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش تستخدمه للتموين والدعم الحربي، بهدف الوصول في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة. وقد طور علماء الإقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح و استخدموه في المجالات الإقتصادية باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الإقتصادي الكبير.

تميزت إدارة الإمداد بقدرتها على مساعدة منظمات الأعمال في مواجهة التحديات التي تواجهها حيث يعد علم الإمداد أحد نماذج الإدارة المتكاملة و التي يمكن المنظمة من زيادة كفاءتها في إدارة عملياتها.

فتزايدت أهمية وظيفة إدارة الإمداد مع تزايد تركيز المؤسسات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة وبعدها عن عملائها و مورديها . من خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم و ذلك من خلال المباحث التالية:

: ماهية

: تحليل وظائف الإمداد

:

: ماهية

ان علم إدارة الإمداد من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية و ذلك لقدرته على مساعدة المؤسسات في مواجهة التحديات سواء في بيئة عملها الداخلي ضرورة الإستخدام الأمثل و الكفاء للموارد و الإمكانيات المتاحة و أيضا بيئة عملها الخارجي ضغوط المنافسة في الأسواق و مواجهة نتائج العولمة.

:

إن الإمداد موجود في حياتنا منذ القدم و تلك الكلمة Logistics مأخوذة من الكلمة الإغريقية Logistikos

والتي تعني Calculation and Reasoning (الحساب و الإستنتاج) من المنظور الرياضي.

المفاهيم

- يقول بعض المؤرخين ان الجيش الروماني كان يستخدم الإمداد. ولكن أول ظهور لتلك الكلمة في العصور القربية في القرن 17 بفرنسا في عام 1670.

حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة ، وكانت مسؤوليات هذا المستشار عبارة عن تخطيط اختيار المواقع، التنظيم ، التنقلات و الإمداد.

- أما في القرن 19 فقد بدأت كلمة Logistics في الظهور وذلك عام 1836 حينما تم تقسيم الجيش الى خمسة قطاعات (الإستراتيجي ، التكتيكي ، اللوجستي ، الهندسة ، التكتيكات الصغيرة) و في تلك الفترة كان تعريف اللوجيستيات هو فن تحريك الجيوش.

- أما في القرن 20 وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية ، كان هناك طلب كبير و سريع لتحريك الجيوش و امدادها.

وبذلك عاد الإمداد الى الظهور مرة أخرى و بالأخص في الجيش الأمريكي. و بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية أصبحت كلمة إمداد كلمة رسمية لجميع الجيوش.⁽¹⁾

- وقد نتج هذا التطور في الفكر الإداري الحديث عن مجموعة من الظروف الإقتصادية و التكنولوجية منها⁽²⁾

1 - تغير أنماط الإستهلاك

شهدت السنوات الأخيرة تزايد عدد السكان وزيادة الكثافة السكانية في المناطق الحضرية و قد ترتب على ذلك عمليات التوريد لمراكز بيع محدودة ولكن كبيرة الحجم و في نفس الوقت أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع المختلفة و بالتالي ارتفعت تكاليف التخزين.

-2

واجهت مظم المؤسسات الصناعية صعوبات عديدة في مجال تحقيق الوفرات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج و التسويق لذلك أصبح رفع مستوى اداء نشاط الإمداد هو الطريق المتاح للوصول الى هدف ترشيد الإنفاق و رفع الإنتاجية.

3- التقدم في تكنولوجيا الحاسب الألي

على الرغم من تعدد المشاكل المرتبطة بعملية الإمداد مثل تعدد و نوع وسائل النقل و تزايد نوعيات المنتج الواحد الا أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات و بصفة خاصة في الحاسب الألي ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة بالإمداد و بالتالي ساعد على تحقيق وفرات في تكاليف التوريد و التوزيع.

4- الخبرات العسكرية

-عبد القادر لاشين ، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 31.
_ محمد عبد العليم صابر ، إدارة اللوجيستيات ، دار الفكر الجامعي ، الأسكندرية ، 2008 ، ص ص (17-18) .²

المفاهيم

لقد ظهر مفهوم الإمداد أساسا في المنظمات العسكرية ولكن مع تطور هذا المفهوم الإداري الحديث ظهرت الحاجة الى تحقيق التكامل ما بين الأنشطة المرتبطة بنقل المنتج الى مراكز التشغيل و الإنتاج (التوريد) من ناحية و مابين الأنشطة المرتبطة بنقل المنتج من مراكز الإنتاج الى مراكز الإستهلاك من ناحية أخرى (التوزيع).

: مفهوم إدارة الإمداد

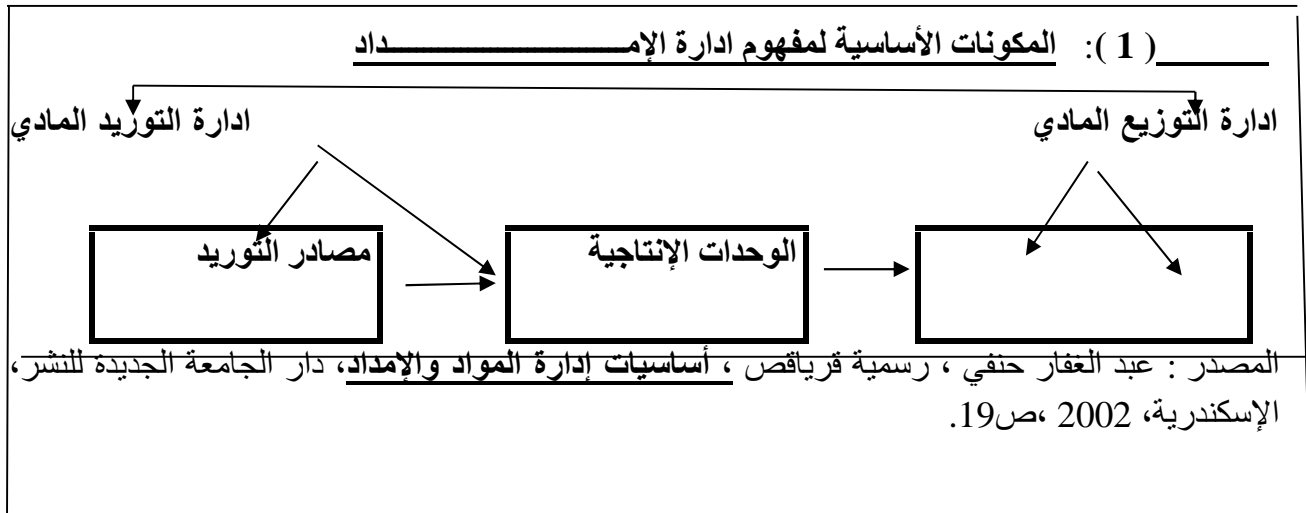
يعتبر علم إدارة الإمداد من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية و ذلك لقدرته على مساعدة المنظمات في مواجهة التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية،(ضرورة الإستخدام الأمثل والكفاء ، للموارد و الإمكانيات المتاحة)، و أيضا بيئة عملها الخارجية ،(ظغوط المنافسة في الأسواق و مواجهة نتائج العولمة ، فقد أصبح إلزاما على المنظمات التي ترغب في الإستمرار في مجال الأعمال في تقديم الجديد في منتجاتها من حيث الجودة ، السعر وبصورة أفضل من منافسيها)⁽¹⁾

فقد استخدم لفظ الإمداد ليصف مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أي تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك.

وهناك من يعرف الإمداد بأنه نظام إدارة و تدفق أو تحريك المواد و مستلزمات الإنتاج من الموردين الى المؤسسة و أيضا تدفق المنتجات تامة الصنع من المؤسسة إلى العملاء،

ويقصد بإدارة الإمداد بأنها الإدارة التي تختص بإدارة جميع الأنشطة اللازمة لتحريك المواد الخام و النصف مصنوعة و المنتجات تامة الصنع من و إلى المؤسسة و بين مختلف أنشطة المؤسسة.

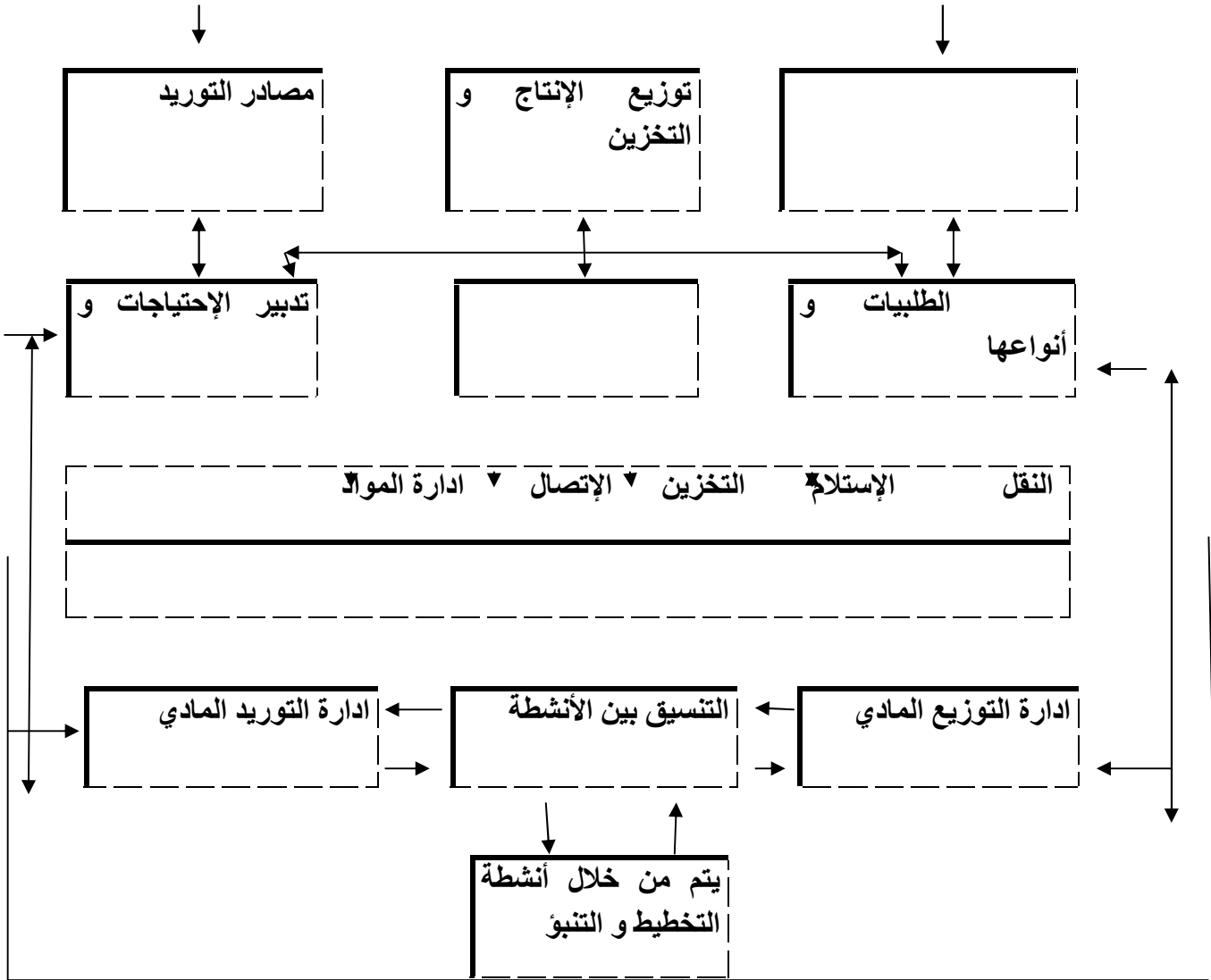
والشكل الموالي يوضح ذلك:



(2) : التداخل بين مكونات إدارة الإمداد على مستوى المؤسسة

- محمد عبده حافظ ، إدارة اللوجيستيات ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة ، 2009 ، ص11.

المفاهيم



المصدر : عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص19.

يتضح من الشكل السابق التداخل بين أنشطة إدارة الإمداد و كيفية الربط بين مكوناتها من مرحلة دراسة الطلبات و أنواعها للأسواق و العملاء عبر مكونات نظام الإمداد بالتنسيق بين أنشطة إدارة التوزيع المادي وإدارة التوريد المادي من خلال أنشطة التنبؤ و التخطيط.

- تعريف لغوي آخر لكلمة إمداد : هو فرع من العلم العسكري يتعامل مع الإمداد و الصيانة و نقل المواد

و المنشآت, و الأشخاص

- تعريف مجلس اللوجيستيات : الإمداد هو عملية كفاءة و فعالية التخطيط و التنفيذ و الرقابة لتدفق و تخزين المواد الخام و المخزون قيد الصنع و البضائع النهائية و المعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى

المفاهيم

إلى نقطة الإستهلاك و ذلك بهدف إرضاء المستهلك و تحقيق احتياجاته (1).

و يقصد أيضا بإدارة الإمداد (Logistics Management) تلك العملية الخاصة بالتخطيط و التنظيم

و المتابعة و الرقابة بكفاءة و فعالية لتدفق و تخزين السلع و الخدمات و المعلومات ذات العلاقة بين نقطة الأصل و نقطة الإستهلاك و ذلك بغرض مقابلة متطلبات العملاء (2).

: أهداف إدارة الإمداد

ستتاح للمؤسسة العديد من البدائل التي يختار من بينها واحد أو أكثر لتوفير احتياجات المشروع من المواد و المهتمات اللازمة للعملية الإنتاجية الا أن توفير هذه المستلزمات يتطلب اختيار السياسات و الطرق التي تحقق هذا الهدف و التي تعكس في نفس الوقت الأهداف الأساسية لمهام ادارة الإمداد و التي سوف نتطرق اليها

:

إن تحديد الجودة تمثل نقطة البداية بعد تحديد تشكيلة الإحتياجات المطلوبة من مستلزمات الإنتاج، لأن تحديد الجودة هو الذي يحدد السعر و الكمية المشتراة و مصادر الشراء و قد تؤثر أيضا على تحديد وقت الشراء لأن بدون تحديد مستوى الجودة المطلوبة فلن تتم عملية الشراء أصلا و لن يكون هناك فائدة من مناقشة السعر أو أي عنصر من العناصر المؤثرة في قرار الشراء.

- العوامل المناسبة لتحديد الجودة

- تحري الدقة في توصيف الجودة

- المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين

- تجنب الخسائر الناتجة عن رفض الطلبات

- طرق قياس الجودة

- التحليل الفني أو الكميائي يحدد التركيب أو الخصائص الكميائية للمادة ، صفاتها و مكوناتها و مميزاتها.

- الإختيارات الفعلية

- العينة

- الرتب

- التصميمات و الرسوم الهندسية (الكاتلوجات) (1).

أسامة، أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، 1 - رونالد إتش بالو، إدارة اللوجيستيات تخطيط و تنظيم سلسلة إمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان الرياض، 2006، ص26.

ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص23.

- المواصفات القياسية

- العلامات التجارية

ثانياً :

يعتبر السعر علامة مؤثرة في قرارات الشراء وله دورا هاما في تفصيل سلعة على أخرى غير أنه ليس العامل الوحيد في قرارات الشراء بل العكس فان مستوى الجودة و العوامل الأخرى مثل الكمية المطلوبة و ضمان التوريد في المواعيد المحددة و نوع الخدمة المقدمة تعتبر قيودا على عامل السعر عند اتخاذ قرار الشراء.

أ_ العوامل المؤثرة على قرار اختيار السعر

_ العوامل الاقتصادية

_ تكلفة السلع المرغوب شراؤها

_ نوع السلع المطلوبة.

ب - رية

- الكاتلوجات و قوائم الأسعار

- النشرات التي تصدرها البورصات

- مندوبي البيع

- بطاقات الأسعار

- العطاءات

- المفاوضات

ج- طرق التسعير

- التسعير على أساس التكلفة

-التسعير على أساس السوق.(2)

: الشراء بالكميات المناسبة

إن الكمية المناسبة هي أيضا من العوامل المؤثرة في قرار الشراء بعد عامل الجودة المناسبة ، ذلك أنه بعد قرارات تحديد الاحتياجات المطلوبة بالمواصفات المناسبة يأتي بطبيعة الحال تحديد الكمية التي يجب شراؤها و تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة و طبيعة الإنتاج الظروف

-عبد الغفار حنفي ، ر سمية قرياقص ، أساسيات إدارة المواد والإمداد ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ،¹ ص ص (38-43).

-عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص ص (54-60).²

المفاهيم

الإقتصادية و اتجاهات العرض و الطلب و إمكانيات التخزين المتوافرة و الظروف المالية للمؤسسة و هي كالتالي:

- طبيعة الأصناف المرغوب شراؤها

- طبيعة الإنتاج

- اتجاهات العرض و الطلب

- تكلفتي الطلب و التخزين

- الظروف المالية للمؤسسة

:

هناك عدة سياسات تتبع في تحديد الشراء في الوقت المناسب تهدف الى تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المؤسسة وظروف البيئة الخارجية التي تحيط بها.

ا_ العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند تحديد وقت الشراء

-توقيت دورة الإنتاج

- النقل

- طبيعة السلع المرغوب شراؤها

- الظروف المالية للمؤسسة

ب_ سياسات توقيت الشراء : أهم السياسات المتبعة من سياسة الشراء بالكميات الدنيا أي حسب الحاجة و الشراء المقدم أو للتخزين و الشراء و المضاربة⁽¹⁾.

: أهمية الإمداد

إن الإهتمام الجاد بالأنشطة الإمدادية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ و عندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح انما يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكاليف و أهمية الإمداد تعود لعدة أسباب نذكر منها :

1- إعتبرات التكلفة العالية تمثل الأنشطة الإمدادية أهمية بالغة على المستوى الإقتصادي للدول

2- طول خطوط الإمداد و التوزيع إن الإتجاه نحو العولمة في الصناعة و الإهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء الإمدادي ، لهذا تزايد الإهتمام بالأنشطة الإمدادية داخل كل منظمة أعمال

-عبد الغفار حنفي ، نفس المرجع السابق ، ص ص (54-60).¹

المفاهيم

وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر انتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة.

3- الإمداد مهم للاستراتيجية تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين.

4- الإمداد 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 و المكان المناسبين ، و لكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين و المحتملين في الوقت و المكان المناسب.

5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة ، ان نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار مكينات الصرف الآلي ، و الإقبال على استعمال الأنترنت و البريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون للحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع و الخدمات في وقت قصير، إضافة الى ذلك فان تطور أنظمة المعلومات و عمليات التصنيع الآلي و المرونة في الإنتاج و التنميط ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير و كذلك التسويق ذو الحجم الكبير. و في ظل كل هذا أصبحت الأنشطة الإمدادية تمثل أهمية خاصة و التي تجسدت في تسهيل الإستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع و الخدمات و التي تعتمد على تدفق المعلومات و التعبئة و النقل و التخزين و غيرها.⁽¹⁾

- حواس فاتح ، _____ ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،2011، ص ص (19-20).¹

: تحليل وظائف الإمداد

من العوامل التي يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الربحية و التنمية مدى توافر ما تحتاج اليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة و السعر و الوقت المناسب ومن المصادر الملائمة و بشروط توريد و إمداد مناسبة.

: تسيير المخزون

: مفهوم الترخين

لقد عُرف هذا النشاط بأنه ذلك الجزء في نظام الإمداد و التوزيع و الذي يقوم بعملية تخزين المنتجات (المواد الخام ، المواد المصنعة ، المواد النصف مصنعة، المواد تحت العمل و الإنتاج). وذلك أما عند نقطة الشراء أو نقطة الإستهلاك و الإستهلاك أو عند نقطة الأصءنؤطل أو في أي منطقة بين نقطتي الأصل و الشراء،مع تزويد

إدارة الشركة بكل المعلومات المتعلقة بظروف و حالة كل صنف من أصناف المنتجات المخزنة.

إن هدف الإمداد و التوزيع هو العمل على تقليل الكلفة في ظل مستوى خدمة محددة للزبائن علما

$$\text{الكلفة للتوزيع} = \text{كلفة النقل} + \text{كلفة التخزين} + \text{كلفة الشراء بكميات كبيرة} + \text{كلفة الإحتفاظ بالمخزون} + \text{كلفة تلبية الطلبات و المعلومات (1)}$$

ويعرف أيضا على أنها وظيفة جوهرية تتعلق بتصنيف و تبويب و تنميط الأصناف النوعية اللانهائية ثم الإستهلاك و الصرف وفقا لإجراءات تتفق مع أهداف و طبيعة تنظيم المشروع مع تخطيط و تنظيم عمليات استلام المواد و المستلزمات و الإحتفاظ بالمخزون في حالة صالحة للإستخدام بما يخدم الوظائف الإنتاجية و يحقق نوعا من التوازن بين الإحتياجات التشغيلية و بين معدلات تدفق مختلف أنواع الخامات و المعدات و الأجزاء أو المستلزمات اللازمة لعمليات الإنتاج بجانب المتابعة و الرقابة على الأداء بما يحقق كفاءة الأداء و تخفيض التكاليف(2)

و تكون إدارة المخزون مسؤولة عن تخطيط المخزون و مراقبته من مرحلة المواد الخام إلى العميل (3).

: ثانيا :

- على فلاح الزعبي زكريا أحمد عزام ، إدارة الأعمال اللوجيستية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2012،ص 272.

- مصطفى يوسف كافي إدارة الأعمال اللوجيستية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013،ص 203. -
-توني أرنولد ، ستيفن شابمان ، مقدمة لإدارة المواد و إمدادات الأعمال و تخطيط العمليات و التوريد ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010،ص 371.

المفاهيم

بصفة عامة يتخذ المخزون في أي وحدة إنتاجية أحد شكلين رئيسيين هما :

- مخزون مواد خام (مواد أولية، سلع نصف مصنعة)

- مخزون سلع تامة الصنع (في طريقها إلى السوق للبيع)

و أنه يمكن تقسيم المخزون بشكل أكثر تفصيلا على النحو التالي :

- مواد خام

- مخزون تحت التشغيل من السلع نصف المصنعة بين عمليات التشغيل أو الإنتاج المختلفة

- منتجات نهائية

مخزون عام هو خليط من السلع التي تستخدم في عمليات انتاج محددة

- قطع غيار

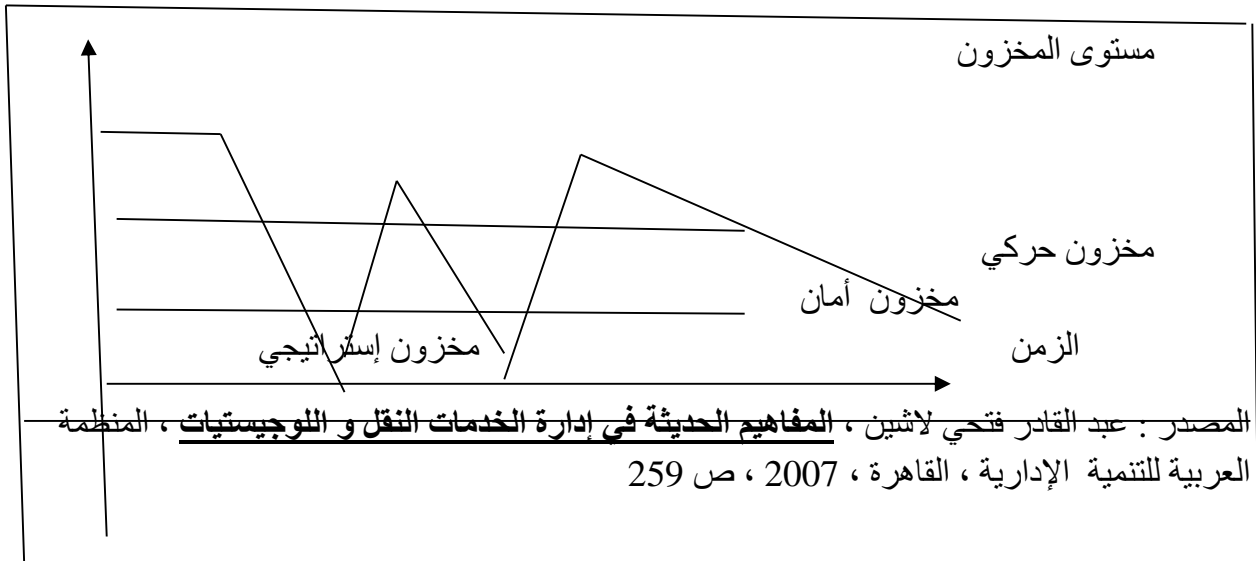
أما من منظور الهدف من المخزون و كذلك من منظور حركة الأصناف فيمكن تقسيم المخزون الى ثلاثة أنواع و هي :

1- المخزون الإستراتيجي : و يهدف الى تأمين المؤسسة ضد مخاطر نقص الإمدادات و ارتفاع الأسعار و هذا النوع من المخزون ساكن تماما طالما لم تتحقق هذه المخاطر.

2- : يهدف الى تأمين المؤسسة ضد المخاطر خلال فترة التوريد ، مثل زيادة معدلات الطلب أو زيادة فترة التوريد الفعلية عن المخططة.

3 - هو المخصص لتلبية احتياجات التشغيل و يعد أكثر المخزون حركة⁽¹⁾

(3) يوضح ح



-عبد القادر فتحي لاشين ، مرجع السابق ، ص 258.

: أهمية وظيفة التخزين

إن القيمة الاقتصادية لوظيفة تخزين المواد قد تبدو لنا بوضوح من خلال التعرف على الظروف التي تدعو الى التخزين ومنها :

1- مواجهة المتطلبات الطبيعية للصناعة

إن طبيعة الصناعة تتطلب القيام بتخزين كميات من هذه المواد لمواجهة ظروف الإنتاج منها مثلا توفير المرونة أو مقابلة الزيادة في المبيعات أو الاستفادة من انخفاض الأسعار لبعض المواد في أوقات معينة.

2- الإنتاج الموسمي لمنتجات مستهلك باستمرار واضح مثل المنتجات الزراعية التي لا توجد الا في مواسم معينة و مطلوبة على مدار السنة ، اذن المؤسسة الصناعية تجرى عليها العمليات لحفظها و تخزينها لمواجهة متطلبات العملاء و الأسواق.

3- التأثير في طبيعة السلعة:

قد تكون من أعراض التخزين إلى جانب المنافع الزمانية خلق منافع جديدة للسلعة عن طريق تغيير شكلها أو طبيعتها و هو ما يعرف بمنفعة مضمون السلعة فمثلا تخزين الأخشاب لحين استخدامها يرفع من جودتها.(1)

: وظيفة النقل

: تعريف وظيفة النقل

ان النقل هو من الوظائف الاقتصادية المهمة التي تمنح المنتج المنفعة المكانية، و يقتصر نشاطه على الجهود التي ترمي الى نقل المنتجات من أماكن الإنتاج الى أماكن الإستهلاك.

ويمكننا تعريف النقل على أنه أحد وظائف التوزيع المادي الذي يعمل على تقريب المنتج الى المستهلكين في المكان و الزمان المناسبين من خلال مسالك أو منافذ توزيع مختارة تضمن لنا نقل المنتج و اصاله الى المستهلك و هذا باستخدام وسائل النقل المتاحة.

و في ادارة النقل نجد ان مدير نشاط النقل يرتبط بمجالات وظيفية متعددة مثل التسويق و الإنتاج و التمويل و هذه الإدارة تمارس نوعين من المهام :

1- مهام مرتبطة بالنقل و الشحن مثل تصنيف البضائع وأسعار الشحن و جداول أزمنة النقل و خطوط السير.

2- مهام مرتبطة بالبحوث و الدراسات.(2)

- ويؤثر نشاط النقل على مجموعة من القرارات الاقتصادية الرئيسية في مجال الأعمال و هي :

- قرارات الإنتاج

- قرارات تحديد الأسواق

- قرارات الشراء

- عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص 148¹
- على فلاح الزعبي ، المرجع السابق ، ص 250².

- قرارات تحديد موقع مرافق المنشأة
-قرارات التسيير⁽¹⁾

ثاني :

لكي يتمكن متخذ القرار من اختيار وسيلة النقل المناسبة دون غيرها من الوسائل الأخرى لابد له من التعرف على خصائص كل وسيلة.

1- :

-السكك الحديدية: هي واسطة نقل للمسافات الطويلة و هي وسيلة بطيئة و المواد التي تنقل بواسطتها هي المواد الأولية و المواد المصنعة ذات القيمة المنخفضة متوسط سرعتها 90 كم يوميا ، % 88 من زمنها ينفق على عمليات الشحن و التنزيل و الحركة من مكان الى آخر داخل المحطة و خدماتها نوعان :

- وسائل نقل عامة للدولة

- وسائل نقل خاصة للشركة لبضائعها

ب- ا : تشمل هذه الطريقة جميع سيارات نقل البضائع و المواد سواء أكانت صغيرة أو كبيرة

متخصصة أو عامة، و تعتبر هذه الواسطة من أكثر الوسائل استخداما بسبب ما تتميز به من المرونة و قدرتها على الوصول الى أي مكان في وقت يتعذر على الوسائل الأخرى وصولها وخدمات هذا الشكل أسرع من السكك الحديدية،

2- في الأصل تستخدم هذه الواسطة في نقل المسافرين و بسبب التوسع في إنتاج

الطائرات الكبيرة و شدة المنافسة شجع ذلك شركات الطيران على قبول نقل البضائع خاصة في الفترات التي يقل فيها نقل المسافرين و مع ذلك لاتزال هذه السياسة محدودة الإستخدام بسبب تكاليفها العالية و عليه فإنها تستخدم في نقل السلع الغالية الثمن و الخفيفة الوزن و السلع السريعة التلف و في نقل مختلف أنواع السلع و المساعدات الإنسانية العاجلة.

3- يعد من الإشكال محدودة النطاق بسبب محدودية الطرق المائية في
الدولة

و هي وسيلة بطيئة و الأكثر بطئا لأن حركتها تتوقف على الرياح و سرعتها واتجاهها و قيمة التلف و الفقدان في البضائع منخفضة للغاية و يشتمل بنوعية النقل البحري و النهري و تعتبر هذه الواسطة من أقدم الوسائل في نقل البضائع و تتميز بملائمتها لمعظم السلع و خاصة كبيرة الحجم و ثقيلة الوزن كمواد الخام بمختلف أنواعها.

4- **الأنابيب :** تستخدم هذه الواسطة بشكل فعال في نقل السلع السائلة مثل البترول و الغاز الطبيعي خاصة عندما تكون الكميات المراد نقلها كبيرة جدا و تتصف هذه الواسطة بانخفاض تكاليف النقل إلا أن عملية مد هذه الأنابيب تتطلب استثمارات كبيرة جدا عادة ما تقوم الدول بتحمل هذه النفقات الباهضة، كما

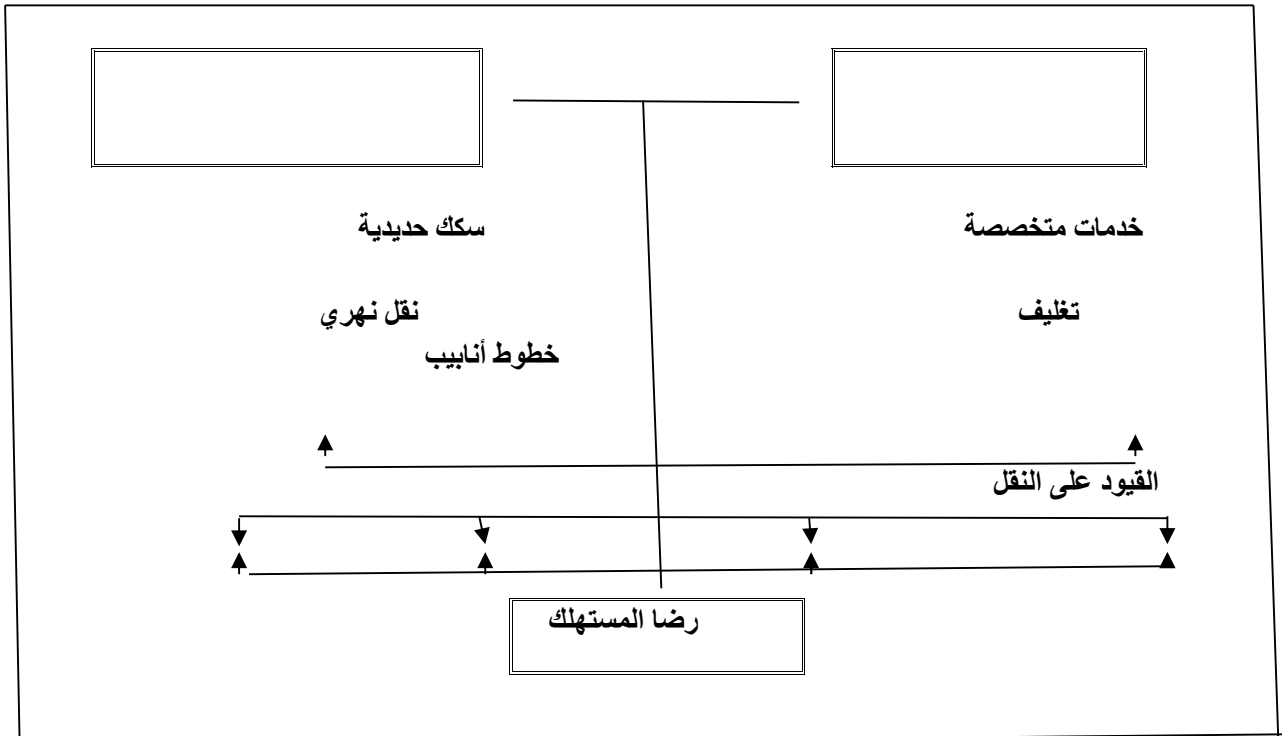
- نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ، إدارة اللوجيستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 143.

المفاهيم

تتميز هذه الوساطة بقدرتها على المحافظة على السلع المنقولة من التلف و التبخر و التلوث بالإضافة إلى إمكانية نقل كميات كبيرة جدا في فترة قصيرة (1).

والشكل الموالي يوضح نظام النقل

شكل (4) : يوضح نظام النقل



المصدر : نهال فريد مصطفى جلال العبد إدارة اللوجيستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص153.

- معايير اختيار وسائل النقل و تتمثل في (2).

1- كلفة الشحن و النقل

- علي فلاح الزعبي ، نفس المرجع السابق ، ص257-258.¹
- علي فلاح الزعبي ، المرجع السابق ، ص262.²

2- متوسط زمن النقل

3- التغيرات في زمن النقل

4- الأمن و السلامة

:

- ان الغرض من جميع البيانات و الإحتفاظ بها و معالجتها داخل الشركة هو المساعدة على الوصول الى اتخاذ القرارات و التي تشمل القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية.

يضا على أنها :

- نظام مصمم لأداء وظائف الإدارة اللوجيستية المختلفة

-نظام يوفر المعلومات لمتخذ القرار

-نظام يعالج البيانات بواسطة الحاسب الآلي⁽¹⁾

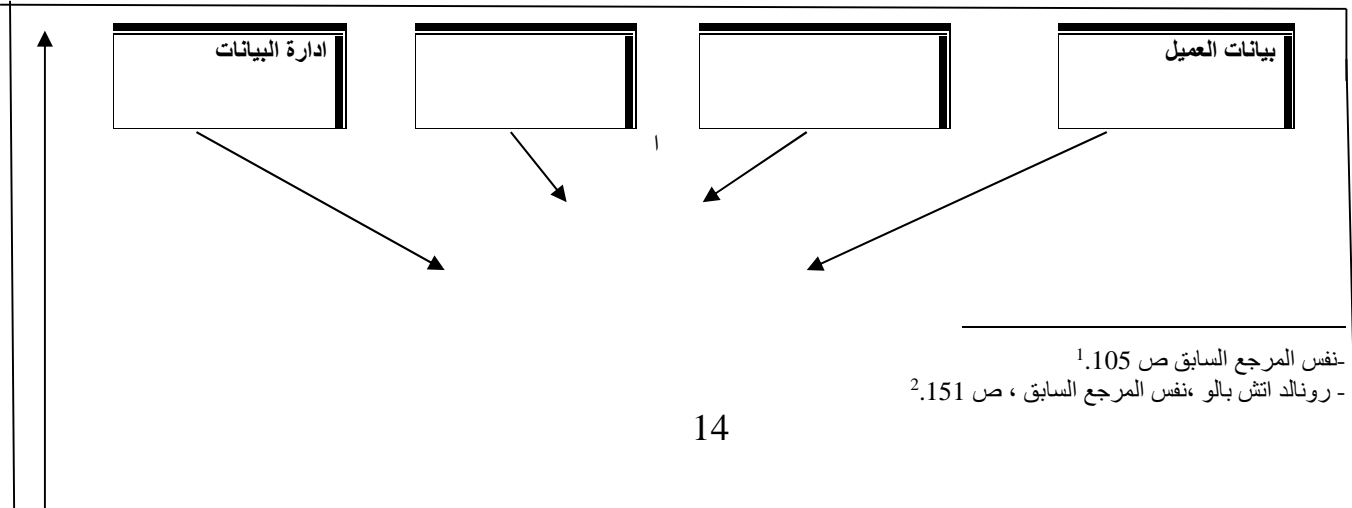
و نجد أن هناك ثلاثة عناصر يتكون منها النظام :

1- هي النشاط الأول المرتبط بنظام المعلومات و تشمل العملاء – سجلات الشركة – البيانات المنشورة- الإدارة

2 - **دائرة قاعدة البيانات :** اختيار البيانات التي يتم تغذيتها و استرجاعها و اختيار طرق تحليل البيانات التي تحتوي على اختيار الأسلوب الأساسي لمعالجة البيانات التي يلزم تطبيقها،

3- : و يمكن أن تكون نتيجة تحليل البيانات باستخدام النماذج الرياضية و الإحصائية كنتائج التحليل التقارير عن الحالة الملخصة للتكلفة أوامر الشراء ، الفواتير، الوثائق المجهزة.⁽²⁾

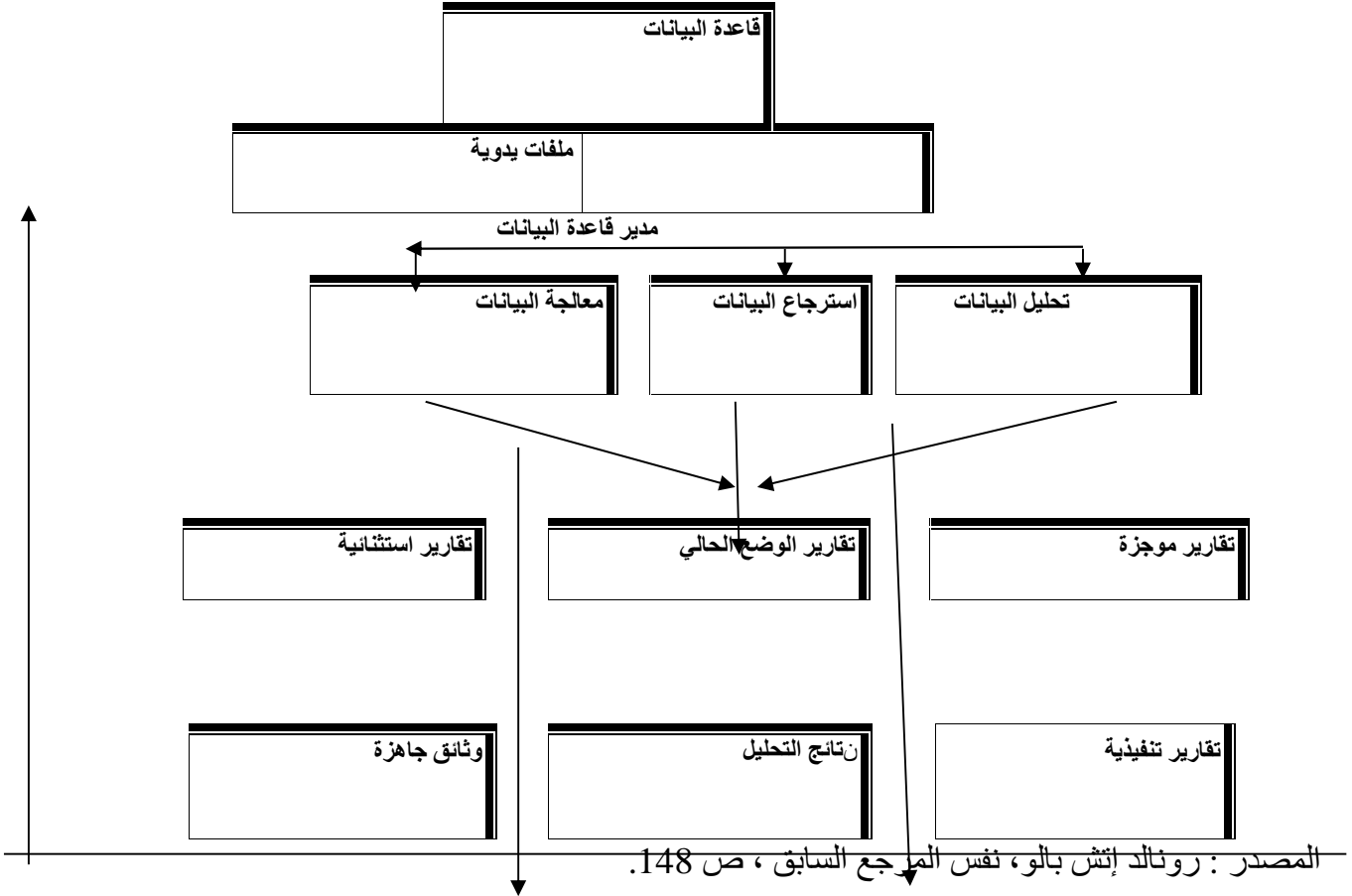
(5) نظام المعلومات اللوجستي :



نفس المرجع السابق ص 105.¹

-رونالد اتش بالو، نفس المرجع السابق ، ص 151.²

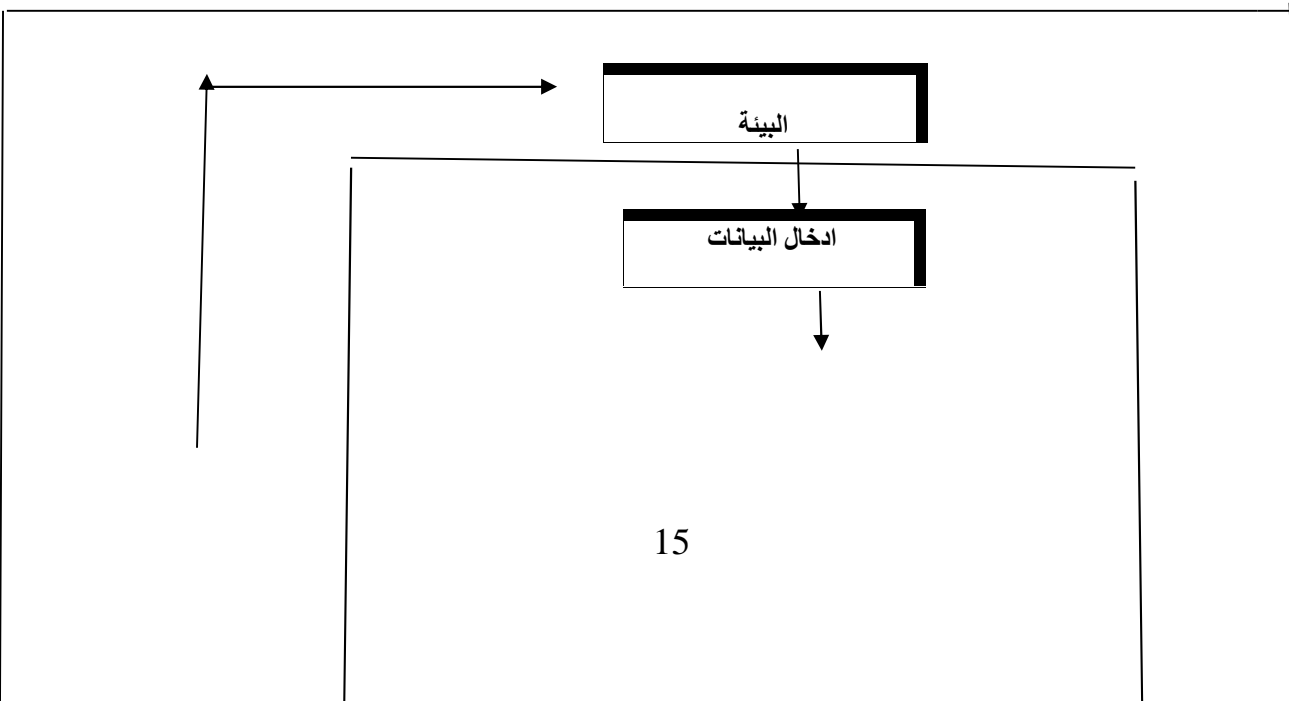
المفاهيم

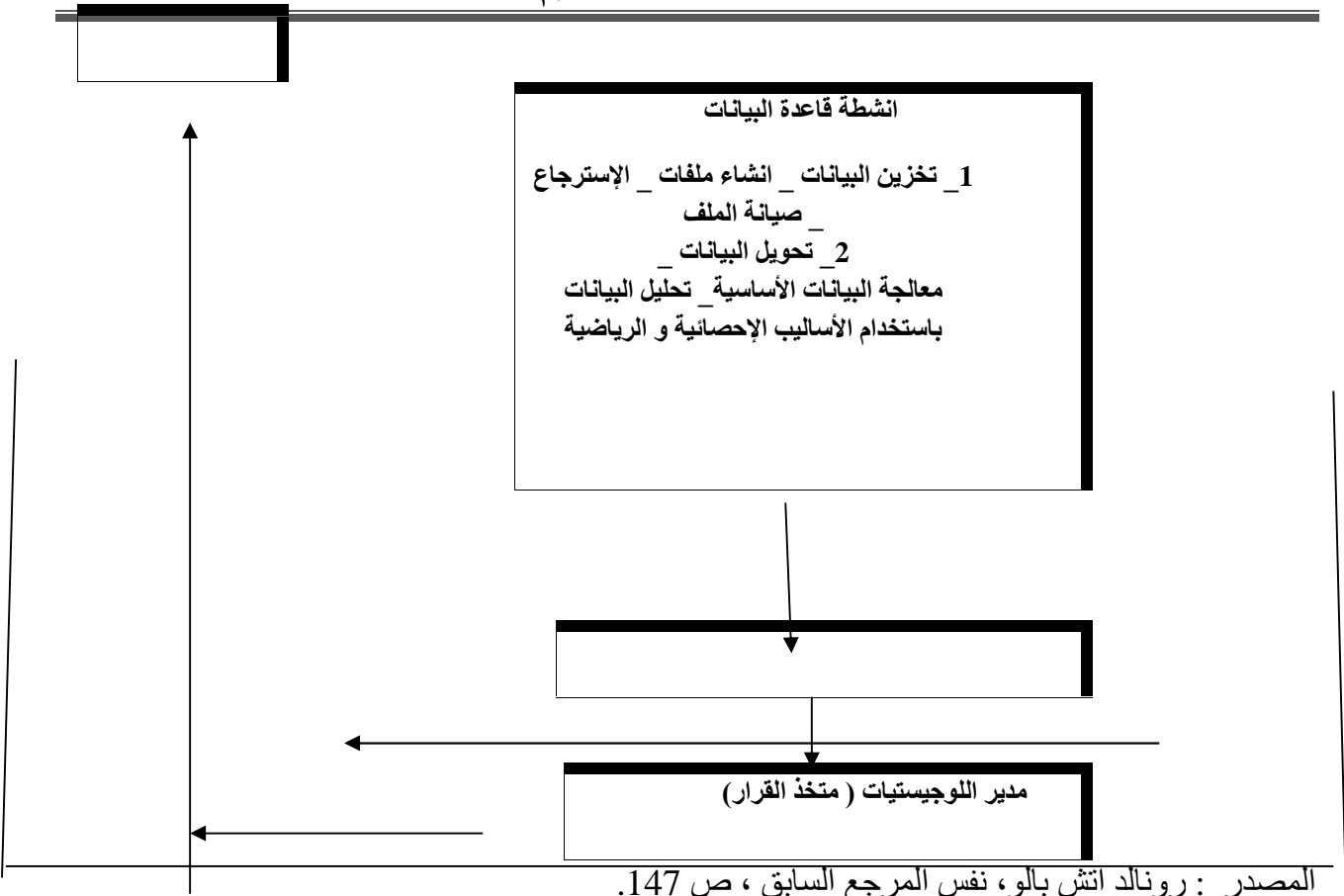


ان الإهتمام يتركز على نظم المعلومات الإمدادية ويعتبر ذلك جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة، وموجه إلى المشاكل الخاصة .

القرارات الإمدادية ويمكن تمثيل نظام المعلومات الإمدادية كما في الشكل التالي

(6) نظام المعلومات اللوجستي





المصدر : رونالد اتش بالو، نفس المرجع السابق ، ص 147.

يتضح من الشكل السابق كيفية الحصول على نظم المعلومات الإمدادية و ذلك من بداية إدخال البيانات من البيئة الخارجية ، ثم مرورها بمرحلة أنشطة قاعدة البيانات لتحليلها و اختيار الأسلوب الأساسي لمعالجتها حتى يلزم تطبيقها لتصبح مخرجات لاتخاذ القرار.

:

تتمثل أبعاد إدارة الإمداد بالآتي :

-1 :

هو المسؤول عن الحصول على إحتياجات المؤسسة من المواد الخام و الأجزاء و المعدات و المهمات الأخرى بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب و من مصدر التجهيز المباشر و الخدمة المناسبة التي تعد ضرورية لتحقيق الإستخدام الأمثل.

-2 التخزين :

للتخزين تأثير مهم في وقت تدفق المواد في إدارة الإمداد ووقت تدفق المادة هو الوقت المحصور بين نقطة دخول المادة في إدارة الإمداد الى نقطة خروجها.

ويلعب التخزين دورا مهما في قدرة إدارة الإمداد على دعم إستراتيجية المؤسسة التنافسية و ذلك من خلال تحديد أماكن للمخزون قريبة من الزبون.

-3 :

يرى (بفاوسارن) بأنه يجب أن تتكامل كل الأنشطة الموجودة في خط تدفق المواد من المجهزين أثناء الإنتاج و التجميع وبلوغ الذروة في توزيع المنتج و ذلك لصياغة إستراتيجية العمليات.

4_ التوزيع :

ن الموزعين يأخذون كميات كبيرة من مخزون المنتجات من المنتجين وتقدم هذه المنتجات إلى الزبائن.

-5 :

يعد النقل حلقة الوصل بين مصادر التجهيز و السوق إذ الطلب على المنتجات، فالنقل يسهم في تحقيق المنفعة الزمانية و المكاتبية للمنتجات من خلال القيام بعملية نقلها من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها و إستخدامها.⁽¹⁾

:

أعتبر الإمداد ذو دور و أهمية بالغة منذ ظهوره، و حتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات و التغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيرورة التسيير على كل المستويات الإدارية_____ة.

-أكرم أحمد الطويل، على وليد حازم العبادي، دور أنشطة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات، مجلة كلية الرافدين، العدد 1 . العدد، 2013، 32، ص55.

:

- وفقا للمفهوم المتكامل للإمداد فان القرارات الإدارية في مجال الإمداد يجب أن تتخذ في الضوء الإعتبارات المرتبطة بجميع العناصر التي تشكل مع نظام الإمداد .

:

- ظهور مفهوم الإمداد :

- خلال الفترة من بين (1956_ 1965) بدأ مفهوم الإمداد كنشاط متكامل في الظهور و يرجع ذلك الى الأسباب التالية :

1- تطور مفهوم التحليل الكلي لـ

-2

3- الإهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك

4- الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع

الثانية : (1965 – 1970).

لقد تركز اهتمام الدراسات في هذه الفترة على تقدير الفوائد التي يمكن التوصل اليها في مجالات التشغيل كنتيجة لتطور المفهوم المتكامل للإمداد و الذي بدأت عدة شركات في الإيمان به.

- فترة ظهور مستويات جديدة :

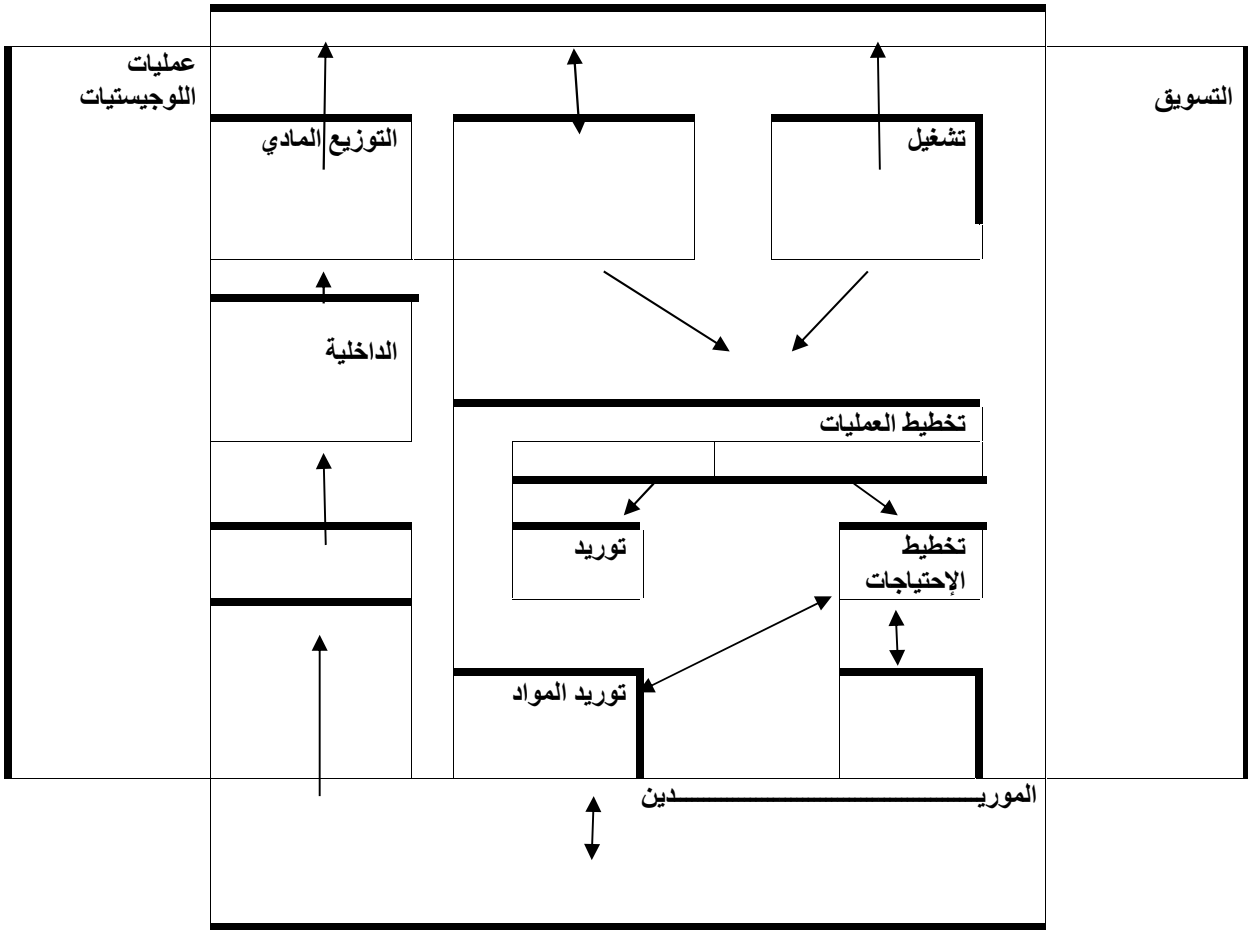
في فترة السبعينات من القرن 20 بعدم استقرار الظروف الإقتصادية على مستوى العالم ككل و من أهم التطورات لهذه الفترة تحديد موقع إدارة الإمداد داخل الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات العامة و الخاصة.

- مرحلة تكامل أنشطة اللوجيستيات :

منذ استقرار مفهوم الإمداد أصبح الهدف هو تحقيق الترابط و التكامل ما بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة إدارة المواد التي تساعد في كل مجال على تلبية احتياجات التشغيل و تحقيق أهداف المؤسسة (1)

- محمد عبده حافظ ، نفس الرجوع السابق ، ص ص(26 – 29).¹

(7) النظام المتكامل للوجستيات



المصدر : محمد عبده حافظ ، نفس المرجع السابق ، ص 31.

ثانيا : المتكامل لوظيفة الإمداد

- **عملية الإمداد:** يهتم الجانب التشغيلي لوظيفة الإمداد بإدارة حركة تدفق المواد و المنتجات التامة و ذلك بالإضافة إلى نشاط التخزين و بالتالي فان عمليات الإمداد تبدأ بعملية نقل أحد المكونات أو بالأجزاء من مصادر التوريد و تنتهي بعملية تسليم أحد المنتجات التامة إلى موزع أو مستهلك.

- تنقسم عمليات الإمداد إلى الأنشطة التالية :

ا- إدارة التوزيع المادي التي تهتم بتدفق المنتجات التامة من المؤسسة إلى المستهلكين

ب- إدارة المواد تهتم بتوريد احتياجات المؤسسة من المواد أو الأجزاء من مصادر الشراء المختلفة من وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع.

ج- إدارة حركة المخزون الداخلية يهتم هذا النظام بمراقبة حركة المنتجات نصف المصنوعة بين مراحل الإنتاج المختلفة و حركة المنتجات تامة الصنع إلى المخازن.

علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة

:

تبدأ مهام إدارة الإمداد بتوفير المواد الخام وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كأمر توريد) و حتى وصولها إلى المخازن ثم و وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، و هذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لإدارة الإنتاج ، أما بالنسبة لإدارة الإمداد فهي بالتأكيد تكون في حاجة الى تبادل المعلومات مع هذه

المفاهيم

الإدارة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج و جداول الإنتاج ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء ادارة الإمداد من منظور ما تقدم من خدمات لإدارة الإنتاج (1).

1- المعلومات التي يجب أن توفرها : و تتمثل في

- خطط و برامج الإنتاج بدقة و أيضا تخطرها بكل التغييرات التي تطرأ على هذه الخطط.

- الصعوبات في استخدام بعض أنواع المواد أو عدم كفاءتها

- تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية (2).

-توفير البيانات المرتدة عن كفاءة الأداء ، من حيث مدى مطابقة المواد المستلزمات للمواصفات المطلوبة، أو مدى موافقتها لأساليب و طرق الإنتاج و عمليات التشغيل.

2- المعلومات التي يجب أن توفرها :

- مواعيد وصول المواد و المستلزمات المطلوبة.

- الإحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات .

-التطور الفني و الجديد في صناعة مستلزمات و احتياجات العملية الإنتاجية .

-المواد و الخامات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى يمكن لإدارة الإنتاج أن تختار بين هذه البدائل بما

يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة .

ثانيا : التسويق

_ إن إدارة التسويق في هذه المؤسسات تعمل في ظل فلسفة محددة و هي أن تحقق أهداف المؤسسة التي لا تتم إلا من خلال تحديد احتياجات و متطلبات الأسواق، و تلبية هذه المتطلبات للوصول إلى رضا المستهلك(العميل) بفعالية أكثر من المنافسين. أي أن رضا المستهلك طبقا لهذه الفلسفة ، أصبح هو الهدف الأساسي الذي يجب أن توجه إليه جهود الإدارات المختلفة للمؤسسة (3).

- المعلومات التي يجب أن تقدمها دارة التسويق لإدارة الإمداد :

- قيمة المبيعات الحالية و المتوقعة و أيضا خطط التسويق المختلفة.

- معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات المؤسسة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد و الخامات.

- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء.

1-محمد عبده حافظ ، المرجع السابق ،ص18.

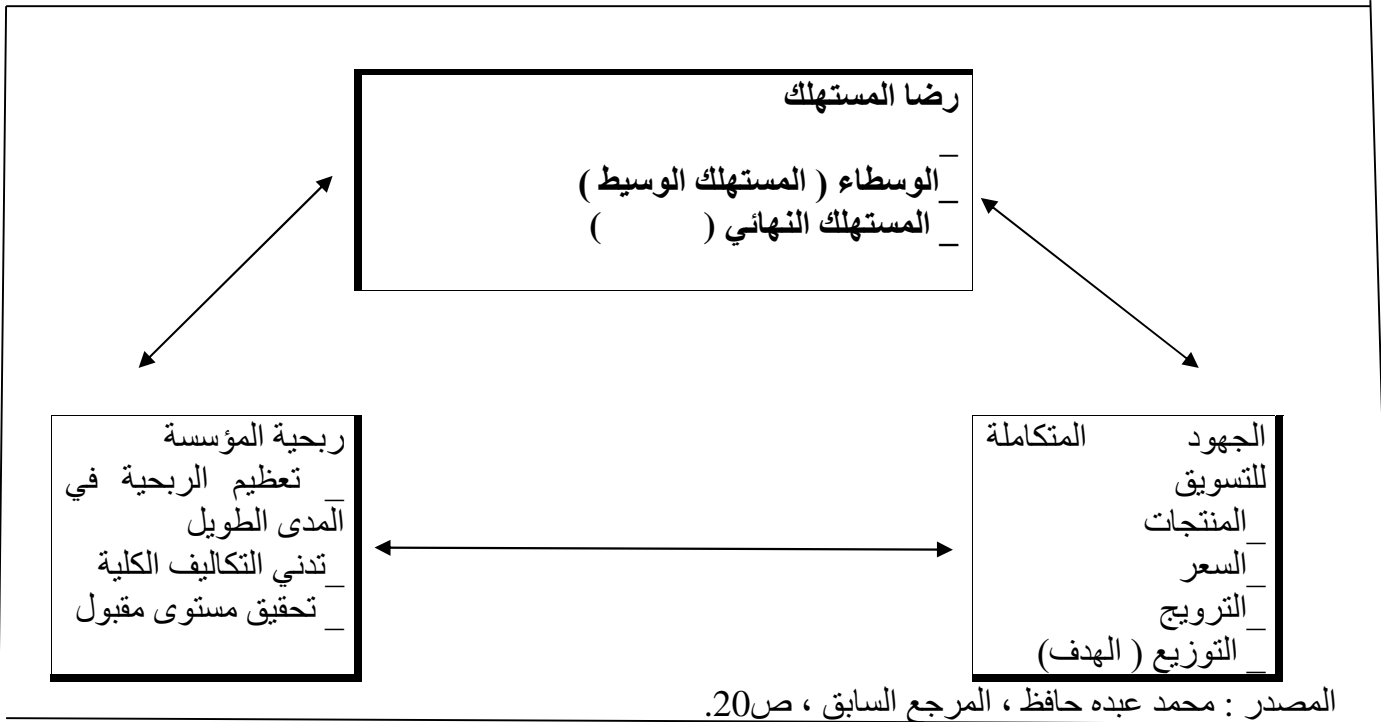
2-عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص26.

3-محمد عبده حافظ ، المرجع السابق ن ص ص (18- 19).

المفاهيم

- تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد و مستلزمات الإنتاج حتى تصنع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار و التكلفة المناسبة (1).

(8) :المفهوم التسويقي من منظور الإمداد

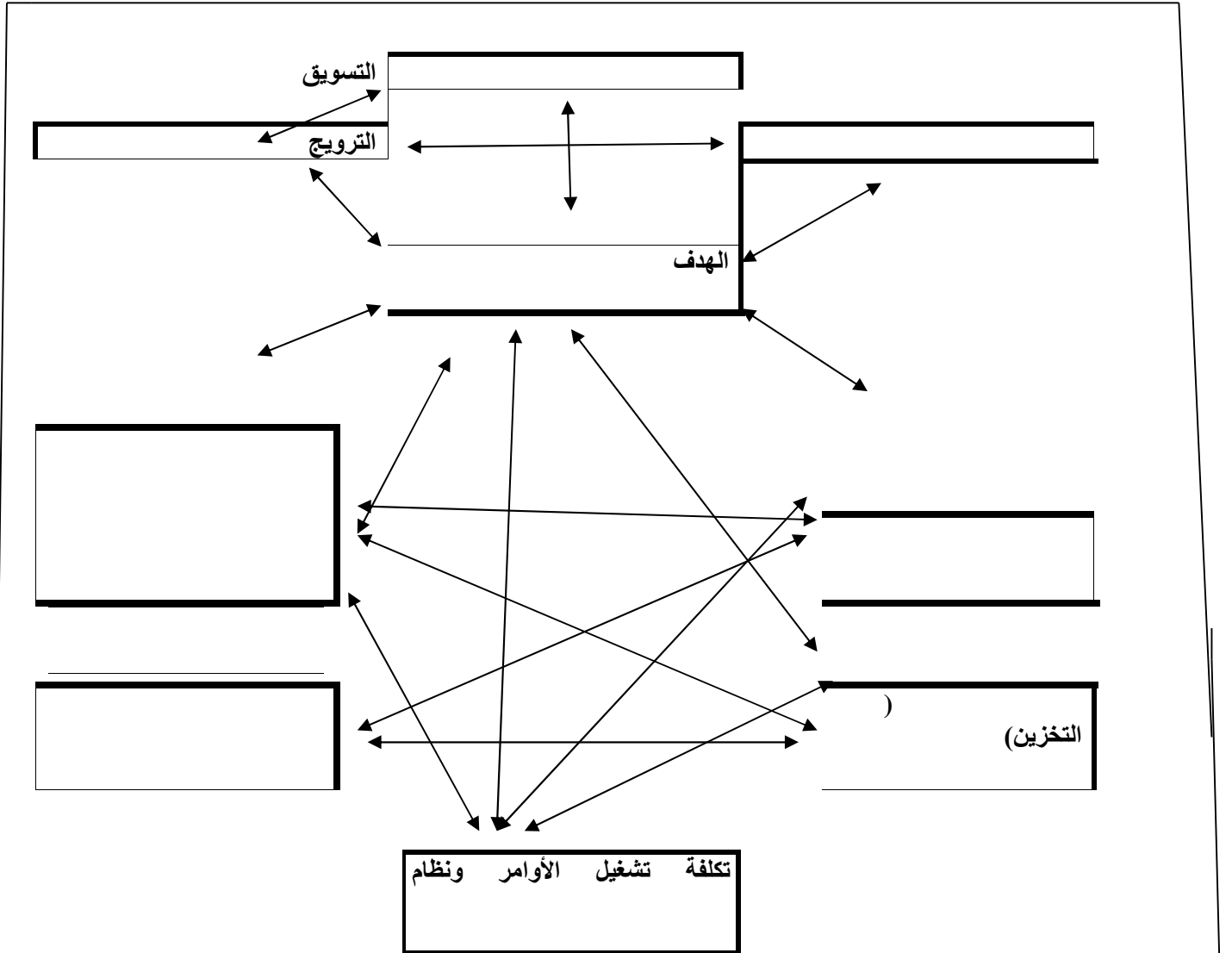


المصدر : محمد عبده حافظ ، المرجع السابق ، ص20.

ويبين هذا الشكل أن رضا المستهلك يتحقق من خلال تعظيم المنفعة المكانية و الزمانية لموردي المؤسسة، و مستخدمي المواد الوسيطة و أخيرا المستهلك النهائي ، و بتحقيق الترابط و التنسيق بين نشاط الإمداد و بين الجهود المتكاملة للتسويق فانه يمكن زيادة القدرة على خدمة العملاء و توفير المبيعات المطلوبة مما ينتج عنه مستوى مقبول من رضا المستهلك و هذا بدوره يحين فرصة متميزة في السوق.

- عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص27¹.

(9) نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد و علاقتها بادارة التسويق



المصدر : محمد عبده حافظ ، نفس المرجع السابق ، ص 21

يوضح هذا الشكل السابق أن هدف إدارة التسويق هو تخصيص الموارد للأنشطة المكونة للمزيج التسويقي بما يحقق تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل و يتكون المزيج التسويقي من منتجات و الأسعار و الترويج ثم الهدف النهائي و هو مستوى خدمة العملاء .

الإمداد بالإدارة المالية :

وفقا لمدخل النظم فان المؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية و ذلك بما يحقق أقل تكلفة كلية و بالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل و في ظل هذا النظام الشامل فان أي نشاط في المؤسسة لا بد و أن يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق أنشطته وفقا لموارد و خطط هذه الإدارة.

لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد و الإدارة المالية حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد المتاحة و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها. أما الإدارة المالية يجب أن تصلها معلومات

تامة عن أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الإحتياجات في الإعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات و الإيرادات و تخطيط الأرباح (1).

1- جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الإعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا

- معلومات عن شروط الإئتمان و أيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض،

- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير.

2- المعلومات التي يجب ان تقدمها دارة الإمداد الى الإدارة المالية

__ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.

__ توقيت عملية الشراء في الوقت المناسب،

__ الإبلاغ عن أي مخالفة للمورد سواء كان تأخير في ميعاد التوريد أو في المواصفات المتفق عليها لإتخاذ

الإجراء اللازم بتوقيع غرامة على ذلك (2).

بالجوانب التنظيمية و الإدارية و الموارد البشرية

:

__ إن إدارة الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة الإمداد حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة ، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة و منها الإمداد و تكمن هذه العلاقة في :

__ نوع و شكل و مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة

__ الإختصاصات و العلاقات التنظيمية و الإدارية بين مكونات و مستويات الهيكل التنظيمي

__ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء و خدمة الموردين

وغيرها (3).

-محمد عبده حافظ ، المرجع السابق ، ص25¹

-عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص28²

- حواس فاتح ، نفس المرجع السابق ، ص35³

:

: تعريف :

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الإنتاجية و التي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي ليتم تجميعها بالقرب من السوق و بذلك أصبح المصنع عالمي و لا شك أن التصنيع العالمي يستلزم إمداد عالمي و التي تتضمن فهما كاملا لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات و العملات و التعريفات الجمركية و الثقافات و اللغات و الظروف السياسية.

: ثانيا :

- تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام و المنتجات النهائية

- خدمات أفضل للعميل

- تحسين جودة المنتج وزيادة المنافسة الداخلية

: عيوب الإمداد العالمي :

:

- طول الوقت اللازم للعملية الإمدادية

_ عدم كفاءة نظام الإتصالات

-تفرض الكثير من التحديات مثل الإختلافات اللغوية.

:

:

المفاهيم

-تدفق المواد يشبه إلى حد كبير تدفق المواد في الإمداد المحلي باستثناء أن بعض البائعين و المخازن و المصانع في دول أجنبية و ينتج عن ذلك طول السلسلة الإمدادية

-طلبات أسعار الصرف

:

يتأثر الإمداد العالمي بالسياسات الحكومية من جهة و المؤسسات الدولية من جهة أخرى. الحد الأدنى الى) تكاليف الإمداد العالمي = تكاليف النقل + التخزين + المخزون + مخزون السلع الوسيطة و المواد الأولية + التعريفية الجمركية للضرائب + التأمين + تكاليف المعاملات المالية الأخرى⁽¹⁾

:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يمكن القول بأن إدارة الإمداد وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة و السعر المناسب في المنتج و في إيصاله للمستهلك ، و ذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية و الزمانية، كما أن وظائف الإمداد تضيف قيمة للمنتجات من خلال جملة من الخدمات الخاصة بها، و يعد عاملا مهما في تحقيق و فرات الحجم و تحقيق مركز تنافسي في السوق.

-على فلاح الزغبي ، المرجع السابق ،ص326.¹

تمهيد :

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات و تحقيقها للأداء المتميز و الدائم ، و ذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية حيث توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الإختيار بينها، وذلك إن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية و تحقيق أهدافها المحددة مسبقا. فإن إدارة الإمداد باعتبارها أحد عوامل المنافسة غير السعرية لها دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

مدخل لتنافسية المؤسسة :

ماهية الميزة التنافسية :

دارة الإمداد و سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة :

مدخل لتنافسية :

ان التغيرات و التحولات العالمية أفرزت وضعا جديدا فيما يمكن اعتبار نظام أعمال جديد ، سمته الأساسية هي التنافسية و التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل مختلف مشاريع المؤسسة.

مفهوم التنافسية و مؤشراتها :

مفهوم التنافسية :

تعددت التعاريف المعطاة لها باختلاف الآراء و ذلك كما يلي :

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

- التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين (1).

- كما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية التنافسية على أنها الدرجة التي يمكن وقفها في شروط السوق الحرة وعادلة لإنتاج السلع و الخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل (2)

- كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدول على انتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لإفرادها على المدى الطويل. (3)

وبالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية " التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة و من ثم زيادة الثروة الوطنية من طريق إدارة الأصول و العمليات بالجاببية و الهجومية (المقدامية) و بالعولمة و الإقتراب، و يربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف" (4)

ثانيا : مؤشرات تنافسية المؤسسات

هناك أربع مؤشرات يمكن من خلالها قياس القدرة التنافسية وهي :

1- الربحية : هي عبارة عن قياس للعائد في صورة الأرباح يحصل عليها المساهمين لإستثماراتهم في المنظمة و قد تكون في شكلين

- الملكية : توضع هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأسمال الذي يقدمه المساهمون

- : تهدف هذه النسبة الى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال.

- ويمكن أن تتحقق الربحية من خلال مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها و نقصد بها بيئة الصناعة التي هي من بين العوامل التي تؤدي إلى وجود اختلافات في الربحية بين المنظمات.

2 - تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف بهدف الريادة في السوق

3 - الإنتاجية : تعرف بأنها نسبة من المخرجات و المدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذ أمكن معرفة كل المدخلات التي اشتركت في إخراج المخرجات. أي أن مؤشر الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات

4- يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها

-الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص38.

-عمر الصقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001، ص296.

³⁻ www.grenc.com/show-article—main-cfm 18.02.2017/18 : 08

⁴⁻ نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الشلف ، الجزائر، العدد 04، 2006، ص23.

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

الحكم على تنافسيتها خاصة إذا كان السوق يتميز بالنمو وأنه يتوفر على فرص مستقبلية يجب على المؤسسة استغلالها حيث إذا كانت هذه الحصة كبيرة هذا يدل على أنها تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين (1).

تنافسية :

هناك العديد من الأسباب و المتمثلة في :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات (الجات) ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الإتصالات و تطور أساليب بحوث السوق.
- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط و من ثم أصبح التنافسية الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل و اكتساب و تنمية القدرات التنافسية (2)

التنافسية :

1- قاشي خالد ، نواري خيرة ، دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ن الجزائر ، العدد 14 ، السداسي الأول ، 2016، ص192.

2- رحمانى أسماء ، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، و التسيير ، جامعة بومرداس ، 2009، 2008، ص17.

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها و يحاول إن يقطع جانبا من أرباحها. (1) و من بين هؤلاء :

1- المنافسون المباشرون يقدمون للسوق نفس المنتجات و ينافسون على الجودة و السعر و الخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2- الموردون يساومون لرفع أسعار ما يبعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها ان تحققه من أرباح.

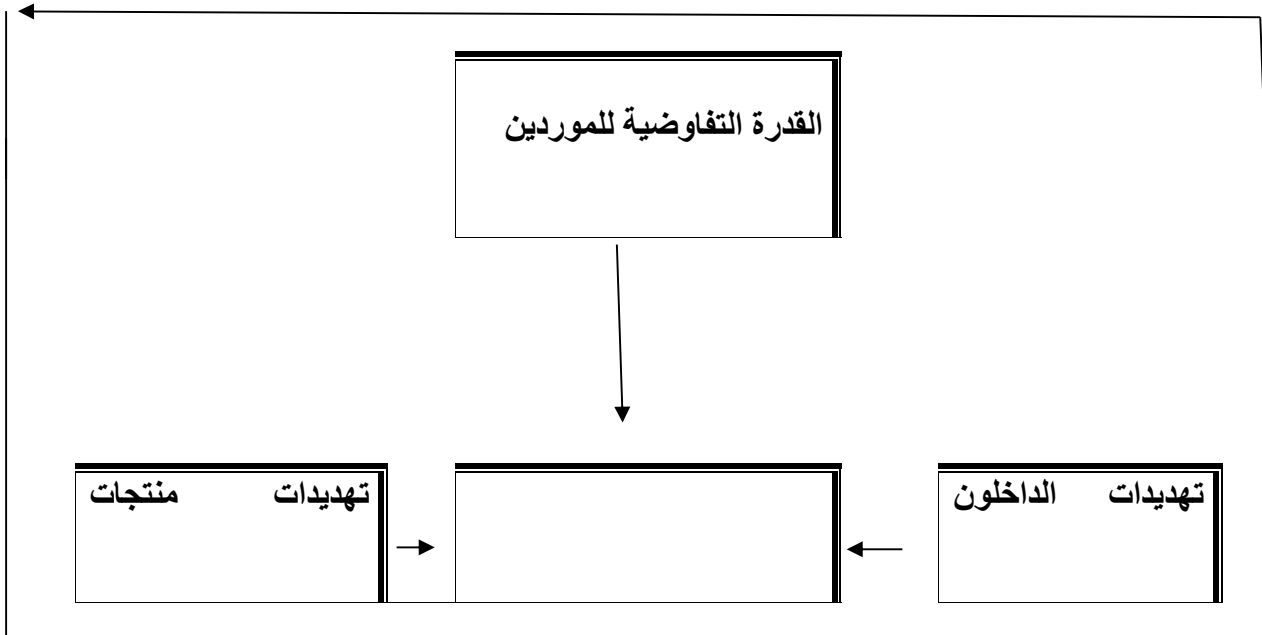
3- الزبائن يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه و زيادة الخدمات وبالتالي تصعب مهمة المؤسسة و تقليل عوائدها.

4- المنافسون المحتملون هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما، فيقررون دخول ذات المجال فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة

5- منتجون لسلع الإحلال هم مصدر تهديد لسحب الزبائن و الموردون أيضا من التعامل مع المؤسسة. (2)

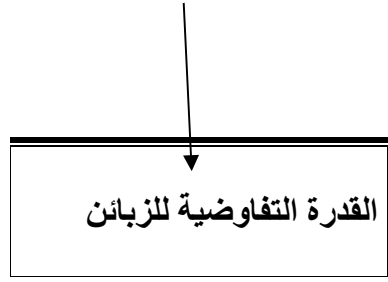
انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجه للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي :

(10) :



¹ -H.lesca, **structure et système d'information** (facteurs de compétitivité) , masson, paris 1982 p 11.

² Philippe Kotler, François Dubois , **Marketing management** ;9ème ed, public union, paris 1997 p 249.



المصدر : الطيب داودي ، المرجع السابق ،ص41.

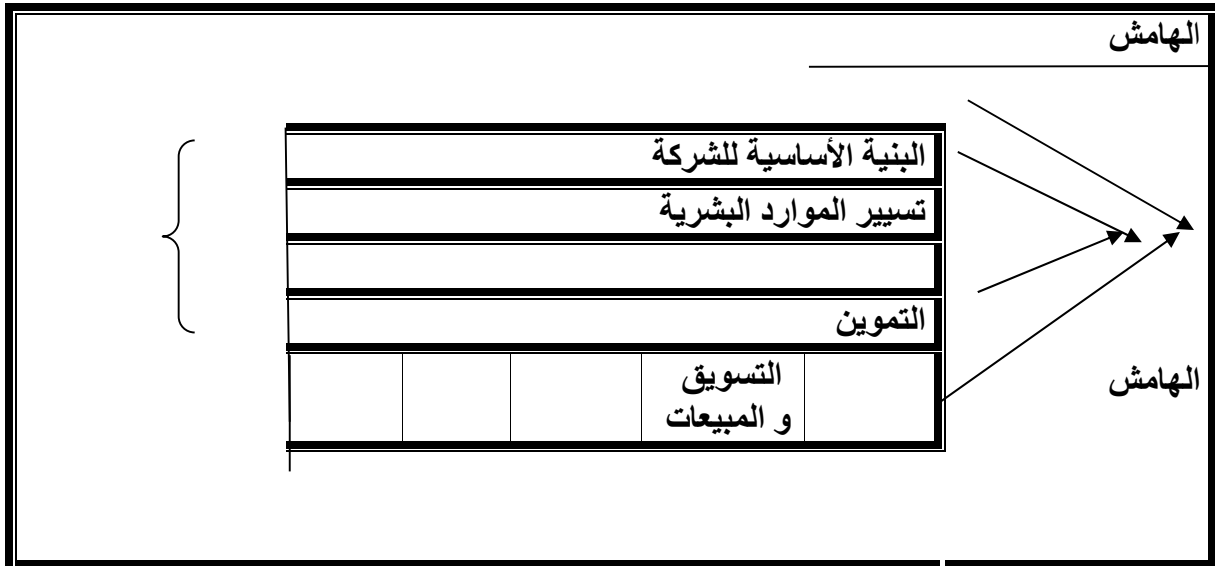
:

القيمة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي التي تقود المؤسسة بنجاح في الأسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادرها وهذا لايتأتى الا بالفحص المنتظم لكل النشاطات المؤداة داخل المؤسسة و العلاقات فيما بينها و الطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بـ " سلسلة القيمة " حيث تحاول تفكيك المؤسسة الى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها و تكلفتها وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة و الميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة.

أي أن سلسلة القيمة تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة و ذلك كما يوضحه الشكل الموالي

(11) : سلسلة القيمة



المصدر : كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-

2011، ص 45

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

الملاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية و أخرى داعمة كلها تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق تنافسية المؤسسة و هي كما يلي :

1- **الأنشطة الأساسية** : وتتمثل في الأنشطة و الوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقاً من إنتاج المنتج وصولاً إلى تسويقه، وتتفرع هذه الأنشطة إلى الإمداد الداخلي – الإنتاج – الإمداد الخارجي – التسويق و البيع – الخدمات.

2- هي الأنشطة التي تقوم بمساندة و دعم الأنشطة الرئيسية اذ بدونها لا تستطيع

هاته الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي و تتمثل في :

- البيئة الأساسية للمؤسسة _ التطوير التكنولوجي _ تسيير الموارد البشرية _ التمويين. (1)

ما هي الميزة التنافسية :

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي يتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد ، إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول و سوف نتطرق بالدراسة في هذا المبحث إلى :

مفهوم الميزة التنافسية :

يعرف (Porter 1996) الميزة التنافسية فيقول أن " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى

- كريمة كندري ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011 ، ص47،46.

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.(1)

_ إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف و التميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة ، و تطبيق أسعار جد منخفضة و الحصول على حصة سوقية أكبر ، والنمو و البقاء أطول ما يمكن .

و من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي :

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين و ما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم،

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حقق الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلكين و بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.

- ستنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية و استمرار نجاحها عن زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية . (2)

(01)

(:تعريف الميزة التنافسية

التوجه أو التركيز	عريف
	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها
المكانة الذهنية	أي شئ يميز المنظمة أو منتجاتها ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي
قيمة الزبون	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقا بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون القابلية على تقديم قيمة متفرقة للزبون
	هي و الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين

المصدر : ثامر البكري ، المرجع السابق ، ص 194.

و يتضح من الجدول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها و التركيز عليها وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها و اختلفها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها و التعامل معها.

-سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.68.

2.93 - ثامر البكري إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 1

(12) : بعض عمليات الإستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا

التنافسية

أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع معين ،نتيجة الدراسة والبحث و الإكتشاف و من خلال ملكات ابتكارية ابداعية ومواهب فاعلة في مجالات /

_ الإنتاج

_ التسويق

_ التمويل

_ الكوادر البشرية

توظيف كامل للطاقات بشكل علمي و عملي سليم و صحيح ووفق خطة منهجية قائمة على الإرتقاء و التطوير المستمر لزيادة الإنتاج و تعظيم الإنتاجية يتم من خلاله امتلاك ميزة تنافسية في مجالاً

_ التسعير

_ التوزيع

_ الترويج

_ كسب الصفقات

تعريف المزايا التنافسية

وباستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق و الواسع لعناصر و مكونات المنظمة سواء في مداخلتها، أو في نظم تشغيلها أو في مخرجاتها فإنها تؤدي إلى/

_ زيادة الربح_ تعظيم العائد_ تنمية المردود_ تكبير الدخل

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

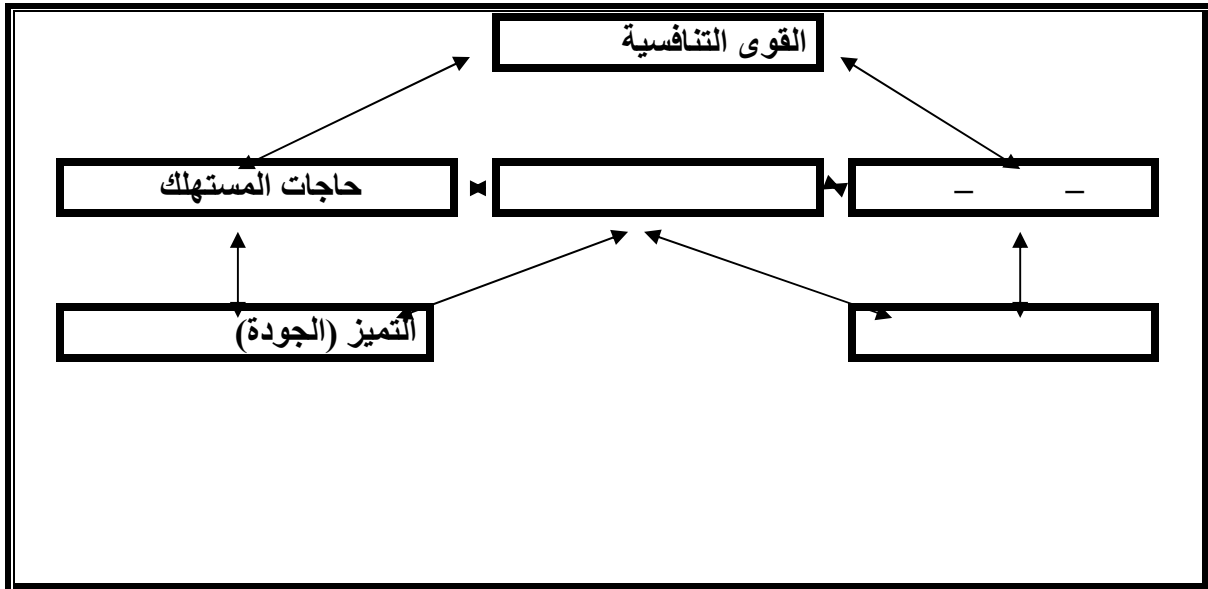
يتضح من الشكل (12) أن، تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة) أن تراعى حاجيات المستهلك في عملية الإنتاج ، و نتيجة ذلك أنه يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد و زيادة على ذلك فان أسعار مكونات المنتج هي الأخرى لها تأثير على جودته و تنويعه أما تدنية التكاليف هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية و التحكم في التكنولوجيا المستخدمة و الكفاءات و المهارات.

مصادر الميزة التنافسية و محدداتها

: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر و موارد تنشأ من خلالها هذه الميزة ، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل ، و لكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه، لقد قام M.Porter بتحديد مصادر الميزة التنافسية

(13) مصادر الميزة المنافسة



Source : tugrul atmer et roland colori : **diagnostic et décisions stratégiques**, édition dunod, paris,1998.

فالشكل (13) يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظر M.porter و المتمثلة في التكلفة التميز (الجودة)

والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها و يمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين ، و في زيادة أرباح المؤسسة مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية.

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

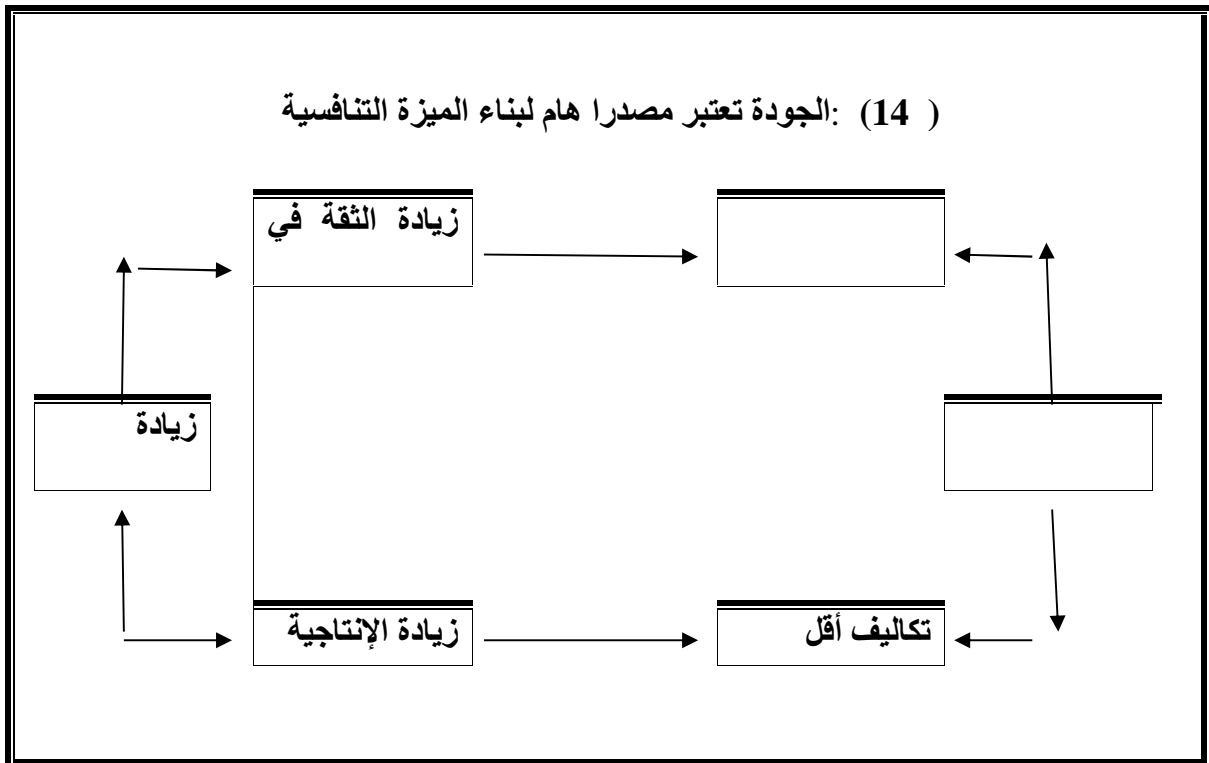
- بالنسبة للتكاليف يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج و في التكنولوجيا و المهارات المستخدمة و هذا ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية دون أن يؤثر ذلك على أرباحها.

- بالنسبة للتمييز يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية إذا استطاعت المؤسسة من إنتاج منتجات متميزة بخصائص و مواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين و الزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين و هذا ما يساعدها على رفع أسعارها. و يمكن اعتبار السعر كمصدر للميزة التنافسية إذا كانت للمؤسسة القدرة على تخفيضه على المدى الطويل بنسبة اقل لنفس المنتجات التي تنتجها مؤسسات منافسة دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف إنتاجها.

- وهناك من يلخص مصادر التنافسية في أربع عناصر هي :

1 - يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة و اكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين .

2- يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها ، تخلق قيمة لدى زبائنهم مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها و رفع أسعارها و زيادة إنتاجيتها و بالتالي ارتفاع في أرباحها و الشكل الموالي يوضح ذلك



مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

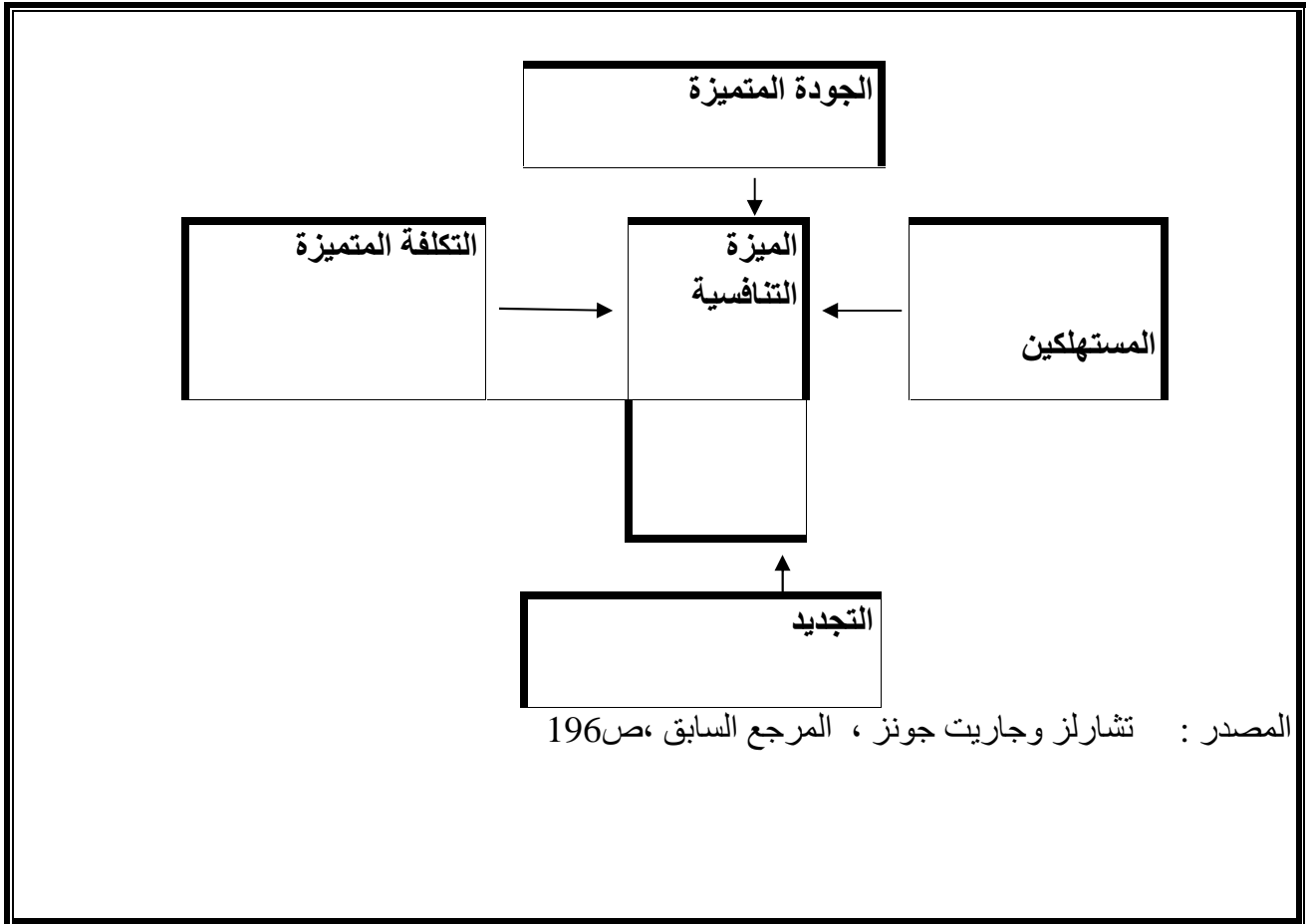
المصدر : تشارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة، محمد رفاعي ، دار المريخ للنشر، 2001، ص201

3-التجديد الإبتكار : يعتبر أهم مصادر بناء الميزة التنافسية و يعرف بأنه توليد أفكار جديدة:

في مجال الإنتاج و تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين.

4-الإستجابة لحاجات الزبائن و المستهلكين (العملاء) ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات و رغبات الزبون و على العمل على إشباعها و الإستجابة لها مما يخلق لها صفة التميز.⁽¹⁾

(15) : يوضح الإستجابة لحاجات الزبائن و المستهلكين



المصدر : تشارلز وجاريت جونز ، المرجع السابق ، ص196

- جمعة هوام ، زهبة خياري ، تحقيق التنافسية في التكاليف والا ، الملتي الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسيير¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، 10،30،29 . 2002 ص13.

ثانيا : ات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هما:

1- **حجم الميزة التنافسية** : تتسم الميزة التنافسية بالإستمرارية اذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على حجم الميزة التنافسية. ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموما فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها.

2- : ويقصد به مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة .

و كمثال على ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة و خبرة فنية واعدة. (1)

: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

: أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها و ذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة ، و إما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها ، و من خلال ما سبق يمكن إن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

1 - ميزة للتكلفة الأقل تعتبر عملية خفض التكاليف من احد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايدها ، حيث أن تخفيض التكاليف ينجح عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.(2)

2- ميزة التميز معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك(3)

ثانيا : الميزة ية

بسبب التطورات و التغيرات البيئية و تغير حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن ، فقد تغيرت و تطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها مع السوق ، و من أبعاد التنافس نذكر مايلي (4)

1- **(COST)** : تعد الكلفة الأدنى للبعد التنافسي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المنظمات و الذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة و بالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق و إمكانية السيطرة عليه. و لاشك بأن تركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج و يمنح المنظمة الميزة التنافسية

- نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص100، 1 -
- سعيد بس عامر ، **الإدارة و تحديات التغيير**، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص. 54²
-نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع السابق ص84.³
-ثامر البكري ، نفس المرجع السابق، ص204- 207⁴

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

- و من العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة هي :

- ا- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة و التعلم لدى العاملين
- ب- الإستثمار الأقل في الموارد و بخاصة في الموارد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- ج- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف أو التقادم.
- د- الإرتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2- (quality) : انعكاسا الى حالة الرفاهية الإقتصادية التي شذتها العديد من دول العالم و التطور الإجتماعي و الثقافي فيها. أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة. و يمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال :

ا- **جودة التصميم** : وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون و أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

ب- : و تمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق و حاجات و رغبات الزبائن من جهة و جعل نسبة المعيب و التالف إلى أدنى درجة ممكنة و التي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصغرى.

ج- : الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها و التي قد تكون ارشادية تدريبية، صيانة ضمانات من شأنها أن تزيد في قيمة المنتج و جودته و قبوله من قبل الزبون.

3- (Flexibility) : ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما

ا- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن.

ب- قدرة المنظمة في الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب

4-التسليم (Delivery) :العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة

التسليم و الإستجابة لطلب الزبون نظرا لإستعداده في أن يدفع كلفة أكبر.

و يتمثل الوقت و حدوده بالعناصر التالية و التي يوضحها الشكل الموالي :

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إبداع المنظمة أصبح يمثل أحد المعايير المتعددة و المعتمدة في قياس و تقويم أداء المنظمة، ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمة تحقيقه من خلال الإبداع :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجه المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل و تقليل الحوادث.

3- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية و النوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.⁽¹⁾

طرق البحث عن الميزة التنافسية :

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية و منها ثلاثة طرق و هي :

1 - تحليل مصادر الميزة التنافسية :

إن تحصيل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة ، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري ، ان هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها الجودة ، السعر الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات الملائمة، و معرفة سلوكيات المشتريين و ذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة.

2 - تحليل السلسلة العمودية :

إن الميزة التنافسية تنجح عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة كالتخزين ، و التسويق و التوزيع و تدعيم منتجاتها حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين و ضعيتها من حيث التكاليف و خلق قاعدة تميزية.

3 - تحليل مكونات التميز و التكاليف :

إن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات ، حيث كل واحد منها يساهم في اعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين. إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي.⁽²⁾

- سنان كاظم الموسوي ، مؤيد حسن علي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثارها في تحديد الأسبقيات التنافسية ، مجلة آداب الكوفة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد 1، ص89.

على الميزة التنافسية للمؤسسة

:

تتطلب الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على وسائل و أدوات قصد تطبيقها في إستراتيجيات تنافسياتها و من أهم هذه الأدوات الإمداد بإعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات و ذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية.

إستراتيجيات التنافسية :

إن الهدف الإستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف بالإستراتيجيات الثلاثة التالية :

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف :

حيث تسيطر المؤسسة على الأسواق انطلاقا من تحكمها في التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسهل عملية إزاحة المتصادمين عن طريق تطبيق أسعار تنافسية ، وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج ، تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية.

ثانيا- إستراتيجية التميز :

تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق جودة عالية لمنتجات المؤسسة ، تميزها عن منتجات المنافسين ، حيث يقتنيها المستهلك بغض النظر عن تكلفتها و ذلك بفضل الإمتيازات الإضافية التي يقدمها المنتج المستهلك¹

- إستراتيجية التركيز :

- العربي عطية ، تدنية التكاليف كإداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الإقتصاد اتلانتقالى، مؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة الجزائر¹
2005.09.08ص439

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.⁽¹⁾

: أثر الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف :

- المؤسسة تقوم بإستراتيجية الزيادة في التكلفة من أجل التفوق على منافسيها انطلاقاً من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها الإمداد.

- وتكاليف الإمداد تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها وخفضها يعتبر مبدءاً أساسياً لوظيفة الإمداد الذي يؤدي إلى تعزيز التمايز لها ويقلل من تكاليف المؤسسة وهذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين واكتساب فوائد مالية متميزة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.⁽²⁾

- ثانياً - إستراتيجية التميز :

- بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي وعلى أساس ذلك فإن الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه تؤثر على رضى العميل انطلاقاً من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات، فمقياس الجودة هو الالخطأ، ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.⁽³⁾

ونظراً إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد والجودة نلاحظ أن العلاقة بينهما وثيقة، أي لا سبيل للقيام بنظام الإمداد إلا بتطبيق نظام الجودة فيه لتحقيق مستوى عالي من الخدمات والمنتجات يحقق مركز تنافسي في السوق.

- إستراتيجية التركيز :

المؤسسة تقوم بتركيز على قطاع معين فإنها ستكثف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع. والإعتماد على الإمداد في إستراتيجية التركيز يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

: لاسل الإمداد و التنافسية

: - مفهوم لاسل الإمداد : هناك العديد من التعريفات منها :

- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 108ص. 2010¹
2- عبید علی أحمد الحجازي، اللوجيستك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف 2000، ص. 18.
نفس المرجع السابق، ص 36.³

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

- تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات التي يتم من خلالها توريد المواد و المكونات من عند شبكة الموردين و تحويل هذه المواد و المكونات إلى منتجات وسيطة أو تامة ، ثم توزيعها إلى المستهلكين.
- و تعرف أيضا بأنها ، تتضمن كل الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر التي تساعد على تحقيق طلبات العملاء و تشمل سلسلة الإمداد ليس فقط الشركة المصنعة و الموردين و لكن أيضا النقل و المستودعات و تجار التجزئة و العملاء أنفسهم .⁽¹⁾
- و تشمل الأعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محددة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات للعملاء الذين يحصلون عليه ⁽²⁾

ثانيا :- التنافسية من خلال سلسلة الإمداد :

ن السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى قصر دورة حياة المنتج هو تصاعد المنافسة المحلية و الدولية و هي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة و تقادي ردود الأفعال الإنتهازية.

فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مدمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية وهذا مايجب على المؤسسة القيام به بنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى للموردين و نحو الأسفل للعملاء فنظام القيمة لايفترض المنافسة بل يفترض و جود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة و التمييز و هنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء لنظام القيمة و يساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية لا يملكها أي شريك بل يساهم في تحقيقها ³

العلاقة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية :

قدمت العديد من الدراسات أهمية الموائمة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية إذ أن إدماج إدارة الإمداد في العمل يؤثر على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات، بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فيساعدها على تطوير الأداء و العمل على صيغة الخيارات التنافسية بصورة أولويات ، من هنا أصبحت المنظمات تسعى إلى المبادلة بين أسبقيات التنافسية بهدف تحقيق ميزة تنافسية ، مما سيؤثر ذلك على إدارة الإمداد وبالتالي فإدارة الإمداد تسهم في تحقيق ميزات تنافسية و بذلك العلاقة بين إدارة الإمداد و الميزة التنافسية علاقة ايجابية

:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية و من خلال التطرق كذلك لأهم الإستراتيجيات و دور الإمداد فيها التي يمكن المؤسسة المفاضلة بينها لإعتمادها في المنافسة التي لها دور و أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تسمح بتدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها منه.

-مجاهد نسيمه تحليلية لمؤشرات و نماذج قياس وأداء و فعالية سلسلة الإمداد، أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة أدرار الجزائر العدد ، 18¹

ديسمبر 2015

ثابت عبد الرحمان ادريس، نفس المرجع السابق ص21.

كندري كريمة ، نفس المرجع السابق ص57.

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور إدارة الإمداد في تدعيمها

كما أن تحقيق الميزة التنافسية باختلاف مصادرها و تنوعها يعد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ، و يعتبر الإمداد أحد أهم العوامل و المصادر لتحقيق و تدعيم تنافسية المؤسسة باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل و الدور المهم في مختلف الإستراتيجيات التنافسية.⁽¹⁾

-محمد خير ، سليم أبو زيد ، العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية و إستراتيجية سلسلة التوريد وأثارهما في الأداء المؤسسي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10، العدد 4 ، 2014،ص628،¹
الأعمال ، المجلد 10، العدد 4 ، 2014،ص628،

تمهيد

تناول مفاهيم خاصة ومفاهيم خاصة بالميزة التنافسية وكيفية تأثير إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أبعادهما التي

سنركز في هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف ومشتقاته بلدية شتمة الدروع ولاية بسكرة لمحاولة معرفة اثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسس وجهة نظر عماله وسيكون هذا من خلال المباحث التالية :

فينيكس :
الإطار المنهجي للدراسة :
:

عرض عام لمؤسسة صارل فينيكس :

تعتبر مؤسسة صارل فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاته لبلدية شتمة الدروع بسكرة قواعد النظافة و السلامة الغذائية مع تطبيق الجودة و التحكم فيها كما توفير التمر الطبيعي حسب المعايير و تلبية حاجيات الزبائن .

تعريف مؤسسة صارل فينيكس :

فينيكس هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة مختصة في تعبئة وتغليف التمور ومشتقاته. 1995 من طرف السيد بشيشي بشير و السيد لموي السعيد ، بالضاحية المباشرة (-) 500 250 وجه التحديد بوسط الدروع (بلدية شتمة). هذه المؤسسة 150 9 2 1 . هي طة ومؤطرة بفريق عمل محترف والذي

إكتسب خبرة طويلة في تقنيات التوظيف و التكيف. فينيكس تتبع برنامج تحديد المستوى للتمكن من معايير (ISO L'HACCP)

أهداف المؤسسة والمشاكل التي تعترضها :

يعود السبب الرئيسي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأرباح و السيط سياسة الجودة التي تتماشى معها المؤسسة، واحترام قواعد النظافة و السلامة الغذائية مع تطبيق الجودة و التحكم فيها.

ثانياً: أهداف المؤسسة

أهداف المؤسسة في ما يلي :

- تلبية حاجيات الزبائن
- تحسين جودة التعبئة والتغليف
- تعزيز تقنية التكيف و تحويل التمر و طرائق العمل.
- توفير التمر الطبيعي حسب بئر المعتمدة في التعبئة و التغليف.

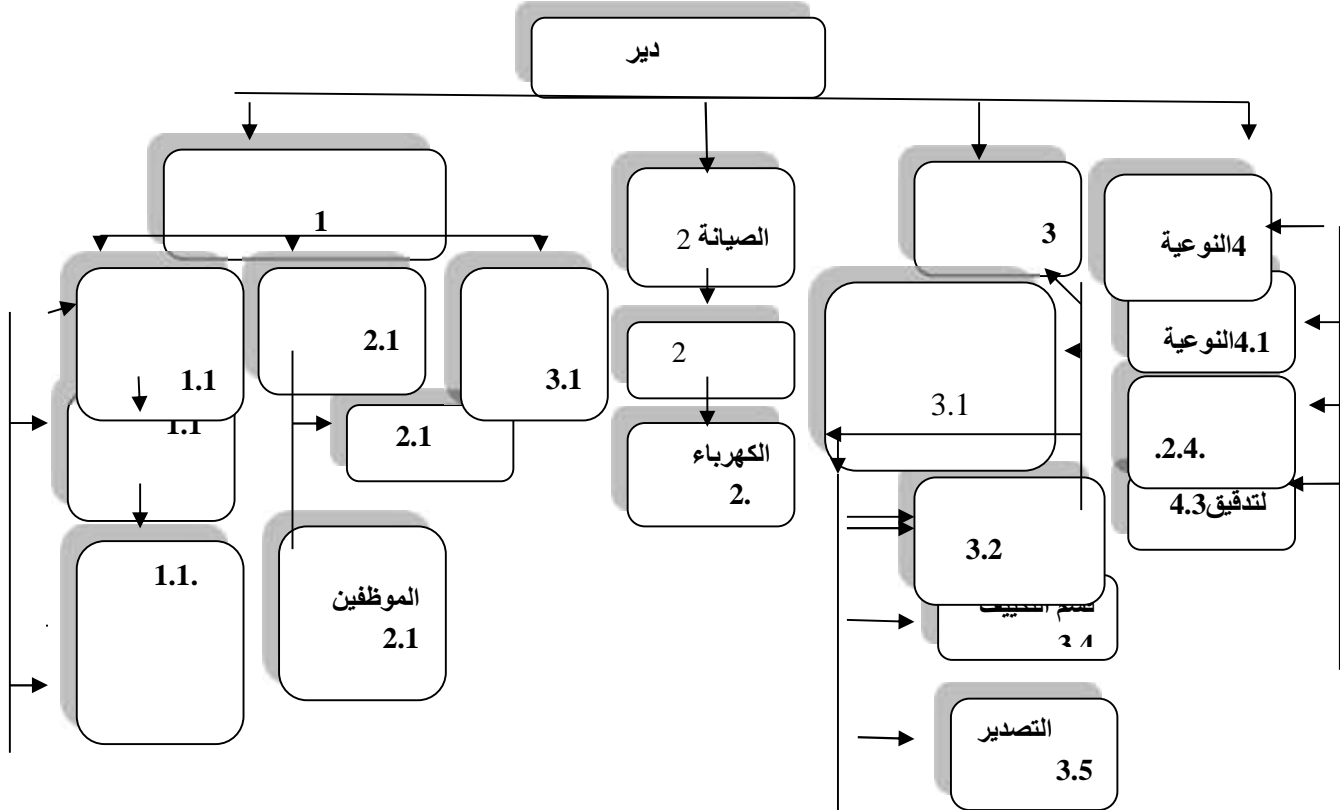
الإجراءات الإدارية لدى البنوك

- يد العاملة المؤهلة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فينيكس من المؤسسات الخاصة التي تمارس نشاطها الإنتاجي ، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مصالح و أقسام ، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة و تسهيل عمليات الرقابة ، ويظهر هذا خلال هيكلها التنظيمي التالي :

(18) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (فينيكس)



: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة سنة 2017.

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنها تتكون من المدير، ومصلحة النوعية و مصلحة الإنتاج الصيانة ومصلحة الإدارة و المحاسبة و تتفرع منها عدة فروع كما يلي :

المدير : يرأسها مديرين و هم المكلفون بحسن تسيير المؤسسة إداريا و تقنيا و إتخاذ القرار الأوقات المناسبة و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

مصلحة النوعية : تتكون من رئيس المصلحة ورئيس قسم مراقبة النوعية ، و رئيس قسم النظافة ، رئيس التدقيق

: و تتكون من رئيس المصلحة و الذي يندرج تحته رئيس

رئيس قسم الخدمات و رئيس قسم تآليب الفرز و رئيس قسم التكييف و رئيس قسم التصدير.

الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع و خدمات عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية.

كما تقوم وظيفة الإنتاج بتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات الكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين و تلبية حاجياتهم.

مصلحة الصيانة : وتتكون من رئيس المصلحة و رئيس المعدات و رئيس الكهرباء، وبهذه الوظيفة ع

ملية الإنتاج و ذلك أنها تقوم ب :

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان إستمرارية العمل.

- ضمان تجديد القديمة و برمجتها.

- القيام بالدراسات التقنية

- متابعة و صيانة وسائل نقل البضائع.

وتتكون من رئيس المصلحة و رئيس القسم التجاري و رئيس قسم الإد

التي تنفرع إلى كاتب وإدارة شؤون الموظفين و رئيس قسم

و تعتبر مصلحة الإدارة والمحاسبة الركيزة الأساسية في المؤسسة و ذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية التي تقوم بها :

- تحديد السياسة المالية

- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة

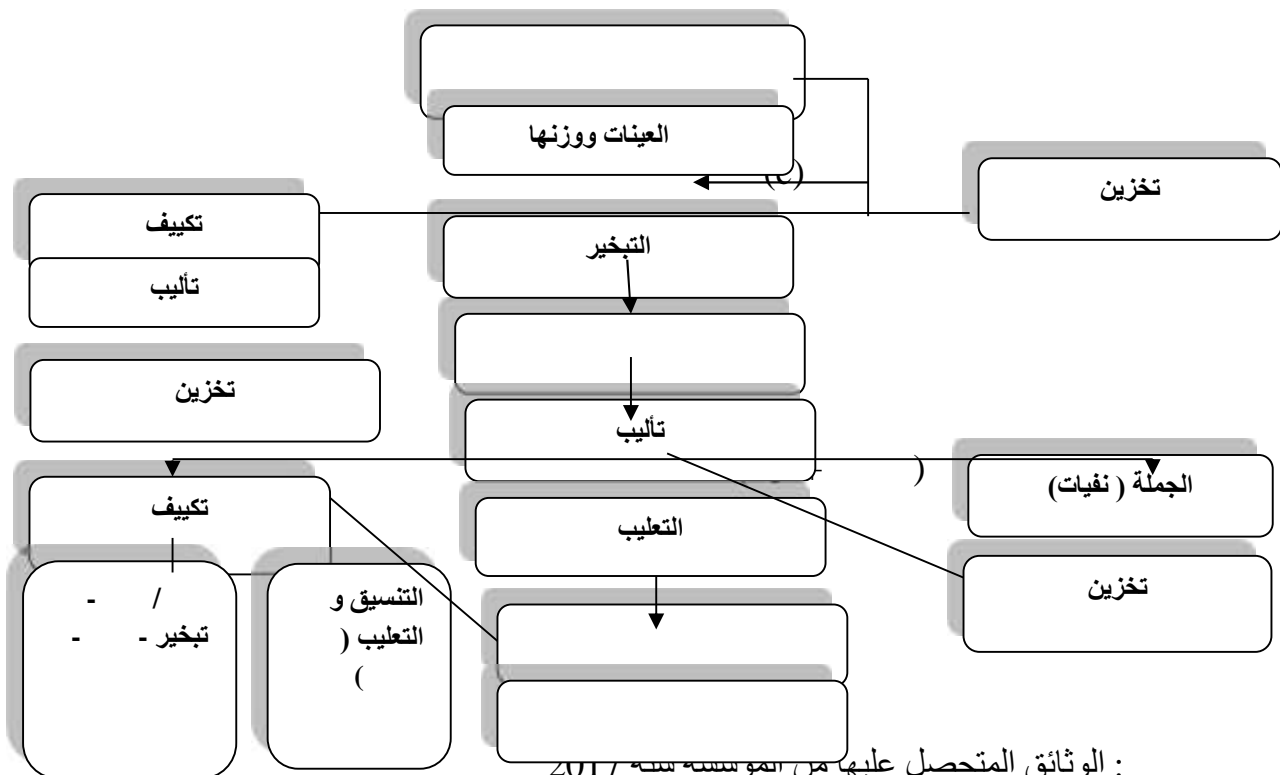
- تأمين و إصدار الإجراءات المالية و المحاسبية.

المخطط البياني ودور أنشطة الإمداد في الميزة التنافسية

: المخطط البياني

الشكل أسفله المخطط البياني لإنتاج التمر في ما يلي :

(19) المخطط البياني لإنتاج التمر:



: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة سنة 2017

يلاد من خلال المخطط البياني لإنتاج التمر أنها تمر بعدة مراحل و هي كالتالي :

- استقبال التمر مع أخذ العينات ووزنها بإضافة عملية التبخير و الفرز و التكييف و التأليب و التخزين و كذلك تفريغ النفايات في هذا الإطار تتم عملية غسل التمر و تبخيره مع التنسيد كل العمليات التعليب و هذا يمر على كاشف المعادن لعمل بعثة الشحنات.

ثانيا : دور أنشطة الإمداد في الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاته

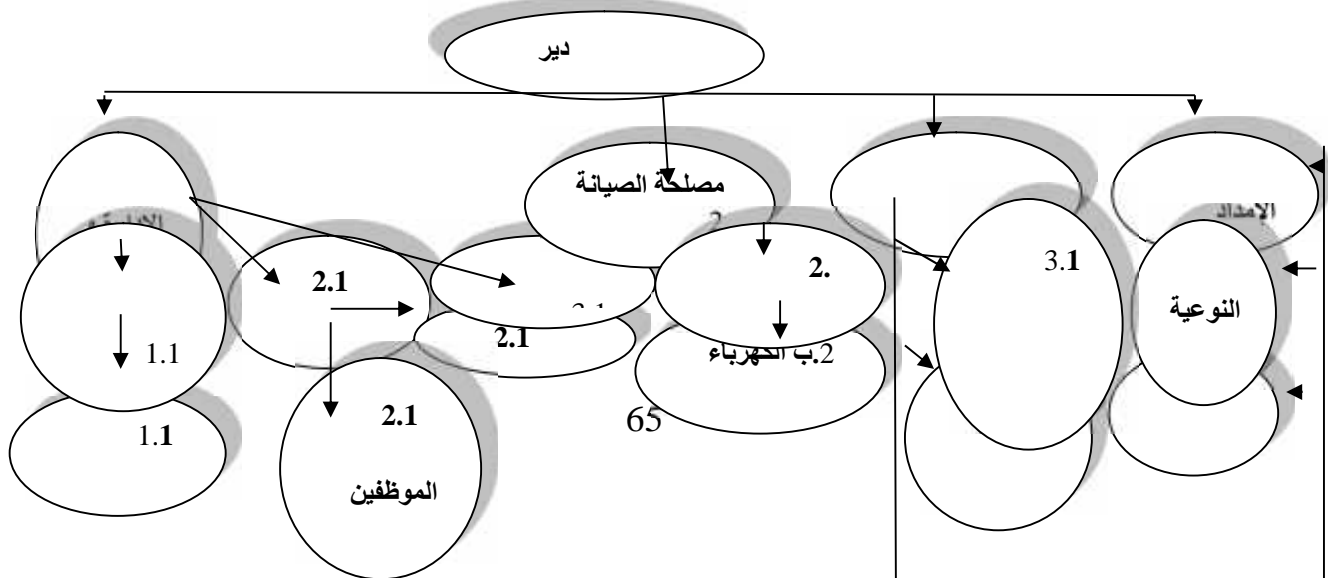
- 1- دور الإنتاج في تنافسية المؤسسة : ما يمكن التوصل إليه حول الإنتاج بالمؤسسة و أثره على تنافسية المؤسسة ، هو أنه يرقى إلى المستوى المطلوب لأنها منتجات ذات جودة .
- 2- دور الشراء في تنافسية المؤسسة : تساعد عملية الشراء بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة لأنها تراعي جودة المادة الأولية قبل إختيارها و النوعية الجيدة.
- 3- دور التخزين في تنافسية المؤسسة : تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج ، مما يساعد على .
- 4- دور التوزيع و النقل في تنافسية المؤسسة : من خلال تشخيص النقل في واقع المؤسسة تبين أن النقل لا تساهم بشكل إيجابي في تنافسية المؤسسة وهذا نتيجة للعديد من جوانب النقص فيها مئمة المركبات المخصصة لعملية النقل (التهيئة)
متنوع قبل وصوله المتوفرة لدى المؤسسة قديمة ، و المشكل الأكثر أهمية عدد المركبات و الذي لا يغطي إحتياجات المؤسسة و هذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة في إمكانية إيصال المنافسين لمنتجاتهم في الوقت و المكان المناسبين للع .

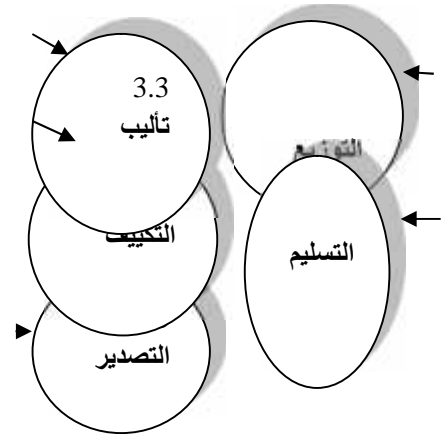
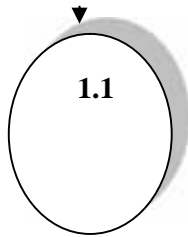
الهيكل التنظيمي وإستراتيجية مؤسسة بدمج وظيفة الإمداد

الهيكل التنظيمي مؤسسة بدمج وظيفة الإمداد

إن كفاءة و فعالية الإمداد يعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، و من الملاحظ وظائف الإمداد تنتشر تقليديا داخل التنظيم و في مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية ، مما ي تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض و ذلك نتيجة للتعبئة المزدوجة ، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة الإمداد تحت وظيفة واحدة يؤدي الفشل في تطبيق من هنا يمكن إقتراح هيكل تنظيمي للمؤسسة حيث يدخل الإمداد فيه كوظيفة أساسية لتقوم بوصل الوظائف الأ ببعضها البعض و تقوم أيضا بتسهيل العمليات فيها .

(20) : إقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بحيث يكون الإمداد كوظيفة رئيسية فيه





يلاحظ : أنه تم إدراج وظيفة الإمداد كوظيفة رئيسة إلى جانب وظيفتي الصيانة ووظيفة الإدارة . حيث تم وضع كل من وظيفة الإنتاج و النوعية تحت الوظيفة الجديدة (الإمداد) مع التوزيع و التسليم و النقل و ذلك لأنها تحوي على أنشطة الإمداد من أجل الدمج الكامل و التحكم الجيد و في هذه الأنشطة.

ثانيا : استراتيجية المؤسسة و دور الإمداد فيها
من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة بمصلحة التجارة فقد تبين لنا أنه ليس للمؤسسة استراتيجية تنافسية و لا رسالة أو رؤية تعبر عن الإتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة ف الذي يزيد من قوتها التنافسية ، و يعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها و المتعاملين معها. كما تبين أيضا
للاستراتيجية و هذا الذي جعل عدم وجود توثيق ل
أوضح عدم وضع إستراتيجيات كلية وظيفية و هذا راجع لعدم توفر المسؤولين المؤهلات و الخبر
زمة، ولهذا فقد أرتأت الباحثة إختيار استراتيجية التمييز باعتبار المؤسسة تعتمد على تميز منتجاتها في
دور الإمداد فيها.

- **دور الإمداد في استراتيجية التمييز :** حسب المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصا
يكون نحو اعتماد استراتيجية التمييز بالمنتجات في المنافسة و هذا نظرا ل
على المنافسة بنوعية المنتجات ، وفق هذا البديل الإستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم
التنافسي للمؤسسة في السوق لو أنها تستخدمه بالشكل المناسب ، فتركيز المؤسسة على التمييز في نتاجاتها
باستخدامها و اعتمادها على الإمداد فإنها ستركز أكثر على الجودة و التحديث الداخلي و وتحديد
الغلاف و الذوق التسويقي للمنتج.

الإطار المنهجي للدراسة:

ي هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة ، و عينة البحث بالإضافة إلى الأد طرق إعدادها و تحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخير الوسائل الإحصائية التي سيتم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

1 :منهج الدراسة

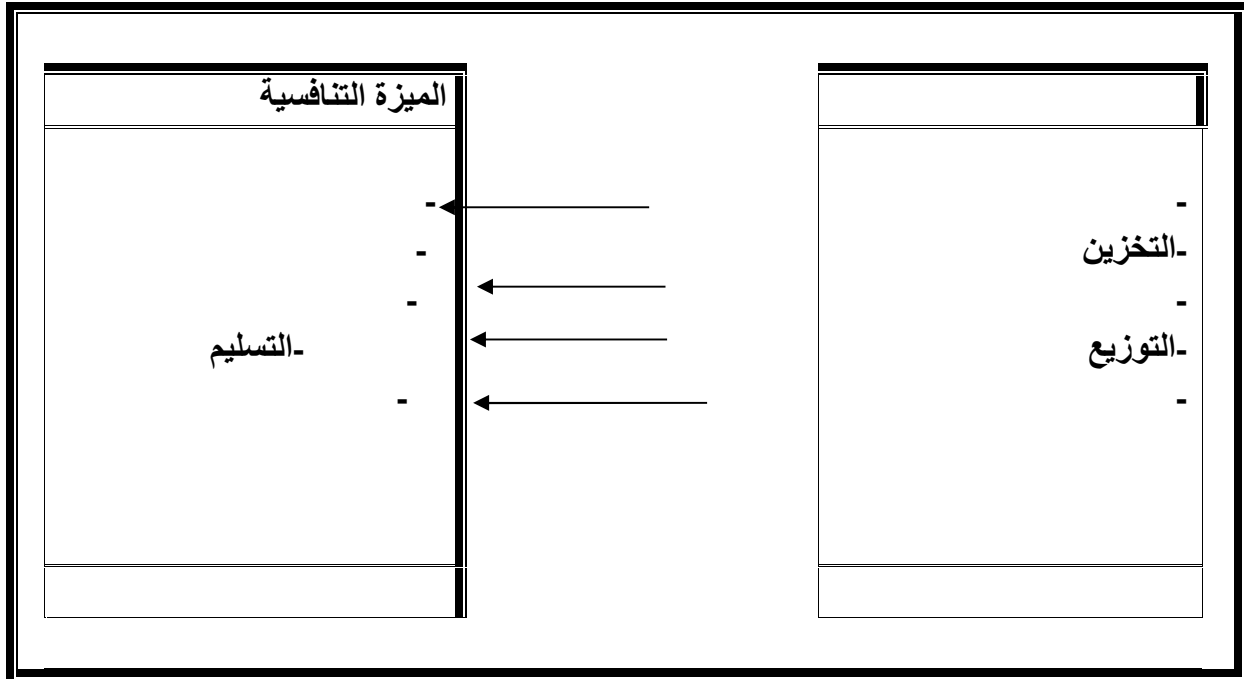
للإجابة على الإشكالية المطروحة وبغية التعرف و الإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع و مشكلات وظواهر الدراسة كما هي ، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات و اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة (1).

كما إعتدنا على تقنية الإستمارة و هي طريقة لجمع المعلومات و البيانات، وحتى تستخدم هذه التقنية بصور فعالة يجب على الباحث أن يكون على دراية نظرية بموضوع الدراسة وقادرا على التمييز و عزل المتغيرات غير ذات الصلة و الاقتصاد على الملاحظات المطلوبة. و في دراستنا هذه قمنا بإعداد استبيان لمؤسسة فينيكس لتكليف وتحويل وتصدير التمور ومشتقاته الدروع بلدية شتمة بولاية بسكرة لقياس أ الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظرهم.

2 :

ي نموذج الدراسة من متغيرين إثنين :
المتغير المستقل :
المتغير التابع : الميزة التنافسية

(21) :



3 :

- الحدود المكانية : أجري هذا البحث في مؤسسة صارل فينيكس بلدية شتمة الدروع بسكرة.
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا من 2017/01/30 إلى 2017/05/15.
- الحدود البشرية : إشملت الدراسة على عمل مؤسسة فينيكس.

: أدوات جمع البيانات

-المصادر الثانوية :

بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- الاستبيان :تتعدى الأدوات التي يتوجب الإعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير على الإختيارات الجيدة للأدوات المستعملة ، وعليه تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة قياس تقييم وقياس أثر ادارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والذي يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو أكثر الفرد بناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة ف (1) و قد تم تقسيم الإستبيان

:

- : وهو عبارة عن المعلومات الشخصية لمسؤولين، وهي على النحو التالي: (ر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية،سنوات الخبرة).

:

-)
-) بعد التخزين
-)
-) التوزيع

- عدنان حسين الجادري ، يعقوب عبدالله أبو حلو ، الأسس المنهجية و الإستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية¹

بعد التسليم

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما موضح في الجد :

(2) : درجات ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
	1	2	3	4	5

وقد حرصنا أن تتمتع الأسئلة بمعياري وقد تم تصميمها وفقا لفرضيات البحث ومؤشرات الدراسة أخذت بعين الاعتبار مثل التسلسل المنطقي و الأسلوب البسيط في صياغة الأسئلة.

- :

صدق الاستبيان يعني أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه ، و الذي يعرف على أنه : " هو الذي يقيس ما أعد من أجل قياسه فعلا ، أي يقيس الوظيفة التي أعد لقياسها ، و لا يقيس شئ مختلف ، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الإختبار قياس ما قصد أن يقاس به (1). و سيتم التأكد من صدق أداة

:

- **الصدق الظاهري** : للتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية العلوم الإقتصادية و التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة ، ممن يشهد لهم بالدراية في مجال البحث العلمي و الإشراف على الدراسات و تحكيم الاستبيانات، و ذلك للتأكد من المستخدمة في هذه الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين ، واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم ، ليصبح الاستبيان أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى لأداة البحث ، وذلك اعتبرت الطالبة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

- **صدق المقياس** : تم حساب معامل صدق المقياس من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات أرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)

(0.93) و هو معامل مرتفع و مناسب لأغراض و أهداف البحث ، كم نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

-

يقصد بثبات الاستبيان " التأكد من أن البيانات التي ستجمع بواسطة هذه الأداة لها منطق واحد و اتجاه واحد" (2)

أي أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، و أخرى الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم تعزيزها العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، و سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من (Cronbach's alpha coefficient)، و الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.865 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي :

(03) :

	0.85	0.725	16
الميزة التنافسية	0.91	0.840	16
	0.93	0.865	32

SPSS V 20 :

: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات (0.865).ات لمتغيرات الدراسة مرتفعة، ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية لأن جميع المتغيرات ذات درجة مرتفعة و هذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0.865) وهو معامل مرتفع في مثل هذه اسات. و هنا نكون تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها في تحليل

(03) (0.865) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاو البحث و أبعادها مرتفعة و مناسب لأغراض البحث ، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها صلاحيتها لتحليل النتائج.

: أدوات التحليل الإحصائي

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت ، و فيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها و الغاية من استخدامها :

*النسب المئوية و التكرارات : وذلك لوصف عينة البحث و إظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية

* : يستخدم مقياس كرونباخ الفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي القياس ، كأحد المؤشرات على ثباتها.

*الإنحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبا محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، و يلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح عينة البحث لكل عبارات الاستبيان

* : يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها شيوعا و استخداما في وصف بيا المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة ، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية.

* (t) :لعينة واحدة لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد العينة و اختبار فرضيات الدراسة .
*تحليل : لقياس أثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية.

:

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، وكذا عرض نتائج البحث و تحليلها و تفسيرها لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكل أسئلة الاستبيان ، و في الأخير سنقوم باختيار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة و تفسيرها.

مجتمع و عينة البحث :

تعرف عينة البحث على أنها " عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول استنتاجات قابلة للتطبيق على أفراد المجتمع".⁽¹⁾
و لتحقيق أهداف البحث فإن مجتمع البحث يتكون 50 عامل تنقسم إلى مديرين و05 موظفين من مصد النوعية و02 لمصلحة الصيانة إضافة إلى 04

عينة الدراسة :

-تحليل البيانات الشخصية :

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة الخصائص مبحوثي العينة حسب المعلومات الشخصية

-1

(04) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

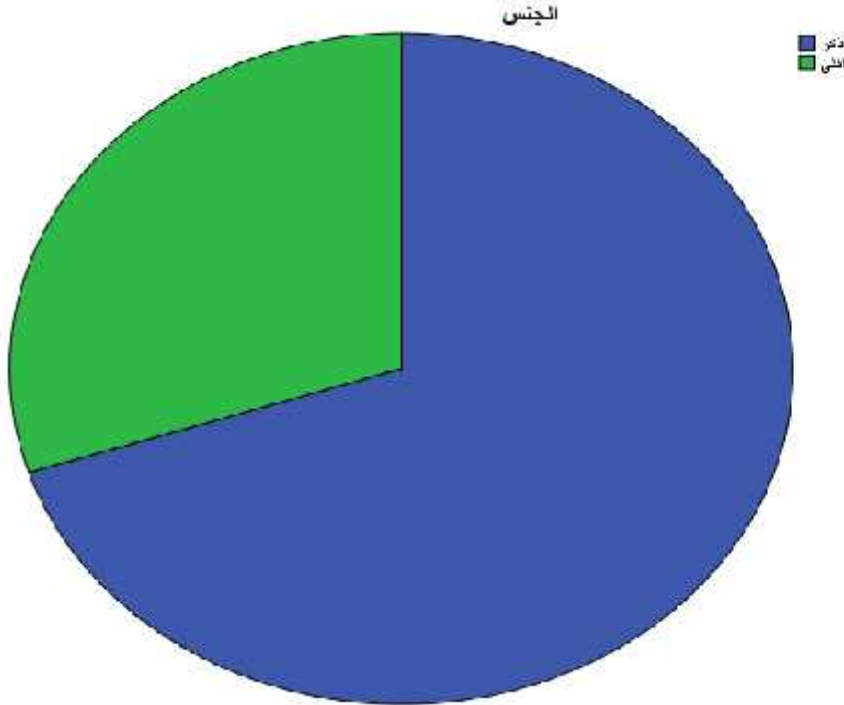
النسبة المئوية		
70%	35	
30%	15	
100%	50	

- أوما سيكاران ، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، ترجمة ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2006 ، 381.

spss v 20

:

(22) : دائرة نسبية تمثل الجنس



spss v 20

:

يوضح الجدول و الشكل السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث إ بلغت نسبة الذكور 70 % 30 % من مجموع عينة الدراسة مما يوفي بأنه يغلب على المؤسسة الطابع الذكوري ، وهذا راجع إلى طبيعة لنشاط الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة وكذلك لطبيعة المنطقة.

-2

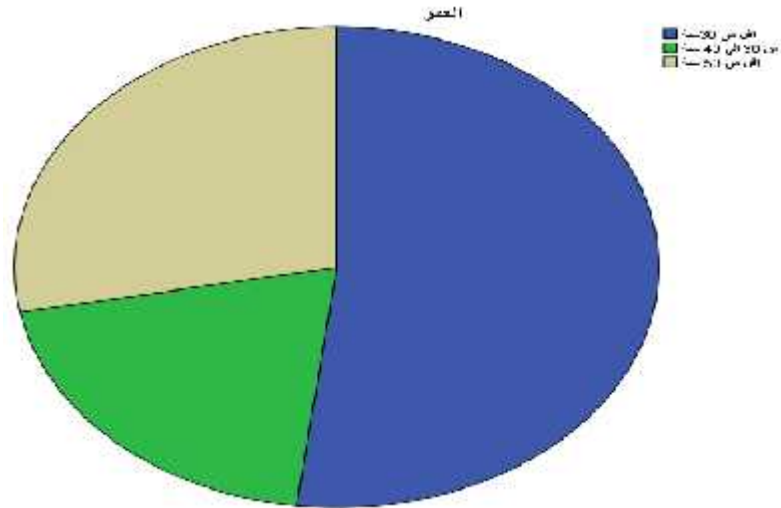
(05) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعم

النسبة المئوية		
52%	26	30
20%	10	40 30
28%	14	50
100%	50	

spss v 20

:

(23) دائرة نسبية تمثل العمر



spss v 20

من خلال الجدول و الشكل السابق يمكننا أن نقول النئة الغالبة هي 30 52% بينة تليها الفئة الأقل من 50 28% ، أما الفئة التي تليها هي من 30 40 20% من عينة الدراسة و هذا يعطي ميزة جيدة للمؤسسة كون أن الفئة الغالبة هي التي تتراوح سنها أقل م 30 سنة فهؤلاء العمال كونهم يتميزون بالعمر المتوسط هم قادرون على العطاء و الإنجاز الجيد.

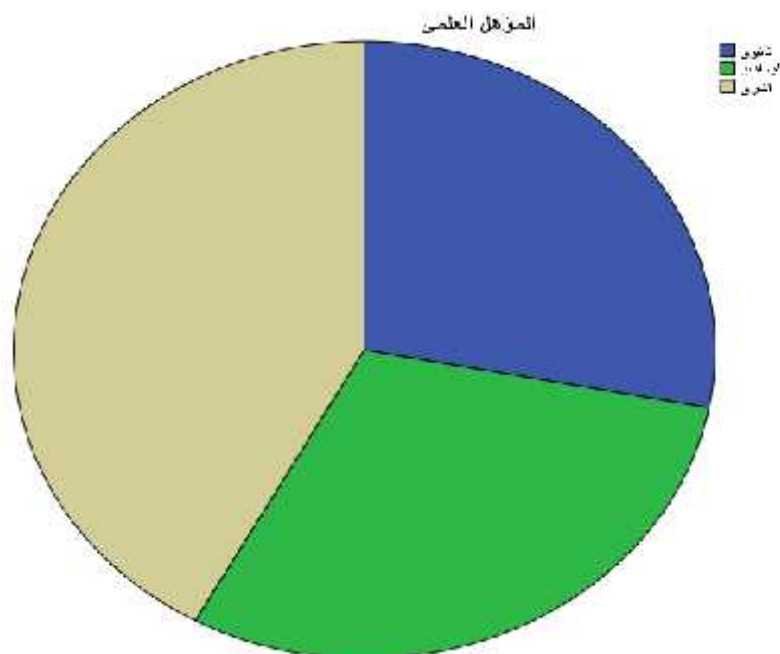
3- المؤهل العلمي

(06) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي.

النسبة المئوية		
28%	14	
30%	15	ليسانس
42%	21	
100%	50	

spss v 20

(24) : دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي



spss v 20

الخاص بالمؤهل العلمي كانت أكبر نسبة هي أخرى بـ 42 % و تليها فئة يسانس

30% تليها فئة 28 % .

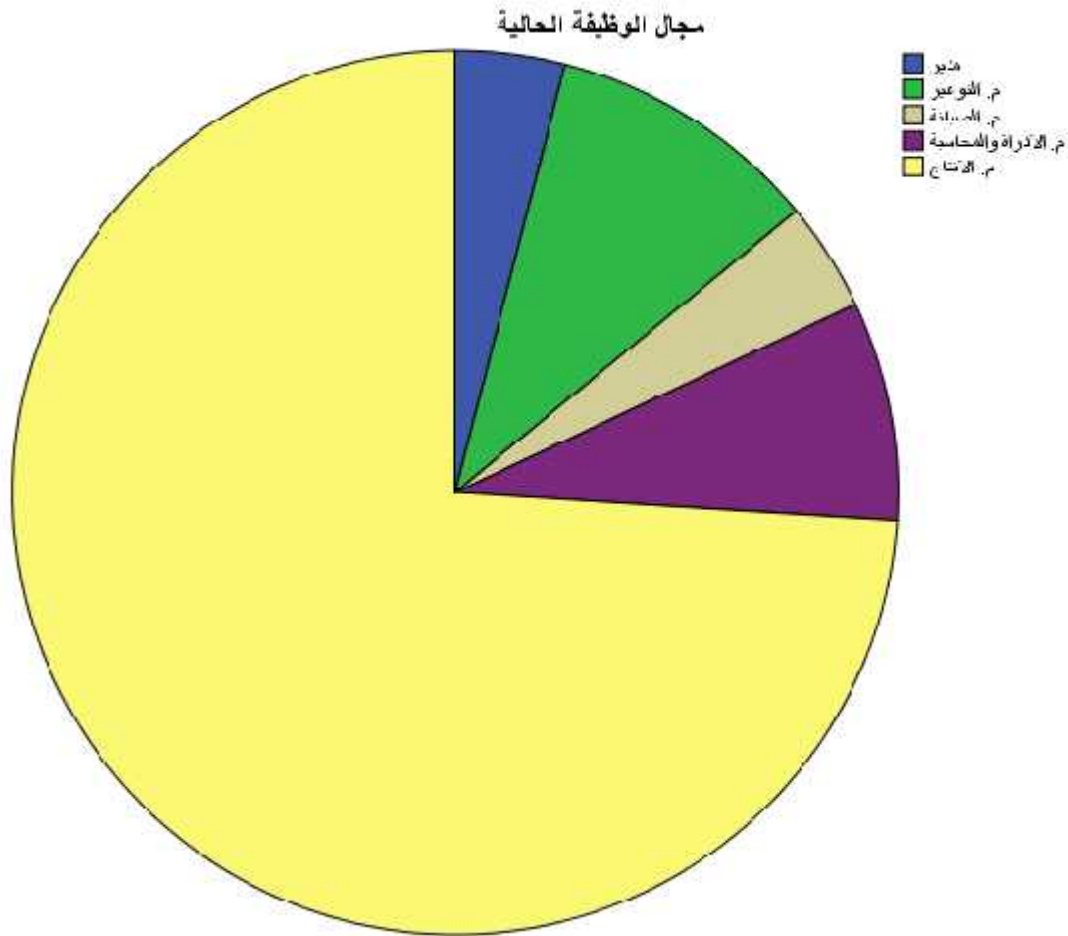
4- مجال الوظيفة الحالية :

(07) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بمجال الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية		
4%	02	مدير
10%	05	مصلحة النوعية
4%	02	مصلحة الصيانة
8%	04	
74%	37	
100%	50	

spss v 20

(25) : دائرة نسبية تمثل بمجال الوظيفة الحالية



spss v 20

74% تليها مصلحة النوعية 10%

تليها مصلحة الإدارة و المحاسبة 8% تليها الصيانة بـ 4%.

-5

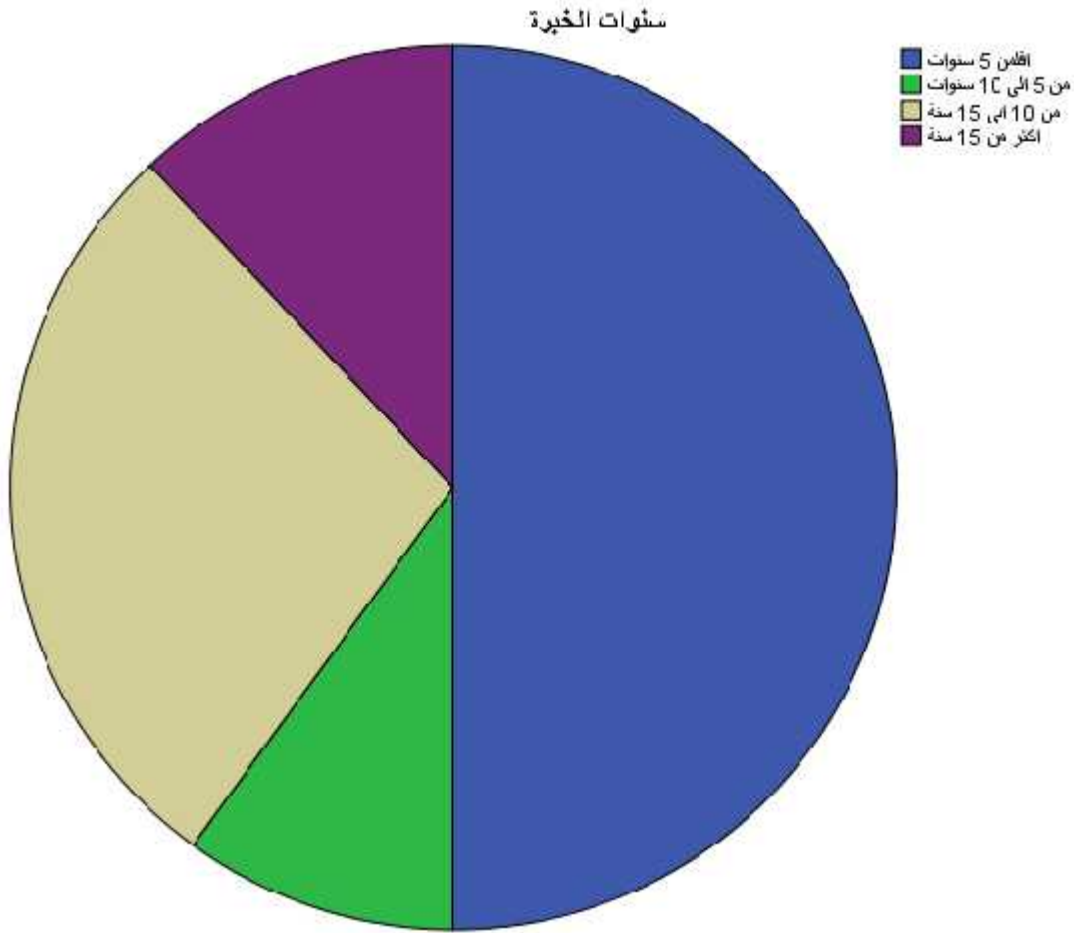
(08) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية		
50%	25	5
10%	05	10 5
28%	14	15 10
12%	06	15

100%	50	
------	----	--

spss v 20

(26) دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة



spss v 20

يتضح من الجدول و الشكل البياني أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن أغلبهم يشد 5 50% و يليهم من 10 15 28% و يليهم أكثر من 15 12% و يليهم من 5 10 10%.

: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

ختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارا يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

(09) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	5	4	محاييد	غير موافق	غير موافق تماما
	1	2	3	4	5

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاته

1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20	
--------	-----------	-----------	-----------	--------	--

spss v 20

:

- تحليل وتفسير صحة الفرضيات

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية

التوزيع الطبيعي

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، نقوم بـ
تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي ، مق
الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي ".
قيمة (sig) () نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
(09) الذي يوضح لنا نتائج ذلك الاختبار تبين أن قيمة (sig)
(0.05=) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

(10) : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-)

قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)		
1.931	0.001	1	
1.768	0.004	2	الميزة التنافسية

SPSS V 20

:

يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z 0.05 فان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع لطبيعي
ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المجتمع حول متغيرات الدراسة

:

:

(11) :

الأهمية النسبية	المعياري		
3.92	.966	1	تفاضل المؤسسة بين الفلاحين على أساس شروط الإمداد المناسبة كالكلفة و الجودة والتوقيت المناسب.
3.88	.895	2	تنسق المؤسسة من خلال وظيفة الشراء خطط الإنتاج و الجدولة بين الزبون و المورد
3.54	1.199	3	تعمل المؤسسة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.
3.30	.995	4	تسعى المؤسسة للكشف على مصادر جديدة التي من المحتمل أن تحقق أداء متميز.
3.6600	89750		
4.44	.501	5	تتابع المؤسسة وباستمرار مستويات المخزون لتجنب

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاته

6	تتابع المؤسسة ظروف خزن مناسبة للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها الى الزبون أو السوق	.501	4.44
7	وظيفة التخزين في المؤسسة الإحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المرجو	.966	4.08
	التخزين	.52147	4.3200
8	تحرص المؤسسة على جعل تسهيلات الإنتاج مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات المختلفة في الطلب على	.512	4.06
9	تحرص المؤسسة على تحقيق التكامل بين نشاط الإنتاج	.495	4.00
10	تسعى المؤسسة الى جعل طاقتها الإنتاجية مناسبة لخطط و عمليات الإنتاج.	.824	3.88
11	تمتلك المؤسسة نظام تخطيط و رقابة متكامل	.782	3.80
		.47598	3.9350
12	تحرص المؤسسة على توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة في الوقت و المكان المناسب.	.470	4.06
13	طبيعة المنتج الذي يتم شحنه	.596	3.82
14	الى تقليل تكاليف النقل الى أدنى حد	.488	3.92
15	تسعى المؤسسة الى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة و الوقت و المكان المناسبين.	.667	3.62
16	يؤثر التأخير في نقل المواد الأولية في المؤسسة على بقية الأنشطة الأخرى في	737	3.78
	التوزيع والنقل	.42952	3.8400
		.33508	3.9088

(11) : نلاحظ مايلي

- _____ :
- 1- : (3.6600) و إنحراف معياري (0.89750) و حسب الأهمية النسبية موافق مرتفعة مما يعني أن إدارة لإمداد لها إهتمام بالشراء (4.19-3.40)
 - 2- التخزين : (4.3200) و إنحراف معياري (0.52147) و حسب الأهمية النسبية (5 -4.20) نستنتج أن درجة موافق جدا مرتفعة مما يعني أن إدارة الإمداد لها إهتمام بالتخزين.
 - 3- : (3.9350) و إنحراف معياري (0.47598) و حسب الأهمية النسبية (19.4-3.40) نستنتج أن درجة موافق مرتفعة مما يعني أن إدارة الإمداد لها إهتمام بالإنتاج.

4- التوزيع و النقل : (3.8400) وإنحراف معياري (0.42952) و حسب الأهمية النسبية (3.40-19.4) نستنتج أن درجة موافق مرتفعة مما يعني أن إدارة الإمداد لها إهتمام بالتوزيع و النقل.

ثانيا: الميزة التنافسية

تجاه الميزة التنافسية

(12) :

		المعياري	أبعاد الميزة التنافسية	
	4.08	.695	تسعى المؤسسة إلى إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من	17
محايد	3.20	1.195	تقوم المؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين	18
غير	2.18	1.063	لدى المؤسسة وسائل حديثة و متطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	19
غير	1.365	1.365		
غير	1.365	1.365	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف لملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات	20
	3.54	1.054		21
	4.36	.776		22
	3.3400	.60792		
غير	2.58	1.326	تسعى المؤسسة للإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون.	23
غير	2.32	1.285	تركز المؤسسة على مساندة التغير في التصميم و الناتجة عن تفضيلات الزبائن	24

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة فينيكس لتعبئة وتغليف التمور ومشتقاته

25	هناك إمكانية تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات	1.143	2.00	غير
26	تنتقل المؤسسة من صنع منتج معين إلى منتج آخر بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك	1.230	1.58	غير
		1.10684	2.1200	غير
27	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين .	1.083	3.36	محايد

28	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق التسليم	.627	3.88	
29	نادرا ما تتراجع إدارة المؤسسة من الإيفاء	.895	3.12	محايد
	التسليم	.54611	3.4533	
30	تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابداع المستم	.808	3.00	محايد
31	تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة من حيث	.898	3.36	محايد
32	تحرص المؤسسة علي الابداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلا عن ابداعها في المنتج وفق خطط	.954	2.78	محايد
		.76490	3.0467	محايد
	الميزة التنافسية	.56824	2.9663	محايد
	العدد الصحيح(listwise)			

SPSS V 20

:

إنطلاقا من الجدول نلاحظ ما يلي :

- 1- (3.1533) وإنحراف معياري (0.64316) وأهمية نسبية (2.60-39.3) نستنتج أن درجة محايد تعني عدم وجود ارتباط بين التكلفة و الميزة التنافسية.
- 2- (3.3400) و إنحراف معياري (0.60792) وأهمية نسبية (3.40- 19.4) درجة موافق تعني أن هناك ارتباط بين الجودة و الميزة التنافسية.
- 3- (2.1200) وإنحراف معياري (1.10684) وأهمية نسبية (1.80-59.2) نستنتج أن درجة غير موافق للمرونة تعني أنه ليس هناك ارتباط مع الميزة التنافسية.
- 4- التسليم (3.4533) و إنحراف معياري (0.54611) و أهمية نسبية (3.40- 19.4) نستنتج أن درجة موافق تعني أن التسليم مرتبط بالميزة التنافسية.
- 5- (3.0667) وإنحراف معياري (0.76490) وأهمية نسبية (2.60- 3.39) نستنتج أن درجة محايد تعني عدم وجود ارتباط بالميزة التنافسية.

اختبار فرضيات البحث :

ختبار الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإمداد بأبعادها المختلفة الميزة التنافسية
(=0.05).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول (13) يبين

(13) نتائج تحليل التباين للانحدار اختبار الفرضية الرئيسية

التباين	الحرية	قيمة F	قيمة F
	1	4.771	0.000
	48	11.051	20.723
	49	15.822	20.723

SPSS V 20 : (=0.05).

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F (20.723) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (=0.05) وهذا ما يثبت للاحية اختبار الفرضية الرئيسية .

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ر البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

(14) نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية

المتغير X	B	sig	قيمة F	R	التحديد R ²
	0.549	0.000	20.723	0.302	0.549

SPSS V 20 :

(14) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الد

بين (=0.05) والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود

بين المتغيرين ، وهذا ما يؤكد كل من F (20.723) بمستوى دلالة 0.000

(0.302) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ

(0.549) 54.9% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع الى التغيرات الحاصلة في

، أما العلاقة الرياضية الخطي البسيط فجاءت :

$$Y = 0.549X + (-0.674) + e$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في درجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y

0.549 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بأبعادها المختلفة تحقيق الميزة التنافسية
 (=0.05) ، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين
 والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة
 (=0.05).

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراء على الميزة التنافسية عند
 (=0.05).

(15) :نتائج تحليل ا الميزة التنافسية

قيمة F	قيمة t	B	قيمة sig	قيمة R	التحديد R ²	قيمة sig
17.020	4.126	0.512	0.000	0.512	0.262	0.000

SPSS V 20

(15) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الـ
 (=0.05) ، مما يشير الى وجود بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F (17.020)
 وأيضاً قيمة t (4.126) 0.000
 التحديد البالغ (0.262) نه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الأول
 والميزة التنافسية
 الرياضية للانحدار فجاءت :

$$Y = 0.512X1 + 0.263 + e$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد
 0.512 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد
 تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (=0.05) ".
 بين والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (=0.05).
 ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد
 دلالة إحصائية للتخزين على الميزة التنافسية
 (=0.05).

(16) :نتائج تحليل ا لأثر التخزين على الميزة التنافسية

قيمة F	قيمة t	B	قيمة sig	قيمة R	التحديد R ²	قيمة sig
1.790	1.818	0.254	0.000	0.254	0.064	0.000

SPSS V 20

(16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلا
 (=0.05) بين بعد التخزين و المتغير التابع لميزة التنافسية، مما يشير الى وجود بينهما ، وهذا ما ي
 F (1.790) وأيضاً قيمة t (1.818) 0.000
 (0.254) و معامل التحديد البالغ (0.064) أي انه توجد علاقة قوية طردية بين
 التخزين والميزة التنافسية أما العلاقة الرياضية للانحدار :

$$Y = 0.254X2 + 3.629 + e$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد التخزين بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الـ Y
0.254 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد
الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (=0.05) ".، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين التخزين والميزة التنافسية
(=0.05).

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الميزة التنافسية
(=0.05).

الميزة التنافسية (17) : نتائج تحليل ا

قيمة t	قيمة F	R	التحديد R ²	sig	B	sig
1.117	1.247	0.159	0.025	0.000	0.159	0.000

SPSS V 20

(17) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلا
(=0.05) بين بعد و المتغير التابع لميزة التنافسية، مما يشير إلى وجود بينهما ، وهذا ما ي
F (1.247) وأيضا قيمة t (1.117) 0.000
(0.159) و معامل التحديد البالغ (0.025) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد
والميزة التنافسية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت :

$$Y = 0.159X3 + 3.450 + e$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير ا Y
0.159 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد
الميزة التنافسية والميزة التنافسية عند
(=0.05) ".، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين
(=0.05).

: اختبار الفرضية الفرعية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التوزيع والنقل على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (=0.05) .

(18) : نتائج تحليل ا لأثر التوزيع والنقل على الميزة التنافسية

قيمة t	قيمة F	R	التحديد R ²	sig	B	التوزيع و
1.338	1.790	0.190	0.036	0.000	0.190	0.000

SPSS V 20

(18) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
(=0.05) بين بعد التوزيع والنقل لميزة التنافسية، مما يشير إلى وجود بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من
F (1.790) وأيضا قيمة t (1.338) 0.000

(0.190) و معامل التحديد البالغ (0.036) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد التوزيع والنقل والميزة التنافسية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت :

$$Y = 0.190X4 + 3.415 + e$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد التوزيع والنقل
Y 0.190 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد
التنافسية عند مستوى (=0.05) ، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين التوزيع و النقل
(=0.05) .

لتغير الطردي
لميزة
ميزة التنافسية

:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة صارل فينيكس – بلدية شتمة -
الإمداد في هذه المؤسسة أثره في تحقيق ميزة التنافسية ، وق
بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه الذين قدم لهم .
حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق ميزة عالية في المنتجات لكسب ثقة العملاء وبالتالي زي
المبيعات والحفاظ على مركزها التنافسي ، ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك وجب عليها
على التكنولوجيا المتطورة والإبداع .

تمحور موضوع البحث حول أثر إدارة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة ، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع ، و ذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى تأثير و مساهمة إدارة الإمداد في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات من أجل مواجهة التحديات.

ومع التفصيل في الجوانب النظرية للبحث التي من خلالها تحديد ماهية إدارة الإمداد وتحليل وظائفها وكيفية تطور نظام الإمداد من نظام التفرّد إلى نظام إمداد متكامل ثم إلى العالمي.

ثم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية و أسبابها ومختلف القوى المؤثرة فيها بالإضافة إلى محاولة إبراز الميزة التنافسية و علاقة الإمداد فيها و دوره في إستراتيجيات التنافسية.

لنقم بعد ذلك بمحاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع ، فتم إختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع ، فكان إختيار المؤسسة محل الدراسة إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها و التي تتميز بالمنافسة ، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الإختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون لإدارة الإمداد أثر على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وبالتشخيص الداخلي للمؤسسة ، تبين أنها تمتلك نقاط قوة لكنها لا تدعمها كما أن لها نقاط ضعف لا تراها و لا تحاول إستدراكها .

❖ تحليل فرضيات الدراسة

- ❖ **الفرضية الرئيسية:** من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة تبين إن لإدارة الإمداد بأبعاده المختلفة اثر على الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي الفرضية **صحيحة**
- ❖ **الفرضية** : إن لأهمية الشراء للمؤسسة لها اثر على الميزة التنافسية المحققة فيها وبالتالي الفرضية **صحيحة** لان شراء المادة الاولية بجودة والمحافظة على علاقاتها بالعملاء يجعلها متفوقة
- ❖ **الفرضية الثانية:** تهتم المؤسسة بالتخزين من اجل الحفاظ على منتوجها أمام عملائها بالمقابل له اثر على الميزة التنافسية وبالتالي **الفرضية صحيحة** لان عدم اهتمامها يعرض منتوجها للتلّف
- ❖ **الفرضية الثالث :** للإنتاج ذات الجودة العالية اثر على الميزة التنافسية للمؤسسة و بالتالي الفرضية **صحيحة** وذلك لان الإنتاج ذات الجودة يحقق للمؤسسة مكاسب وميزة تنافسية

- ❖ **الفرضية الرابعة:** تحترم المؤسسة جميع مواعيد التوزيع والنقل من اجل المحافظة على عملائها له اثر على ميزتها التنافسية و بالتالي الفرضية **صحيحة** لان عدم احترامها لمواعيدها يفقدها عملائها



النتائج النظرية :

- 1) يعتبر الإمداد من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية وذلك لقدرته على مساعدة المنظمات في مواجهة التحديات .
- 2) المفهوم الحديث لإدارة الإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيه، و في تدفق المعلومات كما تحتاج إدارة اللوجيستيك إلى كفاءات واعية.
- 3) أن الإمداد له علاقة طردية على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أنشطته واستراتيجياته في المؤسسة.

- ١) يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية على مدى توفر ما تحتاج اليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة و السعرو الوقت المناسب
- ٢) المنافسة لها دور و أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تسمح بتدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها
- ٣) وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة

النتائج الميدانية :

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة وجدنا انها بشكل عام تتمتع بمستوى مرتفع حسب عمالها في المنافسة وإدارة أنشطتها الامدادية

- ١) أن (35) من أفراد العينة يمثلون نسبة 70 % من إجمالي الدراسة من جنس الذكر وهم الفئة الأكبر في الدراسة.
- ٢) أن (26) من أفراد العينة يمثلون نسبة 52% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وهو مؤشر ايجابي .
- ٣) أن (21) من أفراد العينة يمثلون نسبة 42% من إجمالي أفراد الدراسة متحصلين على المستويات الأخرى وهم الفئة الأكبر في الدراسة .
- ٤) أن (37) من أفراد العينة بنسبة 74 % من مصلحة الإنتاج .
- ٥) أن (25) من أفراد العينة يمثلون نسبة 50 % من إجمالي أفراد الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهم الفئة الأكبر في الدراسة.
- ٦) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للشراء على الميزة التنافسية عند ($\alpha = 5\%$)
- ٧) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخزين على الميزة التنافسية عند ($\alpha = 5\%$)
- ٨) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإنتاج على الميزة التنافسية عند ($\alpha = 5\%$)
- ٩) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع والنقل على الميزة التنافسية عند ($\alpha = 5\%$)



- ١) تكوين اليد العاملة المؤهلة وذلك من خلال التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجيستيك
- ٢) مسايرة التطورات العلمية في كل ما يخص الإمداد من مفاهيم وأدوات و تقنيات
- ٣) إدماج وظيفة التسويق و الإمداد وتكنولوجيا المعلومات
- ٤) التنسيق مع العملاء والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل
- ٥) السعي لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف
- ٦) انشاء وحدة البحث والتطوير في المؤسسة

❖ الافاق المستقبلية

- ١) الإمداد والنقل متعدد الوسائط وأثره على التنافسية في المؤسسة
- ٢) دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية
- ٣) واقع إدارة الإمداد في المؤسسات الجزائرية



- 1- أوما سيكاران ، _____ ، دخول لبناء المهارات البحثية ، ترجمة ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2006.
- 2- تشارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة، محمد رفاعي ، دار المريخ للنشر، 2001.
- 3- توني أرنولد ، ستيفن شابمان ، ادات الأعمال و تخطيط العمليات و التوريد المريخ للنشر، الرياض، 2010.
- 4- إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية ، دار الجامعية ، الإسكندرية 2006.
- 6- إدارة اللوجيستيات تخطيط و تنظيم سلسلة إمداد ريب تركي إبراهيم سلطان مسلم دار المريخ للنشر ، الرياض، 2006.
- 7- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2001.
- 8- سعيد يس عامر ، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة ، 2010.
- 9- العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001.
- 10- عدنان حسين الجادري ، يعقوب عبدالله أبو الأسس المنهجية و الإستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية 2009.
- 11- رسمية قرياقص أساسيات إدارة المواد والإمداد لجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 12- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
- 13- عبيد على أحمد الحجازي ، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية الإسكندرية، 2000.
- 14- على فلاح الزعبي زكريا أحمد عزام ، إدارة الأعمال اللوجيستية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و 2012 .
- 15- صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004.
- 16- محمد عبد العال التميمي و آخرون، طرق ومناهج البحث الع 2009.
- 17- إدارة اللوجيستيات ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة 2009 .

18- مصطفى يوسف كافي اللوجيستية لنشر و التوزيع ، الأردن 2013.

19- نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ، إدارة اللوجيستيات ار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003 .

20-نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر ،1998.

ثانيا : الماستر والماجستير

1- _____ ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر ، جام 2011

2- دور إدارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسي ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، 2008.

3- دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنيل درج الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية ، و التسيير ، جامعة بومرداس ، 2009 2008..
4-كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011.

المجلات و الملتقيات

1-أكرم أحمد الطويل ،على وليد حازم العبادي، دور أنشطة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات ، مجلة كلية الرافدين، العدد 32 2013

2-الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، 12 2007.

3-جمعة هوام زهية خياري تحقيق التنافسية في التكاليف والاسعار تنافسية وتحولات المحيط قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 10 30 29 . 2002.

4- سنان كاظم الموسوي ، مؤيد حسن علي ، لجودة الشاملة وأثارها في تحديد الأسبقيات ة ، مجلة أداب الكوفة ، كلية الإدارة 1.

5- خالد ، نوارى خيرة ، دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف 14 2016

6-محمد خير ، سليم أبو زيد ، العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية و استراتيجية سلسلة التوريد وأثارها ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10 4 2014.

7-مجاهد نسيمة تحليلية لمؤشرات و نماذج قياس وأداء و فعالية سلسلة الإمداد، أبحاث إقتصادية و إدارية 18ديسمبر ،2015.

➤ باللغة الأجنبية

1-les livres

- 1-H.lesca,structure et système d'information (facteurs de compétitivité) , masson, paris 1982
- 2- Philippe Kolter, François Dubois , Marketing management ;9ème ed, public union, paris 1997.
- 3 -tugrul atmer et roland colori :diagnostic et décisions stratégiques, édition dunod, paris,1998.

نترنيت

1 _ <http://www.minbr.com/list-l-1-b8.php>_____

2-<http://mouhasaba.3oloum.ory/t164-topic> 08.03.2017 13 :09

3-www.grenc.com/ show-article—main-cfm 18.02.2017/18 : 08

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

: العلوم التجارية

: تجارة دولية

استبيان

موجه الى

المصدرة للتمور بولاية بسكرة.

_ دراسة حالة مؤسسة فينيكس لتكليف و تحويل و تصدير التمور و مشتقاته (الدروع بلدية شتمه) بولاية بسكرة.

سيد

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

_ يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في التجارة الدولية بعنوان " أثر ادارة الإمداد على الميزة تنافسية "

_ دراسة حالة مؤسسة فينيكس لتكليف و تحويل و تصدير التمور و مشتقاته (الدروع بلدية شتمه)

بولاية بسكرة.

تهدف هذه الدراسة
الميزة تنافسية وؤسة، ونظرا لأهمية
رأيكم في هذا المجال ، نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد
بدرجة كبيرة على صحة اجابتم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم واصل أساسي لنجاحها، ونحيطكم علما
أن جميع اجابتم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام.

: عزيز آمنة

: غنيمي ياسمين

: البيانات الشخصية

(x) في المربع المناسب لإختيارك

- 1_
- 2_ 40 30 30 50 50
- 3_ المؤهل العلمي : ثانوي بانس جستير
- 4_ مجال الوظيفة الحالية : المدير سلطة النوعية الصيانة
- 5_ : 5 10 5 15 10

:

(x) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

		محايد			
					-1
				بين الفلاحين التوقيت المناسب.	1
				تنسق المؤسسة من خلال وظيفة الشراء خطط و الجدولة بين الزبون و المورد	2
				علاقات طويلة الأمد مع الموردين.	3
				تسعى المؤسسة للكشف على مصادر جديدة التي من المحتمل أن تحقق أداء متميز.	4
					-2 التخزين
				تتابع المؤسسة وباستمرار مستويات المخزون لتجنب	5
				خزن مناسبة للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها الى الزبون أو السوق	6
				تلبي وظيفة التخزين في المؤسسة الإحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة	7
					-3
				تحرص المؤسسة على جعل تسهيلات الإنتاج مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات المختلفة في الطلب على	8
				تحرص المؤسسة على تحقيق التكامل بين نشاط	9

					10
				تسعى المؤسسة الى جعل طاقتها الإنتاجية مناسبة لخطط و عمليات الإنتاج.	
				تمتلك المؤسسة نظام تخطيط و	11
				4- التوزيع والنقل	
				توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة	12
				طبيعة المنتج الذي يتم شحنه.	13
				الى تقليل تكاليف النقل الى أدنى حد	14
				تسعى المؤسسة الى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة و الوقت و المكان المناسبين.	15
				يؤثر التأخير في نقل المواد الأولية في المؤسسة على بقية الأنشطة الأخرى في المؤسسة.	16

الميزة التنافسية :

		محايد			
					-1
				و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلفة.	17
				تقوم المؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين.	18
				لدى المؤسسة وسائل حديثة و متطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف.	19
					-2
				تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف لملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج	20
					21
					22
					-3
				تسعى المؤسسة للإستجابة السريعة للتغير في طلب	23
				تركز المؤسسة على مساندة التغير في التصميم والناتجة عن تفضيلات الزبائن.	24
				هناك إمكانية تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات	25
				المؤسسة من صنع منتج معين إلى منتج آخر بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك	26
					-4- التسليم
				تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين.	27

					تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق التسليم	28
					ما تتراجع إدارة المؤسسة من الإيفاء بطلبات	29
						5_
					تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابداع المستمر	30
					تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة من حيث	31
					تحرص المؤسسة على الابداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلا عن ابداعها في المنتج وفق خطط	32

: البيانات الشخصية

(X) في المربع المناسب لإختيارك

1_ 35 15

2_ 30 21 30 50 10 50

3_ المؤهل العلمي : ثانوي 9 بانس 12 جستير 29 /

4_ مجال الوظيفة الحالية : المدير 2 سلحة النوعية 10 صلحة الصيانة 33 4

5_ : 5 20 15 10 15 8 9

1	2	محايد3	4	5		
						-5
/	6	4	15	25	بين الفلاحين على أساس شروط الإمداد المناسبة كالكلفة و الجودة و التوقيت المناسب.	1
	18	7	15	/	تنسق المؤسسة من خلال وظيفة الشراء خطط و الجدولة بين الزبون و المورد	2
	3	5	25	/	طويلة الأمد مع الموردين.	3
	1	3	20	26	تسعى المؤسسة للكشف على مصادر جديدة التي من المحتمل أن تحقق أداء متميز.	4
						-6 التخزين
2	/	3	15	30	تتابع المؤسسة وباستمرار مستويات المخزون لتجنب	5
			10	40	للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها الى الزبون أو السوق	6
/	/	5	25	20	تلبي وظيفة التخزين في المؤسسة الإحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة	7
						-7
1	2	3	14	30	تحرص المؤسسة على جعل تسهيلات الإنتاج مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات المختلفة في الطلب على	8
5	/	5	3	5	تحرص المؤسسة على تحقيق التكامل بين نشاط	9
/	/	5	30	25	تسعى المؤسسة الى جعل طاقتها الإنتاجية مناسبة لخطط و عمليات الإنتاج.	10
5	6	4	15	20	المؤسسة نظام تخطيط و رقابة متكامل للإنتاج.	11
						-8 التوزيع والنقل
/	/	/	30	20	توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة	12
/	5	10	15	20	طبيعة المنتج الذي يتم شحنه.	13
/	/	10	30	10	الى تقليل تكاليف النقل الى أدنى حد	14
5	/	10	15	20	تسعى المؤسسة الى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة و الوقت و المكان المناسبين.	15

5	5	10	10	20	يؤثر التأخير في نقل المواد الأولية في المؤسسة على بقية الأنشطة الأخرى في المؤسسة.	16
---	---	----	----	----	---	----

الميزة التنافسية :

		محايد				
						-5
5	5	10	10	15	و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلفة.	17
10	5	15	10	10	تقوم المؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين.	18
5	5	5	20	15	لدى المؤسسة وسائل حديثة و متطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف.	19
						-6
5	20	10	10	5	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف لملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج .	20
5	20	10	10	5		21
/	5	20	15	10		22
						-7
10	/	10	20	10	تسعى المؤسسة للإستجابة السريعة للتغير في طلب	23
10	/	14	10	16	تركز المؤسسة على مساندة التغير في التصميم والنتيجة عن تفضيلات الزبائن.	24
20	5	5	5	15	هناك إمكانية تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات	25
15	10	10	5	10	تنتقل المؤسسة من صنع منتج معين إلى منتج آخر بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك	26
						-8- التسليم
/	5	5	10	30	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين.	27
10	10	5	10	25	المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق التسليم	28
5	5	10	15	15	نادرا ما تتراجع إدارة المؤسسة من الإيفاء بطلبات	29
						_5
10	5	5	20	10	تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والابداع المستمر	30
10	10	/	10	20	المؤسسة من المنتجات المتميزة من حيث	31
15	5	10	15	5	تحرص المؤسسة علي الابداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلا عن ابداعها في المنتج وفق خطط	32























المفاهيم العامة لإدارة الإمداد

مفاهيم حول الميزة التنافسية ودور
الإمداد في تدعيمها

الدراسة الميدانية للمؤسسة صارل فينيكس
لتعبئة و تغليف التمور ومشتقاته بلدية شتمة
الدروع ولاية بسكرة.





قائمة المحتويات