

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان:

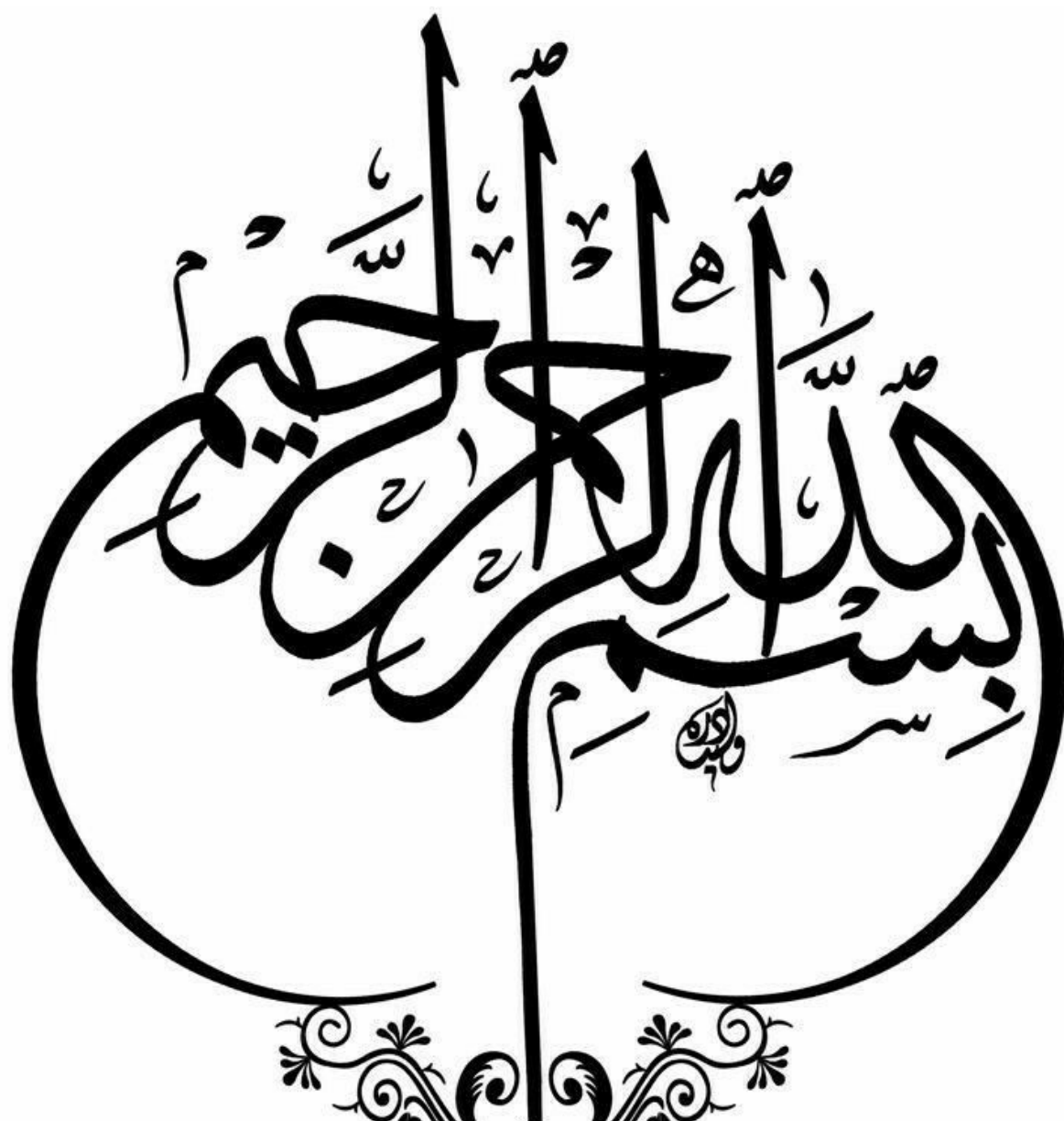
فعالية وظيفة الامداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة شركة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية
والتجهيز (DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA)

تحت إشراف :
د.نادي جمال

من إعداد الطالبين:
➤ قاسمي حنان
➤ مرزوق لونيس

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	ياسين قراد
مناقشا	جامعة البويرة	محمد مسلم
مشرفا	جامعة البويرة	نادي جمال



الشكر والإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا

أما بعد

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله

وإلى أخواني

إلى أساتذتي الكرام الأستاذ نادي جمال

و تحية خاصة للزميلة مسلم هاجر والموظفين في المؤسسة محل الدراسة

وعلى وجه الخصوص جميلة والأستاذ مرزوق حميد وحميد مقداد

أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج

قائمة المحتويات

العناوين	الصفحة
البسمة	
الشكر والإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال و الجداول و الملحقات	
مقدمة	4- 4
الفصل الأول: وظيفة الإمداد	1
المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة الإمداد	3
المطلب الأول: مفهوم وظيفة الإمداد	3
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الإمداد	5
المطلب الثالث: وظائف وأنشطة الإمداد	8
المبحث الثاني: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة	14
المطلب الأول: مساهمة وظيفة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة	14
المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء الإمداد	17
المطلب الثالث: استراتيجيات الإمداد المتبعة في المؤسسة	19
المبحث الثالث: مخاطر وظيفة الإمداد في المؤسسة وكيفية التصدي لها	21
المطلب الأول: أكبر المخاطر التي تواجه وظيفة الإمداد	22
المطلب الثاني: إدارة المخاطر وخطواتها	24
المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر	27
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	30
المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية	32
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها	32
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية	34
المطلب الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية	35
المبحث الثاني: البيئة التنافسية في المؤسسة	40
المطلب الأول: بيئة المؤسسة وإستراتيجيات التنافس	41
المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها	44
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والمحافظة عليها	47
المبحث الثالث: نموذج SWOT – PORTER والميزة التنافسية	49
المطلب الأول: القوة التنافسية الخمسة ل PORTER	49
المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية	52

54	المطلب الثالث: نموذج SWOT والميزة التنافسية
	الفصل الثالثة: دراسة حالة مؤسسة DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضارية والتجهيز
63	المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضارية والتجهيز
67	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضارية والتجهيز
68	المبحث الثاني: عرض،تحليل وتفسير نتائج الدراسة
68	المطلب الأول:الأسئلة المطروحة في المقابلة و الأجوبة عليها
70	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
73	خاتمة
75	المصادر و المراجع
80	الملخص

قائمة المحتويات

الصفحة	رقم الأشكال و العنوين
10	الشكل رقم: (1-1) : وظائف الإمداد الأساسية و المساعدة
11	الشكل رقم: (2-1) : مخطط لعناصر خدمات العملاء
21	الشكل رقم: (3-1): تدفق تخطيط الإمداد
36	الشكل رقم: (1-2):دورة حياة الميزة التنافسية
40	الشكل رقم (2-2): أبعاد الميزة التنافسية حسب منظورات عدد من الباحثين
47	الشكل رقم: (3-2): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
50	الشكل رقم: (4-2): قوى التنافس الخمس لPORTER
53	الشكل رقم (5-2): سلسلة القيمة
55	الشكل رقم(6-2): تحليل SWOT
58	الشكل رقم(7-2): مصفوفة SWOT
65	الشكل رقم(1-3): الهيكل التنظيمي (م.أ.ك.ه.ح.ت)DIVINDUS

مقدمة

مقدمة

تلعب أنشطة الامداد والتوزيع دوراً هاماً في اقتصاديات الدول ، نظراً لوجود التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية بين الدول و غيرها من الأمور والثورة الحقيقية التي يعيشها العالم اليوم في مجال الخدمات الاستهلاكية. الريادة في المنظمات التي تقدم الآلاف من السلع والخدمات الجديدة وتحاول إيصالها إلى كل مستهلك حول العالم. وتؤدي هذه العوامل إلى زيادة تبادل السلع والخدمات بين الدول المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الأنشطة التوريد والتوزيع على المستوى الوطني والخصت دراسة حديثة في هذا المجال إلى أنه كلما زادت المنظمات على المستوى الوطني من تحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية كلما كان لها تأثير إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل الميزان التجاري وزيادة قدرة هذه الدول

على نقل احتياجاتها، ويتم تصدير المنتجات إلى بلدان أخرى.

من هنا جاءت الأهمية العظمى الدورة الإمداد الذي أصبح بمثابة حلقة الربط التي تصل بن مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق حيث يلاحظ أن الامداد يمتص نحو 30% من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر الجد مهمة في خدمة العميل وتلبية طلباته بسرعة وكفاءة جد عالية كما يعتبر أحد العوامل الحيوية في الإستراتيجية التنافسية للمنظمات وتغير إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية، فهي تمثل جزء من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالسويق الإنتاج المحاسبة المشتريات النقل .

ويعتبر الإمداد الشبكة الأكثر تفاعلا مع بيئة المؤسسة الداخلية و ايضا الخارجية، وتلعب دورا مهما في تطوير أداء و عمل المؤسسة بحيث يمثل نجاحها أو فشلها، وبما أن تفاعل المؤسسة مع البيئة يعتبر شرطا أساسيا لوجودها تبدأ شبكة الإمداد بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائيا ويستغني عنها المستهلك، وتعمل تصميم المنتج. توريد الحاجات والتخطيط والتنبؤ الإنتاج والتوزيع والانجاز وخدمة ما بعد البيع.

بدأ علماء الإدارة مؤخراً في تحويل انتباههم إلى الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل أفضل من منافسيها، وهو مفهوم يعرف بالميزة التنافسية المستدامة مشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق مكانة مفصلة في أذهان عملائها و زبائنها بتكلفة أقل من منافسيها، بحيث يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال،

فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الأهم الذي يقدم فرصة جوهرية للشركة لكي تتمكن من تحقيق ربحية متواصلة ومتربطة مقارنة بمنافسيها في الساحة، بحيث يتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة جوهرية يكون معها العميل مستعداً لدفع سعر أعلى أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.

في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حشمية هي ضرورة بناء مركز عناصي متميز، لأن المناضلة الكوبية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافية وإلا الزوال، وأصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداء الأساسية البقاء المنظمات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على المدى الزمني طويل.

بحيث أصبح الاهتمام بمراقبة التغيرات في البيئة والتفكير في طرق الاستجابة تحدياً مهماً لمنظمات الأعمال، بغض النظر عن حجم الشركة، حيث تبحث عن طرق استغلال التغيرات في البيئة لتحقيق النجاح والتميز الفرص التسويقية التي توفر للشركة مزايا تفصيلية عن المؤسسات المنافسة لها، ومنها تمكنها من تحويل هذه الفرص إلى قيمة حقيقية، عكس في الزيادات طويلة المدى في حصتها السوقية وأرباحها. وذلك من خلال امتلاك ميزة محددة يصعب على المنافسين تقليدها.

وربما تفوق الشركة في ميزة تنافسية معينة يجعلها في وضع أفضل للاستفادة من هذه الفرص.

و ايضا تصبح المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ليس فقط من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار معقولة، ولكن أيضا من خلال طرح هذه المنتجات وتوصيلها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتناسب مع الطلب على الزبون. بحيث تعرض متطلبات القدرة التنافسية على المنظمات إعادة التفكير في بناء أنظمتها والتركيز على العمليات الموجهة نحو العملاء لضمان مكانتها المتفوقة في السوق، وخاصة إنشاء نظام توريد فعال، حيث أن الامداد هو وسيلة الاتصال الرئيسية للمنظمة الاتصال مع محيطه وتحقيق القدرة على الوصول إلى العملاء وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم. لأن تقديم منتج بجودة عالية وبسعر مناسب قد لا يعني هيء بالنسبة للزبون إذا لم يقدم له في الوقت والمكان المناسبين.

○ إشكالية البحث:

المعالجة الموضوع ارتأينا طرح الاشكالية التالية:

ما مدى فعالية وظيفة الامداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

في هذا السياق تتفرع جملة من التسولات الفرعية التي تتمثل في:

ما هي مكانة وظيفة الإمداد في المؤسسة الاقتصادية ؟

ما هي دوافع المؤسسة في تحسين الميزة التنافسية؟

ما هو دور وظيفة الإمداد في تحقيق أهداف النمو و التوسع في المؤسسة محل الدراسة؟

○ فرضيات البحث:

ان الادراك والوعي بأهمية الإمداد يعتبر احد العوامل الحيوية في استراتيجيات المنافسة المؤسسة. دوافع المؤسسة في تحسين الميزة التنافسية قد تشمل الرغبة في زيادة الحصة السوقية، وتحقيق المزيد من الأرباح والتفوق على المنافسين في السوق وتعزيز سمعة العلامة التجارية، وتلبية إحتياجات السوق بشكل أفضل.

يشمل دور وظيفة الإمداد في تحقيق أهداف النمو و التوسع في المؤسسة توفير الموارد بأفضل جودة و أقل تكلفة، و ضمان توفر المواد بشكل مستمر و فعال، و تطوير علاقات مع الموردين لضمان توافر المواد بأسعار تنافسية و في الوقت المناسب، و تقديم الدعم لأقسام أخرى لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

○ أهداف البحث:

محاولة الالمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بوظيفة الامداد و استراتيجيات المتبعة.

التعرف على انواع المخاطر التي تواجه وظيفة الامداد و كيفية ادارتها.

التعرف على مختلف المفاهيم حول الميزة التنافسية وليس بدائها .

تسليط الضوء على نموذج swot porter و علاقتهم بالميزة التنافسية.

توضيح العلاقة بين وظيفة الامداد و الميزة التنافسية.

محاولة الاجابة على الاشكالية المدروسة من خلال دراسة نظرية وتطبيقية .

○ دوافع اختيار الموضوع:

الموضوع يدخل ضمن اطار التخصص مالية وتجارة دولية .

الدور الهام الذي تحتله وظيفة الامداد في جميع المؤسسات و القطاعات.

ميول الباحث إلى دراسة موضوع وظيفة الامداد و الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

○ صعوبة الدراسة:

قلة المراجع المتعلقة بالموضوع في مكتبتنا.

○ المنهج المستخدم:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى مفاهيم وظيفة الامداد و الميزة التنافسية وكذا تحليلي إستنادا للبيانات والمعلومات المجمعة.

○ دراسات سابقة:

I. الدراسة الأولى: سميرة جرجاوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على مدى تأثير إدارة سلاسل الإمداد قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسة الأخرى، مع دراسة حالة للمؤسسة أوماش وملبنة أميرة حليب، حيث تم الاهتمام على المنهج التحليل الوصفي وذلك بالوصف الدقيق والفصل لمجموعة من ظواهر التي تم دراستها على المستوى النظري.

II. الدراسة الثانية: جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مصنع الإسمنت - عين التوتة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الفرع اقتصاد وتسيير الخدمات، تخصص إقتصاد النقل و الإمداد، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، دورة 2010-2011

هدف هذه الدراسة إلى مدى تطور وظيفة الإمداد، وفهم التشخيص الإعدادي التشخيص الإمداد للمؤسسة. الاعتماد على المنهج الوصف التحليلي بتجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد سعى الباحث إلى الوصول إلى امثل طريق للجمع بين الإمداد والفسية في المؤسسة الاقتصادية.

III. الدراسة الثالثة: العكري محمد ، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة ملينة الاخوة بن عولة مازونة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي،كلية العلوم إاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2016،

إعتمد الباحث على أسلوب جمع المعلومات النظرية التي تم الوصول إليها من مجموعة من الكتب وآلات الجامعية التي تعود إلى اللغة العربية والفرنسية بهدف الوصول إلى ما تمت كتابته في موضوع البحث.

IV. الدراسة الرابعة: لكل حسين مهدي ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

يتخل لهذا الموضوع مجموعة من دراسة متاولا سابقا حول الاستراتيجية التنافسية وأيضا موضوع ميزة تنافسية، كذلك من خلال التركيز على عدة زوايا في الدراسة، وذلك بإحاطة المواضيع السابقة بمجموعة من المفاهيم المتنوعة التي لها علاقة بال ياقة التنافسية.

ركز الباحث على دراسة مدى ترابط العلاقة بين استراتيجية التنافسية والميزة تنافسية.

○ هيكل الدراسة:

لاثرء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بحيث:

تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول وظيفة الامداد و مدى مساهمتها في خلق القيمة و الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة وكذا قمنا بدراسة المخاطر التي تواجه وظيفة الامداد و كيفية التصدي لها.

أما الفصل الثاني فيتطرق لموضوع الميزة التنافسية والتعرف على ابعادها في المؤسسة، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ومختلف المقاربات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية وكذلك دراسة سلسلة القيمة و نموذجي بورتر وسوات وعلاقتهم بالميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فقد قسمناه الى مبحثين، المبحث الاول كان عبارة عن تقديم لمؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضارية والتجهيز تماولنا فيه نشأة المؤسسة وتعريفها واهم اهدافها وكذا هيكلها التنظيمية. أمافي المبحث الثاني فقد لجأنا فيه الى أسلوب المقابلة مع مدير قسم الامداد في المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة حول موضوعنا وقمنا بدورنا بتحليل الاجوبة للتوصل الى نتائج دراستنا.

الفصل الأول:

وظيفة الإمداد

تمهيد:

اعتبر الإمداد من المصطلحات العسكرية في أول ظهور له في الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش تستخدمه لتمويل والدعم المستلزمات الحربية في سبيل نقل العتاد والجنود والمؤمن من المسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميدان معركة في مواقع متعددة بتنسيق جيد و محترف.

نظرا لما قدمه الإمداد في الحرب العالمية الثانية من وظائف فقد توجهت إليه أصابع البحث من طرف عدة علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال إلى أن يصل هذا المصطلح إلى مجالات الاقتصاد والآن يعرف بأنه فن من فنون الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير تحت هدف توفير الأشياء المناسبة الكميات المناسبة في المكان والزمان المناسبين وبتكلفة مثالية.

من المعروف أن لكل ابتكار جديد مشاكله، ولو وظيفة الإمداد مشاكل خاصة بها حيث يتم إدارة هذه المخاطر من جهة مختصة بإدارة المخاطر.

وسنت تناول في هذا الفصل المباحث التالية :

1. المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة الإمداد.
2. المبحث الثاني : مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة.
3. المبحث الثالث : مخاطر وظيفة الإمداد في المؤسسة وكيفية التصدي لها.

المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة الإمداد

وظيفة الإمداد هي جزء حيوي من عمليات أي مؤسسة إقتصادية، حيث تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتأمين المواد الأولية والسلع اللازمة لتصنيع المنتجات أو توفير الخدمات. هذه الوظيفة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث الكفاءة، تكلفة الإنتاج، وجودة العروض النهائية. تتضمن وظيفة الإمداد عدة عناصر أساسية تشمل التوريد، الشراء، النقل، التخزين، وإدارة المخزون، بالإضافة إلى التعامل مع الموردين وتطوير العلاقات الاستراتيجية معهم.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الإمداد

أولاً: مفهوم وظيفة الإمداد

التعريف 1: يعرف مجلس إدارة الأعمال لوجستيك بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962 الإمداد على أنه تلك العملية والتي تختص بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على التدفق والتخزين الكف والفعال للمواد الخام وسيطة التي تصل إلى حالتها النهائية الجاهزة للاستهلاك وأيضاً مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تلبية احتياجات الزبائن.¹

التعريف 2: تعد وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.²

¹ عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ب.ط، 2006، ص 20.

² عبد الرحمن إدريس، ذكر في مرجع سابق، ص 20.

التعريف 3: وظيفة الإمداد هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تعد وظيفة مستمرة التخطيط للإمداد بالخصوص عمليات الإقتناء من الأسواق وتنظيم قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى القيام بالأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للإستلام.¹

التعريف 4: وهناك من يعرف الإمداد بنظام إدارة التحريك أو تدفق مستلزمات الإنتاج والموارد وتتدفق منتجات تامة الصنع من المنتج إلى المستهلك النهائي ومن هذا التعريف نستخلص أن نشاط البيع أو أي نشاط تقوم به المؤسسة هو تكامل وتخطيط في وظيفة الإمداد. فلا تقتصر وظيفة الإمداد على توفير وتسويق المنتج فقط ولكن يكمل أيضا في إمداد المستلزمات لإنتاج أي منتج داخل المؤسسة أو لإكمال مشروع ما.²

التعريف 5: في عام 1972 عرفة المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي، تحت شعار (NCPDM) كل مصطلح الإمداد يكمن في وصف التعاون والتكامل بين نشاطين أو أكثر بهدف التنفيذ والتخطيط ومحاولة إيجاد التدفق الفعال للمواد الخام، التامة الصنع أو هي قيد التصنيع أو النصف مصنعة تحت الطلبية الزبائن أو المؤسسة الشريكة.

في الختام، وظيفة الإمداد تعتبر ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة تجارية، إذ تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات، كفاءة العمليات، والقدرة التنافسية في السوق. من خلال إدارة فعّالة لسلسلة التوريد، يمكن للمؤسسات أن تحقق التوازن بين الطلب والعرض، تقليل التكاليف، وتعزيز رضا العملاء. علاوة على ذلك، تسهم أنشطة الإمداد في الاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يعزز سمعة الشركة ويؤمن استمراريته في

¹ د. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، الأردن، ب.ط، 1997، ص 91

² د. رسمية زكي قرياق، د. عبد الغفار حنفى، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب.ط، 2004، ص 24

السوق. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في تحسين وظائف الإمداد الخاصة بها وتبني التقنيات الحديثة لضمان الفعالية والمرونة في عملياتها اللوجستية.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الإمداد

أولاً: أهمية الإمداد

أصبحت وظيفة الإمداد وظيفة مهمة جداً نظراً لما تقدمه من تسير كل نشاطات عبر سلسلة التمويل ومن هذه النشاطات الإنتاج والتوزيع ، تحت هدف ضمن سرت التفوق المهدية للمؤسسة ومن أي إنقطاع لهذه التفوق وما يتسبب منها من مشاكل في نشاط المؤسسة. وكم أيضاً نشاطها في تلبية متطلبات الزبائن من المنتجات النصف مصنعة وتمت الصنع حيث يكون الإمداد حاضراً في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المواد لذلك من خلال دورة سلسلة الإمداد كما يبرز مین بین أهم أهدافهم تخفيض التكاليف الكلية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. ومن كل هذه النقاط ملخص المزايا التالية :

تمكن وظيفة الإمداد من تحقيق أهدافها من خلال معالجة المشاكل بعد حصولها بدءاً من الأنشطة الرئيسية وصولاً إلى الأنشطة المشتقة، وتتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال إعداد وصياغة السياسات الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف داخل نطاق زمني محدد و على ضوء ذلك تتوقع في الحقيقة أن كل إدارة سوف تساهم أو تشارك في تحقيق تلك الأهداف من خلال سياسات يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات المباشرة، ويساعد هذا بالتالي في تقسيم الأداء الخاص بوظيفة الإمداد بطريقة موضوعية

تتوقع الإدارة العليا من إدارة الإمداد يتحقق تنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة وتتركز المسؤولية من إدارة الإمداد و عن مختلف الوظائف والأنشطة الخاصة بتلك الإدارة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحويل الأقسام التي تحت إشرافه كوحدة واحدة نحو هدف عام ومشترك الذي ينتج عنه تعاون أفضل و مساندة في انجاز الوظائف والأنشطة الخاصة بالإمداد ولا شك إن الإمداد انه ينتج عن ذلك أن المسؤولية عن تلك الأقسام الفرعية التابعة لإدارة الإمداد ينتهجون مدخلاً مؤدياً إلى ضرورة التشاور في حل المشاكل الخاصة بالإمدادات مما يخلق جواً من الثقة وعلاقات أقوى بين مسؤولي تلك الأقسام و مدير إدارة الإمدادات.²

¹ عوجة حبيب ، أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناء مستغانم EPM ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير قسم العلوم التجارية، تخصص الإمداد والنقل الدولي، سنة 2017-2018 ص 19.

² حنفي عبد الغفار ، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الإمداد ، دار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ص 21

طالما أن كل الأنشطة والوظائف ذات علاقة ترابطية ومتكاملة تنظيماً الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الانجاز والاتصال الفعال فإن الاحتياجات من المواد يمكن الكشف عنها من خلال التخطيط الجيد فتهتم إدارة المشتريات بمستويات المخزون، وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالشراء في الوقت المناسب من خلال تتبع مستويات المخزون والرقابة الفعالة لاشك أن ذلك يتطلب قرارات سديدة تنتج عنها تدنية للتكاليف ، و تحسين معدل دوران المخزون و تخفيض الأعمال الكتابية . كل هذا ينعكس في مستوى انجاز ملائم.

ثانياً: أهداف الإمداد

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:¹

1. تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد :

تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد و تسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية وبالتالي زيادة الربحية و من 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. تحقيق الملائمة بين الإنتاج والإستهلاك :

تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه و من 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 و من ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله وحمايته* تحسين خدمة العملاء : إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب و من ثم حجم المبيعات وبالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية أمام المنظمة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، دار الجامعية للنشر، ب.ط، الإسكندرية ،مصر، 2004

3. تحقيق الاستقرار في الأسعار :

إن فعالية إدارة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار في الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة معينة فسيتوجب على المنتجين القيام بتخزين كميات معتبرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي إستقرار أسعار المنتجات.

4. زيادة كفاءة النقل:

يقصد به السرعة في التسليم السلع وتخفيض تكلفة النقل من خلال:¹

- ✓ الجدولة المناسبة لمواعيد التسليم.
- ✓ الاختيار الأمثل لوسيلة النقل المناسبة.
- ✓ المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل.
- ✓ البحث على أفضل العروض من قبل شركات النقل.

هذه الأهداف السابقة الذكر هي أهداف تسعى المؤسسة إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط دائم من خلال تسطيرها للأهداف التالية:

✓ الجودة المناسبة:

يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها ، حيث تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد الأولية.

✓ السعر المناسب:

قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه تكاليف الأجور . أعباء التصنيع والأعباء العامة) ويمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نفس المرجع السابق، ص18

✓ 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.¹

المطلب الثالث: وظائف وأنشطة الإمداد

أولاً: وظائف الإمداد

يعتبر الإمداد من بين أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة باختلاف أنشطة هذه المؤسسة ، بسبب تنوع الأنشطة التي تكمل داخل وظيفة الإمداد حيث تتواجد أيضا في الدوري والإنتاج والتوزيع وعلى هذا الأساس اعتبرت وظيفة عابرة لمؤسسات، حيث أنها تتواجد تقريبا في كل تدفق للمواد والمنتجات .

من بين أفضل تصنيفات لهذه الوظيفة هو تصنيف Roland H.BALLOU ، لاعتماده على مدخل النظم، حيث إعتبر الإمداد كان نظامي يتكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة في ما بينها بهدف ضمان هدف المواد والمنتجات من الموردين إلى المستهلك النهائي. وقد ميز بين وظائف أساسية للإمداد تساهم في خلق القيمة خدمة الزبائن، إدارة النقل، إدارة المخزون، معالجة الطلبات .

وظائف الإمداد هي جزء أساسي من عمليات الشركات والمؤسسات، حيث تهدف إلى ضمان توفر الموارد والمواد اللازمة للإنتاج أو الخدمات بشكل فعال وفي الوقت المناسب. وظائف الإمداد تتضمن مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات التي تشمل:²

- ✓ تقييم الموردين: يتضمن هذا الجانب اختيار وتقييم الموردين المحتملين بناءً على معايير مثل جودة المنتجات أو الخدمات والأسعار والتسليم.
- ✓ تفاوض العقود: يتعين على فريق الإمداد مفاوضة العقود مع الموردين المختارين، وضمان أفضل الصفقات بما يتناسب مع احتياجات الشركة وميزانيتها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نفس المرجع السابق، ص19

² سميرة جرعوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018 ص6

- ✓ إدارة المخزون: تتضمن هذه الوظيفة تتبع المخزون المتاح، وضمان توفر الكميات المطلوبة من المواد دون تجاوز الحد اللازم.
- ✓ ضمان جودة المنتجات: يقوم فريق الإمداد بمراقبة جودة المواد المستلمة من الموردين لضمان تلبية المعايير المطلوبة.
- ✓ إدارة العلاقات مع الموردين: يهتم فريق الإمداد ببناء والحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين لضمان تعاون مستمر وفعال.
- ✓ تقديم الدعم للعمليات الأخرى: يساهم فريق الإمداد في توفير الدعم اللازم للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية من خلال توفير المواد والخدمات بشكل مستمر.
- وظائف الإمداد تلعب دوراً حيوياً في ضمان استمرارية عمل الشركات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال ضمان توافر الموارد اللازمة بشكل فعال وفي الوقت المناسب.¹
- و وظائف داعمة لا يمكن غاء الوظائف الأساسية بدونها وهي تسير المخازن، الشراء، مناولة المواد، التعبئة والتغليف، جدولة الإنتاج، تدفق المعلومات، وهو ما يوضح في الشكل التالي:

¹ سميرة جراوي، ذكر في مرجع سابق، ص 6

الشكل رقم: (1-2) : وظائف الإمداد الأساسية و المساعدة



المرجع: سميرة جرجاوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز التنافسية للمؤسسة، ذكر في مرجع سابق. ص 7

ثانيا: أنشطة الإمداد:

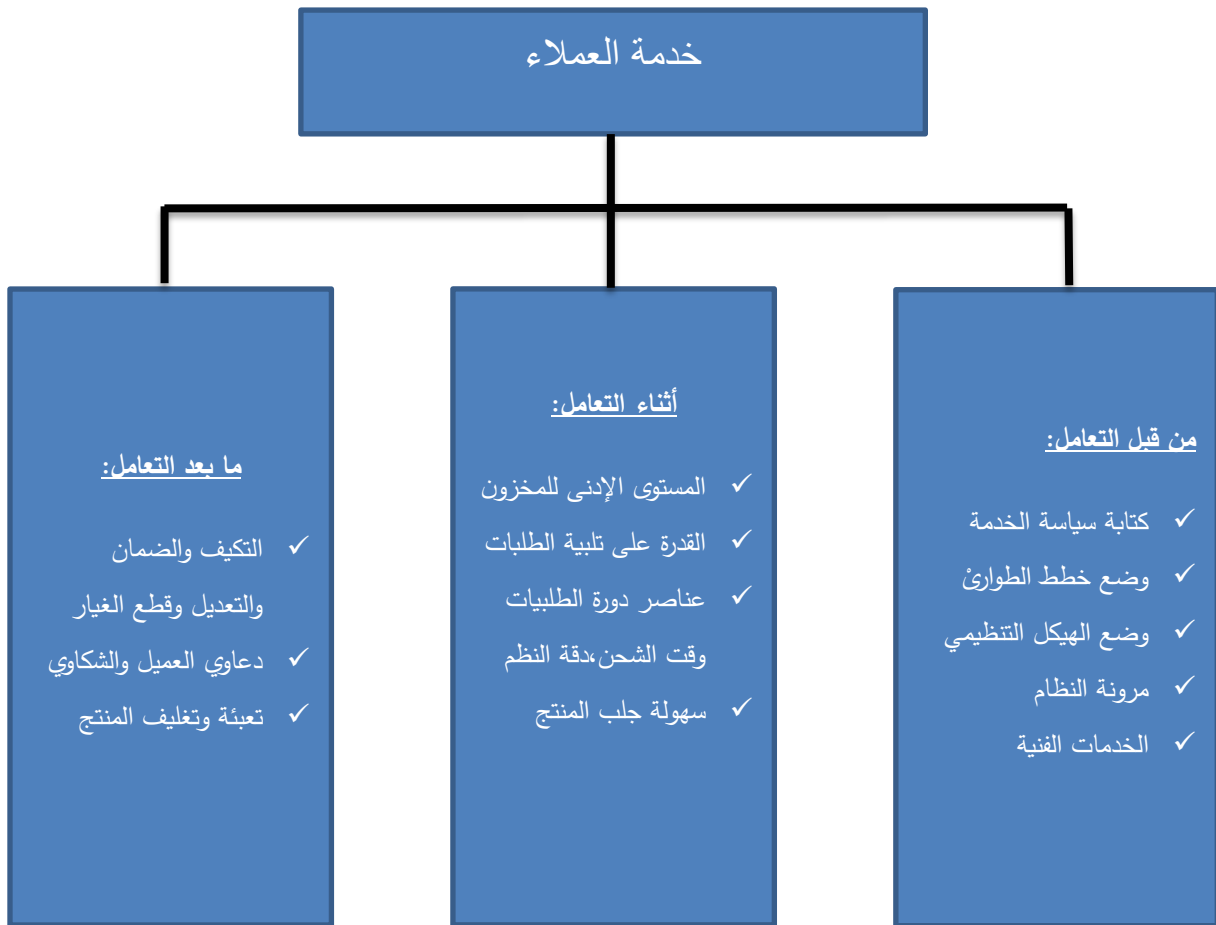
تعتمد وظيفة الإمداد على مجموعة من الأنشطة التي يكمل دورها في تنافس المؤسسة إذ ما تم تأديتها بالكفاءة المستوى المطلوبة، حيث تنقسم هذه الأنشطة إلى قسمين القسم الأول يدعى الأنشطة الأساسية والقسم الثاني يدعى بي أنشطة مكملة مساعد ويطلق عليها أيضا أنشطة دائمة.

لدينا الأنشطة الرئيسية والتي تتمثل لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تعبر كاساس التنافسية للمؤسسة ومركز الاهتمام على المدى الطويل ، وأيضا وظيفة التخزين والنظم الإمداد المعلوماتية .

1. خدمة العميل

تعرف خدمة العملاء بأنها توفير السريع السريعة والاعتماد في المنتجات المرغوب فيها من قبل العميل
ويكمن دورها الأساسي في تخطيط للوظائف الأخرى ويكون مبني على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها¹
تحتاج إلى دراسة رغبة العملاء وتطلعاتهم حتى تتمكن من العمل بشكل جيد وكفؤ.

الشكل رقم: (1-3) : مخطط لعناصر خدمات العملاء



المصدر: حراث لزهري، فعالية عملية الإمداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات
نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير قسم العلوم التجارية، تخصص إمداد ونقل
دولي، جامعات مستغانم، 2017-2018 ص 21.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات، الدار الجامعية، ب.ط، مصر ، 2004 ص 43

نلاحظ من الشكل السابق أن العناصر التي أتت قبل التعامل هي التي تنشأ مناخا جيد لخدمة العملاء من خلال عدة أنشطة، وهي التي تقوم المؤسسة بدراساتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء. أما بالنسبة لعناصر أثناء التعامل المساهمة الأساسي لكسب الزبون أمانة سرها بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد عملية البيع والتي يكمن دورها في دم المنتج عند الاستخدام، بهدف حماية الزبون من¹المنتجات المعيبة.

2. النقل

يعرف النقل بأنه انتقال شخص أو سلعة أو خدمة من مكان إلى آخر ، وعلى هذا السبيل يتم توسيع السوق واستغلال الموارد البشرية والمادية بهدف تحقيق أكبر كذب ممكن للمؤسسة وتحسين نوعية الخدمة وتعطيه أكبر حجم ممكن من السوق هنالك عدة تعريف لمصطلح النقل حيث يلخص لنا J.ALEXANDER وظيفة النقل كما يلي " النقل هو حركة السلع والأشخاص من مكان إلى آخر كما يرى بعض الباحثين أن الأفكار والاتصالات تدخل ضمن النقل".

ويمكن الإيجاز أن تعدد هذه التعريف للنقل لا يعني وجود اتفاق حول مفهوم ثابت وأخير لهذا المصطلح الذي يدور أساسه على الحركة بمختلف أنما أعطيها من مكان لمكان آخر.²

3. التخزين

من المعروف على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء حتى وقت استحقاقها، بحيث توفر المنفعة الزمانية نظرا لدورها في توفير المنتجات في أوقات إستحقاقها.

إن وظيفة التخزين يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها و بالتالي

¹ الجلاي محمد ، لعباوي محمد عبد العالي ، وظيفة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تخصص العلوم التجارية جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2022-2023ص25

² الياس بن سبع، وظيفة النقل و أهميتها في إدارة شبكة الإمداد، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، ، عين تموشنت ، الطبعة الثانية ، 2017، ص 94.

فان هذ الوظيفة تحقق المنفعة الزمنية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها.

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

✓ **أهمية اقتصادية :** و تتمثل في تحرير الطلبيات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل فالتخزين هو الحماية

وضد الصدمات الطلبيات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج و الى السوق.

✓ **أهمية المالية :** فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

✓ **أهمية تقنية :** تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة.

✓ **أهمية تسويقية :** و ذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم منتجات للزبائن و لتخفيض تكاليف المؤسسة يمكن وضع أساليب شاملة إدارية للمخزون من خلال تصنيف العناصر بالكميات و رقم أعمال كل عنصر.

4. وظيفة الشراء

وظيفة الشراء هي الوظيفة التي تتكلف بتوفير إحتياجات المؤسسة من السلع الخدمات والتجهيزات، وفقا لسياسية محددة تتلائم مع ما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرغوبة و تتمثل أهميتها في المفاصلة بين البدائل المتاحة وحسن إختيارها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في النتاج والشراء بحكمه في ظل التنافسية و ذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

5. وظيفة المناولة

تشير هذه العملية إلى تحرك انتقال مختلف المنتجات من الموقع الأول إلى الموقع الثاني أي من مكان¹ إلى آخر.

¹ الجاللي محمد، ذكر في مرجع سابق ص 27 .

المبحث الثاني: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة

أنشطة الإمداد تلعب دورًا حاسمًا في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية عبر تعزيز الكفاءة، تحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق. يمكن لعمليات الإمداد المُدارة بشكل فعال أن تقلل التكاليف بينما تزيد من الإنتاجية من خلال تحسين سلاسل التوريد، تقليل زمن الانتظار، وضمان توافر المنتجات للعملاء بشكل مستمر وفعال.

من خلال استخدام أساليب التحليل الدقيقة وتكنولوجيا المعلومات، يمكن للمؤسسات تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ، مما يقلل من الفائض في المخزون ويحسن إدارة الموارد. كذلك، تعمل أنشطة الإمداد على تعزيز العلاقات مع الموردين وتطوير شراكات استراتيجية تسهم في تحسين جودة المدخلات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم أنشطة الإمداد في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات من خلال تبني ممارسات التوريد المسؤولة والاهتمام بالمعايير البيئية والاجتماعية، مما يعزز سمعة المؤسسة ويحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.

وأيضا يمكن القول أن أنشطة الإمداد ضرورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، تعزيز الجودة، وتحسين مستويات الخدمة، كل هذه العوامل تسهم في خلق قيمة مستدامة للمؤسسة، وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق متزايد التحديات والتغيرات.

المطلب الأول: مساهمة وظيفة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة

في عصر التقدم والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، أصبح للإمداد دور حاسم في نجاح الشركات وإستدامتها. تلعب التكنولوجيا دورًا بارزًا في تحسين وظيفة الإمداد.

1. تحسين العمليات: يشمل العديد من الجوانب التي يمكن تحسينها لزيادة الكفاءة وتقليل التكلفة. و فيما يلي أهم نقاط في تحسين العمليات في وظيفة الإمداد.¹

✓ **تبسيط الإجراءات:** يتضمن ذلك تقليل البيروقراطية والإجراءات الزائدة التي قد تؤدي إلى تباطؤ التدفق في سلسلة التوريد. يمكن تبسيط الإجراءات عن طريق إزالة الخطوات غير الضرورية وتحسين التنظيم العام للعمليات.

✓ **تحسين تدفق العمل:** يتضمن ذلك تحديد وإزالة العوائق التي قد تعيق تدفق العمل في سلسلة التوريد، مثل التأخير في التسليم، أو الانقطاعات في التواصل مع الموردين.

¹ Peter Meindl, Sunil Chopra, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Strategy Planning and Operation, THIRD EDITION , California , 01/03/2019 p 32

✓ **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المستلمة من الموردين، يمكن تقليل معدلات العيوب والمشاكل في سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الثقة بين الأطراف المعنية.

✓ **تقليل التكلفة:** يمكن تحقيق ذلك عن طريق مراجعة العمليات الحالية وتحديد الفرص لتقليل التكاليف، سواء كان ذلك من خلال تحسين الكفاءة، أو تقليل الهدر، أو تحسين تفاعلية الموردين.

✓ **تحسين زمن التسليم:** من خلال تحسين توقيتات التوريد وإدارة الجدول الزمني بشكل فعال، يمكن تقليل الفترات الزمنية بين طلب المنتجات وتسليمها، مما يزيد من رضا العملاء ويقلل من تكاليف الخزن.

✓ **اعتماد التقنيات الحديثة:** يمكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل نظم إدارة سلسلة التوريد (SCM) والحلول الذكية لتحليل البيانات لتحسين الرؤية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل.

2. إدارة العلاقات مع الموردين: إدارة العلاقات مع الموردين (Supplier Relationship Management – SRM)

هي عملية إدارية تهدف إلى بناء وتطوير علاقات قوية ومستدامة مع الموردين. يهدف ذلك إلى تحقيق تعاون مثمر وفائدة متبادلة بين الجانبين وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل. تشمل إدارة العلاقات مع الموردين العديد من الأنشطة والمبادرات، منها:¹

✓ **تقييم واختيار الموردين:** يتضمن هذا الجانب اختيار الموردين المناسبين لتلبية احتياجات الشركة، ويتطلب تحليلاً دقيقاً لقدرات وموارد الموردين المحتملين.

✓ **بناء علاقات قوية:** يهدف إلى تطوير علاقات مستدامة وثقافة تعاونية بين الشركة والموردين، ويعتمد ذلك على التواصل المستمر والصادق والشفافية.

✓ **تطوير القدرات والمهارات:** تشمل هذه الجانب توفير التدريب والتطوير للموردين لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز كفاءة العمليات.

✓ **إدارة الأداء والتقييم:** يتضمن تقييم أداء الموردين بانتظام لضمان تحقيق المعايير المطلوبة من حيث الجودة والتسليم والخدمة.

✓ **تحقيق التوازن بين الرضا والتكلفة:** يسعى إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الشركة وتحقيق رضا الموردين، مع الحفاظ على التكاليف في المستوى الجيد.

¹ Peter meindl ، نفس المرجع السابق P34

3. **تحليل البيانات:** يعد جانب حاسم من خلال الاستفادة من تحليل البيانات، ويمكن الشركات في تحسين عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها، وتخفيض التكاليف، وكسب رضى العملاء. ما أنها تساعد في تحليل البيانات للشركات بهدف تحديد الأنماط والاتجاهات والرؤى التي سيكون من الصعب التوصل إليها باستخدام الأساليب التقليدية، لذلك فإن الشركات التي تتبنى تحليلات البيانات سيكون لها ميزة تنافسية كبيرة في بيئة الأعمال السريعة اليوم.

فيما يلي أهم نقاط تحليل البيانات في معظم وظائف الإمداد:¹

✓ **فهم دورة تحليلات البيانات في إدارة سلسلة التوريد:** يتضمن استخدام البيانات والخوارزميات الإحصائية وتقنيات التعلم الآلي لتحديد الأنماط والرؤى في إدارة سلسلة التوريد، تمكن هذه الإستراتيجية بتحليل كميات معتبرة من المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من مصادر مختلفة، مثل أجهزة ، وعلامات RFID، والأشياء الأخرى. يوفر هذا التحليل معلومات لقيمة أداء سلسلة التوريد، بما في ذلك وتكاليف النقل وأوقات التسليم وأيضاً مستويات المخزون. من خلال فهم هذه المقاييس.

✓ **التحليلات التنبؤية في إدارة سلسلة التوريد:** هي مجموعة فرعية من تحليلات البيانات التي تتضمن استخدام النماذج الإحصائية والتعلم الآلي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، في إدارة سلسلة التوريد. يمكن استخدامها للتنبؤ بالطلب، وتحسين إستجابة المخزون، وتوقع اضطرابات سلسلة التوريد.

✓ **التحليلات في الوقت الحقيقي في إدارة سلسلة التوريد:** تتضمن التحليلات في الوقت الفعلي تحليل البيانات عند إنشائها. يمكن أن تساعد الشركات على مراقبة عمليات سلسلة التوريد الخاصة بهم والاستجابة بسرعة لأي مشكلات تنشأ. على سبيل المثال، إذا تأخرت الشحنة أو تضررت منتجاً أثناء النقل فيمكن للتحليلات في الوقت الفعلي تنبيه الأعمال إلى القضية وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور.

✓ **فوائد تحليلات البيانات في إدارة سلسلة التوريد:** فوائد تحليلات البيانات في إدارة سلسلة التوريد عديدة. يمكن أن تساعد تحليلات البيانات الشركات على تحسين عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها، وتقليل التكاليف، وتحسين رضا العملاء على سبيل المثال. من خلال تحليل بيانات النقل، يمكن للشركة تحديد الطرق الأكثر كفاءة، وتقليل تكاليف النقل، وتحسين أوقات التسليم. علاوة على

¹ موقع فاست كابيتال <https://fastercapital.com/ar/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 13/04/2024 على الساعة 22:22

ذلك، يمكن أن تساعد تحليلات البيانات الشركات على تحديد اضطرابات سلسلة التوريد المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.

4. تبني التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل نظم إدارة سلسلة التوريد (SCM) والذكاء الاصطناعي لتحسين الشحنات وتخزين المخزون. كما تقدم التكنولوجيا في مجال الإمداد تحسينات كبيرة في إدارة المخزون، وتتيح تتبعًا دقيقًا للشحنات وتحسينًا في التخطيط والتنبؤ بالطلب. كما تسهم في تحسين كفاءة عمليات النقل وتقليل التكاليف. ونذكر فيما يلي بعض نقاط تبني التكنولوجيا في وظيفة الإمداد:

- ✓ التكنولوجيا السحابية: توفر منصات للتخزين والمعالجة والتشارك بين الأطراف المعنية في سلسلة التوريد، مما يسهل التعاون ويقلل من التكاليف التشغيلية
- ✓ الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة: يسهم في تحسين التنبؤ بالطلب، وتحسين عمليات التخزين والتوزيع، وتحسين التخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد.

هذه النقاط تمثل مجرد عينة من كيفية تأثير التكنولوجيا على مجال الإمداد، حيث تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الرضا للعملاء.

5. تطوير الموظفين: تقديم التدريب والتطوير للموظفين المعنيين بوظيفة الإمداد لتعزيز مهاراتهم وزيادة فعاليتهم.¹

6. إدارة المخاطر: تحليل وإدارة المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد لتجنب التأثيرات السلبية على الأداء.²

المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء الإمداد

مجالات تحسين أداء الإمداد هي مجموعة من الجوانب التي يمكن تحسينها في عملية الإمداد وإدارة سلسلة التوريد لتحقيق أداء متميز وتحسين النتائج العامة. تشمل هذه المجالات مختلف العناصر التي يتم تحسينها وتحسينها لتحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

¹ موقع فاست كابيتال FASTERCAPITAL ، ذكر في مرجع سابق.

² موقع فاست كابيتال FASTERCAPITAL ، نفس المرجع السابق

كما أن تحسين أداء الإمداد يتطلب التركيز على هذه المجالات وتطبيق استراتيجيات مناسبة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.¹

هذه بعض النقاط الرئيسية التي توضح كيفية مساهمة وظيفة الإمداد في خلق القيمة للمؤسسة:

1. تحسين إدارة المخزون:

يكون هدفها في التحكم في المخزون وتقليل التكاليف إلى أبعد حد ممكن، فهذا يتطلب التحليل الدقيق للمطالب والتنبؤ بالسوق في الفترات المستقبلية. ومن هذه النقاط استنتاج أن أهم هدف لهذه النقطة هو توفير المنتجات والموارد المستحقة في الأوقات والأماكن المناسبين وبكميات اللازمة. تبي ذلك يتم تحسين عملية شراء وتحديد أفضل انسب مورد موثوق به للحصول على الموارد المستلزات لسورة نشاط المؤسسة بشكل عادي دون أي توقف بسبب نقص في أي مورد من الموارد.

2. تحليل الطلب والتنبؤ بالمخزون:

هنا يتم التحليل والتنبؤ بالمخزون وتحقيق أمثل نشاط لإدارة المخزون. وذلك باستخدام التقنيات والأدوات المناسبة التوقع الطالب المستقبل لزون، باستخدام طرق الاحترام المختلفة والبيانات التاريخية لتطوير دقة التنبؤ وتقادي أي زيادة أو نقصان في تحقيق الأداء المناسب للزبائن.

3. تحسين عملية اختيار الموردين:

بحيث يتم أولاً تحديد واختيار احتياجات من الموارد الأساسية لقيام نشاطها وذلك بتحديد كل من الكمية والنوعية المناسبين لإمكانيات. ويصير هذه الخطوة باحسن شكل ممكن يتم اختياره وتقييم الموردين المحتملين من حيث إمكانياتها لتلبية متطلبات المؤسسة من احتياجات للموارد في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بتحليل المعلومات الخاصة بالورد من حيث قدراتهم المالية والكفاءة والخبرات السابقة، حيث يتم الاتفاق على كل الشروط بشكل دقيق لتقادي أي مشاكل مستقبلية، وذلك بمرارة الابتكارات التكنولوجية التي يمكن للورد توفيرها، وتكون هذه الشروط مبنية على أحكام و التزامات واضحة منها التسليم في الأوقات المناسبة وضمان الجودة.²

¹ حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، ب.ط، الإسكندرية، مصر، 2009، ص30

² حنفي إسلام، محمد حسان محمد، تحليل لأهم المشكلات التي تمنع الشركات من تحقيق الملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات صناعية المدرجة في البورصة المصرية، مجلة السياسة والاقتصاد، الطبعة 14، مصر، 2022 ص 30

المطلب الثالث: استراتيجيات الإمداد المتبعة في المؤسسة

إن التخطيط الجيد والمحكمة وإختلاف الأهداف ترفع نسبة الأرباح والفوائد التي تعد النفع للمؤسسة وأفضل ما ينتج عليه ذلك هو إنخفاض في تكلفة الإنتاج ، في الاهتمام بالتخطيط الجيد لكل خطوة تقوم أو ستقوم بها المؤسسة في أنشطة الإمداد سيعود لها بفائدة مستقبلا.

1. إستراتيجية المؤسسة:

تسطر المؤسسة أهدافها بشكل واضح وتكون هذه الأهداف إما ربحية مثل البقاء وتوسيع حصتها في السوق أو تنموية أو اجتماعية في يجب عليها فهم هذه الأهداف لأحداث عملية رؤيتها المتوقعة للمستقبل.

وهي بالتنسيق بين المكونات الأربعة للإستراتيجية الجيدة (المعلماء، الموردون، المنافسون، والشركة نفسها) ففي البداية تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات، نقاط القوة، نقاط الضعف ... إلى آخره ثم تحول هذه الاستراتيجية إلى خطة سيتم تطبيقها في هذه المؤسسة لتحقيق الأهداف المستورة.¹

2. إستراتيجية الإمداد:

إن إختيار الإستراتيجية المناسبة للشركة تتطلب العديد من العمليات الإبداعية. التي على أساس "ماذا أبيع و ليس ماذا أنتج". و تهدف هذه الإستراتيجية إلى 3 أهداف :

✓ **إختيار التكلفة:** حيث تختص هذه الاستراتيجية في تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين ويمكن استخلاص أحسن استراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط ، مثل اختيار أفضل مكان للتخزين أو أفضل وسيلة نقل ما ثبت مستوى الخدمة.

✓ **تخفيض رأس المال:** تتوجه هذه الاستراتيجية لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام الإمدادي ، في العائد على الاستثمار هو الحافز الأكثر يعتبر لهذه الاستراتيجية، مثل اختيار طريقة الإمداد المباشر

¹ جمال الدين بوخالفه، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مصنع الإسمنت - عين التوتة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الفرع اقتصاد وتسيير الخدمات ، تخصص إقتصاد النقل و الإمداد، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، دورة 2010-2011

إلى العملاء أو طريقة الإمداد الفوري JIT وعدم تخزين مواردها في المخازن، وإخراج الخدمات الإدارية لطرف ثالث.

✓ **تحسين الخدمة:** يعتمد بشكل كبير على الخدمات الإمداد المقدمة للعملاء، وبغض النظر عن تزيد التكاليف مع تزايد الخدمات الإدارية للعملاء، فقد تكون العوائد أعلم من زيادة التكاليف.

ويطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس، حيث يمكن يمكن إشتقاق ما تبقى من هذه الاستراتيجية من النظام الإمداد لها.

ويتم التخطيط لكل عنصر من النظام الإمداد ومزته مع العناصر الأخرى المتبقية للكامل فيما بينها. حيث أن التصميم الجيد في نظم الرقابة والإدارة ينتج دورة تخطيط عملية.¹

3. تخطيط الإمداد:

يسعد هذا التخطيط إلى الإجابة على بضعة التساؤلات مثل: ماذا؟ متى؟ وكيف؟ ، ويحدث في ثلاث مستويات: المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي المستوى التنفيذي وما يدعى أيضا (بالمستوى التشغيل).

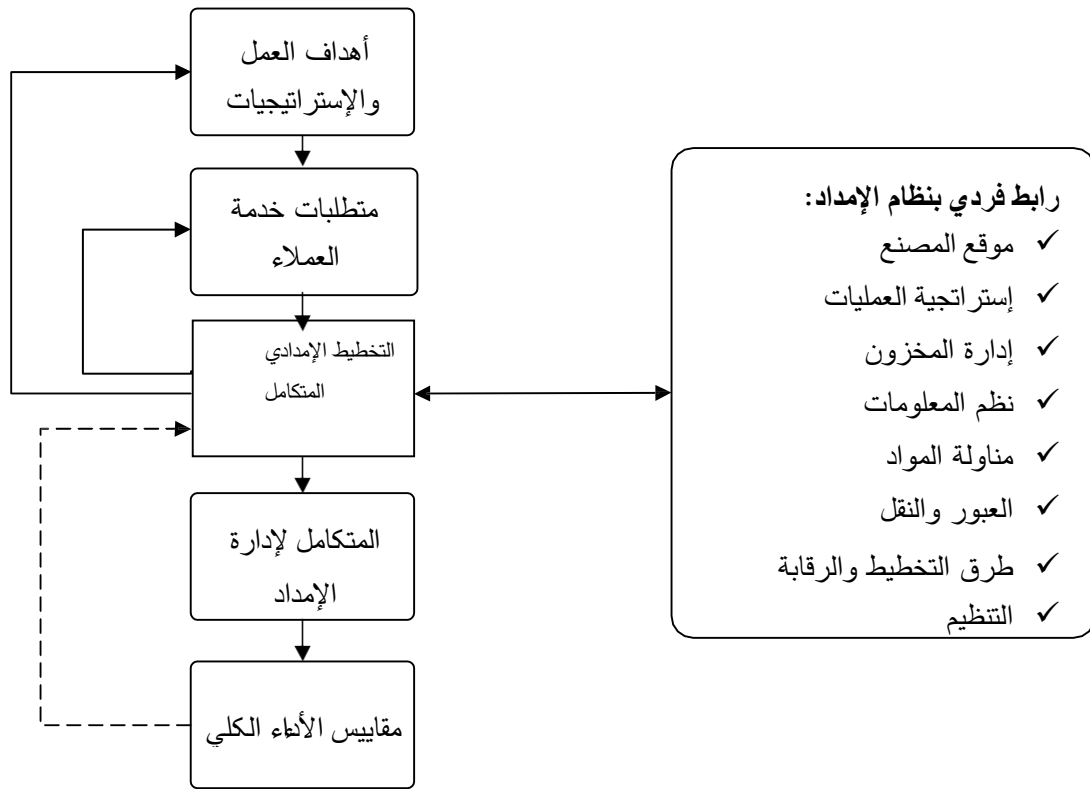
ويكون الفرق الرئيسي بينهم في الإطار زمني لعملية التخطيط، في التخطيط الاستراتيجي يكون طويل المدى (أكثر من سنة)، أما التخطيط التكتيكي فيكون متوسط المدى (أقل من سنة)، أما بالنسبة لتخطيط التشغيل فهو قصير المدى حيث يتم صنع القرارات بشكل مستمر على أساس يومي.²

الشكل رقم: (1-4): تدفق تخطيط الإمداد

¹ رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات وتخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر،

ب.ط، الرياض، السعودية، 2013، ص 43

² جمال الدين بوخالفه، ذكر في مرجع سابق، ص50



المرجع: جمال الدين بوخالفة، ذكر في مرجع سابق، ص 51

المبحث الثالث: المخاطر التي تواجه وظيفة الإمداد في المؤسسة وكيفية التصدي لها

تواجه وظيفة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية العديد من المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على فعالية العمليات وكفاءتها. من أبرز هذه المخاطر تقلبات أسعار السوق، انقطاع سلسلة التوريد، تغيرات في اللوائح والتشريعات، الكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية مثل الجوائح. كما أن التحديات اللوجستية مثل تأخيرات النقل والجمارك، ومخاطر الجودة والتزوير، والتهديدات الأمنية السيبرانية تضع ضغوطًا إضافية على وظيفة الإمداد.

للتصدي لهذه المخاطر، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الحلول المطلوبة. يمكن تطبيق عدة استراتيجيات، سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أكبر المخاطر التي تواجه وظيفة الإمداد

مخاطر الإمداد هي الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر سلبيًا على قدرة الشركة على تلبية احتياجاتها من الموارد والمواد اللازمة لإنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها. تشمل هذه المخاطر عوامل متنوعة مثل انقطاعات في سلسلة التوريد، التغيرات في الطلب، التأثيرات الجيوسياسية، والكوارث الطبيعية، وغيرها.

معظم هذه المخاطر تتأثر بشكل مباشر مع مشاكل سلاسل التوريد، و فيما يلي أهم النقاط:¹

1. المخاطر البيئية و الطبيعية: يعد هذا الأخير من أكثر المجالات تأثراً بالمناخ الذي ينتج عن

الإرتفاع في درجة الحرارة، مما يرفع منسوب مياه البحر وإحتمالية وقوع فيضانات و عواصف ،ما سيتسبب بتأخر نقل البضائع وتهميش البنية التحتية مما يعرقل من عملية النقل.

2. قلة الموارد وزيادة التكاليف: نتيجة للعوامل البيئية الغير مستقرة، بالإضافة إلى العوامل الجيو

سياسية، ترتفع أسعار السلع بشكل مفاجئ وهذا بدوره يؤثر على توفر مواد الخام حيث يقل توفرها في السوق.

3. مشكلة التنبؤ بالطلب: معى التغير السريع لسلوك المستهلكين، أصبح التنبؤ بالطلب شيء معقد

لإدارة الإمداد ، حيث أنها غير قادرة على الإستجابة لهذه التغيرات والتكيف مع سلوكيات المتغيرة للمستهلكين.

4. مشكلة الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية: من الممكن أن يصل حجم التأثير إلي تدميره

لقطاعات عديدة، فقد أدى فيروس covid19 إلى الإخلال بموازن التجارة العالمية. حيث شهدت سلسلة الإمداد العالمية صراعات كبيرة في الفترة السابقة، ففي أوائل 2020 شهد الإنتاج تباطؤ كبير وذلك بعد ظهور كوفيد-19، ومنذ ذلك الوقت لم تحن الفرصة للتعافي بشكل كامل. إذ تضررت الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل هائل من الأحداث التي شهدتها العالم منذ هذا التوقيت وتأثيرها الكبير على سلاسل الإمداد والتوريد العالمية والتي مازال العالم إلي الآن يعاني من أثرها.²

5. مشكلة إدارة المخزون: تركز بعض الشركات على كيفية إدارة مخازنها بشكل مرن، وذلك لأهمية

إدارة المخزون ومدى تأثيره على سير نشاطها، يمكن لهذا المنهج التسبب بنتائج عكسية وذلك بتجميع كمية كبير من البيانات وتحليلها بشكل خاطئ.إذا تم الاعتماد الكلي على العمليات اليدوية في إدارة المخزون قد يؤدي ذلك إلي حدوث مشاكل كبيرة، لذا فإن استخدام الأتمتة يمكن أن يكون

¹ موقع بكة للتعليم Bakkah learning، <https://bakkah.com/ar>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 23/04/2024 على الساعة 10:45

² موقع بكة للتعليم Bakkah learning، ذكر في مرجع سابق.

خيار جيد، لذلك ينبغي على مديري سلسلة التوريد والإمداد تغيير نهجهم وجعله أكثر أوتوماتيكية حتى لا يتكدون خسائر كبيرة. يمكن أن يؤدي تحديد تردد الراديو (RFID) إلى تطور في رؤية البيانات، في إطار هذا النهج، توفر هذه الأنظمة ثروة هائلة من البيانات والتي تساعد على تتبع المخزون بشكل دقيق.¹

إن تحديد وتقييم هذه المخاطر وتطبيق استراتيجيات لإدارتها بشكل فعال يساعد الشركات على تقليل التأثير السلبي المحتمل وضمان استمرارية العمليات.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر وخطواتها

الفرع الأول: إدارة المخاطر

بدأ أول الاستخدام لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة Harford business rifo ، سنة 1956، أين انت فكرة أن يكون مسؤول معين لإدارة المخاطر في المؤسسة، وكانت البنوك أول من تبنت هذا النوع من الإدارات. وقد ركزت على إدارة الأصل والخصص، وذلك في تبين طرق أنجح للتعامل مع المخاطر. إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة أو المشروع، ومن ثم تطوير استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر بفعالية، بهدف تقليل احتمالية حدوثها أو التخفيف من شدة تأثيرها. يعتمد نجاح إدارة المخاطر على قدرة المنظمة على التخطيط بشكل مسبق واستجابتها السريعة للمشكلات غير المتوقعة.

إدارة المخاطر هي العملية التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة ورصد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً على أهداف ومشاريع المؤسسات أو الأفراد. يشمل ذلك تحليل الأنواع المختلفة من المخاطر، مثل المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر البيئية، وغيرها، وتقييم مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل مع هذه المخاطر بشكل فعال، سواء كان ذلك من خلال تقليلها، أو تحويلها، أو تقبلها. تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية، وتهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة التشغيلية.²

¹ موقع بكة للتعليم Bakkah learning، ذكر في مرجع سابق.

² نهاد ويس، تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن سيدي رئيس أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، 2012-2013. ص 53.

إدارة المخاطر هي عملية تحديد، وتقييم، وتقليل، ورصد، وتتبع المخاطر المحتملة التي قد تواجه مؤسسة أو مشروع. تهدف هذه العملية إلى تقليل التأثير السلبي للمخاطر على أهداف المؤسسة وتعزيز الفرص الإيجابية. يشمل ذلك تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم الأولويات بينها، وتنفيذ استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال. إدارة المخاطر في المؤسسة هي عملية شاملة تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة وتخفيف المخاطر التي قد تواجه الشركة أثناء تحقيق أهدافها. تشمل هذه العملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لتحديد المخاطر المحتملة وتقييم مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها. بعد ذلك، يتم تطوير استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، بما في ذلك التحوط والتقليل والتحمل والنقل. تتضمن إدارة المخاطر أيضًا متابعة وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات وضمان استمرارية تحسين العملية.¹

الفرع الثاني: خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تواجهها مؤسستك أو مشروعك. يمكن أن تشمل هذه العملية الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف: إن تحديد الهدف أو الأهداف والتصديق عليها بما تحتاجه المؤسسة من برامج لإدارة المخاطر الموقعة من طرف هذه الأخيرة، هي الخطوة الأكثر أهمية في سلسلة إدارة المخاطر. وذلك بقصد تحقيق أقصى نسبة من المنفعة جراء نفد هذه البرامج لإدارة المخاطر. كما أن يعتبر هذه الهدف من بين شرات لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة كي تقييم "الكلفة المتدين".

وأنه يجب الإشارة إلى أن أي قرار أو برنامج خاطئ أو غير ملائم تتخذه إدارة المخاطر في المؤسسة سيطرة ارتب على ذلك تكاليف خسائر جد كبيرة التي قد لا تتمكن مؤسسة من تحملها. لذلك على إدارة المخاطر تحديد أهدافها بشكل دقيق وتصدير خطة وبرامج محكمة لحماية أنشطة المؤسسة واكد من يحاطتها بالمخاطر والخسائر المحتمل و وقوعها. يتضمن هذا الهدف: مهمين هما:

¹ عبد النور فارح ، هاني نجم الدين محجوب ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMPHOS - تبسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلباتنا شهادة ماستر نظام L.M.D في العلوم المالية ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التشهير قسم العلوم المالية والمحاسبة ، 2018-2019 ص3.

المحاولة في قدر المستطاع تجنب الخسائر الضخمة التي قد تسبب إفلاس المؤسسة. تفادي مخاطر الأشخاص أي حماية كل العمال من (الوفاة، الإصابة، المرض).¹

2. تحديد واكتشاف المخاطر: تختص في هذه الخطوة إدارة تدعي ب: "إدارة المخاطر والتأمين" والتي تقوم بدورها بدراسة نشاطات المؤسسة من اختيار العاملين وتدريب هم وشراء وتخزين وإنتاج وبيع وتمويل بهدف توقع المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المؤسسة، وقد تكون بعض هذه المخاطر قابلة للتأمين والأخرى تكون غير قابلة للتأمين، حيث دائما ما تكون العلاقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى للمؤسسة والتأمين علاقة وطيد و متناسقة بين كل الأطراف، وذلك لتسهيل التبادل بين المستندات والبيانات وأيضا التوصيات والقرارات والمعلومات بين كل الإدارات بشكل متناسق يسمح لإدارة المخاطر بال رقابة على المخاطر المحتملة والمتوقع حدوثها.

لكي تكون عملية اكتشاف المخاطر يقوم الطرفين (إدارة المخاطر والتأمين) بتقييم شامل لمختلف المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة نشاط في نشاطاتها الروتينية، وتقسيم بين مختلف المخاطر كمخاطر الممتلكات، مخاطر الأشخاص ومخاطر المسؤولية المدنية. وتقوم أيضا بتقسيم المخاطر إلى مخاطر مباشرة مخاطر غير مباشرة، والعوامل التي تسبب هذه المخاطر وكيفية التصدي لها ومواجهتها بتقديم خطة مسطرة ومحكمة وبيانات التفصيلية أنت كيفية حدوث هذه المخاطر أو الخسائر وكيفية مواجهتها وتفاديها.

3. تقييم المخاطر: تقييم المخاطر في إدارة المخاطر يعتبر خطوة أساسية لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات الصائبة. يتضمن التقييم تحليل مدى التأثير واحتمالية حدوث كل مخاطر محتملة، مما يساعد في تحديد الخطوات الضرورية للتعامل معها بشكل فعال ومنظم.

تقييم المخاطر يتضمن عدة خطوات:

- ✓ تحديد المخاطر المحتملة: تحديد جميع المخاطر التي قد تواجهها المنظمة أو المشروع.
- ✓ تقييم الأثر: تقييم مدى تأثير كل مخاطرة على أهداف المشروع أو المنظمة.
- ✓ تقييم احتمالية الحدوث: تقدير احتمالية حدوث كل مخاطرة.

¹ عبدلي لاطيفة ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشنقاتها SCIS سعيدة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم تسير مدرسة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011-2012 ص 90.

✓ تصنيف المخاطر: تصنيف المخاطر حسب مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساعد على التركيز على تلك ذات الأهمية العالية.

هذه الخطوات تساعد على فهم وتقييم المخاطر بشكل شامل وتوجيه الجهود للتحكم فيها بفعالية.

4. تحديد البدائل و اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطر (اتخاذ القرار): تتجه على هذه الخطوة

اختيار أفضل وسيلة وأن لمواجهة الأخطار كلن على حدة، وفيما يا لي مدخلين لتعامل مع خاطر:¹

التحكم في الخطر، يركز هذا المدخل على تقليل الخسائر بأكبر نسبة ممكنة للخسائر المتوقعة من الأخطار الممكن حدوثها.

تحويل الخطر، يقوم هذا المدخل الو توفير رأس المال اللازم لمواجهة هذه التوقعات والخسائر بعد وقوعها.

تصنف هذه المرحلة من المراحل التي يتم من خلالها اتخاذ القرار لتفادي الخطر المتوقع من طرف إدارة المخاطر، وذلك من خلال التست على مجموعة من الخطط أو خطة يتم العمل على أساسها، ويعتبر مدير الإدارة المسؤول الأول على تنفيذ هذه الخطة، سيزع أمامه كل الاحتمالات والخسائر المتوقعة والتي قد تحدث في الموارد المادية المحتملة.

5. اتخاذ إجراءات للتحكم في المخاطر: تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، بما في ذلك الحد من الأثر المحتمل و/أو انخفاض احتمالية حدوثها.

6. متابعة ومراجعة: متابعة المخاطر المحتملة بانتظام وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة للتحكم فيها، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة.²

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

هدف إدارة المخاطر في المؤسسة هو تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف وحماية المؤسسة من المخاطر المحتملة. يسعى إدارة المخاطر إلى تقليل التأثير السلبي للمخاطر على أداء المؤسسة ومواردها، بينما تعزز الفرص الإيجابية للنمو والتطور. وبهذا، تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال للمؤسسة،

¹ عبد النور فارح ، هاني نجم الدين محجوب ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMPHOS ، تبسة ، ذكر في مرجع سابق، ص 14_15.

² عبد النور فارح ، ذكر في مرجع سابق، ص15

حيث تساعدنا على تحديد المخاطر المحتملة وتنفيذ التدابير اللازمة للتعامل معها بفعالية، مما يساعدها في تحقيق أهدافها بشكل مستدام وموثوق به.

من بين هذه الأهداف نذكرها يلي:

1. البقاء والاستمرارية: حيث يكون الكشف عن مخاطر الأساسية أهم شيء، فإنه يمكن تحويل وقوع

لمؤسسة في آثار كارثية وتحويلها إلى نتائج محتملة بفضل هذه الإدارة، وتقليل نسبة الخسائر. في المؤسسة هنا لا تتعرض لها الزيت كبيرة أو تضرر في خزائن بسبب حدوث كارثة معينة، ما يعني استمرارية نشاطها بشكل عادي تقريبا. المؤسسات الحديثة هي وسيلة لتوظيف مالي تكون مرت وديتها متعلقة بماذا تمشي مع متطلبات السوق، ذلك يكون واجبا على المؤسسة أن تأقلم بشكل مستمر من أجل قدرتها على تربية متطلبات عملائها ومها، وقت أصبح مستقبل مؤسسة لا يتعلق فقط بالربح الحالي، فإن الوقوع في أي خطأ قد تعاقب عليه المؤسسة بنتائج لا يمكن تحملها حسب درجة الخطر وكيفية التصدي له أو على الأقل تخفيض الصدمة بدراسة جيدة وخطأ ملائمة مدروسة من طرف إدارة المخاطر لتلك المؤسسة، وهذا من أحد الأهداف التي لا يمكن الاستغناء عنها لإدارة الإمداد.¹

2. استقرار الأرباح: حيث تسهم إدارة المخاطر في تعزيز أرباح المؤسسة أي الأداء الإجمالي لها،

وذلك بتقليل المخاطر المتعلقة بي التباينات إلى أدنى مستوى ممكن، ويعتبر هذا الهدف مهم جدا لرفع نسبة الأرباح للمؤسسة، فإن خفض التباين في الداخل يؤدي إلى خفض الضرائب على الأرباح بدورها.²

3. تقليل القلق: يؤدي عدم تأكد إلى صرف انتباه الإدارة عن الأهمية وأولويات الأخرى وفي حالات

كثيرة يمكن أن يكون هذا العنصر سبب نشوء تأثير الظاهر على صحة ومرض دية إدارة المؤسسة.³

¹ فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب.ط، الأردن، 2014، ص 34.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، ب.ط، الاسكندرية 2003، ص 50.

³ طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص 50.

يرى بعض أخصائيين هذا المجال أن أهم أهداف إدارة المخاطر تتمثل في:¹

- ✓ منع حدود خسائر مالية لتفادي انهيار المؤسسة .
- ✓ اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر .
- ✓ تخفيض معدلات حجم الخسائر هم معدلات الحوادث .
- ✓ تطوير في وسائل التحليل التكلفة المخاطر .
- ✓ خفض درجة الخطورة والتقييم دوري للنتائج برنامج إدارة المخاطر .

¹ زهيرة بلطاس، عبلة درويش، إدارة المخاطر ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية 2016/2017. ص33

خاتمة:

يمكن القول أن وظيفة الإمداد هي القلب النابض للمؤسسة فلا يمكن الاستغناء عنها مهما كان نوع المؤسسة والإدارة، فالعمل الذي تقوم به هذه الوظيفة عمل أساسي لا يمكن الإفراط فيه فكل شيء يبدأ بالتخطيط وهنا يأتي دور وظيفة الإمداد في توفير الاحتياجات والإمكانات اللازمة لسير أمور المؤسسة وذلك من وسائل النقل، والمواد الخام، والتخطيط الفعلي، والبحث عن وسائل جديدة، ومن حج الزبائن خدمه ومتميزة، وأسعار اقل عن المؤسسات الأخرى ومن أهم ما تسعى إليه هذه الوظيفة التقليل من الإنفاق المادي للتكاليف الإجمالية، والسعي وراء أفضل وأسهل الطرق للوصول إلى الهدف المنشود من قبل الإدارة وذلك بمراعاة رغبات الإدارة والإمكانات المتوفرة لدى تلك المؤسسة ومن هنا يمكن القول إجمالاً أن وظيفة الإمداد وظيفة جبارة لا يمكن الاستغناء عنها.

بحيث يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة الإمداد التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب و بالشروط متفق عليها في العقد، والمحافظة على صلاحيتها لحين إستخدامها.

تهدف وظيفة الإمداد إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق الملائمة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المنظمة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

يتوقف الوضع التنظيمي لإدارة الإمداد والتخزين على عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة عملها والأدوار التي تؤديها هذه الإدارة ومستوى التقانة وكثافة العمل فيها وظروف أسواق التوريد من حيث العرض والطلب. والتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الإدارة المعنية بالإمداد والتخزين.

إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في مجال الإمداد، وذلك لعدة أسباب، تساعد في تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة، مثل الكوارث الطبيعية أو انقطاع العمليات اللوجستية. باستخدام استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تطوير خطط للتعامل مع هذه المخاطر وضمان استمرارية النشاط. باختصار، إدارة المخاطر تلعب دوراً أساسياً في ضمان استمرارية عمليات الإمداد واللوجستيات، وتعزيز الثقة بين الشركاء التجاريين، وتقليل التكاليف وضمان الامتثال للمعايير والتشريعات.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم السمات التي تميز منظمات الأعمال في عصر اليوم، وهي الظاهرة التي تجلب لها العديد من الفرص والتحديات، ويؤدي انفتاح الاقتصاد إلى تطور ونمو المنافسة والتنوع. استراتيجياتها ومناهجها وأساليبها. بسبب اتفاقيات التجارة الحرة. لقد تضاعفت الأسواق وتحولت، وتطورت التكنولوجيا، وأصبحت المنتجات عتيقة، وتتغير العمليات بسرعة، ولكن في الوقت نفسه، كانت القدرة على تحقيق القيمة السوقية المناسبة التي تمكن المؤسسات من البقاء والاستدامة تشكل أيضًا تحديًا كبيرًا. وتأثيرها يجعل الوكالات تفكر مليا في كيفية التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة ويتطلب منها العمل الجاد من أجل التحسين المستمر لمواصفات المنتجات التي تنتجها، والحصول على مبررات تنافسية، وتحسين وتوسيع حصتها في السوق، والاستجابة في مواجهة المنافسة من الحفاظ على المنافسين المحليين والمحتملين في أوقات الضغط.

ولذلك تبدأ المؤسسات في إدراك أهمية التميز ودوره كنشاط منظم ومنتظم، والخروج بأفكار جديدة ومنتجات متنوعة، واستخدام تقنيات وأساليب جديدة لتحقيق الميزة التنافسية حتى تتمكن من الصمود ومواجهة الآخرين. وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وإساليب قيامها و النماذج والادوات التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية.

و سنتناول في هذا الفصل وفق المباحث التالية :

- المبحث الاول: مدخل الى الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: البيئة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثالث: نموذج بورتر و سووت والميزة التنافسية

المبحث الاول : مدخل الى الميزة التنافسية

يلعب مفهوم الميزة التنافسية دورا مهما في كل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال. بحيث يمثل عنصرا إستراتيجيا حاسما الذي يوفر للشركة فرصة جوهرية لتحقيق ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها.

وعليه سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأنواعها، وكذا محددات و أبعاد الميزة التنافسية و أهدافها من خلال هذا المبحث.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة مفاهيم للميزة التنافسية، وكلها تتلخص في هدف واحد، وهو ما يميز شركة أو مؤسسة أو قطاع عن غيرها في السوق المحلية والعالمية. فيما يلي بعض المفاهيم:

التعريف 1: تعرف "M.Porter" الناشئة بأنها منظمة تكتشف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون لأنها قادرة على تجسيد هذا الاكتشاف على الفور، وبعبارة أخرى، ببساطة عن طريق خلق عملية الإبداع في بالمعنى الواسع¹

التعريف 2: يعرفها علي السلامي بأنها "المهارات أو التكنولوجيا أو الموارد المتميزة التي تمكن المنظمة من خلق قيمة وفوائد للعملاء تتجاوز تلك التي يقدمها المنافسون وتحديد توافقها في السوق مع الاختلافات والاختلافات بين المنافسين". منظور العملاء الذي يحتضن هذا الاختلاف والتميز لأنه يجلب لهم فوائد وقيمة أكثر مما يقدمه المنافسون الآخرون.²

التعريف 3: حسب نبيل مرسي خليل، هي الميزة أو عنصر الميزة التي تكتسبها المنظمة عندما تتبع استراتيجية تنافسية محددة.

¹ محسن عبد الله الراعي، ا.م.د. صفاء عبد الجبار الموسوي، م.د. عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الايام للنشر والتوزيع، 2016 ص22

² حسين سليم المغربي، تحقيق الميزة التنافسية للشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2023، ص 342

التعريف 4: يعرفها كوتلر بأنها الميزة التنافسية هي الميزة التي تكتسبها المنظمة على منافسيها من خلال تقديم فوائد أكبر بسعر أعلى.¹

التعريف 5: تشير الميزة التنافسية إلى العوامل التي تمكن الشركة من إنتاج سلع أو خدمات أفضل أو أرخص من منافسيها. هذه العوامل تمكن الكيان الإنتاجي من تحقيق مبيعات أكثر أو أرباح أعلى مقارنة بمنافسيه في السوق. تعتمد الميزة التنافسية على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك هيكل التكلفة والعلامة التجارية وجودة المنتج وشبكة التوزيع والملكية الفكرية وخدمة العملاء.²

وأوضح هوفر أيضًا أن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تكون فيها المنظمة أفضل من منافسيها³ تؤكد معظم الدراسات أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات للعملاء ومن خلال الاستفادة من مصادر قوتها بطريقة مختلفة عن المنافسين الآخرين، تضيف المنظمة قيمة معينة إلى منتجاتها بطريقة لا يستطيع المنافسون الآخرون القيام بها.

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول أن المنظمة تكون ناجحة إذا امتلكت القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال اعتماد استراتيجيات تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها وتميزها عن منافسيها وتمكنها من زيادة حصتها السوقية. ميزة تنافسية. ونتيجة لذلك تجني أرباحاً تضمن لها البقاء.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

وتأتي أهمية الميزة التنافسية في المنظمة من الأهداف التي تحققها من خلال امتلاك هذه الميزة التنافسية، والتي ذكرنا منها:

- خلق فرص تسويقية جديدة من خلال زيادة مبيعات المنظمة وحصتها السوقية، وإنشاء شرائح سوقية لا يستطيع المنافسون الفوز بها بسبب ارتفاع أسعار المنتجات الحالية أو عدم توافقها مع رغبات واحتياجات العملاء المحتملة

¹ دمهني بورشين، تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التمويل، د.ط، د.س.ن، ص25_26

² Alexandra twin,03 August 2023,Competitive Advantage Definition With Types and Examples,18/04/2024,www.investopedia.com

³ د.حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،دار الايام للنشر و التوزيع، د.ط، د.س.ن، عمان
ص4،

- دخول مجالات جديدة للمنافسة وأسواق جديدة، وتقديم أنواع جديدة من العملاء والسلع والخدمات. يتطلب كل قطاع من قطاعات السوق ونوع العميل ونوع المنتج ميزة تنافسية مختلفة.
- وضع رؤية جديدة للمستقبل لما تريد المنظمة تحقيقه والفرص التي تريد اغتنامها.¹
- تعتبر الميزة التنافسية عاملاً مهماً وأساسياً في عمل الشركات بكافة أنواعها، حيث أنها الأساس في صياغة الاستراتيجيات التنافسية.
- تشخيص وتقييم نقاط الضعف والقوة لدى الشركة للتعرف على مهاراتها وقدراتها لتعزيز قدرتها على المنافسة بقوة في الأسواق الخارجية
- طرق فعالة لتحسين أساليب الإنتاج، وضمان المواصفات والجودة، لتقديم منتجات فعالة لتحقيق نتائج محددة، بالكمية المطلوبة، بالكمية المرغوبة، في المنتجات والخدمات المقدمة لتلبية الاحتياجات المختلفة للعملاء في مختلف أنحاء البلاد. السوق العالمية. في الوقت المناسب وبالقيمة المتوقعة.
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً هاماً للتنافس ضد مشاكل السوق والشركات المنافسة، وبالتالي تحسين قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل من خلال البحث عن المهارات والتكنولوجيا التنافسية، ومعرفة كل الإنتاج والقدرة الممكنة. التكيف مع البيئات المتغيرة واغتنام الفرص المتاحة بسرعة.

إن تحقيق الأهداف واغتنام الفرص يتطلب مهارات تنافسية مناسبة. ولذلك فإن الميزة التنافسية مهمة جداً على المستوى المؤسسي، لذا يجب تحديدها بدقة ويجب مراجعتها ودعمها باستمرار لأنها ليست ثابتة لأن العملاء يرونها بمثابة تحسين. وتصبح ميزة اليوم أبطأ من المعدل المناسب للمنافسة في سوق الغد.²

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعان من المزايا التنافسية: المزايا التنافسية الداخلية والمزايا التنافسية الخارجية

1 الميزة التنافسية الداخلية: الميزة التنافسية تكون داخلية عندما تكتسب المنظمة ميزة من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج وإدارة منتجاتها وإدارتها. تحقق الإنتاجية الجيدة عوائد جيدة للمؤسسة وتزيد من قدرتها

¹ جميلة عبد الله التوم الدالي، اثر التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة شندي ،السودان 2019 ص48_50

² حشاني منال منى ،اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 ص4_5

على الاستجابة لانخفاض الأسعار الذي يفرضه السوق. السوق أو المنافسين. تعتبر الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية إستراتيجية مراقبة التكاليف، مما يعني أن المنظمة لديها القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والتي يؤدي في النهاية إلى أرباح أكبر.

2_ الميزة التنافسية الخارجية: الميزة التنافسية تكون خارجية عندما يمكن تقديم منتجات ذات جودة عالية وخلق قيمة للعملاء من خلال تقليل تكاليف الاستخدام أو تحسين أداء الاستخدام، مما يمنح المنظمة قوة أكبر في السوق ويسمح لها بفرض أسعار أعلى. ونجد أن الاستراتيجيات المبنية على المزايا التنافسية الخارجية هي إستراتيجيات التمايز، أي قدرة المنظمة على تقديم منتجات فريدة ذات قيمة عالية من وجهة نظر العميل.¹

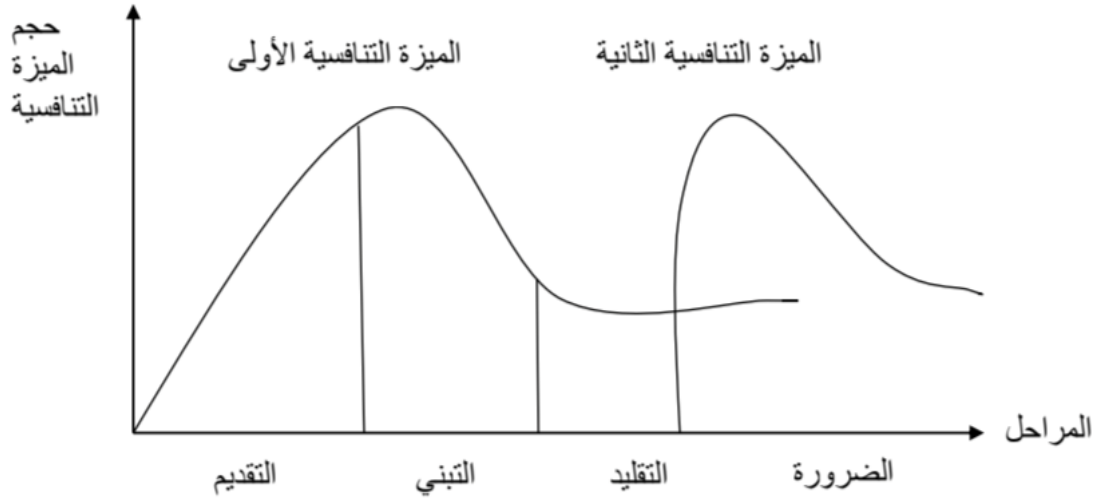
المطلب الثالث: محددات و ابعاد الميزة التنافسية.

اولا: محددات الميزة التنافسية: تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بعدة محددات يمكن من خلالها الحكم على مدى امكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافس ،ونذكرها في:

_حجم الميزة التنافسية: تتميز الميزة التنافسية بالاستمرارية عندما تكون الشركة قادرة على الحفاظ على ميزة التكلفة المنخفضة أو فارق المنتج على الشركات المنافسة لأطول فترة ممكنة، وبشكل عام كلما زاد الربح زاد الجهد الذي يبذله المنافسون فيه لهزيمتها أو القضاء عليها وتوفير الميزة التنافسية طوال حياتها، كما في دورة حياة المنتجات الجديدة، هذا موضح ادناه

¹ نفس المرجع السابق ،مهني بوريش ص29

الشكل رقم: (1-2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد رؤوف، مرجع سبق ذكره ص 64

ومن الرسم البياني نرى أن هناك أربع مراحل للميزة التنافسية:

1. مرحلة التقديم : تعتبر هي أطول مرحلة في المؤسسة لأنها تتطلب الكثير من التفكير والتخطيط للأشخاص والأشياء والموارد، وتزداد الميزة التنافسية بمرور الوقت.
2. مرحلة التبني: الميزة التنافسية هنا تكون مستقرة من حيث التوزيع لأن المنافسين سيركزون عليها والإتاحة هنا تكون في أعلى مستوى ممكن.
3. مرحلة التقليد : يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكتفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ؛ من أجل معرفة وتنمية أو

تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.¹

_ نطاق المنافسة أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن اتساع نطاق الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية. يتيح اتساع النطاق مزايا التكلفة مقارنة بالمنافسين في القطاع الصناعي بما في ذلك الاستفادة من استقلالية التوزيع، ومن ناحية أخرى فإن تضيق النطاق يمكن أن يساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على شريحة معينة من السوق وخدمتها بأقل تكلفة أو بمنتج فريد (سلعة أو خدمة)، يمكننا اكتشاف الأبعاد الأربعة للنطاق التنافسي التي تؤثر على الميزة التنافسية. ونوردها فيما يلي :

1_ نطاق القطاع السوقي: وهو ما يعني درجة التنوع في كل من مخرجات المنظمة والعملاء الذين تخدمهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قسم ما (جزء محدد من المنظمة) السوق أو خدمة السوق.

2- النطاق الرأسي: يمثل نطاق الأنشطة التي تقوم بها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، ويعتمد ذلك على مصدر العرض وقد تحدد الدرجة العالية من التكامل الرأسي تكاليف أقل أو مزايا متباينة مقارنة بالمنافسين، ومن ناحية أخرى في حالة القطاعات الرأسية المتأخرة، فإن التكامل يجعل المنظمة أقل عرضة لتغيير مصادر العرض منخفض إذا كانت المؤسسة تسعى إلى التكامل أو قنوات التوزيع الإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3_ النطاق الجغرافي: ينعكس عدد المواقع أو المناطق الجغرافية أو المحافظات التي تنشط فيها المؤسسة ولذلك فهي تتنافس داخلها وهذا النطاق الجغرافي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وهذا هو تأثير توفير نوع من الأنشطة والوظائف أو ما يسمى بالموارد المشتركة من خلال مشاركتها عبر عدد من المناطق الجغرافية المختلفة، ويسلط الضوء على أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمات التي تعمل حالياً على نطاق عالمي حيث أنها لا تباع المنتجات محلياً بل تباع في جميع أنحاء العالم .

4_ نطاق الصناعة: يعكس درجة الترابط بين الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، الروابط والعلاقات المشتركة بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات المتعددة ستوفر للمنظمة الفرصة لتحقيق واحدة أو أكثر من المزايا

¹ سميرة جرعوي ، ذكر في مرجع سابق، ص 64_65

التنافسية التي قد تنجم عن استخلاص أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع في الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المنظمة ميزة تنافسية.

تعتبر الأبعاد الأربعة المذكورة أعلاه (نطاق مجال السوق، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، بالإضافة إلى حجم الميزة التنافسية) بمثابة محددات للميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية و تعزيز موقفها التنافسي¹

ثانيا: ابعاد الميزة التنافسية:

تعددت الآراء حول تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر شاملة لجميع الأبعاد التي تستطيع المنظمة من خلالها المنافسة والتميز، وهي: انخفاض التكلفة، الجودة العالية، المرونة والتسليم.

- التكلفة: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي وتمثل التكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى الاعتماد على المنافسة داخل السوق، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة على إنتاج وتوصيل منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.
- الجودة: يشمل مفهوم الجودة أيضاً الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها خاصة تلك المتعلقة بالخصائص والأداء، تعتبر أنشطة المنظمة تولد قيمة مضافة حيث أن الجودة هي إحدى خصائص ومؤشرات أداء السلع أو الخدمات، كما تلعب دوراً هاماً في العملية التنافسية وفي جعل الأداء التنظيمي فريداً ويعد هذا أحد أهم الأبعاد التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية حيث تتزايد رغبة العملاء في التغيير والتنوع وكذلك طلبهم على سبل إشباعهم.
- المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية مع تزايد رغبة العملاء في التغيير والتنوع وحاجتهم إلى وسائل الرضا، يتم تعريف المرونة أيضاً على أنها الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات العملاء، تحسين رضا العملاء عن التسليم عن طريق

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق تخصص اقتصاد و تسير المؤسسات، جامعة سكيكدة 2006ص

تقليل الوقت لذلك أصبحت المرونة بعدًا تنافسيًا بما في ذلك القدرة على إنتاج منتجات جديدة بكميات كبيرة والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة والاستجابة لاحتياجات العملاء.

- التسليم: هو تقديم الخدمات في المكان والزمان المطلوب وهي استراتيجية تقديم الخدمات في وقت محدد ووفق جدول زمني محدد، أدت الأهمية المتزايدة للوقت للعملاء إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس زمني الهدف هو سرعة تسليم المنتج وسرعة الوصول إلى السوق.¹

وأضاف آخرون الأبعاد التالية :

- الإبداع: يشير مصطلح الإبداع إلى شيء جديد تم اقتراحه لأول مرة باستخدام خصائصه الفريدة، قد تأتي أشياء جديدة في شكل سلع أو خدمات أو أساليب إدارة أو أفكار وتنشأ الحيرة لأنه عندما تطرح فكرة ما قد تظهر على شكل ابتكار وعندما يتم تبنيها تجد هذه الفكرة المبتكرة معمله حتى يتحول التطبيق الميداني إلى إبداع.
- الابتكار هو عملية توليد الأفكار والاختراع هو عملية الإبداع، الإبداع هو تحويل الأفكار المبتكرة إلى أشياء مادية ملموسة وخاصة الأشياء التكنولوجية..، مسار تطبيقه من الابتكار إلى الإبداع، وهذا ينطبق أيضًا على الاختراعات، فالاختراع هو إبداع لأنه شيء جديد، ولكنه إبداع على مستوى التجريب والاختبار عندما يتعدى ذلك نحو واقع علمي في المجال الإقتصادي .
- التميز في الخدمة: يمكن للشركات أيضًا الحصول على ميزة تنافسية من خلال توفير السمعة أو الخدمة، لا يمكن تقليدها أو نسخها من قبل المنافسين هناك العديد من الطرق لتمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنظمات المنافسة، بما في ذلك: خصوصية المنتج، وتقديم خدمة ممتازة، وتوفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، والجودة الاستثنائية المتميزة، و يوفر مجموعة واسعة من الخدمات، وجود الأعطال الشاملة للمنتج واكتسب في النهاية سمعة طيبة
- زيادة الحصة السوقية: يعتبر السوق عاملاً مهماً في هذه العملية لأنه الإطار الذي تعمل ضمنه قوى تحديد الأسعار، تُستخدم مقاييس حصة السوق للتمييز بين الفائزين والخاسرين في السوق

¹ امينة كامل، أثر تبني انماط المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التفسير تخصص علوم تجارية ،المركز الجامعي تيمسبيلت 2014 ص25_26

حصة المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنتها بالمنافسين ،تعني حصة السوق: نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة.¹

الشكل رقم (2-2): أبعاد الميزة التنافسية حسب منظورات عدد من الباحثين

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
تكلفة- نوعية- مرونة- تسليم- إبداع	Evans, 1993
تكلفة- نوعية- مرونة- اعتمادية	Cetro et Peter, 1995
نوعية- الإسهاد- السمعة- السعر- التصميم	Mintizberg et quinn, 1996
تكلفة- نوعية- مرونة- وقت	Krajewski et Ritzman, 1996
تكلفة- تميز- نمو- تحالفات- الإبداع	Best, 1997
التصميم- نوعية- مرونة- سهولة الاستعمال	Slack, et...al,1998
تكلفة- تميز- مرونة- وقت- تكنولوجيا	Mcmillan et Tampo, 2000

المصدر: نجيب بوعجاجة ،الابداع التنظيمي و علاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل،
جامعة محمد البشير الابراهيمي،برج بوعرييج 2021ص35

المبحث الثاني: البيئة التنافسية المؤسسة

عندما تبني شركة ما استراتيجيتها التسويقية بنجاح على اسس متينة فهذا يعني أنها خططت للحصول على ميزة تنافسية ضد منافسيها في صناعتها بدون شك لا تتم عملية بناء الميزة التنافسية بين عشية وضحاها ولكنها تتطلب فحصًا دقيقًا لجميع القدرات والموارد المتاحة لبناء الميزة التنافسية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى أهم الاسس و العوامل المؤثرة فيها و دراسة معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و المحافظة عليها ،ومراحل تطويرها.

¹ نجيب بوعجاجة ،الابداع التنظيمي و علاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التفسير تخصص علوم اجتماعية،جامعة محمد البشير الابراهيمي،برج بوعرييج 2021ص35

المطلب الاول: بيئة المؤسسة و استراتيجيات التنافس

اولا بيئة المؤسسة: تنقسم البيئة بشكل أساسي إلى ثلاثة أنواع: البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة.

الجزء الأول: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: تقوم المنظمة بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف لكل عامل، مما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام نتائج تحليل العوامل الخارجية، وتعني عوامل القوة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي تواجهها، بينما تمثل عوامل الضعف تراجع قدرة المؤسسة على الصمود في وجه المعوقات والتحديات البيئية التي تواجهها مما يسبب اختلال التوازن وعدم التوازن داخل المؤسسة. و تتمثل المتغيرات في:

ـ التسويق: الحصة السوقية الحالية للمنظمة، وأبحاث التسويق ومحفظة المنتجات، وتحديد موقع المنتج ودورة حياة المنتج، والاعتماد على المنتجات الرئيسية لتحقيق المبيعات والأرباح، وشبكة التوزيع (قنوات التوزيع والمنافسة)، والترويج (الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة)

ـ الإنتاج: الحجم ونوع الموقع وتاريخ المصنع وأماكن العمل المتاحة، وتحديث الآلات المتخصصة وطرق الإنتاج، وتكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها وموادها وسهولة اقتنائها.

ـ التمويل: هيكل الأصول السائلة، التدفق النقدي، مقدار السيولة المتاحة، هيكل رأس المال وحقوق الملكية - الربحية والعائد على الاستثمار والمبيعات - إجراءات الإدارة المالية - هيكل الديون ودرجة اعتماد الشركة على الآخرين للتمويل.

ـ الهيكل التنظيمي: دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي وعلاقاته المتشابكة - مستويات المنظمة، وحالة كل مستوى، وأخلاقيات واتجاهات كبار المديرين.

بعد تحليل الأنشطة يجب إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المخطط له بالإضافة إلى مقارنته بأداء المؤسسات المنافسة التي تقوم بنفس نشاطات المؤسسة مما يساعدها على تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، وبالتالي الاستراتيجيات الملائمة الواجب اتباعها.¹

عباسة هوارى، دور وظيفة الامداد في تعزيز النيزة التنافسية للمؤسسة ، مةكرة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- صفحة 16-20

الجزء الثاني : البيئة الخارجية العامة للمؤسسة : وتعرف البيئة العامة للمؤسسة بمجموعة المتغيرات البيئية الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية، وتعرف أيضا بتلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي ونوعية النشاط الذي تتخصص فيه.

ويعتبر تأثير المؤسسة على القوى التي توجد في البيئة العامة ضعيفا، فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد إلى حالة الازدهار، فالقوى الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها، ويؤدي التعرف على هذه القوى إلى اكتشاف الفرص التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، والتهديدات التي يمكن للمؤسسة الحد منها، فقد يؤدي تغير طبيعة العلاقات السياسية إلى خلق فرص أو تهديدات، كما أن تغير مستوى الدخل الفردي يؤثر على الطلب على بعض السلع والخدمات وبالتالي يخلق فرصا وتهديدات لبعض المؤسسات دون غيرها.

الجزء الثالث: البيئة الخارجية الخاصة: ما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من الغيرات في مجال التنافس العالمي، لهذا لابد من دراسة جميع المعلومات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: العملاء الموردين المتنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة.

وما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة بينما الثانية فتؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التشغيلية للمؤسسة.¹

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية

و تعتبر مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المتنافسين ، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة :

• إستراتيجية خفض التكاليف

¹ العكرمي محمد ، ذكر في مرجع سابق، صفحة 39-40

- الهدف من هذه الاستراتيجية هو خفض التكاليف من خلال استخدام جميع الموارد (الملموسة وغير الملموسة، الكفاءات المتاحة وخفض التكلفة) وبيعها بسعر أقل من أسعار المنافسين.
- المزايا التي تم الحصول عليها مع هذه الاستراتيجية:
- _ ضمان شروط متساوية لجميع المتنافسين في المنافسة السعرية.
- _ مع انخفاض الأسعار يتم إعفاءك من العملاء لأنهم لا يستطيعون الموافقة على أسعار أقل.
- في حالة الموردين، يمكن حماية منظمة منخفضة التكلفة من مورد قوي، خاصة عندما يتيح الترشيح تحديد السعر وتحقيق ربح معين ومواجهة ضغط ارتفاع الأسعار.
- _ يمكن للاقتصاد منخفض التكلفة استخدام تخفيض الأسعار كسلاح ضد المنتجات البديلة. ومن خلال هذه المناقشة، يتضح أن ميزة التكلفة المنخفضة توفر للمنظمة مستوى معين من الحماية ضد القوى التنافسية الخمس.¹
- **استراتيجية التمييز** : إستراتيجية التميز تقوم على فكرة جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين، من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز على التكاليف المنخفضة،

ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال منها :

الجودة (شركة مرسيدس للسيارات - التصميم (شركة رولكس) - التعبئة والتكنولوجيا (شركة ماكنتوش الصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا) - خدمات الزبائن (الخطوط الجوية الامارتية) - صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (حلويات الأطفال على شكل العاب)

المجالات التي يمكن التميز فيها : أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي

أ التمييز على أساس التفوق الفني

ب التمييز على أساس الجودة.

ج التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

د التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ مصباح نعيمة ،لعرك بخته،نقل التكنولوجيا كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ،المركز الجامعي الوئشريس ،تيسمسيلت 2017ص71_72

- **إستراتيجية التركيز :** ويهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن أو على مستوى سوق جغرافي معين أو التركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

ويتمثل المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية في التخصص في خدمة جانب معين من السوق بدلاً من السوق ككل، ومحاولة استبعاد المنافسين من ذلك الجانب حيث يكون أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة من السوق ككل، بعبارة أخرى تعتمد على تجزئة السوق.

ونتيجة لذلك يتم تحقيق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يعتمد على فارق القيمة الذي تخلقه المنظمة في الوقت المناسب بين القطاع المستهدف وبقية الصناعة. وكننتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين كلاهما يرتكز على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة الزمانية ما بين الأجزاء المستهدفة من قبلها وباقي أجزاء الصناعة.

-**المستوى الأول:** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

ب المستوى الثاني: تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.¹

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يجب أن تمتلك مجموعة من الموارد والقدرات المهمة وإدارتها بفعالية، حيث يضمن ذلك بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، بما في ذلك:

الفرع الأول: الموارد الملموسة: وتشمل المواد الخام ومعدات الإنتاج والأموال وغيرها.

1 المواد الخام: لها تأثير كبير على جودة المنتج، لذلك يجب على المنظمات تحسين اختيار الموردين والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ عباسه هوري، مرجع سبق ذكره، ص 29

2 معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة وتتيح القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الخام إلى منتجات.

- الموارد المالية: تسمح بإنشاء منتجات جديدة وطرحها في الأسواق أو توسيعها على نطاق أوسع، مثل فتح قنوات توزيع جديدة.

الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة: وتشمل ما يلي:

1 الجودة: هدف المنظمة هو تحقيق حصة سوقية عالية على أساس الجودة، وتستطيع المنظمة المنافسة عندما تنجح في تصميم وتنفيذ وإطلاق المنتجات التي تلبي احتياجات المستهلكين وتوقعات العملاء، حتى تلك التي لم يتم الإعلان عنها بعد. تحقيق مزايا الجودة مع المكونات التالية:

أ- استلهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم المنتجات وجميع وظائف وأنظمة الشركة.

ب - جعل الجودة أولوية قصوى للإدارة العليا.

ج - اختيار وتدريب قوة عاملة عالية الأداء تعتمد على الابتكار.

د: الصوت والتصميم الجيد للمنتج وتنفيذ التصميم المبتكر.

هـ- تطوير العلاقات مع الموردين.

2- التكنولوجيا: تعتبر العوامل التكنولوجية من أهم الموارد الداخلية التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية ويجب على المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها للبقاء في صدارة منافسيها.

3_الرسالة: في ظل البيئة التنافسية، يجب على المنظمات الاستماع والاهتمام المستمر بهذه البيئة. تلعب المعلومات دوراً هاماً حيث أنها مصدر اكتشاف خطط وحركات المنافسين ومتغيرات السوق، مما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4 المعرفة: وتشمل المعلومات الفنية والعلمية المتعلقة بأنشطة المنظمة بالإضافة إلى المعرفة الجديدة، على سبيل المثال تأتي هذه الأخيرة من مراكز الأبحاث ويمكن توليدها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية. تساهم المعرفة في الإثراء المستمر للقدرات الإبداعية، مما يسمح بذلك. خلق ميزة تنافسية حاسمة.

الفرع الثالث: الكفاءات: تعتبر الكفاءات من أصول المنظمة لأنها تراكمية من جهة وتسعى إلى تقليدها من قبل المنافسين من جهة أخرى لأنها تنطوي على العنصر البشري. يتم تحقيق الميزة التنافسية الأكثر أهمية لأي منظمة من خلال القوى العاملة والمهارات الأكثر كفاءة والتزاماً.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تعمل المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تعرضه من منتجات وخدمات إلا أن تحقيقها ليس سهلاً دائماً فهي تخضع إلى عاملين مهمين هما :

¹ العكرمي محمد ،نفس المرجع السابق ص43_44.

_الكفاءة المقارنة : ويقصد بها إمكانية إنتاج المؤسسة للمنتجات أو تقديم الخدمات بكلفة أخفض من كلف المنافسين و هذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:

-الكفاءة الداخلية :و تشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة.

_الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تعاملها مع المؤسسات الأخرى.

-قوة المساومة: تتيح للمؤسسة حالات المساومة مع زبائنها لصالحها الخاص و يتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها:

-التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وتمثل تكاليف التسويق في المؤسسة و المجهزين و الزبائن.

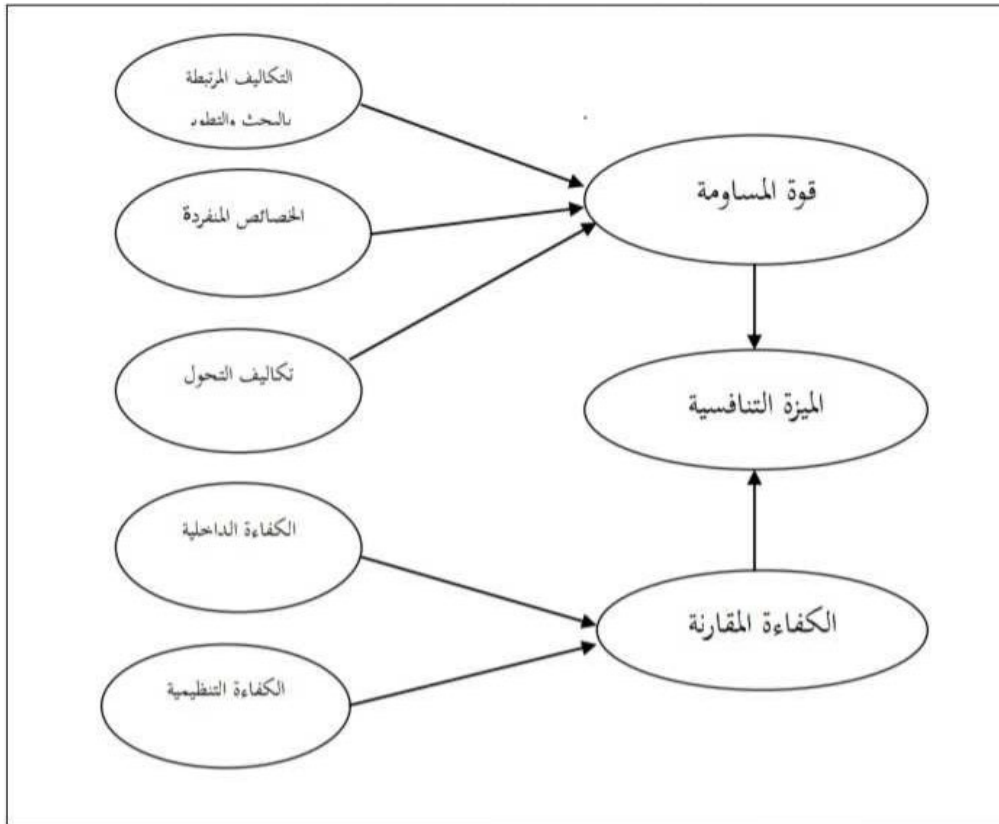
-الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج: و هي خصائص المنتجات والخدمات للمؤسسات المنافسة.

-تكاليف التحول و هي التكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المؤسسات المنافسة.

الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية¹.

¹ براشد خديجة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2015 ص57.

الشكل (2-3): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



المصدر : جميلة عبد الله التوم الدالي ،مرجع سبق ذكره ص67

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولاً : المعايير: تتحدد بثلاث ظروف هي:

أ_ مصادر المزايا: وفقاً لهذا المعيار هناك نوعان من المزايا:

أولاً: الميزة التنافسية المنخفضة: الاعتماد على انخفاض تكاليف العمالة والمواد الخام، يسهل نسبياً تقليدها من قبل المنافسين

ثانياً: مزايا تنافسية عالية تعتمد على منتجات أو خدمات متفوقة، وسمعة أو علامة تجارية قوية، وعلاقات وثيقة مع العملاء تتطلب مستويات عالية من المهارات والقدرات، مثل تدريب العملاء.

ب_ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على نوع واحد من الميزة التنافسية يعرضها لخطر تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، لذلك ينصح بتعدد مصادر الميزة التنافسية حتى يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

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

ثانيا : كيفية المحافظة عليها : لكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

_حاسمة و تعني بذلك أن تمنح الأسبقية والتفوق على المؤسسات المنافسة.

_إمكانية الدفاع منها و تعني بالدفاع هذا من تقليد المنافسين أي يجب توفير كل المهارات والقدرات التي من خلالها الدفاع عن هذه الميزة.

_الاستمرارية: معناه إمكانية الاستمرار على طول الزمن.²

المبحث الثالث: نموذج swot و porter و الميزة التنافسية

لقد حظيت الميزة التنافسية باهتمام كافٍ وتحليل بحثي منذ أوائل الثمانينات وتطور نهجين فكريين متضاربين: النهج القائم على البيئة والنهج القائم على الموارد. لقد طورت كلا البوابتين العديد من النماذج والأدوات التحليلية التي تمكن المؤسسات من الحصول على ميزة القدرة التنافسية، فقد قدموا مساهمات هامة في فهم

¹ حسين سليم المغربية ،نفس المرجع السابق ص345_346

² عايد بشير ،وزار فيصل ،دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ،المركز الجامعي احمد بن يحيى الوئريس ، تيممسيلت 2017 ص48

وسائل تحقيق الميزة التنافسية. لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى القوى التنافسية الخمس لبورتر و نموذج SWot، و سلسلة القيمة ،ودور شبكة الامداد في الاستراتيجيات التنافسية.

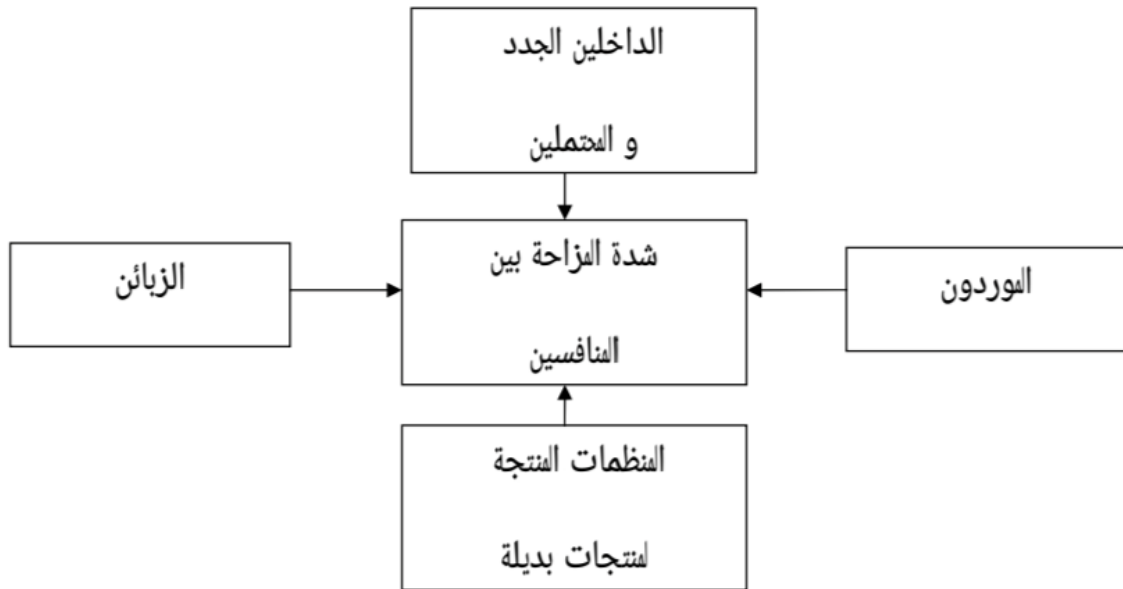
المطلب الاول : القوى التنافسية الخمس لبورتر

تتمثل قوى التنافس حسب Porter فيما يلي:

- ✓ المنظمات المنافسة و الموجودة حاليا
- ✓ المنظمات المنافسة و المحتمل دخولها إلى السوق
- ✓ المنظمات المنتجة لمنتجات بديلة
- ✓ الموردون
- ✓ الزبائن

و يمكن توضيح العلاقات المتداخلة فيما بينهم من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-4): قوى التنافس الخمس لPORTER



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2011 ص174

أولاً: الداخلون الجدد والمحتملون: يجب على المنظمات التركيز والتركيز على الداخلين الجدد والمحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم لأنهم حريصون على اقتحام حصة السوق والتأثير على ربحية قطاع النشاط من خلال خفض أسعار المنتجات إلى حد المخاطرة. يتم تحديد عدد الداخلين الجدد حسب نوع حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، ويمكن أن تقتصر هذه الحواجز على: وفورات الحجم، تمايز المنتجات، تكلفة البدائل، الطلبات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، السياسات الحكومية الوصول إلى المواد الخام واكتساب المهارات الفنية والمهنية اللازمة .

ثانياً: شدة المزاخمة بين المتنافسين: تعتبر شدة المزاخمة بين المنافسين الحاليين الأساس الأساسي لنموذج بورتر للحكم على جاذبية الصناعة وهو ما يحدد مدى جاذبية الصناعة.

ومن بين محددات المنافسة العديدة، نجد أربعة عوامل بارزة: نمو الصناعة، والتكاليف الثابتة كنسبة من إجمالي القيمة المضافة للأنشطة، وعمق تمايز المنتجات، وأخيراً، درجة التركيز والضوابط والتوازنات بين المنافسين.

إذا كانت الصناعة تتمتع بخصائص مثل النمو المرتفع، والتكاليف الثابتة النسبية المنخفضة، والتمايز القوي بين المنتجات، والتركيز العالي، فمن المرجح أن تتمتع الصناعة بفرص ربح جيدة، وبالتالي، من المتوقع أن تؤدي هذه العوامل إلى أرباح جيدة. وهو المحدد الرئيسي لدرجة المنافسة بين المتنافسين.

ثالثاً: البحث عن منتجات بديلة : ولا يقتصر الأمر على تحليل اللاعبين المتنافسين في الصناعة والداخلين المحتملين إلى الصناعة، فهناك قوى أخرى حاسمة في تحديد جاذبية الصناعة، وهي المنتجات أو الخدمات التي تعتبر بدائل للمنتج أو الخدمة. ولذلك، فإنه يشكل تهديداً حقيقياً للصناعة حيث أن الأخيرة يمكن أن تقلل من ربحية الصناعة من خلال توافر البدائل القريبة. أو في تكاليف التبديل، أو صرامة منتجي البدائل.

رابعاً: قدرة الموردين على المساومة : يشير مصطلح قدرة الموردين على المساومة إلى الاستخدام المتزايد للقوة من قبل الموردين، مما يشكل تهديداً للصناعة خاصة عندما يكون عدد الموردين كبيراً والمواد الخام نادرة.

ولذلك، عندما تكون الثقة في الموردين منخفضة أو تكون التكاليف مرتفعة، قد تسعى بعض المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة وملكية الموردين. عالية جدًا وعندما لا يتمكن المورد من تلبية المتطلبات ووجدنا أيضًا أن متطلبات المنظمات الأخرى التي تعتمد على استراتيجيات الشركاء قد تم استيفاؤها بشكل مناسب. أنت تنظر إلى الموردين لديك باعتبارهم امتدادًا للمنظمة نفسها.

خامساً: قوة الزبائن على المساومة : تؤثر القوة التفاوضية للعملاء على شدة المنافسة في الصناعة، خاصة عندما يكون حجم العميل كبيرًا أو عندما يكون تركيز العملاء مرتفعًا أو يكون حجم الشراء كبيرًا، يتم تعزيز القدرة التفاوضية للعملاء.

وربما تكون واحدة من أكثر القوى تأثيرًا على الميزة التنافسية حيث إنها تزداد في ظل مجموعة متنوعة من الظروف، بما في ذلك: توافر بدائل المنتجات الصناعية، وانخفاض تكاليف التحول إلى العلامات التجارية المنافسة أو البديلة، ورضا العملاء عن اتجاهات الدمج. صناعة الصلب متكاملة بشكل رجعي، مما يساهم في الجودة والسعر وربحية العملاء.¹

المطلب الثاني: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية.

من أجل تعزيز مكانتها وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، يجب على المنظمة أن تمتلك مزايا تنافسية تسمح لها بالتميز في السوق وتكون قادرة على مواجهة القوى التنافسية التي تهددها. لكن هذا التمييز يعتمد على مستوى الوعي بالموارد المصادرة والطريقة العلمية للعثور عليها والاستخدام الأمثل لها. سنحاول في هذا القسم اكتشاف دور سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. .

يعتقد M.PORTER أن الميزة التنافسية تنشأ من مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مثل التخزين والإنتاج والتسويق والتوزيع، ودعم منتجاتها، حيث أن كل نشاط تقوم به سيساعد على تحسين مكانتها من حيث التكاليف وخلق أساس للتمييز.

ويمكن ملاحظة أن قيمة المنتج يتم المساهمة بها من خلال مجموعة من الأنشطة المتفاعلة، بما في ذلك الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة الأخرى، والتي تسمى سلسلة القيمة، وتعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي،

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2011 ص174_175

ونموذجًا للتشخيص، ووكالة للتقييم لاكتساب الميزة التنافسية والقرارات الأساسية حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية من خلالها:

التقسيم الاستراتيجي للأنشطة التنظيمية:

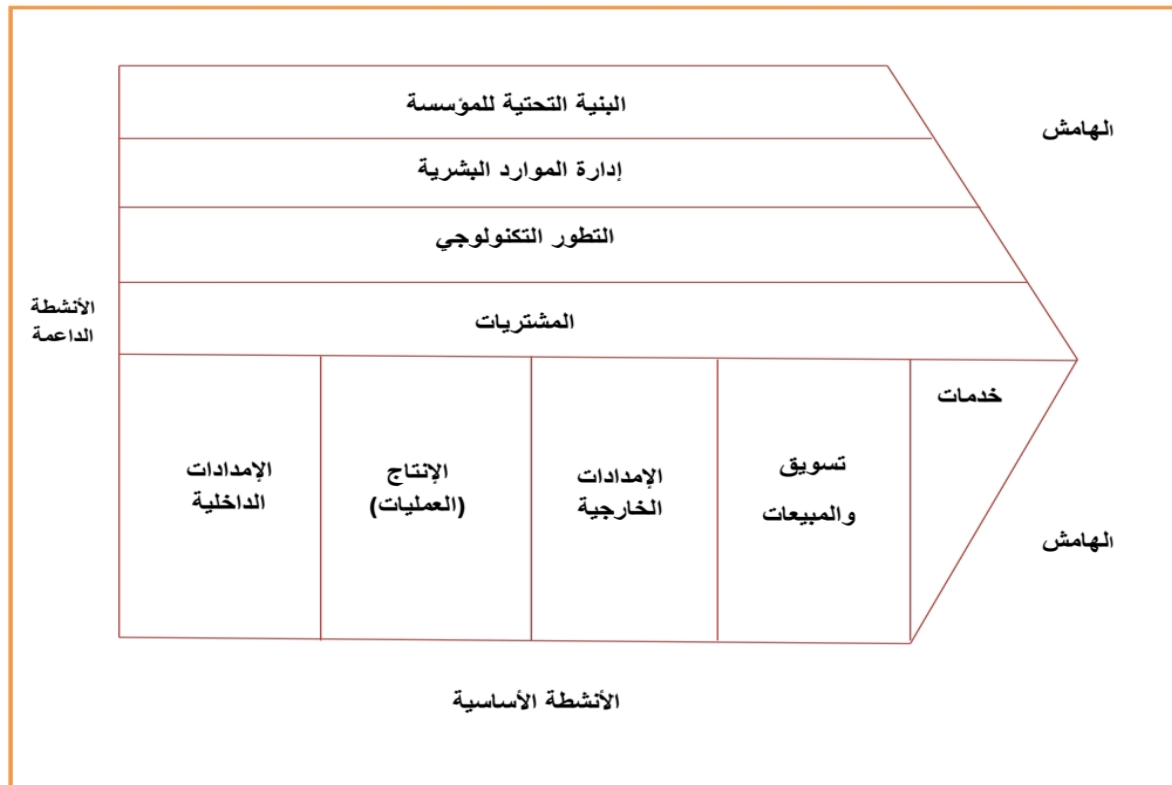
تحديد وشرح مكونات التكلفة

تحديد مصادر التميز الممكنة.

يُعرّف M.PORTER سلسلة القيمة بأنها "يمكن اعتبار المنظمة بمثابة سلسلة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات. وتتكون هذه العملية من العديد من الأنشطة والأنشطة الأساسية (الرئيسية)" والدعم، وكل نشاط يضيف قيمة المنتج¹

الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة

الشكل رقم 08: سلسلة القيمة



¹ العيهارفلة، مرجع سبق ذكره ص117

المصدر: لكل حسين مهدي ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2019، ص57

وفيما يلي وصف للأنشطة الرئيسية والداعمة:

1_الأنشطة الأساسية: هي تلك التي ترتبط بشكل مباشر بالقيمة التي يخلقها المنتج للمستهلكين. M.PORTER يقسمها إلى خمسة أنشطة:

- الامداد الداخلي: ويشمل أنشطة مثل الاستلام والمناولة والتخزين والمراقبة.
- الإنتاج: الأنشطة التي تنطوي على تحويل المدخلات إلى مخرجات والأنشطة المساعدة المصاحبة لها، على سبيل المثال. صيانة المعدات ومراقبة الجودة وما إلى ذلك، التي تتم بطريقة تتفق مع الجودة العالية، تساهم في التميز والتخفيض التكاليف ومن ثم المساهمة في خلق القيمة.
- الامداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة المسؤولة عن تحصيل المخرجات مثل التخزين المناوب والنقل وغيرها.
- التسويق والبيع : يشمل التسويق والمبيعات الأنشطة التسويقية مثل اختيار قنوات التوزيع والإعلان والعلاقات العامة تعزيز المبيعات وتحديد الأسعار.
- خدمة ما بعد البيع : تشير إلى الخدمات المطلوبة للمنتج، بما في ذلك التثبيت والصيانة والتكوين والتوجيه وما إلى ذلك. وغيرهم ممن يدعمون قيمتها للمستخدمين الحاليين والمحتملين، وبالتالي خلق قيمة لها.

2_الأنشطة الداعمة : تشمل التموين وتطوير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية الأنشطة الأساسية للمنظمة وأهمية هذه الأنشطة هي دعم الأنشطة الرئيسية، لأنه بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية أداء المهام التي من المفترض أن تقوم بها ولا يمكنها خلق قيمة لكل نشاط.

وخلاصة القول نستنتج أن النظام هو مجموعة من الأنشطة التي تشكل سلسلة مترابطة، كل حلقة منها تساهم في خلق القيمة إلى حد ما وتعطي النظام ميزة أو ميزة تنافسية معينة، أي من خلال تصنيف التكاليف

للأنشطة المختلفة، وتحديد مدى مساهمة كل نشاط في خلق القيمة، وبالنظر إلى موقع السلسلة بالنسبة للقوى التنافسية الخمس، يتم تحديد احتمالية التميز والتفوق. التنافسية، أو ما تعبر عنه تنافس¹.

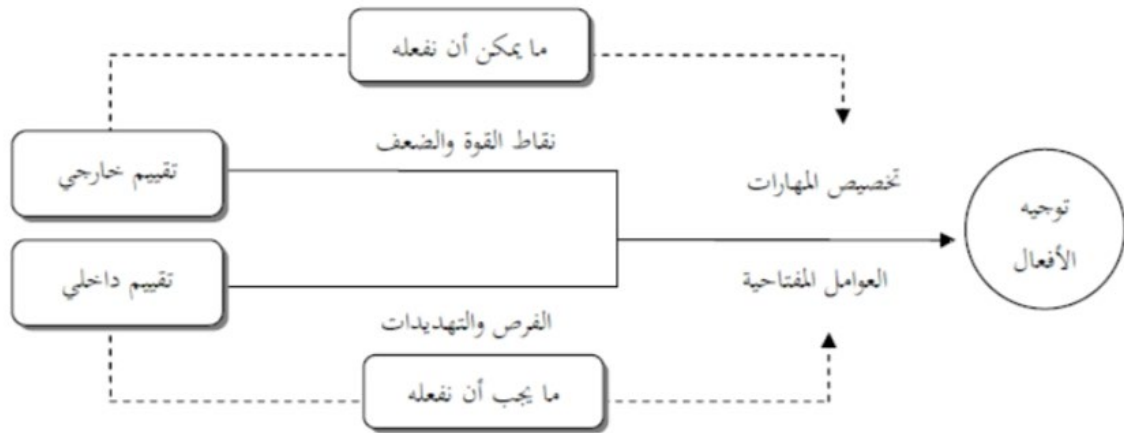
المطلب الثالث: نموذج swot والميزة التنافسية.

يستخدم معظم الباحثين تحليل SWOT لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة لأنه مناسب بشكل خاص للمراحل الأولى من التخطيط الاستراتيجي، ومصطلح SWOT هو اختصار لأربع كلمات: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات. كان ذلك نتيجة الأبحاث التي أجراها ألبرت همفري في معهد ستانفورد للأبحاث بين عامي 1960 و1970، ونشأ الاهتمام بها في نفس الوقت الذي ظهرت فيه الحاجة إلى دراسة الإستراتيجية، حيث رأى الكثيرون أن الإدارة يجب أن تصبح واضحة كما يتجلى في النظرية. إجراء تحليل بيئي واستخدام نتائجه لتعريف المنظمة في بيئاتها الخاصة والعامة.

يتطلب من إدارة المنظمة التحليل والبحث وفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على المستوى التنظيمي. هناك العديد من الدراسات التي تركز على مصفوفة النمو الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وGE. نموذج (GE) والذي يمكن تحديده من خلال مصفوفة SWOT.

نقاط القوة والضعف. الفرص والتهديدات.

الشكل رقم (2-6): تحليل SWOT



¹ ممو اسامة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التفسير قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2018 ص 46_47

يتطلب هذا النموذج توضيح مكوناته وإطاره العام على النحو التالي:

أولاً - البيئة الداخلية (القوة والضعف)

لا يكفي تحليل البيئة الخارجية من منظور استراتيجي، بل يجب أيضًا تحليل البيئة الداخلية. تتضمن البيئة الداخلية مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على قرارات العمل داخل المنظمة. وتتمثل عناصر القوة والضعف في ثلاثة محاور:¹

• الهيكل التنظيمي:

ومن خلالها يتم تحديد العلاقات الموجودة في المنظمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات. كما تم تحديد شبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. وبذلك تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وتصل إلى مستوى الأفراد كشاغلي وظائف محددة داخل الهيكل.

• الثقافة التنظيمية:

وهو يمثل إطار القيم والأخلاق والسلوك الذي تتبناه المؤسسة في تعاملها مع كافة الأطراف. ومع ذلك، يمكن اعتبار الثقافة مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة. هذه الثقافة تمنح المنظمة التفرد والخصوصية مقارنة بالمنظمات الأخرى. وتشمل الموارد المتاحة مجموعة من الموارد المالية والبشرية والفنية، والأنظمة الإدارية المختلفة، ونظم المعلومات الإدارية، وأنظمة التسويق الفعالة، والموارد المتعلقة بالبحث والتطوير. ومن أهم هذه الموارد ما يلي:

• تنظيم الموارد التسويقية هي الوظيفة الأكثر أهمية في تنظيم الأنشطة التسويقية حيث تهدف إلى تنظيم مستوى الطلب على منتجاتها بما يساعد على تحقيق الأهداف المعلنة. ويتم ذلك من خلال اهتمام قسم التسويق في المنظمة بظروف السوق والمزيج التسويقي والإمكانيات البشرية والفنية المخصصة لتعزيز فعالية

¹ لكحل حسين مهدي، مرجع سبق ذكره ص 60

الوظيفة التسويقية. وتحمل المنظمة، من جانبها، المسؤولية الأساسية عن توفير التمويل. الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية وتخصيصها للأغراض المختلفة.

• الموارد الإنتاجية: تشارك في توفير وإنشاء السلع أو الخدمات، سواء كانت منتجات مادية أو خدمات، والتي تنعكس أهميتها في تقديم الخدمة للمستهلك.

• تشمل الموارد البشرية مجموعة الأشخاص القادرين على أداء العمل والمتوقع منهم أداء العمل بطريقة ضمنية وضميرية.

• موارد البحث والتطوير: هي المركز الذي يحدث فيه الابتكار والإبداع داخل المنظمة وتلعب دوراً هاماً في صياغة السياسات وتحقيق الكفاءة التكنولوجية والتنفيذ.

ثانياً: البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): تعرف الفرص بأنها الإمكانيات التي تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها، أما التهديدات فهي العوائق التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها. تشمل البيئة الخارجية الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي كبير على المنظمة. التهديد هو خطر يجب على المنظمة تجنبه أو تقليل تأثيره على المنظمة. وعلى النقيض من ذلك، تعد الفرص مواقف جذابة يمكن للمنظمة من خلالها استغلال الميزة النسبية. إذا كانت التهديدات إيجابية، فيُنظر إليها على أنها فرص يجب على المنظمة أن تسعى لاستغلالها. إذا كان التهديد سلبياً، أو يتعارض مع الاتجاهات التنظيمية، أو يسبب اضطراباً للبيئة، أو يؤثر سلباً على الأهداف التنظيمية، فإنه يعرف بأنه العامل أو الحدث الذي يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها على النحو المطلوب وله تأثير سلبي على المنظمة.

ثالثاً - مصفوفة SWOT

تتم عملية موائمة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال استخدام مصفوفة SWOT. تساعد هذه المصفوفة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل موقف، كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (2-7): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
الخلية (3) ضعف وفرص: إستراتيجية علاجية	الخلية (1) قوة وفرص: إستراتيجية هجومية	الفرص O
الخلية (4) ضعف وتهديدات: إستراتيجية انكماشية	الخلية (2) قوة وتهديدات: إستراتيجية دفاعية	التهديدات T

المصدر: لكلل حسين مهدي، نفس المرجع السابق ص 63

إستراتيجية الهجوم: تعتمد المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها، حيث تعبر عن توافق وانسجام بين نقاط القوة التي تمتلكها والفرص المتاحة في السوق التي يمكن استثمارها. تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين ودخول الأسواق التي يعملون فيها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. وتهدف إلى أن تكون مكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين بالرد عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

إستراتيجية العلاج: تعكس هذه الاستراتيجية العلاقة بين نقاط الضعف في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. عندما تكون الاقتصاد ينمو والسوق تزدهر، تواجه المنظمة فرصاً كثيرة ومتاحة ولكنها تعاني من ضعف في قدراتها الداخلية. لذلك، تعتمد إدارة المنظمة استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.

إستراتيجية الدفاع: تختلف هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجية العلاجية بأن المنظمة تواجه تهديدات خارجية غير مسيطر عليها. تعمل المنظمة على التكيف مع هذه التهديدات ومواجهتها بقدر استطاعتها، ولكنها غير قادرة على التأثير فيها مثلما تستطيع في بيئتها الداخلية. لذلك، تعتمد المنظمة استراتيجية الدفاع عن نفسها من خلال تعزيز قوتها لمواجهة التهديدات. وعندما تتمكن من تجاوز هذه التهديدات، تستطيع الانتقال إلى استراتيجية الهجوم للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

❖ **إستراتيجية الانسحاب:** تعتبر واحدة من أخطر الحالات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، حيث تتمثل في توافق نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة مع التهديدات التي تواجهها في البيئة المحيطة بها. يعود سبب ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، بالإضافة إلى الضغوط التنافسية والظروف الاقتصادية السيئة التي تواجهها. وبناءً على ذلك، فإن المنظمة قد تقرر اعتماد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع، وذلك من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو إلغاء خطوط الإنتاج أو الانسحاب من أجزاء محددة من السوق، ومن ثم الانتظار لفترة من الزمن لإعادة تقييم قدراتها وتعزيز مكان قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، بهدف استعادة النشاط والعمل.¹

¹ لكل حسين مهدي، مرجع سبق ذكره ص 60_64

خلاصة

ومن محتويات هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية ما هي إلا بحث دؤوب ومستدام تستطيع المنظمة من خلاله تحويل قدراتها المتاحة إلى عنصر أو أكثر يميزها عن منافسيها في السوق. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب على متخذي القرار في هذا المجال التركيز على كافة الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، بما في ذلك أنواع مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية ومصادرها، من أجل تحقيق الأهداف المعلنة سواء على المدى القصير أو الطويل، كما تعد الإستراتيجية التنافسية وتحليل سلسلة القيمة أيضاً من الطرق والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واكتشافها والحفاظ عليها.

في الوقت الحاضر، لا يعتبر الحصول على الميزة التنافسية فرصة في حد ذاته، بل يشكل تهديداً، حيث تصبح المؤسسة التي تحقق هذا التميز محط أنظار جميع المنافسين من أجل اكتساب هذا التميز أو التفوق عليه في كل جانب. لذلك، يجب أن تلتزم هذه المنظمة بالتحسين والتعرف على نقاط القوة الخاصة بها وتطويرها بشكل مستمر، والمنظمة الممتازة هي التي يمكنها اكتشاف نقاط القوة الخاصة بها والتعرف عليها وتطويرها وتقدير المصادر الأصلية والحقيقية للميزة التنافسية.

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة

DIVINDUS SERUB UNITE DE
BOUIRA

تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم ومختلف الاجزاء المتعلقة بوظيفة الامداد ومدى فعاليتها لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، سيتم في هذا الفصل محاولة اسقاط الجانب النظري على احدى المؤسسات الا وهي مؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز، التي تسعى لترقية وظيفة الامداد و تحسين منتجاتها وكسب سمعة في السوق من اجل زيادة ميزتها التنافسية.

حاولنا دراسة حالة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، وايضا من خلال تحليل نتائج المقابلة مع رئيس قسم الامداد للمؤسسة لتحليل و تشخيص واقع و مركز المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه .

ومن اجل التعرف على مدى فعالية وظيفة الامداد في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز ولاية البويرة ، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز فرع البويرة

المبحث الثاني: عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز فرع البويرة

المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة

أولا:نشأة مؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز

أنشأت المؤسسة بقرار وزاري رقم 8384 بتاريخ 05/10/1982 وبقرار ولائي رقم 28 بتاريخ

03/04/1982 من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة.

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 31/03/2016 المتعلق بالإدماج إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية " مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز باتنة .

SERUB عن طريق الامتصاص للمؤسسات :

1معا / شذا المقاوله الولائية للكهرباء الريفية البويرة.

2 معا / شذا مؤسسة الأشغال الكهربائية لولاية الجزائر.

3 معا / شذا المؤسسة العمومية الاقتصادية الأشغال الكهرباء الجلفة.

4 معا / شد. مؤسسة أشغال الكهرباء معسكر .

5 م.عا / ششا مؤسسة الهندسة الحضرية والبناء المعماري براقي.

6 م.عا / شذا ايكو ستار الحراش الجزائر.

وبناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 26/06/2016 و 01/08/2016

وبمقتضى النصوص اللاحقة لها تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الفرعية للمجمع بتغيير اسم مؤسسة

ذات أسهم (م.ع.ا) مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز باتنة DIVINDUS SERUB

BATNA وتوسيع النشاط الاجتماعي لها.

ثانيا :تعريف المؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز

مؤسسة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية والتجهيز باتت وحدة البويرة هي مؤسسة تقوم بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالكهرباء الريفية كنشاط رئيسي، بالإضافة إلى نشاطات أخرى ثانوية كبناء الكهرباء الصناعية والغاز .

والقيام بهذه المشاريع تمتلك المؤسسة كل الوسائل الاستثمارية من المعدات والأدوات اللازمة لذلك. كما تمتلك بالإضافة إلى ذلك الموارد البشرية حيث تتوفر على 69 عامل دائم و 169 عامل بنظام التعاقد لمدة زمنية محددة، ويتم الحصول على المشروع المراد الاستثمار فيه عن طريق مناقصات وطنية، ويتم ذلك عن طريق شراء دفتر الشروط وبعد ذلك تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية هذا المشروع الذي تريد انجازه ثم يتم إرساله إلى مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) في أظرفة مغلقة.

وبعد دراسة هذه الأخيرة لهذه الميزانية يتم تقديم المشروع الذي يتم انجازه، المؤسسة استقادت من إعانات مالية في بداية نشاطها بمبلغ يقدر ب 2000000.00 د.ج حيث استقادت من مساعدات مؤقتة تقدر ب 9940000.00 د.ج و مساعدة أخرى مؤقتة بقيمة 200000.00 د.ج في إطار اندماج وحدة الكهرباء العامة .سابقا في المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية منذ 1988 إتباعا القرار التحويل رقم 10/88 من طرف المجلس الشعبي الولائي.

ويبلغ رأسمال المؤسسة 427 120000 - ج وهي مملوكة بنسبة 100% الشركة إدارة المشاركة مركز المنطقة (SGP-RC) وقد انتقلت من 07/04/2015 إلى مجموعة الصناعات المحلية "DIVINDUS" وفقا للنظام الأساسي من بين 103 شركة وطنية منقسمة إلى 14 فرع.

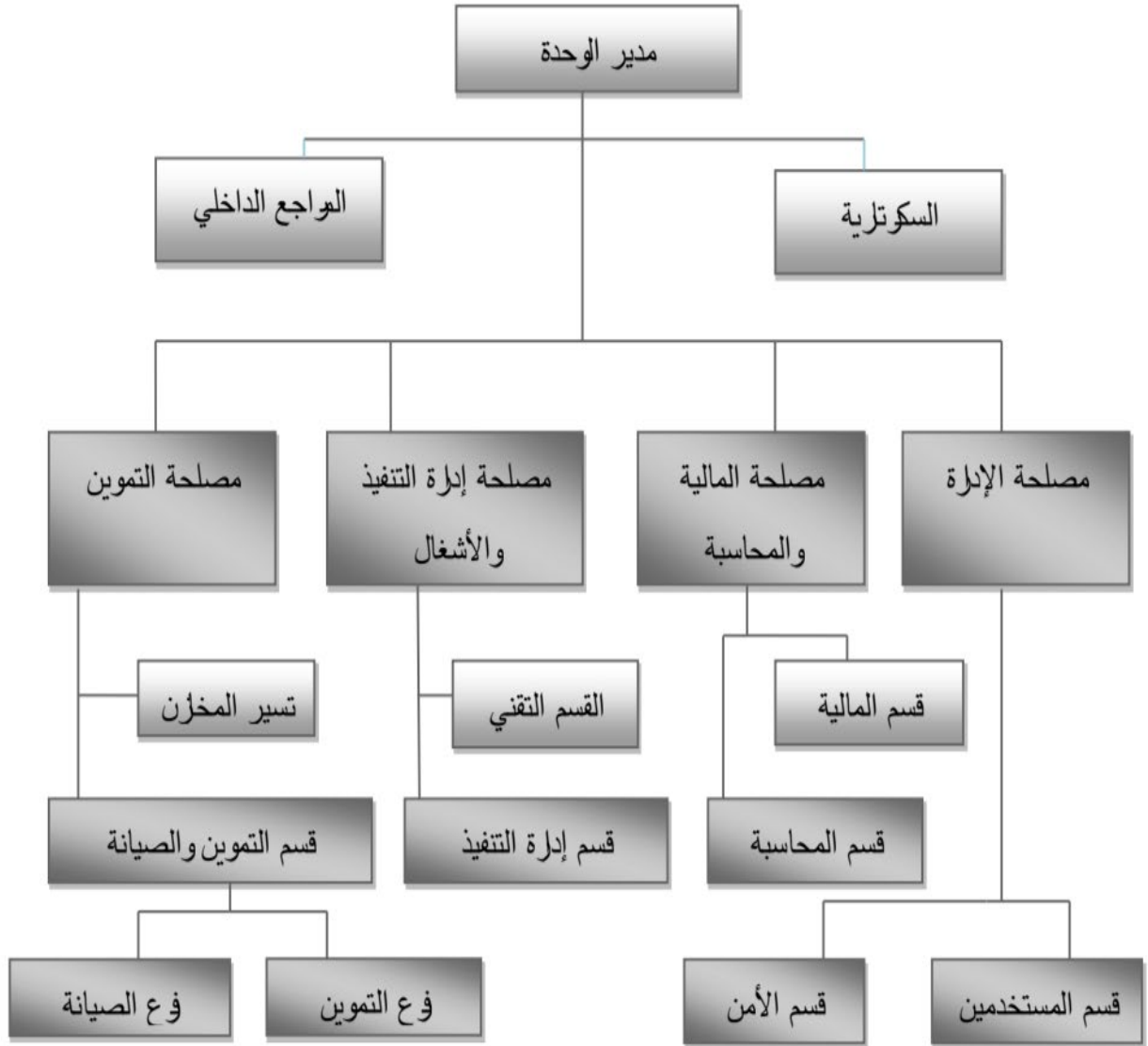
ويحول الفائدة هذا المجمع جميع أصولها وخصومها وسندات المؤسسات التابعة لها برأس مال قدره

14 947 000 د.ج .¹

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز

الشكل 02: يمثل لهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز DIVINDUS



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي¹:

1_ مدير الوحدة: هو رئيس مجلس إدارة المؤسسة وتعود إليه في نهاية الأمر جميع القرارات التي تخص المؤسسة، من حيث اختيار المشاريع المراد الاستثمار فيها، ومتابعة الأشغال وتنفيذها في الوقت المتفق عليه مع السلطات.

2_ المراجع الداخلي: وهو الشخص الذي يقوم بإجراء البحوث والدراسات على الأموال والأعمال في المؤسسة ويقوم أيضا بإجراء المراجعات المالية لوضع قواعد وإجراءات يتم إتباعها لتجنب المخاطر الإدارية والمالية.

3_ السكرتارية: وهي مكلفة بترتيب البريد واستلام ونقل الرسائل.

4_ مصلحة الإدارة: وتضم المصالح التالية:

- **قسم المستخدمين:** مهمة هذا القسم تكمن في:
 - ✓ تسيير المستخدمين.
 - ✓ دفع الأجور.
 - ✓ تعيين العمال وترقيتهم.
- **قسم الأمن:** هذه المصلحة تسهر على توفير الأمن داخل المؤسسة من خلال تنظيم الدخول والخروج من وإلى المؤسسة ومراقبة عمال الورشات لتفادي حوادث العمل وأخذ كل الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة.

5_ مصلحة المالية والمحاسبة: وتتمثل فيما يلي.

- **قسم المحاسبة المحاسب الرئيسي** في المؤسسة يقوم بما يلي:
 - ✓ بإعداد أجور العاملين حسب أوراق التنقيط.
 - ✓ إعداد الميزانيات واليوميات الحسابية.
- **قسم المالية:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - ✓ العمليات المتعلقة بتمويل المشاريع.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

✓ العمليات المتعلقة بالمعاملات مع البنك.

✓ العمليات المتعلقة بمختلف الحقوق والالتزامات التي تنشأ نتيجة التعامل مع الغير.

6_ مصلحة إدارة التنفيذ والأشغال: ويتمثل في الأقسام التالية:

• القسم التقني:

يوفر القسم التقني (التحليل الفني الملخص التقني...) مجمل المؤشرات الفنية وفقاً لمختلف الأطر الزمنية، حيث يتمثل دور كل مؤشر (البيع الشراء...) في أنه يشير إلى قيمة المؤشر، وعلينا أن نشير إلى أن هذا الأمر لا يتعلق بالحسابات الحقيقية الجارية / أو الحسابات التجريبية، فهو يمثل سوى مؤشر تقني فقط.

• قسم إدارة التنفيذ:

يقوم هذا الفرع بتخزين المواد التي توفر الأشغال، والسهر على تجهيز الوسائل تحت تصرف الورشة.

7_ مصلحة التموين:

تتكون هذه المصلحة منقسم تسير المخازن ويتأهه أمين المخزن، وقسم التموين والصيانة، حيث أن هذا القسم يحتوي على فرعين في فرع التموين يوجد عمال مكلفين بالتخزين، ووكيل تجاري متجول، أما فرع الصيانة فهو يضم اختصاصي في الكهرباء، الحام وميكانيكيين، وتقوم مصلحة التموين بوضع طلبات شراء المواد الأولية واستعمالها في الإنتاج.

المطلب الثالث: اهداف مؤسسة الاشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز .

❖ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي

✓ الاستمرارية والبقاء .

✓ المساهمة في انجاز شبكة الكهرباء الريفية والعامة بكل أنواعها المتوسط والعالي وتوزيع الغاز الطبيعي.

✓ تطوير رقم أعمالها من أجل توسيع استثماراتها في مجال توزيع الكهرباء والغاز.

✓ تطوير الحالة الداخلية للمؤسسة.

✓ تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها.

✓ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوماً على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاماً مع قيمنا وأهدافنا.

✓ خلق مناصب عمل دائمة ومؤقتة.

✓ احترام أجال انجاز المشاريع التوفير الجهد والوقت الذي ينجم عنه منح امتيازات مالية إضافية للعمال على غرار الرواتب الشهرية.

❖ بالإضافة إلى أهداف ثانوية متمثلة في:

تشديد العمران وتهيئة الطرقات والمطارات وتجهيز المؤسسات الإدارية بالأثاث المكتبية والإعلام الآلي

وأنظمة المراقبة الآلية وتهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه.

المبحث الثاني: عرض، تحليل و تفسير نتائج الدراسة

يعرض هذا المبحث اجوبة المقابلة التي اجريت مع رئيس قسم الامداد في المؤسسة ،التي تم طرحها عليه،وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة الميزانية

المطلب الاول : الاسئلة المطروحة في المقابلة و الاجوبة عليها

1. ما هي الوظائف الرئيسية لقسم الامداد ؟

✓ الوظائف الرئيسية القسم الامداد تشمل تأمين المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة ، وإدارة العلاقات مع الموردين و تحليل الاحتياجات وتخطيط الشراء .

2. كيف يتم تقييم و اختيار الموردين ؟

✓ يتم ذلك عادة بناء على معايير مثل جودة المنتجات او الخدمات ، السعر ، السمعة والتسليم في الوقت المحدد.

3. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه قسم الامداد في المؤسسة ؟

✓ التحديات التي تواجه قسم الامداد قد تتضمن تقلبات في السوق ،نقص في الموارد ،مشاكل في العلاقات مع الموردين و تغيرت في الطلب .

4. ماهي اهمية ادارة المخاطر في وظيفة الامداد في المؤسسة؟

✓ ادارة المخاطر في وظيفة الامداد تهم المؤسسة بشكل كبير، حيث توفر عدة فوائد من بينها :تقليل التكاليف عبر تحديد المخاطر المحتملة و اتخاذ الاجراءات المناسبة التصدي لها، ضمان استمرارية العمليات ، تعزيز الثقة و السمعة و الامتثال لمتطلبات ادارة المخاطر يمكن أن يحمي المؤسسة من العقوبات و المسائل القانونية.

5. كيف تتفوق المؤسسة في جعل عملائها يختارونها على المنافسين ؟

✓ يكون ذلك من خلال توفير منتجات او خدمات تتميز بشكل فريد عن المنافسين يجعل العملاء يفضلون المؤسسة ، وايضا من خلال توفير تجارب عملاء مميزة و مريحة يجعل العملاء يشعرون بالرضا ، الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات و تطلعات العملاء وتقديم خدمة استثنائية لهم تساعد في تعزيز الثقة والولاء.

6. كيف تضمن المؤسسة جودة منتجاتها او خدماتها مقارنة بالمنافسين ؟

✓ يكون ذلك من خلال تطبيق معايير الجودة و الممارسات الصناعية المعترف بها ، الاستماع لملاحظات العملاء و تكوينها جزءا من عملية تحسين الجودة وكذلك اعتماد على نظام ادارة الجودة لمراقبة العمليات وتحسينها.

7. ماهي الاستراتيجيات المستخدمة لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة ؟

✓ من الاستراتيجيات المستخدمة نذكر تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة ،التحول الى التقنيات المبتكرة والاليات لتقليل التكاليف ،تحسين سلسلة التوريد و تخفيض تكاليف المواد الخام .

8. ماهي الجهود المبذولة في البحث والتطوير ؟

✓ تشجيع الابتكار وتكريم الموظفين الذين يقدمون افكار مبتكرة ومساهمات في البحث والتطوير ،تعاون مع الشركات الناشئة و المبتكرة الاستغلال التكنولوجيا الجديدة ،المشاركة في برامج التمويل الحكومة او الخاصة لدعم البحث والتطوير.

9. هل تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق ، وكيف يمكن أن تساعد هذه السمعة في تعزيز ميزتها التنافسية ؟

✓ نعم تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق ،و تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية بعدة طرق منها: جذب العملاء فالسمعة الجيدة تعزيز الثقة لدى العملاء وتجعلهم يفضلون التعامل مع المؤسسة على المنافسين ، الحفاظ على العملاء وجذب المواهب و تعزيز التعاون مع الشركاء التجاريين.

10. كيف يمكن استخدام نموذج سووت في تحليل الجوانب الداخلية للمؤسسة ؟
- ✓ بالتأكيد، يمكن استخدام نموذج SWOT (التحليل الشخصي للقوة والضعف والفرص والتهديدات) في تحليل الجوانب الداخلية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تحديد القوة والضعف الداخلية، مثل موارد الشركة وقدراتها، والفرص والتهديدات الخارجية مثل البيئة التنافسية والتغيرات في السوق.
11. هل هناك تحديات خاصة تواجه المؤسسة في تطبيق نموذج بورتر ؟
- ✓ تطبيق نموذج بورتر يمكن أن يواجه تحديات مثل الحصول على البيانات الكافية والدقيقة لتقييم العوامل الداخلية والخارجية، وتأمين الدعم الإداري الكافي لتنفيذ التوصيات المستندة إلى التحليل.
12. وفي الأخير كيف تحدد المؤسسة قوتها التنافسية الرئيسية و تقيّمها ؟
- ✓ يمكن للمؤسسة تحديد قوتها التنافسية الرئيسية وتقييمها من خلال تحليل القدرات الداخلية المميزة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، مثل التكنولوجيا المتقدمة أو سلسلة التوريد المتميزة. كما يمكنها تقييم أدائها مقارنة بالمنافسين، واستخدام مقاييس مثل الحصة في السوق والعائد على الاستثمار لتقييم قوتها التنافسية.

المطلب الثاني: تحليل اجوبة المقابلة

- ❖ بالنسبة للجواب الاول نلاحظ ان قسم الامداد له عدة وظائف اساسية تسعى لتحسين عمليات الامداد وتنمية دوره في المؤسسة .
- ❖ الجواب الثاني :توصلنا الى ان المؤسسة تعتمد على عدة معايير تساعد على اختيار الموردين بدقة عالية مثل : الخدمات ،السعر ،،السمعة و التسليم في الوقت المحدد.
- ❖ الجواب الثالث :كان عن التحديات الرئيسية التي تواجه قسم الامداد في المؤسسة و استخلصنا أنه هذه التحديات تؤثر على السوق وتؤدي الى مشاكل تعيق عمليات الامداد
- ❖ الجواب الرابع : كان عن اهمية ادارة المخاطر الكبيرة و فوائدها على المؤسسة التي تساعد على التصدي المخاطر وهذا ما تطرقنا اليه في الجانب النظري في الفصل الاول
- ❖ الجواب الخامس:تعرفنا على مدى تفوق المؤسسة على المنافسين في السوق لجذب العملاء بشكل احترافي من خلال عدة طرق تجعل العملاء يشعرون بالرضا و يفضلون المؤسسة عن غيرها
- ❖ الجواب السادس: كان عن قدرة المؤسسة على ضمان جودة منتجاتها او خدماتها مقارنة بالمنافسين و يعود ذلك الى تطبيقهم لمعايير الجودة و الممارسات الصناعية المعترف بها.

- ❖ **الجواب السابع:** تطرقنا فيه الى الاستراتيجيات الاساسية المستخدمة لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة وهذا الذي يمكن اعتباره من ميزات المؤسسة
- ❖ **الجواب الثامن:** تعرفنا فيه على الجنود المبذولة في البحث والتطوير و زيادة الابتكارات من طرف المؤسسة ورغبتها في التنمية و استغلال التكنولوجيا الحديثة
- ❖ **الجواب التاسع:** كان حول سمعة المؤسسة في السوق ومدى مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية حيث هذه الميزة المؤسسة تعزيز الثقة وتجذب العملاء وتعزز التعاون مع الشركاء التجاريين
- ❖ **الجواب العاشرة:** تعرفنا فيه على نموذج سووت و كيفية استخدامه في تحليل الجوانب الداخلية للمؤسسة ،رغم اننا لم نستطع الحصول على شرح دقيق
- ❖ **الجواب الحادي عشر :** تطرقنا فيه الى التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق نموذج بورتر مثل الحصول على البيانات الدقيقة وتامين الدعم الادارية.
- ❖ **أما بالنسبة للجواب الثاني عشر** الذي ختمنا به المقابلة كان عن كيفية تحديد المؤسسة لقوتها التنافسية الرئيسية وتقييمها وكان الجواب أنه من خلال تحليل القدرات الداخلية المتميزة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية

خلاصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية بالتعرف على مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز، حيث تم التعريف بمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي واهدافها الاساسية، كما تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وأهم الأدوات والخطوات المتبعة لإجراء هذه الدراسة وأهم الأساليب الاحصائية. ان ما لمسناه من مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية والتجهيز انها تسعى دائما للحفاظ على سمعتها وتعزيز تنافسيتها في السوق والعمل على تحسين وظائفها وبذل جهود للتطوير و تحسين خدماتها وذلك لادراكها لاهمية التفوق على المنافسين من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية لذلك جعلها تعمل باستمرار على دراسة حاجات و رغبات العملاء وتلبيتها.

خاتمة

تلعب وظيفة الإمداد دور هام في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة أيا كان نوع نشاطها، فإن هذه الوظيفة وظيفية مستمرة التخطيط لكيفية إشباع المؤسسة من حيث كل من عمليات الإقتناء من الأسواق بالإضافة إلى القيام بالأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للإستلام التخطيط للإمداد بالخصوص عمليات الإقتناء من الأسواق. وتعتبر الميزة التنافسية عامل يمكن الشركة من إنتاج سلع أو خدمات أفضل أو أرخص من منافسيها، مما يسمح لتلك المؤسسة بدخول ساحة المنافسة. لا يمكن الوصول إلى هذه الميزة إلا بوضع إستراتيجيات و سياسات محكمة، و هنا تظهر العلاقة بين وظيفة الإمداد و الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة:

- يمكن لادارة الامداد الفعالة تقليل التكاليف العملية و تحسين كفاءة الإنتاج و التوزيع ،مما يعزز تنافسية المؤسسة من خلال تحسين الهامش الربحي .
- يعد الامداد احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم و استراتيجي باعتباره نظام يخدم كل اطراف التبادل و قد تم تحديد دوره في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- الاستجابة المرنة و السريعة الانشغالات الموردين و طلبات العملاء التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة و تحقيق رضا العملاء وهذا من خلال تحسين جودة للمنتجات و تقليص أوقات التسليم
- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميز للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة ، الجودة ، المنتجالخ مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل

اقتراحات الدراسة:

- تعزيز بناء علاقات تعاوني قوية مع الموردين
- تبني التكنولوجيا الحديثة و استخدام احدث التقنيات و تحسين النظام اللوجستية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة
- الاستثمار في التدريب و تطوير مهارات فريق الامداد و تعزيز فهمهم لحدث الممارسات و التقنيات في مجال الامداد
- التركيز على تكامل مبادئ المستدامة في سلسلة الامداد مما يساهم في تعزيز صورة الشركة و جذب العملاء المهتمين بالاستدامة
- تطوير استراتيجيات الابتكار

أفاق الدراسة:

تتضمن افاق الدراسة في هذا المجال العديد من الاتجاهات المحتملة التي يمكن استكشافها وزيادة فهمنا و تحسين الممارسات في مجال فعالية وظيفة الامداد في تحسين الميزة التنافسية ، و يمكن جعل هذا الموضوع بحثا مقترحا للدراسات والبحوث الاخرى مستقبلا ومنها ما توضحها العناوين التالية

- دور وظيفة الامداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
- دور تطبيق ادارة سلاسل الامداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
- شبكة الامداد ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
- دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

قائمة المراجع:

❖ الكتب

1. عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية الدار الجامعية، ب.ط ، 2006
2. د. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، الأردن، ب.ط، 1997.
3. رسمية زكي قرياق ، د.عبد الغفار حنفي ، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب.ط، 2004.
4. حنفي عبد الغفار ، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الإمداد ، دار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .
5. ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، دار الجامعية للنشر، ب.ط، الإسكندرية ، مصر، 2004 .
6. حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، ب.ط، الإسكندرية، مصر، 2009 .
7. رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، ب.ط، الرياض، السعودية، 2013.
8. فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب.ط، الأردن، 2014.
9. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية ، ب.ط، الاسكندرية 2003.
10. محسن عبد الله الراجعي، ا.م.د. صفاء عبد الجبار الموسوي، م.د. عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الايام للنشر و التوزيع، 2016 .
11. حسين سليم المغربي ، تحقيق الميزة التنافسية للشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2023.
12. دمهني بورشين، تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التموين ، د.ط، د.س.ن .

13. د.حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،دار الايام للنشر و التوزيع، د.ط، د.س.ن، عمان .

❖ المذكرات

1. عوجة حبيب ، أهمية الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناء مستغانم EPM ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير قسم العلوم التجارية، تخصص الإمداد والنقل الدولي، سنة.2017-2018
2. سميرة جرعوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018 .
3. حراث لزهر، فعالية عملية الإمداد في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تخصص إمداد ونقل دولي، جامعات مستغانم، 2017-2018 .
4. الجاللي محمد ، لعبداوي محمد عبد العالي ، وظيفة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تخصص العلوم التجارية جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2022-2023.
5. حنفي إسلام .محمد حسان محمد ، تحليل لأهم المشكلات التي تمنع الشركات من تحقيق الملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات صناعية المدرجة في البورصة المصرية، مجلة السياسة والاقتصاد ، الطبعة 14، مصر ، 2022 ص 30
6. جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مصنع الإسمنت - عين التوتة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الفرع اقتصاد وتسيير الخدمات ،تخصص إقتصاد النقل و الإمداد، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، دورة 2010-2011 .

7. نهاد ويس، تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مطاحن سيدي رئيس أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، جامعة أم البواقي، 2012-2013.
8. عبد النور فارح ، هاني نجم الدين محجوب ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMPHOS -تبسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلباتنا شهادة ماستر نظام L.M.D في العلوم المالية ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التثهير قسم العلوم المالية والمحاسبة ، 2018-2019 .
9. عبدلي لطيفة ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاتها SCIS سعيدة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم تسيير مدرسة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011-2012 .
10. زهيرة بلطاس، عبلة درويش، إدارة المخاطر ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر في العلوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية 2016/2017.
11. جميلة عبد الله التوم الدالي ،اثر التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية،رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة شندي ،السودان 2019 .
12. حشاني منال منى ،اثرالثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجاية و علوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.
13. حجاج عبد الرؤوف ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ،رسالة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة سكيكدة 2006.

14. امينة كامل، أثر تبني انماط المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص علوم تجارية ،المركز الجامعي تيسمسيلت 2014 .
15. نجيب بوعجاجة ،الابداع التنظيمي و علاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص علوم اجتماعية،جامعة محمد البشير الابراهيمي،برج بوعريريج 2021.
16. عباسة هوارى ،دور وظيفة الامداد في تعزيز النيزة التنافسية للمؤسسة ، مءكرة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- صفحة .
17. مصباح نعيمة ،لعرك بخته،نقل التكنولوجيا كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ،المركز الجامعي الونشريس ،تيسمسيلت .
18. براشد خديجة،دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2015.
19. عايد بشير ،وزار فيصل ،دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ،المركز الجامعي احمد بن يحي الونشريس ، تيسمسيلت 2017 .
20. عامر بشير،دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2011 .
21. ممو اسامة ،دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم 2018 .

المجلات والدوريات

22. الياس بن سبع، وظيفة النقل و أهميتها في إدارة شبكة الإمداد، مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية، ، عين تموشنت ،الطبعة الثانية ،.2017
23. حنفي إسلام .محمد حسان محمد ، تحليل لأهم المشكلات التي تمنع الشركات من تحقيق الملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات صناعية المدرجة في البورصة المصرية، مجلة السياسة والاقتصاد ، الطبعة 14، مصر ، 2022 .

❖ المواقع الالكترونية

24. موقع فاست كابيتال <https://fastercapital.com/ar> , /FASTERCAPITAL.
25. موقع بكة للتعليم <https://bakkah.com/ar> ، Bakkah learning.
26. Alexandra twin,03 August 2023,Competitive Advantage Definition
With Types and Examples,18/04/2024,www.investopedia.com

❖ المراجع الاجنبية

27. Peter Meindl, Sunil Chopra, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
Strategy Planning and Operation, THIRD EDITION, California.

ملخص بالعربية

يتعلق مدى قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، يمكن أن يتحقق إلا من خلال وصولها لإستراتيجية تنافسية تسمح لها بتوسيع قاعدتها السوقية، وتطوير نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.

ومنه يتوجب على مؤسسة "الاشغال الكهربائية والهندسة الحضارية والتجهيز DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA" السعي وراء تحقيق التوازن بين كل وظائفها من خلال تنظيمها وتسييرها بوظيفة الإمداد، فذلك سيفتح لها آفاق جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة والاستمرارية في مضمار المنافسة.

وقد عالجت هذه الدراسة مجموعة من الجوانب التي تتمثل في مدى أهمية وظيفة الإمداد في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية لمؤسسة "الاشغال الكهربائية والهندسة الحضارية والتجهيز DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA".

It relates to the extent of an organization's ability to confront competitors and achieve a competitive advantage over other institutions. This can only be achieved by achieving a competitive strategy that allows it to expand its market base, develop its strengths, and address its weaknesses.

Hence, the “Electrical Works, Civil Engineering and Equipment DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA” institution must strive to achieve a balance between all its functions by organizing and managing them with a supply function, as this will open new horizons for it to achieve the desired goals and continuity in the field of competition.

This study addressed a group of aspects that represent the importance of the supply function in achieving and developing the competitive advantage of the “Electrical Works, Urban Engineering and Equipment DIVINDUS SERUB UNITE DE BOUIRA” institution.