

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

دور النقل والإمداد في تحسين أداء المؤسسة

دراسة مؤسسة ORSIM بوادي ارهيو 2023

The role of transportation and logistics in improving
the performance of the enterprise

تحت إشراف:

د.مبارك ابراهيم

من إعداد الطالب:

تواتي مروان

خديم زين الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة غليزان

الرتبة العلمية

د.يوكريم

مشرفا

جامعة غليزان

الرتبة العلمية

د.مبارك ابراهيم

مناقشا

جامعة غليزان

الرتبة العلمية

د.بوشلاغم نورالدين

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأينا أن هذا التخصص هدفًا ساميًا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها.

وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودًا عظيمًا لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل، وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور (مبرك ابراهيم) الذي ساعدني كثيرًا في مسيرتي لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان له دورًا عظيمًا من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي، كما أوجه الشكر لأسرتي فردًا فردًا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث. إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أخي الغالي محمد على قلبي أطلال الله في عمره الذي كان بمثابة الأب رحمة الله عليه؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حقا لرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبي شيئا من السعادة إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة ؛ كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: مبرك إبراهيم الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية والاقتصادية و علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذاتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى... قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الآية 11 من سورة الرعد إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

خديم زين الدين

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز" وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمه الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب "امي الحبيبة" وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله، وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكرا لكل من مدى لي يد العون.

وأیضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: مبرك إبراهيم على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

تواتي مروان

الملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز دور الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة وأهم تحدياته، إذ يعتبر الإمداد من الأساليب الحديثة التي تساعد على ربط المؤسسة بمحيطها من خلال إمكانية الوصول إلى زبائنها وتحقيق رغباتهم بالرغم من وجود العديد من المخاطر الداخلية والخارجية، حيث أصبح بناء نظام إمداد فعال ضرورة على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والأهداف المرجوة، حيث أن لأنشطة الإمداد دورا استراتيجيا في المؤسسة نتيجة للتطورات التي مر بها الإمداد منذ ظهوره في المجال العسكري.

فتحقيق رغبات الزبون في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة والكمية المناسبة أصبح ضرورة حتمية لا تتحقق إلا بوجود الإمداد كوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أين تساهم الأنشطة الإمدادية والاستراتيجيات الإمدادية بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. وتم دراسة حالة على مؤسسة أورسيم بوادي ارهيو.

الكلمات المفتاحية: الإمداد (اللوجستيك) ، أنشطة الإمداد، سلاسل الإمداد، مؤسسة أورسيم.

Abstract :

The purpose of this study is to highlight the role of logistics in achieving the organization's goals and its most important challenges, as supply is one of the modern methods that help link the organization with its surroundings through the possibility of reaching its customers and fulfilling their desires despite the presence of many internal and external risks, as building an effective supply system has become a necessity Every institution seeks to achieve leadership and the desired goals, as the supply activities have a strategic role in the institution as a result of the developments that the supply has gone through since its appearance in the military field.

Achieving the customer's desires at the right time, the right quantity, the right quality, and the right quantity has become an inevitable necessity that can only be achieved with the existence of supply as a function within the organizational structure of the enterprise, where the supply activities and supply strategies contribute significantly to achieving the enterprise's goals. A case study was conducted on the Orsim enterprise.

Keywords: supply (logistics), supply activities, supply chains, Orsim enterprise

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر والعرفان
ب	الاهداء
ت	الملخص
ث	قائمة المحتويات
خ	قائمة الأشكال
خ	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإمداد اللوجستي ودوره في المؤسسة	
5	تمهيد
1. مفاهيم عامة حول الإمداد (اللوجستيك)	
6	1.1 مفهوم الإمداد
8	2.1 النشأة والتطور
9	3.1 أهداف الإمداد
11	4.1 أهمية الإمداد
12	5.1 أنواع الإمداد
2. مفاهيم عامة حول مشتقات الإمداد	
14	1.2 سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد

19	2.2 سلسلة القيمة
3. الإمداد في المؤسسة وتحدياته	
22	1.3 الإمداد في المؤسسة
22	2.3 الإمداد نظام متكامل
23	3.3 أنشطة الإمداد الأساسية
29	4.3 المخزون
32	5.3 نظام المعلومات
36	6.3 الدور الاستراتيجي لأنشطة الإمداد في المؤسسة
37	7.3 استراتيجية الإمداد المتبعة في المؤسسة
39	8.3 مستويات قرار وظيفة الإمداد
39	9.3 تحديات الإمداد في المؤسسة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM	
44	تمهيد
1. تقديم شامل لمؤسسة ORSIM	
45	1.1 التعريف بالمؤسسة الأم BCR
47	2.1 التعريف بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM
49	3.1 مهام شركة ORSIM
49	4.1 أهداف شركة ORSIM
50	5.1 دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM
2. الإمداد في مؤسسة ORSIM	

55	1.2 الأنشطة اللوجستية لمؤسسة ORSIM
59	2.2 دور أنشطة الإمداد في تحسين أداء مؤسسة ORSIM
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	إدارة سلسلة الإمداد	16
2.1	سلسلة قيمة المؤسسة	21
3.1	العميل هو حلقة الوصل بين الوظائف الأخرى	24
4.1	عناصر خدمة العملاء	25
5.1	مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات	26
6.1	منحنى 80/20	30
7.1	توزيع أنواع المخزونات	31
1.2	مواقع وحدة BCR	46
2.2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM	50

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	مراحل تطور الإمداد	9
2.1	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	28
3.1	العوامل المؤثرة في وسيلة النقل	28
4.1	المخاطر التي تتعرض لها سلسلة الإمداد	41
1.2	عدد العمال بمؤسسة ORSIM خلال شهر جانفي 2019	48

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

منذ نشأة المؤسسة تواجه هذه الأخيرة وبمختلف أنواعها العديد من التحديات على الصعيد الداخلي والخارجي، وذلك أثناء قيامها باستخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة، حيث أن هذه الأخيرة ليست بالمهمة السهلة والبسيطة، فالتغيرات والتطورات المختلفة الحاصلة بوتيرة مستمرة وسريعة تدفع المؤسسة إلى انتهاز واعتماد مختلف الأساليب الحديثة لكي تتكيف في بيئتها.

تسعى المؤسسة أثناء تحقيق أهدافها إلى التركيز على احتياجات ومتطلبات ورغبات الزبون المتغيرة بصفة مستمرة، وذلك عن طريق توفير وعرض منتجاتها في الوقت المناسب، المكان المناسب، بالكمية والجودة المطلوبة والسعر المناسب.

ويعتبر الإمداد من الأساليب الحديثة التي تساعد على ربط المؤسسة بمحيطها من خلال إمكانية الوصول إلى زبائنها وتحقيق رغباتهم، حيث أصبح بناء نظام إمداد فعال ضرورة حتمية على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والأهداف المرجوة.

وما تمتاز به الدول النامية التعداد السكاني المرتفع نسبيا، إذ تمثل أكبر من نصف سكان العالم، هذا من جهة، من جهة أخرى أغلب مجتمعات هذه الدول تقع تحت خط الفقر.

إشكالية البحث:

اعتمادا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى يساهم النقل والامداد في تحسين اداء المؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما هو مفهوم الإمداد وما دوره ومكانته في المؤسسة؟
- ❖ هل للإمداد أنشطة واستراتيجيات تلعب دورا في تحقيق أهداف المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية صيغت جملة من الفرضيات:

- للإمداد دور كبير ومؤثر في المؤسسة
- أنشطة الإمداد واستراتيجياته يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

دوافع اختيار الموضوع :

أ. ذاتية:

- الميول الشخصي للدراسات خصوصا بما يتعلق بالمؤسسات وأدائها.
- رغبتنا في الاطلاع على جملة العوامل المحسنة لأداء المؤسسات.

ب. موضوعية:

- يعتبر من المواضيع الحيوية والمهمة في مظهرها، المعقدة في تحليلها ودراستها.
- الموضوع يندرج في إطار التخصص فنحن مستهدفون بهذه التساؤلات أكثر من غيرنا، كل هذا حفزنا إلى اقتحام أصوار هذا الموضوع.
- للإمداد والنقل من الأهمية والمكانة التي يحتلها وبغية التعمق في الموضوع وتوضيح أهميته ومعرفة مكانته في المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة، في أهمية الموضوع قيد الدراسة، فالإمداد لقي اهتماما ولا يزال لحد الآن في مجال الأعمال، حيث تهتم شركات الأعمال بإدارة الإمداد مما استلزم منا البحث والتعمق أكثر في الموضوع ومعرفة الدور الذي يلعبه الإمداد في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإمداد في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة توضيح مفهوم الإمداد نظريا.
- مقارنة الإمداد بمفاهيمه النظرية مع مدى تطبيقه في المؤسسة على أرض الواقع.
- معرفة دور أنشطة واستراتيجيات الإمداد ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه المؤسسة

الحدود المكانية والزمانية للدراسة :

- الحدود المكانية: مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو ولاية غليزان
- البعد الزمني: سنة 2023.

المنهج المتبع:

بالنظر لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي اعتمادا على أسلوبه التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث قيد الدراسة، ودراستها دراسة وافية والقيام بتحليلها كمحاولة للوصول إلى العوامل المتحكمة فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم مع إضافة بعض الاقتراحات والتوصيات.

هيكل الدراسة :

من أجل دراسة جدية للموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإمداد اللوجستي ودوره في المؤسسة، حيث وضعنا فيه مفاهيم عامة حول الإمداد، ماهيته، نشأته وتطوره، مع ذكر أهميته وأهدافه، وتحديد مختلف أنواعه، كما قمنا بتبيان مكانة الإمداد في المؤسسة واستراتيجياته.

الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM، قمنا في البداية بالتعريف بالمؤسسة، وتقديم نبذة عن نشأتها وهيكلها التنظيمي، كما قمنا بدراسة الإمداد في هذه المؤسسة لمعرفة الدور الذي يلعبه في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الإمداد اللوجستي

ودوره في المؤسسة

ظهر لأول مرة مفهوم اللوجستيك في المجال العسكري والرياضي، حيث كان له أهمية كبرى في الحرب حيث كان سببا رئيسيا في فشل ونجاح العديد من المعارك.

حيث أن نجاحه كمفهوم وفكر في المجال العسكري أدى إلى الاهتمام به من طرف الكثير من الاقتصاديين وخبراء مجال الأعمال، ودفعتهم إلى التعمق فيه من خلال القيام بدراسته وإبراز أهميته في شتى المجالات.

ويتناول هذا الفصل بالتحليل الجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بالإمداد، انطلاقا من مفهومه وأهميته مرورا بمراحل تطوره.

1 مفاهيم عامة حول الإمداد (اللوجستيك):

1. مفهوم الإمداد:

قبل التطرق إلى مفهوم الإمداد لابد من الإشارة إلى كلمة لوجستيك بالإنجليزية "Logistic"، يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني نسبة، حساب، سبب، خطاب (مركز معلومات غرفة الشرقية، 2008، ص3).

باللغة الإنجليزية Logistic تتكون من جزئين هما Lodge التي تعني (مقر الإمداد والتخزين) وIstic تعني (المتعلق ب) وبضم الجزأين فالكلمة Lodgeistic تعني أمر متعلق بالإيواء و لتخفيف النطق أصبحت Logistic (رصاع، 2019، ص2).

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي مستورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي (بن قيراط، 2010، ص7):

الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948: يعتبر اللوجستيك حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى قلة الاستهلاك أو الاستعمال، حيث أن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962: اللوجستيك، هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء (ثابت، 2003، ص20)، بمقارنة هذا التعريف مع سابقه، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

1968 Magee: تقنية مراقبة وإدارة نفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك، اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من النقديات المراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972: مصطلح يصف التكامل بين اثنين أو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب،

الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن". بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق (سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيات كإدارة (التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

Ratliff et Nully سنة 1996: اللوجستيات هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيات. ويشمل اللوجستيات مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المولد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق.

Aslog: اللوجستيات هو تلك الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، لمنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب، وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المداولة، إعداد الطلبات، النقل، ورحلات التسليم. " يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972 ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

Institute of Logistics IL: اقترح تعريفين، اللوجستيات هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت، أو هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد. " وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي. " وهذا اللوجستيات هو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

مجلس إدارة اللوجستيات: اللوجستيات هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيات، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك الأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم. في هذا التعريف نجد أن اللوجستيات يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

The Logistics Institute TLI: اللوجستيات هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية بين الموردين والعملاء، بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

وفي خلاصة التعريفات يمكن أن نعرف الإمداد على أنه عملية ضمان السبعة أشياء الصحيحة "Logistique" (7 R`S) وهي: المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة وفي المكان الصحيح وبالوقت الصحيح للعميل الصحيح وبالتكلفة

الصحيحة، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة على مختلف التدفقات المادية والمعنوية، وأخذاً بعين الاعتبار المرتجعات العكسية لهذه التدفقات، وتجسيدها لنظام معلوماتي فعال يضمن عملية التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (أقاسم، 2010، ص 10).

2.1 النشأة والتطور:

عرف مفهوم الإمداد عدة تطورات منذ أن كان يطلق هذا المفهوم على الميدان العسكري إلى أن تم استخدامه في الميدان الاقتصادي، ويأخذ هذا المفهوم ثلاث مراحل أساسية:

1.2.1 مرحلة الإمداد المنفصل

كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات اللوجستيك، والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم (حسان، 2009، ص 11)، تميزت هذه المرحلة بزيادة حجم الطلب على حجم العرض، مما جعل أولويات المؤسسة في هذه المرحلة هو الإنتاج بكميات كبيرة وتوفير المخزون اللازم لتحقيق الاستمرارية في العملية الإنتاجية مع التحكم في التكاليف والعمل على تحسين الجودة. وتمثل الدور الأساسي لوظيفة الإمداد في إدارة العمليات المادية "النقل، التخزين، المناولة" (أقاسم، 2010، ص 12)

2.2.1 مرحلة الإمداد المتكامل

نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات نتج عن ذلك ظهور مفاهيم حديثة في الإدارة منها إدارة الجودة الشاملة، TQM و من أجل تقديم أحسن خدمة للمستهلك بالجودة المطلوبة والسعر المنخفض، والتسليم في الوقت والمكان المناسبين كان على جميع وظائف المؤسسة تحقيق نوع من التكامل وذلك بتبادل المعلومات التقنية من أجل رفع الأداء. وأخذ موقع إدارة الإمداد داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات وهذا نظراً للتحديات الإستراتيجية "سرعة الاستجابة، الجودة العالية، خدمة الزبون" (نحال ومصطفى، 2002، ص 15)

3.2.1 مرحلة الإمداد التعاوني

إن ضرورة البيئة التنافسية الحالية نتج عنها سوق يتميز بالتقلب وعدم الاستقرار، ومع مفهوم العولمة أصبحت المؤسسات تبحث عن:

- ❖ أسواق جديدة لتصريف منتجاتها.
- ❖ الرفع من الجودة.
- ❖ تخفيض التكاليف

❖ والسرعة في الاستجابة لرغبات الزبائن

❖ العمل على سرعة انتقال المواد من منطقة جغرافية إلى أخرى.

وتتميزت نظرة المؤسسة لإدارة الإمداد بتحولها من الداخل إلى خارج حدود المؤسسة فأصبحت هناك علاقات تعاونية بين جميع المؤسسات التي توجد على نفس سلسلة الإمداد التي تتكون من المورد، المنتج، الموزع(أقسام، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، 2010، صفحة 17).

وقد نتج عن هذا كله تحول في المنافسة، من منافسة ما بين المؤسسات إلى منافسة ما بين سلاسل الإمداد حيث ظهر في نهاية 1990 مصطلح جديد في أمريكا يعرف بـ "Supply Chain management" و التي يقصد بها الطريقة التي تسير بها المؤسسة مواردها في سياق الإمداد التعاوني. والجدول التالي يلخص مختلف المراحل الزمنية لتطور نشاط الإمداد.

الجدول رقم (1.1): جدول يوضح مراحل تطور الإمداد

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

المصدر: (بن قيراط، 2010، ص 6)

3.1 أهداف الإمداد:

الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة الإمداد هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة وأيضا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها ومستعمليها (كندري، 2010، ص 4). كما يسعى إلى تحقيق جملة الأهداف التالية: (ثابت، 2003، ص ص 3-6).

1.3.1 **الجودة المناسبة:** تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

❖ **أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة:** متطلبات تصميم المنتج، عوامل الإنتاج، الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري العوامل السوقية.

❖ **اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية:** من خلال تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختيار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم، وأيضا دراسة المقدرة الفنية.

❖ **تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى:** تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2.3.1 **السعر المناسب:** تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

❖ **النماذج وقوانين الأسعار:** وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

❖ **النشرات التي تصدرها البورصات:** تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

❖ **مندوبي البيع:** يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعريّة كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

❖ **بطاقات الأسعار:** هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

❖ **العطاءات المناقصات بأنواعها:** وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

❖ **المفاوضات:** تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

3.3.1 الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

أ. الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وهل يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء منها: توقيت دورة المنتج، النقل، طبيعة السلعة المرغوب شراؤها، والظروف المادية للمؤسسة، وغيرها

ب. اختيار المورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي (رصاع، 2019، ص 35):

● تحقيق ما يسمى ب 05 أصفار التي تنحصر فيما يلي:

- صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة.
- صفر آجال تقليل الوقت المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جديدة للعملاء.
- صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الكمبيوتر، الهاتف، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزيد من سرعة الاستجابة،
- صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
- صفر عطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه (بوعدلة و بن طيب هديات، 2021، ص 7).

4.1 أهمية الإمداد: إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية يعتبر نابعا من أهميتها والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1.4.1 اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي من قوة العمل هناك (عبد علي، 2000، ص 18)

2.4.1 طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

3.4.1 اللوجستيك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

4.4.1 اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

5.4.1 تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير (ثابت، 2003، ص 29-30).

5.1 أنواع الإمداد:

هناك عدة أنواع للإمداد تختلف باختلاف أهدافها:

❖ إمداد التموين: الذي يسمح بجلب المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج

والتصنيع.

❖ إمداد التموين العام: والذي يسمح بجلب أو شراء المواد المختلفة اللازمة

لنشاط المؤسسات الخدمية أو الإدارات (مستلزمات المكاتب على سبيل المثال)



إمداد التوزيع: ويتمثل في إمداد الموزعين للمستهلكين النهائيين بالمواد

المحتاجين إليها، إما في المساحات التجارية الكبيرة، أو بالبيع الشخصي.



الإمداد المساند أو الداعم: ظهر هذا النوع من الإمداد في القطاع

العسكري ولكنه امتد إلى قطاعات أخرى مثل قطاع الطائرات، الطاقة، الصناعة (لعرج مجاهد و طويطي، 2011، ص 9).

كما أن هناك أنواعاً أخرى تحت مسمى الاتجاهات المعاصرة للإمداد نوجزها فيما يلي:



تنفيذ الإمداد من خلال الطرف الثالث: تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات

الإمدادية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول "المورد أو المنتج" والطرف الثاني "المورد أو المنتج"، ومما يجدر الإشارة إليه التفريق، إلى المقاول من الباطن، حيث يعتبر تنفيذ الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من المقاول من الباطن، لأن الطرف الثالث يمارس مهاماً متعددة و يقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف الإمدادية، إضافة إلى أنه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف مستهدفاً خفض التكاليف الكلية للإمداد بالنسبة للمورد وتحسن الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطي نشاط المقاول من الباطن إنتاج وتوريد إما منتج واحد أو وظيفة واحدة، كما نجد عمليات الإخراج التي تعبر عن توكيل الأنشطة وإدارتها إلى مورد أو مقدمي الخدمات خارجي للقيام بها (بوخالفة، 2011، ص 41)، أما المقاول من الباطن فهي إنتاج منتج أو عدة منتجات من قبل مؤسسة خارجية حسب دفتر شروط محدد من قبل الموكل الذي يحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية، كما يمكن تعريفها أنها: "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة (حواس، 2011، ص 92).

وتستند فكرة اللجوء لطرف ثالث إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات. وهذا ما أدى، في العقد الأخير من القرن الماضي إلى زيادة في تقديم الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث، حيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية ويركز مقدمي الخدمات الإمدادية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل (بوخالفة، 2011، ص 42)، إلا أن البعض يرصد مبررات أخرى أهمها (حقيقي، 2018، ص 49):



✓ أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجستيات.



✓ عدم توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى

المطلوب.

✓ عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.

✓ دخول الشركة لميدان أعمال جديدة ذات احتياجات اللوجستية مختلفة.

❖ **الإمداد العكسي:** تلك الإمدادات التي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة الموارد المتدفقة من الزبون إلى المنتج أو المورد، حيث تشمل استرجاع الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق أو عوامل التعبئة (صياد ومقيم، 2019، ص 5)، ويشار أيضا للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئي لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات، العبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

ومن بين أهم استراتيجيات الإمداد (اللوغستيك) العكسي نجد (صياد و مقيم، 2019، ص ص 6-7):

✓ **استراتيجية الاهتمام البيئي** هذه الاستراتيجية كل الممارسات الصديقة للبيئة والتي تحقق لها ميزة تنافسية، إذ ركزت المؤسسات على تطوير هذا الاتجاه ويشمل كل نشاطات سلسلة التوريد المصاحبة للبيئة وكل الوظائف الرئيسية كالسويق، التصنيع، التوزيع والشراء، بغرض الحد من النفايات وإعادة تدويرها.

✓ **استراتيجية المرتدات الضامنة:** تركز هذه الاستراتيجية أساسا على المنتجات التي تفشل في تحقيق متطلبات الزبون، والتي تضرر خلال التجهيز، لذا تم التركيز على خدمات لاعتبارات تسويقية مرتبطة بخدمات المستهلكين، إذ يمكن تقديم خدمات ما بعد البيع وإرجاع المنتجات التي لا تلبي رغبتهم، عن طريق منتج جديد أو تصليح المنتج المتضرر. وتتم العملية بسحب المنتجات قبل نهاية دورة حياتها بما يضمن تصميم وتنفيذ التدوير السليم.

✓ **استراتيجية الاهتمام البيئي:** تقوم بعض المؤسسات باسترجاع المواد الأولية أو أجزاء من المنتجات لتحقيق زيادة ربحية معينة، غالبا ما تكون هذه الاستثمارات مرتفعة الثمن إلا أنها تخفض تكاليف النقل و التخزين، محققة بذلك وفورات في الحجم، و تركز هذه الاستراتيجية على استرداد كل ما يمكن استخدامه من المنتجات و المواد التي يتم إرجاعها في مرحلة الإنتاج لأسباب معينة (كعدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات)، وذلك من أجل خفض تكاليف الإنتاج، يتم بموجب هذه الاستراتيجية تقديم خدمات التصليح و الصيانة باستمرار إما في موقع المستهلك أو إرسال المنتج إلى موقع التصليح.

1. مفاهيم حول مشتقات الإمداد

شهد الإمداد (اللوغستيك) عدة تطورات أدت إلى ظهور عدة مصطلحات ومفاهيم، فسلسلة الإمداد، إدارة سلسلة الإمداد، سلسلة القيمة، وسلسلة الطلب كلها مصطلحات ومفاهيم وجدت حيث أن غاياتها وأهدافها تتوافق مع غايات وأهداف الإمداد

1.2 سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد:

نتيجة لتصاعد المنافسة محليا ودوليا وفي ظل التوجهات الجديدة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهر مصطلح سلسلة الإمداد (سلسلة التوريد) وإدارة سلسلة الإمداد، فالتطور من التوزيع العيني إلى إدارة للمواد ثم إلى اللوجستيات المتكاملة والتي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلة وتسمية التوزيع العيني اللوجستيات الخارجة ناهيك عن المناولة الداخلية تطور الإمداد وظهرت سلسلة الإمداد.

1.1.2 مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد:

في تعريف P. Rao لسلسلة الإمداد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين (أقاسم، 2010، ص 10).

تعد سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيا والمعلوماتية، وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك قصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي، وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة تتم بشكل متكرر و لمرات عدة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (البرازي، 2012، ص 17).

لقد زاد استخدام مصطلح إدارة سلسلة الإمداد وبصورة كبيرة منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين رغم وجود خلط كبير عما تعنيه بالفعل، إذ يستخدم الكثير من الناس المصطلح كبديل أو مرادف للإمداد، إلا أن تعريف سلسلة الإمداد هو أوسع بكثير من تعريف الإمداد، فسلسلة الإمداد غالبا ما تعرف بالعبارة الانجليزية supply chain أو بالفرنسية chaine logistique لكن Y.Pimor يفضل العبارة الأمريكية Supply Chain Management والذي يعرفها بأنها تلك المراحل المتتالية لإنتاج و توزيع المنتج من موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم (تريش، بوحاجب، و مزوار، 2020، ص 4).

هي فلسفة وتوجه جديد في الإدارة الحديثة وأداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى أداء المنظمات، وتمثل سلسلة الإمداد في مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم (بن سبع، 2019، ص 19).

كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات.

وفي تعريف آخر تعتبر شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات (أقسام، 2010، ص 7).

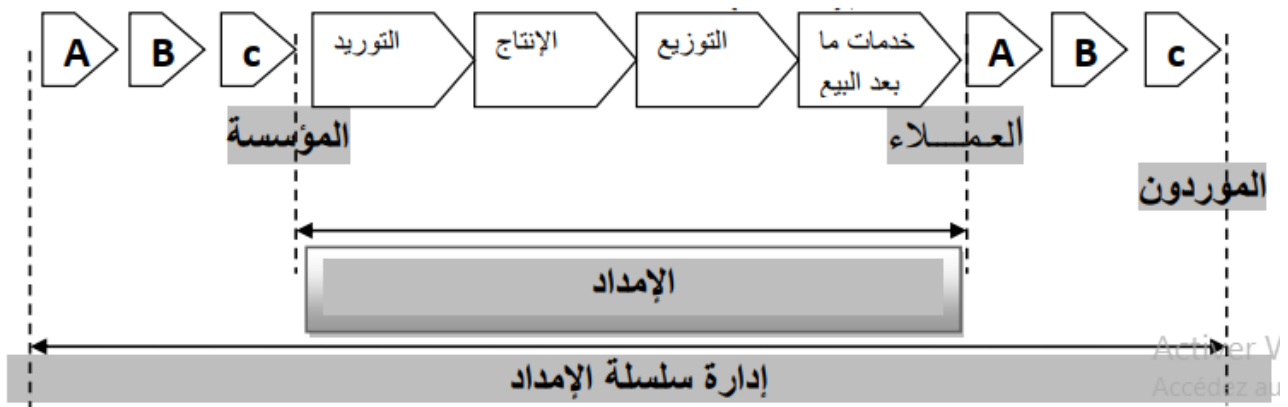
أما حسب ممدوح عبد العزيز الرفاعي فإن إدارة سلسلة الإمداد هي " حلقة تبدأ وتنتهي بالعميل، فكل المواد و المنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، و إدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تكون مهمة أو معقدة جدا بسبب الواقع الفعلي، وهي أيضا شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها و تناقض أهدافها، كما أنها تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة و تسليمها إلى العملاء (تريش، بوحاجب، و مزوار، 2020، ص 4)

وفي تعريف Mentzer et al, 2001 لسلسلة الإمداد بأنها "مجموعة من المنظمات التي من خلالها تمر المواد نحو الأمام وهذه المنظمة يعتمد بعضها على البعض الآخر وترتبط بإنتاج المنتج وتسليمه إلى المستخدم النهائي، بحيث في سلسلة الإمداد كل من منتجي الأجزاء والمواد الأولية ومجمعي الجزء وتجار الجملة وتجار التجزئة وشركات النقل كلهم أعضاء في سلسلة الإمداد، ولقد أضافوا إلا هناك ثلاث درجات في سلسلة الإمداد، وهي (بن سبع، 2019، ص 20):

- ❖ سلسلة الإمداد المباشرة وهي تتضمن المنظمة ومورد وزبون وكل التدفقات (المنتجات، الأموال، المعلومات)
- ❖ سلسلة الإمداد الممتدة تتضمن موردي المورد القريب وزبائن اللزبون القريب من المنظمة وكل التدفقات للمنتجات، الأموال والمعلومات.
- ❖ سلسلة الإمداد النهائية تشمل كل المنظمات المرتبطة في كل التدفقات للمنتجات، الأموال والمعلومات من المورد الأصلي إلى الزبون النهائي.

يمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.1): مخطط يوضح إدارة سلسلة الإمداد



المصدر: (كندري، 2010، ص 13)

2.1.2 أنشطة إدارة سلسلة الإمداد

إن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموع أنشطة التوريد والتوزيع كأشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة عدد من الأنشطة تتمثل في (بومدين، 2018، ص ص 2-3):

❖ **إدارة العلاقات مع العملاء:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية إدارة سلسلة الإمداد، حيث تنطوي هذه الخطوة على تحديد العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلبهم.

❖ **إدارة الخدمة المقدمة للعملاء:** تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.

❖ **إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:** يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزون، من خلال الموازنة بين احتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات. وتنطوي عملية إدارة الطلب على محاولة تحديد الأنواع التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.

❖ **تنفيذ أوامر العملاء:** يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

❖ **إدارة عمليات الإنتاج:** في ظل تطبيق مفهوم إدارة سلسلة الإمداد تنتقل المواد عبر مراكز التشغيل في ضوء احتياجات العملاء، ولهذا لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق.

❖ **التوريد:** لا بد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقاً لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق الاستمرارية في عمليات الإنتاج.

❖ **تنمية وتطوير المنتجات:** في ظل مفهوم سلسلة الإمداد لا بد من إشراك الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة، وبصفة خاصة في حالة المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة.

❖ **إدارة المرتجعات ومردودات المبيعات:** لا بد من إدارة المردودات في اتجاه عكسي عبر سلسلة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات، وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

3.1.2 أهمية إدارة سلسلة الإمداد

شهد الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد أهمية متنامية خلال نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرون، وهناك دلائل كثيرة تشير إلى أن هذا المجال سوف يستمر في النمو من حيث الأهمية من قبل الباحثين و الممارسين، وقد

أصبح ينظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها مبادرة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد المنافسة محليا و عالميا، حيث تتطلع المؤسسات من خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض المخزون و إلى زيادة رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية و الأرباح، وعليه فإن أهمية سلسلة التوريد تتضح من خلال:

1. تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى الزبائن، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات وأسباب التقلب في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.
- ✓ وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن والعكس.
- ✓ وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات الزبائن وتنفيذها داخل سلسلة التوريد تعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظم على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنه (منير، 2018، ص 15).

2. تساهم إدارة سلسلة التوريد من عملية الحصول وتبادل المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وشركائها، وضمان حدوث مرونة واستجابة سريعة لتغيرات السوق إسنادا إلى هذه المعلومات خاصة بتلك المتعلقة باكتشاف الفرص المتاحة في السوق والقبالة للاستغلال، الأمر الذي من شأنه يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية القرارات المتخذة (Wu و Zhang، 2013، ص 9).

3. ضمان التدفق الغير منقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسة وبأقل التكاليف.

4. الاحتفاظ بمخزون الأمان والتحسين المستمر للجودة.

5. ربط علاقات متينة داخل المؤسسة، البحث وتطوير الموردين المحتملين (بن سبع، 2019، ص 32).

إن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي: (البرازي، 2012، ص 21)

- ✓ تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزويد من الحصة السوقية للمبيعات.
- ✓ تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة.
- ✓ زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.
- ✓ تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.
- ✓ تحقق التميز التشغيلي وتزويد القيمة السوقية للشركة.

4.1.2 أهداف إدارة سلسلة الإمداد

تعدد الأهداف التي تسعى إليها سلسلة الإمداد وذلك باختلاف نوع سلسلة الإمداد ومركز القوة، وشكل التعاون بين أعضائها، إلا أنه يمكن عرض الأهداف العامة لسلسلة الإمداد فيما يلي (أقسام، 2010، ص 15):

- ✓ توفير المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.
- ✓ تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن.
- ✓ تخفيض زمن دورة الإنتاج وذلك نتيجة التعاون بين أعضاء سلسلة الإمداد.
- ✓ تحقيق الربط الكامل بين احتياجات ومتطلبات العملاء والأنشطة الجارية لأعضاء سلسلة الإمداد.
- ✓ تنسيق حركة تدفق المنتجات والمعلومات بين أعضاء سلسلة الإمداد.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق منافسة دولية ومحلية.
- ✓ تحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة الإمداد.
- ✓ إدارة تدفق المواد الأولية عبر سلسلة الإمداد لضمان وصولها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- ✓ تخفيض التكاليف على طول سلسلة الإمداد وذلك من خلال إنشاء تحالفات وتحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة الإمداد.

- ✓ حل مشكلة تضارب المصالح بين أعضاء سلسلة الإمداد.

5.1.2 مقومات نجاح أداء سلسلة الإمداد

توجد خمسة مقومات أساسية يجب على المنظمات إتباعها حتى تستطيع زيادة قيمتها وتحسين أدائها:

- ✓ **التخطيط الاستراتيجي**: ويتضمن ذلك وضع خطة استراتيجية تتضمن كل أجزاء السلسلة.
- ✓ **قياس الأداء**: ويتضمن ذلك صياغة مقاييس رئيسية تخبر الإدارة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية بالخطة قد تم إدراكها، إذا لم يكن أين وفي أي مستوى هناك تقصير.
- ✓ **تكامل خطط العمل**: حيث يجب أن يتكامل التصميم مع أداء العمليات-التخطيط العمليات، والميزانيات، والتنبؤ-مما يعمل على زيادة قيمة المنظمة، ويقلل الجهد ويحقق الهدف مباشرة.
- ✓ **التقارير الإدارية**: حيث يجب أن تتوفر لدى الإدارة تقارير دورية عن أداء العمل، مما يسمح لها المتابعة اللحظية لسير العمل، وماذا يجب عمله، ومتى يتم؟

الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت :حيث يجب أن تكون ثقافة تحمس العمل

الجماعي - لعمل من خلال فرق العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

2.2 سلسلة القيمة:

سعيًا إلى تخفيض التكاليف والبحث والتميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة عن تلك التي لا تضيف قيمة ظهر

مفهوم سلسلة القيمة كأحد الأساليب التي تحقق التميز بين الأنشطة وخفض التكلفة.

1.2.2 مفهوم سلسلة القيمة

أدى الاهتمام بموضوع خفض التكلفة في الآونة الأخيرة إلى استحداث الأساليب الملائمة تحقيقًا لذلك الغرض تحت ضغط المنافسة سعيًا لتحقيق التميز، وفي هذا السياق ظهر أسلوب تحليل سلاسل القيمة كأحد الأساليب لخفض التكلفة لما لهذا الأسلوب من مزايا تتجلى في التميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبهذا التميز يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها (أقاسم، 2010، ص 5).

لقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي، فعرف بورتر سلسلة القيمة على أنها عمليات داخلية أو أنشطة داخلية لتصميم وإنتاج وتسويق وتوصيل المنتج، وفي تعريف Horngren. T Foster" G, & Dater " لسلسلة القيمة أنها وظائف تنظيم الأعمال المتتابعة التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي ينتجها.

مما تقدم، يمكن القول بأنه قد تم النظر إلى سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الأنشطة الداخلية التي تؤدي إلى زيادة القيمة للمستهلك، بحيث تؤدي إلى فهم مصادر التميز في التنظيم لتعزيزها، مما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية. عرف " Dekker. H " سلسلة القيمة بأنها " إدارة تكامل الأنشطة المترابطة والتي قد تعبر الحدود التنظيمية » ، في حين عرفها د. حسين عيسى بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المولدة للقيمة على مستوى المنتج ككل من مصادر الحصول على المواد الأولية من موردي المكونات وحتى تسليم المنتج النهائي.

يلاحظ مما سبق، بأن سلسلة القيمة ذات توجه خارجي، إذ ينظر إلى المشاركين في إنتاج المنتج بشكل متكامل في توليد القيمة يساهم في تعزيز الموقع التنافسي في السوق لكامل الشركات التي تشترك في إنتاج المنتج، وهو ما يشكل الخطوة الأولى في توجيه التكاليف عبر سلسلة الإمداد التي تتضمن مجموعة شركات إذا ما توافرت شروط السلسلة وهي في مجملها الثقة وتوافق بين المصالح (أقاسم، 2010، ص 6).

2.2.2 أهداف سلسلة القيمة

يهدف تحليل سلسلة القيمة من ضمن ما يهدف إلى ما يلي (أقسام، 2010، ص 6):

- ✓ تجزئة الشركة والشركات التي تشارك في إنتاج المنتج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتراطة منطقيا ووظيفيا.
- ✓ التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة.
- ✓ تعزيز المركز التنافسي.
- ✓ تحسين الاستخدام الأمثل للموارد.
- ويرى جودة زغلول أنها تهدف إلى ما يلي:
- ✓ معالجة كل نشاط من أنشطة التنظيم على أنها نشاط يساهم في خلق القيمة.
- ✓ تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال وتطوير القدرات لكل وظيفة.
- ✓ تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف التنظيم مع جهود وتنظيمات الأعمال الأخرى
- داخل الصناعة.

3.2.2 الأنشطة في سلسلة القيمة

إن تحديد وتعريف الأنشطة يعتبر نقطة البدء في تحليل تكاليف سلسلة القيمة، وقد اختلف الكتاب في تحديد المعايير التي تحكم الأنشطة لاعتبارها أنشطة مضيضة للقيمة أو أنشطة غير مضيضة للقيمة، فنجد عند رأي " بنكر وآخرون Banker, R& al " " أن النشاط هو عمل معين لتحقيق هدف معين، وبوب الأنشطة في سلسلة القيمة إلى ما يلي: (أقسام، 2010، ص 7)

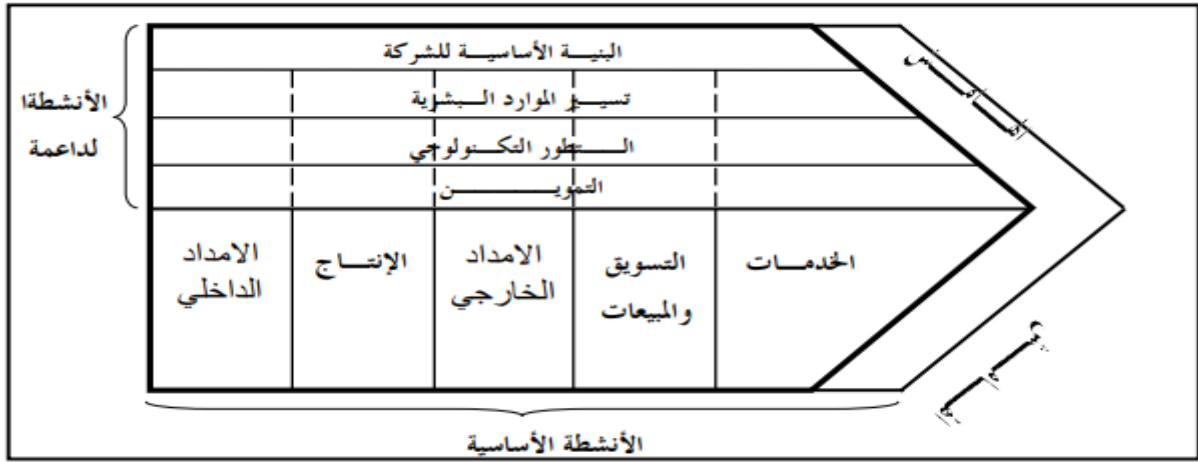
- ✓ **أنشطة المدخلات:** وهي تلك المربطة بالإعداد للإنتاج والبحوث والتطوير والتصميم والشراء والاستلام.
- ✓ **أنشطة التشغيل:** وهي تلك المتعلقة بإنتاج المنتج وتدقيق الإنتاج و تخزينه.
- ✓ **أنشطة المخرجات:** وهي تلك المتعلقة بالعملاء والبيع و التوزيع والتسويق والتخزين.
- ✓ **أنشطة إدارية:** وهي تلك الأنشطة الداعمة للأنشطة الثلاثة السابقة (إدارة الأفراد، تشغيل البيانات... إلخ).
- كما نجد التصنيف الذي أورده دولن وكابلحيث صنف أنشطة سلسلة القيمة إلى أنشطة رئيسية وأخرى ثانوية

4.2.2 نموذج سلسلة القيمة لبورتر

نموذج سلسلة القيمة لبورتر يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية فالهامش هو القيمة المدركة من porter على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر " أنشطة القيمة" ، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم ، فالأنشطة الرئيسية هي تلك

الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه الأنواع من الأنشطة ، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والحاسبة ، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو مبين في الشكل الموالي (عربية و زايد، 2019، صفحة 874):

الشكل رقم (2.1): مخطط يوضح سلسلة قيمة المؤسسة



المصدر: (كندري، 2010، ص 45)

في الكلفة من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي (عربية و زايد، 2019، ص 6):

- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسويق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بمهاذين النشاطين.
- **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج.
- **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف
- تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن.

- إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية : يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها.
- التركيز على الزبائن المهمين : يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المرجحين.
- إعادة الهندسة العمليات : لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثلًا لتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة من خلال:
 - ✓ محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية.
 - ✓ معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل.
 - ✓ نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية.
 - ✓ الشراء من مصادر معروفة عالمياً مع استخدام أفضل الموارد
 - ✓ معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة.

2. الإمداد في المؤسسة وتحدياته:

1.3 الإمداد في المؤسسة:

لا بد من معرفة مكانة الإمداد ودرجة اهتمام المؤسسة به وبمختلف أنشطته واستراتيجياته المتبعة وما الدور الذي تلعبه أنشطته، ومدى تأثيره ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.3 الإمداد نظام متكامل

إن الجديد في إدارة نظام الإمداد هو مفهوم التنسيق بين هذه الأنشطة المتكاملة بعدما كانت تدار بشكل منفصل، فضلاً عن عدم انتهاء مهمة هذه الإدارة عند التسليم النهائي للمنتج، بل إنها تذهب لأبعد من ذلك إذ تأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية والمتابعة التي تتم ما بعد البيع.

ويقصد بالتكامل أداء المؤسسة الواحدة لعدة وظائف وعمليات تتعلق بأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج، أو هو السيطرة على الخطوات التي تبدأ من إنتاج المواد الخام إلى حين وضع السلعة النهائية في يد المستهلك النهائي. ويعد هذا النوع من التكامل نادر الوجود، إذ يحدث فقط في شركات البترول الكبرى التي تقوم بإنتاج البترول الخام وتكريره ونقله وإمداد خطوط الأنابيب به وإقامة الخزانات لتقوم ببيع إنتاجها إلى المستهلك النهائي عبر محطات التوزيع.

أما عن عيوب التكامل فتتمثل في :صعوبة إدارة العمليات المختلفة وضرورة التنسيق، مع انعدام المرونة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة للمؤسسات الكبرى، كما قد تضيق على هذه المؤسسات فرص الاستفادة من انخفاض الأسعار أثناء فترة الكساد، غير أنها في حالة ارتفاع الأسعار لا تتضرر من ذلك؛ ومن

الجدير بالذكر هنا، أنو قد يصعب على المؤسسة انتهاز سياسة التنويع في منتجاتها مع سياسة التكامل، كما يعاب على إدارة الإمداد التي تعمل تحت نموذج- التكامل التقليدي من دون اعتماد التنسيق، بأنها تشبه محاولة تجميع قطع ال Puzzle ذات الشكل المعقد بدون وجود صورة لهذا الشكل أمام القائم بالتجميع.

من السهل التفكير في إدارة أنشطة الإمداد كإدارة تدفق المنتجات من نقاط الحصول عليها إلى العملاء، إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من الشركات ولا يمكن إغفالها، فدورة المنتج من وجهة نظر سلسلة الإمداد، لا تنتهي بتوصيله إلى العميل، فقد يتم إرجاع بعض المنتجات إلى مصدر توريدها في حالة تلفها لغرض تصليحها أو استبدالها، وقد تتطلب قناة الإمداد العكسية تصميمًا منفصلاً.

ويظهر دور قناة الإمداد العكسية عندما يشتري العميل آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة، فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها، ومن ثم يصبح لدى التاجر آلة تالفة في المخزن، فيرسلها إلى مركز المرتجعات، ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة لمعرفة عملياً في قواعد بيانات مركز المرتجعات، فتوضح قاعدة البيانات بأن الآلة قد تم إرجاعها، وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها لمصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة وأخيراً عود الآلة إلى مركز مرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها هي المقصودة، ليقوم بتصليحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في سوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف (بوهنتال، 2019، ص 10-12).

3.3 أنشطة الإمداد الأساسية

تتكون أنشطة الإمداد من أنشطة الأساسية وأنشطة داعمة وتتمثل فيما يلي:

تتميز الأنشطة الأساسية بكونها الحلقة الحرجة في أنشطة اللوجستيك والتي لا تكاد تخلو منها أية منظمة اقتصادية مهما كان نشاطها (بوعدلة و بن طيب هديات، 2021، صفحة 5)، وهي كالتالي:

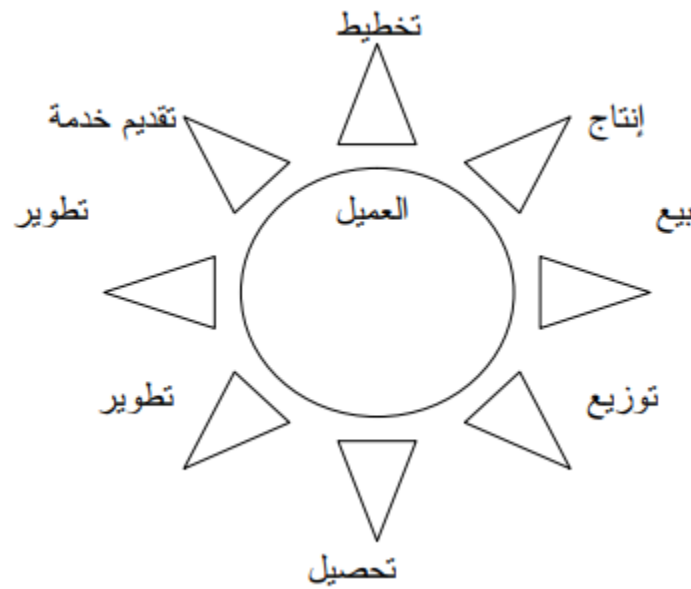
✓ خدمة العميل

يعرف Heskett خدمة العملاء الإمدادية في معظم المؤسسات " توفير السرعة والإمدادية في المنتجات التي يطلبها العميل (بوخالفة، 2011، ص 26).

تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنياً على متطلبات هذه العملية والتي بدورها تحتاج دراسة حاجات ورغبات العملاء حتى تتمكن من إشباعها بشكل جيد³. فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة

مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها بأقل تكلفة، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع هذه الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي (كندري، 2010، ص 14):

الشكل رقم (3.1): العميل هو حلقة الوصل بين الوظائف الأخرى

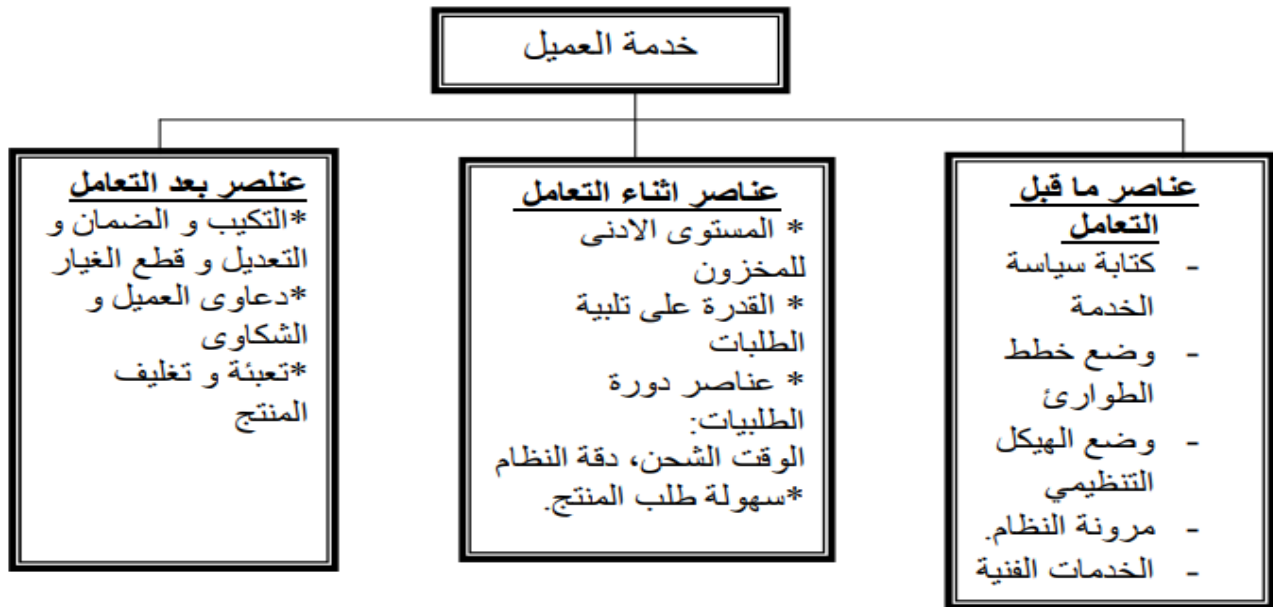


المصدر: (كندري، 2010، ص 14)

يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلبات العميل بشكل جيد وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له وتفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ماله قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والاعتمادية في المنتجات والخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني (كندري، 2010، ص 15).

تحدد عناصر العملاء تبعاً لزمان التعامل بين المورد والعميل، ويوضح الشكل أدناه هذه العناصر والمصنفة إلى: ما قبل التعامل، أثناء التعامل، ما بعد التعامل (بوخالفة، 2011، ص 25).

الشكل رقم (4.1): عناصر خدمة العملاء



المصدر: (كندري، 2010، ص 15)

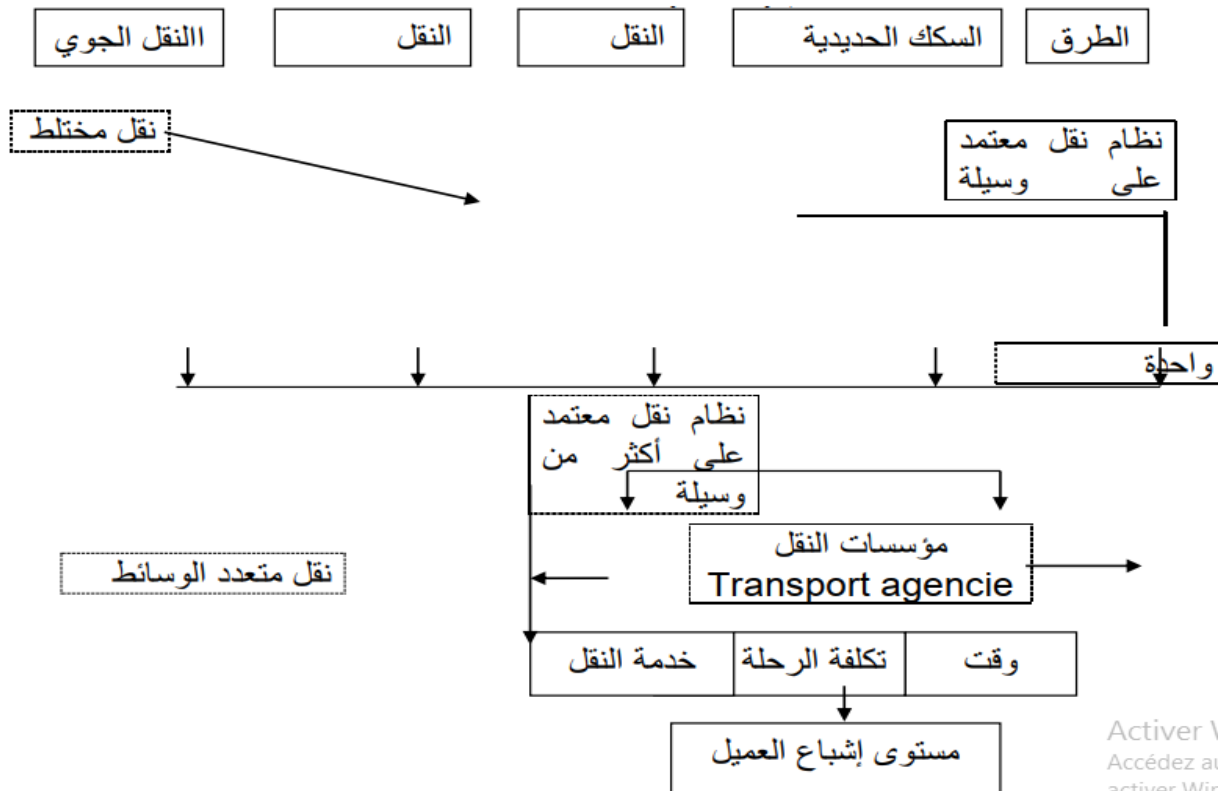
يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل التعامل تصنع مناخاً جيداً لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجذب الزبائن، أما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل عناصر كسب الزبون أما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام، وهذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة. فإن قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل وتكريس ولائه لها بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والعميل

معا، فإن الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقا (كندري، 2010، ص 16).

✓ النقل:

يعرف الاقتصادي الإنجليزي JM Thomson النقل على أنه على الأغلب خدمة وسيطة ووسيلة لتحقيق الهدف دون أن يكون هدفا بحد ذاته، ويكون الهدف المقصود تعبيرا في الموقع سواء بالنسبة للأشخاص أو للبضائع (حريز، 2011، صفحة 4)، بينما عرفه كيبلنج Kepling بأنه الحضارة (بن سبع و بلمقدم، 2017، ص 5) النقل هو اختيار الوسيلة المناسبة التي تحتاجها المؤسسة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات المتعلقة بعروض النقل وتعتبر تكلفة النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة (حشروف، صحراوي، وكماي، 2017، ص 7)، والشكل الموالي يبين مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات.

الشكل رقم (5.1): مكونات النقل داخل سلسلة اللوجستيات



المصدر: (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 68)

من خلال الشكل السابق نجد أن نشاط النقل ينتج من التفاعل بين المؤسسات التي تعمل في مجال النقل (شركات الشحن ونقل البضائع، جمعيات النقل، وكالات شحن ونقل البضائع، وكالات التعامل مع نقل الطرود) وبين الوسائل المختلفة المتاحة للنقل وذلك لتقديم خدمة النقل المنتجات ذات معينة بالنسبة للوقت والتكلفة ومستوى الخدمة وذلك لتحقيق الهدف النهائي وهو تحقيق أقصى إشباع للعملاء والمستهلكين للسلعة المنقولة (بن سبع و بلمقدم، 2017، ص 9).

وحسب دراسة قامت بها منظمة Bipe/ASLOG : "تنقسم التكاليف الإجمالية للوجستيات إلى 64% تكاليف لوجيستيات التوزيع، 29% لوجيستيات التموين، 7% تكاليف اللوجيستيات الداخلية، ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف. فتكاليف النقل تختلف حسب طبيعة الصناعة، ففي صناعة الإلكترونيات تكون منخفضة مقارنة بالصناعات الثقيلة كالحديد (رصاع، 2019، ص 48)، لهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، وبصفة عامة نجد أن المنشأة يتوافر أمامها ثلاثة بدائل لأنظمة النقل مختلفة:

- شراء أو استئجار أسطول نقل وشحن خاص للمنشأة.
- إبرام عقود محددة مع بعض المنشآت المتخصصة في عملية النقل.
- الاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات (كندري، 2010، ص ص 16-17).

هذه القرارات يجب أن تؤدي إلى تحقيق التوازن المطلوب ما بين نوعية الخدمات التي تقدمها وسائل النقل المختارة وما بين التكاليف المرتبطة باستخدام هذه الوسائل لنقل المواد والسلع من وإلى المنظمة. عند قيام إدارة الإمداد باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد أسلوب النقل الأمثل يمكن أن تعتمد على مجموعة من المعايير الرئيسية والتي تتمثل في (بن سبع و بلمقدم، 2017، ص ص 11-12):

1. **التكلفة:** على المكلف بنظام الإمداد أن يقرر ما إذا كانت الخدمات المصاحبة لاستخدام أي وسيلة ما تبرر الزيادة في التكلفة المتعلقة بها قياساً على الوسائل الأخرى وبافتراض تشابه الخدمات المقدمة فإن عامل التكلفة يصبح أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين بدائل النقل، ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب اختيار فقط الوسيلة التي تحقق وفرة في التكاليف، بل يجب على المنظمة دراسة الوسائل البديلة من جهة تأثيرها على تكاليف وظيفة الإمداد الأخرى.
2. **السرعة أو الوقت:** يؤثر الوقت على مقدرة المسؤول على الإمداد على تقديم الخدمة الفعالة للعملاء، حيث يمثل الوقت المستغرق في نقل البضائع من محطة الشحن إلى المخازن أو الأسواق (العملاء) أحد المعايير المستخدمة

في المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة ومن الملاحظ أن هناك علاقة طردية بين طبيعة الوسيلة من حيث السرعة ومعدل الأجر الذي تتقاضاه نظير أداء الخدمة.

3. **الاعتمادية:** يشير مفهوم الاعتمادية إلى مدى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية الإمدادات من قبل وسيلة النقل ويؤثر كل من عامل الوقت والاعتمادية على تكلفة التخزين بما فيها تكلفة الفرص البديلة التي تم فقدانها لعدم توافر السلعة إضافة إلى تأثيره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ويؤثر ذلك في مجموعه على درجة نظام الإمداد للمنظمة.

4. **القدرة على تغطية السوق:** ويقصد بها مقدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى مناطق محددة بذاتها مثل المخازن والأسواق، وعليه فإن عدم وجود البحر أو السكك الحديدية في مناطق معينة يعني صعوبة خدمة تلك المناطق من خلال تلك الوسائل وهو ما يعني استبعادها كبديل لخدمة المناطق.

5. **القدرات أو التسهيلات:** إن وصول البضاعة بنفس الظروف التي شحنت بها يعكس مستوى أمان وسيلة النقل على رغم أن البضاعة المنقولة قد يتم التأمين عليها من جميع المخاطر كالتلف، السرقة، فإن حدوث هذه المخاطر قد يؤثر على العلاقة مع العملاء.

6. **الأمان:** ويعني مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الإمكانات والظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع فهناك بعض المنتجات التي تحتاج إلى درجة حرارة أو برودة مثل المواد السائلة والغازات، فإذا لم تستطيع وسيلة النقل من توفير هذه المتطلبات فإنها لا تعتبر مناسبة للغرض من عملية النقل.

والجدول التالي يمثل معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

الجدول رقم (2.1): جدول يوضح معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

أسس المقارنة						
وسائل النقل	السرعة	التكلفة	الاعتمادية	التوافر	الإمكانات	الأمان
النقل الجوي	1	1	4	2	4	4
الشاحنات	2	2	2	1	3	5
السكك الحديدية	3	3	3	3	2	3
النقل الجوي	4	4	5	4	1	2
الأنابيب	5	5	1	5	5	1

المصدر: (كندري، 2010، ص 17)

يمثل الرقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة والرقم 5 يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة. (كندري، 2010، ص 17)، والجدول الموالي يلخص العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل

الجدول رقم (3.1): جدول يوضح العوامل المؤثرة في وسيلة النقل

عوامل متعلقة بالسلع المنقولة	عوامل متعلقة بوسيلة النقل	عوامل متعلقة بالمنظمة
وزن السلع	التكلفة	حجم المنظمة وأهدافها
أحجام السلع	السرعة، الوقت اللازم للنقل	استراتيجيات التسويق بالمنظمة
مدى انتظام الشحنات	مدى الاعتماد على الوسيلة	الهيكل الإداري للمنظمة
قابلية البضائع للتلف من عدمه	المدى الجغرافي الذي تغطيه الوسيلة	طبيعة المنافسة السائدة
	مدى الرقابة على السلع أثناء مرحلة النقل	
	الدقة في تحرير مستندات النقل	

المصدر: (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 6)

على العموم فإن أيا كانت المعايير التي يتم على أساسها اختيار وسيلة النقل، فإن المنظمة يجب أن تبني سياستها في هذا المجال على أساس الموازنة بين هذه العوامل خاصة التكلفة والسرعة والأمان، ومن المهم الإشارة في هذا المجال إلى أن تحقيق مثل هذا التوازن إنما يتم في ضوء النظر إلى النقل على أنه مجرد عنصر من عدة عناصر يشتمل عليها نظام الإمداد وإن الجهود الإجمالية لوظيفة الإمداد قد تفشل إذا تميزت خدمات النقل بالعشوائية وعدم الانتظام (بوخالفة، 2011، ص ص 31-32)

كخلاصة ومن وجهة نظر وظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار والمفاضلة بين هذه البدائل تتوقف على عامل التكلفة، عامل السرعة وعامل الالتزام والدقة.

4.3 المخزون:

على المنظمة توفير مستوى معقول من منتجاتها ومستلزمات إنتاجها للقيام بالعملية الإنتاجية وتلبية طلبات الزبائن لأنه من النادر أن يتم توفير ذلك بصورة فورية للشركة (مكاوي، 2019، ص 4).

المخزون حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج " هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع (باسي، 2018، ص 3).

تتعدد أنواع المخزونات بتعدد طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة التجارية تقوم بشراء السلع من أجل إعادة بيعها على حالها وبالتالي فأهم عنصر في مخزوناتنا هو البضاعة، أما المؤسسة لإنتاجية فتقوم عادة بشراء مواد أولية من أجل تصنيعها وبيعها في شكل منتج تام الصنع أو نصف مصنع، والمؤسسة الخدمائية لها مخزون خاص يختلف عن مخزون المؤسسات الأخرى (بلعور و قطيب، 2016، ص 9).

وتكمن أهمية التخزين فيما يلي (باسي، 2018، ص 4):

- يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة، قد تصل في المؤسسات الصناعية إلى ما يزيد عن 50 % وفي المؤسسات التجارية يتراوح ما بين 52% إلى 75% من إجمالي رؤوس الأموال المتاحة.
- نظرا للحجم الكبير الذي يمثله المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة فإنه يؤثر على اقتصاديات المؤسسة، حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسبة مرتفعة لا يمكن الاستهانة بها. نظرا لأن المخزون أقل الأصول سيولة فإن الأخطاء المتعلقة بإدارته لا يمكن معالجتها بسرعة، وسوء الإدارة إذا زاد عن حده في هذا المجال فقد يؤدي ذلك نهاية المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسات على الاستغناء عن المخزون وذلك لتأمين قدر معين من السلع للعملاء في المؤسسات التجارية أو الإنتاجية أو الإنتاج والاستخدام في المؤسسات الصناعية وذلك فإن تكلفة المخزون إجبارية لا يمكن تجنبها على الإطلاق.
- هنا تأثير كبير للمخزون على أرباح المؤسسة، ذلك أن تحقيق أية وفورات في تكلفة المخزون يؤدي بالضرورة إلى زيادة مجزية في الأرباح.
- الاستفادة من تقلبات الأسعار.

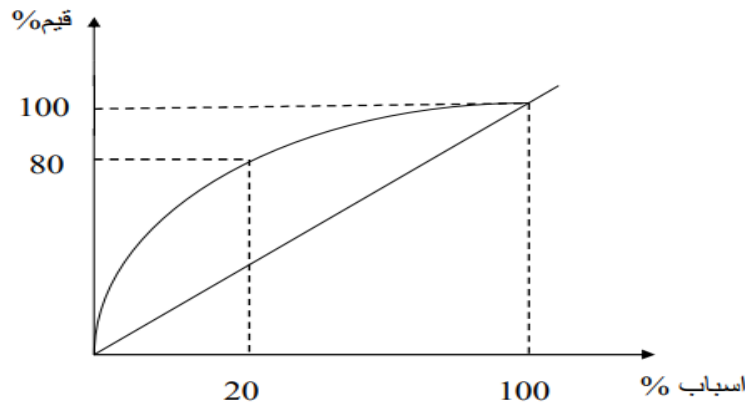
هناك عدة طرق لتصنيف المخزون نذكر منها:

– طريقة: 80/20

تم اكتشاف هذه الطريقة من طرف الإيطالي SAMOSO PARETO WELFREDO الذي اخترع معادلة رياضية تشرح طريقة توزيع الثروات في بلاده، ليشير إلى عدم عدالة توزيعها، فاكشف أن 80 % من العقارات، يمتلكها 20% من السكان فقط، ومنذ ذلك الحين بدأ قانون 80/20 أو مبدأ باريتو يتسع ليشمل كل نواحي الحياة 20 % من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة تمثل ما قيمتها 80 % من القيمة الإجمالية السنوية لحركة المخزونات 80 % من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة تمثل ما قيمتها 20 % من القيمة الإجمالية السنوية لحركة المخزونات، ويجب ملاحظة أن هذه الطريقة تفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمواد الممثلة لقيمة المخزونات الكبرى حيث تعطي أولوية

في التسيير وتوفر لها شروط حفظ وتخزين أحسن من غيرها وتسمح كذلك بمتابعة المواد بطريقة عقلانية استنادا إلى طريقة قانون Parito أي 20% من الأسباب تولد 80% من النتائج كما يوضحه الشكل التالي (كندري، 2010، ص 22):

الشكل رقم (6.1): منحني 20/80



المصدر: (كندري، 2010، ص 22)

يبين الشكل أن 20% من المنتجات ينتج عنها 80% من القيمة في المخزون.

- طريقة ABC :

قدم هذا التصنيف العالم الإيطالي Vilfredo Pareto في القرن الثامن عشر ونشرت أعماله من قبل Ford Dickie 1951 حيث يصنف المخزون إلى ثلاث طبقات وسنركز على معيار معدل الاستخدام السنوي المقيم بالنقدية لكل نوع من المخزون:

✓ **الفئة الأولى A:** وهي نسبة 10% من إجمالي عناصر المخزون لكن بمعدل استخدام مرتفع، 80% فهي عناصر ذات كميات قليلة لكن أسعارها مرتفعة نسبيا، كما أنها تمثل نسبة كبيرة

من التكاليف في المنتج النهائي مما يجعل الرقابة عليها أمرا ضروريا.

✓ **الفئة الأولى B:** نسبتها 25% من إجمالي عناصر المخزون و معدل استخدام 15%

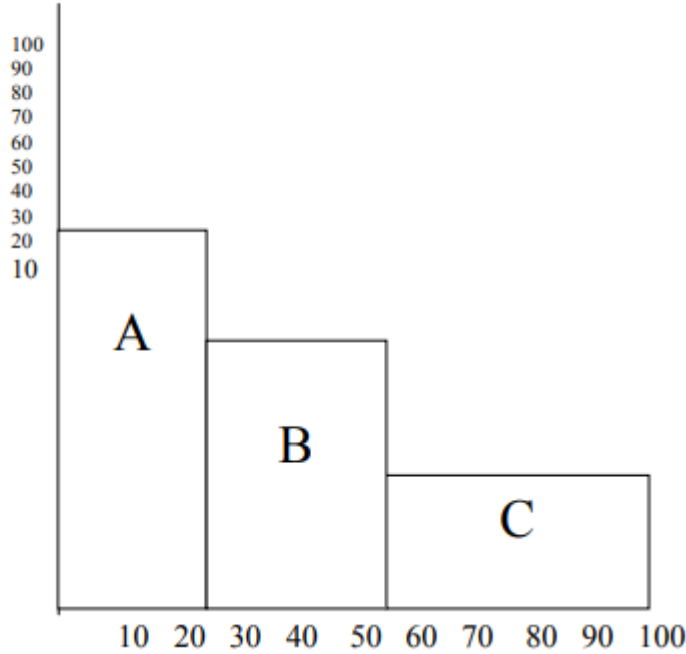
بالتالي تحتاج إلى رقابة أقل من الفئة الأولى.

✓ **الفئة الأولى C:** نسبتها 65% من إجمالي عناصر المخزون ومعدل استخدام 5.1%

والشكل التالي يوضح توزيع أنواع المخزون A، B، C (كندري، 2010، ص 23)

الشكل رقم (7.1): توزيع أنواع المخزونات

نسبة الاستهلاك السنوي من
المخزون



المصدر: (كندري، 2010، ص 23)

يبين الشكل كيف يتم تصنيف أقسام المخزون إلى فئات مقارنة بدرجة أهمية المجموعة من حيث الأموال والاستثمارات المتعلقة بنوع المنتج.

- طريقة ويلسون

يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون الموجه للتوزيع (منتجات تامة، أو نص تامة) ويقوم أساساً على التنسيق بين الطلبات الواردة إلى المؤسسة والمخزون الأدنى لتلبية هذه الطلبات (كندري، 2010، ص 24).
ظهر نموذج الكمية الاقتصادية للطلب لأول مرة سنة، 1915 أما صيغة النموذج فلم تظهر، إلا في السنوات ما بين 1923 و1925 من طرف الأمريكيان كامب وويلسون وبدءاً من سنة، 1964 انتشرت الدراسة بمختلف اللغات على رأسها الإنجلوساكسونية و الفرنسية.

نموذج WILSON عدة فرضيات ليكون صحيحاً:

- طلب ثابت ومعروف مسبقاً.
- التكلفة الوحيدة للمادة غير تابعة للكمية المطلوبة.
- كل الكمية المطلوبة تستلم في دفعة واحدة.
- أجل الاستلام ثابت ومعلوم.
- تكلفة تمرير طلبية غير تابعة للكمية المطلوبة.

■ التكلفة الوحيدة للتخزين ثابتة.

من الملاحظ أن مثل هذه الفرضيات نادرة التحقق، لكن لا يزال هذا النموذج هو الأساس الذي تنطلق منه النماذج الأكثر تطوراً يعد المخزون من الأصول الهامة لدى المؤسسات، وهذا للدور الذي يلعبه في نشاط المؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية، ولهذا يعمل مديري التخزين على تحسين أداء المخزون وتقليل تكاليف الحفظ لكي يساهم بشكل فعال في ربحية وتنافسية المؤسسة (باسي، 2018، ص ص 14-15).

5.3 نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات المتعلق بالإمداد أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية، وهو النظام الذي يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للإمداد، وذلك من خلال نقلها من أماكن توفرها إلى المستويات الإدارية المناسبة (بطاهر، 2019، ص 4).

إن نظم المعلومات اللوجستية يعد جزءاً من نظام المعلومات الكلي للمنظمة وهو خاص بعملية اتخاذ القرارات اللوجستية. وعرفت نظم المعلومات اللوجستية

✓ أنها مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض تقوم بمعالجة المعلومات باستخدام الحاسب الآلي.

✓ وعرفها دافز بأنه عبارة عن نظام متكامل من العنصر البشري والآلات لغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المنشأة باستخدام الحاسب الآلي.

✓ وعرفها كفنان: بأنه مجموعة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر وتوقع المستقبل فيما يتعلق بأنشطة وأعمال المنظمة مثل (التخطيط، والرقابة، والتنظيم) دف توفير المعلومات لمتخذي القرار (رصاع، 2019، ص 228).

✓ عرف J.L. Le Moigne نظم المعلومات بأنها: " مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة والتي توجد وتسري داخل المنظمة، أو بين هذه المنظمة ومحيطها (مرمي، 2010، ص 14).

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مساعدة المدراء على إنجاز الأعمال وتدعيم ومساندة الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات، تتوفر معلومات عن عمليات المؤسسة، وذلك من خلال تسجيل الأحداث التاريخية، الحالية والمستقبلية (على شكل قواعد بيانات)، وإصدار التقارير الدورية وغير الدورية، وإجراء البحوث والدراسات وغيرها، والذي يساعد المؤسسة على تحديد نقاط قوتها وضعفها الداخلية.

تتوفر كذلك معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يساعدها على التعرف على الفرص المتاحة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تؤثر على عملها (مرمي، 2010، ص 24).

1.5.3 أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة

أصبحت نظم المعلومات، في الآونة الأخيرة، تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة هي (مرمي، 2010، ص 25):

❖ **الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في التجمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في التجمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق

❖ **الاتجاه الثاني:** تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة؛ فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي، وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

❖ **الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما ، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدمة.

تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50% من مجموع المعلومات التي تستخدمها المؤسسة، لأن الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي، فهو نظام تسيير معلوماتي، ومن أهم الأنظمة المستخدمة ما يلي:

✓ **نظام تبادل لمعطيات المعلوماتية:** وهو ذلك النظام التي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردين، الناقلين، الزبائن.

✓ **نظام تخطيط الإنتاج:** وهو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل (كندري، 2010، ص 25).

✓ **نظام تخطيط موارد المؤسسة:** يعتبر أوسع نظام متكامل للمعلومات الذي يدعم العديد من عمليات المنظمة واحتياجاتها للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تنسجم مع نظم المعلومات القائمة في المنظمة والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات، بالإضافة إلى أن نظم تخطيط موارد المنظمة تعمل من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المنظمة وتركز على العمليات الأكثر أهمية، إذ تساهم في تعميق وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفر المعلومات عن البائعين ومواصفات منتوجاتهم وأسعارهم وتواريخ تسليمها والقبول بهذه الشروط، حيث يتحقق نظام تخطيط موارد المنظمة من طلبات الزبائن ويشعرهم بالموافقة ومن ثم يقوم أيضا بعمليات شحن المنتج بالرجوع إلى تواريخ التسليم، كما يساهم في تقييم المواد الأولية الضرورية من المخزون ويحدد

تواريخ إطلاق أوامر الإنتاج للمصانع وشراء الطلبات من الموردين (بن سبع، 2019، ص 28)، ويساهم في تعظيم الفوائد عن طريق استخدام الموارد الثابتة للتوريد، كما يرتبط بالطلب وأشكال الشحن والتشغيل المرحلي للطاقة.

✓ برنامج تخطيط الاحتياجات من الموارد: ويساعد أيضا عملية التخطيط والتنسيق لسلسلة التوريد، والوصول المتزامن للأجزاء المطلوبة في الإنتاج.

✓ نظام تخطيط الاحتياجات من التوزيع: وهو ضروري لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع.

✓ برامج ربط أعضاء سلسلة التوريد: ظهرت عدة برامج في هذا الصدد منها: (بن البار و مقران، 2019،

ص 5) CAPS Logstice.Numetrix

ينبغي على الشركة التي تحرص على كفاءة التوزيع والإمداد أن تحرص على وجود نظم معلومات تعكس مستوى أداء تلك الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها وسرعة توصيل هذه المعلومات (مكاوي، 2019، ص 4).

2.5.3 أنشطة الإمداد الداعمة: وهي الأنشطة التي تقوم بدور تكميلي، وتخل هذه الأنشطة

جميع مراحل عمليات اللوجستيك من الزبون إلى المورد العكس، وهي كما يلي:

1.2.5.3 التنبؤ بالمبيعات: تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل

مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر على قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين.

ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو لأن الخبرة والحس والحكم الإداري له

دور في التنبؤ.

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية فيما يلي:

✓ يعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة.

✓ مهم للكثير من القرارات التسويقية.

✓ يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي حجم الأرباح

المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح.

✓ يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة وتقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في

استخدام هذه الطرق والأساليب وفقا لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتتمثل في: آراء القوى

البيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات.

أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط... الخ (مكاوي، 2019، ص 5)

2.2.5.3 إدارة المخازن: تهتم بتحديد الأماكن والمباني ومواقع المستودعات المخصصة للاحتفاظ بأنواع المواد التي تحتاجها المنظمة قبل وبعد عملية الإنتاج، فتوفير المخازن نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الإنتاج، والنقل، والبيع، فبالنسبة للإنتاج يساعد المنشأة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرض البيع الضائعة.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه هناك خلط بين إدارة المخازن وإدارة المخزون حيث تختلف إدارة المخزون في مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات فإدارة المخازن تهتم أساساً بالأماكن أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المؤسسة، وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، أعمال التسليم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضاً القوى العاملة المناسبة كما ونوعاً للقيام بهذه الأعمال، أما إدارة المخزون فتركز بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة ذاتها بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد. ويمثل دور إدارة المخزون:

- تخطيط وتنفيذ عمليات الاستلام والحفظ والوقاية.
- الاهتمام بالأماكن والمباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل معها المؤسسة.
- تسيير الشحن
- تسجيل عمليات التفتيش والمراقبة (باسي، 2018، ص 9).

3.2.5.3 المناولة: وتشير إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات أو الإنتاج، وتشمل المناولة عدد كبير من العمالة لأن معظمها يتم يدوياً (حشروف، صحراوي، وكمالي، 2017، ص 7).

يرتبط نشاط المناولة بتدفق عناصر المخزون وإلى مراكز التشغيل وتمثل تكاليف المناولة أكبر نسبة من إجمالي تكاليف الإمدادية من حيث حجم الإنفاق الرأسمالي على معدات المناولة، كما يرتبط مع نشاط التغليف، حيث أن

التغليف الجيد يساعد علي تقليل عدد مرات المناولة كما يحافظ علي المنتجات التي يتم تناولتها، حيث توجد العديد من الوسائل المستعملة في المناولة، كآلات المناولة الآلية والكهربائية وكذلك اليدوية (بوخالفه، 2011، ص 41).

4.2.5.3 التعبئة والتغليف: يضمن انتقال المنتجات والمواد الخام دون تعرضها للتلف أثناء عملية التوزيع والإمداد والمناولة والشحن والنقل، وتتوقف درجة الحماية المطلوبة لمنتج معين على قيمته وعلى مدى قابليته للتلف، فكلما زادت قيمة المنتج زادت درجة القابلية للتلف وزادت الحاجة لحمايته عن طريق التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى أن الغلاف يساعد كذلك على التعرف على السلعة أو المنتج مما يعني تقليل الفترة الزمنية (مكاوي، 2019، ص 5).

6.3 الدور الاستراتيجي لأنشطة الإمداد في المؤسسة:

إن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها وبالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء وموردي المنظمة وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يحقق رغبتهم، يمكن تلخيص المهام الاستراتيجية لأنشطة الإمداد فيما يلي:

1.6.3 تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد: تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تهم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد وتسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية وبالتالي زيادة الربحية ومن بعض الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتخفيض أنشطة الإمداد ما يسمى بعملية التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون ورأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به والتشغيل والإنتاج وكذلك عملية الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء.

2.6.3 تحقيق المواءمة بين الإنتاج والاستهلاك: تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن وظيفة الإمداد تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج وحيث يوجد الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل والتخزين والمناولة ومن ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله وحمايته.

3.6.3 تحسين خدمة العملاء: إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب ومن ثم حجم المبيعات وبالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية أمام المنظمة (ثابت، 2003، ص 45).

4.6.3 تحقيق الاستقرار في الأسعار: إن الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلى المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي استقرار أسعار المنتجات.

5.6.3 زيادة كفاءة النقل: يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال:

- ✓ اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- ✓ الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم.
- ✓ المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل.
- ✓ المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض (بن سبع و بلمقدم، 2017، ص 4).

7.3 استراتيجية الإمداد المتبعة في المؤسسة:

من أجل تفعيل أداء نظام الإمداد وجعله يعمل بما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية، كان لا بد من تحديد أهم استراتيجيات العمل الممكن إتباعها. ويقوم تصميم استراتيجية أداء الوظائف الإمدادية على مفهوم التكلفة الكمية أو التوزيع المتميز أما عن إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع، فهي تختم عمى المؤسسة اعتماد إحدى الخيارات الاستراتيجية المتاحة له (بوهنتالة، 2019، ص 17).

1.7.3 استراتيجية التكلفة الكلية : إن نماذج التكلفة للأنشطة المختلفة في المؤسسة تنطوي عادة

على خصائص معينة تجعلها في وضع تنافر أو متضارب مع بعضها البعض، ومثل هذا التنافر يمكن إدارته من خلال تحقيق التوازن بين تكاليف هذه الأنشطة، ومن ثم الوصول إلى المستوى الأمثل بالنسبة لها جميعا حيث عندما يتم اختيار نوع خدمة النقل فإن التكلفة غير مباشرة تؤثر على مستويات التخزين في قناة الإمداد، وذلك بسبب مستويات الأداء المختلفة للتسليم عن طريق وسائل النقل، ومن ثم حدوث التنافر بين الاثنين، لذلك فإن أفضل الاختيار من الناحية الاقتصادية يمكن تحقيقه في النقطة التي عندها تصل التكلفة الكلية (مجموع تكاليف النقل وتكلفة التخزين) ، على أدنى حد لها، إن اختيار خدمة النقل سواء على أساس التكلفة الأقل أو الخدمة الأسرع ربما لا يكون أفضل الطرق، لذلك فإن المشكلة الرئيسية في عملية التناقض أو التضارب في التكلفة بطريقة تعتمد على التنسيق والتوازن بين عناصر التكلفة المتناقضة أو المتنافرة. فقد يترتب على تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناجمة عن فقدان العملاء، وفي ذات الوقت زيادة تكلفته النقل والتسليم، وتشغيل الأوامر، وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية.

2.7.3 استراتيجية التوزيع المتميز: ليس كل المنتجات يجب أن توفر نفس المستوى من خدمته، هذا

المبدأ الأساسي في خدمات الإمداد، حيث أن هناك استراتيجيات مختلفة للتوزيع يجب توفرها بالنسبة لكل خط من خطوط المنتجات بالمؤسسة، فاستراتيجية التوزيع الجيدة يجب أن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن إلى العملاء، وتلك التي يجب شحنها بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو نقاط إمداد أخرى إلى العملاء كما أن الطلبات كبيرة الحجم يمكن خدمتها بشكل مباشر ومن دون تخزين مع شحن كميات كبيرة لتخفيض تكاليف النقل أما عن الطلبات الصغيرة فيمكن خدمتها من خلال المخازن (عباسة، 2018، ص 85).

3.7.3 استراتيجية الصراع داخل قناة التوزيع: لغرض إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع قد تحتاج

المؤسسة اعتماد بعض الاستراتيجيات والتي تتمثل في استراتيجية الوساطة والمصالحة، استراتيجية التحكيم، أساليب الدبلوماسية و أساليب التفاوض استراتيجية الوساطة أو المصالحة، وتعني الوساطة اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة الصراع أو حله، يعمل الوسيط على شرح الحقائق المتعلقة بمشكلة الصراع والحفاظ على الاتصال بين أطراف النزاع مع تقديم بدائل لحل الصراع وتحريك الأطراف إلى نقاط يتطرقوا إليها، كما أن الأطراف أكثر تقبلاً للحلول التي تقدم إليهم من طرف خارجي، أما استراتيجية التحكيم فقد تقوم على التحكيم الإلزامي حيثي دعى الأطراف إلى القانون ليحكم بينهم، أو التحكيم إجباري بلجوء الأطراف إلى القانون لتحكيمه في الصراع القائم باختيار منهم. أما عن أساليب الدبلوماسية، فتقوم على مبدأ إدارة العلاقات بين أعضاء القناة من خلال قيام الدبلوماسي بوضع السياسات وإبرام المفاوضات وتبليغ الأطراف بالمعلومات، وتستخدم هذه الأساليب خاصة في العلاقات الدولية في حين تعتمد أساليب التفاوض على المفاوضات بين أطراف النزاع وقبول النتائج كحل وسط بين الطرفين (عباسة، 2018، ص 86)، تهدف استراتيجية الإمداد في الشركة إلى ثلاثة أهداف.

✓ تخفيض التكلفة: وهي استراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين،

ويمكن صياغة استراتيجية جيدة ذلك بوضع بدائل وتقييمها لكل نشاط كاختيار البدائل لأماكن التخزين وطرق النقل.

✓ تخفيض رأس المال: وهنا نحاول تخفيض رأس المال الموجه لنظام الإمداد كاختيار الإمداد المباشر

إلى العملاء دون اللجوء إلى الوسطاء واستخدام أسلوب JIT أي الإمداد الفوري دون التخزين.

✓ تحسين الخدمة: بدأ استراتيجية الإمداد بأهداف المنشأة وتحقيق رضا العميل فعلى الرغم أن

التكاليف تزيد بتقديم الخدمات الإمدادية للعميل، تزداد معها الأرباح والفوائد التي تكون أكبر من التكاليف. ومن أجل صياغة استراتيجية الإمداد يتطلب الأمر:

- اشتقاق أهداف وقرارات وخيارات الاستراتيجية من الشركة الشاملة التي تسعى إلى تعظيم ثروة المالكين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.
- تحقيق أهداف استراتيجية الإمداد بدقة ووضوح بحيث تشمل كل الجوانب السابقة من تخفيض التكاليف وتخفيض رأس المال وكذا تحسين خدمة هذه الأخيرة التي تشمل مجموعة من المعايير لتطبيقها (حشروف، صحراري، وكمالي، 2017، ص 16).

8.3 مستويات قرار وظيفة الإمداد: إن اتخاذ القرارات في مجال الإمداد لا تتخذ من مستوى واحد في الهيكل التنظيمي بل تتخذ على أكثر من مستوى وهذا حسب طبيعة وأهميتها ومدى تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.

1.8.3 القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات المتعلقة بالمسائل التي يزيد مداها عن ثلاث سنوات والذي تقوم بنمذجة جزء مهم من شبكة الإمداد بأكملها (التخزين + التوزيع، التمويل + الإنتاج) وتطرح هذه المسائل كل أربع أو خمس سنوات وهي القرارات التي تؤثر على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة لهذا تتخذ من طرف المديرية العام مع العلم أن هذا النوع من القرارات يتطلب المخاطرة بصفة كبيرة من طرف المؤسسة

2.8.3 القرارات التكتيكية: تعرف على أنها القرارات التي تقوم بوضع الطرق والمناهج من أجل تفعيل وتسهيل حركة تدفق المواد والمعلومات في شبكة الإمداد التي تم تحديدها على المستوى الاستراتيجي كما أنها تتميز بالتكرار مقارنة بالقرارات الاستراتيجية.

ويمكن تعريفها على أنها كل خيار لا تظهر نتائجه إلا بعد 6 إلى 36 شهرا والذي يغطي مرحلة من مراحل التدفقات الإمدادية: تنظيم التمويل بالمواد الأولية وموقعه نشاط التجهيز النهائي، تخصيص التوزيع لأحد المختصين، وتكرار مثل هذه القرارات يكون نصف سنوي.

3.8.3 القرارات العملية: هي كل قرار قصير المدى من يوم إلى 6 أشهر، ويمتد حقل نشاطه ليشمل جزء من حلقة صغيرة من شبكة الإمداد: كاختيار مسار التوزيع، وتوقع توزيع ماء، والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، ورفع حجم التمويل من أجل الاستفادة من التخفيض في السعر، وتحديد مخطط الإنتاج الشهري. فهي القرارات التي تعمل على ضمان التسيير اليومي لشبكة الإمداد (لعرج مجاهد و طويطي، 2011، الصفحات 9-10).

9.3 تحديات الإمداد في المؤسسة:

ترتبط مشاكل الإمداد (اللوجستيك) بـ:

- ضعف أنظمة التواصل لمتابعة حركة تنقل البضائع والجهل بالمقاييس العلمية والتي من شأنها أن تضمن سلامتها وجودتها وتحسين ظروف حفظ المنتجات سريعة التلف.

■ ارتباط المشاكل اللوجستية بنقص التنظيم الناجع والعقلاني لشبكات المبادلات.

■ ضعف التأهيل المهني واليد العاملة المتخصصة؟

عدم توفير الإدارة للجهد الإعلامي الذي يسمح بمتابعة وباستمرار حاجة المستهلكين الطريقة التي يتصرفون بها لضمان معرفة حاجياتهم وتطلعاتهم.

1.9.3 أنواع المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد في المؤسسة:

قبل أن نتحدث عن مفهوم، مستويات ومصادر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على وجه التحديد، يجب أن نعالج مفهوم رئيسي متعلق بإدارة سلسلة الإمداد والمتمثل في مواطن الضعف Vulnérabilités في سلسلة الإمداد، وترتبط درجة الضعف هذه بحسب طول وتعقد سلسلة الإمداد.

تعرض سلسلة التوريد لأنواع عديدة من المخاطر لأنها تؤدي مجموعة واسعة من العمليات. ومن المحتمل أن تؤدي هذه التهديدات إلى تأخير الأنظمة، تشمل الأنواع الرئيسية للمخاطر التي قد تواجهها الشركات ما يلي:

1. **المخاطر الداخلية:** تشير المخاطر الداخلية لسلسلة التوريد إلى القضايا التي تخضع لسيطرة الشركة وبالتالي يمكن توقعها وتخفيفها. يمكن للشركات رصد المخاطر المحتملة من خلال البرمجيات والتحليلات التي تولد الاتجاهات والرؤى، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية. والأنواع المختلفة من التهديدات الداخلية هي:

- ✓ **التصنيع:** تشير مخاطر التصنيع إلى احتمال تعطل عنصر أو إجراء حاسم، مما يؤخر جدول الإنتاج.
- ✓ **الأعمال:** مخاطر الأعمال الداخلية هي نتيجة الأخطاء التي تحدث داخل إدارة سلسلة التوريد.
- ✓ **التخطيط:** مخاطر التخطيط هي نتاج تنبؤات غير دقيقة، وتقديرات، واستراتيجيات مراقبة رديئة.
- ✓ **الطوارئ:** تحدث إذا لم يكن لدى الشركة خطة طوارئ مناسبة للتخفيف من المشاكل المحتملة في جميع مراحل سلسلة التوريد.

2. **المخاطر الخارجية:** تشمل سلسلة التوريد العالمية عدة منظمات خارجية وبائعين خارجيين يمكن أن تتيح فرصا جديدة للتعطل. وهذا يجعل من الصعب توقع الموارد وإعدادها للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة. وتشمل أهم مخاطر سلسلة التوريد الخارجية ما يلي:

- ✓ **الطلب:** تشير مخاطر الطلب إلى سوء حساب معدل الطلب بسبب الافتقار إلى البصيرة أو اتجاهات الشراء التاريخية غير الدقيقة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحت أو الإفراط في تخزين المنتجات، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على الأرباح والنفقات.

✓ **العرض:** تحدث مخاطر التوريد عند تأخير أو إلغاء تسليم المواد الخام الحيوية، مما يؤدي إلى وقف عملية الإنتاج. ويؤدي ذلك بالتالي إلى إبطاء عمليات سلسلة الإمداد التالية، مثل استيفاء الطلبات وتوزيعها.

✓ البيئة: غالبا ما تكون المخاطر البيئية التي تؤثر على سلسلة التوريد ناجمة عن قضايا اجتماعية اقتصادية أو سياسية أو حكومية أو قضايا طقس. ويمكن أن يشمل ذلك الطقس العاصف الذي يتطلب شحن البضائع إلى الانتظار أيام حتى يصبح المناخ آمنا بما فيه الكفاية لاستئناف عمليات التسليم (supply chain risk management، بلا تاريخ).

2.9.3 مصادر مخاطر الإمداد:

حسب Martin Christopher في مؤلفه Supply Chain Management حدد مصادر المخاطر التي تتعرض لها سلسلة الإمداد كما يلي: (أقاسم ولعرج، 2015، ص 4)

الجدول رقم (4.1): جدول يوضح المخاطر التي تتعرض لها سلسلة الإمداد

مخاطر التوريد	ما هي مواطن الضعف في الشركة التي تواجه انقطاع التموين؟ والمخاطر تكون عالية إذا كان التموين عالمي و/أو إذا كان يعتمد على عدد قليل من الموردين رئيسيين.
مخاطر متعلقة بالطلب	ما هي درجة تقلب الطلب؟ وهل فعل التغيرات المفاجئة يخلق زيادة في الطلب؟ هل طلب على منتج مدخر يؤثر على الطلب؟
مخاطر متعلقة بالعمليات	وهي المخاطر التي تشمل مراكز العمليات أو القدرات العملية أو الصناعية؟ ومن أمثلتها في الأجهزة التي تضمن صحة ودقة التصنيع، هل العمليات مرنة؟ وما هي القدرات الإضافية المتاحة أمام الشركة.
مخاطر متعلقة بالرقابة	ما هو احتمال أن تكون الاضطرابات متسببة من تلقاء نفسها (من قبل النظم الداخلية للمؤسسة؟
مخاطر متعلقة بالبيئة	وتشمل كل المخاطر الناتجة عن القوى العاملة والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر

المصدر: (أقاسم ولعرج، 2015، ص 4)

خلاصة الفصل:

اعتبر الإمداد ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها ORSIM

تمهيد:

كمحاولة لدراسة أو تشخيص الأنشطة اللوجستية في المؤسسة واعتمادا على الجزء النظري الذي استعرضنا فيه ماهية الأنشطة اللوجستية وأهميتها البالغة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات.

سنحاول من الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة واقع الأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة صناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM-وادي رهيو- علما أن هذه المؤسسة تعتبر أحد المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها منذ أمد بعيد و التي تحاول الصمود وغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة و التي يفترض أيضا أنها تتمتع بنظام لوجستي يعكس المكانة السوقية أو حتى الدور الذي تلعبه لتغطية العجز الوطني من مادة تصنيع اللوالب و البراغي.

انطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز واقع الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة خاصة العملية التموينية التي تعتبر كمبدأ انطلاق سلسلة اللوجستية وانتهاء بالزبون من خلال جودة الخدمات اللوجستية المقدمة له، والذي يعتبر القاسم الذي يحدد المركز التنافسي للمؤسسة وموقعها في السوق وبالتالي سنحاول الاطلاع على نشأة المؤسسة وتطورها وهيكلها وأهمية الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.

1. تقديم شامل لمؤسسة ORSIM

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة، لا بد من إعطاء صورة واضحة حول ظروف نشأة المؤسسة ومراحل تطورها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الأم BCR والتعريف بالفرع ORSIM ، ودراسة الهيكل التنظيمي لها.

1.1 التعريف بالمؤسسة الأم BCR

تعتبر مؤسسة BCR مؤسسة وطنية لإنتاج و صناعة اللوالب و السكاكين والصنابير وهي كلمة مختصرة لـ Boulonnerie, Robinetterie , Coutellerie .

تعد من أبرز المؤسسات الوطنية في الجزائر، كما تلعب دورا مهما في رفع مستوى الاقتصاد الوطني والقضاء على التبعية الاقتصادية، حيث تفرعت هذه المؤسسة عن التقسيم الهيكلي من الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية صوناكوم "Sonacome" والتي أنشأت بموجب المرسوم المؤرخ في 07 أوت 1967 لتغطية الحاجات الوطنية للآلات و الأجهزة الميكانيكية، و منها انبثقت المؤسسة فبمقتضى مرسوم 83 - 08 المؤرخ في 01 جانفي 1983 الصادر عن وزارة الصناعة الثقيلة، نشأت هذه المؤسسة برأس مال يقدر بـ 1642 مليون دينار جزائري، حيث كانت تحتوي على 2300 عامل، كما كان حجم إنتاجها 10000 طن في تلك السنة حيث كان يضم من:

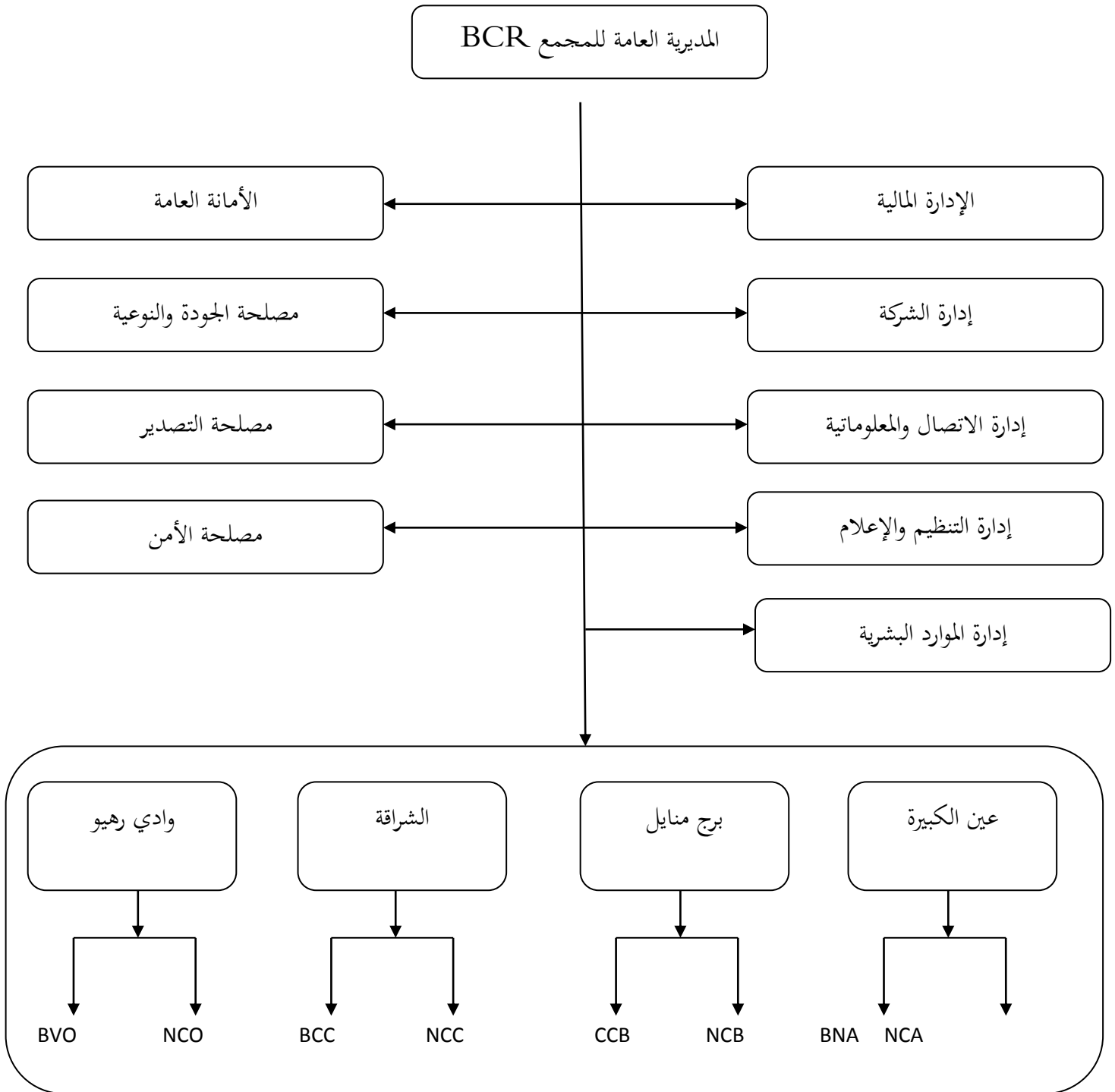
■ التاج اللوالب : 8500 قطعة.

■ الصنابير 1400 قلعة.

■ أحواض الطبخ 1000000 قطعة.

ابتداء من 15 مارس 1990 تحولت مؤسسة BCR إلى مؤسسة ذات أسهم Spa وفي 01 مارس 1991 أصبحت المؤسسة مستقلة النتيجة الزيادة في حجم نشاطها وذلك من أجل تسهيل العراقية على الوحدات وتحديد المسؤوليات وإضافة نوع من الاستقلالية والتخصيص حيث تكون من أربع وحدات على مستوى الوطن " وحدة الإنتاج ووحدة تجارية " إضافة إلى المديرية العامة الكائن مقرها بولاية سطيف وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): مواقع وحدة BCR



المصدر : قسم الموارد البشرية.

من خلال هذا الشكل نجد أن المؤسسة BCR تتكون من:

- BVA: وحدة إنتاج اللوالب و البراغي و الصنابير.
- NCA: وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بعين الكبيرة - سطيف.
- NCB: وحدة إنتاج السكاكين ببرج منايل - بومرداس.
- BCC: وحدة إنتاج اللوالب و البراغي.
- CCB: وحدة تجارية تتموقع في برج منايل ولاية بومرداس.
- VCC: وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بالشرقة ولاية تيبازة.
- BVO: وحدة إنتاج اللوالب و البراغي بوادي رهيو ولاية غليزان.
- NCO: وحدة التسويق المنتجات توجد بوادي رهيو ولاية غليزان.

و باعتبار المؤسسة BCR عمومية ذات أسهم، استطاعت أن تستفيد من القروض البنكية التي منحتها السلطات سنة 1996، والتي ربحت معها بعض الامتيازات حتى تساهم وتساعد في تطوير المؤسسات الصناعية، إلا أن الاقتصاد و مشاكله كان له دور في التأثير عليها، خاصة من حيث المنافسة التي أدت بها إلى الوقوع في بعض المشاكل كالديون التي كانت تستوجب تمديدتها رغم تحويلها إلى ديون متوسطة في الأجل بعدما كانت ديون مستحقة في الحين. بعد ذلك قررت المؤسسة BCR القيام بالتفرع موقعي إلى ثلاث وحدات متمثلة في:

1. فرع برج منايل (بومرداس) ORFEE الذي كان تخصصه في صناعة أدوات الأكل.
 2. فرع عين الكبيرة SANIAK الذي كان تخصصه صناعة وتجهيزات الحلقيات.
 3. فرع وادي رهيو ORSIM الذي تخصص في صناعة اللوالب والبراغي.
- علما أن كل فرع لديه شكل خاص به شركة أسهم وتسمية خاصة بكل وحدة " أورسيم، أورفي، سنيك " وشعار وتنظيم وهوية لكل فرع.

2.1 التعريف بشركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM

يعتبر فرع ORSIM من أهم فروع المؤسسة حيث كان تخصصه يشمل إنتاج اللوالب والبراغي والتحكم في مبيعاتها، وهي شركة عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها الإجمالي 750.000.000 دينار جزائري. تأسست ORSIM في 01 جانفي 2002، ولكنها في جويلية التحقت بالجمع AGM وهي اختصار لـ Algerian Group OF Machanics الذي يضم 36 مؤسسة.

تقع الوحدة بالغرب الجزائري بشارع العربي بلمهيدي بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين ولايتي الجزائر العاصمة وهران، تبعد عن وسط المدينة بحوالي 500م في الطريق المؤدي إلى بلدية مازونة شمالا، وعلى بعد 200 م على الطريق اليسار شرق - غرب.

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 116877 متر مربع مقسمة كما يلي:

✓ فرع إنتاج الصنابير: 1300 م².

✓ مصالح ثانوية تابعة للورشات : 3100 م².

✓ مصلحة الإطفاء وورشة التصليح 1100 م².

✓ فرع الإدارة: 9600 م².

✓ ورشة اللوازم و الإنتاج: 2700 م².

✓ فرع إنتاج اللوالب و البراغي: 10000 م².

لدى المؤسسة تكنولوجيا عالية تواكب بها تطورات المعاصرة إذ يوجد بها 269 آلة ويقدر عدد عمالها بـ 302 عامل منهم 238 دائمين و 64 مؤقتين كما هو موضح في الجدول رقم (1.2) ويتم الإنتاج بهذه الوحدة على أساس طرق و مقاييس عالمية معترف بها دوليا كما أن مراحل الإنتاج متسلسلة و دقيقة نذكر منها ما يلي:

- بالنسبة للوالب و البراغي: إعداد المادة الأولية و التصنيع و الإنهاء.

- بالنسبة للصنابير: الضغط و التصنيع و الحك و الصقل و التلميع و المعالجة السطحية.

الجدول رقم (1.2): جدول يوضح عدد العمال بمؤسسة ORSIM.

المجموع	العمال						
	المؤقتين			الدائمين			الهياكل
	أعوان التنفيذ	تقني	إطار	أعوان التنفيذ	تقني	إطار	
	25	9	10	123	54	12	الانتاج والتقنية
	9	4	7	19	6	24	التجارة والإدارة
302	34	13	17	142	60	36	المجموع

المصدر: وثائق مصلحة المستخدمين.

أما كلمة ORSIM فهي اختصار للمصطلحات الأجنبية التالية:

OUED RHIOU:OR •

• SOCIETE :S

• INDUSTRIEL :I

• MECANIQUE :M

شعار الشركة

❖ Nos Salaessant payes par Notre Clientales

❖ أجورنا مدفوعة من طرف زبائننا.

❖ La plus chair de vise le client est roi

❖ عملتنا الغالية = الزبون هو الملك.

3.1 مهام شركة ORSIM

يقوم فرع أورسيم بعدة مهام من أجل الحفاظ على سمعته المحلية والإقليمية وكذا الخارجية، لتحقيق التنافس تتمثل هذه المهام في:

- استغلال كافة الوسائل المتاحة استغلالا سليما واستخدام الأدوات اللازمة استخداما ناجحا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف
- التخطيط للتنمية وفقا لمجال للنشاط المتبع تحت إشراف الهيئة الوطنية
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق
- تنظيم دراسات علمية وعملية على التسويق، ومتابعة التطورات الحاصلة والطارئة
- ضمان التموين المنظم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية
- مساهمة وتطوير استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف

4.1 أهداف شركة ORSIM

- المحافظة على الكثير من الزبائن، وذلك بإرشادهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات في السوق
- تلبية رغبات وحاجيات الزبائن والسعي إلى معرفة آرائهم وانتقاداتهم
- السعي وراء تطوير المنتج وفق المقاييس المعتمدة دوليا، والمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية
- تحقيق الخطة المسطرة، والمحافظة على استقلال المؤسسة
- الاستمرارية والبقاء في السوق
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق
- تحقيق أقصى ربح.

يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تركز عليها المؤسسة لتبيان طبيعة نشاط عملها والمهام المكلفة

کھا۔

نوضح فيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ORSIM ومن خلال إقائنا نظرة حول الهيكل التنظيمي للفرع، نلاحظ أن هناك رئيس المدير العام يتفرع إلى مديرتين (المديرية التجارية - المديرية الصناعية) وهي مقسمة إلى دوائر ومصالح إلى جانب ذلك يوجد ستة أقسام (قسم الموارد البشرية و الإمدادات، قسم البحث و التطوير، قسم مراقبة العمليات، قسم التنظيم والإعلام الآلي، قسم المشتريات، قسم المالية و المحاسبة) ونجد كل قسم متفرع إلى عدة مصالح.

```

graph TD
    A[الرئيس المدير العام] --> B[أمنية سر المكتب]
    A --> C[مساعد التدقيق]
    A --> D[مصلحة الوقفية /  
الخطافة و الأمن]
    A --> E[قسم المالية و  
المحاسبة]
    A --> F[قسم المشتريات]
    A --> G[قسم التنظيم و  
الإعلام الألي]
    A --> H[قسم مراقبة  
العمليات]
    A --> I[قسم البحث و  
التطوير]
    A --> J[المديرية  
الصناعية]
    A --> K[قسم الموارد البشرية و  
الإمدادات]
    A --> L[المديرية التجارية]

    E --> E1[مصلحة المحاسبة  
التحليلية]
    E1 --> E2[مصلحة تدوير الخزينة]
    E2 --> E3[رئيس مصلحة  
محاسب الخزينة .  
إطار مالي .]
    E3 --> E4[إطار المحاسبة العامة]
    E4 --> E5[- رئيس مصلحة  
- إطار في المحاسبة  
- محاسب]

    F --> F1[إدارة المشتريات]
    F1 --> F2[إطارات في  
المشتريات]

    G --> G1[مهندس في  
الإعلام الألي و  
تدوير الوثائق]
    G1 --> G2[إطار في شبكة  
الإعلام الألي و  
نظام  
المعلومات]

    H --> H1[- مصلحة المخبر  
- رئيس مصلحة  
المخبر و علم القياس  
- إطار في القياسات  
- تقني ساسي المراقبة  
- تقني ساسي في  
مراقبة القيرياتية و  
الكميانية]
    H1 --> H2[إستقبال]
    H2 --> H3[تقني في مراقبة  
الإستقبال]

    I --> I1[- مهندس في المناهج  
تقن ساسي في المناهج  
تسويق]

    J --> J1[إدارة الإنتاج]
    J1 --> J2[ميدان نشاط  
إستراتيجي الدعم]
    J2 --> J3[ميدان نشاط  
إستراتيجي الوب]
    J3 --> J4[ميدان النشاط  
الإستراتيجي  
المنتجات الناقصة]
    J4 --> J5[ميدان النشاط  
الإستراتيجي  
المنتجات الخاصة]

    K --> K1[إطار في الأرضيف]
    K1 --> K2[الموارد البشرية]
    K2 --> K3[مسؤول تدوير  
الموارد البشرية]
    K3 --> K4[إطارات مكلفة  
بالأجور]
    K4 --> K5[مسؤول الإمدادات]
    K5 --> K6[مسير المقرات]
    K6 --> K7[عون الإستقبال]
    K7 --> K8[أعون الصيلة]

    L --> L1[أمنية المكتب]
    L1 --> L2[مصلحة إدارة  
المبيعات]
    L2 --> L3[ممثل الشرق  
ممثل الغرب  
ممثل الوسط]
    L1 --> L4[مصلحة  
الحسابات الكبيرة]
    L4 --> L5[- رئيس  
المصلحة  
مسير المخزن  
أمين الخزن]

```

المصدر: قسم الموارد البشرية

2.5.1 تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM

تتمثل مهام أنشطة الوحدة فيما يلي:

- **مجلس الإدارة:** هو مجلس أقامته الدولة يتكون من مجموعة من الأعضاء لا ينتمون إلى الشركة ذلك من أجل الوصول إلى قرار استراتيجي.
- **رئيس المدير العام:** هو المسؤول الأول يمثل هبة المؤسسة، ومن مهامه مراقبة التسيير والإنتاج وهو المسؤول عن الميزانية وبحرص على المالية، يترأس الاجتماعات وهو يسير على تطبيق قوانين الدولة والقوانين الداخلية للمؤسسة ومن مهامه أيضا:
 - تمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات العمومية.
 - اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف نشاطات المؤسسة.
 - متابعة أهم المراحل البرنامج التطبيقي لتطوير المؤسسة والحرص على ضمان تحقيق التقدم.
 - الإشراف على جميع الأقسام والمصالح والسهر على السير الحسن للمؤسسة.
 - القيام بإبرام الصفقات التجارية وتوقيع العقود.
- **أمانة سر المكتب:** تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الوارد (هي الرسائل التي تأتي من الخارج) وتسجيل البريد الصادر (وهي القرارات التي تصدر من رئيس المدير العام)، وكذا تقوم باستقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات القسمات والمصالح وتبليغ المعلومات لها تنظيم رزنامة الاجتماعات وتنسيق مواعيد عقدها، وتسجيل كل الاتصالات الواردة للرئيس مدير العام.
- **مراقبة التسيير:** هذا المكتب له علاقة بكل الأقسام والمصالح والمديريات مهمته مراقبة الميزانية التقديرية وإعداد لوحة القيادة، وذلك لتوجيه المؤسسة، ويتحصل رئيس هذا المكتب على التقارير الشهرية حول تسيير كل قسم.
- **مساعد التدقيق:** يقوم بمراقبة المصالح إذا كان نشاطها مطابق للمعايير الدولية الموضوعة.

- **مصلحة الوقاية النظافة والأمن:** السهر على وقاية وحماية و أمن المؤسسة و مراقبة العمال من حيث ارتدائهم للملابس و الأحذية الوقائية و كذا مراقبة أجهزة المطافئ، و السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع.
- **قسمة المالية والمحاسبة:** مكلف بتسيير الأعمال المالية والمتابعة المستمرة للحسابات وإنشاء الميزانية وحسابات الاستغلال وتحديد الخسارة والربح ويحتوي على الأمانة بالإضافة إلى المصالح التالية:
 - مصلحة المحاسبة.
 - مصلحة تسيير الخزينة.
 - مصلحة المحاسبة العامة.
- **قسمة الشراءات:** تتمثل همتها في تحقيق المشتريات من مواد أولية، مواد التنظيف، تجهيزات المكتب ومستلزماته من أوراق وأقلام وذلك طبقا للبرنامج المحدد من سياسة المؤسسة وبالشروط الحسنة والموضوعية من ناحية السعر، النوعية، والكمية، بالإضافة إلى تحديد تقنيات الشراء الداخلي والخارجي وتتكون هذه القسمة من مصلحتين هما:
 - إدارة الشراءات.
 - إدارات في الشراءات.
- **قسمة التنظيم والإعلام الآلي:** يتلوى هذا القسم إدارة هندسة الإعلام الآلي وتسيير الوثائق في إطار شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل، والبحث والسرعة في التنفيذ وهذا القسم يتكون:
 - مهندس في الإعلام الآلي وتسيير الوثائق.
 - إطار في شبكة الإعلام الآلي ونظام المعلومات.
- **قسمة المراقبة والعمليات:** السهر على اختيار جودة المواد الأولية ومراقبة عملية الإنتاج، وتوجد بها ثلاث مصالح وهي:
 - ❖ **مصلحة المخبر وعلم القياس:** له رئيس مصلحة المخبر وعلم القياس خاص به يقوم بمراقبة الأدوات والمراقبة الفيزيائية والكيميائية.
 - ❖ **مصلحة الاستقبال:** يقوم بمراقبة المواد الأولية من حيث الكمية والنوعية المطلوبة والتأكد من سلامتها من العيوب.

❖ **مصلحة مراقبة النوعية:** التأكد من جودة المواد الأولية و اختيار مطابقة المنتجات للمقاييس

والمواصفات الموضوعية، و مراقبة المنتجات النهائية و مراقبة الشاحنات.

- **قسمة البحث والتطوير:** تقوم بتتبع التطورات الحاصلة في السوق في مجال اللوالب والبراغي وإعداد

تصميم وتركيب مختلف المنتجات وتحديد درجة صلاحيتها ومقاومتها.

- **المديرية الصناعية:** تسهر على إدارة شؤون الإنتاج وكذا الدوائر التابعة لها والمتمثلة في:

• **إدارة الإنتاج:** نقوم بتنسيق وتنظيم العملية الإنتاجية والربط بين مصالح هذه المديرية.

❖ ميدان نشاط استراتيجي الدعم.

❖ ميدان نشاط استراتيجي اللوالب النموذجية.

❖ ميدان نشاط استراتيجي الإتمام.

- **قسمة الموارد البشرية والإمدادات:** تدير المصالح البشرية وكل الوسائل الخاصة بالمؤسسة وتضم هذه

القسمة كل من الأمانة وإطارين (إطار قانوني مكلف بالتكوين وإطار في الأرشفة)، يقوم بمراقبة كل

الأعمال القانونية الخاصة بالأعمال ومستخدمي المؤسسة المطبقة في العمل المهني.

ورئيس الوسائل والموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي بما فيها الإطعام ونقل العمال في المهمات

بالإضافة إلى العمال، الأعوان وإطارات ورئيس الموارد البشرية وهذا القسم يضم المصالح التالية:

1. الإمداد:

- تشرف على الملفات التأمين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

- وضع القوائم للحاجيات وتسليمها للموردين لطلب المستلزمات من مكاتب الغيار.

- مراقبة تسيير المخازن المواد الأولية الموردة لتجنب نفادها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل

الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس، والتلفاكس.

- ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات ووضع

الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.

- متابعة حالات الاستهلاك وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء، وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمه للسلطة

السلمية.

- الإشراف على الإطعام ونقل العمال المكلفين بمهام.

2. الموارد البشرية:

- تشرف على تسيير شبكة المال والقيام بوضع رواتبهم ومتابعة التسيير الإداري والضرائبي لهم (صندوق الضمان الاجتماعي) وهي تضم منصبين وهما:
 - مسؤول تسيير الموارد البشرية.
 - إدارات مكلفة بالأجور.
- إدارة ملفات التكوين ومختلف فئات الأجور والسهر على مراعاة تسيير الموارد البشرية والمشاركة في الاجتماعات مع النقابة.
- ضمان الإشراف والتكفل بالمتربصين ومتابعة عملهم وكذا عقود العمل المحدد الأجل.
- إعداد مخططات التكوين للمستخدمين وضمان المتابعة للمشاركة في إعداد قوائم لمناصب العمل وضمان متابعة تطور أعمال التكوين.

3. طب العمل: تتمثل مهمته في:

- تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.
- الترقية والحفاظ على أكبر قدر ممكن من راحة العمال البدنية والعقلية.
- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن يحدث عنها حوادث أو أعراض المهنية وكلا لأضرار اللاحقة بصحتهم.

4. المديرية التجارية: تعتبر المديرية التجارية المحدد الرئيسي لكثير من الحالات نجاح أو فشل المؤسسة ولها علاقة

مباشرة مع الزبون، تتمثل مهمته في رسم سياسة تجارية متكاملة تهدف إلى:

- تعزيز وضعية المؤسسة في السوق المحلية و الخارجية.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم و النوع.
- إمكانية استيراد المادة الأولية في شروط وظروف اقتصادية مقبولة.

حيث تتكون المديرية التجارية من:

❖ أمانة المديرية: تعمل على استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية وتوجيه قرارات المدير التجاري إلى دوائر الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتصبير والاستيراد وكذا التنسيق بين المدير ورؤساء المصالح بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

❖ مصلحة إدارة المبيعات

❖ مصلحة الحسابات الكبيرة والصغيرة: تتكون من ثلاث مندوبين بحيث كل مندوب يستقبل احتياجات وانشغالات زبائن منطقة معينة: مندوب الشرق، مندوب الغرب، مندوب الوسط.

2. الإمداد في مؤسسة ORSIM

بما أن منتج اللوالب والبراغي الذي تنتجه مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ذو استهلاك واسع، فإن هذا يفرض على الوحدة البحث عن آليات توفير وإتاحة هذا المنتج إلى العميل بالكمية المناسبة والتنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ولهذا سنحاول التعرف على مدى اهتمام وحدة ORSIM على رفع وتحسين جودة الخدمات اللوجستية.

1.2 الأنشطة اللوجستية لمؤسسة ORSIM

إن مؤسسة أورسيم تمتلك أنشطة لوجستية بالإضافة إلى الوظائف الأخرى، إذ تتوفر على مختلف الأنشطة الرئيسية والمساعدة ولكن تختلف درجة اهتمامها وتركيزها على الأنشطة وسيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة داخل المؤسسة.

1.1.2 الأنشطة الرئيسية

من بين الأنشطة التي تعيرها المؤسسة اهتماما، والتي تم تناولها في الجزء النظري المتمثلة في التخزين، النقل، نظم المعلومات وخدمة العميل خاصة، سنتطرق إلى مدى أهميتها داخل المؤسسة.

1.1.1.2 خدمة العملاء:

بما أن الطلب متزايد على منتج مؤسسة أورسيم وذو استهلاك واسع في الأسواق، فإن الوحدة تسعى جاهدة الاهتمام بزبائنها والاحتكاك بهم مع تقديم منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لهذه المنتجات بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء، والذي يساهم في ولائهم للمؤسسة وإعطاء سمعة جيدة عنها في الأسواق، والذي يساعد بدوره في استقطاب زبائن جدد وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، والمؤدية إلى خلق ميزة تنافسية.

2.1.1.2 التخزين :

لقد أكد لنا مسؤول المخزون إن عملية التخزين تأتي بعد عملية الفحص والمعاينة، إذ يتم تحرير وصل المخزن.

أما بما يتعلق بترتيبها بالنسبة للصفوف فيتم تسجيلها في سجل خاص بمؤول المخزن والمعروف يسجل الاستلام، مع كتابة تاريخ وقت الاستلام والفاتورة المرفقة بوصل التوزيع المقدمة من طرف المورد ويتم تصنيف هذه المواد على أساس:

- ❖ على أساس العائلة: أي الرقم الرئيسي تتفرع منه رموز فرعية متتابعة.
- ❖ على أساس الوزن: حيث أن المواد ذات الوزن الخفيف توضع على الوقوف، أما المواد ذات الوزن الثقيل فتوضع على الأرض مع اتحاد مساحات الشاعرة وهذا لتسهيل عملية التنقل.
- ❖ على أساس المواد الأولية التي توضع في الأكياس: يحتوي المخزن على المواد الأولية لعملية الإنتاج كالأكياس الفارغة ذات 50 و 20 كلغ و الصناديق الخشبية و هذه المواد وضعت في المخزن قريب من منطقة الإنتاج و هذا لحركتها بصفة دائمة و لتسهيل عملية التنقل من المخزن إلى الوحدة، هنا تستخدم طريقة FIFO (الوارد أولاً الصادر أولاً) وهذا تفاديا للتلف المتوقع لهذه المواد وتتمثل أهداف التخزين في:
- ❖ ضمان تدفق المواد.

❖ تحقيق المنفعة الزمنية.

❖ استقبال وإصدار السلع الجاهزة حسب الطلب.

❖ استلام وتخزين النفايات انتظارا للتصرف بها.

❖ التقليل من التقادم.

3.1.1.2 النقل:

أصبحت مؤسسة ORSIM تعتمد في عملية نقل منتوجاتها إلى الزبون على شاحنات مشاعرة وهذا نتيجة لعدم توفرها على شاحنات ووسائل خاصة بها لنقل المنتجات ويعود السبب لما تعرضت له في السنوات الماضية وبالتحديد أثناء العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر آنذاك، فكان لهذه الأخيرة أثر كبير على مؤسسة ORSIM من خسائر مادية والمتمثلة في حرق كل الشاحنات التي كانت تستخدمها في نقل منتوجاتها.

فحاليا مؤسسة أورسيم مقيمة اتفاقية متعاقد عليها مع أحد العمال لتلبية طلبيات المؤسسة عند الحاجة حيث تعتمد المؤسسة على شاحنات كبيرة الحجم صالحة لنقل منتوجاتها، عندما تكون لديها طلبيات كبيرة على المنتج من قبل الزبون، تقوم المؤسسة بتجهيزه وبعد ذلك تتصل بالعامل المتعاقد معه بغية توصيل المنتج إلى الزبون في الوقت المناسب مع العلم أن هناك نوعين من الشاحنات الكبيرة الحجم التي تستخدمها الوحدة وهي: 10 طن و 20 طن.

4.1.1.2 نظم المعلومات:

نظرا لحرص المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية و تحقيق أهدافها المبتغاة، اضطرت الوحدة إلى التفكير في ضرورة استخدام نظام المعلومات داخل مصالحها، إذ تتوفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي و شبكة الانترنت حيث تستغلها حسب احتياجاتها فهي توجد مثلا في الإدارة العامة، دائرة التموين وتستعملها في العديد من النشاطات كالاتصال بالزبائن والموردين والرد إن وسيلة الاتصال المعتمدة عليها داخل المؤسسة هي الهاتف المحمول الداخلي والشبكة الداخلية "intranet" وخارجيا نجد الفاكس وشبكة الانترنت، فحيازة المؤسسة للمعلومات الضرورية عن بيئتها الداخلية و الخارجية وفي الوقت المناسب والتي من خلالها نستطيع :

- اتخاذ القرار الصائب في إحداث تغيير ملائم.
 - خلق وتفعيل الإبداع في المنتجات.
 - الاهتمام بالزبائن مع جذب زبائن جدد.
 - جمع مختلف المعلومات التي تخص الموردين، التطور التكنولوجي، القوانين، والسياسات الحكومية.
- وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين ويمكن الحفاظ عليها لمدة أطول بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

2.1.2 أنشطة الإمداد الداعمة.

بعد التطرق للأنشطة الرئيسية التي تتوفر عليها الوحدة يمكن الانتقال إلى الأنشطة الداعمة للوجستيك والتي تتمثل في وظيفة التنبؤ بالطلب، وظيفة الشراء، وظيفة المناولة، وظيفة التعبئة والتغليف.

1.2.1.2 التنبؤ بالطلب:

باعتبار المؤسسة تباع كل ما تنتجه، فهي تقوم من خلال نهاية كل سنة بدراسة التنبؤ بالطلب فيما يخص المنتجات، فهي تركز مجمل اهتمامها على الإنتاج، ومحاولة إشباع أكبر قدر ممكن من الاحتياجات وذلك نظرا لكون الطلب كبيرا على هذه المادة الاستهلاكية، فالمؤسسة تقوم بعمليات التنبؤ وتكتفي بتحقيق معدلات إنتاج عالية لتغطية المستطاع من الطلب، أي أنها تركز على جهود الإنتاج وتشغيل المبيعات وفق برمجة التوزيع المحدد من قبل المديرية العامة وتقديرا لحصة كل عميل على أساس الكمية التي يطلبها.

2.2.1.2 وظيفة الشراء:

أصبحت مؤسسة ORSIM مؤسسة مستقلة أي أصبحت تعتمد اعتمادا كليا على نفسها بعدما كانت تابعة لإدارة الشراء التي كانت تتولاها سابقا والتي كان مقرها بسطيف، حيث أصبحت حاليا تابعة لفرع AGM موجودة حاليا في الجزائر العاصمة فهي شركة مختصة في الميكانيك.

في بعض الحالات تقوم مصلحة الشراء بشراء كميات قليلة وفق سعر معقول، وقد أكد أن المؤسسة تتلقى الكميات المشتراة مباشرة من مصلحة الشراء AGM ، إذ يتم ذلك من خلال توكيل مهمة الشراء بالمورد حيث يقوم هذا الأخير باستلام المبلغ عن طريق شيك محرر من قبل الشراء AGM بالجزائر العاصمة.

وتعتبر وظيفة الشراء من الوظائف الحيوية بالنسبة للمؤسسة حيث لها أهمية كبيرة تكمن فيما يلي:

- ✓ تزويد المؤسسة بالمادة الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- ✓ ضمان سيورة العملية الإنتاجية.
- ✓ اقتناء المادة الأولية بالجودة والنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ✓ شراء مستلزمات من قطع غيار لضمان الاحتياطات في حالة الأعطال.
- ✓ توفير التجهيزات الخاصة بالمكاتب من لائق ومستلزمات مكتبية.

3.2.1.2 التعبئة والتغليف:

تم عملية التعبئة والتغليف المنتج في مؤسسة أورسيم حسب كل نوع من المنتج، حيث تقوم المؤسسة بتصنيع له تعبئة وتغليف خاص به، فالمنتجات الصلبة غير قابلة للتلف توضع في أكياس بلاستيكية أما المنتجات التي تكون قابلة للتلف أثناء الكوارث الطبيعية التي تتعرض لها أثناء عملية النقل فلها تعبئة وتغليف خاصة بها أي توضع في صناديق خاصة بها تحميها وتقيها من التلف.

في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتغليف المنتجات حسب طلبات الزبون.

4.2.1.2 المناولة:

المناولة في المؤسسة آلية وهذا عبر كامل خط الإنتاج ابتداء من عملية تصنيع المواد الأولية إلى غاية وضع المنتج في الأماكن المخصص لها، كما نجد مناولة المواد في المخازن التي تتم عبر الرافعات الكهربائية، الرفع، وهذا من أجل تسهيل حركة إدخال وإخراج المواد المشتراة، كما نجد عند خروج المنتج في الأكياس توضع هذه الأكياس باستعمال أدوات المناولة المتوفرة بشكل واسع بالمؤسسة، وعند الطلب عليها تستخدم وسائل خاصة أيضا لشحنها بوسائل النقل.

2.2 دور أنشطة الإمداد في تحسين أداء مؤسسة ORSIM

بعد تحليل الأنشطة اللوجستية التي تمثل مدخلات النظام بالمؤسسة ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بها، سيتم الانتقال إلى معرفة هل هذه الأنشطة تقوم بالتأثير على تنافسية المؤسسة بالسلب أو الإيجاب.

1.2.2 تأثير الأنشطة اللوجستية الرئيسية على الميزة التنافسية.

1.1.2.2 تأثير خدمة التخزين على الميزة التنافسية:

تؤثر عملية التخزين بصورة جيدة على الميزة التنافسية، لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد. عدم التلف المنتج، لكنها لا تستخدم أي نوع من طرف مراقبة المخزون لأن الوحدة تنتج على حسب الطلب.

2.1.2.2 تأثير خدمة النقل على الميزة التنافسية:

يتبين لنا أن خدمة النقل تساهم بشكل إيجابي من جهة المؤسسة وذلك بضمان النقل وملائمة العديد من المنتج أثناء التوزيع وهذا ما يكسب رضا العميل مما يؤدي إلى دعم تنافسية المؤسسة، ومن جهة ثانية المركبات المخصصة لذلك، سواء من جانب المنتج الرئيسي أو المنتج الثانوي، مع ضمان عدم تلف عادة ما تلحق عملية النقل بالمؤسسة التأخر في توصيل المنتجات إلى زبائنها في الوقت المحدد وهذا في الحالات الطارئة و ذلك بسبب استئجار الشاحنات المتعامل معها و هذا ما يعرقل عملية النقل.

3.1.2.2 تأثير خدمة العميل على الميزة التنافسية:

ما يمكن الحديث عنه حول خدمة العميل للوحدة و أثرها على الميزة التنافسية، أنه يرقى إلى المستوى المطلوب ، لأن الوحدة تهتم بتحسين العلاقة مع زبائنها و تحاول الاحتكاك بهم لمعرفة آرائهم و أذواقهم مع كسب وفائهم كما تضع رقمان هاتفيان تحت تصرفهم و بريد الكتروني للاتصال و الاستفسار في أي وقت، كما تحرص على التقرب من زبائنها لكسب رضائهم و ولائهم من خلال عرض منتجات مميزة و بأسعار تنافسية مع ضمان النقل بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء و كل هذا من أجل إعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة في السوق و محاولة استقطاب زبائن جدد لزيادة أرباحها.

4.1.2.2 تأثير نظم المعلومات على الميزة التنافسية:

بعد أن تم التشخيص لخدمة نظم المعلومات بالوحدة يتضح اهتمام المؤسسة وحرصها بتوفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيعتها التنافسية، وأن مساهمة النظام في تحصيل المعلومات اللازمة للمؤسسة وتسييرها حسب احتياجاتهم، ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب يساعد الوحدة في اتخاذ القرار الملائم.

2.2.2 تأثير الأنشطة اللوجستية الداعمة على الميزة التنافسية.

1.2.2.2 تأثير خدمة التنبؤ بالطلب على الميزة التنافسية:

وما سبق القول إن المؤسسة تقوم بإنتاج على حسب الطلبات وعليه فإن خدمة التنبؤ لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ففي حالة دخول منافسين يوفرون الجودة نفسها أو أحسن منها للعميل في المستقبل سيؤثر سلبا على معدل الإنتاج للشركة وبالتالي جودة المنتج، فاهتمام الوحدة بهذه الوظيفة يضمن منتجاتها وحيازة عملائها أيضا.

2.2.2.2 تأثير خدمة الشراء على الميزة التنافسية:

بعد الاطلاع على الطريقة التي يتم بها الحصول على المادة الأولية داخل الوحدة، يتبين لنا بأن خدمة الشراء لا تساهم في تنافسية الوحدة بالشكل المثالي، وهذا لأن المديرية هي التي تفرض على المؤسسة مورديها للمادة الأولية وهذا يؤثر على المؤسسة من حيث التكاليف وسعر المنتج.

3.2.2.2 تأثير خدمة التعبئة والتغليف على الميزة التنافسية:

إن هذه الخدمة تدعم الميزة التنافسية للوحدة، وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة التي تساعد على حماية المنتج من التلف والبطاقات التي تعبر عن الوحدة والمنتج، ويكون ذلك بالنوع المناسب والتكلفة المناسبة كذلك.

4.2.2.2 تأثير خدمة المناولة على الميزة التنافسية:

تعتبر المناولة مدعماً للميزة التنافسية وذلك بامتلاك واستخدام المؤسسة لوسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية، ما يعني عدم حدوث القطاع في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع بمعنى أن هذا الجانب يساهم بالقدر المطلوب في الميزة التنافسية للمؤسسة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في الفصل الثاني ، يمكن القول بأن مؤسسة صناعات الميكانيكية ولواحقها المنافسين الأقوياء لبقية المؤسسات التي تنشط في نفس المجال لأن المؤسسة تعتمد على تقنيات حديثة ORSIM هي مؤسسة تمتلك مكانة جيدة في السوق واحتلالها لهذا المنصب يؤهلها لأن تكون من في اللوجستيك كما تكسب نقاط قوة يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية وذلك باعتماد المؤسسة على الخبرة الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظراً لقدم نشأتها.

أما بالنسبة للأنشطة اللوجستية فهي لا ترقى إلى المستوى المطلوب فمثلاً الأنشطة التابعة إلى التموين لا تساهم في خفض التكاليف نظراً لعدم تعدد الموردين وتعطل الآلات، والأنشطة التابعة للإنتاج فهي تقدم منتوجات ذات جودة عالية إلى العميل، وهذا ما أدى إلى الطلب المتزايد على منتوجاتها.

وفي الأخير تستطيع القول إن اعتماد المؤسسة لنظام اللوجستيك بشكل سليم يحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين في السوق وهذا ما تحاول الحفاظ عليه فعلاً مؤسسة صناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM وادي رهيو.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تم إعداد هذه الدراسة لإبراز دور الإمداد في المؤسسة والتعرف على تحدياته، نظرا للمكانة التي يحتلها الإمداد، ورغبة في التعمق في الموضوع وتوضيح أهميته ومعرفة مكانته في المؤسسة الجزائرية، كمحاولة لربط الكتابات النظرية التي صيغت حول موضوع الإمداد مع ما هو موجود حقيقة في الواقع، ومن جهة أخرى معالجة مشكلة أساسية تتمثل في دور الإمداد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحدياته في ظل التطورات الحاصلة نتيجة للبيئة الديناميكية التي تعيش فيها المؤسسة.

وبعد البحث والجمع للمفاهيم والمعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الإمداد بصفة عامة والإمداد في المؤسسة بصفة خاصة، تم التعرف على المفاهيم الأساسية للإمداد انطلاقا من ماهيته ومراحل تطوره، أهميته وأهدافه وصولا إلى سلسلة الإمداد، سلسلة القيمة، سلسلة الطلب والعلاقة التي تجمعهم بالإمداد ثم الانتقال إلى توضيح مكانة ومركز الإمداد في المؤسسة مع التفصيل في أنشطته ودورها الاستراتيجي فيها، ليتم بعد ذلك محاولة إسقاط هذه الجوانب النظرية على أرض الواقع وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM الكائن مقرها بوادي رهيو بولاية غليزان.

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة تبين أنه لا وجود للإمداد كوظيفة ضمن المؤسسة لكن يظهر الإمداد فيها من خلال أنشطته هذه الأخيرة بدورها تبين أنها ليست في المستوى المطلوب مقارنة بحجم المؤسسة ونشاطها الذي يعتبر من الأنشطة الحساسة في الجزائر. وتقييما للفرضيات المضاعفة نذكر ما يلي:

وتقييما للفرضيات المضاعفة نذكر ما يلي:

بالنسبة لفرضية للإمداد دور كبير ومؤثر في المؤسسة وفرضية للإمداد مكانة في المؤسسة حيث يعتبر مركز وظائفها وفرضية أنشطة الإمداد واستراتيجيات الإمداد لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة تم تأكيدها نظريا من خلال المعلومات المذكورة في الجانب النظري.

ومن أهم النتائج المستخلصة من البحث نذكر ما يلي:

❖ تبرز أهمية الإمداد من خلال تطبيق تحقيق رغبات العميل في الوقت المناسب بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وبأقل التكاليف.

❖ الهدف الأساسي للإمداد هو تخفيض التكاليف لكن عدم دراسة واستغلال الأنشطة الإمدادية بالطريقة الصحيحة يسبب ارتفاع التكاليف وبالتالي عدم تحقيق أهداف الإمداد.

- ❖ بالرغم من قدم موضوع الإمداد إلا أنه لا توجد جهود ترمي إلى خلق وظيفة للإمداد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ❖ يوجد اختلاف بين الخبراء حول المقارنة بين الإمداد وسلسلة الإمداد حيث يعتبر الفريق الأول من الخبراء أن الإمداد هو سلسلة الإمداد بينما الفريق الثاني يقول أن سلسلة الإمداد أشمل حيث أن الإمداد هو جزء منها.
- ❖ أما أهم التوصيات التي يمكن أن نوصي بها :
- ❖ الاهتمام بالإمداد وإعطائه مكانة في إدارة المخصصة.
- ❖ مواكبة التطورات الحاصلة وكل ما هو جديد في مجال الإمداد وسلاسل الإمداد.
- ❖ التكوين في مجال الإمداد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

1. المؤلفات

- أحمد الحجازي عبد علي. (2000). اللوجستيك كبديل للميزة النسبية. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- تركي دهمان البرازي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على المنظمة — دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية- كلية الأعمال. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الرحمن إدريس ثابت. (2003). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد و التوزيع المادي. مصر: الدار الجامعية.
- فريد نحال، و جلال العيد مصطفى. (2002). إدارة الإمداد. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- محمد حسان. (2009). إدارة الإمداد و التوزيع. مصر: الدار الجامعية .
- مركز معلومات غرفة الشرقية. (2008). نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، غرفة الشرقية.

2. المقالات

- إلياس بن سبع، و مصطفى بلمقدم. (2017). وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد. مجلة البحوث الاقتصادية و الإدارية، المجلد 01، العدد 02، ص ص 89-109.
- بختة بطاهر. (2019). إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا، الصين، تايلاند، الهند، ماليزيا. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، ص ص 22-39.
- خطيب سيدي محمد بومدين. (2018). انعكاسات تطبيق وإدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان. مجلة المغرب للاقتصاد و الإدارة، المجلد 04، العدد 02، ص ص 67-79.
- سارة بوعدلة، و خديجة بن طيب هديات. (2021). قدرات وتحديات اللوجستيك ودوره في عملية التبادل التجاري الدولي- دراسة حالة ميناء الغزوات خلال الفترة 2011-2019. مجلة المالية و الأسواق، المجلد 08، العدد 01، ص ص 246-265.

- سلوى عربية، و مراد زايد. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص 775-797.
- سليمان بلعور، و عبد القادر قطيب. (2016). العوامل المؤثرة في سياسة تقييم المخزون، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية. مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، ص 262-343.
- عمر أقاسم. (2010). آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 5، 91-103.
- عمر أقاسم، و نسيمه لعرج. (2015). دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 9، العدد 2، ص 197-214.
- فاطمة الزهراء حشروف، بن شيهة صحراوي، و محمد كمالي. (2017). إستراتيجية الإمداد في العمليات التجارية الدولية. مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، ص 160-181.
- محمد الأمين مكاوي. (2019). للوجستيك وتحديات التنافسية الدولية - حالة الجزائر - . مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد 01، ص 521-541.
- محمد تريش، ماجد بوحاجب، و كريمة مزوار. (2020). أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية - دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغتية. مجلة نوريموس الأكاديمية، المجلد 01، العدد 01، ص 64-95.
- موسى بن البار، و حسام مقران. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، دراسة حالة مؤسسة لافراج بالمسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 40، العدد 02، ص 41-56.
- نسيمه لعرج مجاهد، و مصطفى طويطي. (2011). دور الإمداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الإنتاجية. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 02، ص 221-236.
- نوال صياد، و صبري مقيمح. (2019). أثر الإمداد العكسي على نظام المعلومات التسويقية مؤسسة كوكاكولا سكيكدة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، ص 510-527.

- نور الهدى بوهنتالة. (2019). فعالية ميزة الإمداد واستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019، ص 107-128.

3. المداخلات

- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2007). المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل اللوجستيات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 439.

4. مواقع الأنترنت

- تاريخ الاسترداد 24 أبريل، 2023، من supply chain risk management
<https://zipordering.com/ar/supply-chain-risk-management.html>

5. المذكرات والرسائل العلمية

- إلياس بن سبع. (2019). استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل. دراسة حالة شركة نفطال تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات. جامعة تلمسان.
- تركي دهمان البرازي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على المنظمة — دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية — كلية الأعمال. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- جمال الدين بوخالفه. (2011). تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائري، دراسة حالة مصنع الإسمنت — عين التوتة — مذكرة ماستر، تخصص النقل و الإمداد . جامعة باتنة.
- حياة رصاع. (2019). دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية. دراسة مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة وهران 2.
- عزوز منير. (2018). أثر فاعلية سلسلة التوريد على العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية — دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية — أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات. جامعة المسيلة.
- فاتح حواس. (2011). النقل و الإمداد — دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR ، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد . جامعة باتنة.
- كريمة كندري. (2010). دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة — دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد النقل و الإمداد. جامعة باتنة.

- مخفي حقيقي. (2018). الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد، في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لشركة كوندور- مذكرة ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية . جامعة مستغانم.
- مراد مرمي. (2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة CHAILI Profiplast سطيف. جامعة سطيف.
- هوارى عباس. (2018). دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إمداد ونقل دولي . جامعة مستغانم.
- يعقوب حريز. (2011). دراسة مؤشرات المواصلات في شبكات النقل، تحليل كمي ونوعي لشبكة مدينة باتنة- دراسة حالة شبكة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد النقل و الإمداد. جامعة باتنة.

6. مراجع باللغة الأجنبية

- 3 Wei Zhang و Xiang Wu .(2013). The Importance of Supply Chain Management .International Journal of Business and Social Science, 4(16)