

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة شركة الإسمنت بعين التوتة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
تخصص: تسويق

تحت إشراف:
أ. د. صالح فلاحي

إعداد الطالبة:
نور الهدى بوهنتالة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مبارك بوعشة	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	رئيسا
أ. د. صالح عمر فلاحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
د. سامية لحول	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا
د. زكية مقري	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا

السنة الجامعية
2009/2008

الحمد لله حتى ترضى
والحمد لله إذا رضيت
والحمد لله بعد الرضا

"وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه إن أريد إلا
الإصلاح ما استطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت
وإليه أنيب"

هود: الآية 88

إهداء

إلى والدي الكريمين، أهدي هذا العمل.
وبكل تواضع وإجلال أنعمني إقراراً بجميلهما وعونهما لي
طيلة مسيرتي العلمية.

شكر وعرفان

أحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على أن وفقني لإنجاز
هذا العمل المتواضع.

فما كان من توفيق فمن الله وما كان من تقصير فمن
نفسي ومن الشيطان.

وأقدم بشكر وعرفان لأستاذي الفاضل صالح عمر فلاحي
الذي أعطاني من علمه الكثير.

فهرست الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المقدمة العامة.....	1
الفصل الأول: الميزة التنافسية	
المبحث الأول: مداخل الميزة التنافسية.....	5
المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية (التكيف والتوقع).....	5
المطلب الثاني: المقاربة الديناميكية.....	14
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....	21
المطلب الأول: خلفيات الميزة التنافسية.....	22
المطلب الثاني: دعائم بناء وتقوية الميزة التنافسية.....	25
المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية.....	42
المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية.....	42
المطلب الثاني: تطبيقات الميزة التنافسية.....	52
خلاصة الفصل الأول.....	58
الفصل الثاني: ميزة الإمداد	
المبحث الأول: مدخل إلى ميزة الإمداد.....	59
المطلب الأول: مدخل للتعريف بالإمداد.....	59
المطلب الثاني: خلفيات ميزة الإمداد.....	63
المبحث الثاني: توصيف أنشطة الإمداد.....	67
المطلب الأول: الأنشطة الأساسية.....	67
المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة.....	80
المبحث الثالث: واقع ميزة الإمداد.....	86
المطلب الأول: نظام الإمداد.....	86
المطلب الثاني: مناهج تطبيق وظائف الإمداد والإستراتيجيات المتبعة.....	92
المطلب الثالث: أداء خدمة الإمداد.....	98
خلاصة الفصل الثاني.....	106
الفصل الثالث: واقع أنشطة الإمداد بشركة الإسمنت وحدة عين التوتة	
المبحث الأول: مدخل عام للتعريف بأدوار الشركة.....	107
المطلب الأول: التعريف بالشركة والمنتج الذي تقدمه.....	107
المطلب الثاني: طاقات الشركة ومنهج العمل بها.....	118
المبحث الثاني: تحليل أنشطة الإمداد التابعة لمديرية التموين.....	125
المطلب الأول: مهام مديرية التموين ومورديها.....	125
المطلب الثاني: أنشطة الإمداد الرئيسية.....	127
المطلب الثالث: أنشطة الإمداد الفرعية.....	131

136.....	المبحث الثالث: تحليل خدمة الإمداد المقدمة للعميل
137.....	المطلب الأول: تقديم مديرية التسويق والمبيعات
138.....	المطلب الثاني: قياس مستوى جودة خدمة الإمداد بالشركة
143.....	المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
175.....	خلاصة الفصل الثالث
176	الخاتمة العامة والاستنتاجات
178.....	المراجع
186.....	الملاحق

فهرست الأشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم 1: مصفوفة: SWOT	6
الشكل رقم 2: تطور نموذج SWOT	7
الشكل رقم 3: القوى التنافسية الخمس داخل القطاع.....	10
الشكل رقم 4: أساس مفهوم المنظور المرتكز على الموارد RBV	15
الشكل رقم 5: حلقة القيمة وفق نموذج المنافسة والتعاون.....	21
الشكل رقم 6: سلسلة القيمة الكلاسيكية.....	32
الشكل رقم 7: النظام العام للصناعة.....	33
الشكل رقم 8: سلاسل القيمة لشركة DELL وشركة HP-Compaq	36
الشكل رقم 9: مفهوم منحني الخبرة.....	38
الشكل رقم 10: الشكل العام لمنحنى التعلم.....	39
الشكل رقم 11: بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية.....	42
الشكل رقم 12: الإستراتيجيات التنافسية النوعية.....	43
الشكل رقم 13: الإطار التنافسي الجديد.....	50
الشكل رقم 14: الترميز السلعي الأوربي والأمريكي.....	76
الشكل رقم 15: الشكل العام لمنحنى الفعالية.....	88
الشكل رقم 16: الميزة التنافسية من خلال سلسلة الإمداد.....	94
الشكل رقم 17: آلية الفقد لـ Taguchi بالتطبيق على خدمة الإمداد.....	100
الشكل رقم 18: تعظيم الربح من خلال المستوى الأمثل الخدمة.....	105
الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت وحدة عين التوتة.....	114
الشكل رقم 20: مراحل إنتاج الإسمنت البورتلاندي.....	118
الشكل رقم 21: التمثيل البياني لمعدلات الإنتاج السنوي للشركة.....	121
الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي لمديرية التموين.....	126
الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات.....	137
الشكل رقم 24: نموذج قياس تأثير جودة خدمة الإمداد على معدل الفقد في المبيعات.....	142
الشكل رقم 25: التمثيل البياني لمؤشر دقة التسليم للكمية المطلوبة.....	145
الشكل رقم 26: التمثيل البياني لمؤشر دقة التسليم للنوعية المطلوبة.....	149
الشكل رقم 27: التمثيل البياني لمؤشر الدقة في مواعيد التسليم.....	152
الشكل رقم 28: التمثيل البياني لمؤشر معدل الضرر اللاحق بالمنتج.....	156
الشكل رقم 29: التمثيل البياني لمؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق.....	159
الشكل رقم 30: التمثيل البياني للمستوى العام لجودة خدمة الإمداد.....	162
الشكل رقم 31: تقييم الأفراد لمدى تأثير تدني مستوى الخدمة على معدل الفقد في المبيعات.....	164

فهرست الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم 1: الميزة التنافسية والمردودية.....	25
الجدول رقم 2: تكاليف الإمداد في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 1993.....	66
الجدول رقم 3: معايير المفاضلة بين وسائل النقل.....	78
الجدول رقم 4: تطورات تكاليف النقل في بعض الدول الأوروبية ما بين سنة 1970-1997.....	79
الجدول رقم 5: الطاقة الإنتاجية الاسمية والإنتاج الفعلي للإسمنت والكلنكر في الجزائر لسنة 2007.....	109
الجدول رقم 6: الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة.....	119
الجدول رقم 7: معدلات الإنتاج السنوي الفعلي للشركة من سنة 1986 إلى سنة 2007.....	120
الجدول رقم 8: طاقة التغليف للشركة.....	122
الجدول رقم 9: طاقة التخزين للشركة.....	123
الجدول رقم 10: طاقة الشحن للشركة.....	124
الجدول رقم 11: معدل الفقد في المنتج وتكلفته.....	130
الجدول رقم 12: كمية المشتريات لبعض المواد من السوق المحلية لسنة 2008.....	133
الجدول رقم 13: كمية المشتريات من المواد من السوق الأجنبية لسنة 2007.....	134
الجدول رقم 14: كمية المشتريات من المواد من السوق الأجنبية لسنة 2008.....	135
الجدول رقم 15: توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2009.....	139
الجدول رقم 16: تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر تسليم الكمية المطلوبة.....	144
الجدول رقم 17: تعديل نتائج القياس للمؤشر الأول وفقا لمعدل الانحراف المعياري.....	147
الجدول رقم 18: تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر تسليم النوعية المطلوبة.....	148
الجدول رقم 19: تعديل نتائج القياس للمؤشر الثاني وفقا لمعدل الانحراف المعياري.....	150
الجدول رقم 20: تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر دقة مواعيد التسليم.....	151
الجدول رقم 21: تعديل نتائج القياس للمؤشر الثالث وفقا لمعدل الانحراف المعياري.....	154
الجدول رقم 22: تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر معدل التضرر في للمنتج.....	155
الجدول رقم 23: تعديل نتائج القياس للمؤشر الرابع وفقا لمعدل الانحراف المعياري.....	157
الجدول رقم 24: تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق.....	158
الجدول رقم 25: تعديل نتائج القياس للمؤشر الخامس وفقا لمعدل الانحراف المعياري.....	160
الجدول رقم 26: تقييم المستوى العام لجودة خدمة الإمداد من حيث المؤشرات الخمسة المعتمدة.....	161
الجدول رقم 27: تقييم معدل الفقد في المبيعات تبعا لتدني مستوى خدمة الإمداد.....	163
الجدول رقم 28: تعديل نتائج القياس لمعدل الفقد في المبيعات وفقا لقيم الانحراف المعياري.....	164
الجدول رقم 29: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها.....	167
الجدول رقم 30: معاملات الارتباط والتفسير.....	168
الجدول رقم 31: معدل الارتباط بين معاملات الانحدار الخمس.....	170
الجدول رقم 32: تحليل التباين المتعدد وفقا لإحصائية F.....	171
الجدول رقم 33: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية t.....	172

المقدمة العامة:

لقد شهد العالم منذ انهيار الثنائية القطبية وبروز عالم القطب الواحد العديد من التحولات، إذ تغير نمط التفكير بشكل كبير ليتجه نحو مفهوم العولمة لتنميط العالم على نموذج حضاري واحد. وقد كان لعولمة الأسواق الأثر الواضح على اندماج المؤسسات الاقتصادية في هذه الموجة، حتى لم يعد بوسع أي مؤسسة أن تظل بمعزل عن المنافسة العالمية الحادة. وفي ظل هذه المنافسة الشرسة صارت المؤسسات تتسابق على الأداء الجيد في الأسواق العالمية.

وبعدما انتقل اقتصاد العالم من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية، حيث تحولت المؤسسات من الاعتماد على الهبات الطبيعية إلى المزايا التنافسية التي هي نتاج البحث والتطوير والجهد المتواصل، أصبح الأداء الجيد للمؤسسات في أسواقها مرهونا بالمصادر المعتمدة لتحقيق التفوق التنافسي. وفي ظل ديناميكية الأسواق وحركتها الدائمة، التي ما عادت تسمح بالإبقاء على أي ميزة تنافسية مكتسبة، فقد صار من الصعب بل من المستحيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما دفع بالمؤسسات إلى اعتماد العديد من المصادر المتشابكة لخلق القيمة لدى العميل والتي يصعب تقليدها.

وبتسليط الضوء على الخلفية التاريخية للميزة التنافسية يلاحظ بأنه قد تم الانتقال من نظريات التوقع التنافسي إلى نظريات الحركة، وهذا في ظل البيئة التنافسية التي صارت تحتم على المؤسسات أن تجتهد بصفة دائمة ومتواصلة بحثاً عن منافذ جديدة لخلق القيمة. وإن كانت الميزة التنافسية تقوم على تخفيض التكلفة أو على تمييز المنتج، فإن انتهاج أي من المسارين يحتم على المؤسسة التركيز على الأنشطة الأكثر مساهمة في خلق القيمة، والممارسة الجيدة لها حتى تعمل وفق تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة.

مشكلة الدراسة:

في ظل البيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع على القمة، والتي لم يعد فيها مجالاً لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فإن مصير المؤسسة قد صار مرتبطاً بقرار اختيار مصدر الميزة التنافسية. وإن كانت بعض المؤسسات تعتمد على تمييز المنتج، فإن مؤسسات أخرى قد تنتهج سياسة تخفيض التكلفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. وتؤدي هذه الأخيرة بالمؤسسة إلى البحث عن تخفيض تكلفة أنشطتها وعملياتها سيما تلك التي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف مع مساهمتها بالنصيب الأوفر في خلق القيمة، بالإضافة إلى أن جودة مخرجات المؤسسة تعتمد حتماً على جودة أنشطة الإمداد.

وباعتبار أنشطة الإمداد تحتل جزءاً معتبراً من تكلفة المنتج، سواءً كان الحديث عن هذه الأنشطة في مرحلة التوريد أو الإنتاج أو التوزيع، فقد أصبح من الضروري في هذا العمل تسليط الضوء عليها. ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة والتي تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التموّج السوقي الذي يجمع بين تخفيض التكلفة ورفع معدل الجودة، عن طريق تركيزها على أنشطة الإمداد؟ وانطلاقاً من هذا يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هي المصادر المتاحة لشركة الإسمنت بعين التوتة لامتلاك ميزة تنافسية؟ وهل تعتمد المؤسسة على مصدر واحد أم على مصادر متعددة؟
- 2- ما هي الأنشطة التي قد تسمح لشركة الإسمنت برفع مستوى الجودة والإنتاجية إذا ما حظيت بالممارسة الجيدة؟
- 3- ما هو واقع أنشطة الإمداد في شركة الإسمنت؟ وهل تعمل في اتجاه البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قادرة على تخفيض التكلفة وخلق القيمة للعميل، أم أنها بعيدة عن ذلك؟
- 4- هل أن الشركة تدرك أهمية خدمة الإمداد، وتحاول استثمارها في تعزيز الميزة التنافسية، أم أنها قد أغفلت هذا المورد الحيوي في ظل إهمالها لميزة الإمداد؟

فرضيات الدراسة:

في ظل محاولة تصور العلاقة السببية التي قد تنشأ بين الميزة التنافسية وأنشطة الإمداد، وهو ما يعرف بالميزة الإمدادية؛ فقد اعتمدت الدراسة على فرضيتين أساسيتين تهدف كل منهما إلى تحديد أثر أنشطة الإمداد ومخرجاتها، التي تظهر من خلال خدمة الإمداد المقدمة للعميل، على الميزة التنافسية. ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو الآتي:

- 1- يؤدي الاهتمام المتزايد لشركة الإسمنت وحدة عين التوتة بأنشطة الإمداد ومخرجاتها، إلى تعزيز مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية.
- 2- يؤدي رفع مستوى جودة خدمة الإمداد إلى خلق القيمة للعميل من أسفل سلسلة الإمداد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين للشركة.

مبررات الدراسة:

لقد أصبح التفوق التنافسي ضرورة حتمية في عصر الشركات الكبرى، وبما أن الميزة التنافسية تفقد بمجرد تقليدها فقد صارت المؤسسات تبحث عن ميزة يشترك فيها العديد من الأطراف حتى يتعذر تقليدها من طرف المنافسين.

وبعرض كل المقاربات التي بحثت في الميزة التنافسية، يمكن القول بأن كل الدراسات لا تتعارض مع إمكانية اعتماد أنشطة الإمداد كمصدر مهم وحساس للميزة التنافسية، باعتبارها موضوعا قد شغل اهتمام جل المؤسسات حتى صار مفهوم التكلفة يقترن آليا بكيفية ممارسة هذه الأنشطة.

ويعود اختيار شركة الإسمنت بعين التوتة كنموذج للدراسة لكونها شركة ضخمة ولها خبرة في السوق، مع تصنيعها لمنتج إستراتيجي يعتبر أساس الإنتاج الصناعي، علما أنها تحاول انتهاز مسار الجودة الشاملة في عملياتها.

أهمية الدراسة:

شغل موضوع الميزة التنافسية الاقتصاديين منذ النصف الثاني من القرن العشرين، حتى أن البحوث ظلت في هذا المجال تجاوبا مع التغيرات التي تشهدها أسواق العالم في ظل المنافسة الديناميكية التي ساهمت في تغيير التفكير الاستراتيجي بشكل كبير. وإن كانت الميزة التنافسية قد حظيت بالقدر الكافي من الدراسة والممارسة، فإن الميزة الإمدادية لم تأخذ حظها بعد، رغم أنها قد تكون بديلا جيدا للميزة التنافسية من خلال مساهمتها في خلق القيمة بذاتها لا بغيرها. كما يعتبر قطاع البناء من القطاعات العمومية الهامة التي لها دورا فعالا في التنمية الاقتصادية والعمرانية، مما أدى إلى احتدام المنافسة في هذا القطاع، الأمر الذي جعل المؤسسات العاملة في هذا القطاع تبحث عن مزيد من السبل لدعم مركزها التنافسي ومواجهة خصومها في السوق.

أهداف الدراسة:

تبدو أهداف الدراسة من ربط الميزة التنافسية بموضوع الإمداد نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، وتهدف الدراسة هنا إلى:

- إزالة اللبس عن مفهوم كل من الميزة التنافسية والميزة الإمدادية.
- تبين كيفية عمل أنشطة الإمداد وفقا لهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكلفة هذه الأنشطة وتحسين الخدمة الإمدادية المقدمة للعميل.

منهجية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع الذي يتمحور حول دور أنشطة الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية، تم اعتماد الأسلوب التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع. ولتجسيد ذلك التجأت الباحثة إلى البيانات التي تم الحصول عليها من الهيئات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة مثل الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC، والإدارة العامة لشركة الإسمنت تحت الدراسة.

فضلا عم ذلك، فقد تم الرجوع إلى المصادر والمراجع والبحوث المتخصصة باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية. وقد استعانت الباحثة أيضا بالإنترنت، مع التركيز على ما نشر من بيانات وحقائق حول شركة الإسمنت المعنية بالدراسة، من شخصيات أكاديمية مشهود لها.

هيكل البحث:

تحتوي هذه الدراسة على مقدمة عامة تتضمن التقديم المنهجي لمشكلة الدراسة وفرضياتها ومبررات اختيار هذا الموضوع، مع عرض أهمية الدراسة وأهدافها والمنهج المعتمد في ذلك، ثم هيكل الدراسة الذي يبين التسلسل المنطقي للمفاهيم والنظريات التي تناولتها هذه الدراسة بالشرح والتحليل.

وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: يتناول الأول الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها؛ والفصل الثاني المسار نحو مفهوم الميزة الإمدادية كمدخل أساسي للميزة التنافسية أو كبديل عنها؛ أما الفصل الثالث فقد ركز على دراسة واقع أنشطة الإمداد في شركة الإسمنت بعين التوتة، لمعرفة إلى أي مدى نجحت المؤسسة في تفعيل دور هذه الأنشطة وجعلها تعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع مستوى جودة الخدمة الإمدادية المقدمة للعميل.

الفصل الأول: الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة بشكل عام في جو من الحركة الدائمة والتغير السريع الذي يؤثر في موازين بيئة الأعمال التي يتنافس فيها الجميع على تحصيل حصة سوقية أو تنميتها. إنه عالم لم يعد فيه وجود للثبات ويطمح فيه الجميع للارتقاء إلى القمة، وإن محاولة الوصول إلى القمة دفعت بالمؤسسات إلى البحث المتواصل والدعوب عما قد يميزها عن غيرها حتى يتسنى لها العمل في جو من الاستقرار النسبي.

إن الحديث عن التميز النسبي في عالم المنافسة الشرسة يستوجب الالتفات إلى جميع الجوانب ذات الصلة بالموضوع، ابتداءً بمدخل الميزة التنافسية ومفاهيمها الواسعة، مروراً إلى مصدرها وختاماً بأهم استراتيجيات بنائها.

المبحث الأول: مدخل الميزة التنافسية

لكل مرحلة من الزمن ممارساتها ومفاهيمها وأدواتها، والميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم قد مرت بعدة مراحل عبر الزمن نتج عن كل مرحلة منها تطور مفهوم الميزة بما يتفق ومعطيات تلك المرحلة، بما في ذلك ظروف المؤسسة وأدائها وأيضاً التطورات التي تخضع لها بيئة الأعمال. وفي ظل هذه المتغيرات جاءت العديد من الدراسات التي لم تكن مجرد تخمين أو أحكام ذاتية مبنية على التحليل الفلسفي، وإنما استندت في منطق تحليلها إلى الأدلة العلمية والحقائق الواقعية. وهذا ما يستوجب التعرض إليها بإيجاز.

المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية (التكيف والتموقع)

إن جوهر المقاربة الكلاسيكية يقوم على مبدئين اثنين، أولهما أن بقاء المؤسسة مرهوناً بضرورة تكيفها مع بيئتها؛ وثانيهما أن نجاح المؤسسة يتطلب حتماً خلق ميزة تنافسية ثم الدفاع عنها. ويمكن متابعة هذا التيار الفكري من خلال عرض نموذج ¹SWOT ثم نموذج M. E. Porter تبعاً للتسلسل الموضوعي للنموذجين. وسيتم محاولة حصر أهم ما جاء في هذا السياق.

أولاً: نموذج SWOT

إن هذا النموذج هو خلاصة أفكار Keneth Andrews والتي جاءت في كتابه الذي كان يحمل عنوان "Corporate Strategy" في 1980، حيث عرف في كتابه إستراتيجية المؤسسة على أنها "الجمع بين مؤهلات المؤسسة والفرص التي يمنحها لها المحيط".¹

¹ Strength, Weakness, Opportunities & Threats.

¹- Cited by Jean-Louis Magakian et Mariee Audrey Payaud, 100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise, 2^e Edition (Paris : Bréal, 2007), P. 188.

1- عرض النموذج

يقوم هذا النموذج على أن بناء الميزة التنافسية يتأسس على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، ثم تحليل الفرص والتهديدات عن طريق التشخيص الخارجي، وهذا ما يعرف بالميزة الإستراتيجية.² والشكل رقم 1 يوضح ذلك.

الشكل رقم 1

مصفوفة SWOT

التشخيص الخارجي	التشخيص الداخلي	
	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	الخانة 1	الخانة 2
التهديدات	الخانة 3	الخانة 4

Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni, **Management : Stratégie et Organization**, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006), P. 129.

يبدو من الشكل بأنه في كل حالة من الحالات الأربع التي تحددها المصفوفة على المؤسسة اتخاذ القرار المناسب. ففي الخانة 1 بإمكان المؤسسة تنمية وتطوير مجالات نشاط إستراتيجية جديدة لأن حظوظ النجاح كبيرة؛ أما في الخانة 2 فإنه على المؤسسة اعتماد إستراتيجيات الشراكة لتعويض أو موازنة نقاط الضعف حتى تتمكن من استغلال الفرص؛ بينما في الخانة 3 على المؤسسة انتهاز إستراتيجيات الحماية من تهديد المنافسة؛ في حين أنه في الخانة 4 تكون المؤسسة مجبرة على التخلي أو الانسحاب لأن احتمالات النجاح جد ضئيلة.³ إن أساس التكيف وفقا لهذا النموذج هو التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والذي سيعمل على توجيه قرارات المؤسسة تبعا لنقاط قوتها وضعفها، فالمحيط يمثل شروطا خارجية وتأثيرات تتحكم في حياة المؤسسة وتطورها.¹

وفي سنة 1973 جاءت بعض الدراسات لتضيف إلى نموذج SWOT بعدا زمنيا، باعتبار أن نقاط القوة والضعف هي فرامل ومحركات للمؤسسة، وعندما ترتبط بالوقت فهذا يؤدي ذلك إلى التفكير حتما في المستقبل في شكل سيناريو،

² - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 156.

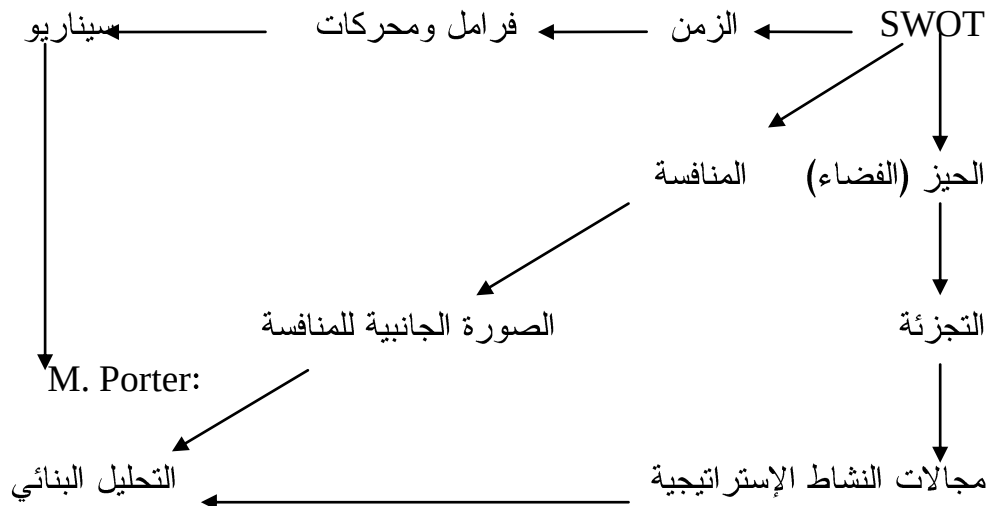
³ - Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni, **Management : Stratégie et Organization**, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006), P. 129.

¹ - Maurice Sai as, "Stratégie d'Entreprise : Evaluation de La Pensée", **Finance Contrôle Stratégie**, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P. 186.

كتصور لكل الحالات المستقبلية الممكنة للبيئة من أجل إحكام ردود فعل المؤسسة. وقد ظهرت عدة مقاربات أهمها الاستشراف الذي يقوم على أساس استنباط المستقبل من الماضي باعتباره امتدادا له. وظهر أيضا ما يسمى بالرؤية التي تنطلق من المستقبل لبناء الحاضر. ثم حدثت تطورات أخرى لهذا النموذج سنة 1980، حيث أضيف إليه بعدا آخر وهو الحيز المكاني، الذي أشار إلى ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفقا لمفهوم التجزئة تبعا لمجالات النشاط الإستراتيجية؛ ويكون ذلك عند امتلاك المؤسسة لأكثر من سوق وأكثر من منتج. وأخيرا أضيف البعد الثالث للتحليل والذي عرف بالصورة الجانبية للمنافسة، أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمقارنة مع المنافسين.² والشكل رقم 2 يوضح ذلك.

الشكل رقم 2

تطور نموذج SWOT



Source : Maurice Sai as, "Stratégie d'Entreprise : Evaluation de La Pensée", Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P. 186.

يبدو من الشكل أعلاه، أن تحليل SWOT صار يقوم على ثلاثة محاور أساسية هي الإطار الزمني والحيز المكاني والصورة الجانبية للمنافسة، وهذا ما كان انطلاقة لبحوث أخرى في هذا المجال.

2- تقييم النموذج

إن نموذج SWOT يأخذ بعين الاعتبار التعقيد في العلاقات الناتج عن الاختلاف بين الخصائص الداخلية للمؤسسة والمحيط الخارجي، فضلا عن أنه قد يسمح بتخطي الانحرافات الممكن ظهورها في إستراتيجية المؤسسة. إلا أن من أهم الانتقادات الموجهة إليه هي أن التشخيص الداخلي والخارجي نادرا ما يتم

² - Ibid., P P. 187-188.

بصورة مستقلة حالة قيام إتحاد بين الشركات، في حين أن التمييز بين الفرص والتهديدات هو أمر نسبي يرتبط بخصائص كل مؤسسة. كما قد يصعب أحيانا التمييز بين الفرصة والتهديد للمؤسسة الواحدة، فخروج بعض المنافسين قد يكون فرصة لاستقطاب منافسين جدد، كما قد يعتبر تهديدا لأنه قد يفسر انهيار الصناعة مما يجبر معه هروب المستثمرين عنها، فضلا عن أنه قد يكون من الضروري للمؤسسة استغلال نقاط ضعفها بدلا من نقاط القوة، أو أن تستغل إحدى التهديدات لمنافسيها كفرصة لها.¹

ثانيا: نموذج الميزة التنافسية

جاء التيار الثاني لهذه المقاربة تكملة لمفهوم التكيف الذي ساهم به التيار الأول، ليركز على كيفية تموقع المؤسسة في ظل تغير جانبية المنافسة. وأول الأدوات التي تم اعتمادها في تحقيق ميزة تنافسية كانت هي التكلفة، وذلك باعتماد أثر الخبرة. ففي سنوات الستينات وعندما كان الاقتصاد العالمي يشهد نموا قويا، كان المنطق القائم هو منطق الحجم الذي عرف باقتصاديات الحجم (انخفاض التكلفة الوحيدة بزيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بسبب توزيع أو اقتسام التكاليف الثابتة على الكميات الكبيرة المنتجة). ولكن بعد الصدمة البترولية الأولى وتراجع معدلات النمو الاقتصادي العالمي جاءت الحاجة إلى البحث عن موارد أخرى للميزة التنافسية غير التكلفة وبالأخص مورد الجودة والتكنولوجيا، مع ضرورة المفاضلة بين إحدى هذه الموارد.²

وكنتيجة لتعدد وسائل خلق القيمة، ظهر تنوع في أشكال البيئة التنافسية إذ أصبح لكل شكل قواعد اللعبة التي تحكمه، ومن ثم جاءت الضرورة لتحديد الكيانات التنافسية المترابطة منطقيا والتي تجمعها عوامل نجاح متجانسة، وترجم ذلك من خلال تحديد الأجزاء الصناعية كتحليل خارجي، مع تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المقابلة لتلك الأجزاء كتحليل داخلي.¹

1- عرض النموذج

لقد وضع بورتر في الثمانينات خلاصة شاملة لمجموع الدراسات التي سبقته. وقد استهدف تحليله للمنافسة فهم وتعريف المنطق التنافسي المهيمن على الجزء الصناعي المستهدف، ومن ثم اختيار شكل معين لخلق القيمة والذي يتكيف

¹- Allin Desreumaux, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, **Stratégie** (Paris : Pearson Education France, 2006), P.60.

²- Sai as, Op. Cit., P P. 188-189.

¹- Ibid., P. 190.

مع الصناعة، ثم اقترح سلسلة القيمة من أجل التعريف الدقيق للأنشطة التي تخلق القيمة حتى يتسنى للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال هذه الأنشطة والعمليات.²

وقد كان فكر بورتر قائما على أن المؤسسة قد تنجح أو تفشل بناءا على مجموع القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، لأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل جميع المؤسسات العاملة في تلك الصناعة إنما يحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية؛ وإن ارتفاع تأثير القوى البيئية المعروضة أدناه يؤدي حتما إلى إضعاف العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في البيئة التنافسية؛ وبالمقابل فالسلوك التنافسي لكل مؤسسة والذي يظهر من خلال مستوى معين من الأداء بدوره يؤثر في البناء التنظيمي لهذه البيئة.³

كما أعاد بورتر النظر في مفهوم التنافسية لجعلها أوسع من أن تقتصر على المنافسة الحالية من طرف المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، ليضيف أربع قوى إلى كثافة المنافسة الحالية، تتلخص في الموردين والزبائن والداخلين الجدد والمنتجات البديلة،⁴ ويمكن الإشارة هنا إلى أن المنتجات البديلة هي مصدر المنافسة الشومبيترية.⁵ إذ يرى بورتر بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تتوقف على قدرتها التفاوضية مع كل من المورد والزبون مقارنة بالمنافسين؛ فضلا عن قوة الحواجز التي تصنعها المؤسسة لمنع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة؛ وأن تحاطب المؤسسة من المنتجات البديلة.¹ والشكل رقم 3 يمثل عرضا مختصرا للنموذج.

² - Ibid., P P. 190-192.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 71.

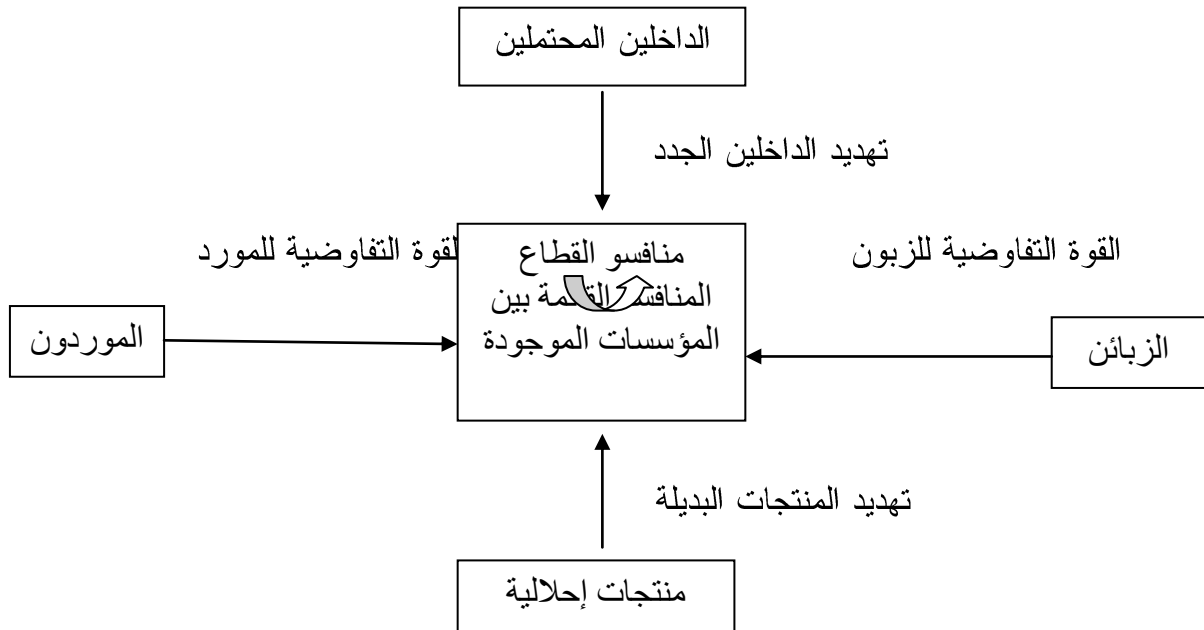
⁴ - John A. Mathews, "The Competitiveness Of Nations and Enterprises", Report To The ILO Executive Development Program For CEOs (Novembre 1999), P. 4.

⁵ - سميت بالمنافسة الشومبيترية نسبة إلى صاحبها وهو J. Schumpeter، والذي يرى بأن التنافس القائم بين المنتجات المتماثلة لا يرقى إلى مستوى المنافسة الحقيقية التي قد تخلقها المنتجات البديلة ومناهج العمل الحديثة والتكنولوجيات البديلة عامة؛ لمزيد من المعلومات انظر:

J. Schumpeter, **Capitalism, Socialism and Democracy** (New York: Harper & Bros, 1950).

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 61.

الشكل رقم 3 القوى التنافسية الخمس داخل القطاع



Source : Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York : The Free Press, 1998), P. 4.

ومن الشكل يتضح بأن القوى التنافسية الخمس تتمثل في: منافسي القطاع، الداخلين الجدد، المنتجات الإحلالية، المورددين، الزبائن. كما يلاحظ أن لكل من هذه القوى البيئية تأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذا ما سيتم التفصيل فيه أكثر لاحقاً.

أ- حدة المنافسة

يكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره¹ كما قد تشتد المنافسة حالة عدم وجود قائد لها، مع تنوع المنافسين وقلة فرص تمييز المنتج المتاحة لهم؛ وإن انخفاض معدل نمو الصناعة وزيادة عوائق الخروج منها إنما يزيد من حدة المنافسة؛ وكلما ازدادت المنافسة احتداماً أصبحت الصناعة أقل جاذبية وانخفضت الربحية² بالإضافة إلى تدخل عامل التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسات، في تحديد درجة احتدام المنافسة³.

¹ - حبتور، المرجع السابق، ص. 177.

² - الركابي، المرجع السابق، ص. 131.

³ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 107.

ب- تهديد الداخلين الجدد

يعتبر الداخلون الجدد إحدى أهم القوى التنافسية التي تحكم موازين بيئة المؤسسة، إذ يسعى الداخلون الجدد للحصول على نصيب سوقي وعلى أكبر كمية ممكنة من الموارد مما يهدد استقرار المؤسسات الحالية.⁴

وقد لاحظ بورتر بأن ربحية المؤسسة ترتفع بارتفاع موانع الدخول لتلك السوق، والمتمثلة في تخفيض التكاليف من طرف المؤسسات التي لها السبق في السوق، تبعا لاقتصاديات الحجم التي قد يعجز الداخلون الجدد عن تحقيقها؛ فضلا عن عوائق التكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم التي تتحملها المؤسسات الجديدة كتكاليف اختبار المنتج، تكاليف التفاوض على عقود الشراء، تكاليف تدريب العمال على استخدام الماكينات الجديدة أو تعديل الخدمات الإنتاجية حسب المنتج الجديد. مما يؤدي إلى تحمل الزبون لتكاليف إضافية حالة تحوله من مؤسسته القديمة إلى أخرى جديدة، وهذا ما يجعله مترددا في ذلك.⁵

كما أن تمييز المنتج يحفظ ولاء الزبون، إضافة إلى ارتفاع تكلفته الأمر الذي يجعل الداخلين الجدد عاجزين عن تقليده.⁷ وغالبا ما تسيطر المؤسسات القديمة على منافذ التوزيع مما يجعل عملية اختراق هذه المنافذ للداخلين الجدد عملية جد مكلفة؛¹ وكلما كانت الصناعة في حاجة إلى رأسمال كبير قلت فرص دخول مؤسسات جديدة إليها؛² بغض النظر عن دور الحكومات في فرض قيود على منح رخص للمؤسسات للدخول إلى سوق معينة، أو الحد من الوصول إلى المواد الخام.³

ج- تهديد المنتجات البديلة

إن وفرة البدائل تسمح بوضع سقف على الأسعار حتى لا ترتفع عن حد معين. والواقع أن وجود صناعات تحقق أرباحا عالية قد يسمح لها بتقديم بدائل لمنتجات أخرى وبأسعار منخفضة، مما فرض على المؤسسات البحث المتواصل عن سبل تخفيض تكلفة المنتج والتحسين المستمر والسريع له هروبا من تهديد

⁴- جيتور، المرجع السابق، ص. 177.

⁵- Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York : The Free Press, 1998), P P. 7-9.

⁶- Ibid., P P 11-13.

⁷- Ibid., P. 9.

¹- Ibid., P P. 10-11.

²- Ibid., P P. 9-10.

³- Ibid., P. 13.

المنتجات البديلة.⁴ ويمكن القول أن تهديد المنتجات البديلة يكون حالة غياب الولاء للعلامة والاسم التجاري.⁵

د- القوة التفاوضية للعملاء

في حالة امتلاك العميل للدراية الكاملة بالمنتج والبدائل المتاحة له، مع تجانس المنتجات، يكون العميل في موقف قوة مما يتيح له قدرة تفاوضية عالية حول سعر وجودة المنتج.⁶

هـ- القوة التفاوضية للموردين

قد يملك المورد القدرة على رفع أسعار المواد الخام أو حتى تخفيض نوعيتها، حالة سيطرة القلة من الموردين على صناعة التوريد، مع عدم وجود بدائل بنفس المستوى من الجودة التي يقدمها المورد المعتمد، وخاصة إذا كانت تلك المواد تمثل عنصرا هاما لمدخلات الإنتاج.⁷

وعلى العموم، فإن أهم العوامل التي تحدد موقع السلطة النسبي للعميل أو المورد تتجلى في: درجة تركيز العملاء أو الموردين، مما قد يكسبهم قوة تفاوضية أكبر في مجال الأسعار والخدمات؛ درجة التمييز الذي هو مصدر قوة للمورد إذا ما عرض منتجا استثنائيا؛ كما أن المورد قد يصبح منافسا إذا ما فكر في عملية التكامل الأمامي (اندماج المورد مع المؤسسة لتشكيل وحدة عمل مشتركة)؛ ونفس الشيء بالنسبة للعميل إذا ما كان بإمكانه تحقيق تكامل خلفي (اندماج العميل مع المؤسسة وتشكيل وحدة عمل واحدة). وكلما قلت أهمية الصناعة لدى العميل أو المورد، كان بإمكانه جر المؤسسة إلى تحقيق مصالحه دون مراعاته لربحية المؤسسة أو حتى لتضرر الصناعة. كما أن تكاليف التحول من مورد إلى آخر تؤخذ دوما في الحسبان.¹

2- تقييم النموذج

إن من أهم الانتقادات الموجهة لنموذج القوى الخمس كونه ركز فقط على فكرة المنافسة باعتبار أن المؤسسة إما أن تكون منافسا أو لا تكون؛ وهذا يلغي فكرة تحالف المؤسسة مع مورديها أو زبائنهما وأيضا فكرة الشراكة مع أحد المنافسين. وقد اهتم بورتر بالدفاع عن الميزة التنافسية الحالية واستدامتها ولم يعالج فكرة محاولة المؤسسة لخلق مزايا جديدة. كما يُلاحظ انشغاله الزائد

⁴- الركابي، المرجع السابق، ص. 131.

⁵- حبتور، المرجع السابق، ص. 177.

⁶- المرجع نفسه.

⁷- المرجع نفسه.

¹- الركابي، المرجع السابق، ص ص. 129-130.

بالتشخيص الخارجي في حين أهمل جانب الموارد والكفاءات؛² وقد ذهب إلى أن بنية الصناعة هي المحدد الوحيد لدخول أو بقاء أو خروج أي مؤسسة من السوق.³

وقد اعتمد هذا النموذج على أن المؤسسة قد تملك أن تختار حقل المنافسة، ولكنها لا تستطيع تغييره، باعتبار أنها غالبا ما لا تستطيع التأثير في البيئة وكل ما عليها هو فهم معطيات البيئة التنافسية بدقة تامة؛ في حين أثبت الواقع إمكانية المؤسسات للتأثير في البيئة التي تعمل بها. أما بالنسبة لكسب المزايا التنافسية فقد كان يرى بورتر بأن فشل المؤسسة أو حتى ضعف مردوديتها إنما يقترن بمحاولتها التوفيق بين عدة مزايا تنافسية مختلفة، وأثبتت المؤسسات اليابانية عكس ذلك.⁴

وفيما بعد أعاد بورتر النظر في نموذج هذا، ليضيف فكرة إدراج الدولة ضمن القوى التنافسية. وبما أنه يرى بأن الدولة ليست إحدى القوى بل هي محور البيئة التنافسية لكونها المتحكم الأول في موازين اللعبة، فقد أجرى تعديلا في النموذج ليصبح نموذج القوى الخمس (+ 1)، بدلا من فكرة القوى الست. وفي سنة 1984 اقترحت بعض الدراسات إضافة قوة سادسة للنموذج تتمثل في أصحاب المصالح في بيئة الأعمال بما في ذلك الحكومات، حاملي الأسهم، المقرضين، النقابات، الغرف التجارية، وما إلى ذلك من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، حيث تختلف القدرة التأثيرية لهؤلاء على المؤسسة من صناعة لأخرى.²

المطلب الثاني: المقاربة الديناميكية

في ظل الانتقادات التي وجهت للمقاربة الكلاسيكية وما تضمنته من ثغرات، وفي إطار بيئة المنافسة الجديدة كان لا بد من ظهور نظريات جديدة تبحث في مجال الميزة التنافسية التي تلائم معطيات بيئتها. ولقد حاولت الباحثة الإلمام قدر الإمكان بأهم ما جاء في هذا السياق.

أولا: المدخل المرتكز على الموارد Resource Based View

في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصلت قطيعة في الأفكار حول مصادر الميزة التنافسية، وتحول التوجه من التركيز على هيكل الصناعة إلى

² - Mathews, Op. Cit., P P. 5-6.

³ - الركابي، المرجع السابق، ص. 132.

⁴ - Sai as, Op. Cit., P P. 192-193.

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 64-65.

² - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 99.

Schumpeter منذ سنة 1942، حيث أن تشخيصه لواقع المنافسة قد بين بأن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات؛ و من ثم يقول شومبيتر بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق، بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحياتها، وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة أو مصادر تمويل جديدة أو نمط تنظيم جديد.³

ومن ثم جاء المنظور المرتكز على الموارد، الذي يعتمد على التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمؤسسة، وذلك في ظل تأثير كل من الطلب والندرة.⁴ فندرة الموارد وارتفاع تكاليف الحصول عليها إنما يستلزم إعادة تخصيص الموارد بدلا من اللجوء إلى السوق في كل مرة، وهذا ما يؤكد حتمية تثمين الموارد.¹

1- عرض النموذج

ويعرف كل من D. J. Collis & C. A. Montgomery مدخل الموارد على أنه "ذلك الفكر الذي ينظر للمؤسسات على أنها جماعات مختلفة من حيث الموارد والكفاءات، وليس هناك مؤسستان متماثلتان لأنه أيا كانت المؤسسة A والمؤسسة B، فهما لا يملكان نفس الخبرات ولا نفس الأصول ولا نفس المهارات ولا نفس الثقافات التنظيمية. وهذه الموارد والكفاءات هي التي تحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية".² والشكل أدناه يوضح كيفية خلق ميزة تنافسية وفقا لمدخل الموارد.

³ - Schumpeter, Op. Cit., P. 84.

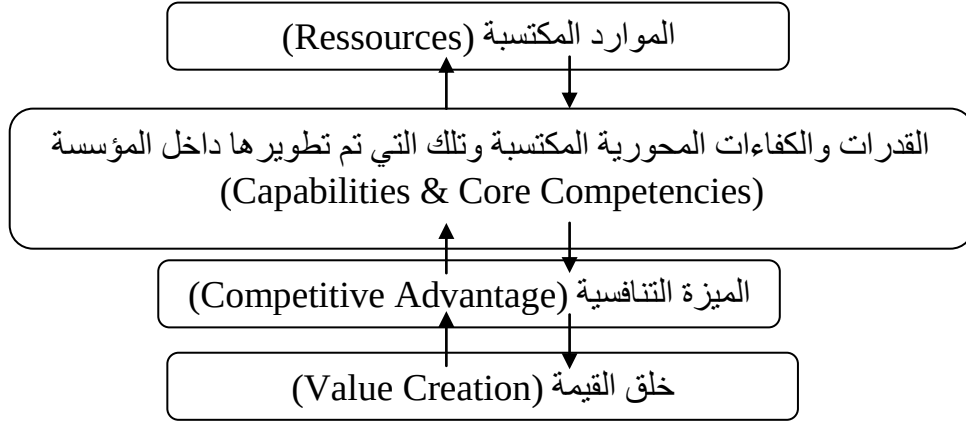
⁴ - حبتور، المرجع السابق، ص. 49.

¹ - المرجع نفسه، ص. 191.

² - D. J. Collis & C. A. Montgomery, "Competing On Resources: Strategy In The 1990s", *Harvard Business Review* (July-Aug. 1995), P. 119.

الشكل رقم 4

أساس مفهوم المنظور المرتكز على الموارد RBV



المصدر: نيبيل مرسلي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية، 1998)، ص. 40.

يبين الشكل أعلاه بأن النظرية تقوم على أن تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، إنما يتم من خلال اكتساب الموارد وبناء الكفاءات، لأن هذه الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف بين المؤسسات التي تنتج منتجات تبدو متشابهة. وكما هو واضح فإن نقطة البدء هي موارد المنظمة التي يتم تحويلها إلى كفاءات محورية، ومن ثم بناء ميزة تنافسية تؤدي إلى خلق القيمة. وإن الحديث عن الموارد والكفاءات إنما يستوجب التطرق لمفهوم كل منهما.

أ- مفهوم الموارد

عرف كل من R. Amit & P. Schoemaker موارد المؤسسة على أنها "المخزون من العوامل التي تملكها المؤسسة أو التي هي تحت رقابتها. وتحول هذه الموارد إلى منتجات نهائية من خلال استغلال سلسلة واسعة من أصول المؤسسة مع بعض الآليات كالتكنولوجيا وأنظمة الإبداع وأنظمة التشغيل وما إلى ذلك".¹ ومن التقسيمات الشهيرة للموارد: تقسيم J. B. Barney الذي يرى بأن الموارد إنما يمكن تصنيفها إلى كل من رأس المال المادي بما فيه الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة؛ ورأس المال التنظيمي الذي يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقاتها التنظيمية ببيئتها؛ بالإضافة إلى رأس المال البشري ويشمل التكوين والخبرة والتحكم والإتقان والذكاء وعلاقات المديرين وخبراتهم.²

¹ R. Amit & P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, N°14 (1993), P. 35.

² J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal Of Management**, N° 17 (1991), P. 102.

ب- مفهوم الكفاءات

إن الكفاءة هي مزيج أو تركيب من المهارات التي تتم بعضها البعض والمعرفة الراسخة في ذهن المجموعة أو الفريق، وتظهر في القدرة على تنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات الحساسة.³ وقد أثبتت البحوث بأنه من الممكن خلق إحدى الكفاءات في فترة معقولة، ولكن ذلك ليس سهلاً.⁴

كما حاول كل من C. K. Prahalad & G. Hamel توضيح مفهوم الكفاءات بتشبيهها بجذور شجرة جذعها يمثل المنتج القاعدي للمؤسسة وأغصانها تمثل مجالات النشاط الإستراتيجية، أما ثمارها فهي المنتجات النهائية المعروضة في السوق.¹

ويمكن تحديد هذا المفهوم من خلال التقسيمات الشائعة للكفاءات، فالتقسيم الأول يعتمد على الدور الذي تؤديه كل كفاءة، وهذا ما يسمح بتصنيفها إلى الكفاءات الإدارية التي تهتم بالإدارة، والكفاءات الوظيفية العاملة في كل مصلحة، والكفاءات التي تتولى مهمة التعامل مع الأطراف الخارجية للمؤسسة.²

أما التقسيم الثاني فيصنف الكفاءات إلى: كفاءات فردية تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة، وتساهم في تحسين الأداء، وتتجلى هذه الكفاءات في المعرفة والممارسة والتحلي بالمعرفة؛³ وكفاءات جماعية يطلق عليها اسم الكفاءات المحورية باعتبارها محور بقاء المؤسسة، وهي المهارات الناجمة عن تفاعل مجموعة من أنشطة المؤسسة، والذي ينتج عنه إنشاء موارد جديدة. ولا تحل الكفاءات المحورية محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها. ويمكن القول بأن شركة SONY تملك كفاءات محورية في تقديم منتجات ذات أحجام صغيرة مما يضيف قيمة للعميل من خلال السماح له بالتنقل بالمنتج من مكان لآخر بسهولة.⁴ ويمكن التمييز بين الكفاءات المحورية وغير المحورية من خلال خلق القيمة لدى العميل. فالمعرفة الفنية في صناعة محركات السيارات لشركة Honda تعتبر كفاءة محورية؛ بينما كفاءة إدارة العلاقات مع الموردين هي كفاءة غير محورية. كما يمكن اعتبار إحدى الكفاءات بأنها محورية إذا ما

³ - Kevin P. Coyne and Stephen J. D. Hall and Patricia Gorman Clifford, "Is Your Core Competence A Mirage ?", *The Mckinsey Quarterly*, N° 1 (1997), P. 43.

⁴ - Ibid., P. 48.

¹ - C. K. Prahalad et G. Hamel, "Les Grands Groupes Ne Connaissent Pas Leur Métier", *Harvard- L'Expansion* (Hiver 1990-1991), P. 37.

² - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 118.

³ - Ibid.

⁴ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية، 1998)، ص. 34.

كانت تخلق نوعا من التميز للمؤسسة عن منافسيها، كما هو الحال في تميز شركة Honda عن شركة Ford في صناعة السيارات.⁵ وهناك خمس مراحل للسيطرة على الكفاءات: أولها تحديد الكفاءات الجوهرية الحالية والكفاءات اللازمة؛ ثم وضع برنامج لاكتساب الكفاءات الجوهرية اللازمة أو الانتقال من قطاع إلى آخر لتقوية الوضعية التنافسية؛ ثم تأتي خطوة تطوير كفاءات جديدة داخل المؤسسة؛ وتتمثل المرحلة الموالية في نشر الكفاءات في كامل المؤسسة لتحقيق أحسن موازنة بين الكفاءات والمنتج النهائي؛ مع ضرورة حماية الكفاءات الجوهرية من المنافسين.¹

2- تقييم النموذج

بالرغم من أن نموذج المدخل المرتكز على الموارد قد لفت الانتباه إلى الموارد والكفاءات كمدخل مهم لبناء وتقوية الميزة التنافسية في ظل عالم أصبحت المعرفة تحتل فيه مكانة حساسة، والتعلم فيه هو منهج المؤسسات المتطلعة إلى القمة؛ إلا أن هذا النموذج لا يخلو من الأخطاء التي جاءت النظريات الموالية لتخطيها، والتي تتبع أساسا من إغفال صفة البيئة الحديثة للمؤسسات ألا وهي التغير المستمر.

ثانيا: نماذج التغيير المستمر

في ظل ارتفاع سرعة تغير المنافسة والأسواق حيث لم يعد هناك وجود للاستقرار في بيئة الأعمال، وصار تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أو حتى الدفاع عنها لمدى أبعد أمرا وهميا، كان لا بد للمؤسسات من البحث المتواصل عن بديل لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة. ومن أهم النماذج التي جاءت في هذا السياق: نموذج المنافسة المفرطة، المقاربة العلاقاتية، التداخل بين المنافسة والتعاون.

1- المنافسة المفرطة² Hypercompetition

⁵- المرجع نفسه، ص. 36.

¹- Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 121.

²- لقد أشار Richard D'Aveni إلى هذه المقاربة منذ سنة 1994، حينما لفت الانتباه إلى أنه في ظل هذا المفهوم سوف تتوقف القواعد الحالية وتواجه معارضة بشكل دائم؛ وأن حدود الصناعة سوف تبدو مبهمة بشكل متزايد؛ كما أن ولاء العميل سيكون من الصعب استدامته. وتعبير آخر فإن التغيرات البيئية السريعة كالتطور التكنولوجي والتي قد أدت إلى تسريع حركة الأعمال ورفع كثافتها؛ صارت تلج على المؤسسات لبناء مزايا جديدة في ظل فقدان المنافسين لمزاياهم الحالية؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Richard A. D'Aveni, **Hypercompetition: Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering** (New York : Free Press, 1994), P. 127.

وقد حدد دافني مفهوم المنافسة المفرطة سنة 1995؛ باعتبارها من أبرز الظواهر التي اتصف بها عالم الأعمال الجديد؛ على أنها شروط العمل التي في ظلها يكون تغير الأعمال سريعا، نظرا لكون المنافسة هنا تتم في حقل التوقع سعر-جودة، مع تلاشي حواجز غزو الأسواق الحالية، إضافة إلى الاتحادات والتحالفات التي ظهرت بين المؤسسات؛ لمزيد من المعلومات انظر:

يمكن تعريف المنافسة المفرطة على أنها البيئة الجديدة للمؤسسات التي تقوم على الإبداع والمرونة وقصر دورة حياة المنتج، إذ لم يعد بإمكان أي مؤسسة حجز مكان في السوق نظرا لتغير سرعة المنافسة وإيقاعها، مما جعل المؤسسات المتنافسة في شك دائم.¹

وتعرف المنافسة المفرطة على أنها تلك المنافسة التي تتأسس على سرعة وعدوانية الأحداث، في ظل التغيير المستمر لقواعد اللعبة ومواقع المنافسة، فضلا عن التبذير والإسراف في الموارد.²

وتعتبر المنافسة المفرطة نقيضا للمنافسة الساكنة بسبب ديناميكية البيئة وعدم استقرارها والتغيرات التكنولوجية الحاصلة بشكل دائم، وأساس هذه المنافسة ليس هو السعر أو التكلفة بل هو خلق القيمة، وهذا في ظل ميزة تنافسية مؤقتة وليست مستدامة مما يجعل المؤسسة بحاجة إلى الإبداع الدائم مع التغيير المستمر للموارد والكفاءات. وفي ظل هذه المقاربة، فإن الوقت يحتل مكانة مركزية باعتباره مدخلا لخلق الميزة التنافسية، فغالبا ما تنتقل التنافسية من حقل لآخر بمجرد ظهور ميزة جديدة لأحد المنافسين والتي بدورها تعد ميزة مؤقتة.³ إن التطور الحاصل في النقل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أدى إلى استحالة فصل المؤسسة عن هذه البيئة حتى أصبحت مجبرة على الاندماج في المنافسة المفرطة. إضافة إلى تفضيل السوق الأوروبية للبورصة للمؤسسات العاملة في القطاعات ذات المنافسة الديناميكية، وهذا لأن شدة المنافسة وما تفرضه على المؤسسات من إبداع وتخفيض في التكاليف ورفع القيمة لدى العميل، إنما يرفع من تنافسية المؤسسة، ومن ثم رفع قيمة المؤسسة.⁴ كما أن الاندماج في عالم المنافسة المفرطة لن يتحقق إلا بتعامل المؤسسة مع شبكة من أحسن الموردين في العالم.⁵ ورغم واقعية هذا النموذج واقترابه من عالم اليوم إلا أنه يفتقد لأداة تحليل كسلسلة القيمة المعتمدة في النموذج الأول.

2- المقاربة العلاقاتية

في سنة 1998 ظهرت مقاربة جديدة تقوم على فكرة إمكانية إقامة شراكة وتعاون بين المؤسسات، على اعتبار أن التحالف والتعاون قد يحسن أداء

Richard A. D'Aveni, Coping With Hypercompetition : Utilising The New 7 S's Framework, **Academy Of Management Executive**, 9, 3 (1995), P P. 45-46.

¹- Dominique Roux, **Laborgistique : Nouvelle Stratégie Pour Le Management** (Paris : Economica, 2004), P P. 13-14.

²- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 73.

³- Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P P. 186-187.

⁴- Roux, Op. Cit., P P. 14-15.

⁵- Ibid., P. 18.

المؤسسة ويخفض من التكاليف والأخطار ويخلق قيمة أكبر للعميل. وهذه التنظيمات قد تخلق ما يسمى بالمزايا العلائقية كمصدر للقوة التنافسية، فعلاقة الشراكة مع العملاء أو الموردين إنما تخلق ثقة متبادلة قد تسمح بتوسيع مجال التفاوض حول العديد من الجوانب إضافة إلى السعر. كما أن روابط التعاون تسمح بالحل الجماعي للمشاكل وتشجع على اقتسام المعارف سيما الضمنية منها مما يتيح خلق كفاءات جديدة، ويؤدي إلى تقليل الصراعات، ومنه تقليل الشك والرقابة، بالإضافة إلى أن تكرار المعاملات بين الشركاء يؤسس لغة مشتركة ومنهج خاص للتعامل، وكل هذا إنما يساهم في تخفيض تكاليف المعاملات.¹

ومن أهم أعمال الشراكة في عالم اليوم ما تقوم به المؤسسات في مجال البحث والتطوير، حيث أن ارتفاع تكاليف وأخطار R. & D. دفع بالمؤسسات إلى انتهاج طرق العمل المشترك لاقتسام هذه الأخطار والتكاليف وتقليصها. ويبدو ذلك جليا في قطاع الإلكترونيات والحواشيب وقطاع أجزاء التوصيل الكهربائي. ومن أهم البرامج المشتركة للبحث والتطوير Sematech في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعرف بشبكات الإبداع المشترك.²

ومن مزايا هذا النموذج أنه يقر بوجود علاقة شراكة بين المؤسسات أو حتى وجود تعاون. فضلا عن أنه قد لفت الانتباه إلى مدخل جديد للميزة التنافسية المتمثل في العلاقات القائمة بين المؤسسات بالإضافة إلى أصول المؤسسة. أما عن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج فأهمها أنه يقوم فقط على فكرة التعاون ويلغي وجود منافسة بين المؤسسات.³

3- التداخل بين المنافسة والتعاون Co-Opetition

في سنة 1990 اقترحت البحوث النشطة في هذا المجال مقاربة جديدة كانت أكثر واقعية من سابقتها، حيث تقوم على فكرة أن العلاقة بين المؤسسات لا هي حرب مستمرة ولا هي سلام دائم؛ فالمؤسسة من خلال علاقاتها مع شركائها فهي ترفع من القيمة التي ستعرضها في السوق وهذا هو مفهوم التعاون؛ وفي الوقت ذاته فإن هذه القيمة سيتم تقسيمها على جميع الشركاء وهذا هو مفهوم المنافسة.⁴

إذ يفترض أن يتم التعاون بين المؤسسة وعملائها أو مورديها. أما المنافسة فتتم بين منتجات المؤسسة والمنتجات البديلة والمنتجات المكملة. وهذا ما يوضحه

¹- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 70-71.

²- Mathews, Op. Cit., P. 7.

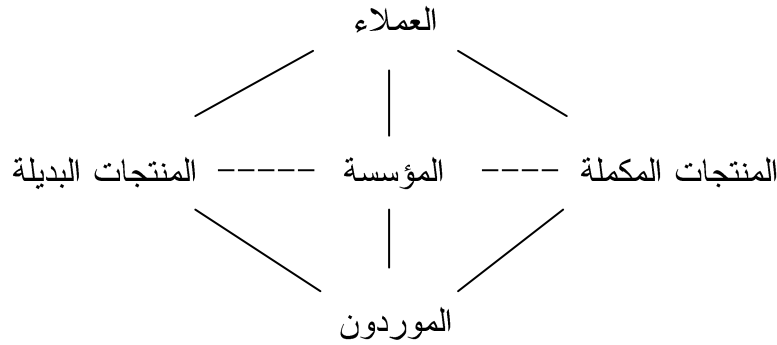
³- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 71.

⁴- Ibid.

الشكل رقم 5، حيث أن الخط المتواصل يفسر وجود علاقة تعامل مباشرة والخط المتقطع يفسر عدم وجود علاقة تعامل مباشرة.

الشكل رقم 5

حلقة القيمة وفق نموذج المنافسة والتعاون



Source : Allin Desreumaux, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, **Stratégie** (Paris : Pearson Education France, 2006), P. 72.

Coca- ولتوضيح هذا النموذج أكثر، يمكن تقديم مثال واقعي عن شركة Cola وشركة Pepsi-Cola على اعتبار أنهما ينتجان منتجات بديلة ويتنافسان على خلق القيمة للزبون، فالعلاقة بين المؤسستين ليست مباشرة وإنما هي علاقة منافسة وكل منهما تحاول التعاون مع زبائنها للتفوق أكثر. كما يمكن التمثيل بشركة Coca-Cola وشركة Tyzon foods الأمريكية الخاصة بصناعة الأغذية المجمدة باعتبارهما ينتجان منتجات مكملة ويعتمدان نفس مصادر التوريد للحصول على مادة CO₂ وبالتالي فهما يتنافسان للحصول على أفضل قيمة من المورد، لأن أي ميزة يمنحها المورد لشركة Coca-Cola إنما هي قيمة مفقودة بالنسبة لشركة Tyzon foods¹.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

توجد علاقة تفاعلية بين الميزة التنافسية والقيمة المضافة فكل منهما يؤدي إلى خلق الآخر؛ وإن المحطات التي مر بها الاقتصاد تؤكد ذلك. ففي مرحلة الاقتصاد التقليدي الذي كان يعتمد على المزايا النسبية الطبيعية كانت القيمة المضافة محدودة؛ ثم جاءت مرحلة الاقتصاد الحديث الذي حدث فيه ارتفاع تشغيلي مما جعل القيمة المضافة أكبر نسبياً؛ لتأتي فيما بعد مرحلة اقتصاد ما بعد الحداثة والتي تميزت باختراع مزايا تنافسية غير مسبوقة مصحوبة بارتفاع في القيمة المضافة، وأخيراً جاء اقتصاد العولمة الذي شهد فائض في القيمة المضافة

¹ - Ibid., P. 72.

بشكل غير محدود. ودعما لما قد قيل عن المحطات التي مرت بها الميزة التنافسية، وتوضيحا أكثر لهذا المفهوم الواسع في مجال الأعمال، فقد تم التطرق إلى خلفيات الميزة التنافسية ودعائم بنائها وتقويتها بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: خلفيات الميزة التنافسية

إن فهم الميزة التنافسية يحتاج إلى التعرف على الخلفية التاريخية لها وكيف نشأت، ومن ثم محاولة تحديد مفهومها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في توسيع أسواقها لغرض تحقيق البقاء والحفاظ على المكانة التنافسية.

أولاً: جذور الميزة التنافسية

يرى Peter Druker بأن العالم الغربي يخضع لإعادة الصياغة كل حوالي قرنين ونصف من الزمن. وقد لاحظ بأن العالم في نهاية القرن العشرين يمر بمرحلة تحول جذري تنبئ بولادة نظام جديد لا يمكن تحديد ملامحه لكونه يختلف جذريا عن النظام القائم آنذاك سواءً من الناحية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو العقائدية. ومن ثم يرى هذا المفكر بأن الميزة النسبية وما تعتمد عليه من مواد أولية ستتقهقر كثيرا أمام التحول الخطير الذي سيشهده النظام الاقتصادي والاجتماعي، حيث سيصبح مضمون القيمة هو الإنتاجية والابتكار، ومن هنا يرى بأنه لابد من البحث عن بديل للميزة النسبية.¹

وإن البحث عن بديل للميزة النسبية² في خضم هذه التغيرات الجذرية الحاصلة في جميع الميادين، لا يقلل أبداً من شأن النظرية النسبية التي قال عنها Paul Samuelson "لو أن النظريات كن على شاكلة البنات يدخلن مسابقة للجمال ويفزن لكانت نظرية الميزة النسبية قد حظيت حقا بدرجة عالية لما انطوت عليه من تركيب منطقي رشيق".³

وباعتبار أن الصراع القائم في الأسواق العالمية يأخذ صورة المنافسة، فقد صار التحكم في المنافسة هو العامل الحاسم للمعركة. ومن هذا المنطلق جاء بورتر بنظرية الميزة التنافسية فهو يرى بأن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، ولكنه لم يجد بدا من المشاركة في الاهتمام العالمي القائم على التنافسية القومية التي اعتبرها أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمشروع.

¹ - Peter Druker, "Post-Capital Society", Harper Business (1993).

² - صاحب نظرية الميزة النسبية هو David Ricardo والتي شرحها في مؤلفه الشهير Principles Of Political Economy and Taxation الصادر سنة 1817، وهي تطوير لنظرية الميزة المطلقة التي جاء بها Adam Smith في كتابه الشهير The Wealth Of Nations سنة 1776، وقد انطلق ريكاردو في نظريته من الانتقادات الموجهة لنظرية الميزة المطلقة ليقم نظريته على مبدأ نسبية التفوق، وساد هذا المفهوم منذ سنة 1817 في تفسير أسباب قيام التجارة الدولية.

³ - Paul Samuelson, Economics (New York : Mc Graw-Hill, 1970), P. 656.

كما أيد Pual Krugman رأي بورتر إذ أكد بأن التنافس لا يتم إلا بين المؤسسات، واستند إلى أن إفلاس المؤسسة قد يؤدي بها إلى الخروج من دائرة النشاط. ومن ثم على المؤسسة أن تأخذ بأسباب التنافس وتحرص عليه لأن المسألة بالنسبة لها هي مسألة وجود من عدمه، أما بالنسبة للدول فالتجارة الدولية لا تعتبر مباراة ذات نتيجة صفرية، أي أن عدم الربح لا يعني بالضرورة الخسارة.¹

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين.² ويعرفها بورتر على أنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.³

والواقع أن الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها في شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين وبمنافع متساوية أو من خلال تقديم منافع متفردة في المنتج والتي تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها بفعالية أكبر من خلال أنشطتها وعملياتها، إذ تعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد لمؤسسة ما إزاء منافسيها. وتتجم الميزة التنافسية عن أداء أنشطة المؤسسة بما يسمح لها بتحسين وضعيتها من جانب التكاليف و/أو من ناحية خلق قاعدة تمييزية.

ويرى Jean Jacques Lambin بأن الميزة التنافسية تتضمن الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تمنح المؤسسة تفوقا عن منافسيها المباشرين.¹ وقد صنف الميزة التنافسية إلى: ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، والتي تمثل قيمة لدى المشتري من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء؛ أما عن الميزة الداخلية فهي تتمثل في تفوق

¹- Pual Krugman, **Pop Internationalism** (Cambridge, Massachusetts, London : The MIT Press, 1996), P P. 9-10.

²- J. P. Détrie, **Stratégior**, 3^{ème} Edition (Paris : Edition Dunod, 1997), P. 52.

³- E. Michael Porter, **The Competitive Advantage Of The Nations** (New York : The Free Press, 1990), P. 10.

¹- Jean Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2^e Edition (Paris : Vuibert, 1993), P.209.

المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف التصنيع وتكاليف الإدارة، مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين.²

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة

يرى بورتر بأن الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل المتغير التابع لمتغير مستقل هو أداء المؤسسة. وتعتبر الميزة التنافسية هدفاً لإستراتيجية المؤسسة لما لها من تأثير على مردودية الاستثمار، والجدول رقم 1 هو عبارة عن نتائج لتحليل قاعدة المعطيات PIMS³ والتي تثبت علاقة الميزة التنافسية بالمردودية.⁴

الجدول رقم 1
الميزة التنافسية والمردودية

متوسط العائد على الاستثمار بالمائة				الميزة التنافسية: التميز السيطرة بالتكاليف	قطاع الصناعة
مرتفع	مرتفع	ضعيف	ضعيف		
مرتفع	ضعيف	مرتفع	ضعيف		
38.7	21	20.2	14.2	المنتجات ذات الاستهلاك الواسع:	
33.2	15	27	9.7	السلع الدائمة	
				السلع غير الدائمة	
				المنتجات الصناعية:	
35.2	28.5	19.7	8.1	سلع التجهيز	
34.9	15.1	28.8	2.9	المواد الأولية والسلع النصف مصنعة	
38.8	29	22.8	10.5	المركبات	
38.4	31	33.3	14.1	السلع القابلة للاستهلاك	
31.5	26.8	22.8	10	الخدمات	
34.7	22	26.2	9.5	المعدل:	

Source : Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005), P. 95.

من خلال الجدول، يبدو واضحاً بأن معدل العائد على الاستثمار يزداد كلما زادت قوة الميزة التنافسية، ويتأثر بميزة السيطرة بالتكاليف أكثر مما هو عليه

² - Ibid., P. 210.

³ - Profit Impact Of Marketing Strategies : هي قاعدة بيانات عملاقة تم تشكيلها في جامعة Harvard وتساهم فيها عدة شركات بإرسال بيانات تعود إلى هذه الشركات ثانياً في شكل تقارير قد تمنح لها ميزة تنافسية؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Mathews, Op. Cit., P. 3.

⁴ - Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005), P. 95.

حالة التمييز، كما يلاحظ بأن الاختلاف في المنتجات له تأثير واضح على العلاقة القائمة بين قوة الميزة التنافسية ومعدل العائد على الاستثمار. والأرقام المعروضة خير تعبير عن ذلك.

وبناء على أهمية الميزة التنافسية، فإنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها، مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل، وعلى اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما كان باستطاعة المنافسة تقديم ميزة أفضل.

المطلب الثاني: دعائم بناء وتقوية الميزة التنافسية

إن محاولة بناء ميزة تنافسية تحظى بالقبول في الأسواق العالمية في ظل تيار العولمة إنما يحتاج إلى الالتزام بجملة من المعايير، إلا أن الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها أكثر صعوبة للتطبيق من محاولة بنائها وإيجادها. وقد كان من الضروري البحث عن سبل استدامة هذه الميزة أو على الأقل تمديد عمرها إلى حين يتم تطوير ميزة جديدة.

أولاً: معايير تقييم جودة الميزة

إن المؤسسات إنما تقوم بتقييم ميزتها من أجل تقرير الاحتفاظ بها أو التخلي عنها إذا كانت غير حاسمة ولا تحقق الأسبقية أو التفوق التنافسي. ومن أهم معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: مصدرها، عدد المصادر المعتمدة ودرجة استقلاليتها، درجة تجديد الميزة.

1- مصدر الميزة

تكون الميزة التنافسية ضعيفة إذا كانت تعتمد على التكلفة الأقل، نظراً لتعرضها إلى مخاطر التغير التكنولوجي الذي قد يبطل فعالية الاستثمارات والمعارف القديمة؛ إضافة إلى إمكانية تعلم الداخلين الجدد والمحتملين لمنهج تخفيض التكاليف المعتمد وتقليده؛ فضلاً عن عدم مقدرة المؤسسة على فهم متطلبات السوق ومستجداته بتركيزها على قيادة التكلفة؛ وإن مبالغة المؤسسة في التركيز على التكلفة، يحد من قدرتها على تقديم الدعم الكافي للتمييز السعري في مقابل صورة علامة المنافس في السوق، أو حتى استخدام مناهج أخرى للتمييز.¹ ولكن هذا لا يمنع من كون مصدر التمييز قد يعرض المؤسسة إلى جملة من المخاطر المتمثلة في: المسؤولية التي تتحملها المؤسسة في تمييز المنتج بما يسمح بالحفاظ على ولاء العميل، نظراً لفارق التكلفة الكبير بين المؤسسات القائدة في التكلفة والمؤسسات المتميزة؛ إضافة إلى أن المؤسسات التي تسير في طريق

¹ - Porter : 1998, Op. Cit., P. 45.

التميز تتعامل مع الزبائن ذوي الأذواق الرفيعة، مما يرفع من مسؤوليتها تجاه هؤلاء؛ كما أن دخول الصناعة في مرحلة النضج وتعرضها للتقليد، يفقد المؤسسة ميزتها التنافسية.²

2- عدد المصادر المعتمدة ودرجة استقلاليتها

إن الاعتماد على مصدر واحد للميزة التنافسية إنما يعرض المؤسسة لخطر التقليد، لذا يستحسن تعدد المصادر المعتمدة.³ بالإضافة إلى أن التميز في بعض أنشطة المؤسسة فقط، إنما يخفي العيوب الموجودة في أنشطة أخرى، مما يؤدي إلى مقدار كلي يعبر عن الميزة التنافسية الإجمالية. فالتكامل الموجود بين أنشطة المؤسسة باعتبارها مصدرا للميزة، إنما يؤدي إلى انخفاض في الميزة التنافسية الكلية الإجمالية، لذا من الأفضل وجود استقلالية في مصادر الميزة.¹

3- درجة تجديد الميزة

هروبا من خطر التقليد تحاول المؤسسات وبصفة دائمة وسريعة تحسين ميزتها لتتماشى مع التطورات البيئية الحاصلة أو ربما تجديدها بالكامل في ظل حتمية الابتكار وضرورة التجاوب مع توقعات العملاء.²

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه يفترض على المؤسسة التي ترغب في بناء ميزة تنافسية قوية أن تعمل على الحصر الشامل لكافة مواردها وإمكانياتها، ثم تحديد كم ونوع المستغل من تلك الموارد مع حجم الاستفادة المحققة من هذا الاستخدام أو التوظيف، مع ضرورة البحث عن أسباب المهدر والعاطل من تلك الموارد بهدف المعالجة، مع ضرورة تحديد الفاقد والتالف والمعيب وغير المطابق للمواصفات القياسية لمعالجة ذلك من خلال عمليات التدريب المتواصل مع اعتماد المعرفة والبحث والتطوير.³

ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة

إن استدامة الميزة التنافسية يتطلب التركيز على المورد المعتمد في خلقها، إذ لا بد من توافر جملة من الشروط في هذا المورد، وإلا فلن تعتمد المؤسسة التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى اختياره.

1- شروط الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر بارني

² - Ibid., P. 46.

³ - خليل، المرجع السابق، ص ص. 99-100.

¹ - ورستر توماس، الاستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات ، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008)، ص. 72.

² - خليل، المرجع السابق، ص. 100.

³ - محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص ص. 163-164.

يرى بارني أنه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد للمورد المعتمد من أن يتوافر على مجموعة من الشروط: أولها أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، حيث أن القيمة تأتي من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات البيئية، ومن الملاحظ هنا أن المعرفة والكفاءة لهما الأثر الواضح في ذلك؛ وثانيها أن يكون المورد نادراً، ويتجسد ذلك في التباين الطبيعي للقدرات الذهنية لدى الأفراد ورصيدهم المعرفي ومهاراتهم. مع ضرورة أن يكون المورد غير قابل للتقليد، فمن الصعب تقليد الميزة المبنية على الكفاءة والمعرفة نظراً لعدم إمكانية تجسيد ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها في بيئة مغايرة، فضلاً عن استحالة تكرار العلاقات الاجتماعية بتفاصيلها. وأن لا يكون المورد قابل للاستبدال بمورد آخر، طالما أن الكفاءات النادرة التي لا بديل لها هي من أحسن الموارد المعتمدة.¹

2- معايير اختبار مورد الميزة التنافسية من منظور كوليس ومونت قومري

لقد تم اقتراح مجموعة من الاختبارات اللازمة لتقييم مدى قدرة المورد المعتمد على خلق ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على وضعها التنافسي النسبي في الأسواق أطول عمر ممكن، وتتمثل هذه الاختبارات في اختبار القابلية للتقليد، اختبار قابلية الاستبدال، اختبار القدرة على الاستدامة، اختبار القدرة على التملك واختبار التفوق التنافسي. ويتلخص مفهوم كل اختبار في الآتي:²

أ- اختبار القابلية للتقليد

يعتبر التقليد خسارة للميزة التنافسية ويترتب عليها تكاليف كبيرة، وإن انتشار المعلومة هو الانطلاقة الأولى لبدء عملية التقليد. ويمكن حماية الميزة من خطر التقليد بأساليب عديدة كحقوق الملكية الفكرية، كما أن اعتماد نمط معقد من التنسيق بين العديد من الموارد مع اعتماد روتينيات تنظيمية معقدة يجعل من الصعب تقليد الميزة.

ب- اختبار قابلية الاستبدال

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان بالإمكان اختلاق المورد المعتمد من مورد آخر أم لا؛ لأنه وبالرغم من كون الرخص تمنح المؤسسة الحماية من التقليد بإعطائها الوقت اللازم لتطوير ابتكار جديد، إلا أن ظهور البدائل التكنولوجية قد يكتسح كل شيء.

ج- اختبار القدرة على الاستدامة

¹- Barney, Op. Cit., P.102.

²- Mathews, Op. Cit., P. 11.

وذلك لمعرفة معدل استنفاد أو تقادم المورد المعتمد، نظرا لكون ارتفاع معدل التغير التكنولوجي قد أدى إلى تقليص المدى الزمني للانتفاع بمعظم الموارد. ولكن ذلك يختلف نسبيا من مورد لآخر، فتقادم علامة المؤسسة قد يكون أبطأ نسبيا من تقادم أسلوب الإنتاج المعتمد. ويمكن اعتبار المورد المعتمد بأنه قابل للاستدامة فيما إذا كان يسمح للمؤسسة بالتميط، وعموما فإن الكفاءات هي أولى الموارد التي تتمتع بالاستمرارية.

د- اختبار القدرة على التملك

والهدف من هذا الاختبار هو معرفة ما إذا كانت القيمة التي يخلقها المورد ستعود ملكيتها إلى مستحقيها أم أنه سيتم اقتسامها بين عدة أطراف، فأحيانا تفشل المؤسسة في تحصيل الأرباح الناتجة عن بعض الإبداعات كاملة.

هـ- اختبار التفوق التنافسي

إن الغرض من هذا الاختبار هو انتقاء الأفضل من بين الموارد المتاحة، لأنه في نهاية الأمر تذهب المؤسسات إلى الأسواق بمنتجاتها حيث لا معيار هنالك للاختيار بين هذه المنتجات سوى تشكيلة الموارد المعتمدة.

إن تقليد الميزة يحتاج إلى الحصول على نفس الموارد المعتمدة، ومن ثم فإن من أهم العوائق التي قد تواجه المؤسسات المقلدة: عدم توافر المعلومات الكاملة عن إنتاجية الموارد المعنية، مع ارتفاع تكاليف الحراك المكاني لتحويل المعدات الرأسمالية والعمالة المتخصصة، وخصوصية بعض الموارد لمؤسسة معينة مما ينقص من قيمتها عند نقل الملكية كما هو الحال في اسم العلامة، وأخيرا عدم إمكانية تحويل الكفاءات التي تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد.¹

ثالثا: أدوات التحليل

لقد تم تناول أهم أدوات التحليل التي تساعد على اكتشاف مصادر الميزة واستغلالها وتفعيلها لغرض خلق القيمة. فسلسلة القيمة تسمح للمؤسسة بالتجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة، مع تحديد مكونات التكاليف فضلا عن تحديد المصادر الممكنة للتمييز. أما عن منحى الخبرة فهو يهدف أساسا إلى تخفيض التكاليف عن طريق كل من أثر التعلم وأثر الإبداع التكنولوجي إضافة إلى أثر اقتصاديات الحجم.

1- سلسلة القيمة

¹- خليل، المرجع السابق، ص. 49.

إن فكرة سلسلة القيمة هي أشمل من نظام القيمة، إذ ترمي إلى التوضيح الجيد للآليات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أنها تطرح بعض المشاكل عند تطبيقها.¹ وهي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة،² وتعتبر أداة تحليل داخلي تساعد على تحليل أنشطة المؤسسة لمعرفة أماكن خلق القيمة، وذلك من خلال مقارنة عوامل النجاح الحالية للمؤسسة مع الإمكانيات السابقة لها ومع عوامل النجاح الخاصة بالمنافسين، ثم مقارنتها بعوامل النجاح الرئيسية للصناعة المعنية.³

وهذه الأنشطة منها ما يمثل نقاط قوة للمؤسسة ومنها ما قد يكون نقطة ضعف، مما يفرض على المؤسسة التعريف الدقيق لمراكز القوة ومراكز الضعف.⁴ وتتألف سلسلة القيمة من تسع وظائف جوهرية، منها الرئيسية ومنها المساعدة كما هو موضح في الشكل رقم 6.

أ- الوظائف الرئيسية

يمكن حصر الوظائف الرئيسية لسلسلة القيمة في كل من الإمدادية الداخلية، الإنتاج، الإمدادية الخارجية، العلاقات والبيع وتقديم الخدمات. وتشمل كل وظيفة من هذه الوظائف جملة من الأنشطة. فوظيفة الإمدادية الداخلية تشمل كلا من وظيفة الاستقبال والتخزين وتفريغ البضائع. أما وظيفة الإنتاج فتتضمن عمليات التحويل وتخطيط وسائل الإنتاج والتوصيف والتغليف. في حين تهتم الإمدادية الخارجية بعمليات الجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتجات. وتتجسد وظيفة العلاقات والبيع في التسويق والإعلان وقوة البيع وغيرها. أما عن الخدمات فتتضمن جل الخدمات التي ترفع من قيمة المنتج كالتركيب وتقديم المعلومات.⁵

ب- الوظائف المساعدة

تحاول الوظائف المساعدة دعم واستكمال دور الأنشطة الرئيسية، إذ تشمل على وظيفة الإمداد، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة. فأهم الوظائف التي يؤديها الشراء هي شراء الخصوم. أما عن التطور التكنولوجي فيظهر من خلال وظيفة البحث والتطوير. وتتولى إدارة الموارد

¹- C. Marmuce, **Politique Générale, Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégique**, 2^e Edition (Paris : Economica, 1996), P. 333.

²- خليل، المرجع السابق، ص. 89.

³- المرجع نفسه، ص. 93.

⁴- حبتور، المرجع السابق، ص. 189.

⁵- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 65-66.

البشرية مهام التوظيف والإدماج والتكوين ودفع الأجور. أما البنية التحتية للمؤسسة فتتمثل في الإدارة العامة والمحاسبة ومراقبة التسيير وإدارة الخزينة.¹ ويمكن تسمية وظيفة الإمداد بوظيفة الاستقطاب، باعتبارها تبحث عن اكتساب مختلف الموارد كمدخلات للأنشطة الأولية ضمن كل جزء من أجزاء المؤسسة.²

أما عن التطور التكنولوجي فهو يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل البيئة التنافسية، فقد يسمح بتعجيل نمو الطلب أو تعطيله بإحلال منتج محل آخر أو بالتجديد في المنتج الحالي؛ كما أن التطور التكنولوجي قد يدمج عدة قطاعات من خلال تجميع عدة وظائف في منتج واحد، أو أنه يعمل على خلق قطاعات جديدة بعرض منتجات تؤدي وظائف جديدة؛ فضلا عن قدرته للتأثير على هياكل التكلفة وتغييرها وجعلها أكثر ديناميكية، كما أنه يتحكم في حواجز الدخول للأسواق بكسرها أو بنائها.³

¹ - Ibid., P. 66.

² - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 194.

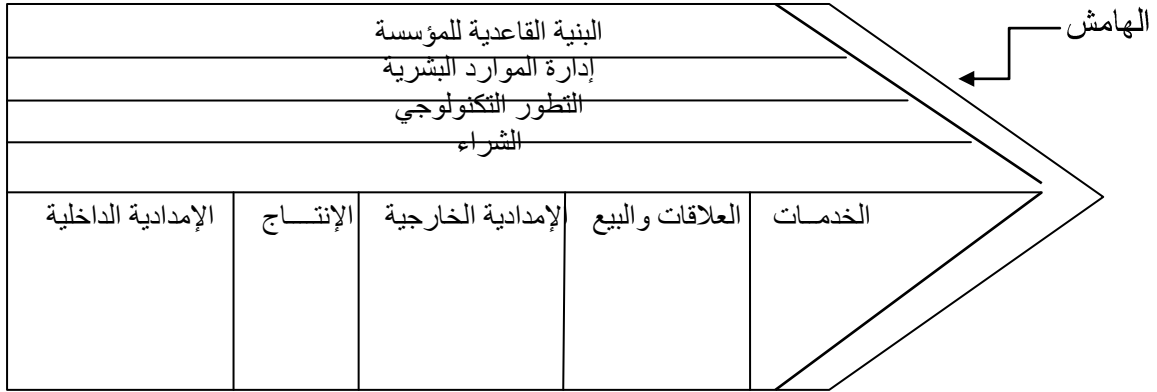
³ - Tugrul Atmer et Roland Galori, **Diagnostic et Décision Stratégiques** (Paris : Dunod, 1998), P. 122.

ويمكن القول أن التكنولوجيا تعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة بذل جهود مضاعفة لاكتساب التكنولوجيا التي تجعلها في وضعية التحكم. إلا أنه على المؤسسة ألا تنقاد في طريق التكنولوجيا والبحث والتطوير بإسراف، لأن ذلك سوف لن يسمح لها بالاستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج، وخاصة في القطاعات الصناعية ذات التكنولوجيا العالية والتي تتوالد فيها المنتجات بعد فترات جد متقاربة؛ لمزيد من المعلومات انظر:

T. Loilier et A. Tellier, "Gestion De L'Innovation", **Management et Société** (1999), P. 44-45.

الشكل رقم 6

سلسلة القيمة الكلاسيكية



Source : Robert E. Ankli, "Michael Porter's Competitive Advantage and Business History", **Business and Economic History**, Second Series, Volume Twenty-One (Business History Conference, 1992), P. 232.

وقد كان هذا التقسيم للوظائف سنة 1980 من طرف بورتر؛ إلا أنه قد أصبح من الضروري اليوم إضافة نظام المعلومات إلى الوظائف السابقة.¹ وكما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن هامش الربح يمثل قيمة المنتج كما يدركها العميل مطروحا منها التكاليف؛ وتنتج هذه القيمة عن طريق أداء المؤسسة لأنشطتها الأولية التي يبنى عليها المنتج، والأنشطة الثانوية التي تساهم في دعم وإنجاز الأنشطة الثانوية.

إن تحقيق ميزة تنافسية من خلال إحدى الأنشطة إنما يتوقف على نوع القطاع، فقد يرى الموزع بأن الإمداد والشراء هي الأنشطة الحساسة في حين ترى المؤسسات الاستشارية بأن الخدمات هي الوظيفة التي تمثل عوامل النجاح.² ويمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات داخلية بإعادة تنظيم العمليات أو بإعادة تشكيل سلسلة القيمة، وأحيانا تكون ملزمة باتخاذ قرارات خارجية من خلال إخراج الأنشطة غير الخلاقة واكتساب الأنشطة الخلاقة.³

ويتم خلق القيمة إما بتقديم منتج بسعر منخفض عن سعر المنافسة أو بتقديم منتج متميز وبسعر مرتفع، أو عن طريق الجمع بينهما، ويتم ذلك بمساهمة جميع أنشطة المؤسسة. فمثلا شركة Ikea قامت بتحويل عملية التركيب إلى الزبون مما سمح لها بتخفيض تكاليف اليد العاملة واكتساب ميزة السيطرة بالتكاليف، وفي الوقت ذاته تحقيق التميز بسبب شعور الزبون بالفخر لمساهمته في عملية

¹- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 66.

²- Ibid.

³- Magakian et Payaud, Op. Cit., P. 125.

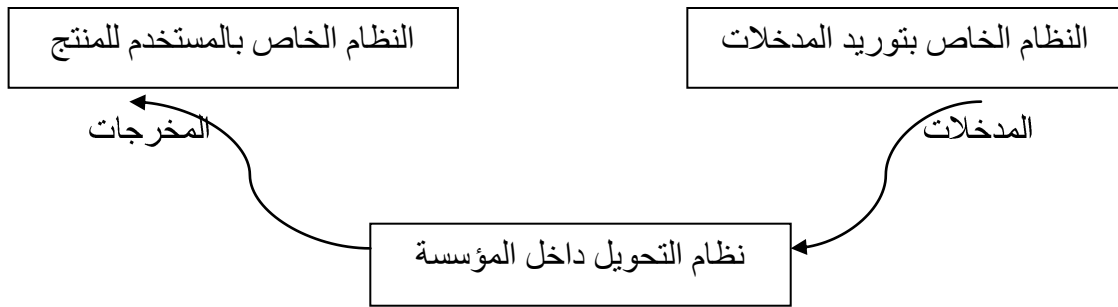
الإنتاج.¹ فالمؤسسة تحاول تحقيق قيمة للزبون أكبر من التكلفة التي يدفعها، فهي بذلك تحاول تعظيم الانحراف الموجود بين التكلفة والقيمة، وبالمقابل فهي تبحث عن تعظيم الهامش الذي تحققه لذاتها.²

وإن اعتماد سلسلة القيمة كأداة للتحليل لخلق القيمة، إنما يتطلب البدء بتحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، من دون إغفال سلاسل القيمة الخاصة بكل الأطراف التي تتعامل معها من المورد إلى المستهلك النهائي وحتى المنافس باعتباره الخصم الأول للمؤسسة والذي لا بد لها من تتبع خطواته وآثاره.

ولتحليل سلسلة القيمة يمكن النظر إلى المؤسسة ضمن النظام العام للصناعة كوحدة عمل تساهم في خلق القيمة من خلال تحويل المدخلات التي تأتي من نظام المورد، إلى مخرجات تذهب إلى نظام المستخدم. وهذا ما يؤكد أن القيمة لا تتوقف فقط على حلقة القيمة للمؤسسة بل ترتبط بحلقات القيمة لمورديها ومستخدمي مخرجاتها.³ والشكل رقم 7 يوضح ذلك.

الشكل رقم 7

النظام العام للصناعة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص. 90.

يوضح الشكل أعلاه بأن المؤسسة تعمل في ظل نظام له مدخلات ومخرجات؛ وتتمثل وظيفتها في البحث عن مصادر التوريد التي تتناسب والتي توفر لها مدخلات النظام، لتقوم بتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى عملائها.

وإن اعتماد سلسلة القيمة كأداة للتحليل وخلق القيمة، يفرض على المؤسسة تحليل سلسلة القيمة الخاصة بها، لأجل معرفة الأنشطة الخلاقة لغرض دعمها، والأنشطة غير الخلاقة لإخراجها. إضافة إلى محاولة تفعيل الروابط الموجودة على مستوى السلسلة لزيادة القيمة المضافة. وإن الأمر لا يتوقف عند سلسلة القيمة للمؤسسة المعنية فقط؛ بل يتعدى إلى تحليل سلاسل القيمة الخاصة

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 66.

² - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 110.

³ - خليل، المرجع السابق، ص ص. 89-90.

بالمنافسين والعملاء وكل الأطراف التي تهم المؤسسة؛ من أجل استغلال القيمة الناتجة عن الروابط الموجودة بين هذه السلاسل ككل.

أ- تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة

إن الهدف من تحليل سلسلة القيمة هو تحقيق ميزة تنافسية من داخل المؤسسة والتي تتولد عن قيمة مضافة تحققها المؤسسة من خلال إحدى أنشطتها الداخلية أو بعضها. ورغم أن كل نشاط في سلسلة القيمة يعتبر مستقلاً عن الآخر في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة من القيم بسبب التأثير المتبادل بين الأنشطة، وهذا ما يسهم في تقوية الميزة التنافسية.¹ ولذا فإن مفهوم سلسلة القيمة أدق من مفهوم القيمة المضافة، لكون المفهوم الأول يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة بين أنشطة المؤسسة وبين المؤسسة والأطراف الخارجية.²

ويقوم تحليل سلسلة القيمة على ثلاثة مهام، أولها هو مراجعة المؤسسة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط من خطوط المنتجات وتحليل الأنشطة التي تؤديها كل سلسلة لمعرفة مراكز القوة والضعف.³ ثم تعتمد المؤسسة إلى مراجعة حلقات الوصل المكونة لكل سلسلة، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات الموجودة بين الأداء الناتج عن الأنشطة الخلاقة والتكلفة الناتجة من أنشطة أخرى. كما يمكن الإشارة هنا إلى أن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي بعدة طرق وتحقق عدة نتائج.⁴ فقد تمارس المؤسسة وظيفة الرقابة عن الجودة من دون اللجوء إلى مفتش الجودة واعتماداً على الرقابة من طرف العاملين أنفسهم وبمعدل 100%، وعلى الرغم من أن هذا يؤدي إلى رفع تكاليف الإنتاج إلا أنه يسمح بامتصاص التكاليف من خلال الوفورات الناتجة عن تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعيبة، فضلاً عن السماح لرجال البيع بتكثيف وحصر جهودهم في عملية البيع بدلاً من الانشغال بتبديل الوحدات المعيبة.¹

وفي ظل تحليل سلسلة القيمة فإنه لا بد من مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيم لمختلف خطوط الإنتاج أو لمختلف وحدات الأعمال، كأن يتم اعتماد نفس قناة التوزيع لأكثر من منتج.² ويمكن القول أن إدارة الروابط بين أنشطة سلاسل القيمة هو أكثر تعقيداً من إدارة الأنشطة ذاتها، حيث لا تقتصر إدارة

¹ - الدوري، المرجع السابق، ص. 136.

² - حبتور، المرجع السابق، ص. 187.

³ - السالم، المرجع السابق، ص. 124.

⁴ - المرجع نفسه.

¹ - حبتور، المرجع السابق، ص. 189.

² - السالم، المرجع السابق، ص. 124.

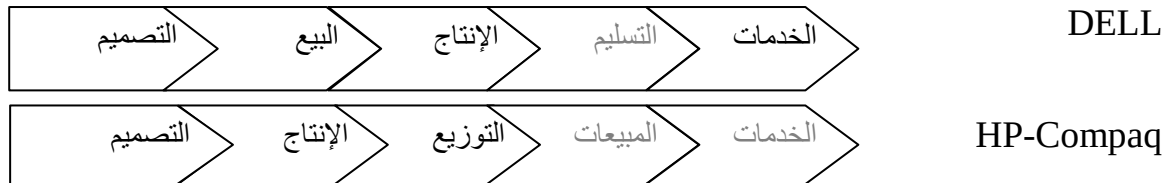
الروابط على أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة بل تتعداها إلى سلاسل القيم للمؤسسات الأخرى في ظل الامتدادات الأمامية والخلفية للمؤسسة بحثا منها عن تحقيق ميزة تنافسية قوية.³ على اعتبار أن المؤسسة ما هي إلا جزءا من نظام القيمة الواسع الذي يظم العديد من المؤسسات ويهدف إلى خلق منتج متكامل.⁴ وتكمن قوة سلسلة القيمة في أضعف حلقاتها، فجودة إحدى الأنشطة لا يمكنها تعويض أو موازنة النقص الذي تعاني منه باقي الأنشطة لأن القيمة التي يخلقها النشاط الجيد توزع في النهاية على جميع الأنشطة لتقييم القيمة النهائية التي تخلقها السلسلة ككل، ولذا لا بد من الحفاظ على الأنشطة الخلاقة مع دعم الأنشطة غير الخلاقة أو ربما إخراجها.⁵

ب- تحليل سلاسل القيمة للمنافسين

يمكن تعريف الموارد الأساسية للميزة التنافسية من خلال مقارنة المؤسسة لسلسلة القيمة الخاصة بها مع سلاسل القيمة لمنافسيها الأساسيين؛ ووفقا لدرجة التشابه بين سلاسل القيمة التي تم مقارنتها لعدة مؤسسات تم حصر وضعيتين. قد تكون سلاسل القيمة متشابهة مما يعني أن الطريق الوحيد لخلق ميزة تنافسية هو السيطرة أو اكتساب خبرة عالية في ممارسة الأنشطة أو العمليات التي تربط بين مختلف الأنشطة؛ وقد يكون هناك اختلاف في سلاسل القيمة مما يستوجب تقييم البدائل التي تتيحها مختلف مخططات تنظيم سلسلة القيمة ثم اختيار الأفضل والذي يسمح للمؤسسة بالتميز.⁶ ويوضح الشكل رقم 8 هذه الفكرة من خلال مثال عن شركة DELL وشركة HP-Compaq .

الشكل رقم 8

سلاسل القيمة لشركة DELL وشركة HP-Compaq



Source : Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005), P. 88.

³- الدوري، المرجع السابق، ص. 139.

⁴- الخفاجي، المرجع السابق، ص. 195.

⁵- Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 66.

⁶- Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P P. 87-88.

يبدو من الشكل أعلاه بأن شركة DELL تقوم بالتصميم ثم بيع بعض الأجزاء قبل الانتهاء من عملية الإنتاج، مع متابعة الأجزاء المتبقية للعملية الإنتاجية، وتقوم الشركة بإخراج عملية التسليم مع الاحتفاظ بخدمات ما بعد البيع؛ أما شركة HP-Compaq فتتولى عملية التصميم والإنتاج والتوزيع مع إخراجها لكل من وظيفة المبيعات والخدمات.¹

إن الهدف من معرفة درجة تشابه سلاسل القيمة بين المؤسسات هو تحديد مدى قوة الميزة التنافسية، فالميزة القائمة على سلاسل القيمة المتماثلة بين المؤسسات المتنافسة نادرا ما تكون مستدامة، لأن امتلاك المنافس لنفس التنظيم قد يسمح له بتنمية نفس الخبرة في أحد الأنشطة أو العمليات؛ على عكس سلاسل القيمة المختلفة التي يحتاج فيها المنافس إلى وقت طويل لتغيير التنظيم من أجل تقليد الميزة. والواقع فإن الميزة القائمة على التنظيم الأصلي لسلسلة القيمة هي الأكثر استدامة من تلك القائمة على تقليد ما هو منتشر.²

وهذا ما ذهب إليه بورتر حينما انطلق من فكرة أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية،³ إذ يتحقق فارق الميزة التنافسية في السوق جزئيا نتيجة لاختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في مختلف المؤسسات المنافسة، مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم واقتصاديات النطاق.

ج- تحليل سلاسل القيمة للزبائن

ويمكن الاعتماد في تحقيق ميزة تنافسية على تحليل سلاسل القيمة الخاصة بـزبائن المؤسسة من خلال تعريف سلسلة القيمة لكل زبون، ثم محاولة تحديد أي مستوى من مستويات سلسلة القيمة هذه يمكن أن يتدخل في عرض المؤسسة، وأخيرا تحديد عوامل النجاح التي تمثل القيمة التي ينتظرها الزبون.¹ وبعد تحديد القيمة من وجهة نظر العميل، يتم تحديد محطات سلسلة القيمة التي تساهم في التمييز. وإن الروابط الموجودة بين سلسلة القيمة للمؤسسة وسلاسل القيمة لـزبائننها هي ما قد يسمح للمؤسسة بالتميز والتفرد؛ كما أن إعادة

¹- Ibid., P. 88.

²- Ibid., P P. 88-89.

³- السالم، المرجع السابق، ص. 123.

¹- Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P P. 89-90.

تشكيل سلسلة القيمة زيادة عن مساهمته في تخفيض التكاليف، فهو يفتح أمام المؤسسة سبلا للتمييز.²

وخلاصة القول، فإن الروابط القائمة بين أنشطة سلسلة القيمة الواحدة وتلك الموجودة بين سلاسل القيمة لمختلف المتعاملين إنما قد تؤدي إلى تحقيق أفضلية التجميع،³ التي تعتبر بمثابة أحد الموارد غير الملموسة للميزة التنافسية. وقد يتم تحقيق أفضلية التجميع عن طريق ثلاثة أنواع من العلاقات؛ العلاقات الملموسة التي قد تظهر بين الزبائن أو قنوات التوزيع أو القوة البيعية. كأن يتم خلق مساحة توزيع تتضمن علامات مختلفة ومنتجات متنوعة مما يجذب العملاء إليها ويدفعهم إلى اقتناء علامات لم تكن معروفة لديهم؛ كما يمكن خلق أفضلية التجميع عن طريق علاقات غير ملموسة كتحويل المهارات أو استغلال أثر العلامة التجارية وتوزيعه على العديد من أنشطة سلسلة القيمة؛ إضافة إلى إمكانية استغلال العلاقات بين المنافسين ذوي الإبداع والحركة الديناميكية، كما فعلت شركة Pepsi-Cola حينما استغلت المزاحمة التنافسية وجرأة منافسيها وأولهم شركة Coca-Cola وقامت بصناعة الصودا.⁴

ومن أهم الانتقادات الموجهة لسلسلة القيمة كأداة للتحليل، أنها تعطي أهمية كبرى لأنشطة الدعم، إذ تحتل أحيانا مكانة أكثر أهمية من الأنشطة الأساسية في تحديد نجاح المؤسسة. كما أن سلسلة القيمة بنيت على منهج المؤسسات الأكثر تكاملا والتي تؤدي العديد من الوظائف؛ في حين أن غالبية المؤسسات اليوم صارت تبحث عن المناولة بإخراج بعض أنشطتها، كما أصبحت تبحث عن مختلف أشكال الشراكة.¹

2- أثر الخبرة

إن معالجة فكرة تخفيض التكاليف تحتم على الباحثة التعرض لأثر الخبرة لما له من أهمية في تخفيض التكاليف. وإن أثر الخبرة يتلخص في أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الوحيدة للقيمة المضافة بمعدل ثابت، وذلك بالوحدات النقدية الثابتة (بعيدا عن ظاهرة التضخم النقدي).²

² - Magakian et Payaud, Op. Cit., P. 134.

³ - وتعرف باقتصاديات المدى، وتعرف على أنها $5=2+2$ إشارة إلى المشاركة البيعية أو التشغيلية وربما المشاركة الاستثمارية إذا ما كان هناك مخزون واحد من المواد الخام لعدة منتجات، أو المشاركة الإدارية في حالة وجود إدارة واحدة تعمل على التخطيط والتكامل والتنسيق؛ لمزيد من المعلومات انظر: خليل، المرجع السابق، ص. 28.

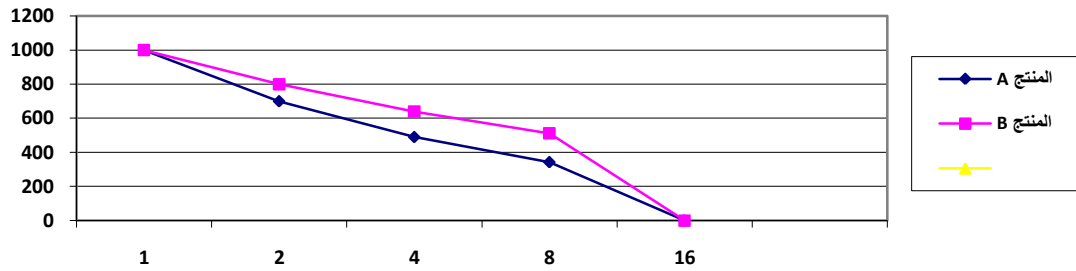
⁴ - Magakian et Payaud, Op. Cit., P. 127.

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 66-67.

² - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 156.

إن أثر الخبرة مرتبط بمفهوم الإنتاج المتراكم منذ بداية العملية الإنتاجية ومن أول دورة حياة المنتج، وليس مفهوم الإنتاج السنوي. أي أن المقصود ليس هو تنامي حجم الإنتاج من القيمة n وحدة في العام الأول، إلى القيمة n^2 وحدة في العام الثاني. فالخبرة تنمو حتى وإن كان الإنتاج السنوي ثابت أو متناقص بعيدا عن مفهوم اقتصاديات الحجم.³ والمنحنى أدناه يوضح أثر الخبرة على التكلفة الوحيدة.

الشكل رقم 9
مفهوم منحنى الخبرة



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni, **Management : Stratégie et Organization**, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006), P. 156.

ويتضح من المنحنى أعلاه بأنه كلما تضاعفت كمية الإنتاج في المنتج A انخفضت تكلفته الوحيدة بمعدل حوالي 30%، وهذا ما يعني أن المنتج A له انحدار خبرة بمعدل 70%. أما عن المنتج B فإنه كلما تضاعفت كمية إنتاجه انخفضت تكلفته الوحيدة بمعدل 20%، وهذا ما يفسر وجود انحدار خبرة للمنتج B يقدر بمعدل 80%.

وقد أجريت دراسات عديدة اتضح من خلالها أن معظم منحنيات الخبرة لها انحدار ما بين 70 إلى 80%، فصناعة السيارات لها انحدار يقدر بحوالي 88%، وصناعة أجهزة التلفاز الملون لها انحدار يقدر بحوالي 85%¹ وينتج أثر الخبرة عن كل من أثر التعلم وأثر اقتصاديات الحجم وأثر الإبداع والتطور التكنولوجي. وسيتم توضيح ذلك بشكل مختصر.

أ- أثر التعلم

يقصد بأثر التعلم أن العامل يتعلم من خلال تكرار العمليات الإنتاجية كيف ينتج السلعة بتكلفة أقل نظرا لاكتسابه مهارة وسرعة في الأداء، وهذا معناه

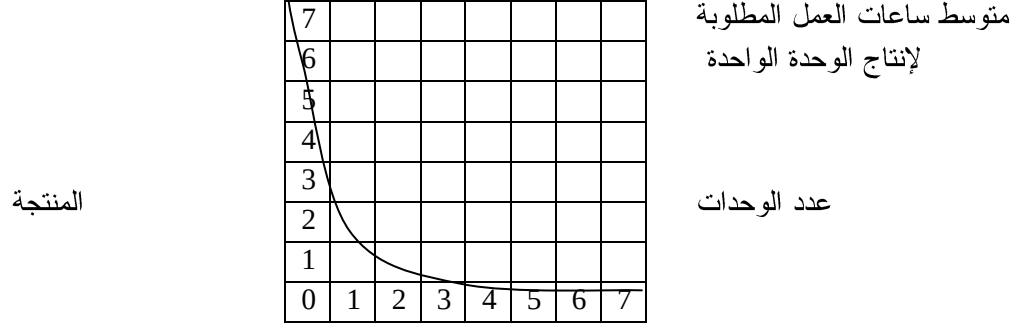
³- Ibid., P. 157.

¹- Ibid., P. 156.

انخفاض تكلفة وحدة العمل المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة من السلعة، مع تخفيض تكاليف التشغيل كمعدل المرفضات والتحسين التشغيلي بسبب الاعتياد على العمل.² والشكل رقم 10 يوضح فكرة منحنى التعلم.

الشكل رقم 10

الشكل العام لمنحنى التعلم



المصدر: علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995)، ص. 307.

يوضح المنحنى أعلاه بأنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة انخفض متوسط ساعات العمل المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة؛ وذلك بمعدل متناقص وهو ما يعكسه شكل المنحنى. وهذا ما يفسر أثر التعلم الذي يعتبر جزءاً من أثر الخبرة. ويتجسد أثر التعلم في تحسين مهارة المؤسسة من خلال تحسين الخبرة الشخصية للأفراد العاملين في خط الإنتاج المتراكم، مع تحسين طرق الإنتاج وعمليات المعالجة الإدارية وقنوات انتقال المعلومة، فضلاً عن تبسيط المنتجات بإلغاء الجوانب غير المجدية والمكلفة فيها أو ربما تدميطها.¹ وبما أن المعرفة هي أحد أهم الموارد والتعلم هو منهج تحقيقها، فقد كان لابد من التطرق لهما بإيجاز.

- مفهوم المعرفة

إن المعرفة يتم تحصيلها بشكل دائم من طرف الكفاءات الفردية، لأن الفرد هو القادر على فهم المعلومات وتخزينها وترجمتها، وقد تكون هذه المعرفة معرفة صريحة، وهي المعرفة التي تملكها المؤسسة والمعلنة بين الأفراد، وتكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف والمعطيات والإجراءات والمخططات والنماذج والمستندات، حيث تمتاز هذه المعرفة بالقابلية للنقل والتحويل والتقليد. وقد تكون معرفة ضمنية وهي المعرفة الكامنة في عقول أصحابها، بحيث تقوم على التجربة الشخصية والحدس ونظام القيم والمهارات الشخصية مما يجعلها

² - علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995)، ص. 306.

¹ - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 157.

غير قابلة للنقل أو التحويل بين الأفراد ببساطة لكونها شخصية ووظيفية، أي أنها لا تظهر في غير الظروف التي نشأت فيها، ولا تصلح لكل الحالات الاجتماعية والثقافية. ونظرا لكون المعرفة الضمنية منبعاً للميزة التنافسية فإن المؤسسات تبحث دوماً عن تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة لتوسيع حقل المعرفة وذلك من خلال إحداث تفاعل بين الأفراد.²

- مفهوم التعلم

لقد برزت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي مصدر الثروات، وظهر مصطلح مصنع المعرفة حيث اعتبر أن هذا المصنع بمثابة مؤسسة ساعية نحو التعلم ومن أهم نواتجها المعرفة. وقد تم اعتماد مفهوم الكفاءات القائمة على المعرفة منذ سنة 1994، وهذا ما لفت الانتباه إلى دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.¹

كما لم تعد المؤسسة عبارة عن نسق، بل أصبحت عبارة عن كيان متعلم، وصارت ملزمة بدفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق؛ وهذا بدوره يتطلب تشخيص الفرد لكفاءته الذاتية. الأمر الذي لن يتم إلا بتوافر بعض الشروط في شخصية الفرد كتقبله للتغيير والقدرة على تحمل الأخطاء والثقة بالنفس، فضلاً عن ضرورة امتلاك مستوى معين من الطاقة.²

ب- أثر اقتصاديات الحجم

وتتجلى اقتصاديات الحجم في انخفاض التكلفة الوحيدة بزيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وذلك بسبب انتشار التكاليف الثابتة على الكميات الكبيرة المنتجة، فضلاً عن إمكانية استعانة المؤسسة بأحسن الطرق المرخص لها مما قد يؤدي إلى رفع الإنتاجية.³

ج- أثر الإبداع والتطور التكنولوجي

²- وفي هذا السياق يمكن التعرض لمفهوم المعرفة والمهارة والتحلي بالمعرفة؛ لمزيد من المعلومات انظر: Thomas Durand, **Savoir, Savoir Faire et Savoir-Etre**: Repenser Les Compétences De L'Entreprise (1997).

<http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf> - [Pages similaires](#).

¹- خليل، المرجع السابق، ص. 37.

²- Cancetta Lanciaux, "Compétitivité et Employabilité", **Revue Personnel**, N° 409 (Paris : ANDCP Edition, Mai 2000), P. 59.

³- Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P P. 157-158.

قد يسمح البحث والتطوير للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وهذا سيكون له الأثر الكبير على تغيير منحنى الخبرة.⁴ وقد سبق توضيح ذلك من قبل من خلال عرض مكانة وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات. ومن أهم الانتقادات الموجهة لمفهوم الخبرة كون القيمة المضافة للمنتج تتناقص كلما زاد الإنتاج المتراكم، وقد يكون المنتج في مرحلة النضج أو التدهور. كما أن الإبداع التكنولوجي المتسارع يؤدي إلى فقدان صلاحية الصيغة القديمة مما يجعل المؤسسة تتكبد ارتفاع كبير في التكاليف، في حين أنه قد يحقق إحدى المنافسين انخفاض في التكاليف من خلال الإمداد ودون الاعتماد على الخبرة، وربما يحقق هذا المنافس ميزة تنافسية أقوى من ميزة السيطرة بالتكاليف وبالأخص حالة حساسية القطاع لعوامل أخرى كال جودة والخدمة.⁵

المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية

إن إدراك واقع الميزة التنافسية يفرض على المؤسسة تعريف الإستراتيجيات التنافسية وظروف كل منها لاختيار أنسبها لواقع المؤسسة، ومن ثم خلق ميزة تنافسية تقوم على إحدى الأساليب المتاحة للمؤسسة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية

إن الحديث عن الميزة التنافسية يدل على وجود خصم للمؤسسة في السوق، وإن مواجهة هذا الأخير تحتاج إلى بناء إستراتيجية تنافسية محكمة تأخذ في الاعتبار أهم المتغيرات الحاكمة للبيئة.

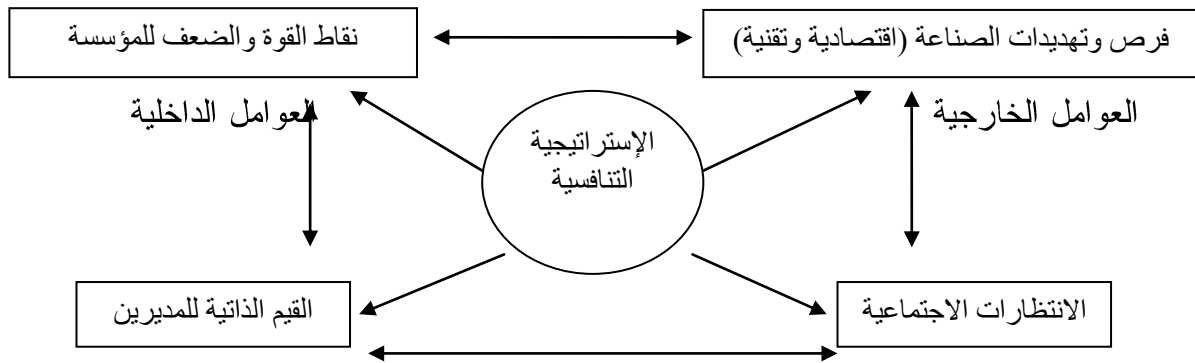
أولاً: الإستراتيجيات النوعية للميزة التنافسية

قبل الخوض في الإستراتيجيات التنافسية لا بد من تحديد بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، والشكل رقم 11 يوضح العوامل الأربع التي تحكم تشكيل الإستراتيجية.

⁴ - Ibid., P. 158.

⁵ - Ibid., P P. 160-161.

الشكل رقم 11 بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية



Source : Michael E. Porter. **Competitive Strategy : Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York : The Free Press, 1998), P. XXVI.

من الشكل أعلاه يبدو بأن الإستراتيجية التنافسية تحددها أربعة عوامل رئيسية. إذ تمثل نقاط القوة والضعف الصورة الجانبية لأصول المؤسسة ومهاراتها نسبة إلى منافسيها، وهي تتضمن الموارد المالية والوضع التكنولوجية وتعريف العلامة وما إلى ذلك من إمكانيات المؤسسة. في حين تمثل القيم الذاتية للمؤسسة مجموع حوافز واحتياجات الأفراد الذين يعملون على تنفيذ الإستراتيجية والذين يحددون الخيار الإستراتيجي، حيث ترتبط القيم الذاتية بنقاط القوة والضعف والذي ينتج عنه المحددات الداخلية للإستراتيجية. وبالنسبة لفرص وتهديدات الصناعة فهي التي تحدد البيئة التنافسية بأخطارها المحتملة والجزاء المنتظر. أما الانتظارات الاجتماعية فإنها تنعكس على المؤسسة من خلال تأثير السياسة الحكومية والمؤسسات الاجتماعية على نشاط المؤسسة، ويتفاعل كل من الفرص والتهديدات مع الإنتظارات الاجتماعية تنتج المحددات الخارجية لتشكيل الإستراتيجية. والواقع أنه لا بد من الأخذ في الاعتبار مجموع هذه العوامل الأربعة قبل تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.¹

حسب مفهوم بورتر فالمؤسسة وتبعاً لمصدر ميزتها التنافسية والنطاق السوقي، تستطيع تبني واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة المتمثلة في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز. والشكل رقم 12 يوضح ذلك.

12

¹ - Porter : 1998, Op. Cit., P. XXVI.

الشكل رقم 12

الإستراتيجيات التنافسية النوعية

مصدر الميزة التنافسية			
التكلفة الأقل		التميز	
النطاق التنافسي	سوق مستهدفة واسعة	إستراتيجية الريادة في التكلفة	إستراتيجية التمييز
	سوق مستهدفة ضيقة	إستراتيجية التركيز مع التكلفة Cost Focus	إستراتيجية التركيز مع التمييز Differentiation Focus

Source : M. E. Porter. *The Competitive Advantage Of Nations* (New York : The Free Press, 1990), P. 39.

من خلال الشكل أعلاه، يلاحظ بأن الإستراتيجيات الثلاث تقوم على تحليل مصدر الميزة التنافسية الذي قد يكون هو التكلفة أو التمييز، وعلى تحليل النطاق التنافسي الذي يمثل السوق المستهدفة؛ وسيتم إيضاح ذلك بعرض هذه الأنواع من الإستراتيجيات.

1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الريادة في الصناعة عن طريق السيطرة على التكاليف، وذلك بعيدا عن حرب الأسعار التي تمثل خطرا على كل المؤسسات، وإنما من خلال تسيير حذر لسلسلة القيمة،¹ وهذا ما قد يسمح للمؤسسة بردع المنافسين ومنعهم من الدخول في حرب الأسعار، إضافة إلى حماية المؤسسة من القوة التفاوضية للعميل نظرا لوجود مرجعية للأسعار.² وتستند هذه الإستراتيجية إلى فكرة التزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز. وتعتمد هذه الإستراتيجية على الاستفادة من أثر الخبرة من أجل تسعير المنتج بما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي بينما تحافظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه، وهذا ما يستوجب البحث عن النقارب أو التعادل في التمييز مع المنافسين، مع وضع أسس للتفوق في التكلفة يصعب تقليدها.³

¹ - Mathews, Op. Cit., P P. 4-5.

² - Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P. 97.

³ - محمد بن عبد الله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، **الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي** (الإمارات العربية المتحدة: الشارقة، أيام 15-16 أكتوبر 2002)، ص. 2.

ويمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، مع ضرورة تقديم قيمة مقبولة لدى العميل. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال السيطرة الكاملة على هذه الأنشطة وفق تحليل سلوك التكلفة داخل كل نشاط لمعرفة الأنشطة التي سترتفع فيها التكاليف وتلك التي ستخفض فيها. ومن ثم يتم ترجمة ذلك في شكل قاعدة معلومات تسمح بالتحكم الكامل في التكلفة. فضلا عن إمكانية إعادة تشكيل سلسلة القيمة من خلال التحسين في بعض الأنشطة.⁴

ويرى بورتر بأن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها، اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع، الاستفادة من آثار التعلم، صيانة المورد البشري ونشر المعلومات، الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن للأداء Benchmarking، مراقبة معدلات استغلال الطاقة وإخراج المؤسسة للأنشطة ذات التكلفة غير التنافسية مستعينة بعمليات المناولة، التكامل وتقليص العمليات مع ضرورة التنسيق بين الأنشطة وتحويل المهارات من نشاط لآخر، استغلال القدرة التفاوضية للمؤسسة مع عملائها ومورديها، وتحقيق المؤسسة للاختيار الأمثل للأطراف التي تتعامل معها ومواقع الاستثمار. وقد يضاف إلى هذه العوامل عنصر إدارة المعرفة.¹

وإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على الإنتاجية العالية للموارد والاستخدام العالي للطاقة، وذلك يتجسد من خلال حصص الإنتاج الطويلة واعتماد الآلية: Mechanization إذا ما كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة إلا أنه يستحسن رفع إنتاجية العامل بإدخال برامج التدريب المتواصل. فضلا عن إمكانية إدخال الأتمتة: Automation. ويمكن اعتماد سياسات تقليل الفاقد ومراقبة مصادر الضياع ليس فقط فيما يتعلق بالأيدي العاملة بل جعلها تمتد إلى عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة.²

2- إستراتيجية التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا كان بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛ ويمكن تعريف التمييز على أنه القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها استجابة منها لكل معايير الشراء، ومن دون الخوض في مفهوم الجودة التي هي ليست سوى جزءا من التمييز. وهذه القيمة لا بد وأن تكون

⁴ - Porter : 1998, Op. Cit., P P. 35-37.

¹ - Magakian et Payaud, Op. Cit., P P. 137-138.

² - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة 2 (بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006)، ص ص. 55-56.

أكبر من التكلفة التي يدفعها مع ضرورة أن يكون التمييز وفق مقاييس لعدم الإفراط فيه؛³ فإضافة منافع للمنتج ليس لها قيمة لدى العميل لن تساهم أبدا في خلق أو تقوية الميزة.⁴ وإن

الزبون إنما يدفع من أجل قيمة ظاهرة، وقد يدفع سعرا مضاعفا من أجل قيمة ضعيفة لها دلالة بالنسبة له.⁵ ولذا لا بد من تخفيض تكلفة كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى التمييز.⁶

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ذلك التميز من طرف المنافسين، مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز لأجل اقتناعه بدفع السعر الإضافي الذي تحدده المؤسسة بمعدل أكبر من تكلفة التمييز الإضافية التي تحملتها.¹ ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لا بد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المنافسة منحها له.² وعند تحقيق المؤسسة لمثل هذه الميزة فهي تكسب وفاء الزبائن مما يعني تقليص حساسيتهم للسعر، وهذا ما يمكنها من تطبيق مستويات السعر المرتفع ورفع هامش الربح مع القبول بنصيب سوقي أقل على أساس المعايير المعمول بها. وفي حالة تقليد إحدى المنافسين للميزة فسوف يرى الزبون جميع المنتجات متشابهة مما يؤدي به إلى تحويل اهتمامه نحو السعر الأقل.³ وعموما فالتمييز قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة ضمن أنشطة سلسلة القيمة، هذا مع ضرورة عدم إغفال التكلفة. ويستحسن اعتماد مزيج من أشكال التمييز السابقة لكي تكون الميزة أكثر قوة.⁴

ويمكن تقسيم التمييز وفق معيار آخر إلى تمييز أفقي وتمييز عمودي، فالتمييز الأفقي يقوم على حصر المنتجات طبقا لمستويات الجودة لا على أساس الخصائص التي يراها الزبون مثالية؛ وهو ما يعرف بإستراتيجية الحصر أو الإلتقان. أما التمييز العمودي فهو ينطلق من إجماع تفضيلات المستهلكين حيث يتم تقسيم السوق حسب اختلاف المزايا التي يطلبها الزبون؛ وهو ما يعرف بإستراتيجية التخصص أو التنقية.⁵

³ - Porter : 1998, Op. Cit., P P. 37-38.

⁴ - Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P. 97.

⁵ - Porter : 1998, Op. Cit., P P. 37-38.

⁶ - العوض، المرجع السابق، ص. 6.

¹ - المرجع نفسه، ص. 4.

² - Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P. 96.

³ - Ibid., P P. 96-97.

⁴ - محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 58.

⁵ - Magakian et Payaud, Op. Cit. P. 134.

ولقد حدد P. Kotler et Bernard Du Boix دعائم التمييز من خمس زوايا، فمن زاوية المنتج لا بد من التميز عن طريق: تصميم المنتج والوظيفة التي يؤديها، الكفاءة، المطابقة، قابلية الاستعمال وقابلية التصليح. أما من زاوية الخدمة، فيمكن أن يظهر التميز في كل من خدمة التركيب والتصليح والنصائح المقدمة مع عدم إغفال فترات التسليم وغيرها من الخدمات المصاحبة للمنتج. ومن زاوية الصورة فهي ترتبط بوسائل الاتصال والأجواء والظروف التي تصنعها المؤسسة والرموز المعتمدة.⁶ كما لا بد من الأخذ في الاعتبار زاوية المستخدمين من حيث ضرورة توافرهم على الكفاءة واللباقة والمصادقية والقابلية للعمل والاتصال والخدمة المستمرة للعملاء. كما يمكن أن يظهر التمييز من خلال عائد المبيعات الذي يبين درجة التغطية والخبرة والكفاءة.¹ ومن الممكن أن يتم تقسيم السوق وفقا لإستراتيجية التمييز بحيث لا يمكن المقارنة بين المؤسسات أو العلامات إلا إذا كانت موجودة في نفس الجزء السوقي. والعلامة الرائدة تمثل المنتج المثالي وتسيطر على الجزء السوقي وتقرض معاييرها كمرجع لسلوك الشراء. وإن تطور التمييز يعني تزايد الأجزاء السوقية أثناء مرحلة النضج من دورة حياة السوق. وتؤدي ظاهرة التجزئة هذه إلى خلق سوق كامنة تستهوي المؤسسات الأكثر إبداعا لاستغلالها من قبل الداخلين الجدد؛ وفيما بعد تقل هذه السوق الكامنة بفعل انجذاب المؤسسات الباحثة عن التمييز إليها، مما يجعل المؤسسة القائمة تسجل انخفاضا في حصتها السوقية المحجوزة.²

وبالرغم من تأكيد بورتر على ضرورة عدم التركيز على بعد واحد مع تجاهل البعد الآخر؛ مشيرا إلى أنه على الرائد في التكلفة أن يتطلع إلى تحقيق التعادل في التمييز مع المنافسين حتى يكون أدائه فوق المستوى المتوسط للقطاع؛ كما أن المؤسسة التي تتبنى التمييز لا يمكنها تجاهل موقفها فيما يتعلق بهيكل التكلفة، لكون السعر الإضافي للتمييز سوف يتلاشى بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج بصورة نسبية؛³ إلا أنه يلح على ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز باعتبارهما خيارين متناقضين. ويسمى بورتر

⁶ - كما تتوقف صورة المؤسسة على سمعتها في السوق ووضعها الاجتماعي، بالإضافة إلى قنوات التوزيع التي تتعامل معها؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Ibid., P. 134.

¹ - P. Kotler et Bernard Du Boix, **Marketing Management**, 8^e Edition (Paris : Publi-Union, 1994), P. 298.

² - Magakian et Payaud, Op. Cit., P P. 132-133.

³ - M. Porter, **The Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance** (New York : Free Press, 1985), P P. 13-14.

المؤسسات التي تجمع بين الخيارين باسم المختق في الوسط، ويبرر ذلك بكون قادة التكلفة سوف يستهدفون الفئات الحساسة للسعر، بينما قادة التميز سوف يجذبون الفئات الراغبة في دفع أسعار عالية مقابل خدمة أرقى؛ في حين تبقى المؤسسات المختنقة في الوسط تائهة ولا تحصل إلا على حصة سوقية صغيرة. ويرى بورتير بأن المزج بين الخيارين قد يكون استثناء لا قاعدة.⁵

3- إستراتيجية التركيز

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد، فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع. ويفترض هنا تجنب القطاعات التي يسيطر عليها قادة السوق، مع ضرورة متابعة نمو القطاع المعني بهذه الإستراتيجية، لأن سرعة النمو من عدمها تؤثر على رغبة المنافسين في الدخول إلى القطاع.¹

إن هذه الإستراتيجية ما هي إلا منفذاً إلى تحقيق ميزة تنافسية في مقابل قائد السوق الذي يستحوذ على القطاعات الكبرى منه أين يعتبر التفوق صعباً بل ومستحيلاً، وفي ظل هذا الوضع يقدم مستشار مجموعة الاستشارية² ثلاث ممارسات ضرورية لتطبيق هذه الإستراتيجية، والتي تدرج ضمن ما يلي:

CRIMSON

- قبول واقع البيئة التنافسية؛ فالبيئة التنافسية قاسية ولا مجال فيها للخطأ أو التسامح، ولذا فإن أول ممارسة في هذه البيئة تبدأ بضرورة فهم المؤسسة لموقعها الحالي وقبولها لحقيقة ذلك. ومن ثم تعتمد إلى تحديد إمكانياتها الخاصة وفق تعريف دقيق لما تستطيع وما لا تستطيع فعله، لأن المؤسسة التي تدرك بوضوح موقعها في مقابل منافسيها، تستطيع

⁴ - العوض، المرجع السابق، ص. 5.

⁵ - المرجع نفسه، ص. 7.

¹ - حبتور، المرجع السابق، ص. 230.

² - Glenn Gow: هو من أسس مجموعة CRIMSON الاستشارية منذ ثلاثة عشرة سنة، وهو مستشارها

المعتمد في قضايا التسويق الإستراتيجي من طرف أغلب الشركات الناجحة في العالم والمتمثلة في:

Adobe, BEA, Cisco, HP, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, Seagate, Sprint, Sun,

Symantec، إضافة إلى العديد من الشركات البارزة. وبفضل مكانتها القيادية استطاعت تحقيق مرتبة

"Inc. 500" عندما صارت واحدة من ضمن أسرع الشركات نمواً في الولايات المتحدة؛ لمزيد من

المعلومات انظر:

تطوير إستراتيجية واضحة وأكثر واقعية بعيدا عن الآمال. وأول ما تحتاج إليه المؤسسة هو دراسة السوق، حيث أن واقع البيئة التنافسية يؤكد بأن قادة السوق دوما يحاولون البدء بدراسة السوق لبناء وعي كامل حول المنتجات المقدمة في تلك السوق وفئاتها مع تركيزهم على توقعات الزبائن وانتظاراتهم، ليوصلوا فيما بعد مجهوداتهم نحو خدمة الطلب البعيد عن الإمكانيات القصوى والممكن بذلها من طرف المؤسسات الأخرى. وفي ظل هذه الظروف لابد لجميع المؤسسات من اعتماد دراسة السوق لأنه من الأفضل لها أن تسبح في اتجاه التيار عندما يكون التيار قويا.

- اختيار الانفتاح على البيئة التنافسية؛ لأن قادة السوق وهم يستهدفون فرصا تسويقية جديدة إنما يواجهون عوائق عديدة ومتنامية من حيث تأثيرها السلبي، في حين تستطيع المؤسسات الأخرى والأقل وزنا في البيئة التنافسية تفاديها. كما أن إمكانية القادة للتحرك في الأسواق تكون محدودة، مما يعني التخلي عن بعض الفرص التي تقتنصها المؤسسات الأخرى كأجزاء سوقية غير مخدومة وقابلة للاحتلال قبل أن يتمكن القادة من خلق مزايا تنافسية فيها؛ ويلعب عامل الوقت هنا دورا هاما. وإن كانت هذه القطاعات السوقية لا تمثل توسعا كافيا ولا نموا متسارعا بالقدر الكافي للقادة، فإنها تعتبر هدفا مهما لباقي المؤسسات وعليها أن تتعرف على تلك القطاعات قبل أن تصبح مطمعا للمنافسين الكبار.

- التنفيذ الصارم لقرار التركيز السوقي في جزء معين؛ فالنتيجة الحتمية لتبني فكرة التركيز السوقي هي تنفيذ هذا القرار على أرض الواقع، حيث أن من أكبر التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة تعلمها أن تقول لا لفرص البيع. وفيما بعد ستكون متابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية أمرا سهلا، إذ أن فرص البيع قد تقدم للمؤسسة دخلا لا يمكن تجاهله، ولكن المؤسسة الناجحة هي التي تختار عدم متابعة هذا الدخل المتزايد والذي هو مطمع لقادة السوق بتضييق تركيزها على قطاع صغير، على الأقل إلى حين تصبح فرص البيع هذه كافية لتغيير إستراتيجية المؤسسة.¹

¹- Glenn Gow, CRIMSON Consulting Group, " Gaining Competitive Advantage : How Companies Win Against Market Leaders ".

وهنا يتم اعتماد ميزة التكلفة أو التمييز وذلك في جزء سوقي معين،² حيث لا تنتج المؤسسة خط إنتاج واحد في حين تركز على جزء سوقي ضيق وتبحث عن التفوق في هذا الجزء: Niche Strategy. وهذا ما تتبعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تفتقد لاقتصاديات الحجم.³

تقييم الإستراتيجيات التنافسية

إذا كانت إستراتيجية القيادة في التكلفة تفرض التقارب في التمييز، فإنها لم توضح ما إذا كانت تستوجب أيضا البحث عن التعادل السعري مع المنافسين الذي هو بمثابة ميزة خارجية تتعلق بجانب الطلب، أم أنها تهتم فقط بالتركيز على هيكل التكاليف وهو ما يعرف بالميزة الداخلية المرتبطة بجانب العرض.¹ وفي ظل رؤية بورتر المتمثلة في ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز باعتبارهما خيارين متناقضين، فقد كان الانتقاد الواضح لعمله من خلال الواقع العملي الذي قدم لنا عدة عينات من المؤسسات اليابانية التي استطاعت أن تجمع بين ميزة السيطرة بالتكاليف والتمييز، عكس ما ذهب إليه بورتر.

ومن الملاحظ أنه في كثير من الحالات يؤدي التمييز إلى توسيع الحصة السوقية وبالتالي زيادة الإنتاج وهذا ما يسمح بتحقيق وفورات الحجم التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف. فضلا عن أن المؤسسات التي تبحث عن التمييز لن تستثمر بلا حدود في هذه الميزة مع إغفالها للتكاليف، وبالمقابل فتلك التي تبحث عن تخفيض التكاليف لن تغفل الجودة. إضافة إلى أن سياسات تقليل الفاقد قد جعلت المؤسسات في غنى عن المفاضلة بين الميزتين.²

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية الجديدة

إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة هي تلك التي تربط منتجات الشركة بالأسواق المستهدفة، أي أنها تربط بين العرض والطلب من أجل تحقيق تميز تنافسي نسبي والمحافظة عليه.³ ومن هنا جاء الإطار التنافسي الجديد الذي يعطي أربعة أسس للتفوق التنافسي كما هو موضح في الشكل أدناه.

<http://www.crimson-consulting.com>

² - محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 58.

³ - Mathews, Op. Cit., P. 5.

¹ - العوض، المرجع السابق، ص ص. 2-3.

² - "الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية"، مشاريع جديدة في علم الإدارة، 25-06-2006، 11:09.
<http://www.Samehar.wordpress.com/a625-79K>

³ - العوض، المرجع السابق، ص. 2.

الشكل رقم 13

الإطار التنافسي الجديد

جانب العرض (ميزة تنافسية متوقعة)	جانب الطلب (ميزة تنافسية حاصلة)
قيادة التكلفة	1- التفوق في التكلفة
التمييز	3- التميز الإبداعي (الهيكلي)
	2- المنافسة السعرية
	4- التميز التسويقي

المصدر: محمد بن عبد الله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الإمارات العربية المتحدة: الشارقة، أيام 15-16 أكتوبر 2002)، ص. 10.

يبدو من الشكل أعلاه أنه في ظل الإطار التنافسي الجديد يمكن تشكيل أربعة إستراتيجيات تسويقية تنافسية هي: إستراتيجية الريادة السعرية مع خفض التكلفة، إستراتيجية التمييز مع خفض التكلفة، إستراتيجية التمييز الإبداعي والتسويقي، إستراتيجية التقليد.

1- إستراتيجية الريادة السعرية مع خفض التكلفة

وهذه الإستراتيجية تمزج بين الخلية 1 والخلية 2 في المصفوفة السابقة، حيث تستخدم حالة المنتجات ذات الاستخدام المستمر من قبل المستهلك. الأمر الذي يجعله قادراً على تقييم هذا المنتج قبل الشروع في الشراء، مما يعني وجود حساسية للسعر من جانب الطلب. أما من جانب العرض فإن هذه الإستراتيجية يتم تطبيقها حالة تمايز هياكل التكلفة بين المؤسسات المتنافسة لأنه من الصعب تبنيها إذا ما كانت هياكل التكلفة متشابهة بين المؤسسات.¹

2- إستراتيجية التمييز مع خفض التكلفة

وهي تمزج بين الخلية 1 والخلية 4 في المصفوفة، وتقوم على فكرة أن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تُستغل في خلق خصائص متميزة للمنتج، وتتبع هذه الإستراتيجية في المنتجات التي تكون فيها الأنشطة التسويقية ذات قيمة نظراً لكون المستهلك لا يستطيع تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء.²

3- إستراتيجية التمييز الإبداعي والتسويقي

وتمزج هذه الإستراتيجية بين الخلية 3 والخلية 4، وتقوم على الاستثمار في الأساليب والتقنيات المبتكرة سواءً من جانب الإنتاج أو التسويق، مما يجعل أداء المؤسسة متفوقاً على مستوى أداء المنافسين في القطاع، وهذا ما يسمح لها

¹- المرجع نفسه، ص. 11-12.

²- المرجع نفسه، ص. 13.

باعتقاد التسعير المرتفع كما هو الحال بالنسبة لشركة BMW & Rolls Royce في قطاع صناعة السيارات التي تعتمد في عملها على هذه الإستراتيجية.³

4- إستراتيجية التقليد

ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تقوم أساساً على المزج بين الخلية 2 والخلية 3 في المصفوفة السابقة. ونظراً لكون تكلفة التمييز هنا أقل مما هي عليه في الإستراتيجية السابقة باعتبار أن التمييز هنا يكون من جانب العرض فقط، فإن الفارق في التكلفة يسمح للمؤسسة باعتماد المنافسة السعرية من جانب الطلب، خاصة ومع العلم بأنه في ظل محاولة المنافسين لتقليد هذا التمييز، فهم يتحملون ثلث التكلفة الأصلية له فقط بحصولهم على 70% من المعلومات الخاصة بهذا الابتكار وخلال عام واحد من ظهوره، وهذا ما أثبتته P.

Ghemawat في دراسة له.¹ وإن هذه الإستراتيجية لا تقوم على فكرة التقليد البحث، بل هي قائمة على فكرة التعلم من المؤسسات المتميزة ومن ثمة محاولة تحسين تلك التقنية المستخدمة في الإنتاج. ولقد كانت الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال عن التقليد الذي يقود إلى الإبداع.²

المطلب الثاني: تطبيقات الميزة التنافسية

بعد التطرق لأهم الإستراتيجيات التنافسية، وفي محاولة لتقريب الصورة أكثر إلى الواقع كان لا بد من التعرض لنطاق المنافسة، لتهيئة الأرضية للخوض في الأسبقيات التنافسية الممكنة والمتاحة للمؤسسة.

أولاً: نطاق التنافس

إذا اتسع نطاق التنافس فإنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال اقتصاديات المدى، أما إذا كان النطاق ضيقاً فإنه يتم التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بشكل أفضل.³

ولنطاق التنافس أربعة أبعاد، فالنطاق الرأسي يحدد مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً، لتحديد مدى الحاجة لاعتماد المؤسسة على التكامل الرأسي الأمامي أو الخلفي لتقوية ميزتها التنافسية، أم أنها تلجأ إلى إخراج أنشطتها من أجل الحصول على مرونة أكبر في اختيار وتغيير مصادر التوريد ومنافذ التوزيع، أما نطاق القطاع السوقي فهو يسمح بتحديد مدى تنوع مخرجات

³- المرجع نفسه.

¹- P. Ghemawat, "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review* (September-October 1986), P P. 53-58.

²- العوض، المرجع السابق، ص ص. 13-14.

³- خليل، المرجع السابق، ص ص. 87-88.

المؤسسة من منتجات، أو بشكل آخر تحديد مدى تنوع عملائها. في حين أن النطاق الجغرافي يوضح عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة مما قد يسمح لها بتحقيق اقتصاديات النطاق من خلال تقديم منتج واحد لجميع الأسواق. أما نطاق الصناعة فهو يشير إلى مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة لمحاولة إيجاد مدخل نحو تحقيق اقتصاديات النطاق بين هذه صناعات.¹

ثانياً: الأسبقيات التنافسية

قد يصعب على المؤسسة دخول حلبة المنافسة أصلاً وذلك إلى حين تحقيق مستوى معين من الأداء لتصبح المؤسسة ضمن "المؤهل للحصول على الطلبية"، وفيما بعد تحاول الرفع من مستوى الأداء من أجل "الفوز بالطلبية".² فأول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد حاجات كل جزء سوقي، وفي إطار الأهداف المرجوة يتم تحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة يطلق عليها اسم الأسبقيات التنافسية.

1- الميزة القائمة على الكلفة المنخفضة

قد تعتمد ميزة المؤسسة على تخفيض جميع عناصر التكاليف بما فيها تكاليف العمل والمواد والتلف والتكاليف الصناعية وما إلى ذلك.³ وقد تم التطرق فيما سبق إلى التفاصيل المرتبطة بأساليب تخفيض التكلفة.

2- الميزة القائمة على الجودة

إن تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية قد صار مقترنا جنباً إلى جنب بتخفيض سعر المنتج ورفع جودته في ذات الوقت.⁴ ويعرف David Hoyle الجودة على أنها درجة التميز أو التكيف مع المطلوب، أو هي الخصائص التي يشتمل عليها المنتج فتجعله قادراً على إشباع الحاجات، أو هي خلو الشيء من العيوب والنقائص.⁵

ولقد حدد David Garvin الخبير في الجودة بجامعة Harvard الأمريكية خمس التزامات لا بد للمؤسسة من اعتمادها لتحقيق ميزة الجودة، أولها تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك، ثم ربط الجودة بالربحية في كل جانب من جوانب

¹ - المرجع نفسه، ص ص. 88-89.

² - محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 62.

³ - المرجع نفسه، ص. 59.

⁴ - David Hoyle, ISO 9000-Quality Systems Handbook, Second Edition (UK : Butterworth Heinemann, 1994), P. 20.

⁵ - Ibid., P. 5.

السوق والتكلفة، والنظر إلى الجودة كأداة تنافسية، ومن ثم محاولة بناء الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي، وأخيرا التزام المؤسسة بالكامل بمفهوم الجودة.¹ ولقد بينت مجموعة ODI² The Organizational Dynamids Incorporated كيفية تنفيذ ميزة الجودة من قبل العاملين بالمؤسسة. وتتمثل الخطوات الواجب اعتمادها في الآتي:³

- اعتماد مقصد الجودة، والذي يعني الفهم الجيد للجودة وتوصيف دعائمها لدى العاملين من أجل المشاركة الكاملة في تنفيذ هذا المفهوم، مع اعتماد القياس تبعا للمواصفات التي يحددها الزبون.
- تحديد تكلفة الجودة، وذلك بتقدير التكلفة اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة وتلك التي لا تدخل ضمن هذا الإطار مما يسمح بإمكانية التخلي عنها وتوقيفها.
- بناء علاقات عمل جيدة، حيث أن ميزة الجودة تتطلب بناء علاقات عمل جيدة باعتبار كل عامل كجزء من سلسلة الزبائن والموردين الداخليين الذين يعملون من أجل خدمة زبائن خارجيين، ولا بد من تعلم مفهوم التفاعل الهادف مع الأفراد العاملين داخل المؤسسة من أجل خدمة أفضل للزبائن.
- التحسين المستمر، من خلال استخدام الرسوم البيانية والخرائط التقديرية لتوقع ومنع حدوث مشاكل الجودة، مع اعتماد تقنية لماذا حتى تتمكن المؤسسة من تجنب الأسباب الفاعلة للمشاكل الدورية.

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (الأردن: دار وائل للنشر، 2006)، ص. 38.

² - ODI: هي شركة إدارية شاملة للاستشارة والبحث والتدريب، تعمل على مساعدة المنظمات إدارة التغيير وتحسين الجودة والإنتاجية وتعزيز رضا الزبون وذلك منذ سنة 1970، ولها مقر في بوستن ولندن وسنغفورة، ولها مكاتب في معظم مدن الولايات المتحدة والعالم. وهي تحوي أكثر من مئة وخمسين خبير محترف في الاستشارة والتدريب. ولقد استفادت من خدماتها أكثر من ألفين منظمة ومائتين وخمسين مركز طبي ومستشفى حول العالم. ومن أهم زبائننا:

ABB, Air Touch Communications, Bell South, British Airways, Caltex, CIBAGEIGY, Columbia HCA, Citizens Utilities, Cox Communications, DOD, Electrolux, EPA, Eveready, Federal Express, General Electric, Gillette, the Hong Leong Group, Hybritech, Lufthansa, NASA, Nestlé, Overlook Hospital, Philips Electronics, Procter & Gamble, Saudi Aramco, SKF, TCI, Union Carbide, UNUM, the U.S. Coast Guard, the United States Postal Service, Volkswagen

³ - The Organizational Dynamids Incorporated, " The Quality Advantage".
<http://www.odionline.com/TQA.pdf>.

ومن أنجع الأساليب المستخدمة في تطبيق ميزة الجودة اعتماد المواصفات القياسية الدولية التي تحددها المنظمة الدولية
ISO : International Standard¹ Organisation، رغم أن المواصفات القياسية ما هي إلا آلية لتحسين الأداء، إذ لا يمكنها تحسين الأداء بذاتها بل باعتمادها على أدوات أخرى.²
وتشمل ميزة الجودة كل من جودة الأداء أو التصميم بما فيها المتانة والسلامة والأمان عند الاستعمال واقتصادية الاستعمال، فضلا عن جودة المطابقة للمواصفات القياسية والمطابقة لرغبات الزبائن.³
3- الوقت كأساس للميزة التنافسية

لقد أصبح الوقت عنصرا هاما من عناصر المنافسة التي تقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج وسرعة التوزيع. وكل ذلك لتحقيق سرعة الاستجابة للمستهلك. وهذا المفهوم جاء مكتملا لمبادئ نظام التسليم في الوقت المحدد JIT : Just In Time⁴، حيث ساهمت التطورات التكنولوجية المتسارعة في تسهيل عملية المنافسة عن طريق الوقت، إذ صارت الطلبات تمر إلى المؤسسات آنيا عن طريق البيانات الإلكترونية مما أدى إلى اختزال فترة التوريد، كما أن استخدام الحاسب في التصميم وظهور أنظمة الإنتاج المبرمجة ساعد على تقليل الزمن اللازم للتصنيع مع تقليل زمن إطلاق المنتج الجديد إلى السوق. فضلا عن أنه قد تم تشجيع المنافسة القائمة على الوقت من خلال فرق العمل الجماعي المتسمة بالعمل المتكامل والمنسق في ظل وحدة سوية.⁵

¹ - إن نجاح فكرة المواصفات القياسية يعود إلى تطبيقها أول مرة في نطاق العسكرية البريطانية، حينما كانت وزارة الدفاع البريطاني شريكة في حلف الأطلنطي، حيث قامت بتطوير مواصفة خاصة بها تحت اسم DF/SIAN 05-08 وذلك سنة 1970. وفيما بعد قام العلماء البريطانيون بتطوير هذه المواصفة لتصبح صالحة للتطبيق في المجالات المدنية، وقامت الهيئة البريطانية للمواصفات BSI : British Standard Institution بإصدار هذه المواصفة تحت اسم BS 5750 ووضع نظام لها يعرف بجهات الاعتماد وجهات التسجيل. ومن ثمة بدأ تطبيق المواصفات القياسية الدولية على الأنشطة الاقتصادية؛ لمزيد من المعلومات انظر:

David Hoyle, Op. Cit., P P. 26-27.

² - Ibid., P. 25.

³ - محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 59.

⁴ - إن معظم الكتاب ينسبون هذا النظام إلى الفكر الياباني الحديث في الإدارة الاقتصادية، إلا أن هناك من يرى بأن هنري فورد هو أول من اعتمد هذه الفكرة منذ بداية القرن العشرين عندما أصبحت شركته الخاصة بتصنيع السيارات تعاني من مشاكل في المخزون؛ لمزيد من المعلومات انظر:

James C. Johnson & Donald F. Wood, **Contemporary Logistics**, Fourth Edition (Maxwell, Macmillan : International Editions, 1990), P. 331.

كما يعتبر هذا النظام ثورة في مجال التخزين، حيث يسمح بخروج المنتج مباشرة من خطوط الإنتاج إلى وسائل الشحن من دون المرور بمرحلة التخزين، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا الحاسبات الآلية في التنسيق بين برامج الإنتاج والشحن والنقل والتوزيع.

⁵ - العلي، المرجع السابق، ص ص. 24-25.

وبتفصيل أكثر يعتبر الوقت مصدرا تنافسيا من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع التي تمثل الفترة الفاصلة بين شراء المدخلات وإتمام عملية الإنتاج. وهذا ما يترتب عنه تخفيض المساحات المخصصة للتخزين وتلك المخصصة للتوزيع مع تخفيض تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى تخفيض زمن تحويل العمليات وإصدار الأوامر مما يؤدي إلى تخفيض حصص الإنتاج، مع إمكانية تخفيض زمن دورة الطلب التي هي الفترة ما بين طلب العميل للمنتج وتسلمه إياه. فضلا عن أهمية الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات المنتج التي تصنع داخل المؤسسة. إضافة إلى الدقة والسرعة في مواعيد التسليم الخارجي، كما يمكن تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، وهو ما يعني قصر الفترة الفاصلة ما بين لحظة توليد الفكرة ولحظة خروجها إلى السوق في هيئة منتج.¹

وفي هذا السياق هناك من يضيف فكرة المنافسة بالسرعة التي أطلق عليها Tom Peters اسم إستراتيجية التعجيل، مؤكدا بأنها تتطلب نمطا جديدا من المؤسسات التي تتميز بسرعة الحركة والتأقلم وبروابط متماسكة في الوقت ذاته. وإن اعتماد السرعة في المنافسة إنما يستوجب تبسيط المؤسسة مع تجزئة وظائفها وبناء فرق العمل الفعالة، مع خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال، وهذا بدوره يتطلب نوعا من المرونة والاستعداد للمجازفة أو الإخفاق في ظل كل التغيرات الحادة التي قد تواجه المؤسسة. إضافة إلى مساهمة التكامل الخلفي مع الموردين والأمامي مع العملاء في تحقيق ميزة تنافسية على أساس الوقت، وذلك في ظل تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات.² إن الهدف من ميزة الجودة هو إنجاز الوظائف الحرجة بأقصى سرعة ممكنة، والمتمثلة في تطوير المنتج وإنجاز الطلبات وأداء خدمات ما بعد البيع، مما يعني تقليص دورة حياة المنتج منذ توليد الأفكار إلى غاية توريد المنتج النهائي إلى المستهلك.³

4- المرونة كأساس للميزة التنافسية

¹- خليل، المرجع السابق، ص ص. 20-21.

²- العلي، المرجع السابق، ص ص. 39-40.

³- المرجع نفسه، ص. 48.

وتشمل مرونة الحجم التي تعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل أرباح مقبول.¹ وقد تتعدى ميزة المرونة ذلك لتعبر عن مقدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع التغيرات المختلفة في طلبات الزبائن من حيث الكمية والنوعية،² وذلك يتطلب تقليل الزمن المستغرق في عملية التحول من منتج لآخر أو من عملية لأخرى؛ كما حدث في صناعة السيارات الأمريكية سنة 1973 عندما حدثت طفرة الأولى في أسعار النفط الخام، والتي تسببت في حدوث تغيرات رئيسية في السوق أثرت سلباً على معدل الطلب على السيارات ذات المحركات من نوع الثماني أسطوانات، في حين ارتفع الطلب على السيارات ذات المحركات من نوع الست أسطوانات، وكان من الصعب على الشركات تحويل خطوط إنتاجها نحو المحركات من نوع الست أسطوانات.³

ويمكن القول بأن ميزة المرونة تسمح للمؤسسة برفع القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضها حجم المؤسسة كبيراً أو صغيراً، ليصبح بمقدور المؤسسات الكبيرة أن تتصرف كمؤسسات صغرى والعكس. وفي هذا السياق يمكن عرض مثال عن الشركة الكندية لتوزيع أجزاء الحاسب والأجهزة الإلكترونية Beamscope Canada التي استطاعت أن تتنافس شركات عالمية ضخمة مثل Ingram Micro Incorporated & Mersel Incorporated؛ وذلك باعتمادها نظام الخط الساخن لتقديم خدمة فورية للعملاء خلال أربع وعشرين ساعة.⁴

5- الإبداع كأساس للميزة التنافسية

يتطلب الإبداع التركيز على البحث والتطوير لرفع الأداء وتحسين المنتج للاحتفاظ به إلى حين تقديم منتج آخر أكثر إبداعاً.⁵ وقد أصبحت المؤسسات مضطرة إلى الإبداع مما يجعلها بحاجة إلى الخبرة التكنولوجية للتوفيق بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً. والخبرة التكنولوجية لا تتحقق إلا بتوافر رأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية للكفاءات البشرية. كما أن لنتائج البحث والتطوير وخبرة العاملين التي

¹- محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 60.

²- العلي، المرجع السابق، ص. 39.

³- المرجع نفسه، ص. 44-45.

⁴- E. Natalie, "Small But Nimble", **Information Week** (Jan. 18, 1999), P P. 19-23.

⁵- محسن والنجار، المرجع السابق، ص. 60.

يتم تحصيلها طوال فترة العمل وزنا في ذلك، فالمؤسسات التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك وفرا كبيرا من المعرفة لتعزيز مركزها التنافسي. ونظرا لكون المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، فقد أصبح من الضروري قياس القيمة الحقيقية للمعرفة التي تملكها المؤسسة مع ضرورة نشر هذه المعرفة داخل المؤسسة وعبر قنواتها التنظيمية لاستثمارها في عملية الإبداع.¹

خلاصة الفصل الأول

إنه وفي ظل التغيرات السريعة لم يعد امتلاك الميزة التنافسية بالأمر المطلق، بل صارت ملكيتها ظرفية مؤقتة ومرهونة بعدة شروط. كما هو الحال في صناعة العطور الفرنسية التي استطاعت الحفاظ على تميزها من خلال صيانة أسرار الصناعة، أما عن صناعة الآلات في ألمانيا فقد برزت من خلال القدرة على رفع مستوى الجودة، في حين استطاعت صناعة الأجهزة الإلكترونية اليابانية التميز من خلال الابتكار، فيما اعتمدت الصين على فلسفة الهندسة العكسية لتغزو الأسواق العالمية، أما عن الولايات المتحدة الأمريكية فقد كانت لها الهيمنة الكاملة على كل ما سبق.

ومن هنا أمكن القول بأن الميزة التنافسية ما هي إلا مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات البيئية. وذلك استنادا إلى ما تملكه المؤسسة من موارد وإمكانات مع تحديدها الدقيق لجوانب القوة وجوانب الضعف نظرا لكون مسار أسواق العالم اليوم يؤكد استحالة امتلاك المؤسسة لعناصر القوة في جميع الأنشطة والعمليات. وإن كان موضوع الميزة التنافسية معقدا وحساسا للغاية، حيث لا تزال الدراسات فيه تشق طريقها نحو المزيد من التعقيد، إلا أن الباحثة ترى بأن الأصعب من فهم الميزة التنافسية هو محاولة تحديد مصدرها وأداة خلقها، لأن الهدف من الميزة التنافسية هو خلق القيمة للعميل في مقابل المنافسين. والميزة التنافسية لا تخلق القيمة بنفسها بل بغيرها، وإن هذا الفهم لجدير بأن يقود الباحثة إلى محاولة الانتقال نحو البديل الذي يستطيع خلق القيمة للعميل بذاته لا بغيره.

¹ - محمد يحضية سملالي، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص. 8.

الفصل الثاني: الميزة الإمدادية

تتسابق جل المؤسسات في بيئة الأعمال على تنمية حصتها السوقية، علما أن زيادة هذه الأخيرة لمؤسسة ما تعني فقدان مؤسسة أخرى لجزء من السوق. وفي ظل هذا يطمح الجميع إلى كسب ميزة تنافسية وتقويتها لضمان البقاء في السوق.

وإن البحث عن تحصيل ميزة تنافسية إنما يعني البحث عن موارد خلقها وتجديدها؛ وتعدد هذه الموارد فقد أصبحت المؤسسات تقف أمام جملة من الخيارات المصيرية والصعبة. وفي ظل هذا كله كان لا بد للمؤسسات من التعرف على خلفيات هذه المصادر وانعكاساتها على المدى الطويل، لأن الميزة التنافسية تعتبر هدفا بعيد المدى. وإن كانت الميزة التنافسية كذلك، فهذا ما يدعو إلى الانتباه إلى وظائف الإمداد باعتبارها من أهم الأنشطة القادرة على خلق القيمة.

المبحث الأول: مدخل إلى ميزة الإمداد

إن دراسة ميزة الإمداد تحتاج إلى فهم مضمون الإمداد أولا، والتقاطع الموجود بين أنشطة الإمداد وبعض الوظائف الأخرى؛ وللاقترب أكثر من عمق هذه الميزة، فقد كان لا بد من معرفة خلفياتها وما تعنيه وكيف لها أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية كمورد حساس لها، وأكثر من ذلك كيف لها أن تصبح بديلا عنها.

المطلب الأول: مدخل للتعريف بالإمداد

إن فهم وظيفة الإمداد يتطلب التعريف بهذا المفهوم منذ ظهوره إلى حين استخدامه في مجال الاقتصاد. وإن الحديث عن هذا المفهوم في المحتوى الاقتصادي يفرض على الباحثة تحديد علاقته بالوظائف المهمة للمؤسسة وتحليل التقاطع الوارد بينه وبين أهم الوظائف ذات الصلة بالدراسة.

أولا: مفهوم الإمداد

قبل التعريف بمفهوم الإمداد، ارتأت الباحثة ضرورة العودة إلى أصل هذا المصطلح ونشأته ومجالات استخدامه. ثم الانتقال إلى تحديد مراحل تطور هذا المفهوم، للإلمام بجميع الجوانب التي يعنى بها والمستجدات التي أخذها بعين الاعتبار ضمن مراحل تطوره.

1- أصل مصطلح الإمداد

يعود أصل كلمة الإمداد إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتحديدًا إلى مصطلح لوجوس الذي يعني نسبة، حساب، سبب، خطاب. أما عن هذا مفهوم الإمداد فهو ذو محتوى عسكري؛ إذ كان أول استخدام له من قبل الجيش الفرنسي عام

1905، ليعاد استخدامه بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث اعتبر أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء. وبعدها وضعت الحرب أوزارها، بدأت البحوث تنشط من أجل محاولة تطبيق هذا المفهوم في مجال الأعمال، فيما عرف باسم Business Logistics⁴.

وعرف الإمداد بأنه إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن والذخائر من المعسكرات والمستودعات المتواجدة في مناطق عسكرية معينة، إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة؛⁵ إذ يسعى نظام الإمداد في الجيش دوماً إلى تحقيق أقصى درجة من خدمة العملاء الذين يمثلون هنا الضباط والجنود، لتحقيق النصر في المعارك الحربية.⁶

أما عن Douglas M. Lambert & Games R. Stock فهما يرجعان تاريخ هذا المصطلح إلى سنة 1901 حيث أجريت دراسة بالولايات المتحدة حول التكاليف والعوامل المؤثرة على توزيع منتجات المزارع. وقد اعتبرت أول دراسة للإمداد.⁷

وإن كان الخلاف حول ما إذا كان ظهور هذا المصطلح يعود إلى محتوى عسكري أو اقتصادي، فإن الأهم من ذلك هو معرفة كيف تطور هذا المفهوم تبعاً للتحويلات التي حصلت في الأسواق وبيئات الأعمال، ومسايرة للتطور التكنولوجي الهائل في نظم المعلومات.

2- مراحل تطور مفهوم الإمداد

عرف مجلس إدارة الإمداد CLM¹ هذا المفهوم في سنة 1950 على أنه "تلك السلسلة الواسعة من الأنشطة المهمة بالحركة الكفؤة للمنتجات النهائية منذ نهاية خط الإنتاج إلى غاية وصولها للعميل، وفي بعض الأحيان تمتد لتشمل

⁴ - "نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية"، مركز المعلومات (غرفة الشرقية: 2008)، ص. 3.

http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/document/2_logistics.pdf

⁵ - Donald F. Wood & James C. Johnson, **Contemporary Transportation**, 4th Edition (New York : Mc Millan Publishing Company, 1993), P. 3.

⁶ - إذ لا تعني خدمة العملاء فقط توفير الطعام والشراب في الوقت والمكان المناسبين للجنود والضباط، بل وتوفير الأسلحة والمعدات وقطع الغيار والذخيرة والإمدادات الطبية وغيرها بما يمكنهم من القتال بكفاءة لتحقيق النصر في المعركة؛ لمزيد من المعلومات انظر:

, **The McKinsey Quarterly**, N° 3 "Good Logistics Is Combat Power" G. Sherman, (1991), P P. 3-21.

⁷ - Douglas M. Lambert & Games R. Stock, **Strategic Logistics Management** (Boston : Irwin, 1992), P. 19.

¹ - Council Logistical Management.

حركة المواد الأولية من مصادر التوريد إلى بداية خط الإنتاج. وتحتوي هذه الأنشطة تكاليف النقل والتخزين ونفقات المواد والمناولة والتغليف الوقائي ومراقبة المخزون واختيار مواقع التخزين والتصنيع وأعباء إنجاز أمر التوريد والتنبؤ التسويقي وخدمة العميل".²

وفي ظل التنوع الكبير الذي حصل في المنتجات سنة 1960 وارتفاع معدل الخدمات المقدمة وتعدد العلامات التجارية في السوق، والتي وصلت إلى حوالي 60 علامة في كل سوق؛ فقد تم تكيف هذا المفهوم ليعرف الإمداد على أنه "إدارة مجموع الأنشطة التي تسهم في تسهيل الحركة والتنسيق بين العرض والطلب من خلال خلق المنفعة الزمنية والمكانية للمنتج".³

وقد كان لثورة تكنولوجيا المعلومات التي حصلت سنة 1980، تأثيراً واضحاً على الإمداد؛ إذ سمح الاستعمال المكثف للحاسوب بتغيير خصائص أنشطة الإمداد، من اهتمامه بالأدوات والتقنيات إلى تركيزه على التنظيم الهادف والإدارة الفعالة؛ حيث أصبح التوجه الإمدادي واعتماد نظام المعلومات، الاهتمام الأول للتنظيم الإداري.⁴ ومن ثم فقد عرف مجلس إدارة الإمداد هذا المفهوم سنة 1986 على أنه "عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية، وربط ونقل المعلومة من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك لغرض مقابلة وإرضاء متطلبات العملاء".⁸

ثانياً: التقاطع الوارد بين وظيفة الإمداد وأهم الوظائف والقضايا الحساسة التي تشغل المؤسسة

قبل الخوض في تفاصيل أنشطة الإمداد لا بد من الإشارة إلى علاقتها ببعض الوظائف الحيوية في المؤسسة وذات الصلة بالموضوع، من أجل لفت الانتباه إلى أهمية هذه الأنشطة ومكانتها لدى المؤسسة في عالم المنافسة. إضافة

²- Andi Cakravastia & Lucia Diawati, "Development Of System Dynamic Model to Diagnose The Logistic Chain Performance Of Shipbuilding Industry In Indonesia", Industrial System Planning and Optimization Laboratory, P. 2.

<http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/papers/para74.pdf-pages> similaires.

³- Ibid.

⁴- Ibid.

⁸- A. Nesathurai, "key Players In The Logistics Chain" (Westport : 24 March 2003), P. 2.

<http://www.mima.gov.my/mima/htmls/papers/pdf/nesa/logchain.pdf-Pages> Similaires.

إلى ضرورة الإشادة بمدى علاقة هذه الوظيفة بأهم القضايا التي تشغل المؤسسات في عالم اليوم، ألا وهي القضايا البيئية.

1- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج والعمليات

إن إدارة الإنتاج والعمليات تتحمل مسؤولية الإنتاج والتسليم للسلع المادية والخدمات، إذن فالمفهوم الذي تقوم عليه يتضمن حتما أنشطة الإمداد؛¹ التي بدورها تهتم بتوفير المواد اللازمة للعملية الإنتاجية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها إلى حين وصولها إلى المخازن ثم انتقالها إلى مراكز الاستخدام.²

2- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق

تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيه والترويج له وتوزيعه؛ من أجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة؛ وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات. فالمفهوم الذي يقوم عليه التسويق هو خلق القيمة الزمنية والمكانية وقيمة حيازة الملكية والقيمة الشكلية، والواقع أن خلق القيمة الزمنية والمكانية يحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد.³ إضافة إلى أن تخصيص المؤسسة للموارد المتاحة لها، عن طريق أنشطة الإمداد وتغيير هذا التخصيص تبعا للتغير في الظروف؛ يعتبر محددًا هامًا لحصتها في السوق، والتي من أجلها تعمل وظيفة التسويق.⁴

كما أن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضا المستهلك، الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك؛¹ إذ يتوقف رضا المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد.²

3- علاقة الإمداد بالبيئة

إن القضايا البيئية تتطلب القيام بالعديد من أنشطة الإمداد كالتعبئة والمناولة والنقل وتحديد مواقع تخزين النفايات أو التخلص منها. كما أن التشريعات والقوانين الحكومية قد تلزم المؤسسات ببعض أنشطة الإمداد الإضافية في إطار

¹ J. Mc Clain & L. Thomas, **Operatins Management : Production Of Goods and Services** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1985), P. 14.

² نفيذة على هلال، إدارة المواد والإمداد (الإسكندرية: الدولية للإنتاج، 2000)، ص. 23.

³ P. Kotler, **Marketing Management : Planning, Analysing, Implementation and Control** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1994), P. 13.

⁴ - هلال، المرجع السابق، ص. 53.

¹ - المرجع نفسه، ص. 27.

² - المرجع نفسه، ص. 53.

الحفاظ على البيئة؛ كما هو الحال في ألمانيا، إذ تلزم الحكومة متاجر التجزئة بالقيام بجمع عبوات وصناديق المواد الغذائية المباعة عندما يضعها المستهلك فارغة في أوعية مخصصة لذلك خارج منزله بعد استهلاكه للمنتج؛ فتتحمل المؤسسات إعادة استرداد هذه العبوات الفارغة لتصنيعها من جديد أو إعادة استخدامها أو التخلص منها.³

المطلب الثاني: خلفيات ميزة الإمداد

إن دراسة ميزة الإمداد تحتاج إلى معرفة خلفيات هذه الميزة لضبط مفهومها بشكل أدق، وتحديد مكانتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة. وإن اعتبرت ميزة الإمداد موردا لخلق القيمة؛ فذلك ما يلفت الانتباه إلى ضرورة البحث فيما قيل سابقا عن الميزة التنافسية باعتبارها بديلا للميزة النسبية، وهل هذا البديل قادرا على خلق القيمة أم أنه يعتمد في ذلك على موارد أخرى. ومن ثم كانت الحاجة إلى توضيح جذور ميزة الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية.

أولا: ميزة الإمداد كبديل للميزة النسبية

يرى Thompson & Formby بأنه من الضروري أن يكون البديل قادرا على خلق القيمة بذاته، لا أن يكون نتيجة لقيمة سابقة في الخلق له. وإن خلق القيمة لا يكون إلا في نطاق سلسلة الإمداد، التي تعمل بتنسيق على خلق القيمة الزمنية والمكانية؛ مما يعني أن ميزة الإمداد هي الأولى بأن تكون البديل الكامل للميزة النسبية.⁴ وهذا لا يمنع من القول بأن القيمة التي تخلقها سلسلة الإمداد، هي بحاجة إلى دعم من أنشطة أخرى لغرض تسويقها، لأن قيمة الإمداد لا تتبع نفسها على حد تعبير Novack بل تحتاج لتكملة من الوظائف الأخرى للمؤسسة.¹ ويبدو من منطلق هذه الفكرة، أن الميزة التنافسية لن تكون بديلا للميزة النسبية من دون اعتماد سلسلة الإمداد لخلق القيمة. وبما أن سلسلة الإمداد لا تعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى للمؤسسة، فهذا ما يؤكد فعالية سلسلة القيمة التي اعتمدها بورتر في تحليله.

ثانيا: مفهوم ميزة الإمداد

بعدما حققت التجارة الإلكترونية أقصى أداء لها لمعظم الشركات العالمية في ظل اقتصاد المعلومات الجديد، أصبح الوضع الحالي يبرر اعتماد الميزة التنافسية على سلسلة القيمة الإمدادية. إذ تحول التركيز إلى البحث عن تحقيق

³ - E. J. Muller, "The Greening Logistics", **Distribution** (January 1991), P. 32.

⁴ - Arthur A. Thompson, JR. John P. Formby, **Economics Of Firms-Theory and Practice** (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 1993), P. 439.

¹ - Robert A. Novack & Others, "Creating Logistics Value, Themes For The Future", **Council Of Logistics Management** (1995), P. 20.

أعلى أداء ممكن لأنشطة الإمداد؛ وخير مثال على ذلك تجارة الكتب التي لم تعد فيها التجارة الإلكترونية مصدراً للتفوق، إذ أن شركة Amazon كواحدة من الشركات التي حققت أقصى أداء ممكن عن طريق الإنترنت، حولت تركيزها إلى أنشطة الإمداد بإنشاء مراكز إقليمية للتوزيع، تنمية مخزونها من الكتب واعتماد أنظمة النقل ذات الكفاءة العالية.²

وتقوم الميزة التنافسية لأسواق Wall-Mart على الاقتصاديات المادية، التي تتمثل في اقتصاديات الحجم واقتصاديات أنشطة الإمداد. إذ تمكنت هذه الأسواق من تقديم بدائل عديدة للمستهلك، في ظل التنوع الكبير في منتجاتها؛ إضافة إلى انتمائها للمستهلك، الأمر الذي يسمح بانتشار الكثير من المنتجين، ومنح هذه الأسواق القدرة على المساومة بفعالية أكبر كوسيط أو وكيل للمستهلك.³ ويمكن اعتبار ميزة الإمداد على أنها خدمة معاونة للمنتج تستجيب لتوقعات الزبون وما ينتظره من خدمة. ويمكن تصنيف مزايا الإمداد المقدمة للزبون تحت أربع زوايا هي الرفاهية، الأداء، الاقتصادية والأمن. وتعني الرفاهية إعفاء الزبون من مهام كان يتوجب عليه القيام بها سابقاً؛ في حين يمثل الأداء تحسين القدرات الإنتاجية والتوزيعية؛ أما الاقتصادية فتعني ترشيد التدفقات وتخفيض النفقات؛ ويقصد بمفهوم الأمن ضمان انتفاع الزبون بمزايا المنتج التي هو بحاجة إليها.¹

وقد قام Byrne & Markham بتسمية صورة للتمييز في مجال الإمداد عن طريق استقصاء تم إجراؤه لعدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال ثمانية أبعاد للتفوق في الإمداد. يتمثل البعد الأول في تحديد أبعاد خدمة الإمداد بإشراك العميل في ذلك، لغرض التوجه بتوقعات ومتطلبات العملاء والتحديث المستمر في الخدمة. ويهتم البعد الثاني بالتخطيط طويل الأجل لخدمات الإمداد. ليقوم البعد الثالث على التخطيط التشغيلي المرتبط بمختلف الوظائف والموجه بالنتائج. ويتناول البعد الرابع التحسين المستمر والشامل لعملية الإمداد والقائم على الابتكار والتكامل بين الجودة والإنتاجية. أما البعد الخامس فيهتم بالعلاقات بين العاملين والإدارة، بما في ذلك التدريب والتحفيز والتمكين لاتخاذ القرار، مع ربط هذه العمليات بمستوى الأداء المطلوب. ويختص البعد السادس بالقدرات المعلوماتية لدعم

²- توماس، المرجع السابق، ص ص. 74-75.

³- المرجع نفسه، ص. 141.

¹- Joël Sohier, *La Logistique : Comprendre La Démarche Logistique, Ses Exigences et Ses Répercussions Sur La Gestion*, 5^e Edition (Paris : Vuibert, 2007), P P. 116-117.

التخطيط والعمليات التشغيلية والمعاملات المرتبطة بالعملاء والموردين وباقي الوظائف الأخرى. بينما يتولى البعد السابع عملية قياس الأهداف والجودة والإنتاجية. في حين يعتني البعد الثامن بتنمية العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة، واعتماد التحسين المشترك وتبادل المعلومات والتوجه بالأداء.²

ثالثاً: نسبة أنشطة الإمداد من التكاليف ومساهمتها في خلق القيمة

إن حيازة المؤسسة للميزة التنافسية، تقوم على اختيار المورد الأنجع لبنائها. وتبدو فعالية هذا المورد من خلال مدى مساهمته في التكلفة من جهة، ومشاركته في خلق القيمة من جهة أخرى. ومن هنا تظهر أهمية أنشطة الإمداد من حيث مساهمتها الواضحة في تكاليف التشغيل، وقدرتها على خلق القيمة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوب.

1- نسبة أنشطة الإمداد من تكاليف التشغيل

تعتبر تكلفة الإمداد ثاني تكلفة في ترتيبها بعد تكلفة الشراء ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسة.¹ والواقع أن الإحصائيات الحديثة تؤكد بأن تكاليف الإمداد قد تصل أحياناً إلى ما بين 30-40% من إجمالي تكاليف التشغيل في الشركات العالمية العملاقة.²

وقد بينت تقديرات سنة 1997 بأن تكلفة الإمداد الكلية لمجموع الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغت 862 بليون دولار، أي ما يقابل حوالي 11% من الناتج المحلي الإجمالي GDP هناك. إذ يعتبر هذا القدر من التكلفة أعلى من مجموع النفقات السنوية للدولة على مجال الأمن الاجتماعي والدفاع والخدمات الصحية.³ ويبين الجدول أدناه نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي الخام في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 1993 في بعض القطاعات.

² - M. P. Byrne & J. W. Markham, "Improving Quality and Productivity In The Logistic Process: Achieving Customer Satisfaction Break-throughs", **Council Of Logistics Management** (Oak Brook : 1991), P. 54.

¹ - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم (الرياض: دار المريخ، 2006)، ص. 33.

² - عثمان بن إبراهيم السلوم، "اللوجستيات والتجارة الإلكترونية"، القرية الإلكترونية.

<http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jun/12/ev4.htm> - 19k -

³ - G. Ghiani, G. Laporte & R. Musmanno, "Introducing Logistics Systems", **Introduction to Logistics Systems Planning and Control** (2004), P. 1.

http://media.wiley.com/product_data/excerpt/77/04708491/o470849177.pdf-
pages similaires.

الجدول رقم 2

تكاليف الإمداد في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 1993

وحدة القياس: نسبة مئوية من الناتج المحلي الخام

نوع القطاع	أنشطة الإمداد				
	النقل	التخزين	الجرد	الإدارة	النسبة الإجمالية
قطاع الغذاء والمشروبات	3,7	2,2	2,8	1,7	10,4%
قطاع الإلكترونيات	2	2	3,8	2,5	10,3%
قطاع الكيماويات	3,8	2,3	2,6	1,5	10,2%
قطاع الآلية	2,7	2,3	2,7	1,2	8,9%
القطاع الصيدلاني	2,2	2	2,5	2,1	8,8%
قطاع الجرائد	4,7	3	3,6	2,1	13,4%

Source : G. Ghiani, G. Laporte & R. Musmanno, "Introducing Logistics Systems", **Introduction to Logistics**

Systems Planning and Control (2004), P. 2.

http://media.wiley.com/product_data/excerpt/77/04708491/o470849177.pdf-pages similaires.

2- مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة

إن التطبيق الجيد لقواعد الإمداد في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد عن 20%¹ ومن ثم تؤدي أنشطة الإمداد إلى خلق القيمة لعملاء وموردي المؤسسة، ولكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة كحملة الأسهم والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي وأصحاب المصالح. ويمكن التعبير عن القيمة في مجال أنشطة الإمداد من زاوية الوقت والمكان بما يتفق ورغبات العملاء. أما عن القيمة التي يخلقها لأصحاب رأس المال، فهي تنتج عن ترشيد وتخفيض التكاليف الباهظة لهذه الأنشطة.²

ونظرا لكون نحو 40% من تكاليف الإنتاج في الدول المتقدمة، يمكن ردها إلى أنشطة الإمداد؛ إضافة إلى تشابه وتقارب تقنيات الإنتاج في هذه الدول؛ فقد أصبح من غير الممكن تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال خفض تكاليف أنشطة الإمداد.³

المبحث الثاني: توصيف أنشطة الإمداد

¹ Peter A. Smith & Others, "Logistics In Service Industries", **Council Of Logistics Management** (1991), P. XX.

² Ronald H. Ballou, **Business Logistics Management** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1999), P P. 16-18.

³ - مركز المعلومات، المرجع السابق، ص. 3.

تقوم وظيفة الإمداد على مجموع الأنشطة الوظيفية المتكررة عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين؛ إضافة إلى أنشطة القناة العكسية التي تعمل على التغذية العكسية لنظام الإمداد. وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة أساسية وأخرى فرعية.

المطلب الأول: الأنشطة الأساسية

تكمن الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد، في خدمة العملاء التي تمثل جوهر الميزة التنافسية ومركز مخرجات نظام الإمداد، نظم الإمداد المعلوماتية التي تتحكم في سريان المعلومات وتدققها في كل الاتجاهات، وظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات ومخرجات النظام، ووظيفة النقل التي لا يمكن فصل مضمونها عن محتوى الإمداد.

أولاً: خدمة العميل

إن أول نشاط تم تناوله بالدراسة هو خدمة العملاء، لكونها الوظيفة الحيوية الأولى للمؤسسة؛ وأن تخطيط الوظائف الأخرى يقوم بناءاً على متطلبات هذه الوظيفة، التي بدورها تحتاج إلى فهم تطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.

يرغب العميل عند تعامله مع المؤسسة في الشعور بأنه ذو أهمية لديها، وفي الشعور بالارتياح وبسهولة إجراءات التعامل من دون مشاكل، إضافة إلى تطلعه لمناقشة تفاصيل تسليم المنتج المناسب وفي الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب. ويود العميل عند تعامله مع المورد توفير الحلول السريعة للمشاكل المحتملة أثناء التسليم. والواقع أن العميل لا يمنح للمورد نقطة إيجابية عندما يحصل على خدمة جيدة، في حين يخصم منه نقاط إذا ما أساء تقديم الخدمة.¹

وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له وتفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ما له قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء. ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء عن طريق ممثليهم.²

وتعتبر هذه الوظيفة حلقة وصل بين التسويق والإمداد، باعتبار أن عناصر المزيج التسويقي تتضمن المنتج والتسعير والتوزيع والترويج؛ ويستخدم المكان

¹- Byrne & Makham, Op. Cit., P P. 66-69.

²- Ibid., P P. 79-82.

كأفضل مصطلح لتمثيل التوزيع المادي، الذي يعمل على خلق القيمة المكانية والزمنية للعملاء، والعناية بهم والتأثير في سلوكهم.³

وتمثل خدمة العملاء في حالة تطبيقها بفعالية متغيراً رئيسياً له تأثيره الجوهري على عملية خلق الطلب والحفاظ على ولاء العميل.⁴ وتبدأ خدمة العميل عادة بإدخال أمر الطلب وتنتهي بتسليم المنتج للعميل، وقد تستمر إلى ما بعد التسليم، وهو ما يتمثل في خدمات التركيب والتشغيل والصيانة وغيرها من خدمات الدعم الفني أو التقني.

وقد تبدأ خدمة العملاء قبل إبرام الصفقة، بمحاولة خلق مناخ جيد يسمح بتقديم الخدمة بطريقة جيدة وبنوع من المرونة، بدءاً من الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتهيئة الخدمات الفنية. أما عن الخدمات التي تكون أثناء إتمام الصفقة فهي مرتبطة بمدى القدرة على تلبية الطلبات ودقة الشحن والتسليم وكفاءة النقل وما إلى ذلك من الخدمات. وبعد عملية التسليم تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات الداعمة للمنتج، والتي تتمثل في التركيب والضمان والصيانة ومتابعة المنتج والتعامل مع شكاوي المستهلكين، مع محاولة إحلال المنتج الذي هو في طور الإصلاح بمنتج آخر مؤقتاً.¹

ويمكن تعريف خدمة العملاء من خلال وقت دورة أمر الطلب أو ما يسميه الآخرون بوقت دورة الخدمة؛ الذي يعرف بمقدار الوقت المستغرق بين إصدار الأمر من العميل (أمر الشراء أو طلب الخدمة) وبين لحظة استلام العميل للمنتج؛ بما يتضمنه هذا الوقت من إجمالي الأنشطة والعمليات.² ويشمل وقت دورة أمر الطلب كلا من وقت استلام وتحويل الأمر، ووقت تشغيله وتجميعه.

ويتكون وقت استلام وتحويل أمر الشراء من عدة عناصر للوقت وفقاً للطريقة المستخدمة في الاتصال واستقبال أوامر الشراء. ففي حالة نظام الاتصال البيعي الإلكتروني، فإن وقت استلام وتحويل أمر الشراء يتضمن الوقت المستغرق في استلام الأمر، وفترة الاحتفاظ به في إدارة المبيعات قبل تحويله، ومدة تحويله. أما في حالة نظام الاتصال المعتمد على مندوبي المبيعات، فإن وقت استلام وتحويل أمر الشراء يتكون من الوقت المستغرق في تعبئة مندوب

³ - F. Tucker, "Creative Customer Service Management", **International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management**, 24, 4 (1994), P P. 32-40.

⁴ - L. S. Kyj & M. J. Kyj, "Customer Service : Differentiation In International Markets", **International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management**, 24, 4 (1994), P. 41.

¹ - بالو، المرجع السابق، ص. 111.

² - Ballou, Op. Cit., P. 86.

البيع لأمر الشراء الذي يصدره العميل، وفترة انتقال مندوب البيع من مكان العميل إلى مكان المؤسسة، ثم وقت تسليم الأمر إلى إدارة المبيعات، واحتفاظ هذه الأخيرة بالأمر، لتحويله إلى المخازن.³

أما وقت تشغيل الأمر فيتضمن تجهيز وثائق الشحن، وتحديث سجلات المخزون، وإجراءات المراجعة المالية لتجنب الأخطاء، والاتصال بالأطراف المعنية في المؤسسة بأمر التوريد، كالاتصال بإدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وإدارة الحسابات. أما عن وقت تجميع الأمر فهو يتضمن أنشطة الاتصال بالمخازن والمصانع، تجهيز الطلبية ومناولتها وتحريكها إلى خارج المخازن، التعبئة ومراجعة الأصناف والتنسيق بين هذا الأمر والأوامر الأخرى التي ستتحرك في نفس الاتجاه عند التسليم، ثم الاتصال بإدارة النقل.¹

والموقع أن العديد من أنشطة تشغيل وتجميع أمر التوريد يتم بشكل متداخل، مما يعني أنه قد يتم إنجاز العديد منها في مرحلة زمنية واحدة، وهذا ما يؤخذ في الحسبان عند تحديد الوقت الإجمالي لهذه الأنشطة. ويتم تنفيذ أوامر التوريد تبعاً لقواعد منطقية وعملية، تحتاج في تطبيقها إلى نظام الأولويات.²

ثانياً: نظم الإمداد المعلوماتية

يزداد إدراك أهمية المعلومات يوماً بعد الآخر في ظل بيئة الأعمال الجديدة التي تحكمها العولمة وما نتج عنها من منافسة دولية بل وعالمية، ساهمت في خلق وتطوير نظم الإنتاج القائمة على ميزة الوقت في ظل قصر دورة حياة المنتج؛ كما أن بروز عنصر المعرفة كإحدى الموارد الإنتاجية الهامة، قد ساهم في البحث عن نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف التنسيق، ويمنحها مرونة أكبر.³

وتعرف نظم المعلومات على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة، التي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة.

³- Ibid., P. 87.

¹- Ibid.

²- تقوم هذه القواعد على مبدأ الوارد أولاً يتم تشغيله أولاً، أو الأقصر من حيث الوقت يتم تشغيله أولاً، أو الأقل تعقيداً يتم تشغيله أولاً، أو الوعود المبكرة لمواعيد التسليم يتم تشغيل أوامرها أولاً، أو الأوامر الأقرب لتواريخ التسليم يتم تشغيلها أولاً، الأوامر الأكثر أهمية يتم تشغيلها أولاً. إذ أن اختيار أي من هذه القواعد يتطلب عدم إغفال بعض المعايير المنطقية والمقبولة في تشغيل الأوامر، والالتزام بمواعيد التسليم المحددة، ومراعاة الأهمية النسبية لكل أمر خاص بعميل معين؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Ibid., P P. 114-115.

³- K. C. Laudon & J. P. Laudon, **Management Information Systems** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 2000), P P. 4-5.

كما قد تلعب دورا هاما في المساعدة على تحليل المشكلات والتصور المرئي للموضوعات المعقدة، وتنمية المنتجات الجديدة.⁴

أما نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية فهي تقوم على تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على البرامج الفنية والجاهزة لتشغيل النظام وإنتاج المعلومات من أجل توفيرها لمتخذي القرار. إذ يتولى هذا النظام جمع وتشغيل وتحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات دلالة ومعنى لمتخذي القرار.⁵

ويرى Laudon & Laudon بأن نظم المعلومات من وجهة نظر المؤسسة هي حل تنظيمي وإداري لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات.¹

وفي ظل الحاجة إلى سريان معلومات الإمداد من نقطة الطلب الفعلي إلى الموردين، مروراً بنظم إعادة التموين؛ فقد كان لا بد من وجود نظام معلوماتي يستطيع قراءة الطلب عند كل نقطة في قناة الإمداد، ويسمح بتحريك نظام الإمداد.² ومن ثم فإن نظم الإمداد المعلوماتية تصمم لغرض تخطيط وتنفيذ برامج الإمداد وتزويد المؤسسة بالبيانات التي تسهل أداء أنشطة الإمداد. وتحتاج نظم المعلومات هذه إلى أخصائي في إدارة الإمداد ليعمل كوسيط بين وظائف الإمداد ووظيفة التشغيل الآلي للبيانات؛ كما يحتاج في عمله إلى مساعدة وتنسيق مع أخصائيي الوظائف الأخرى، لتعريف احتياجات العمليات وتحويلها إلى معلومة ضمن اللغة التي يفهمها الحاسوب.³

وفي ظل انفصال العمل عن الموقع الأصلي للمؤسسة،⁴ فقد تم تقدير عدد الأفراد العاملين في مواقع العمل الفعلية عن طريق الاتصال عن بعد، بحوالي تسعة ملايين فرد في الولايات المتحدة ومن المتوقع أن يزيد هذا الرقم بنسبة

⁴ - Ibid., P. 7.

⁵ - Ibid., P. 8.

¹ - Ibid., P. 10-13.

² - خالد السقطي، "المشتريات وإستراتيجيات سلسلة التوريد"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، القاهرة (أيام 2-6 ديسمبر 2007).

³ - Position Classification Flysheet For Logistics Management Series, GS-0346, TS-78, United States Office Of Personnel Management (January 1987), P. 13.

[http://www.opm.gov/fedclass/GS0346.pdf-pages similaires.](http://www.opm.gov/fedclass/GS0346.pdf-pages%20similaires)

⁴ - لقد تم فصل العمل عن الموقع الأصلي للمؤسسة عن طريق إنشاء فرع للتصميم وآخر للتصنيع وآخر لمهام الإمداد وفرع للتسويق والبيع وآخر للتمويل؛ ليتم التنسيق الدقيق بين الفروع عن طريق تكنولوجيا المعلومات؛ وقد لا تتورط المؤسسة في مثل هذا النوع من العمل المنفصل، ولكنها تطبق ذلك على بعض أنشطتها كأن تستخدم الشبكات والانترنت للاتصال بالموردين أو العملاء عن بعد: Le Télé Management؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Laudon & Laudon, Op. Cit., P. 20.

20% خلال السنوات القادمة.⁵ إذ صار الموظفون في العديد من المؤسسات يجلسون في مكاتبهم ويقومون بإجراء عمليات التشغيل المختلفة للمعلومات ذات الصلة بوظائفهم، وكل هذا عن طريق الحاسب الآلي؛ بينما يهتم فريق آخر من الموظفين بتطبيق نظم إدخال معقدة للبيانات عن طريق شبكة الربط لغرض استخدامها من طرف جهات أخرى.⁶

ثالثاً: وظيفة التخزين

تتمثل أنشطة وظيفة التخزين في المناولة الداخلية أو ما يعرف بالاستلام، ترتيب الأصناف داخل المخازن، صرف المواد والأصناف للجهات الطالبة، ارتجاع الأصناف أو التحويلات بين الفروع، الرقابة على المخزون بما يحقق التوازن بين الاحتياجات والأرصدة الموجودة بالمخازن، المحافظة على الأصناف المخزنة من التلف والتقادم، التخلص من المخلفات والعوادم والموجودات الراكدة بالمخازن، تنظيم المخازن للتعرف على الأصناف بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.¹ وتحتاج عملية ترتيب الأصناف إلى اعتماد آلية الترميز، باستخدام رموز معينة في شكل حروف أبجدية وأرقام للتعبير عن مواصفات وخصائص الأصناف في المخازن. ويهدف الترميز إلى تسهيل الوصول إلى مكان الصنف بالمستودع، مما يسهل عمليات الاستلام والمناولة والصرف، ويمنع حدوث الأخطاء في المستندات والسجلات عند القيد. كما يسمح بتسهيل التعامل مع الموردين وتقليل الأخطاء في طلبات التوريد وإجراءات الجرد وتقليل الراكد، وتيسير استخدام الحاسبات الإلكترونية بالمخازن.² وإنه لا يمكن أن يتم التخزين قبل المرور بعملية الفحص، للتأكد من أن المورد قد التزم بالمواصفات التي سبق تحديدها في توصيف الجودة سواء كانت هذه المواصفات تتضمن خصائص طبيعية أو كيميائية أو فنية.³ ويهدف الفحص والتفتيش إلى المحافظة على سمعة المؤسسة التي هي رهن بالجودة، حيث أن مخرجات المؤسسة مرتبطة بجودة مدخلاتها مما يؤدي إلى ضرورة فحص المخلات قبل المخرجات. كما يهدف التفتيش إلى خفض التكلفة،

⁵ S. Haag, M. Cummings & J. Dawkins, **Management Information Systems For The Information Age** (New York : Irwin, Mc Graw-Hill, 1998), P P. 12-13.

⁶ Ibid., P. 16.

¹ - صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: من الناحية العلمية والعملية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص ص. 16-17.

² - المرجع نفسه، ص. 89.

³ - محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص. 207.

من خلال تفادي تكاليف تصليح المنتجات المعيبة أو إبدالها للعملاء. وفي حالة تخصيص مبلغ ثابت للفحص فإن التكلفة الوحيدة للفحص سوف تتخفض بزيادة حجم الكميات الخاضعة له. ونظرا لكون التفتيش يؤدي إلى تقليل تكاليف الإصلاح والصيانة التي قد يتحملها المستهلك، فهذا ما يسمح للمؤسسة برفع حصتها السوقية وحمايتها من المسؤولية القانونية التي قد تتحملها حالة إضرار المنتج بالبيئة أو المستهلك، وذلك على جميع المستويات المحلية والدولية.⁴ أما عن عملية التخلص من المخلفات من عوادم ومعييب وتالف في الأصناف، فالهدف منها هو تقليص الخسائر الناتجة عن التشغيل وتحقيق الاستفادة القصوى من القيمة الاقتصادية للموارد من خلال إمكانية إعادة استغلال المخلفات بعد خروجها من العملية الإنتاجية أو بيعها إلى مؤسسات أخرى. وتتمثل هذه الوظيفة في متابعة مصادر المخلفات الناتجة عن العمليات المختلفة من أجل العمل على خفض مستواها. ثم القيام بفرزها في مجموعات تسمح بتصريفها بطريقة منتظمة. ومن ثم يتم البحث عن أفضل السبل لإعادة تصنيعها أو إجراء المزايدات الخارجية لبيعها. كما قد تتصل المؤسسة بالموردين لوضع ترتيبات معينة لرد البواقي والمخلفات.¹

1- أهمية وظيفة التخزين

تتراوح تكلفة التخزين ما بين 10-20% من متوسط قيمة المخزون، وهذا ما يمنع المؤسسة من تجاهلها، ويحتم عليها ضرورة تأدية وظيفة التخزين بطريقة اقتصادية.² كما تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية؛ التي تبدو أهميتها حالة تأخر وصول المواد المطلوبة إلى خط الإنتاج بالكمية والجودة المطلوبة وفي لحظة التشغيل المحددة، أو احتمال عدم توافر بعض المواد في مواسم معينة. إضافة إلى المزايا التي قد تمنح للمؤسسة عند الشراء بكميات كبيرة، من خصم للكمية أو تخفيض لتكاليف النقل؛ مما يدفعها إلى الشراء والتخزين. فضلا عن أن الطلب على منتجات المؤسسة، مرتبط بظروف عدم التأكد أو المخاطرة، ومن ثم صعوبة تقدير الاحتياجات من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية بدقة، مما يستوجب الاحتفاظ بقدر من مخزون الأمان. وإن الاستخدام الاقتصادي للآلات والمعدات يتطلب تثبيت معدلات الإنتاج، وعدم السماح بحدوث أي انقطاع في العملية الإنتاجية.³

⁴ - المرجع نفسه، ص ص. 208-209.

¹ - الشرقاوي، المرجع السابق، ص ص. 226-227.

² - عبد الباقي وحنفي، المرجع السابق، ص. 14.

³ - الصيرفي، المرجع السابق، ص ص. 155-156.

2- مواقع تواجد المخزون

تكون الحاجة إلى المخزون في جميع مراحل العمل، بدءاً بمرحلة الاستقبال ثم مرحلة التصنيع وانتهاءً بمرحلة التوزيع. ففي المرحلة الأولى، يتم استقبال الطلبات ومراقبتها، وفي حالة عدم مطابقتها للمواصفات يتم إعادتها إلى المورد ليضمها إلى مخزونه مرة أخرى، أما حالة استيفائها الشروط المطلوبة يتم إرسالها للمستودع؛ وتتكون هذه الطلبات من المواد المعدة للدخول في العملية الإنتاجية والبضائع القابلة لإعادة البيع.¹

أما مرحلة التصنيع، فتتعامل مع أربعة أنواع من المخزون هي: مخزون في الانتظار ويمثل مواد خرجت من المخزن وتنتظر تصريحاً للدخول في العملية الإنتاجية، مخزون في بداية السلسلة والذي يمثل المواد المهيأة لإدماجها في عملية التصنيع، مخزون المنتجات داخل السلسلة والذي يتمثل في المواد المدمجة في عملية التصنيع والتي هي في طور التحويل أو الجمع أو التركيب، ومخزون المنتجات نصف المصنعة أو النهائية التي نحصل عليها في نهاية السلسلة حيث تكون معدة للتوزيع أو تكون كمنتجات وسيطة تخزن لإعادة استعمالها.

في حين تهتم المرحلة الثالثة ألا وهي مرحلة التوزيع، التي تظهر بعد انتهاء عملية التصنيع، بتخزين المنتجات النهائية المعدة للتوزيع. وإن الحديث عن مخزون هذه المنتجات فيما بعد يقود إلى الحديث عن دراسة قنوات التوزيع.²

3- إدارة نظام التخزين

لم يعد نظام التخزين المغلق صالحاً لعمل المؤسسة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى انتهاج نظام التخزين المفتوح الذي يتبادل معلومات ومواد وطاقة مع بيئته الخارجية، لغرض التأقلم معها بما في ذلك التغيرات المرتبطة بالمنافسين والعملاء والموردين.³ حيث أن توافر المعلومات الضرورية لتسيير التدفقات المادية في المؤسسة قد يسمح بتخفيض حجم المخزون مع تفادي الانقطاعات، رغم أن المخزون الصفري يتعارض مع الانقطاع الصفري، لما يحمله مفهوم المخزون الصفري من مخاطر على توقف عملية التشغيل لأي ظرف طارئ.⁴

¹- Sohier, Op. Cit., P. 68.

²- Ibid., P P. 68-69.

³- الصيرفي، المرجع السابق، ص. 160.

⁴- Sohier, Op. Cit., P. 73.

ويحتاج تخفيض حجم المخزون إلى تسيير صارم، لأن المعرفة الدقيقة لاحتياجات المؤسسة من جميع أنواع المخزون غير متاحة. ويتألف هذا المخزون من مجموع البضائع، مواد التموين، الفضلات، المنتجات نصف المصنعة، المنتجات النهائية، المنتجات قيد الإنجاز والأغلفة التجارية. ولا بد من توافر الكميات الدنيا من مخزون هذه المواد، والتي تضمن أمثلة الإنتاج والتوزيع.¹ وإن الرقابة على المخزون تتطلب تحديد مستوياته، للمحافظة على المستوى الأمثل للاستثمار في المخزون؛ فالزيادة في مستويات المخزون تعني زيادة تكاليف الاحتفاظ به، وانخفاضها يؤدي إلى زيادة التكاليف المحتملة لتعطيل الإنتاج أو فقدان أوامر البيع في السوق.²

وضمن آليات تخفيض تكلفة إدارة المخزون، يُذكر الترميز السلعي الدولي Bar-Code³ الذي تم اعتماده منذ سنة 1970، إذ تم تشكيل لجنة من المنتجين والموزعين الأمريكيين لتقوم باختيار رمز سلعي دولي لجميع السلع. فعند خروج السلعة من مخازن المؤسسة يتم تمرير هذا الترميز على مكشاف: Scanner ليقوم بقراءة نوع السلعة وسعرها، ومن ثم يطرح عدد الوحدات المباعة من رصيد المخزون السلعي للمؤسسة.⁴ والشكل رقم 14 يوضح عينة للترميز السلعي الأمريكي والأوروبي.

¹- Ibid., P. 67.

²- باعتبار أن المخزون الصفري يتعارض مع الانقطاع الصفري، فإن إدارة التدفقات المادية في المؤسسة تحتاج إلى توافر المعلومات الضرورية التي تسمح بتدنية المخزون مع تفادي الانقطاعات؛ وذلك لأن المؤسسة تتحمل إلى جانب تكاليف التدفقات المادية، تكاليف حيازة المخزون بما فيها تكاليف إدارته والنتائج المالية المترتبة عن تجميد رؤوس الأموال، أو تكاليف الانقطاع المتمثلة في نتائج غياب المخزون وقت الحاجة إليه من خسارة في رقم الأعمال وعقوبات عن الأخير وتكاليف الإمداد المستعجل وأكثر من ذلك توقف سلاسل الإنتاج؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Ibid., P P. 73-76.

³- تعود طريقة عمل Bar Code إلى قاعدة عمل موريس التي كانت تستخدم لأغراض إرسال البرقيات أو لأغراض الاتصالات. إذ كانت تعتمد على حواجز عريضة ومسافات محددة لخلق نموذج معين من الإشارة والذي يفسر حرفاً أو رقماً. وبالمثل فإن الترميز السلعي يظهر في شكل جملة من الخطوط العريضة والرفيعة حيث تترك مسافة بينها، وعلى سبيل المثال فإن الرقم 3 حسب قاعدة موريس الدولية يمثل بثلاث نقاط وخطين - -... ويمثل حسب قواعد الحواجز كما يلي ||||؛ لمزيد من المعلومات انظر: أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 310.

⁴- المرجع نفسه، ص ص. 307-308.

الشكل رقم 14 الترميز السلعي الأوربي والأمريكي

الترميز السلعي الأوربي

 رقم البلد، حيث أن الرقم 3 يمثل فرنسا، الرقم 4 يمثل ألمانيا،
 الرقم 5 يمثل إنجلترا، إلى غير ذلك.
 المصدر: أحمد شاکر العسكري وخیل إبراهيم الکنعانی،
 التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004)،
 ص ص. 309-310.

الترميز السلعي الأمريكي

 طبيعة المنتج، من حيث كونه منتج غذائي أو دواء أو ما إلى ذلك.
 مواصفات المنتج علامة المنتج أو المؤسسة Procter & Gamble
 المصدر: أحمد شاکر العسكري وخیل إبراهيم الکنعانی،
 التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004)،
 ص. 316.

4- التخزين الافتراضي Warehousing Virtual

يعتبر التخزين الافتراضي نظاماً كونياً يسمح باستمرارية وديناميكية وظائف الإمداد التي تؤدي بكفاءة عبر مراكز التوزيع العالمية وذات المواقع الجيدة. وأساس هذه الفكرة هو اعتبار مراكز التوزيع المختلفة بمثابة شبكة توزيع، مما يعني عدم أهمية مكان التخزين. وينبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات التي تدور بسرعة حول العالم، في ظل التحسن الملحوظ في دقة قواعد البيانات حالياً، مما سمح بسلاسة تدفق البيانات ووضوح الرؤية حول ما يطلبه العميل أولاً بأول؛ إضافة إلى التحكم الكامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات المتاحة لكل الشركات التي تستطيع النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.¹

وقد سمح هذا النظام بتعزيز الميزة التنافسية للشركات الكبرى في الأسواق العالمية، من خلال مساهمته في تخفيض المخزون وتقليل تكاليف النقل وزمن العملية الإمدادية وتحسين خدمة العميل. ويلتزم هذا النظام بالشركات التي تريد تسليم طلبات صغيرة في وقت قصير، والتي تعمل في أسواق غالية الأثمان وذات

التكنولوجيا الراقية لكونها تحتاج إلى تقلبات كافية لمواجهة الطلبات الصغيرة، مما يدفع بموردي خدمات الإمداد وكبار الشاحنين إلى تبني هذا النظام.¹

رابعاً: وظيفة النقل

يقصد بالنقل اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل. وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة حيث تؤثر بشكل مباشر على سعر المنتج. كما أن تكاليف نقل المواد التي تشتريها المؤسسة وتكاليف تغيير المؤسسة للتعامل من مورد لآخر تؤثر على اتخاذ قرار الشراء.² وإن ترشيد تكاليف النقل يساعد على تحقيق المعادلة الصعبة التي تجمع بين سرعة التسليم وتخفيض تكلفة النقل؛ وذلك لا يتم إلا من خلال الاختيار السليم لوسيلة النقل، والتفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، والجدولة بين خيار امتلاك وسائل النقل أو استئجارها.³ ويمثل الجدول رقم 3 معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة.

الجدول رقم 3
معايير المفاضلة بين وسائل النقل

وسائل النقل	أسس المقارنة				
	السرعة	التكلفة	الاعتمادية(القدرة على الانتظام في الإمداد)	التوافر(القدرة على تغطية السوق)	الإمكانيات(القدرة على توفير ظروف نقل ملائمة)
النقل الجوي	1	1	4	2	4
الشاحنات	2	2	2	1	3
السكك الحديدية	3	3	3	3	2
النقل المائي	4	4	5	4	1
الأنابيب	5	5	1	5	5

المصدر: أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 147.

5 ويمثل الرقم 1 في الجدول أعلاه، أقصى قيمة لمستوى الخدمة، والرقم 5 يمثل أدنى قيمة. وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة. وقد تقدم مؤسسات النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها حالة وجود ظروف طارئة؛ أو إمكانية تفريغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها

¹- المرجع نفسه. ص. 3.

²- الصيرفي، المرجع السابق، ص. 229.

³- العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص. 125.

أو إجراء بعض العمليات الصناعية عليها وتغليفها ثم إعادة شحنها. كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع السلع في الحاويات.¹

ومن مهام وظيفة النقل أنها تعمل على خلق المنفعة المكانية؛ كما أن تحريك المنتجات من الأسواق التي يكون فيها سعر المنتج منخفضا إلى تلك التي يكون فيها السعر مرتفعا لوجود نقص في المعروض من المنتج هناك، إنما قد يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.²

وتجعل المسافات من مواعيد التسليم مهمة وتكاليف النقل جد مرتفعة؛ بالرغم من أن التكنولوجيات والتنظيمات الحديثة كان لها انعكاساتها الواضحة على تخفيض تكلفة النقل نسبيا. إذ سمحت الأقمار الصناعية بانتقال المعلومات الحديثة وبأقل التكاليف حول عروض النقل المتاحة للمؤسسة، حتى لم يعد للمسافة أي مدلول في تكلفة انتقال تلك المعلومات.¹ ومن الملاحظ تزايد أهمية النقل البري عبر الطرقات بشكل كبير مقارنة بالنقل المعتمد على السكك الحديدية والنقل المائي؛ والجدول أدناه يؤكد ذلك.

الجدول رقم 4

تطورات تكاليف النقل في بعض الدول الأوروبية ما بين سنة 1970-1997
وحدة القياس: أجرة نقل بليون طن على مسافة كيلو متر واحد

المرحلة الزمنية	1970	1980	1990	1997
البحر	طرق النقل:			
	النقل عبر الطرقات	12,4285	17,6904	22,8536
	النقل عبر السكك الحديدية	3,7051	3,3852	3,4153
	النقل المائي داخل البلد	30,7664	33,5244	37,9168
	إجمالي التكاليف	46,9	54,6	61,6
البحر	طرق النقل:			
	النقل عبر الطرقات	77,9335	124,3524	169,9434
	النقل عبر السكك الحديدية	70,4361	63,7336	61,5115
	النقل المائي داخل البلد	48,7331	51,514	54,9312
	إجمالي التكاليف	197,3	239,6	286,1
البحر	طرق النقل:			
	النقل عبر الطرقات	66,2632	97,9927	114,857
	النقل عبر السكك الحديدية	67,5826	66,4387	51,5295
	النقل المائي داخل البلد	12,7542	10,8686	7,1135

¹ - المرجع نفسه، ص ص. 151-152.

² - المرجع نفسه، ص. 124.

¹ - Warren J. Keegan et Jean-Marc De Leersnyder, **Marketing Sans Frontières**, Traduction et Contribution A L'Adaptation : Xavier Roux, Conseiller d'Édition : Jean-Pierre Detric (Paris : Inter Edition, 1994), P. 121.

222	173,5	175,3	146,6	إجمالي التكاليف
-----	-------	-------	-------	-----------------

Source : Evolution de Transport, 1970-1998, Conférence Européenne Des Ministres Des Transport CEMT.

[http://fred.vlaanderen.be/reksen/2339.htm\(en 1922. htm en 2433. Htm\).](http://fred.vlaanderen.be/reksen/2339.htm(en 1922. htm en 2433. Htm).)

يوضح الجدول أعلاه أنه بعدما كانت تكاليف النقل عبر الطرقات تمثل 26,5% من مجموع تكاليف النقل في هولندا سنة 1970، أصبحت تمثل 40,7% من مجموع التكاليف في سنة 1997. بينما انتقلت هذه النسبة من 39,5% إلى 64,6% في ألمانيا؛ ومن 42,2% إلى 72,6% في فرنسا. وهذا ما يؤكد تزايد أهمية هذا النوع من النقل ضمن الخيارات المتاحة للمؤسسة.

المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد، سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها. ويمكن حصرها في وظيفة التنبؤ بالطلب كمدخل لتخطيط هذه الأنشطة، ووظيفة الشراء التي تمثل أساس مدخلات نظام الإمداد، ووظيفة المناولة التي تعتبر محور أداء نشاط التخزين، ووظيفة التعبئة والتغليف التي تلي عملية الإنتاج وتعمل على رفع قيمة المنتج.

أولاً: التنبؤ بالطلب

تعتمد معظم القرارات في المؤسسة على عملية التنبؤ، وأهمها التنبؤ باتجاه الطلب على منتجات المؤسسة في السوق. إذ تحاول عملية التنبؤ تقليص خطأ التنبؤ قدر الإمكان.¹

ويتم التنبؤ بالطلب بناءً على ما حدث في الماضي في مختلف المناطق البيعية ومختلف الأسواق. ثم يتم تعديل هذه التقديرات حسب التغيرات المستقبلية المتوقعة والتي قد تشمل برامج التسويق، الظروف الاقتصادية وظروف المنافسة. وإن أساس دورة المشتريات-الإنتاج-المبيعات، هو التنبؤ بالطلب، الذي يعتبر حجر الزاوية للجدول الإنتاجية التي تمثل بدورها حجر الزاوية لجدول المشتريات. وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى ضرورة نقل المعلومات من إدارة المبيعات إلى إدارة الإنتاج إلى إدارة المشتريات، مع ضرورة وجود تغذية عكسية للمعلومات.²

ثانياً: وظيفة الشراء

¹- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين والتوزيع (الإسكندرية: دار الفكر

الجامعي، 2008)، ص. 79.

²- الشرقاوي، المرجع السابق، ص ص. 231-232.

تعتمد المؤسسات الإنتاجية في تنفيذ عملياتها على ما يعرف باسم The Five M's المتمثلة في الآلات Machines، المواد Materials، الرجال Men، الأموال Money، الإدارة Management. ومن هنا يبدو أن المواد هي شريان الحياة في المؤسسات الإنتاجية.³ كما ذهبت تقديرات الخبراء إلى أن نحو 50% من مشكلات الجودة التي تتعرض لها الشركات سببها ضعف إدارة الشراء.⁴ وإن توجيه الجهود نحو تخفيض تكلفة المواد سيؤدي إلى زيادة الربحية ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، مع دعم صورتها أمام الرأي العام. ولقد وجد بأن التخفيض في تكلفة المواد بمقدار دولار واحد له نفس التأثير حالة رفع المبيعات بمقدار عشرة دولارات.¹

قد تفضل المؤسسة امتلاك مصادر المواد الخام وتصنيع مستلزماتها بدلا من الاعتماد على الموردين في توفيرها، وهذا ما يطلق عليه بسياسة التصنيع الذاتي. في حين تعتمد مؤسسة أخرى على التخصص في منتجات معينة والاعتماد على الموردين في توفير باقي احتياجاتها.² وإن المفاضلة بين الخيارين تعتمد على عدة اعتبارات أهمها ظروف المنافسة القائمة في سوق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من جهة، وإمكانيات المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية من جهة أخرى.³

1- أهمية وظيفة الشراء

من دوافع الاهتمام بوظيفة الشراء النقلة التي حدثت في مجال البحث والتطوير مما أدى إلى تحريك الحاجات الكامنة لدى المشتري وتعدد البدائل المتاحة أمامه. إضافة إلى وجود ندرة متزايدة في الموارد الطبيعية بسبب استنفاد الاحتياطات منها، قد أتاح للموردين قدرة تفاوضية عالية وجعل كل المؤسسات تبحث عن سبل ترشيد استخدام الموارد النادرة مع محاولة إيجاد بدائل لها. وقد ساهمت المنافسة الشديدة في رفع الاهتمام بوظيفة الشراء من أجل المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها؛ مما جعل وظيفة الشراء تبرز كوظيفة مستقلة لها وزنها في كل المؤسسات.⁴

كما أدى التوجه نحو الآلية إلى زيادة كميات الإنتاج وانخفاض تكلفة عنصر العمل نسبة إلى إجمالي تكلفة الإنتاج للوحدة. مما ساهم في ارتفاع الأهمية

³- المرجع نفسه، ص. 86.

⁴- مركز المعلومات، المرجع السابق، ص. 3.

¹- عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص. 12.

²- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص. 115.

³- الشرقاوي، المرجع السابق، ص. 24-26.

⁴- المرجع نفسه.

النسبية لتكلفة عنصر المواد الداخلة في العملية الإنتاجية. إذ أصبحت القيمة المضافة لأي مؤسسة لا تتعدى في المتوسط 50% من قيمة الناتج النهائي، مما يعني أن تكلفة المشتريات لأي مؤسسة تقترب من 50% من قيمة المخرجات أو تفوقها.¹

وقد صارت نسبة المكونات والأجزاء المشتراة من الخارج أكبر بكثير من تلك التي يتم تصنيعها داخليا، ويرجع ذلك إلى التوجه المتزايد نحو مبدأ التخصص. إضافة إلى التعقد المتزايد للمواد الجديدة، الأمر الذي زاد من قناعة المؤسسات بأن تشتري أكثر وتصنع أقل. فحتى الشركات الكبرى والعالمية لم تعد تستطيع تصنيع احتياجاتها بنفس الكفاءة أو التكلفة أو الجودة التي تستطيع تحقيقها الشركات المتخصصة في صناعة الجزء الواحد؛ ولذا كان من الحكمة لها أن تركز على استغلال قدراتها المميزة وتترك مهمة إنتاج باقي الأجزاء إلى شركات أخرى.²

يبدو أن أهمية وظيفة الشراء تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، إذ ترتبط بسياسة كل مؤسسة من حيث اعتمادها على التصنيع الذاتي لاحتياجاتها أم أنها تلجأ إلى الشراء من الخارج. كما أن أهمية هذه الوظيفة قد ترتفع بارتفاع معدل تكلفة المشتريات نسبة إلى تكلفة المبيعات، فالمؤسسة التي تمثل تكلفة مشترياتها 75% من تكلفة مبيعاتها لا بد وأن تهتم بوظيفة الشراء أكثر من تلك المؤسسة التي تمثل مشترياتها 25% من تكلفة مبيعاتها. والواقع أن نسبة تكلفة المشتريات إلى تكلفة المبيعات قد ترتفع بارتفاع حجم المشتريات أو بارتفاع سعر الوحدة الواحدة.³

2- أهداف وظيفة الشراء

تهدف وظيفة الشراء إلى دعم عمليات المؤسسة وضمان التدفق المستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات التي قد تحدث في العمليات الإنتاجية عند نفاد المخزون، مع الحفاظ على وجود حد أدنى منه؛ والشراء بحكمة في ظل التنافسية. وهذا ما يتطلب الدراسة والبحث والتطوير للحصول على أفضل مزيج من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والتوقيت المناسب والمصدر المناسب وبالكمية المناسبة. كما تبحث هذه الوظيفة عن التنسيق بين مختلف الوظائف الأخرى من خلال فهم احتياجات كل وظيفة ثم ترجمتها إلى المورد. وفي ظل

¹ - سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية: الصناعية والخدمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص ص. 11-12.

² - C. Prahalad, "Core Competence Revisited", *Entreprise* (October 1993), P. 20.

³ - الشرقاوي، المرجع السابق، ص. 108.

التنافسية يتم رصد ومتابعة حركة قوى العرض والطلب في السوق وما تمنحه من كميات اقتصادية وأسعار تنافسية، مع تنمية مصادر توريد بديلة وعلاقات طيبة مع الموردين لتوفير المعلومات والخدمات اللازمة للمؤسسة.¹ والواقع أن من أهم انشغالات وظيفة الشراء، ضمان الحفاظ على الحد الأدنى من المخزون؛² إضافة إلى الحصول على المواد وفقاً لمستوى الجودة المناسب، والذي يعني ضرورة الموازنة بين مستوى الجودة والحاجة التي تريد المؤسسة إشباعها والتكلفة التي ستتحملها.³

3- أدوار وظيفة الشراء

تؤدي وظيفة الشراء جملة من الأدوار تبدأ بتوقع الحاجة للشراء عن طريق دراسة معدلات السحب والاستهلاك من المخزون. وخلال الفترة ما بين التوقع وظهور الحاجة الفعلية، يلجأ مسؤول الشراء إلى البحث عن مصادر توريد بديلة تمكنه من تحسين تكلفة الشراء، أو البحث عن مواد بديلة. وبعد توقع الحاجات تأتي مرحلة الوصف الدقيق لها، وأي خطأ في توصيف الحاجة يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، تتمثل في تكلفة إصدار أمر التوريد وشحن البضاعة ونقلها ثم اكتشاف الخطأ.⁴

ثم تأتي مرحلة اختيار مصدر التوريد فيما يتعلق بالأجزاء التي ليس لها علامة مميزة واحدة. ويكون اختيار مصدر التوريد أكثر تعقيداً حالة الأجزاء المشتراة بصفة غير دورية والتي ليس لها مصادر توريد معتمدة من قبل، لكون الحاجة إليها تأتي بصورة مفاجئة. ويحتاج اختيار مصدر التوريد إلى جمع المعلومات عن أسعار وشروط التوريد ضمن قائمة الموردين التي تم اقتراحها. ويتم ذلك من خلال مراجعة السجلات والكتالوجات التي يقدمها منتجوا الأجزاء. وقد يتحدد السعر عن طريق التفاوض في حالة الأجزاء ذات المواصفات التي يحددها المشتري، إذ لا توجد منافسة بين مصادر التوريد حول السعر. كما قد

¹ - المرجع نفسه، ص ص. 207-208.

² - ضرورة تحقيق التوازن بين مخاطر توقف العمليات وتكلفة الشراء بوفورات كبيرة، مع ضرورة التنسيق بين الاحتياجات الفورية والاحتياجات طويلة الأجل لتفادي ازدواج المشتريات وذلك لا يتم إلا بالحفاظ على علاقات ودية مع باقي الوظائف؛ لمزيد من المعلومات انظر: المصري، المرجع السابق، ص ص.

³ - الحاجة إلى الموازنة بين الجودة ومطابقتها للحاجة والتكلفة النهائية لهذه المشتريات، حيث تتمثل التكلفة النهائية في التكلفة المبدئية مطروحة منها قيمة الخدمات التي يقدمها المورد للمؤسسة، وكل ذلك من أجل دعم المركز التنافسي للمؤسسة والذي بدوره يحتاج إلى دراسة سياسات المنافسين المتبعة في الشراء لانتهاج أفضلها؛ لمزيد من المعلومات انظر: المرجع نفسه، ص ص. 14-16.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص. 16-17.

يتم تحصيل المعلومات من خلال المناقصات المفتوحة، القائمة على المنافسة بين مصادر التوريد.¹

وواقع أن عملية اختيار المورد تخضع إلى جملة من المعايير المعقدة، التي يمكن ترتيبها حسب مبدأ الأولويات بدءاً بوقت الإرسال، التغير في وقت الإرسال، وقت الاستلام، التغير في وقت الاستلام، الاتصال، القدرة على الإرسال، أخطاء المورد أثناء الشحن، تماسك المنتج، الصيانة، الجودة، السعر، الخبرة، شروط التعاقد، خدمات ما بعد البيع وسرية البيانات.²

أما عن عملية التقييم لمصادر التوريد، فتتم وفقاً لقياس أداء كل مورد على حداً، باستخدام جملة من المعايير القياسية أهمها السعر، الوفرة، الرقابة، سلاسة تدفق المواد وظروف التسليم. ويتم تقييم السعر على أساس سعر الوحدة الذي يعرضه المورد مقارنة بسعر السوق وسعر المنافسين؛ أما الوفرة فتعني مدى توافر الصنف لدى المورد، وإمكانيات المورد فيما يتعلق بالقدرة على منح خصوم على الكميات الكبيرة؛ وتقاس الرقابة بإمكانية المورد لتتبع الشحنة منذ لحظة إرسالها إلى حين وصولها للعميل؛ ويقصد بسلاسة تدفق المواد تدني معدل العوائق التي قد تحول دون تدفق المواد ووصولها للعميل؛ ويشترط في ظروف التسليم أن تصل المواد بدون أضرار وفي الوقت المناسب.³

وبعد اختيار مصدر التوريد المناسب، يتم الاتفاق على شكل العقد. وإن من أهم عقود التوريد الممكن اعتمادها: عقد الشراء المسترجع؛ الذي يسمح للمؤسسة باسترجاع ما يتبقى لها من المواد أو الأصناف. عقد الشراكة في الإيراد؛ الذي يتيح للمورد مقاسمة المؤسسة في الأرباح. عقد الكميات؛ ويسمح هذا الأخير للمؤسسة بتعديل الكميات المطلوبة وفقاً للحاجة.⁴

ويتم إصدار أمر التوريد عن طريق مسؤول الشراء، مع ضرورة متابعته للتأكد من وصوله ومعرفة ما إذا كان المورد مهتماً بذلك الأمر أم لا؛ في ظل الموازنة بين المخاطر المترتبة عن تأخير استلام البضاعة أو عدم استلامها، وتكلفة المتابعة لتقرير إجراء المتابعة من عدمه.⁵ ويضاف إلى المهام السابقة، القيام بمراجعة الفواتير المستلمة من مصدر التوريد للتأكد من مدى مطابقتها لشروط أمر التوريد من حيث السعر والجودة والكمية وشروط التسليم. مع الاحتفاظ بالسجلات والملفات المرتبطة بعملية الشراء لسهولة استرجاعها في

¹ - المرجع نفسه. ص ص. 18-20.

² - السقطي، المرجع السابق.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - المرجع نفسه.

⁵ - المصري، المرجع السابق، ص ص. 20-21.

عملية التخطيط مستقبلا. إضافة إلى تنمية علاقات جيدة مع الموردين والحفاظ عليها والبحث والتطوير لمجالات ونظم الشراء المعلوماتية.¹

ثالثا: وظيفة المناولة

إن مركز وظيفة التخزين هو الحركة من استلام وتخزين وشحن، وكل هذا يتم من خلال نشاط المناولة. وتحتم اعتبارات الكفاءة تخفيض حجم هذا النشاط إلى أقل حد ممكن مع الحفاظ على مستوى الخدمة المطلوب.²

وتشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع المادي أو إدارة المواد أو إدارة حركة المخزون الداخلية. ويوجد نوعين من المناولة: المناولة الميكانيكية التي تستخدم جهود العمالة المدربة مع بعض المعدات البسيطة؛ والمناولة الآلية التي تعتمد على الآلات الرأسالية وتخفيض حجم العمالة إلى الحد الأدنى.³

وتقتضي كفاءة عملية المناولة وترشيد التكلفة المصاحبة لها، مراعاة بعض الاعتبارات في اختيار معدات المناولة، التي من أهمها طبيعة المنتج أو المواد، الخصائص المادية للمبنى أو المخزن، مقدار المواد أو المنتجات التي يتم مناولتها، احتياجات المساحة لمعدات المناولة.⁴ ويحتاج الأداء الجيد لهذه الوظيفة إلى توحيد الحمولات بتقليص عدد مرات المناولة، وتفاذي الطرق المكلفة.⁵ مع الحاجة لترتيب مراكز الإنتاج بما يسمح بتحريك المواد في أقل وقت ممكن، واستخدام التخزين العمودي للحد من الإسراف في استخدام المساحة.⁶

وتهدف الإدارة الجيدة لهذه الوظيفة إلى خفض التكلفة الوحشية للمناولة، مع تخفيض وقت تحريك المادة لتقليص وقت دورة الإنتاج. إضافة إلى تخفيض معدل التلف أو الكسر في المنتجات أثناء عملية المناولة، مع الاستخدام الأمثل للمساحة التخزينية. كما قد تساهم هذه الوظيفة في رفع مستوى الإنتاج وجودته نسبيا.¹

ويمكن تقييم أداء أنشطة المناولة في الأجل الطويل من خلال تحديد الإنتاجية التقديرية، التي تحسب على أساس عدد الأطنان التي يتم مناولتها لمدة ساعة عمل دون انقطاع. ومن ثم يمكن حساب الإنتاجية الفعلية، عن طريق

¹- المرجع نفسه. ص ص. 23-25.

²- هلال، المرجع السابق، ص. 239.

³- صابر، المرجع السابق، ص. 297.

⁴- Ballou, Op. Cit., P P. 13-14.

⁵- العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص. 219.

⁶- المرجع نفسه، ص. 224.

¹- الصيرفي، المرجع السابق، ص ص. 179-180.

الإنتاجية التقديرية مطروحا منها الوقت الضائع بسبب التوقف الذي قد تتعرض له عملية المناولة؛ وتحسب المدخلات على أساس كثافة العمل التي تعني الجهد الإجمالي المبذول أثناء نوبات العمل وساعات العمل الإضافي.²

رابعاً: التعبئة والتغليف

يرى Freidman أنه بينما يركز التسويق على النواحي الترويجية للتغليف، ويركز إنتاج الغلاف أو شراؤه على النواحي الحمائية؛ فإن التوزيع المادي يحقق النظرة الشاملة للتغليف ويتابع تطوراتها في مجال التصميم والحجم وملاءمته لوسيلة النقل.³ ومن هنا تظهر أهمية وظيفة التعبئة والتغليف ومكانتها لدى الوظائف الأخرى، التي لا يمكنها أن تقوم من دون عملية التغليف.

المبحث الثالث: واقع ميزة الإمداد

إن التميز في مجال الإمداد يعتبر موضوعاً متشعباً للغاية؛ ويحتاج تطبيق هذا المفهوم إلى فهم دقيق لنظام الإمداد وآلياته والتغذية العكسية له. إضافة إلى ضرورة معرفة مناهج تطبيق وظائف الإمداد والاستراتيجيات الممكنة إتباعها. فضلاً عن مجال الخدمات الإمدادية التي تتيح للمؤسسة مجالا واسعا للتميز.

المطلب الأول: نظام الإمداد

إن البحث في نظام الإمداد، يفرض على الباحثة الإشارة إلى أهمية قطاع الإمداد والملاح العالمية له وتحديد أهداف هذا النظام؛ ثم الانتقال إلى البحث في آليات عمله والمفاهيم الحديثة التي يتضمنها؛ ومدى أهمية وظيفة التغذية العكسية له في إطار البحث عن تحقيق ميزة تنافسية إمدادية.

أولاً: أهمية نظام الإمداد وأهدافه

تظهر أهمية الإمداد من خلال اتساع السوق العالمية لهذا القطاع. وطبقاً للتقرير الصادر عن Working Group On Logistics، فقد قدر السوق الإجمالي العالمي للإمداد بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنوياً، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي يتراوح في المتوسط ما بين 3 إلى 10%. وتشكل الولايات المتحدة وأوروبا الحصة الأكبر في السوق العالمية، إذ تملك أكبر أسواق خدمات الإمداد وأكثرها نضجاً. ويبرز في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة لاعبين رئيسيين في قطاع

² - المرجع نفسه، ص. 219.

³ - W. Freidman, The Role Of Packaging In Physical Distribution and Transportation Management (February 1986), P. 38.

خدمات الإمداد هم: DHL، UPS، Fedex؛ وتستحوذ الشركات الثلاثة مجتمعة على نسبة 75% من حصة السوق الأمريكي في البريد السريع.¹ كما تقدر بعض المصادر أن إجمالي تكاليف أنشطة الإمداد قد بلغت حوالي 15-20% من تكلفة إنتاج السلع الصناعية؛ وأن 75% من شركات التصنيع والتوريد صارت تستخدم وتدرس بجدية مسألة اعتماد مصادر متخصصة لتقديم خدمات الإمداد. ومن المرتقب أن تدخل العديد من الشركات هذا المجال باعتباره مجالاً واسعاً من الخبرة والكفاءة، فضلاً عن احتدام المنافسة فيه.² أما عن أهداف الإمداد فيمكن تحديدها من خلال مستويين هما المستوى الإداري والمستوى التشغيلي أو الوظيفي. إذ يهدف الإمداد على المستوى الأول إلى الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء والمعدات وفقاً للالتزامات الخمس المتمثلة في الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب، مصدر التوريد المناسب. وعلى المستوى الثاني فهو يهدف إلى ضمان التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة، تنمية علاقات طيبة مع الموردين.³

ثانياً: أداء نظام الإمداد

يعبر أداء النظام عن درجة استخدام المسؤولين عن النظام لموارده بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافه.¹ وبالرغم من أهمية الكفاءة إلا أن الفاعلية تعد أكثر أهمية وخطورة منها، ويشير كل من Stoner & Freeman إلى أن الأهم من أداء

¹ - تستحوذ شركة Fedex لوحدها على 50% من السوق الأمريكي، كما تعتبر رائدة الصناعة في الولايات المتحدة حيث تستحوذ على نسبة 60% من خدمة تسليم الطرود في السوق الأمريكية؛ أما شركة DHL فقد تمكنت من تعزيز مكانتها التنافسية من خلال استحواذها سنة 2003 على شركة Airborne، وتعتبر شركة DHL من أقوى الشركات مكانة في السوق الأوروبي والآسيوي؛ لمزيد من المعلومات انظر: مركز المعلومات، المرجع السابق، ص. 7.

² - المرجع نفسه.

³ - السقطي، المرجع السابق.

¹ - ويقصد بالكفاءة Efficiency درجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يحقق أقل مستوى للتكلفة من دون التضحية بجودة مخرجات النظام؛ أما الفعالية Effectiveness فهي تعني مدى مواءمة الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ودرجة تحقيق هذا النظام لهذه الأهداف؛ لمزيد من المعلومات انظر:

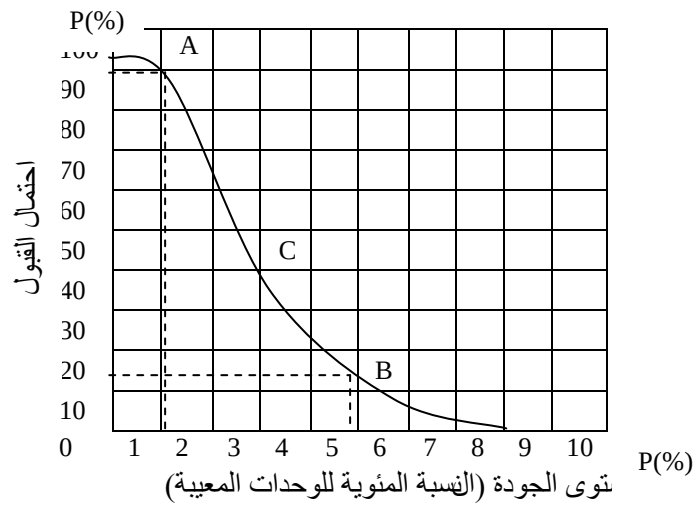
G. Jones, J. George & C. Hill, **Contemporary Management** (New York: Irwin, McGraw-Hill, 2000), P. 6.

الأشياء بالشكل الصحيح هو إيجاد الأشياء الصحيحة لأدائها وتركيز الموارد والمجهودات عليها.²

وتقاس الفعالية بمتوسط نسبة الأخطاء المسموح بها والمقابلة لمستوى الجودة المقبول. ويقصد بهذا الأخير ذلك المستوى من الجودة الذي يحدده العميل ويرضى به، إن لم يتعدى هذا المستوى القيمة المتوسطة لنسبة الأخطاء أو الوحدات المعيبة المسموح بها، ضمن ما يعرضه المورد.³ ويمثل الشكل أدناه منحنى الفعالية.

الشكل رقم 15

الشكل العام لمنحنى الفعالية



Source : Jean Bénassy, **La Gestion de Production**, 2^{ème} Edition (Paris : Hermès, 1990), P. 185.

ويبدو من الشكل أعلاه أن احتمال القبول لمستوى الجودة، يكون مرتفعا حالة انخفاض نسبة الوحدات المعيبة؛ ويتناقص بزيادتها. مما يعني أنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين. كما يلاحظ بأن احتمال القبول ينخفض في بداية المنحنى بمعدل متناقص تبعا لزيادة نسبة الوحدات المعيبة من المنتج؛ وبعد النقطة A يصبح هذا المعدل متزايدا إلى أن يصل إلى أقصى حد له عند النقطة B؛ وبعد هذه القيمة فإن احتمال القبول يكاد ينعدم نظرا لارتفاع نسبة الوحدات المعيبة ضمن العرض المقدم للعميل.

وإن تحديد مستوى الأداء الأمثل لنظام الإمداد لا بد وأن يأخذ في الاعتبار كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكلفة. ويمكن قياس مستوى الأداء ضمن ثلاثة معايير هي مدى قدرة النظام على توفير احتياجات المؤسسة من المواد

²- J. Stoner & R. Freeman, **Management** (New Jersey : Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, 1991), P. 9.

³- Jean Bénassy, **La Gestion de Production**, 2^{ème} Edition (Paris : Hermès, 1990), P. 184.

ومستلزمات التشغيل، مدى قدرته على تلبية طلبات العملاء بالدقة والسرعة المطلوبة، مع ضرورة تقييم مدى قدرته على تقليل معدلات الخطأ في جميع الأنشطة التي يؤديها.¹

وضمن البحث عن مستوى الأداء الأمثل، فإنه يمكن تعظيم القيمة الإجمالية المتولدة عن نظام الإمداد؛ من خلال تعظيم الفرق بين القيمة النهائية للمنتج من وجهة نظر العميل والمجهود المبذول من قبل سلسلة الإمداد في إطار تلبية متطلبات العميل.² ويمكن صياغة ذلك من خلال العلاقة:

$$GVG=FPV-SCP$$

وإن الجديد في إدارة نظام الإمداد هو مفهوم التنسيق بين هذه الأنشطة المتكاملة، بعدما كانت تدار بشكل منفصل. مع عدم انتهاء مهمة هذه الإدارة عند التسليم النهائي للمنتج، بل إنها تذهب لأبعد من ذلك إذ تأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية والمتابعة التي تتم بعد البيع.³

1- مفهوم التكامل

يقصد بالتكامل أداء المؤسسة الواحدة لعدة وظائف وعمليات تتعلق بأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج، أو هو السيطرة على الخطوات التي تبدأ من إنتاج المواد الخام إلى حين وضع السلعة النهائية في يد المستهلك النهائي. وهذا التكامل نادر الوجود إذ يحدث فقط في شركات البترول الكبرى التي تقوم بإنتاج البترول الخام وتكريره ونقله وإمداد خطوط الأنابيب به وإقامة الخزانات لتقوم ببيع إنتاجها إلى المستهلك النهائي عبر محطات التوزيع التي تملكها.¹

وقد يكون التكامل أفقياً، والذي يعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى في نفس المستوى من سلسلة الإمداد لغرض تحقيق الوفورات الاقتصادية؛ أما عن التكامل الرأسي، فيعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى تعمل في مستوى آخر من مستويات سلسلة الإمداد، وذلك لتعزيز الرقابة على جميع الوظائف.²

ومن مزايا التكامل أنه يعمل على تخفيض التكاليف باختزال بعض العمليات، تخفيض الخطر بضمان مصدر التموين لكل قسم عدا القسم الأول، مع ضمان وجود منفذ لتصريف إنتاج كل قسم عدا القسم الأخير في السلسلة. كما

¹ - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008)، ص. 47.

² - Patricia Guarnieri & Regina Negri Pagani, "Productive Agglomerations Of Suppliers In The Automotive Industry: A Way to Maximize Competitiveness In Supply Chain Management", **Journal Of Technology Management & Innovation**, Volume 1, Issue 3 (2006), P. 41.

³ - بالو، المرجع السابق، ص ص. 25-27.

¹ - العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص ص. 53-54.

² - المرجع نفسه، ص ص. 57-58.

يسمح التكامل بتخفيض نفقات التخزين نظرا لانخفاض عدد العملاء، وتخفيض تكاليف التدريج والتفتيش الذي لا بد منه عند كل عملية شراء أو بيع حيث تكتفي المؤسسة هنا بإجراء التفتيش في القسم الأول والأخير فقط. إضافة إلى تخفيض نفقات التعبئة لكون حركة السلع تتم في نطاق محدود؛ مع تقليص تكاليف النقل والنفقات الأخرى التي تتعلق بالمحاسبة والتمويل، إذ أنه في حالة التكامل تنخفض عدد مرات التسجيل والتقيد، مع انخفاض مقدار الحاجة إلى السيولة. كما يمكن الإشارة إلى أن الرقابة الكاملة على الجودة تتم من خلال عمليات التكامل.³

أما عن عيوب التكامل فتتمثل في صعوبة إدارة العمليات المختلفة وضرورة التنسيق، مع انعدام المرونة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة للمؤسسات الكبرى. كما قد تضيع على هذه المؤسسات فرص الاستفادة من انخفاض الأسعار أثناء فترة الكساد، إلا أنه في حالة ارتفاع الأسعار فهي لا تتضرر من ذلك. وقد يصعب على المؤسسة انتهاج سياسة التنويع في منتجاتها مع سياسة التكامل.⁴ كما يعاب على إدارة الإمداد التي تعمل تحت نموذج التكامل التقليدي من دون اعتماد التنسيق، بأنها تشبه محاولة تجميع قطع الـPuzzle ذات الشكل المعقد بدون وجود صورة لهذا الشكل أمام القائم بالتجميع.⁵

2- مفهوم التنسيق

ويقصد بالتنسيق أن إنتاج القسم الأول داخل المؤسسة يكفي لتموين القسم الثاني، وأن القسم الثاني يمكنه استيعاب كل إنتاج القسم الأول. ولهذا فإن المؤسسات الكبرى لا يمكنها الاستفادة من مزايا التكامل من دون وجود تنسيق.¹ ويعتبر التنسيق من أهم آليات تخفيض تكاليف تشغيل النظام.

ثالثا: التغذية العكسية لنظام الإمداد

من السهل التفكير في إدارة أنشطة الإمداد كإدارة تدفق المنتجات من نقاط الحصول عليها إلى العملاء، إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من الشركات ولا يمكن إغفالها. فدورة المنتج من وجهة نظر سلسلة الإمداد، لا تنتهي بتوصيله إلى العميل، فقد يتم إرجاع بعض المنتجات إلى مصدر توريدها

³ - المرجع نفسه، ص ص. 54-55.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص. 56-57.

⁵ - السقطي، المرجع السابق.

¹ - العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص. 54.

في حالة تلفها لغرض تصليحها أو استبدالها، وقد تتطلب قناة الإمداد العكسية تصميمًا منفصلاً.²

فالإمداد العكسي يضيف بعداً آخر لهذا النظام، من خلال اهتمامه بالمناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من العميل إلى المورد؛ إذ يتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات والصناديق ووسائل التعبئة. وتكمن أهمية هذا النشاط في كون نسبة المردودات قد قدرت في المتوسط بحوالي 5-10% من إجمالي المبيعات في الشركات العالمية، وقد ترتفع هذه النسبة إلى حوالي 35% في حالات البيع بالكتالوج. وقد بلغت قيمة مردودات أكبر مئة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة سنة 1997، حوالي 34 مليون دولار. كما يطلق على أنشطة الإمداد العكسي اسم أنشطة الإمداد ذات المسؤولية البيئية لكونها تسمح بإعادة تصنيع المواد غير المستخدمة كالزجاجات والعبوات أو بيعها في سوق الخردة.³

ويظهر دور قناة الإمداد العكسية عندما يشتري العميل آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة، فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها. ومن ثم يصبح لدى التاجر آلة تالفة في المخزن فيرسلها إلى مركز المرتجعات، ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة للتعرف عليها في قواعد بيانات مركز المرتجعات، فتوضح قاعدة البيانات بأن الآلة قد تم إرجاعها، وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها للصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة. وأخيراً تعود الآلة إلى مركز مرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها هي المقصودة، ليقوم بتصليحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في سوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف.¹

المطلب الثاني: مناهج تطبيق وظائف الإمداد والإستراتيجيات المتبعة

بعد التعرف على نظام الإمداد، كان لا بد من معرفة مناهج وأشكال العمل ضمن تنفيذ أنشطة الإمداد بما يسمح بخلق القيمة؛ كما لا بد من تحديد أهم الإستراتيجيات الممكنة إتباعها في تفعيل أداء هذا النظام، وجعله يعمل بما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: أشكال العمل الممكن اعتمادها في تأدية الوظائف الإمدادية

إن القيام بالأعمال الإمدادية قد يتم اعتماداً على سلسلة الإمداد المتكاملة التي تتكون من المؤسسة ومورديها وعملائها، أو من خلال أشكال التحالفات والشراكة

²- بالو، المرجع السابق، ص. 27.

³- المركز المصري لدراسات التصدير والاستيراد، المرجع السابق، ص. 3.

¹- بالو، المرجع السابق، ص. 27.

بين مجموعة من المؤسسات، أو بإسناد المؤسسة لهذه المهام إلى طرف خارجي والذي يعرف بموردي الطرف الثالث.

1- سلسلة الإمداد

إن الميزة التنافسية في بعض أنشطة سلسلة القيمة تخفي العيوب الموجودة في أنشطة أخرى، مما يؤدي إلى مقدار كلي يعبر عن الميزة التنافسية الإجمالية. ويقصد بهذا المفهوم أن سلاسل القيمة المتكاملة تؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية الكلية الإجمالية، كما أن تعدد مصادر الميزة التنافسية واستقلاليتها يقوي الميزة التنافسية. ومن ثم تفككت سلاسل القيمة ولم تعد تقدم مجموع الوظائف في صورة حزمة واحدة، إذ تم إعادة توزيع الوظائف في صورة أنشطة تجارية مستقلة ومنفصلة عن بعضها. وبعدما كان التفوق في بعض حلقات سلسلة القيمة يعوض الأداء المتوسط في جوانبها الأخرى، وهو ما يعرف بمنطق الميزة المتوسطة، فقد اختفى هذا المنطق ولم يعد بإمكان المؤسسة دعم الأداء المنخفض في نشاط واحد من خلال دمجها مع الأنشطة الأخرى التي تتميز فيها، لأنه وفي كل نشاط منفصل قد أصبح يظهر منافسون يركزون على تحقيق الحد الأقصى من الأداء، وهذا ما يفرض حتماً على المؤسسة البحث عن التميز في جميع الأنشطة.¹

ومما سبق يبدو أنه بعدما كانت هياكل العمل التقليدية تتجلى في سلسلة القيمة للمؤسسة، فقد تفككت الميزة التنافسية وصارت تعتمد على سلسلة قيمة الإمداد التي تعتمد على عدة أطراف؛ في شكل تكامل رأسي أو اندماج بين عدة مستويات من العمل، والتي تشمل كلا من المؤسسات العاملة في القطاع ومورديها وعملائها.

وبإمعان النظر في التطورات التي خضعت لها بيئة المؤسسة، يلاحظ أنها مرت بثلاث مراحل: أولها مرحلة الإنتاج ثم البيع، أو بمفهوم آخر بيع ما تم إنتاجه؛ ثم جاءت مرحلة إنتاج ما يمكن بيعه؛ لتتبعها مرحلة إنتاج ما تم بيعه أو تسويقه من قبل. وهذا ما أدى إلى التركيز على التحسين الشامل لمورد مورد المورد إلى غاية زبون زبون الزبون. ومن ثم كان الاهتمام بأول مورد في عملية إنجاز المنتج إلى غاية الزبون النهائي أو المستهلك الأخير، وهو ما يعرف بسلسلة الإمداد المتكاملة والواسعة. والهدف من هذه المقاربة هو العمل ليس فقط

¹ - توماس، المرجع السابق، ص ص. 71-72.

على مستوى حلقات السلسلة ولكن أيضا على مستوى الروابط الموجودة بين هذه الحلقات المختلفة، من أجل تحقيق أمثلية سلسلة الإمداد.²

ويعود السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى مفهوم سلاسل الإمداد، إلى قصر دورة حياة المنتج، تصاعد المنافسة المحلية والدولية، تنامي توقعات العملاء وتزايدها. حيث تسمح سلاسل الإمداد بخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، خفض أزمنة التوريد، خفض مستويات المخزون، تحسين مستوى خدمة الإمداد المقدمة للعميل.³ ويمكن هنا ذكر ما يعرف بشبكات الإمداد التي تشكلها مجموعة من المؤسسات المتصلة والمعتمدة على بعضها البعض، إذ تعمل بالتبادل والتعاون من أجل إدارة سريان المواد والمعلومات من المورد إلى المستهلك النهائي.⁴

وتتكون سلسلة الإمداد من مجموعة مؤسسات تشمل الموردين، موردي الموردين، الزبائن، زبائن الزبائن، والمؤسسة المحورية؛ وتعتبر كل مؤسسة حلقة في السلسلة. إذ لا بد من التنسيق بين حلقات السلسلة من أجل خلق موارد للتمييز وتخفيض التكلفة في الوقت ذاته. وتحاول المؤسسة تخفيض التكاليف في أعلى السلسلة لبناء مورد للميزة من جانب الموردين؛ أما في أسفل السلسلة فهي تحاول تنمية القيمة الظاهرة التي تقدمها لعملائها وبالأخص من خلال الخدمات الشخصية. وإن إمكانية تمييز عرض الإمداد غير محدودة، ولكن المشكلة تكمن فيما إذا كان لذلك التمييز قيمة لدى العميل أم لا، والتي تحددها النسبة سعر/خدمة. وأي تحسينات في الخدمة ما وراء عتبة القبول ليس لها أي قيمة لدى العميل، والتكاليف الإضافية الناتجة عن هذه التحسينات سوف تؤدي إلى تأثيرات سلبية.¹ والشكل رقم 16 يبين كيفية خلق ميزة تنافسية من خلال سلسلة الإمداد في الصناعة الصيدلانية.

² - Alain Courtois, Maurice Pillet et Chantal Martin-Bonnefous, **Gestion de Production**, 4^e Edition, 3^e Tirage (Paris : Edition d'Organisation, 2005), P P. 2-3.

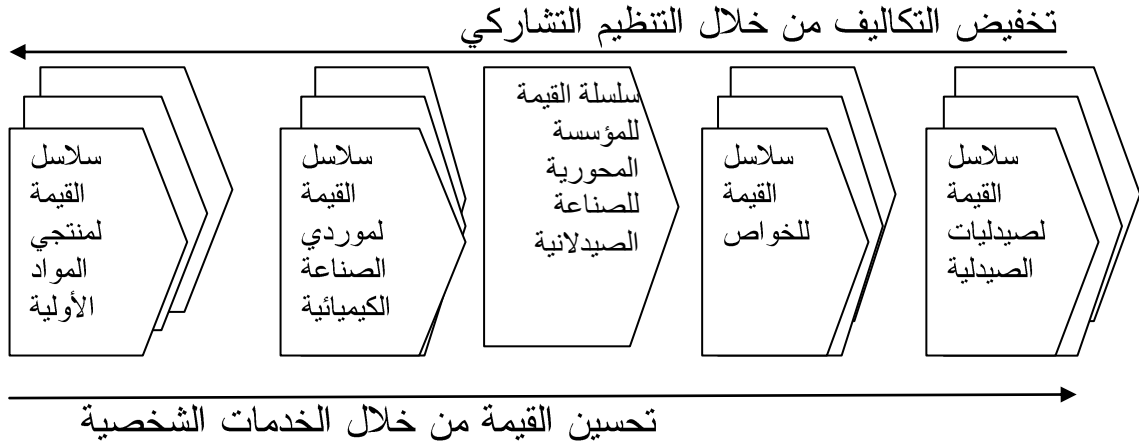
³ - السقطي، المرجع السابق.

⁴ - المرجع نفسه.

¹ - Magakian et Payaud, Op. Cit., P. 140.

الشكل رقم 16

الميزة التنافسية من خلال سلسلة الإمداد



Source : Jean-Louis Magakian et Mariee Audrey Payaud, 100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise, 2^e Edition (Paris : Bréal, 2007), P. 140.

وتقوم سلسلة الإمداد على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفادي ردود الأفعال الانتهازية. فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية. وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها ونحو الأسفل باتجاه عملائها. فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض انتهازية المورد أو العميل، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز. وتلعب هنا المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة، ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها.¹

2- التحالف والشراكة

من الطبيعي لأي شركة قد قامت بضخ كم هائل من الاستثمارات في أنشطة الإمداد، أن تسعى للدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى لتوزيع التكاليف التي رصدتها هذه الشركة. وبالمقابل فإن الشركة التي لا تملك قدرات إدارية متفوقة ولا تكنولوجيا عالية ولا قدرات إمدادية متميزة، فهي تبحث عن الشراكة مع المؤسسات الأقوى منها في مجال الإمداد لتقوية وضعها التنافسي. مما يعني أن

¹ - Ibid., P. 141.

الشراكة أو التحالف قد يعود بالفائدة على الطرفين. ويقوم بناء التحالف الإمدادي على الثقة وتقاسم المعلومات مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى معين من الأداء يفوق مستوى الأداء الذي قد يتحقق على المستوى الفردي. إضافة إلى وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك، ونصوص تحكم الكيفية التي يجري بها إنهاء مثل هذه الشراكة.² وكمثال عن عمليات الشراكة الإمدادية القائمة بين مجموعة من مصنعين، يمكن ذكر الشراكة التي اعتمدها كل من شركة Carrefour³ وشركة Bénédicte⁴ وشركة Nutrimaine⁵ بتشكيل إتحاد في مجال الإمداد لزيادة هذا الأخير قوة ومقدرة على التنافس.⁶

ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء المشاركة الإمدادية، تقليل التكلفة ومتطلبات رأس المال، اعتبار هذه الشراكة مدخلا إلى التكنولوجيا ومهارات الإدارة، السماح بتطوير خدمة العملاء، تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختراق أفضل الأسواق، تقليل المخاطر والغموض وزيادة تدفق المعلومات.¹ وبالرغم من مزايا هذا التحالف، إلا أن الواقع يثبت قلة عدد التحالفات التي قامت بين الشركات نظرا لمخاوف الشريك المستهدف والمتمثلة في فقدان السيطرة على قناة الإمداد، الخوف من الاختفاء من الصورة الإمدادية، التخوف من الإخفاق مع عدم إيجاد سبل للتصرف بما يحوز رضا الشريك في حالة

²- بالو، المرجع السابق، ص. 796.

³- مجموعة Carrefour هي شركة ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 1762256790 أورو؛ مقرها الاجتماعي هو Levallois-Perret؛ وقد استطاعت الشركة أن تحقق تطورا في رقم أعمالها خلال الأربع سنوات الأخيرة، حيث قدرت قيمة رقم أعمالها من سنة 2005 إلى سنة 2008 بـ 73060، 76887، 86967، 82148 ألف أورو على التوالي؛ لمزيد من المعلومات انظر:

<http://www.carrefour.com/cdc/acceuil/>

⁴- لقد حققت شركة Bénédicte سنة 2005 رقم أعمال قدر بحوالي 95 مليون أورو؛ وهو ما يعني تحقيق زيادة بأكثر من 25% خلال الخمس سنوات الأخيرة. وإن حوالي 80% من رقم الأعمال هذا، قد تم تحقيقه في الأسواق الفرنسية عن طريق العلامة Bénédicte الموزعة في محلات السوبر ماركت. ويوضح الجدول أدناه التوقع السوقي للشركة.

الصلصة القارة	حجم الحصة السوقية	قيمة الحصة السوقية	التوقع السوقي
الصلصة القارة	21%	26,5%	المرتبة الثانية
صلصة المايونيز	19%	22,3%	المرتبة الثانية
صلصة الأصناف	42,1%	40,1%	المرتبة الأولى
الصلصة النيئة	34,4%	38,2%	المرتبة الأولى

Source : <http://www.benedicte.com/index.php?id=118>

⁵- Nutrimaine هي شركة إنتاجية فرنسية، تقوم بإنتاج الكاكاو، الشوكولا ومنتجات الحلويات؛ مقرها الاجتماعي هو Faverolles؛ لها رأسمال اجتماعي يقدر بـ 9500000 أورو؛ وفي تاريخ 31-12-2007 استطاعت هذه الشركة أن تحقق رقم أعمال بقيمة 30 مليون أورو؛ لمزيد من المعلومات انظر:

<http://www.societe.com/societe/Nutrimaine-445327083.html>

⁶- Delphine Dion et Isabelle Sueur, **La Distribution** (Paris : Dunod, 2006), P. 34.

¹- بالو، المرجع السابق، ص ص. 792-793.

حدوث مثل هذا الإخفاق، صعوبة تحديد شكل الاقتصاديات المطلوب تحقيقها مقارنة بتكاليف الإمداد الحالية التي يتكبدها الشريك، قيام نظام لعمل التقارير مختلف عن النظام القائم لدى الشريك أو عدم كفايته لتقليل الغموض الناشئ، صعوبة تحديد المزايا المحققة لاقتسامها مع الشريك، صعوبة توافر الثقة للدخول في مثل هذه التحالفات، احتمال تزايد متطلبات أحد الشركاء أو تخطيها لأولويات الآخرين، ندرة أمثلة هذه التحالفات التي قد يُفتدى بها وقلة حالات النجاح مما يؤدي إلى عدم المغامرة بالدخول فيها.² ويمكن القول بأن هذه التحالفات هي عبارة عن عمليات هشة يصعب قيامها وإن وجدت فهي سرعان ما قد تتحل.

3- موردو الطرف الثالث

في السنوات الأخيرة ظهرت شركات إمداد خاصة، تقوم بتقديم خدمات الإمداد المتكاملة، وإدارة عمليات الإمداد للشركة العميلة مقابل السعر المنصوص عليه في التعاقد. ورغم النمو الذي شهدته هذه الشركات الموردة لمثل هذه الخدمات، إلا أن المؤسسات لا تقدم على التعامل معها إلا بعد تفكير طويل، وإن فعلت فهي لا ترصد سوى 20% من الميزانية المخصصة للإمداد لهذه الجهات. والواقع أن البحث عن مصدر خارجي لتوريد بعض أو جميع أنشطة الإمداد إنما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء هذه الأنشطة.³

وتشير الاتجاهات العالمية الحديثة إلى ميل الشركات الكبرى بصورة متزايدة إلى اختيار شركات الإمداد القادرة على تقديم حلول متكاملة لإدارة سلسلة الإمداد؛ والتي تستطيع التنسيق بين تدفق البضائع والمعلومات والأموال. كما أن التوجه نحو البحث المتزايد عن مصادر التوريد القادرة على تقديم عروض تنافسية، قد أدى إلى تنامي الطلب على موردي الطرف الثالث.¹

ثانياً: إستراتيجيات الإمداد

إن تصميم إستراتيجية أداء الوظائف الإمدادية، قد تقوم على مفهوم التكلفة الكلية أو التوزيع المتميز. كما أن إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع يحتم على المؤسسة اعتماد إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.

1- إستراتيجية التكلفة الكلية

نظراً لوجود نوع من التضارب أو التناحر في تكلفة أنشطة الإمداد، فقد كان لا بد من تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة للوصول إلى المستوى الأمثل للتكلفة الكلية لمجموع هذه الأنشطة. إذ أن اختيار خدمة النقل سواءً على أساس التكلفة

² - المرجع نفسه، ص. 797.

³ - المرجع نفسه، ص. 798-799.

¹ - مركز المعلومات، المرجع السابق، ص. 6.

الأقل أو الخدمة الأسرع ربما لا يكون الأفضل، لأن المشكلة الرئيسية في هذه الأنشطة هي عملية إدارة التناقض أو التضارب في التكلفة بطريقة تعتمد على التوازن والتنسيق. فقد يترتب على تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناجمة عن فقدان العملاء، وفي ذات الوقت زيادة تكلفة النقل والتسليم وتشغيل الأوامر. وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية.²

2- إستراتيجية التوزيع المتميز

إن المبدأ الأساسي في خدمات الإمداد يقوم على أنه لا يجب توفير نفس المستوى من الخدمة لكل المنتجات. فإستراتيجية التوزيع الجيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء. كما أن الطلبات كبيرة الحجم يمكن خدمتها بشكل مباشر ومن دون تخزين مع شحن كميات كبيرة لتخفيض تكاليف النقل؛ أما عن الطلبات الصغيرة فيمكن خدمتها من خلال المخازن. وإن المنتجات التي تتميز بالحركة السريعة يجب وضعها في مخازن قريبة من مواقع العملاء؛ أما التي تتحرك بدرجة متوسطة فيتم وضعها في مخازن إقليمية، أما التي تتحرك ببطء فيتم وضعها في نقاط تخزين مركزية. وقد يستخدم التوزيع المتميز حالة حدوث نفاد في المخزون، إذ يتم اللجوء إلى استخدام قنوات توزيع منفصلة عن تلك القنوات المنتظمة التي كانت تلبي الطلبات من المخازن.¹

3- إستراتيجيات إدارة الصراع داخل قناة التوزيع

قد تحتاج المؤسسة لغرض إدارة الصراع داخل القناة التوزيعية إلى اعتماد بعض الإستراتيجيات، والتي تتمثل في إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، إستراتيجية التحكيم، أساليب الدبلوماسية، وأساليب التفاوض. إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، وتعني الوساطة اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة الصراع أو حله، إذ يعمل الوسيط على شرح الحقائق المتعلقة بمشكلة الصراع والحفاظ على الاتصال بين أطراف النزاع مع تقديم بدائل لحل الصراع وتحريك الأطراف إلى نقاط لم يتطرقوا إليها، كما أن الأطراف أكثر تقبلاً للحلول التي تقدم إليهم من طرف خارجي. أما إستراتيجية التحكيم، فقد تقوم على التحكيم الإلزامي حيث يدعى الأطراف إلى القانون ليحكم بينهم؛ أو التحكيم الاختياري بلجوء الأطراف إلى القانون لتحكيمه في الصراع القائم باختيار منهم.²

² - Ballou, Op. Cit., PP. 39-41.

¹ - Ibid., P P. 41-47.

² - العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص ص. 165-166.

أما عن أساليب الدبلوماسية، فتقوم على مبدأ إدارة العلاقات بين أعضاء القناة، من خلال قيام الدبلوماسي بوضع السياسات وإبرام المفاوضات وتبليغ الأطراف بالمعلومات؛ وتستخدم هذه الأساليب خاصة في العلاقات الدولية. في حين تعتمد أساليب التفاوض على المفاوضات بين أطراف النزاع، وقبول النتائج كحل وسط بين الطرفين.³

المطلب الثالث: أداء خدمة الإمداد

تعتبر الخدمة من الأنشطة الحيوية لدى المؤسسة. وبالرغم من تفاوت أهميتها من صناعة لأخرى؛ إلا أنها تظل موردا حيويا لخلق القيمة، وبالمقابل فقد تكون مصدر فقد إذا ما أساءت المؤسسة تطبيقها. ولذا فجميع المؤسسات تضع معايير لمستوى الخدمة وتؤكد عليها، وتعمل على دعمها وتقويتها لتعزز من خلالها ميزتها التنافسية. وهذا ما سيتم التطرق إليه بنوع من التفصيل.

أولا: مضمون الخدمة وأهميتها

يمكن النظر إلى خدمة الإمداد على أنها عملية أو نظام له ثلاثة عناصر: المدخلات، عملية التشغيل والمخرجات.¹ وإن مرور كل من مقدم الخدمة وطلبها بعدة مراحل وخطوات وعدة أماكن أحيانا، ومن خلال عدة أفراد منذ بدء العمل إلى حين إنتاج الخدمة أو تلقيها، قد يؤدي إلى إحداث أخطاء في أداء الخدمة، وعدم الرضا عن هذا الأداء.² ومن هنا تظهر أهمية الخدمة ومكانتها ضمن أنشطة المؤسسة.

1- أهمية الخدمة

إن أهمية الخدمة تتفاوت من صناعة لأخرى ومن عميل لآخر. ففي الصناعات ذات التكنولوجيا العالية وولاء العميل للعلامة تكون الخدمة ذات أهمية أقل لأن التركيز يكون منصبا على خصائص المنتج، باعتبار أن الشراء هنا غالبا ما يكون مرة واحدة؛ أما في حالة تكرار الشراء فإن الخدمة تحتل أهمية كبرى في قرار الشراء نظرا لتكرار التعامل مع المورد، مما يقتضي التركيز على جودة الخدمة وأسلوب التعامل لإرضاء العميل. وبما أن جودة المنتج قد أصبحت من المسلمات في عالم المنافسة الشرسة، فإن ذلك قد أدى إلى مفاضلة العميل بين المؤسسات على أساس تميز الخدمة التي ترافق منتجات المؤسسة.³

³ - المرجع نفسه، ص ص. 166-167.

¹ - C. Lovelock, **Services Marketing** (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs Inc., 1996), P P. 29-32.

² - Ibid., P P. 61-63.

³ - Byrne & Makham, Op. Cit., P P. 65-66.

وفي حالة المنتجات النمطية كمواا البناء؁ فإن مستوى خدمة العملاء يعتبر هو الميزة التنافسية الوحيدة المتاحة للمؤسسة.⁴ وبالأخص في ظل المستجدات التي أدت إلى جعل قيمة المنتج تتحدد من وجهة نظر الزبون؛ إذ تم الاتفاق على تقدير القيمة وفقا للعلاقة $V=(Q+F)÷P$. علما أن Q يمثل جودة المنتج من وجهة نظر الزبون؛ F يمثل خصائص المنتج حسب تقدير الزبون؛ P يمثل سعر البيع للزبون؛ V يمثل قيمة المنتج لدى الزبون.⁵

2- الخدمة كدالة فقد

إن خدمة الإمداد المقدمة للعميل يمكن الحكم عليها بمدى مقابلة سلسلة عمليات التوريد للهدف الموضوع فيما يتعلق بتواريخ التسليم؁ معدلات تنفيذ الطلبات وغيرها من متغيرات الخدمة. وإن كل ما يُقال عن الجودة إنما ينطبق على خدمة العميل. وتعتبر دالة الفقد لـ Taguchi من الأفكار القيمة والمساعدة على تحديد مستوى خدمة العميل. فبعدما كان المفهوم التقليدي للجودة يقوم على فكرة أن الجودة مقبولة طالما أن مستويات التغير ما تزال ضمن مجال الحد الأدنى والحد الأعلى للجودة المطلوبة؛ فقد كان اقترح تاجوشي قائما على فكرة مفادها أن كل خدمة غير مطابقة للهدف ينتج عنها زيادة في المصروفات وفاقدا في المواد وفقد السمعة وفقد الفرص؛ ويزداد الفقد بمعدل متزايد كلما ابتعد مستوى الخدمة على القيمة المستهدفة.¹ والشكل أدناه يبين آلية الفقد.

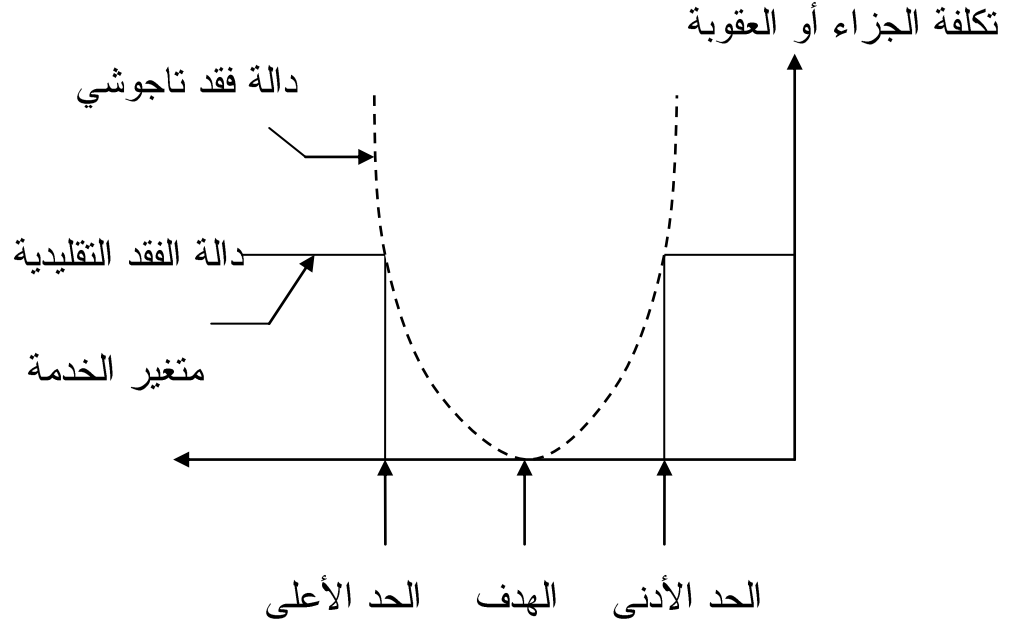
⁴ - العسكري والكنعاني؁ المرجع السابق؁ ص. 123.

⁵ - Keegan et De Leersnyder, Op. Cit., P. 116.

¹ - بالو؁ المرجع السابق؁ ص. 127.

الشكل رقم 17

آلية الفقد لـ Taguchi بالتطبيق على خدمة الإمداد



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم (الرياض: دار المريخ، 2006)، ص. 127.

ويتبع معدل الفقد للدالة $L = k(y-m)^2$. علماً أن L تمثل تكلفة الفقد، وهي الغرامة التي تدفعها المؤسسة للعميل في حالة عدم وفائها بالخدمة؛ Y هي القيمة المطلقة لحدّي المجال الذي يمثل مستوى الجودة المقبول؛ m تعبر عن القيمة المستهدفة لمستوى الجودة؛ K ثابت يمثل أهمية متغير الجودة معبراً عنها نقداً¹. ويمكن تقديم مثال توضيحي لهذه النظرية، بافتراض إحدى شركات خدمات البريد السريع التي تقوم بتسليم الطرود لعملائها، على أنها في حالة التسليم المتأخر أو المعجل بمقدار أكثر من ساعتين من الزمن، والذي يعتبر كحد أقصى وغير مقبول، فإن الشركة تعطي للعميل 10 دولارات. وبتطبيق العلاقة السابقة يمكن إيجاد الأهمية النقدية لهذه الخدمة بالنسبة للمؤسسة كما يلي:

$$10 = k(2-0)^2 \Rightarrow k = 2.5 \text{ Dollar/Heure}^2$$

ثانياً: التميز في خدمة الإمداد

إن انتهاز المؤسسة لمنطق التميز من خلال خدمة الإمداد، إنما يفرض عليها أولاً فهم منطق عمل الخدمة، ثم معرفة أهم معايير الخدمة اللازم اعتمادها في قياس جودة الأداء؛ وذلك وفقاً لما يراه العميل ذا قيمة عنده.

¹ - المرجع نفسه، ص. 128.

² - المرجع نفسه.

1- منطق خدمة الإمداد

تتمثل رسالة المؤسسة في الوفاء بمتطلبات العملاء ورفع مستوى جودة الخدمة. وفي ظل تزايد طلبات العملاء، فإن منطق الأولويات سيبدو مختلفاً، إذ تعتبر جودة الخدمة أمراً نسبياً يختلف من عميل لآخر وفقاً لكل بعد من أبعاد الخدمة. وباعتبار دقة التسليم في الوقت المحدد كأحدى أبعاد الخدمة، فقد يقيم العميل جودة هذه الخدمة إذا ما أمكن الوفاء بدقة التسليم في حدود 98%، وطالما يحافظ المورد على الوفاء بهذا المستوى فلا يمكن لمورد آخر أن يتميز عنه من منطلق هذا البعد.³

ومن الصعب تحديد مستوى جودة الخدمة المطلوب، إذ يرى Gourdin بأن ذلك يعود لكون الجودة تعني أشياء مختلفة لعملاء مختلفين، وأن نظرة مقدمي الخدمة إلى الجودة قد تختلف تماماً عن نظرة العملاء إليها. وعند اختلاف وجهة نظر الطرفين فهذا يعني التعارض وعدم رضا العملاء.¹

2- بعض معايير جودة خدمة الإمداد

تكمن مهمة المؤسسة في توريد منتج جيد للعميل وفي الوقت الذي يريده؛ إضافة إلى أن العميل يهتم باستعمال المنتج أكثر من اهتمامه بالمنتج في حد ذاته. ومن هنا يمكن القول بأن خدمة الإمداد قد تسهم في تحقيق الجودة من خلال مستويين اثنين:²

أ- جودة وضع المنتج تحت تصرف العميل

إذ لا بد لخدمة الإمداد من المساهمة في تحقيق هدف "الأجل" ³0. وضمن هذا المفهوم فإن أقصى جودة تكمن في تسليم المنتج بدون آجال، وفي الوقت الذي يختاره العميل. وإن تطبيق هذا المفهوم يتطلب المعرفة الجيدة بالمراحل التي تقود إلى اتخاذ قرار الشراء من أجل حيازة المنتج. كما أن هذا المفهوم قابل للتطبيق حالة المنتجات التي لا تحتاج إلى إعداد مهام مسبقة قبل الاستخدام. فالتسليم بدون أجل للحواسيب قد يؤدي إلى مستوى متدن من جودة الأداء؛ فإذا

³ - Byrne & Makham, Op. Cit., P. 70.

¹ - N. Kent Gourdin, "Global Logistics Management", Oxford, (UK: Blackwell Publishers Ltd., 2001), P. 229.

² - Sohier, Op. Cit., P P. 86-87.

³ - 0 Délai: ويعتبر الأجل 0 هو هدف تحسين شروط التسليم من خلال توريد المنتج أو الأداء في التاريخ الذي يرغب فيه العميل استخدام المنتج أو الحصول عليه؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Ibid., P. 89.

كان تركيبها يحتاج إلى أشغال مسبقة للإعداد الداخلي، سوف يختار العميل في تركيب هذه الآلة.⁴

ب- جودة استعمال المنتج

وتظهر أهمية هذا البعد من كون العميل لا يشتري منتجا، بل المزايا المحصلة من استعماله. وإن توقف هذا المنتج عن العمل، يعتبر انقطاعا للمتعة التي كانت توفرها تلك المزايا، ومن ثم الإضرار بسمعة المؤسسة. ومن الصعب تقدير مستوى هذا الضرر؛ فعلى سبيل المثال لو أن موقد الطبخ لأحد العملاء تعرض لتعطل طارئ، فقد يسبب تضررا كبيرا بالمستخدم الذي قد استعد لاستقبال مديره على العشاء؛ مما يؤدي إلى انهيار صورة علامة مورد هذه الموافد. وإن كان المستعمل مستعدا لإبدال هذا الطبق بشطائر جاهزة إلى حين انتظار الإصلاح، فهذا ما سيؤدي إلى عدم تضرره، إلا أنه لن يكون راضيا عن الخدمة.¹

2"0

وتعني الجودة القصوى هنا ضمان العمل وفقا لمفهوم "التعطل الطارئ طيلة فترة استعمال المنتج. ويحتاج تطبيق هذا الهدف إلى تنظيم إمدادي قائم على الدعم التقني، والذي يتطلب توافر التقنيين، إتاحة قطع الغيار وسرعة انتقال ودوران المعلومة. كما يحتاج إلى صيانة للأنظمة الكبرى داخل المؤسسة، كنظام الإعلام الآلي الذي يفترض فيه القدرة على العمل من دون التعرض لتوقف كلي.³

ثالثا: تحديد مستويات الخدمة

إن البحث عن تحقيق المستوى الأمثل من الخدمة، يحتاج إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وإنتاجيتها أولا؛ ثم التطرق إلى ما يعنيه مستوى الخدمة لدى المؤسسة؛ حتى يمكن فهم الطرق الكمية المعتمدة في تحديد المستوى الأمثل لها، وفقا لما يطلبه العميل أو ما يراه مهما وفعالا.

1- جودة وإنتاجية خدمة الإمداد

إن قياس جودة خدمة الإمداد يتم لغرض تقييم الفعالية التي تعني مدى مقابلة احتياجات ومتطلبات العملاء. أما قياس إنتاجية العملية الإمدادية فهو يتم لغرض تقييم الكفاءة التي تعني مقدار التكلفة التي تتحملها المؤسسة من جانب العملية

⁴ - Ibid., P P. 86-87.

¹ - Ibid., P. 87.

² - 0 Panne: أما عن التعطل 0 فهو هدف تحسين مصداقية المنتج من خلال جودته الأصلية وصيانتته لتفادي حدوث الأعطال والمشاكل الطارئة والمفاجئة أثناء استخدام المنتج؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Ibid., P. 89.

³ - Ibid., P. 87.

الإمدادية لمقابلة تلك الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالعملاء.⁴ ومن أجل توضيح هذين المفهومين بشكل أدق يمكن التعرض لبعض التعريفات التي جاءت في هذا السياق.

تعرف الإنتاجية في مجال خدمات الإمداد على أنها استخدام الموارد المختلفة والمرتبطة بجميع المشاركين في سلسلة الإمداد، بأقصى درجة من الكفاءة لتوفير خدمة ذات جودة عالية وبتكلفة ملائمة للعملاء.⁵ ويرى نوافك بأنه من دون إنتاجية أنشطة الإمداد لا تستطيع الشركة الاستمرار في تحقيق أهدافها المالية والخدمية.¹

أما عن الجودة فتعرف طبقاً لمفهوم معهد الجودة الفيدرالي على أنها عملية القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.² وطبقاً لتعريف L'Association Française de Normalisation : AFNOR، فجودة المنتج أو الخدمة تعني مدى القابلية أو الاستعداد لإرضاء حاجات المستخدمين.³

وفي إطار الحديث عن الجودة وآليات تطبيقها، فإنه لا بد للمؤسسة من اعتماد المعايير والعلامات المرجعية Benchmarks في تقييم ما إذا كانت في وضع تنافسي متميز من حيث مستوى الجودة الذي تعرضه أم لا.⁴

2- مفهوم مستوى الخدمة

إن خدمة إتاحة المنتج للعميل لها تكلفة، كما أن خدمة الضمان لها تكلفة؛ وإن الفائدة من هذه الخدمات تكمن فقط في جعل العميل على استعداد دائم لدفع قيمة الخدمة المؤداة، وضمان ميزة تنافسية للمؤسسة من خلالها. وإن ما سوى ذلك يعتبر جودة إضافية Surqualité تؤدي إلى تقليص المردودية. وعلى خدمة الإمداد التوفيق بين هذين المتناقضين بتحقيق مستوى الجودة المطلقة مع تخفيض

⁴ - Byrne & Makham, Op. Cit., P P. 157-163.

⁵ - Ibid., P. 51.

¹ - Novack & Others, Op. Cit., P. 40.

² - ومن هنا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري يعتمد على الموارد البشرية في التركيز على التطور المستمر لخدمة الزبائن والنقل الدائم في التكلفة؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Jean Brilmain, **Les Meilleurs Pratique de Management** (Paris : Edition d'Organisation, 2001), P. 217.

³ - Bénassy, Op. Cit., P. 177.

⁴ - ويمكن تعريف القياس المقارن للأداء Benchmarking، على أنه ذلك القياس الذي يعتمد على أفضل أداء للعمليات، من خلال وضع معايير كمية كزمن دورة العمليات، بعد التعرف على المشاكل الداخلية بالمؤسسة، ثم القيام بعملية التحليل وفقاً لهذه المعايير لتحقيق التحسين المرغوب في العمليات؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Brilmain, Op. Cit., P.248.

التكاليف. وإن تحديد المستوى الأمثل لخدمة الإمداد يحتاج إلى تحليل للقيمة⁵ ويقوم هذا التحليل على إيجاد مستوى الخدمة المطابقة لانتظارات الزبون مع تقليص معدل الموارد المستخدمة.⁶

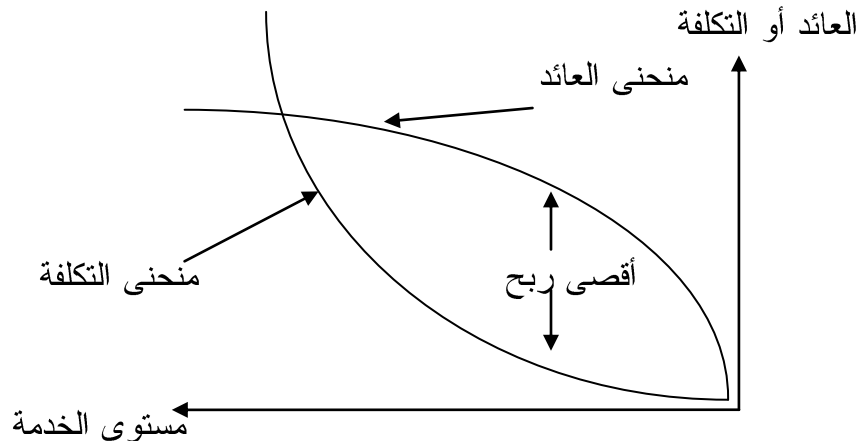
وهناك من يرى بأن مستوى جودة الخدمة يتحدد وفقاً لمبدأ جيد بما فيه الكفاية Good Enough، والذي ينص على ضرورة الوصول إلى الحد اللازم من التشغيل والعمل أو ما يعرف بشرط الكفاية، ولكن هذا يتم من دون تجاوز الحد الأقصى المسموح به للتشغيل.¹

3- تحديد المستوى الأمثل للخدمة

عند معرفة عائد وتكلفة الإمداد لمستويات الخدمة المختلفة، فإنه يمكن عندئذ تحديد مستوى الخدمة الذي يجعل الربح أكبر ما يمكن للمؤسسة. وتفترض هذه النظرية بأن نقطة الربح المثلى تتحدد عند تعظيم الفرق بين تكلفة وعائد الإمداد، أي عند النقطة التي يكون فيها التغير في العائد مساوياً للتغير في التكلفة. ويقوم مبدأ النظرية على ضرورة تعظيم الفرق P بين العائد والتكلفة.² والشكل رقم 18 يوضح ذلك.

الشكل رقم 18

تعظيم الربح من خلال المستوى الأمثل للخدمة



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم (الرياض: دار المريخ، 2006)، ص. 123.

⁵ -Analyse de La Valeur: هو منهج تحليل يقوم على فكرة عدم رفع مستوى جودة خصائص المنتج إلا بما هو ضروري لإرضاء المستعمل؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Sohier, Op. Cit., P. 89.

⁶ - Ibid., P. 88.

¹ - توماس، المرجع السابق، ص. 46.

² - بالو، المرجع السابق، ص. 123.

ويمكن حساب كل من قيمة العائد وقيمة التكلفة والفارق بينهما بالعلاقات

$$\begin{aligned} \text{الآتية: } & P=0.5 \sqrt{SL} - [0.00055 \quad C=0.00055 (SL)^2 \quad R=0.5 \sqrt{SL} \\ & P \quad (SL)^2]. \text{ علما أن } SL \text{ هو مستوى الخدمة؛ } R \text{ يمثل العائد؛ } C \text{ هي التكلفة؛ } P \\ & \text{تعبر عن القيمة المثلى للربح.}^1 \end{aligned}$$

خلاصة الفصل الثاني

إن كانت أنشطة الإمداد هي أكثر الأنشطة مساهمة في إجمالي تكلفة الإنتاج، والأكثر مقدرة على خلق القيمة، فإنه لا بد من التركيز عليها ودعمها في جميع مراحل العمل. وإن كانت مخرجات هذه الأنشطة تتجسد في خدمة الإمداد المقدمة للعميل، فهذا ما يتطلب تركيز جهودات المؤسسة على هذه الخدمة، حتى لا تصبح دالة فقد أو ضياع لأي مصدر من مصادر خلق القيمة، ولكي تسمح للمؤسسة في ذات الوقت بتخفيض التكلفة وتمييز المنتج.

وإن كانت المؤسسة تعتمد في دعم مركزها التنافسي على خدمة الإمداد؛ فإن ذلك يستوجب وضع معايير لقياس مستوى هذه الخدمة. إذ يسمح العمل وفقا لمعايير دقيقة، بالقياس الدائم لمستوى الجودة من أجل التحسين المستمر ما أمكن. وإن كانت بعض الدراسات قد اعتمدت معيار دقة التسليم، أو معيارا آخر لقياس مستوى جودة خدمة الإمداد حسب ما يحدده العميل؛ فإن هذه البحث سوف يحاول اعتماد خمسة معايير للقياس، واختبارها فيما إذا كانت ذات دلالة وقيمة لدى العميل أم أنها لا تؤثر على قراره. وهذا ما سيتم تحديده في الفصل الثالث.

¹ - العسكري والكنعاني، المرجع السابق، ص. 124.

الفصل الثالث: واقع أنشطة الإمداد بشركة الإسمنت وحدة عين التوتة

بعد استعراض الإطار النظري لأنشطة الإمداد وكيف لها أن تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات؛ سيتم تسليط الضوء من خلال هذا الفصل، على واقع هذه الأنشطة في شركة الإسمنت بعين التوتة. وقد حاولت الباحثة توصيف أنشطة الإمداد من جانب وظيفة التموين التي تعتبر أساس مدخلات نظام الإمداد؛ ثم قياس مستوى جودة خدمة الإمداد المقدمة للعميل، باعتبارها تمثل مخرجات النظام وتحدد المركز التنافسي للشركة وتموقعها في السوق.

المبحث الأول: مدخل عام للتعريف بأدوار الشركة

إن دراسة أنشطة الإمداد بشركة الإسمنت يفرض على الباحثة تقديم هذه الشركة، من خلال التعريف بها وبالمنتج الذي تقدمه ومراحل إنتاجه، للوقوف بشكل أدق على الوظائف التي تخدمها؛ ثم الانتقال إلى تحديد طاقات الشركة وإمكاناتها، من أجل التعرف على مكان القوة والضعف لديها فيما يتعلق بالأنشطة المدروسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة والمنتج الذي تقدمه

تعد شركة الإسمنت بعين التوتة من أهم المؤسسات الاقتصادية النشطة على مستوى الشرق الوطني، من حيث شبكة توزيعها وعدد زبائنها ومتعاملاتها. ولإلمام بأهم الجوانب الخاصة بالشركة وذات الصلة بالدراسة، فقد كان لا بد من التعرف على الخلفية التاريخية للشركة وجذور نشأتها وتأسيسها، ثم تعريف الهيكل التنظيمي لها، والمنتج الذي تقدمه من أجل إمكانية فهم وتحديد مراحل الإنتاج التي يمر بها.

أولاً: الخلفية التاريخية للشركة

قبل تقديم وحدة عين التوتة محل الدراسة، لا بد من التعرف على ظروف نشأتها وتكوينها، وأصل هذه الشركة والجهة التي تشرف على توجيهها. ومن ثم فقد كان من الضروري البدء بتقديم الشركة الوطنية لمواد البناء، التي تنقسم إلى أربعة فروع، وكل فرع منها ينقسم بدوره إلى وحدات، تعتبر الشركة محل الدراسة واحدة منها. ولزيادة مصداقية المعلومات المقدمة عن الشركة فقد تم دعم ما قد قيل بجملة التواريخ ذات الصلة.

1- تقديم الشركة الوطنية لمواد البناء

تأسست الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC بموجب الأمر رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، إذ تم تقسيمها إلى أربع مؤسسات جهوية هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط⁹.ERCC
- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للغرب¹⁰.ERCO
- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشلف¹¹.ECDE
- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق¹².ERCE

وتعتبر هذه الأخيرة من أهم الفروع من حيث تغطيتها للطلب الوطني المتزايد على الإسمنت. وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 15 مليار دينار جزائري، مقرها الرئيسي بقسنطينة، إذ تشمل خمس وحدات إنتاجية هي وحدة عين لكبيرة بسطيف، وحدة حامة بوزيان بقسنطينة، وحدة الماء لبيض بتبسة، وحدة حجر السود بسكيكدة، وحدة عين التوتة بباتنة التي هي موضوع هذه الدراسة. والجدول أدناه يؤكد مكانة مؤسسة الشرق بالنسبة للشركة الوطنية لمواد البناء، ومكانتها في قطاع البناء عامة ومركزها التنافسي مقارنة بشركة الإسمنت الجزائرية¹³ ACC، من خلال مقارنة الطاقة الإنتاجية الاسمية والإنتاج الفعلي لها بما يقابله في الفروع الثلاث الأخرى وفي المؤسسة المنافسة المذكورة أعلاه.

الجدول رقم 5

الطاقة الإنتاجية الاسمية والإنتاج الفعلي للإسمنت والكلنكر في الجزائر لسنة 2007
الوحدة: ألف طن/العام

المؤسسات العاملة في القطاع	منتج الإسمنت		منتج الكلنكر	
	الطاقة الإنتاجية الاسمية	الكمية الفعلية المنتجة	الطاقة الإنتاجية الاسمية	الكمية الفعلية المنتجة
ERCC	3400	2021	3350	1627
ECDE	2000	2247	1880	2023
ERCE	4425	4712	4050	3647
ERCO	2700	2181	2565	1837
ACC	2000	1752	1850	1665
الإجمالي	14525	12913	13695	10799

Source : <http://www.sgp-gica.dz>

⁹ - Entreprise Régionale des Ciments de Centre.

¹⁰ - Entreprise Régionale des Ciments d'Ouest.

¹¹ - Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff.

¹² - Entreprise Régionale des Ciments d'Est.

¹³ - Algerian Cement Company.

يبدو من الجدول أعلاه بأن أعلى معدل الإنتاج الفعلي قد حققته مؤسسة الشرق، سواء بالنسبة للإسمنت أو الكلنكر؛ إذ تستحوذ هذه الأخيرة على حصة سوقية تقدر بحوالي 36% بالنسبة للإسمنت، وحوالي 33% فيما يتعلق بالكلنكر. كما يلاحظ بأن الإنتاج الفعلي للإسمنت لمؤسسة الشرق قد فاق الطاقة الاسمية في سنة 2007، بينما يقترب الإنتاج الفعلي للكلنكر من الطاقة الإسمية.

2- تقديم وحدة عين التوتة بباتنة

من أجل توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق، فقد عمدت هذه الأخيرة إلى إنشاء وحدة عين التوتة بباتنة بإبرامها لعقد مع شركة F. L. Smith الدانماركية لتقوم بإنجاز هذا المشروع بمساعدة دولية من طرف شركات أخرى هي الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية Six Constructeur International S. A. Belgique، والشركة المختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهربائي S. A. Bron & Leveque، حيث تولت شركة FLS أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف ميدانيا حتى دخلت الوحدة ميدان الإنتاج، وذلك في إطار مشاريع المفتاح في اليد.

وتعتبر وحدة عين التوتة شركة وطنية ذات أسهم برأسمال قدره 2250 مليون دينار جزائري. وتشمل الوحدة على الإدارة العامة الواقعة بباتنة، ومصنع الإسمنت الواقع ببلدية تيلاطو، دائرة سقانة، على مسافة 50 كلم غرب مدينة باتنة، وبـ15 كيلومتر عن مقر دائرة عين التوتة، على ارتفاع 870 متر. وتقع الشركة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة. ويمر بها خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة_ مسيلة. وهي مزودة بخطين كهربائيين ذوي الضغط العالي المقدّر بـ 50 كيلو فولط، وبأنبوب للغاز الطبيعي. وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 20 هكتار.

3- التواريخ ذات الصلة بالوحدة

- 25 ماي 1983: توقيع عقد إنجاز الوحدة.
- 28 نوفمبر 1983: بداية الأشغال.
- 17 جويلية 1986: نهاية الأشغال.
- 25 ماي 1987: التسليم الأولي للمشروع.
- 30 سبتمبر 1989: التسليم النهائي للمشروع.

وبعدما دامت مدة الإنجاز حوالي 32 شهرا، كانت بداية عمل الورشات في 16 أبريل 1986؛ وبالتحديد فقد كانت التجربة الأولى للإنتاج كما توضحه التواريخ أدناه.

- 16 أبريل 1986: سحق المواد الأولية.
- 3 سبتمبر 1986: الطحن الخام الأولي.
- 7 سبتمبر 1986: الطحن الخام الثانوي.
- 17 سبتمبر 1986: بدء تشغيل الفرن الدوار.
- 16 أوت 1986: طحن الإسمنت.
- 8 سبتمبر 1986: التسويق.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة

يعتبر الهيكل التنظيمي تصميمًا لمسالك السلطة والمسؤولية في عمليات التنظيم، إذ يوضح العلاقة الرسمية بين الإدارات المختلفة، ويحدد الإطار الذي ينبغي على المسؤولية أن تعمل ضمنه. ومن ثم فقد كان لا بد من التطرق إلى الهيكل التنظيمي لوحدة عين التوتة محل الدراسة، والشكل رقم 19 يوضح ذلك. وإن ضمان السير الحسن للعمل في الوحدة يتطلب إشراف المديرية العامة على ذلك والتي يرأسها مدير الوحدة، المسؤول الأول والوحيد على جميع الإدارات الفرعية التابعة، والتي تشمل الآتي:

1- مصلحة الأمانة

وتعتبر الفرع الأول الذي ينشطر عن المدير، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للشركة، ويتلخص نشاط هذه المصلحة في تحديد المواعيد بما في ذلك تنظيم الاجتماعات واللقاءات، وتلقي الاتصالات والرد على مختلف المراسلات من وإلى المؤسسة عبر الفاكس أو الهاتف.

2- مديرية الأمن والوقاية

وتتكفل هذه الجهة بعملية الأمن والوقاية، الأمر الذي يستدعي امتداد علاقاتها إلى كل الدوائر الأخرى من خلال مصلحتين هما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية. وتعمل هذه الإدارة على تأمين الشركة وحماية عمالها ووقايتهم من الأخطار الممكن التعرض لها داخل الشركة، كما تتولى مهام العلاج والإسعاف حالة مرض أو إصابة أحد العمال أثناء أداء عمله.

3- المديرية التقنية

تتدرج ضمن سلطة هذه الإدارة خمسة أقسام هي قسم المواد الأولية، قسم الإنتاج، قسم الكهرباء، قسم الميكانيكا وقسم الجودة.

أ- قسم المواد الأولية

وتتخصص وظيفة هذه القسم في الإشراف على عمليات استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر عن طريق استعمال المتفجرات أو آلات القلع. ويشمل القسم على مصلحة استغلال المحاجر، مصلحة ترميم العتاد المتنقل، ومنطقة الكسر (100).

ب- قسم الإنتاج

ويختص بصناعة المواد المطلوبة واللازمة لسير العملية الإنتاجية من دون انقطاع، وذلك بتنسيقه مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد له الكميات والمواصفات المطلوبة في المنتج. ويشمل قسم الإنتاج على مصلحة التصنيع ومصلحة الإرسال.

ج- قسم الكهرباء

ويشمل على مصلحة المنفعة، مصلحة المنهجية والتوثيق، مصلحة مصلحة الترشيح والتصفية، مصلحة الإعلام الآلي التي بدورها تشمل فرع الـ Hard و فرع الـ Soft. وتقوم هذه الأخيرة بالإشراف على جميع الإدارات والأقسام والتنسيق بينها.

د- قسم الميكانيكا

ويشمل كلا من فرع الميكانيكا، المنطقة النيفة (200)، منطقة الطهي (300)، منطقة الكنكر (400)، منطقة الإرسال (500).

وتتقسم أدوار كل من قسم الكهرباء وقسم الميكانيكا، إلى صيانة وقائية تهتم بإجراء المعاينات والكشوفات وتبديل الأجزاء الحساسة لتفادي وقوع الأعطال أو التلف أثناء العملية الإنتاجية. وصيانة إصلاحية تعمل على إصلاح الأضرار بعد حدوثها، واستبدال الأجزاء المعالجة؛ كما يعمل القسمان على المراقبة الدورية ومتابعة الآلات والأجهزة لإصلاح الخلل أو الضرر الممكن حدوثه، لضمان استمرار السير الحسن للعملية الإنتاجية. وتحتاج هذه الأقسام أثناء عملها إلى مساعدة مصلحة التخزين التي تزويدها بالقطع والأجزاء اللازمة.

هـ- قسم الجودة

ويعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتج، ومتابعة العملية الإنتاجية منذ بدايتها إلى نهايتها، ويتم اختبار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات القانونية. ويشمل هذا القسم مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة القياس ومصلحة البيئة.

4- مديرية التموين

تقوم هذه الجهة بتموين الشركة من خلال شراء وتخزين المواد وقطع الغيار المطلوبة من حيث الكمية والنوعية. وتشمل إدارة التموين كل من مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون؛ إذ تحدد مصلحة تسيير المخزون الكميات المطلوبة ثم تبلغها لمصلحة الشراء، التي بدورها تعتمد إلى الاتصال بمختلف الموردين لاختيار أنسبهم؛ وعند وصول الطلبية تقوم مصلحة تسيير المخزون بفحصها قبل تسليمها إلى الجهة المعنية. وسيتم تفصيل ذلك أكثر فيما بعد.

5- مديرية الموارد البشرية

وتملك الدور الحيوي في تنظيم العمل داخل الشركة، إذ تقوم بإعداد برامج التكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت، وما إلى ذلك من المهام. وهذا ما يؤكد ارتباطها الوثيق بجميع الإدارات والقيام بمراقبتها من حيث الحضور والسلوك. وتشمل هذه الدائرة على مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة التكوين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المستخدمين.

6- مديرية المالية والمحاسبة

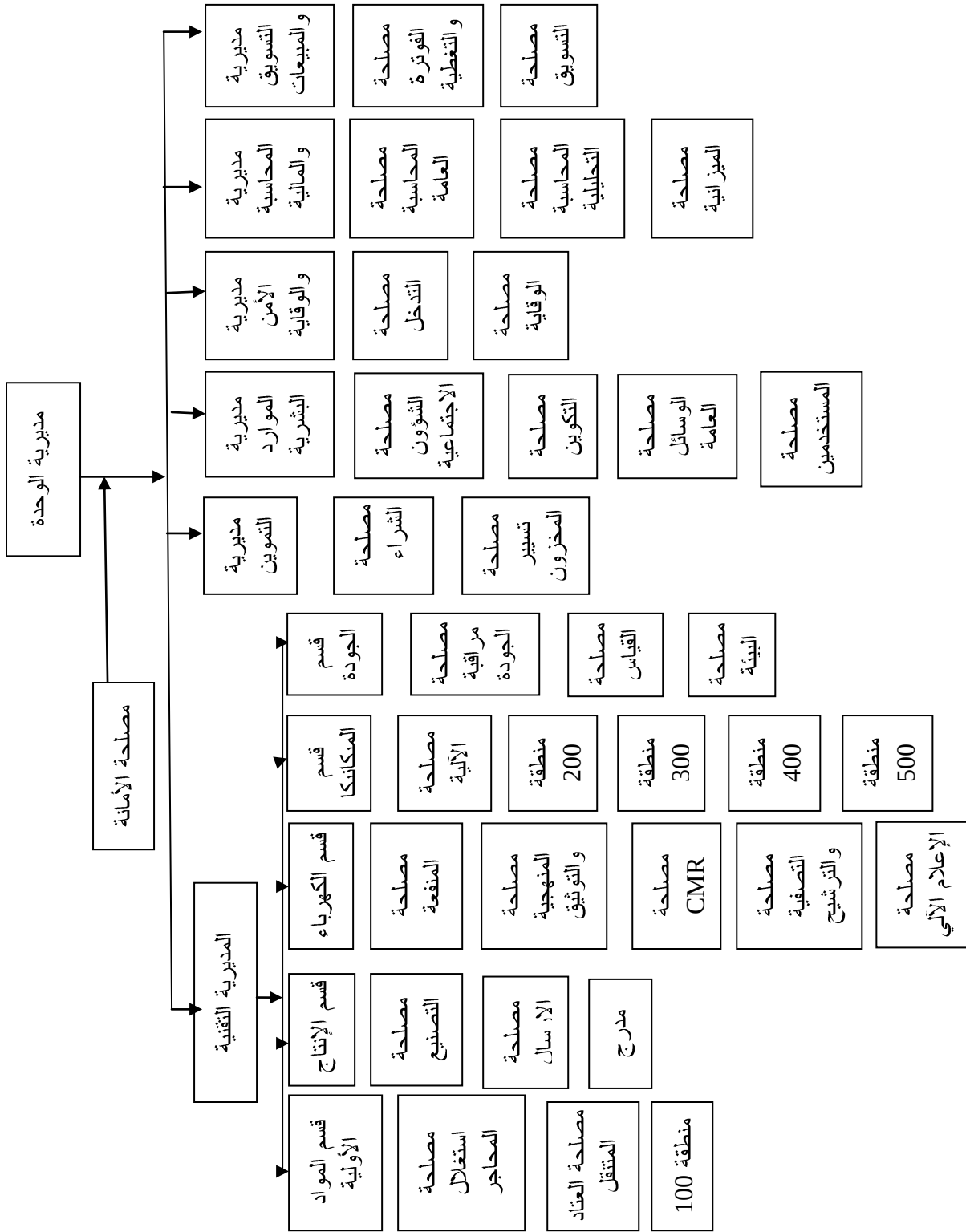
وتعتبر بمثابة المرجع الأخير لمراقبة العمليات التي تتم داخل الشركة؛ إذ تعمل على تقييم نشاط الشركة وتسيير الموارد المالية داخلها، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية وتقييم الموارد المخزنة نقداً. وتشمل هذه الإدارة على مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.

7- مديرية التسويق والمبيعات

وتشرف على جميع العمليات الخاصة بتوزيع المنتج على عملاء الوحدة، وتحديد نصيب كل زبون من الإسمنت بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، واستناداً إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة والتي تدخل ضمن البرنامج العام لتوزيع الإسمنت عبر المناطق المتعامل معها. وتشمل هذه الإدارة على مصلحة الفوترة والتغطية ومصلحة التسويق.

الشكل رقم 19

الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت وحدة عين التوتة



المصدر: دائرة الموارد البشرية.

من الملاحظ أن الهيكل التنظيمي للوحدة يشمل على العديد من الإدارات والمصالح، إلا أنه لا وجود لمصلحة التخطيط وبالذات في أهم الإدارات التي لا يمكن أن تعمل في غياب التخطيط، كإدارة التموين وإدارة التسويق. ويمكن التأكد من ذلك بعرض الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات ومديرية التموين؛ باعتبار أن الدراسة قد ركزت على هاتين المديريتين. كما يلاحظ افتقار الشركة لوجود قسم للبحث والتطوير، على اعتبار أنها غير معنية بذلك، لكونها تعمل وفقا لمواصفات قياسية عالمية للجودة.

ثالثا: التعريف بمنتج الشركة ومراحل الإنتاج

إن أنشطة الإمداد لا تنحصر في مرحلة واحدة من مراحل العمل، بل تتواجد ضمن وظيفة التموين والإنتاج لتمتد إلى عملية التوزيع المادي. وإن فهم هذه الأنشطة داخل الشركة إنما يتطلب تعريف المنتج الذي تقدمه الشركة والذي تقوم عليه هذه الأنشطة، ثم الانتقال إلى تحديد مراحل إنتاجه، كمدخل للتعرف على آليات العمل بالشركة والمراحل التي تكون فيها بحاجة إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد.

1- التعريف بمنتج الشركة

تنتج هذه الشركة منتجا واحدا هو الإسمنت من نوع CPJ-CEMII /A42,5، أي الإسمنت البورتلاندي _نسبة إلى الحجر الطبيعي الموجود بمناطق بإنجلترا_ المركب من المقاومة المقدرة بـ 42,5 ميكا باسكال. ويدخل في تكوين الجزيئات الدقيقة لهذا المنتج مواد مختلفة، أهمها مادة الكلس Calcaire بمعدل حوالي 74%، ومادة الطين Argile بمعدل حوالي 25%، وشوائب الحديد Minerai de Fer بنسبة 1%، إضافة إلى الجبس Gypse والبوزولان Pouzzolane، ومواد كيميائية أخرى. حيث يتم استخراج الكلس والطين من محاجر الشركة، أما الجبس وشوائب الحديد فيتم شراؤها من مصادر خارجية.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن منتج الإسمنت يعتبر مادة صناعية أساسية وذات استهلاك واسع، كما يمتاز بطول مدة العمر، مما يعني عدم قابليته للتلف بسرعة؛ وبسهولة نقله من منطقة لأخرى، إذ نادرا ما يلحق بالمنتج بعض الأضرار أثناء عملية التحميل أو الشحن أو النقل.

2- مراحل إنتاج الإسمنت البورتلاندي

يمر إنتاج هذا النوع من الإسمنت بعدة مراحل هي مرحلة التكسير، مرحلة الطحن الخام، مرحلة الطهي ومرحلة طحن الكلنكر؛ ليخرج في صورته النهائية حيث يتم إرساله في شكله السائب أو تعبئته في أكياس خاصة.

أ- مرحلة التكسير

يتم استخراج الكلس من المحاجر باستعمال المتفجرات والآلات حيث لا يتجاوز حجم القطع المستخرجة 1,5 متر، ويمكن الإشارة هنا إلى أن الكلس ينقسم إلى نوعين: كلس التصحيح أو ما يعرف بالكلس الخام الموجه لتصحيح الكومات الفقيرة إلى التركيبة الكيميائية اللازمة، والكلس المساعد الذي يضاف للحصول على الإسمنت. أما الطين فيستخرج بواسطة الجرافات حيث لا تتجاوز أبعاد القطع 0,8 متر. وتنتقل هذه القطع في شاحنات Dumpers ذات سعة تتراوح بين 35 إلى 45 طن للشاحنة الواحدة، ليتم تغذية هذه القطع أي كسرها في مطمورة الكاسر الأساسي بالمطارق Concasseur الذي تقدر طاقته بـ 1000 طن/الساعة.

وينتج عن عملية الكسر هذه ما يسمى بالخليط الذي لا يتجاوز قطر حبيباته 25 ملم، وهو مكون من 70% كلس و 30% طين. أما عن المواد المشتراة من خارج الوحدة والتي تتمثل في الجبس وشوائب الحديد، فإنه يتم إرسالها إلى كاسر آخر يسمى كاسر المواد المساعدة والذي تقدر طاقته بـ 1000 طن/الساعة هو الآخر. وبعد إتمام عملية الكسر تأتي عملية التخزين بنقل الخليط عبر أحزمة مطاطية إلى ما يعرف بمخازن المواد الأولية.

ب- مرحلة الطحن الخام

ينقل الخليط والجبس وشوائب الحديد من مطامير التغذية Silos بواسطة مقاييس الجرعات Doseurs نحو طاحونتين Broyeurs في شكل حلقة مغلقة، إذ أن طاقة الطاحونة الواحدة 140 طن /الساعة. وبما أن معدل رطوبة المواد المغذية للطاحونتين قد تصل إلى 6%، فإنه يتم تجفيف المواد داخل الطاحونتين بواسطة الغاز القادم من الفرنين أو باستعمال مولدات الحرارة في حالة الضرورة.

وينتج عن عملية الطحن الحصول على بودرة تسمى بالفريضة النيئة Farine Crue، والتي تقدر دقتها بـ 14% على غربال ذو 90 µ، وتمتاز برطوبة عظمى تقدر بـ 1%. تمرر هذه الفريضة عبر عوازل، ومن ثم توجه الجزيئات الدقيقة نحو مطمورات التجنيس والتخزين، أما الجزيئات الكبيرة فتعاد إلى الطاحونتين. وحتى تصبح الفريضة الخام أكثر تجنيسا، فإنها ترسل إلى مطمورتين للتجنيس طاقة الواحدة منهما 8000 طن.

ج- مرحلة الطهي

يتم استخراج الفرينة الخام من مطمورتي التجنيس بواسطة المقتلعات Extracteurs، لترسل إلى سدادتي أو صمامي الطاحونة ذات الحجم 65 متر³ للوحدة، إذ أن نظام تغذية الفرنين الموجود تحت صمامات الطاحونة من النوع Schenk يشكل لكل فرن مخرجين بواسطة مقاييس الصب Débimètres. وتخضع الفرينة الخام المغذية لتسخينات مسبقة على شكل إعصار حلزوني Acyclones لإزالة الكربون جزئياً Décarbonation نتيجة التبادل الحراري في الاتجاه المعاكس، وكل دورة تسخين تتشكل من أربعة طوابق ذات إعصارات حلزونية.

وتخضع الفرينة خلال عملية الطحن بالفرن الذي يعمل بدرجة حرارة تقدر بحوالي 1400°م، لتحويلات تعطي بعد التبريد ما يسمى بالكلنكر أي الإسمنت الفج ذو درجة الحرارة من 130 إلى 150°م. وفي حالة خروج الكلنكر غير مطه جيداً Incuits فإنه يتم إعادة عملية طهيته. ثم ينقل الكلنكر إلى مطامير التخزين الثلاث التي تقدر سعة الواحدة بـ 15000 طن. قد يباع الكلنكر كمنتج نهائي قبل طحنه، أو يوجه إلى المطاحن ليخضع إلى المرحلة المقبلة.

د- مرحلة طحن الكلنكر

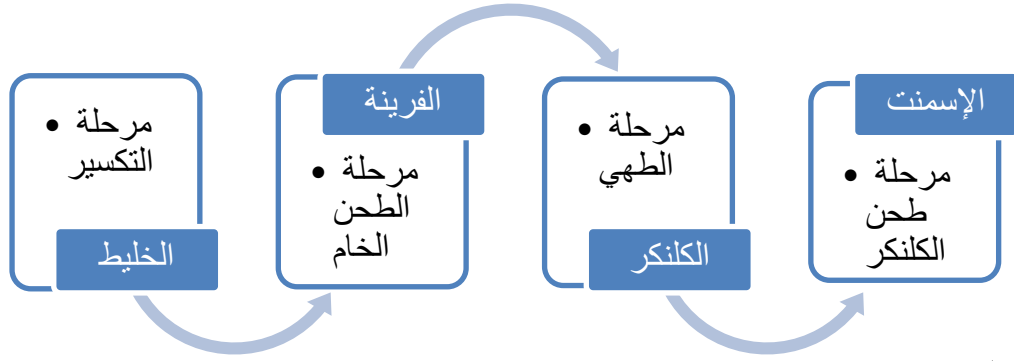
تتم عملية طحن الكلنكر في حلقة مغلقة بواسطة طاحونتين للإسمنت طاقة الواحدة منهما 100 طن/الساعة، ويتم تغذية الطاحونتين بواسطة أربع مخارج للطاحونتين Trémies: اثنان للكلنكر، ومخرج للجبس الذي يستخدم لغرض تأخير تصلب الإسمنت والذي يُضخ بقيمة 3 إلى 4%، والمخرج الرابع خاص بالمواد المساعدة المتمثلة في الكلس أو البوزولان.

وينتج عن عملية الطحن المنتج النهائي وهو الإسمنت، الذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس ذات السعة 8000 طن للوحدة، وذلك بواسطة نواقل غازية Pneumatiques بعد تبريده.

وتخزن مادة الإسمنت في مطامير خاصة بها في انتظار عمليات إرسالها، إما عن طريق إسمنت سائب En Vrac أو عن طريق أكياس En Sacs. ويمكن الإشارة هنا إلى أن عملية مراقبة الجودة تتم بشكل مستمر على طول مراحل الإنتاج. والشكل رقم 20 يوضح مراحل عملية إنتاج الإسمنت.

الشكل رقم 20

مراحل إنتاج الإسمنت البورتلاندي



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على وثائق الوحدة.

كما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن عملية إنتاج الإسمنت البورتلاندي تخضع لأربع مراحل متتالية؛ وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يحتاج إلى جملة من الأنشطة البينية التي تتمثل في النقل، التخزين، المناولة والتنسيق الدائم بين هذه الوظائف عبر جميع الجهات ذات الصلة.

المطلب الثاني: طاقات الشركة ومنهج العمل بها

قبل الخوض في تفاصيل أنشطة الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية، فإنه لا بد من إجراء تقييم شامل لطاقات الشركة التي تحدد منهج العمل الذي تعتمده، باعتبارها مصادر داخلية لخلق الميزة التنافسية. وكما بينت الدراسة النظرية، فإن الميزة التنافسية لا تخلق القيمة بذاتها بل باعتمادها على موارد أخرى قادرة على خلق القيمة؛ ومن ثم فقد كان لا بد من البحث في هذه الموارد.

أولاً: طاقات الشركة وإمكاناتها

إن البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في قطاع إستراتيجي كقطاع البناء، يحتاج إلى تشخيص دقيق لمجموع إمكانات وقدرات الشركة قبل تحديد حجم السوق الذي تخدمه. وفي ظل اعتماد أنشطة الإمداد وخدماته كمورد للميزة التنافسية؛ فإنه لا بد من التأكيد على مدى مقدرة هذه الأنشطة على الوفاء بمتطلبات السوق بشكل دائم؛ وإن كان ذلك يحتاج إلى كفاءة في إدارة هذه الأنشطة، فإنه يتطلب قبل ذلك النظر في الطاقات المادية المتاحة للشركة، بدءاً بالطاقة الإنتاجية والتخزينية وانتهاءً بطاقة الشحن والتحميل.

1- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

تساهم الشركة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1960، حينما قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن. وباعتبار الوحدة من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الإنتاجية فهي تعمل على توزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي. إذ تقدر طاقتها الإنتاجية بمليون

طن سنويا، أو ما يعادل حوالي 84000 طن من الناتج الشهري. والجدول رقم 6 يبين الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة.

الجدول رقم 6

الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة

المرحلة الإنتاجية	عدد المتاح من معدات الإنتاج	الطاقة الإنتاجية للوحدة الواحدة	إجمالي الطاقة الإنتاجية
قلع وكسر المادة الأولية	كاسر واحد	1000 طن/الساعة	1000 طن/الساعة
كسر المواد المساعدة أو المضافة	كاسر واحد	100 طن/الساعة	100 طن/الساعة
الطحن الخام	طاحونتان	140 طن/الساعة	280 طن/الساعة
الطهي	فرنان	1500 طن/الساعة	3000 طن/اليوم
طحن الكلنكر	طاحونتان	100 طن/الساعة	200 طن/الساعة

المصدر: دائرة الإنتاج.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن الشركة تملك كاسرين وأربع طواحين وفرنين. وإن طبيعة الأفران تستوجب عدم توقفها عن العمل لمدة 24 ساعة/ 24 ساعة؛ مما يعني أنه لا يمكن رفع مردودية هذه الأفران عن القيمة 3000 طن/اليوم، أي ما يعادل 1095000 طن/السنة. والواقع أن الهدف الإنتاجي الموضوع من قبل الشركة هو إنتاج مليون طن سنويا من الإسمنت، أي أن هذا الهدف لا يتعارض مع الطاقة الإنتاجية المسموح بها. ووقفا عند هذه الأخيرة، فإن الأمر يستوجب عرض معدلات الإنتاج التي حققتها الشركة خلال السنوات الماضية؛ والجدول أدناه يبين ذلك.

الجدول رقم 7

معدلات الإنتاج السنوي الفعلي للشركة من سنة 1986 إلى سنة 2007

وحدة القياس: طن/السنة

السنوات	الكمية المنتجة (الوحدة طن)	السنوات	الكمية المنتجة (الوحدة طن)
1986	237497	1997	1006906
1987	1059837	1998	1007313
1988	1041420	1999	1020991
1989	1043311	2000	1060546
1990	1036744	2001	1049489

1020033	2002		1012606	1991
990172	2003		958738	1992
1011278	2004		1036969	1993
1042084	2005		1007307	1994
1065064	2006		964008	1995
1171437	2007		1013833	1996

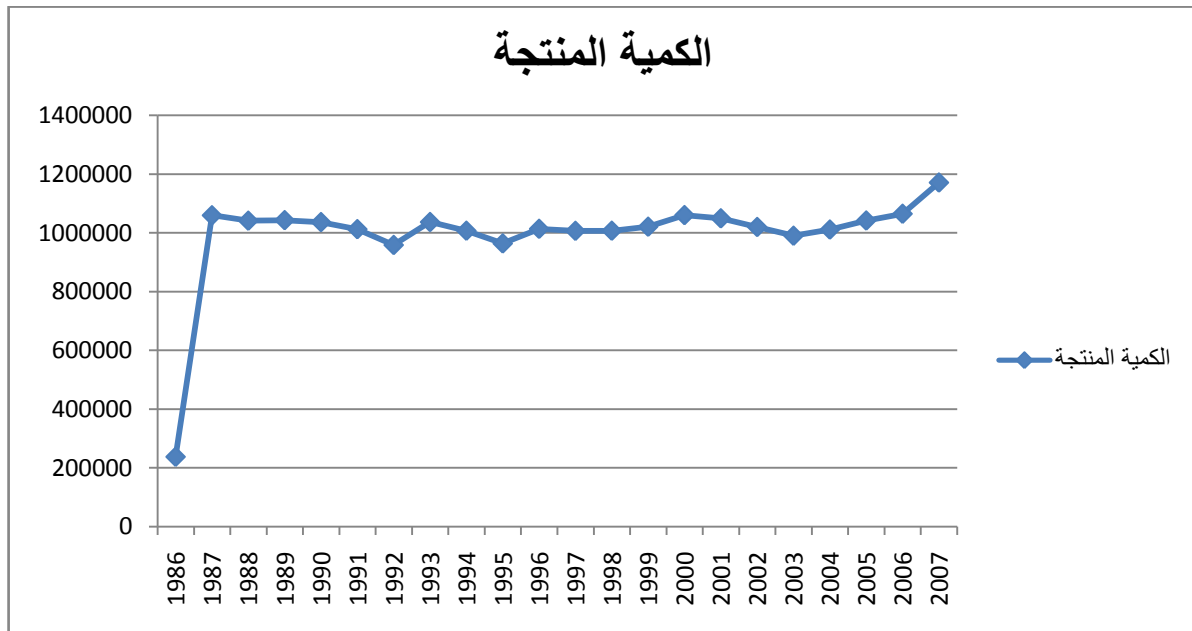
المصدر: دائرة الإنتاج.

يبين الجدول أعلاه أن كمية الإنتاج السنوي الفعلي تقترب غالبا من الطاقة الإنتاجية الاسمية المقدرة بـ 1095000 طن سنويا؛ باستثناء سنة 1986 التي قدرت كمية الإنتاج خلالها بـ 237497 طن نظرا لكونها التجربة الأولى للإنتاج بعد إتمام الأشغال في 17 جويلية 1986. أما عن السنوات الثلاث: 1992، 1995، 2003، التي انخفض فيها الإنتاج عن الهدف الموضوع؛ فهذا راجع إلى كون مطامير التخزين قد كانت ممتلئة، مما أعاق استمرارية الإنتاج وفرض على المؤسسة تقليل معدلات إنتاجها إلى حين تصريف الإسمنت المخزن. ويعود السبب الرئيسي في ذلك، لا إلى امتناع العملاء عن الشراء بل إلى وجود أعطال في وسائل التحميل والمناولة والشحن. ويمكن تمثيل التغير الحاصل في حجم الإنتاج من خلال المنحنى البياني أدناه.

الشكل رقم 21

التمثيل البياني لمعدلات الإنتاج السنوي للشركة

وحدة القياس: الطن



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 4.

من التمثيل البياني أعلاه يبدو بأنه عندما يصل الإنتاج إلى أقصى حد له يبدأ في التراجع، ويعود هذا بالدرجة الأولى إلى تشبع طاقة التخزين المتاحة للمؤسسة، فضلا عن حالات العطل الممكن حدوثها بشكل مفاجئ في معدات الإنتاج أو وسائل الشحن والمناولة. ويمكن القول إذن بأن التراجع الحاصل في كمية الإنتاج سببه عدم كفاءة أداء أنشطة الإمداد التي تخدم العميل. إذ أنه عند حدوث تأخر في تصريف الإسمنت إلى العملاء فذلك يعني أن تبقى مطامير الإسمنت ممتلئة، مما يعني ضرورة توقف العملية الإنتاجية إلى حين تصريف المنتج.

وبما أن العملية الإنتاجية لا تنتهي بالحصول على الإسمنت، وإنما تمتد إلى مرحلة التغليف التي تسبق عملية الإرسال؛ فقد كان لا بد من عرض طاقة التغليف المتاحة للشركة للوقوف عند مدى سرعة أداء هذه العملية التي تعتبر ضرورة حتمية لا بد وأن يمر بها المنتج قبل تصريفه. والجدول أدناه يبين طاقة الشركة في إنجاز ذلك.

الجدول رقم 8

طاقة التغليف للشركة

نوع العملية	عدد الورشات	طاقة العمل للوحدة الواحدة	الطاقة الإجمالية للعمل
تغليف الإسمنت الموجه إلى الشاحنات	4	100 طن/الساعة	400 طن/الساعة
تغليف الإسمنت الموجه إلى عربات القطار	2	100 طن/الساعة	200 طن/الساعة

المصدر: دائرة الإنتاج.

يبين الجدول أعلاه بأن طاقة التغليف الإجمالية تقدر بـ 600 طن/الساعة. مما يعني أنه لو تمت عملية التغليف بمعدل ثماني ساعات فقط يوميا، لقدرت الكميات المنجزة بحوالي 4800 طن/اليوم، أو ما يعادل 1251400 طن سنويا. وهذا ما يسمح بتصريف كل الكميات المنتجة أو على الأقل تصريف ما يقارب المليون طن، من دون حدوث انقطاع في العملية. إلا أن العمل في الواقع لا يتم بهذا القدر من الكفاءة، التي سبق الإشارة إليها على أنها تمثل درجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يحقق أقل مستوى من التكلفة ومن دون التضحية بجودة مخرجات هذه العملية.

2- طاقة التخزين المتاحة للمؤسسة

نظرا لكون التعطل السابق قد يرجع إلى عدم كفاية طاقة التخزين المتاحة للمؤسسة، فقد كان لا بد من البحث في هذا المستوى، لمعرفة فيما إذا كانت هذه الطاقة لا تكفي لسد احتياجات الشركة، أم أن سوء استخدامها هو السبب. ويمثل الجدول رقم 9 بيانات حول طاقة التخزين المتاحة للمؤسسة، لمختلف المواد الداخلة في صناعة الإسمنت.

الجدول رقم 9
طاقة التخزين للشركة

نوع المادة المخزنة	عدد المتاح من الوسائل	طاقة التخزين للوسيلة الواحدة	إجمالي طاقة التخزين
الكلس	2	3000 طن	6000 طن
خليط الكلس والطين	2	35000 طن	70000 طن
الجبس	1	4400 طن	4400 طن
الخليط المتجانس	1	8000 طن	8000 طن
الكلنكر	3	8000 طن	24000 طن
الإسمنت	2	8000 طن	16000 طن

المصدر: دائرة التموين.

يوضح الجدول أعلاه بأن المساحة التخزينية المتاحة للشركة فيما يتعلق بالمنتج النهائي المتمثل في الكلنكر والإسمنت تقدر بـ 40000 طن، وهو ما يعادل إنتاج 15 يوما؛ مما يعني أن أي تأخير لعملية التصريف يتجاوز 15 يوما، سيجر معه تعطيلًا للعملية الإنتاجية؛ إلا أن ذلك يرتبط بمدة حفظ المنتج من أجل تنفيذ عملية مراقبة الجودة. حيث تقوم مصلحة مراقبة الجودة بتبيين وحفظ جميع عينات المنتجات في مكان خاص؛ والواقع أن مدة الحفظ ترتبط بنوع المنتج، فالمواد الأولية يتم تفتيشها ثم تحفظ لمدة أسبوع، أما المنتجات نصف المصنعة فإن مدة حفظها تبلغ شهرا واحدا، في حين تبلغ مدة حفظ الإسمنت ستة أشهر.

3- طاقة التحميل والشحن المتاحة للمؤسسة

باعتبار نشاط التحميل والشحن أحد أهم الأنشطة الحيوية ضمن أنشطة الإمداد، فقد كان لا بد من تحديد الطاقة المتاحة للمؤسسة فيما يتعلق بهذا النشاط، لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنجاز عملها بالسرعة والكفاءة المطلوبة. والجدول رقم 10 يوضح ذلك.

الجدول رقم 10
طاقة الشحن للشركة

نوع الإسمنت	وسيلة النقل	عدد المتاح من وسائل التحميل	طاقة التحميل للوحدة	إجمالي طاقة التحميل
الإسمنت السائب	الشاحنة	2	200 طن/الساعة	400 طن/الساعة
الإسمنت السائب	القطار	2	200 طن/الساعة	400 طن/الساعة
أكياس الإسمنت	الشاحنة	4	100 طن/الساعة	400 طن/الساعة
أكياس الإسمنت	القطار	2	100 طن/الساعة	200 طن/الساعة

المصدر: دائرة الإنتاج.

1400 يلاحظ من الجدول أعلاه أن طاقة الشحن والتحميل تقدر بقيمة طن/الساعة. وفي ظل التخلي عن النقل عبر السكة الحديدية والاحتفاظ بالنقل عبر الطرقات؛ فقد صارت طاقة التحميل المعتمدة تقدر بـ 800 طن/الساعة. أي أن أقصى أداء لهذه العملية يعادل 6400 طن يوميا، وهو ما يقارب حوالي 1668500 طن سنويا بمعدل عمل خمسة أيام في الأسبوع. وهذه الطاقة تكفي للعمل وفق ما هو مطلوب، مما يعني أن الأعطال الحاصلة بشكل مستمر وسوء الاستخدام للموارد المتاحة، هو ما يؤدي إلى حدوث الانقطاعات في العملية الإنتاجية.

ثانيا: منهج العمل بالشركة وفقا لنظام الجودة

يمكن الإشارة هنا إلى أن الشركة حاصلة على شهادة الأيزو 9002 خلال سنة 1994، وحاصلة على شهادة الأيزو 9001 لسنة 2000، إضافة إلى شهادة الأيزو 14001 سنة 2004.

إن الشركة تحاول السير نحو تطبيق نظام الجودة، مما يحتم عليها اتخاذ جملة من الإجراءات. وسيتم هنا التطرق فقط إلى تلك التي لها علاقة بموضوع البحث؛ وهي إجراءات عملية الشراء التي تتمثل في الآتي:

-PQS 3074-01: ويمثل هذا الإجراء عملية الشراء بالمناقصة وفقا لما يحدده إطار القانون العام بمجمع الإسمنت للشرق ERCE.

-PQS 3074-02: وهو إجراء الشراء بالطلبية من خلال إرسال طلب للمورد المعني وبالكمية المطلوبة تبعا للحاجة.

-PQS 3074-03: وهو الإجراء الذي يحدد كيفية تقييم وانتقاء الموردين.

فإذا كانت قيمة الشراء بأقل من ستة ملايين دينار جزائري، يتم شرائها بالطلبية، وإذا فاقت هذه القيمة يتم الشراء بعقد سنوي مع أحد الموردين. وإن الأهم من اختيار طريقة المعاملة؛ هو اختيار مصدر التوريد المناسب وفق المعايير المعمول بها، والتي سيتم تفصيلها فيما بعد.

المبحث الثاني: تحليل أنشطة الإمداد التابعة لمديرية التموين

إن دراسة أنشطة الإمداد ومدى مساهمتها في خلق الميزة التنافسية، إنما تتطلب توصيف دقيق لهذه الأنشطة، ثم تحليل البيانات الخاصة بها. وإن هذه الأنشطة قد تتواجد في أعلى سلسلة الإمداد أو أسفلها. وتمثل أنشطة التموين مدخلات نظام الإمداد التي تقع أعلى السلسلة؛ ومن ثم فقد كان لا بد من تحليل هذه الأنشطة، وقبل ذلك عرض الهيكل التنظيمي للمديرية المشرفة عليها.

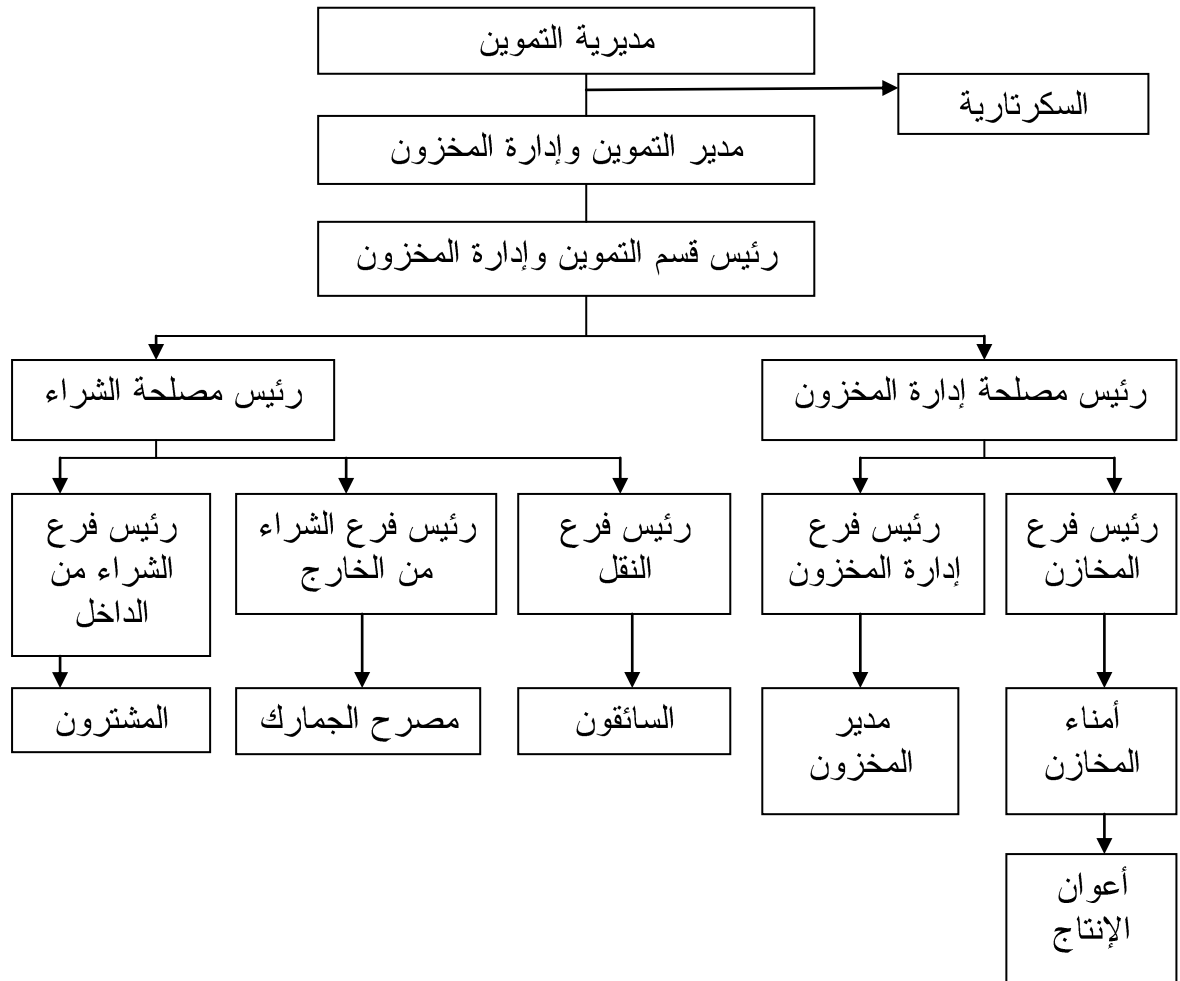
المطلب الأول: مهام مديرية التموين ومورديها

قبل التطرق إلى الأنشطة التي تعمل تحت نطاق مديرية التموين، فقد كان لا بد من تحديد الهيكل التنظيمي لهذه الجهة، لمعرفة طبيعة عملها؛ ثم تحديد الأطراف التي تتعامل معها من موردي الداخل والخارج، كمحاولة لتحديد مستوى تعاملات الشركة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التموين

يمثل الشكل رقم 22 الهيكل التنظيمي لمديرية التموين، والذي يحدد إطار عمل هذه المديرية وتقسيم المهام والمسؤوليات بها. مما يسمح بفهم عمل كل مصلحة بالمديرية.

الشكل رقم 22 الهيكل التنظيمي لدائرة التموين



المصدر: دائرة الموارد البشرية.

يبدو من الهيكل التنظيمي لمديرية التموين بأنها تشمل على مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة إدارة المخزون. إذ تشرف مصلحة الشراء على عمليات الشراء التي تتم داخل وخارج الوطن؛ إضافة إلى إدارة عملية النقل. أما مصلحة إدارة المخزون فتعمل على التنسيق بين مصلحة الشراء واحتياجات مختلف المصالح الأخرى.

ثانياً: مصادر التوريد المعتمدة

تعتمد الوحدة في اقتناء احتياجاتها على مصادر داخلية وأخرى خارجية: فالمصادر الداخلية تتمثل في المؤسسات المتواجدة على مستوى التراب الوطني

التابعة للقطاع العام والخاص؛ ومنها شركة بني صاف لتوريد Pouzzolane،
الونزة بعناية لتوريد الحديد، نفطال لتوريد المازوت، الشطابة بقسنطينة لتوريد
الجبس، سوناكوم لتوريد قطع الغيار الخاصة بوسائل النقل، L'ONEX بباتنة. أما
المصادر الخارجية فتشمل الشركات الأجنبية المتعامل معها، ومنها الشركات
الفرنسية والبلجيكية والألمانية والبريطانية. وأغلب هذه المشتريات عبارة عن
قطع الغيار المستخدمة في تسيير المصانع.

المطلب الثاني: أنشطة الإمداد الرئيسية

من الأنشطة الرئيسية التي تعيرها الشركة اهتماما والتي تم تناولها في هذا
الجزء من البحث هي: نظم المعلومات، التخزين، النقل. أما عن خدمة العملاء
فسوف تحظى بالدراسة من خلال تخصيص جزء مستقل لها لاحقا.

أولا: نظم المعلومات

يعد استخدام نظم المعلومات بالشركة أمرا حديث العهد، لذا فهي لا تعمل
بمستوى الكفاءة المطلوب. وغالبا ما يكون هناك تعطل في سريان المعلومات، بل
وربما توقف كامل لتدفقها؛ وهو ما يترتب عنه حدوث تأخير لعمليات الشركة.
والواقع أن لكل مديرية برنامجا معلوماتيا تستخدمه لتسهيل أداء عملها.
فبالنسبة لمديرية التجارة، فإنها تقوم بإنجاز مهامها من خلال برنامج معتمد
يقوم بكافة الإجراءات اللازمة وبتسوية جل العمليات التي قد تحتاج إليها هذه
المصلحة، واسم البرنامج هو Etat Commercial، إذ يوفر الكثير من الجهد
والوقت، وقد تم اعتماده منذ سنة 2005. أما عن مديرية التموين بما فيها
مصلحة الشراء ومصلحة إدارة المخزون، فهي تعتمد برنامج آخر هو برنامج
COSWIN، إذ تعمل به بالتنسيق مع كل من مديرية الإنتاج ومديرية المالية
والمحاسبة. أما عن وسيلة الاتصال المعتمدة داخل وخارج الشركة فهي شبكة
الإنترنت التي بدورها لم يتم التحكم فيها بما يكفي إلى حد الآن.

ثانيا: وظيفة التخزين

تبدأ إجراءات التخزين عند وصول الصنف إلى المخازن ووضعه في ساحة
الاستقبال لإخضاعه إلى عملية الفحص والتفتيش، للتأكد من مطابقة الكمية
والنوعية لما هو مطلوب، ثم يتم إعطاء هذا الصنف رقمين هما رقم الصنف
ورقم الموضع في المخزن.¹ ويتم إصدار سند الاستلام، ومن ثم القيام بترتيب

¹ - رقم الصنف يتكون من ستة أرقام مثلا 3 2 4 0 0 0، ويمثل الرقم 3 رقم العائلة أما الرقم 2 فيمثل رقم النوع، في حين تمثل الأرقام الأربعة الأخيرة رقم المرجع.

الأصناف في المخزن تبعا لبعض المعايير كمعدل الاستخدام ومدى الحاجة إلى الصنف ووزنه. وعند طلب أحد الأقسام للصنف فإنه يتم إخراجها من المخازن بسند تصريح. وفي حالة خروج أحد الأصناف من المخازن ثم إرجاعه، فإن ذلك يتم بإصدار سند إعادة دمج الصنف مع المخزون.

ومن أجل الحفاظ على خصائص الإسمنت المخزن فإنه يتم حفظه بعيدا عن تأثيرات العوامل الجوية غير المألوفة أو غير الملائمة، وبالأخص منها الرطوبة. وبالنسبة للإسمنت المعبأ في الأكياس، يتم وضعه فوق صفائح من خشب، حيث لا يتجاوز ارتفاع علو الأكياس المخزنة هنا عشرة أكياس، أما الإسمنت السائل فيخزن في مطامير عازلة.

1- تحديد الكمية المثلى للمخزون

ويتم ذلك وفقا لمبدأ Maxi-Mini، بتحديد الكمية القصوى اللازمة من المخزون والكمية الدنيا، وعندما يصل المخزون إلى حده الأدنى يتم إصدار طلب الشراء. فبالنسبة للمواد الاستهلاكية يتم تقدير الحد الأدنى والحد الأقصى وفقا للاستهلاك السنوي للسنة الماضية. أما عن المواد ذات الطبيعة الخصوصية واللازم كقطع الغيار، فإنه يتم تقدير حدها الأدنى والأقصى من قبل المستخدم الخاص لهذه الأجزاء؛ ويحدد ذلك على أساس العمر الإنتاجي للقطعة وعدد الوحدات اللازمة للفترة الواحدة. في حين أن المواد القابلة للتلف، يتم شراؤها تبعا للحاجة لكونها تخضع للاستهلاك الفوري كالمواد الكيميائية.

2- تسعير المواد والمستلزمات السلعية المنصرفة من المخازن

يتم تسعير هذه المواد بطريقة متوسط التكلفة المرجح CMP، وبالتحديد طريقة سعر الخروج بعد كل دخول PMP، فبمجرد تسجيل عملية واردة تحسب التكلفة الجديدة على أساس (تكلفة الكمية المتواجدة بالمخازن + تكلفة الكمية الواردة) ÷ (كمية الرصيد من المخزون + كمية الوارد منه). وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، حيث تأخذ في الاعتبار مخزون أول مدة، كما تسمح بتقييم سعر المخرجات في أي لحظة ومن دون الانتظار إلى نهاية المدة؛ إلا أنه يعاب عليها أنها تعتبر سعر الشراء والإنتاج والبيع واحد.

3- التخلص من المخلفات

إن مخازن الشركة تحوي مخزونا راكدا منذ عشرات السنوات ولا تحاول الشركة التصرف فيه ببيعه في المزاد العلني كما هو منصوص عليه في قوانين

أما رقم الموضع فيتكون من حرف واحد يدل على موضع الرف في المخازن، وخمسة أرقام تدل على ترتيب الصنف في المخزن، ويكون رقم الموضع من الشكل 0 0 1 5 3 C.

الشركة، ولا حتى التخلص من العوادم كنفايات. وهذا ما يؤدي إلى تحمل الشركة لتكاليف إضافية لا فائدة منها.

كما أن عملية مراقبة الجودة يتم إجراؤها كل ساعة من الزمن، وفي حالة ما إذا وجد خلل في تلك المرحلة من الإنتاج يؤثر سلبا على التركيبة الكيميائية للإسمنت، أو أن اختبار العينة قد أظهر عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة؛ فإنه يتم إعادة تدوير ومعالجة ذلك الإسمنت إن كان بالإمكان، وفي حالة عدم إمكانية ذلك، فهذا يعني فقدان وضياع كمية من المنتج. فضلا عن المخلفات التي قد تنتج عن عمليات التشغيل. إذ نظرا لطبيعة المنتج الفيزيائية، فغالبا ما يتسرب في الهواء وعلى مستوى المنطقة ككل؛ مما يعتبر مساسا بالبيئة من جهة، ومن جهة أخرى فهو يعتبر فقدا أو تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة. والجدول أدناه يبين معدلات الفقد لسنة 2002.

الجدول رقم 11 معدل الفقد في المنتج وتكلفته

مقر الفقد	نوع المعيب	الكمية بالطن	السعر بالدينار الجزائري/الطن	السعر الإجمالي بالدينار الجزائري
المحاجر والمقالع	قطع ذات حجم يتعدى 1,5 متر	500	73,18	36590
مقر الطحن الخام	غبار المصفاة الكهربائية المتواجدة على مستوى مطمورة الفرينة	5000	422	2110
	الفرينة الخام المتسربة على مستوى الطحن الخام	25000	422	10550
مقر الطهي	الغبار المتسرب في الهواء عن المصفاة الكهربائية	10000	1689,62	16896
	الكلنكر غير الناضج	12000	1121,4	13456
مقر طحن الكلنكر	الإسمنت الضائع	15000	1689,62	25344
منطقة الإرسال	الإسمنت المتسرب على مستوى الرصيف أو ساحة المحطة	5000	1689,62	8448
	المعيب من أكياس الإسمنت	62519	10,4	650000

الإجمالي:			77492
-----------	--	--	-------

المصدر: علي رحال وإلهام يحيوي، "اللاجودة تكلف باهضا"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة (جوان 2003)، ص. 212.

يبدو من الجدول أعلاه بأن الشركة تفقد كميات معتبرة من المنتج طيلة مراحل الإنتاج، مما يحملها تكاليف إضافية قدرت سنة 2002 بقيمة 77492 دينار جزائري. وهذا ما يفرض على الشركة الانتباه لهذا الفقد في التكلفة بتقليل معدلات الضياع من خلال اعتماد منهج الجودة المتكامل.

ثالثا: وظيفة النقل

تعتمد الشركة عند نقلها للمشتريات من داخل الوطن، على النقل البري عن طريق الشاحنات؛ ويتم الاختيار بين شركات النقل بإجراء مناقصة، والمفاضلة من خلالها بين مختلف العروض المقدمة، وذلك على أساس السعر الذي تعرضه كل واحدة من شركات النقل فقط.

أما في حالة الشراء من خارج الوطن فإنه يتم اعتماد النقل الجوي أو البحري. فإذا كانت الحمولة أقل من 100 كيلوغرام، فإنها تنقل عبر الجو من طرف شركة AIR ALGERIE وفقا لشرط التعاقد المتعارف عليه في التجارة الدولية¹ FCA؛ وإذا فاقت الحمولة 100 كيلوغرام تنقل عبر الباخرة، وذلك إما عن طريق الشركة المتعددة الجنسيات CMA CGM، أو الشركة الجزائرية NASHCO، تبعا لشرط التعاقد² FOB. وبعد وصول الشحنة وإنزال الحاويات من الباخرة، يتم نقلها عبر الشاحنات إلى مقر الشركة؛ إذ أن العقد المبرم مع شركات النقل، يتيح للمؤسسة الاحتفاظ بالحاويات لمدة ثلاثين يوما، وفي حالة التأخير يتم تسديد مبلغ الاستئجار اليومي للحاويات عن الأيام الإضافية.

المطلب الثالث: أنشطة الإمداد الفرعية

بعد التعرف على عمل أنشطة الإمداد الرئيسية بالشركة، يمكن الانتقال إلى الأنشطة الفرعية، والتي تم حصرها في وظيفة الشراء، ووظيفة التنبؤ بالطلب، التعبئة والتغليف ووظيفة المناولة.

¹ - FCA : Free Carrier؛ تسليم البضاعة من البائع إلى المشتري في أية نقطة يتفق عليها وبأية وسيلة نقل، وتنتهي مسؤولية البائع بمجرد شحن البضاعة في وسيلة النقل المعتمدة، ويتكفل المشتري بباقي إجراءات النقل والتأمين.

² - FOB : Free On Board؛ تسليم البضاعة من البائع إلى المشتري على ظهر السفينة، وتنتهي مسؤولية البائع بمجرد شحن البضاعة على السفينة في ميناء الشحن، ويتكفل المشتري بباقي إجراءات النقل والتأمين.

أولاً: وظيفة الشراء

تخضع عملية الشراء لمجموعة من الخطوات. فبعدما يقوم المستخدمون بإرسال طلب الشراء إلى مصلحة الشراء، تتولى هذه الأخيرة دراسته من حيث إمكانيات المؤسسة وميزانياتها، وفي حالة كون الطلبية تفوق الميزانية المحددة يتم إجراء طلب تجاوز للميزانية، وبعد منح الترخيص من المسؤول، يتم إرسال طلب عرض للموردين. ثم تستقبل هذه المصلحة عروض الموردين، لترسلها إلى المستخدم ليقدم رأيه حول مختلف العروض من حيث الجودة والنوعية فقط. ثم ترسل مصلحة الشراء إلى الموردين بطلب تخفيض السعر، وبعدها تختار المؤسسة أفضل الموردين تبعاً لجملة من المعايير التي سيتم ذكرها وطبقاً لترتيب الأولويات الآتية:

- نوعية المنتج من حيث المطابقة للمواصفات التقنية المطلوبة.
- اختيار السعر الأدنى الذي يعرضه الموردون.
- كيفية الدفع المعتمدة، و التي تختلف حالة الشراء من داخل الوطن عن حالة الشراء الخارجي.¹
- اختيار موعد التسليم الأقرب، سواء تم الاتفاق على التسليم عبر دفعات أو عبر عدة مراحل.
- أصل المنتج وبلده بما في ذلك العلامة التجارية.
- الضمانات المقدمة من طرف الموردين.

1- الشراء من داخل البلد وفقاً لعقد سنوي لسنة 2008

تمثل المعطيات المبينة في الجدول أدناه، كميات الشراء الشهري لسنة 2008 لبعض المواد المتفاوتة الأهمية حسب معدل مساهمتها في العملية الإنتاجية وتكرار الحاجة إليها.

¹ - حالة الشراء من داخل الوطن تملك المؤسسة خيار الدفع بالأجل بعد مضي شهر على عملية الشراء، وخيار الدفع بشيك، أو بطلب شيكات من البنك (Chèque Visé)، وأخيراً الدفع نقداً والذي لا يتم اعتماده إلا في حالة ما إذا كانت قيمة المعاملة لا تتجاوز 10000 دينار جزائري. أما عند الشراء من خارج الوطن فإنه يتم التسديد وفقاً لإحدى الطريقتين: قرض بضمان (Lettre de Crédit) وهنا لا يكون التعامل بين المورد والمؤسسة، بل إن المعاملة تتم بين بنك المورد وبنك المؤسسة، إذ بمجرد شحن المنتج على السفينة يقوم بنك العميل بالدفع لبنك المورد؛ وقد يتم التسديد بتأجيل وثائقي (Remise Documentaire) وهنا لا يقوم بنك العميل بدفع المبلغ المستحق للمورد إلا بعد أن يقدم هذا الأخير الوثائق المطلوبة للبنك.

الجدول رقم 12

كمية المشتريات لبعض المواد من السوق المحلية لسنة 2008

كمية وقيمة المادة الأولية المشتراة بالطن								المشتريات تواريخ الشراء
مادة الـTUF		شوائب الحديد		مادة الـPouzzolane		مادة الجبس		
المبلغ الإجمالي بالدينار الجزائري	الكمية المشتراة بالطن	المبلغ الإجمالي بالدينار الجزائري	الكمية المشتراة بالطن	المبلغ الإجمالي بالدينار الجزائري	الكمية المشتراة بالطن	المبلغ الإجمالي بالدينار الجزائري	الكمية المشتراة بالطن	
				2157600	1860	2742966	6095,48	جانفي
				3091400	2665	2690667	5979,26	فيفري
				638000	550	2695428	5989,84	مارس
		7049412	3916,34			2678868	5953,04	أفريل
		3088224	1715,68	1795448	1547,8	2712033	6026,74	ماي
		9451188	5250,66	2122800	1830	2679291	5953,98	جوان
		5610852	3117,14	4101528	3535,8	2701818	6004,04	جويلية
				4524000	3900	2710620	6023,6	وت
		9386334	5214,63	2180800	1880	2631519	5847,82	سبتمبر
2190432	1825,36	6191100	3439,5	3566072	3074,2	2754306	6120,68	أكتوبر
12701304	10584,42	1047312	581,84	231536	199,6	2706480	6014,4	نوفمبر
9028668	7523,89	2706984	1503,88			2691882	5981,96	ديسمبر
23920404	19933,67	44531406	24739,67	24409184	21042,4	32395878	71990,84	المجموع السنوي

المصدر: دائرة التموين.

من الملاحظ تفاوت كمية المشتريات من مادة لأخرى، وفقا لدرجة الحاجة إلى تلك المادة ونسبة مساهمتها في العملية الإنتاجية. فبالنسبة للمواد المضافة والمساعدة كمادة البوزولان والـ TUF، قد يتم التخلي عنها أو إبدالها بمادة أخرى ولهذا يلاحظ انخفاض الكميات المشتراة منها مقارنة بالمواد الأساسية كمادة الجبس؛ أما عن مادة شوائب الحديد فهي تعتبر أساسية إلى حد ما، وإن كان أحيانا يمكن التخلي عنها لظروف معينة، كما حدث سلفا حينما ارتفعت أسعار الحديد فصدر قرار وزاري بإسقاط هذه المادة من تشكيلة المواد الداخلة في صناعة الإسمنت مؤقتا.

والواقع أن الأهم من كميات الشراء هو اختيار مصدر الشراء، إلا أن الملاحظ هنا هو اعتماد الشركة لمورد واحد لكل مادة أو صنف، نظرا لتعاملها بمنهج الشراء تبعا لعقود سنوية، مما يفرض عليها الإبقاء على مورد واحد وعدم تغييره طيلة فترة العقد حتى وإن كان هناك عروض أفضل من مورد آخر.

2- الشراء من خارج البلد وفقا لعقد سنوي لسنة 2008

يوضح الجدول رقم 13 والجدول رقم 14 كمية المشتريات من المواد اللازمة لسير العملية الإنتاجية لسنتي 2007 و 2008 على التوالي، والتي تم شراؤها من موردي الخارج، إما لسبب انعدامها في السوق المحلية أو لأن موردي الخارج يقدمون عروضاً أفضل من حيث السعر والجودة وما إلى ذلك من شروط التعامل.

الجدول رقم 13

كمية المشتريات من المواد من السوق الأجنبية لسنة 2007

المبلغ الإجمالي باليورو	كمية المادة الأولية المستوردة بالكيلوغرام						المواد المستوردة / المورد
	المحسّنات	الخرسانة	قرميد كاسر للأشعة	قرميد من نوع HTA	رمل نظامي	الشحم (الدهن)	
176314,2	202660						MAPEI
86040,8	91910						GRACE
162487,01			332355				REFRAT E-CHNIK
124210		152080					SIRMA
216000			504008				ABRI-GADA
1014333,99			1396240				KUMAS
29193						6315	KLUBER
3293					3194		SNL
75354		113660					FLS MIDTH
1887226	294570				3194	6315	

المصدر: دائرة التموين.

الجدول رقم 14

كمية المشتريات من المواد من السوق الأجنبية لسنة 2008

المواد المستوردة / المورد	كمية المادة الأولية المستوردة بالكيلوغرام							المبلغ الإجمالي باليورو
	المحسّنات	الخرسانة	قرميد كاسر للأشعة	الكريات الفحمية	مادة مضافة للإسمنت	قرميد من نوع HTA	الشحم أو الدهن	
MAPEI	366420				137000			341466,00
GRACE	46220				97300			175015,76
REFRAT E- CHNIK		41000	56275					46634,37
RHI		100000						99900,00
ABRI- GADA			200003			100046		57500,00
KUMAS			614000					460600,00

29644,60	6140							KLUBE R
220000,00				204000				UCF
1430766,13	6140	100046	234300	204000	870278	141000	412640	

المصدر: دائرة التموين.

يبين الجدول رقم 13 والجدول رقم 14، بأنه غالبا ما يتم شراء الصنف الواحد من عدة موردين وبكميات متفاوتة، لا بل قد يتم تغيير المورد أحيانا كما هو مبين من خلال مقارنة بيانات الجدولين. فالملاحظ أنه قد تم التحول في شراء الخرسانة من المورد SIRMA الذي كانت الشركة تتعامل معه سنة 2007 إلى المورد REFRATE-CHNIK والمورد RHI ، والأمر ذاته بالنسبة لمادة القرميد من النوع HTA. أما بالنسبة لباقي المواد فقد ظلت الشركة تتعامل مع نفس الموردين نظرا لعدم وجود عروض أفضل. كما يلاحظ بأنه في العام الأول تم شراء الرمل النظامي لإضافته إلى الإسمنت؛ أما في العام الثاني فقد تم إبدال الرمل بمادة مضافة أخرى مع الكريات الفحمية؛ ومن هنا يبدو بأن أهمية وظيفة الشراء تتحدد وفقا لأهمية المادة المشتراة.

ثانيا: وظيفة التنبؤ بالطلب

إن الشركة لا تقوم بعملية التنبؤ هذه؛ نظرا لكون الطلب أكبر من العرض، أي أنها تبيع كل ما تنتجه ولا تسد حاجة السوق من هذا المنتج. مما جعلها تركز فقط على جهود الإنتاج، ولا تنظر إلى جانب الطلب إطلاقا، بل تركز فقط على إمكانياتها وقدراتها لتحقيق الهدف الإنتاجي السنوي. والواقع أن الشركة لا تستجيب للكميات التي يطلبها العملاء، إذ تقوم بتوزيع الكميات التي ترى بأنها تكفي لسد احتياجات المشروع من الإسمنت.

ويتم تشغيل المبيعات طبقا لبرنامج التوزيع المعتمد، وتبعا لتقدير حصة كل زبون من الإسمنت لا على أساس ما يطلبه، بل وفقا لما يحتاجه حسب تقدير الشركة وتبعا لبرامج التوزيع التي تحددها المديرية العامة. ثم يتم برمجة أيام التسليم بما يتوافق مع طاقة الشركة وإمكاناتها.

ثالثا: وظيفة المناولة

تقوم وظيفة المناولة بالشركة على المناولة الآلية التي سبق توضيحها من خلال التعرض لمراحل إنتاج الإسمنت. وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج وتخزين الإسمنت في المطامير ثم تغليفه؛ يتم مناولته إلى الجهات الطالبة عبر بساط آلي تسير فيه الأكياس إلى غاية وصولها إلى مقر التحميل، لتشحن في وسائل النقل. أما عن المواد فيتم مناولتها داخل المخازن باستخدام الرافعات الآلية التي تستطيع

الحركة داخل المخازن بسهولة من أجل إدخال المواد بعد شرائها، أو إخراجها عند الحاجة إليها.

رابعاً: وظيفة التعبئة والتغليف

سبق وأن تم الإشارة إلى مستوى أداء هذه الوظيفة، عند عرض طاقات وإمكانات الشركة. ويضاف إلى ذلك أن الشركة عند تسليمها للطلبات إلى العملاء، فهي تمنح العميل حصته من الإسمنت في شكل أكياس بنسبة 75% من الطلبية، والباقي يقدم له في شكل إسمنت سائب. وهو ما يؤكد عدم كفاية وظيفة التعبئة والتغليف.

المبحث الثالث: تحليل خدمة الإمداد المقدمة للعميل

بعد تحليل أنشطة الإمداد التي تمثل مدخلات النظام، سيتم الانتقال إلى تحليل تلك التي تمثل مخرجاته، في شكل خدمة يتلقاها العميل من خلال الوظيفة التسويقية. وإن هذا ليحتاج إلى تقديم الجهة المسؤولة عن ذلك وتحديد مهامها قبل الانتقال إلى قياس مستوى جودة الخدمة التي تقدمها.

المطلب الأول: تقديم مديرية التسويق والمبيعات

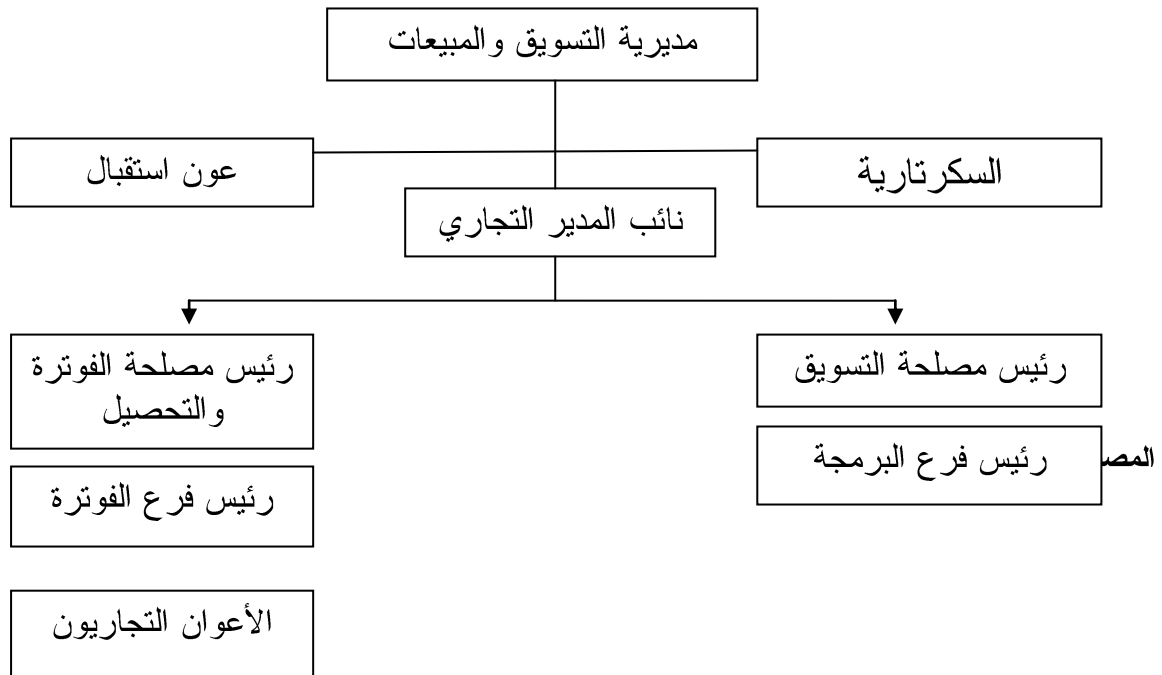
إن تقديم مديرية التسويق والمبيعات يحتاج إلى تحديد هيكلها التنظيمي أولاً ثم تعريف مهامها ومسؤولياتها، إضافة إلى ضرورة تحديد عملائها من أفراد ومؤسسات كأطراف تُعنى المديرية بخدمتها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات

يمثل الشكل رقم 23 الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات، كمدخل لتوضيح مهام هذه الجهة وحصر مسؤولياتها، باعتبارها الجهة المعنية بخدمة العملاء وتوزيع المنتج بعد انتهاء عملية التشغيل والانتقال إلى مرحلة التسليم.

الشكل رقم 23

الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات



كما هو مبين في الشكل أعلاه، فإن هذه المديرية تتكون من مصلحة التسويق التي تشرف على فرع البرمجة؛ ومصلحة الفوترة والتحصيل التي تشمل على قسم الفوترة والأعوان التجاريين. ومن هنا تظهر مهام هذه المديرية.

ثانياً: مهام مديرية التسويق والمبيعات

تهتم مصلحة البرمجة باستقبال الزبائن وبرمجة مواعيد التسليم والكميات الممكن إتاحتها للزبون، ثم تحرير عقد التمويل؛ كما تهتم بمقارنة الكميات المبرمجة يوميا والكميات المرسله، لمحاولة التقريب بين مصلحة الفوترة ومصلحة الإرسال. أما مصلحة الفوترة فتعمل على إصدار فواتير الزبائن، مع محاولة التقريب بين الكميات المفوترة والكميات المشحونة بالتنسيق مع مصلحة الشحن. وتقوم مصلحة البرمجة بمنح العميل نسخة من برنامج التسليم؛ وفي حالة توقع حدوث أي تعطل فإنه يتم إخبار العملاء بحالات الفشل المتوقعة قبل حدوثها، من خلال إعلان يتم نشره في الوحدة حول التواريخ المؤجلة.

ثالثاً: عملاء الوحدة

يتمثل عملاء الوحدة في: مؤسسات التنفيذ التابعة للقطاع الخاص والعام التي بدورها تتكون من المقاولين (السكنات، الجامعات، الطرقات، مشاريع الري

بما فيها السدود وخزانات المياه، المشاريع البترولية) والمؤسسات الحكومية (SOTRABA مثلا)؛ المستثمرين؛ صناعة الإسمنت (إنتاج هياكل الإسمنت Buse)؛ الموزعين الحكوميين (EDIMCO مثلا)؛ مؤسسة تجارة مواد البناء للشرق SCNCE.

المطلب الثاني: قياس مستوى جودة خدمة الإمداد بالشركة

باعتبار منتج الإسمنت ذو استهلاك واسع، فإن هذا يفرض على المؤسسة البحث عن آليات توفير وإتاحة هذا المنتج للعميل بالكميات المناسبة والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب ومن دون أضرار في المنتج أو أي مشاكل في عمليات الاتصال والتوثيق؛ علما أن خدمة الإمداد قد تعتبر دالة فقد للمؤسسة إذا كانت لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

وقد حاولت الباحثة التعرف على مدى اهتمام شركة الإسمنت برفع وتحسين مستوى جودة خدمة الإمداد، وتأثير مستوى هذه الخدمة في الميزة التنافسية؛ وذلك باعتماد استمارة استبيان في جمع البيانات اللازمة لقياس جودة الخدمة، ومدى مساهمتها في زيادة الحصة السوقية للشركة، أو إفقادها نصيبا من السوق إن كانت لا تعمل في اتجاه تحقيق الهدف المراد منها.

أولا: تقديم عينة الدراسة

إن التعريف بعينة الدراسة يحتاج أولا إلى التعرف على المجتمع المدروس، ودوافع اختياره ومدى علاقته بموضوع الدراسة، ومن ثم يمكن التعريف بعينة الدراسة وحجمها مع تبرير ذلك.

1- تقديم مجتمع الدراسة

لقد أجريت الدراسة على قطاع البناء، وبالتحديد على شركة الإسمنت بعين التوتة. وقد تم اختيار هذا القطاع لكونه قطاعا إستراتيجيا؛ إضافة إلى أن التطورات الحاصلة في مجال الإنشاء والتعمير، قد جعلت الحاجة إلى منتج الإسمنت ملحة أكثر مما كانت عليه في سنوات ما قبل 1986.

وباعتبار أن هذه الدراسة قد اهتمت بالميزة التنافسية وإستراتيجية بنائها، فإن ذلك يتطلب العناية الكاملة بجميع الجوانب التي قد تساهم في خلق الميزة التنافسية بدءاً بالجودة التقنية وانتهاءً بالجودة الفنية؛ ونظرا لعدم إمكانية إخضاع جميع وحدات القطاع للدراسة، لضيق الوقت وتباين مواقع الوحدات وارتفاع تكاليف الدراسة؛ فقد ارتأت الباحثة تسليط الضوء على وحدة عين التوتة باعتبارها قد ركزت مجهوداتها بشكل كبير على مفهوم الجودة التقنية، بالإضافة إلى امتلاكها لحصة سوقية معتبرة ضمن هذا القطاع.

ويتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالوحدة، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح والدوائر بالشركة؛ وقد بلغ عددهم سنة 2009: 576 عامل وعاملة. والجدول أدناه يبين تصنيف العمال بالشركة.

الجدول رقم 15

توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2009

الإجمالي	المنفذين	المسيرين	الإطارات	
556	154	272	130	عدد العمال الدائمين
20	12	7	1	عدد العمال المؤقتين
576	166	279	131	إجمالي عدد العمال

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

يبين الجدول أعلاه أن عدد الإطارات بالشركة قد بلغ 131 إطاراً سنة 2009، بينما بلغ عدد المسيرين 279 مسير، في حين تحوي الشركة على 116 عامل تنفيذي. وهذا ما يعني أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يقدر في مجمله بـ 576 فرد.

2- تحديد عينة الدراسة

نظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة وضيق الوقت، فقد تقرر استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطباقية غير النسبية.¹ وقد قدر عدد أفراد العينة بـ 50 فرداً، نظراً لكون هذه الدراسة لا تستهدف قياس التفضيلات أو الرغبات التي قد تختلف وتتفاوت من فرد لآخر مما يقتضي حجماً كبيراً للعينة، بل إنها تقوم على قياس مستوى أداء وظيفة الإمداد الذي يظهر في مستوى خدمة الإمداد المقدمة للعميل. وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، وبعد جمعها تم اعتماد 40 استبياناً للتحليل الاقتصادي واستبعاد العشرة المتبقية منها، لعدم اكتمالها أو لوجود بعض التناقضات في الإجابة.

ثانياً: تقديم المنهج المعتمد في جمع البيانات

قبل عرض البيانات وتحليلها، كان لا بد من تحديد المنهج المتبع في جمع البيانات، ثم التعريف بمضمون الاستبيان وأهم المتغيرات التي يقيسها في ظل فرضيات الدراسة التي سيتم اختبارها لاحقاً. وقد تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء، بتصميم استمارة استبيان موجهة للأفراد العاملين بشركة الإسمنت وحدة عين

¹ - بأخذ عدد معين من الأفراد من مختلف الفئات أو الطبقات المذكورة في الجدول رقم 16 وبشكل عشوائي؛ كما أن تمثيل فئات المجتمع في العينة لم يكن بنفس نسبتها في المجتمع المدروس.

التوتة؛ واختبار وضوح الأسئلة المطروحة في الاستبيان بالاستعانة بمتخصصين في المجال، والذين قاموا بإحداث تغييرات في صياغة بعض الأسئلة. كما قد تم اعتماد الأسئلة من النوع المغلق، باستخدام سلم ليكرت ذو الخمس تدريجات لتقييم إجابات الأفراد؛ وقد احتسبت العلامات بإعطاء 5 علامات لإجابة موافق بشدة و 4 علامات لإجابة موافق، و 3 علامات لإجابة محايد و علامتين لإجابة غير موافق و علامة واحدة لإجابة غير موافق بشدة.

وقد كان الاستبيان مكونا من 38 عبارة موزعة على ستة متغيرات: خمسة منها مستقلة والسادس يمثل المتغير التابع. إذ اهتم الجزء الأول من الاستبيان بقياس جودة خدمة الإمداد من خلال خمسة مؤشرات. أولها دقة التسليم من حيث الكمية المطلوبة، والتي تم قياسها من خلال الأسئلة من 01-07؛ وثانيها دقة التسليم من حيث النوعية المطلوبة، والتي كان قياسها من خلال الأسئلة من 08-11؛ أما المؤشر الثالث فهو دقة مواعيد التسليم التي تم تقييمها من خلال الأسئلة من 12-19؛ والمؤشر الرابع والخاص بمعدل الضرر الذي قد يلحق بالمنتج، تم قياسه من خلال الأسئلة من 20-26؛ وقد قيس مؤشر معدل النجاح في عمليات التوثيق والاتصال من خلال الأسئلة من 27-33.

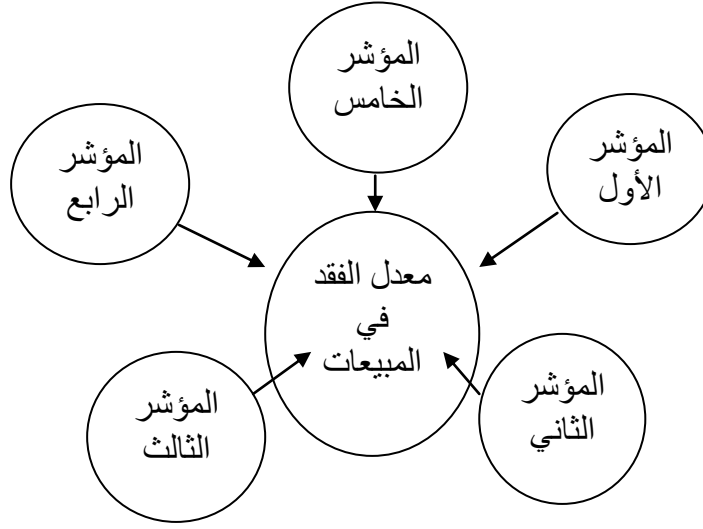
أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد اهتم بقياس العلاقة بين حجم المبيعات ومستوى جودة خدمة الإمداد من خلال خمسة أسئلة، ارتبط كل واحد منها بأحد مؤشرات الجودة. في حين كان الجزء الثالث مرتبطا بالخصائص الديمغرافية للعينة من الجنس والسن والمستوى التعليمي و التأهيلي والوظيفة التي يشغلها الفرد في الشركة.

ثالثا: أدوات التحليل الاقتصادي

قد تم قياس جودة خدمة الإمداد وفقا لنموذج يتميز بنوع من البساطة في القياس والتحليل، إضافة إلى موضوعيته وبعده عن ذاتية المستجوب. إذ تم ربط جودة خدمة الإمداد بحجم مبيعات المؤسسة، لقياس العلاقة بين جودة خدمة الإمداد والميزة التنافسية. والشكل أدناه يمثل نموذج الدراسة المعتمد.

الشكل رقم 24

نموذج قياس تأثير جودة الخدمة الإمدادية على معدل الفقد في المبيعات



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الدراسة النظرية.

والمواقع أن الدراسات السابقة قد اهتمت بقياس مستوى جودة خدمة الإمداد من خلال هذه المؤشرات الخمس من دون ربط القياس بمعدل الفقد في المبيعات. وقد ارتأت الباحثة أن تجعل من هذا الأخير معيارا لقياس المركز التنافسي للشركة ومن ثم ربطه بمستوى جودة الخدمة.

وقد اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات هذه الدراسة، بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences :SPSS، إذ تم العمل بالإصدار الخامس عشر باعتباره من أحدث الإصدارات. وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- مقاييس النزعة المركزية: وقد تم استخدام المتوسط الحسابي $\bar{X}$ منها لكونه يعتبر قيمة رقمية تمثل وتتأثر بجميع قيم المتغيرات الكمية.
- مقاييس التشتت: وتم اعتماد الانحراف المعياري σ_x منها، والذي يوضح مدى تجمع أو تركيز البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه.
- معامل الارتباط: إذ استخدم لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد جودة خدمة الإمداد بالآخر.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد: الذي اعتمد في تحديد العلاقة بين معدل الفقد في المبيعات كمتغير تابع وأبعاد جودة خدمة الإمداد كمتغيرات

مستقلة. وذلك لغرض وضع نموذج يسمح بعملية التنبؤ بالمركز التنافسي للشركة مستقبلاً، تبعاً لمستوى جودة خدمة الإمداد التي تقدمها.

- اختبار F: وتم اعتماده في اختبار معنوية النموذج، ومدى قدرته على تفسير حركية معدل الفقد في المبيعات تبعاً لدرجة التقصير في مستوى خدمة الإمداد.

- اختبار t: الذي استخدم لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدا والوقوف على مدى أهمية كل مؤشر من المؤشرات الخمس المعتمدة في القياس.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

باعتبار أن مخرجات أنشطة الإمداد تظهر من خلال خدمة الإمداد التي تقدمها الشركة لعملائها، فقد استهدفت عملية القياس مؤشرات جودة هذه الخدمة؛ من أجل اختبار الفرضية الأساسية التي تقوم على فكرة تأثير مستوى جودة خدمة الإمداد في معدل الفقد في المبيعات. وقد كان أمراً حتمياً أن تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات جزئية مفادها أن لكل مؤشر من المؤشرات الخمس لجودة الخدمة أثراً على معدل الفقد في المبيعات. وفي هذا السياق كان لا بد من عرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات، ثم الانتقال إلى اختبار الفرضيات وتشكيل نموذج القياس.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي جاءت في الاستبيان، لقياس مستوى جودة خدمة الإمداد وفقاً لكل بعد من أبعادها، إضافة إلى قياس معدل الفقد في المبيعات لتحديد مدى اقترانه بمستوى جودة الخدمة الإمدادية.

1- مؤشر دقة التسليم من حيث الكمية المطلوبة

يوضح الجدول رقم 16 نتائج تقييم جودة خدمة الإمداد من حيث تسليم الكمية المطلوبة للعميل، مع قيم المتوسط التي تفسر مدى ميل البيانات إلى التمرکز حول قيمة معينة، إضافة إلى قيم الانحراف المعياري التي تقيس مدى تشتت القيم واختلافها عن قيمة المتوسط.

الجدول رقم 16

تقييم جودة خدمة الإمداد وفقاً لمؤشر تسليم الكمية المطلوبة

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

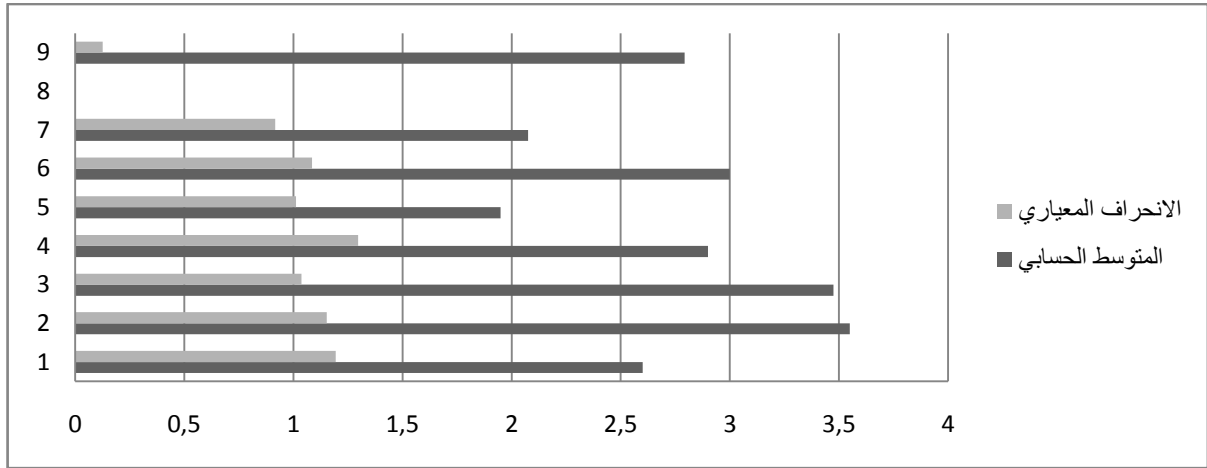
		بشدة					
		5	4	3	2	1	
01	حدوث خطأ في قيد أو إدخال كمية الطلبية إلى الحاسب	08	14	05	12	1	1,194
02	وصول تاريخ التسليم والمخازن لا تتوافر على كمية الطلبية	00	11	06	13	10	1,154
03	وصول تاريخ التسليم وكمية الطلبية لم يكتمل إنتاجها بعد	02	06	07	21	04	1,037
04	وصول تاريخ التسليم وكمية الطلبية لم يبدأ إنتاجها بعد	05	15	04	11	05	1,297
05	حدوث خسائر في المنتج لا تسمح باستكمال الطلبية	15	17	04	03	01	1,011
06	حدوث خطأ في الحساب والتبیین أثناء عملية الشحن	01	18	03	16	02	1,086
07	حدوث خطأ في وزن وسائل النقل المحملة بالشحنة عند خروجها من المؤسسة	10	21	06	02	01	0,917
							0,127

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه بأن إجابات الأفراد كانت بالموافقة حول السؤال رقم 2 والسؤال رقم 3، مما يؤكد عدم توافر المخازن على الكمية المطلوبة لحظة وصول تاريخ التسليم، أو أن الكمية المنتجة لم تستوف بعد قيمة الطلبية. وهذا ما يعني تدني مستوى جودة الخدمة من هاتين الزاويتين. أما عن باقي العبارات فقد قدمت مستوى مقبول من الجودة؛ باستثناء العبارة رقم 6 التي كانت الإجابات حولها بالحياد، لكون أخطاء هذه المرحلة الخاصة بعملية العد والحساب أثناء الشحن قد تم تجاوزها بوزن الشحنة قبل خروجها من الشركة، وتصحيح الأخطاء الواردة. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 16 بالشكل أدناه، الذي يوضح اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي لكل العبارات الخاصة بقياس المؤشر الأول.

الشكل رقم 25

التمثيل البياني لمؤشر دقة التسليم للكمية المطلوبة



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 16.

من الملاحظ أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، وهو ما يؤكد دقة صياغة الأسئلة واقترابها من واقع العمل بالشركة.

02

ومن الشكل أعلاه يبدو أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم بانحراف معياري قدره 1,154، والتي تنص على وصول تاريخ التسليم ومخازن الشركة لا تحوي الكمية التي طلبها العميل. مما يؤكد أن عملية التشغيل غالباً ما تتعرض للانقطاع ولفترة طويلة.¹

وتأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية وبانحراف معياري يقدر بـ 1,037، وهي العبارة الخاصة بوصول تاريخ التسليم مع عدم استيفاء الكمية المنتجة لتلك المطلوبة. وقد جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,000 وانحراف معياري بـ 1,086، وهو ما يعني أن حوالي 50% من أفراد العينة يوافقون على ارتكاب الشركة لأخطاء في الحساب والتبیین أثناء عملية الشحن. إلا أن هذا الخطأ يتم تصحيحه قبل خروج الشحنة من مقر الشركة، بمرورها في ميزان خاص يقوم بوزن وسيلة النقل وهي فارغة ثم وزنها بعد التحميل.

أما عن العبارات المتبقية فقد كانت نتائجها إيجابية نوعاً ما، مما يعكس مستوى مقبول من الجودة. فالمتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يفسر عدم الموافقة على وصول تاريخ التسليم والعملية الإنتاجية لم تنطلق بعد، ثم تلتها العبارات

¹ - بعد خروج المنتج من العملية الإنتاجية، ومروره بعملية التغليف؛ يتم مناولته مباشرة إلى وسائل النقل. وأي تعطل في عملية التشغيل يؤدي إلى تعطيل عملية التسليم. إلا أنه في حالة توقف الإنتاج لفترة طويلة فإن الشركة تلجأ إلى تموين عملائها عن طريق المخازن التي بدورها تستنفد إن استمر توقف العملية الإنتاجية.

رقم 01، 07، 05 بالترتيب. وهذا ما يفسر ندرة حدوث أخطاء في إدخال كمية الطلب إلى الحاسب، أو حدوث أخطاء في وزن الشحنة أثناء خروجها من الشركة، مع استبعاد تأثير الخسائر المحتملة في المنتج على عدم استكمال الطلبية؛ نظرا لكون العميل يأخذ الكمية بتمامها في كل الأحوال، وإن اقتضى الأمر تأخير التسليم.

ويبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ قيمة 2,793 بانحراف معياري مقداره 0,127. وإن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة. والواقع أن البيانات تؤكد تقديم الشركة لمستوى مقبول من جودة الخدمة فيما يتعلق بالمؤشر الأول. ولمزيد من الدقة في تحليل البيانات، تم استعراض الجدول أدناه. باعتبار أن $68,27\%$ من إجابات أفراد العينة محصورة في المجال $[\bar{X} - \sigma_x, \bar{X} + \sigma_x]$. والجدول رقم 17 يوضح حدود المجال لكل عبارة.

الجدول رقم 17

تعديل نتائج القياس للمؤشر الأول وفقا لمعدل الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
01	1,406	3,794	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال $[3,794, 1,406]$
02	2,396	4,704	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال $[4,704, 2,396]$
03	2,438	4,512	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال $[4,512, 2,438]$
04	1,603	4,197	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال $[4,197, 1,603]$
05	0,938	2,961	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال $[2,961, 0,938]$

			[2,961_0,938]
06	1,914	4,086	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,086_1,914]
07	1,158	2,992	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [2,992_1,158]
الإجمالي	2,666	2,919	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على عدم الدقة في تسليم الكمية المطلوبة، محصورة في المجال [2,919_2,666]

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 16.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على عدم الدقة في تسليم الكمية المطلوبة محصورة في المجال [2,919_2,666]، مما يعني عدم الموافقة على وجود تقصير في تسليم الكمية المطلوبة، وهو ما يفسر مستوى مقبول من جودة التسليم للكمية المطلوبة. ويعود هذا إلى أن الشركة إما أن تقوم بتسليم الكمية المطلوبة أو تأخير التسليم إلى آجال لاحقة إلى حين استكمال الكمية المطلوبة.

2- مؤشر دقة التسليم من حيث النوعية المطلوبة

يبين الجدول أدناه نتائج تقييم جودة خدمة الإمداد من حيث مؤشر الدقة في تسليم النوعية المطلوبة. ويقصد بالنوعية المطلوبة: الصنف المرغوب من المنتج فيما إذا كان من نوع الإسمنت السائب أم الإسمنت المعبأ في الأكياس؛ إضافة إلى النوعية المطلوبة. وهنا يلاحظ بأن الشركة تنتج نوعاً واحداً من الإسمنت مما يعني أن الخطأ لن يحدث إلا بخصوص احتمال إبدال أكياس الإسمنت بالإسمنت السائب.

الجدول رقم 18

تقييم جودة خدمة الإمداد وفقاً لمؤشر تسليم النوعية المطلوبة

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		1	2	3	4	5		
08	حدوث خطأ في قيد أو إدخال نوعية الطلبية إلى الحاسب	09	19	03	07	02	2,350	1,167
09	شحن منتج غير المنتج المطلوب	09	20	05	06	00	2,200	0,966
10	شحن منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة بدقة	01	13	07	12	07	3,275	1,176
11	منح العميل بديلاً للمنتج من دون إذن مسبق منه	05	04	07	18	06	3,400	1,236

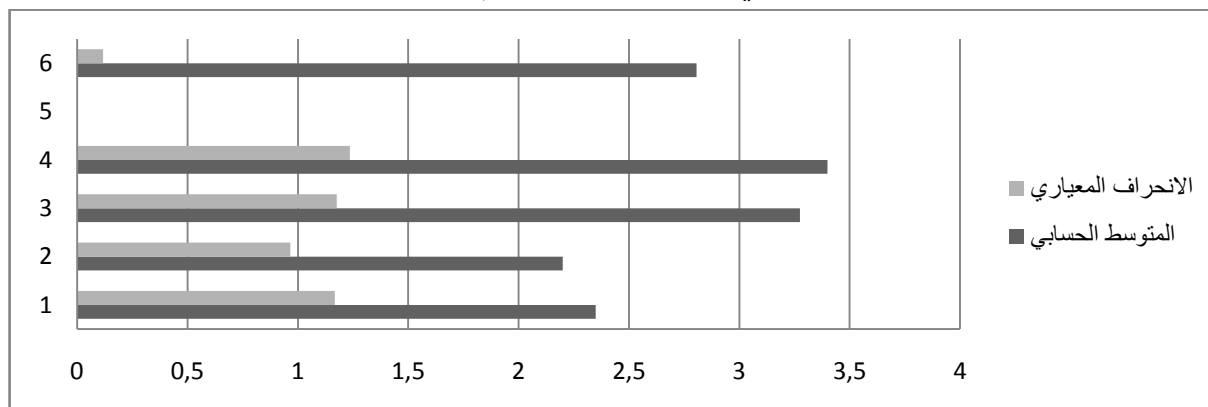
0,118	2,806						
-------	-------	--	--	--	--	--	--

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه موافقة الأفراد على ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق بإدخال الأمر إلى الحاسب من حيث النوعية المطلوبة؛ إضافة إلى عدم وجود احتمال شحن منتج خطأ. أما عن العبارتين 10 و 11 فقد كان مستوى الجودة بخصوصهما متدن، مما يؤكد احتمال شحن صنف بدل الآخر، لا من قبيل الخطأ بل بشكل متعمد ومن دون إذن مسبق من العميل. ويمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول رقم 18 بالشكل أدناه، الذي يوضح نتائج المؤشر الثاني لقياس جودة خدمة الإمداد.

الشكل رقم 26

التمثيل البياني لمؤشر دقة التسليم للنوعية المطلوبة



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 18.

يوضح الشكل أعلاه أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 11 بانحراف معياري قدره 1,236، وهذا ما يعني أن الشركة غالباً ما تقوم بتوفير بديل للعميل من دون إذن مسبق منه. وهذا فيما يتعلق بهيئة الإسمنت التي يطلبها العميل، إذ أن هذا الأخير غالباً ما يطلب الإسمنت المعبأ في الأكياس، في حين تقوم الشركة بمنحه نسبة 25% من الطلبية في شكل إسمنت سائب.

وتأتي العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية وبانحراف معياري يقدر بـ 1,176، وهي العبارة الخاصة بشحن منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة

بدقة؛ وقد كانت هذه العبارة مكملية لسابقتها، إذ أنه لا يتم إرسال الطلبية إلى العميل بنفس الدقة في المواصفات التي يطلبها.

أما العبارة رقم 08 فقد فسرت مستوى عال من جودة الخدمة، فيما يتعلق بدقة إدخال النوعية المطلوبة من المنتج إلى الحاسب؛ مما يعني ندرة حدوث أخطاء في إدخال نوعية الطلب إلى الحاسب من طرف الأفراد العاملين على مستوى مصلحة التسويق والمبيعات. والأمر ذاته بالنسبة للعبارة رقم 09 التي تؤكد تقديم الشركة لمستوى عال من جودة خدمة الإمداد فيما يتعلق بشحن النوع المطلوب من المنتج. ويعود هذا لكون هذه الوحدة تقدم منتجا واحدا هو الاسميت من نوع CPJ-CEMII /A42,5 كما قيل سابقا.

ويبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ قيمة 2,806 بانحراف معياري مقداره 0,118؛ مما يعكس مستوى مقبول من جودة الخدمة فيما يتعلق بالمؤشر الثاني. وإن تدني قيمة الانحراف المعياري تدل على دقة نتائج المتوسط الحسابي؛ ولمزيد من الدقة في تحليل البيانات، تم استعراض الجدول أدناه.

الجدول رقم 19

تعديل نتائج القياس للمؤشر الثاني وفقا لمعدل الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
08	1,183	3,517	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,517_1,183]
09	1,234	3,166	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,166_1,234]
10	2,099	4,451	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,451_2,099]
11	2,164	4,636	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,636_2,164]
الإجمالي	2,689	2,924	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على جودة خدمة الإمداد من حيث تسليم النوعية المطلوبة، محصورة في المجال [2,924_2,689]

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 18.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على عدم الدقة في تسليم النوعية المطلوبة محصورة في المجال [2,924_2,689]. مما يعني عدم الموافقة على وجود تقصير في تسليم النوعية

المطلوبة، وهو ما يفسر مستوى مقبول من جودة التسليم للنوعية المطلوبة. وتعود خلفيات ذلك إلى كون الشركة تنتج نوعاً واحداً من الإسمنت، مما يقلل معدل الخطأ في شحن منتج غير الذي يطلبه العميل.

3- مؤشر الدقة في مواعيد التسليم

يستعرض الجدول أدناه خلاصة تقييم مدى دقة مواعيد التسليم، سواء تلك التي قطعتها الشركة على نفسها، أو التي تم التفاوض حولها مع العميل. ويمكن الإشارة هنا إلى أن مواعيد التسليم تحددها الشركة حالة تعاملها مع القطاع الخاص، في حين يحق لمؤسسات القطاع العام التفاوض مع الشركة حول تواريخ التسليم.

الجدول رقم 20

تقييم جودة خدمة الإمداد وفقاً لمؤشر دقة مواعيد التسليم

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		1	2	3	4	5		
12	تأخر تسليم الطلبية عن موعد قطعتها الشركة على نفسها	05	09	04	16	06	3,225	1,310
13	تأخر تسليم الطلبية عن موعد تم التفاوض حوله مع العميل	05	07	04	18	06	3,325	1,288
14	حدوث سوء فهم بين العميل وممثل الخدمة حول تاريخ التسليم	02	08	02	17	11	3,675	1,227
15	وجود خلل في الاتصالات الداخلية بالشركة حول موعد التسليم	07	07	05	19	02	3,050	1,259
16	حدوث تأخر في انطلاق العملية الإنتاجية	01	06	10	15	08	3,575	1,059
17	حدوث أعطال لعمليات المناولة والتحميل	02	04	10	18	06	3,550	1,036
18	تأثير الظروف المناخية على توقف أو تأخير عملية الشحن	07	18	05	07	03	2,525	1,198
19	اعتماد النقل المتميز لبعض الطلبات المستعجلة والخاصة	09	22	02	05	02	2,225	1,097
							3,144	0,107

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

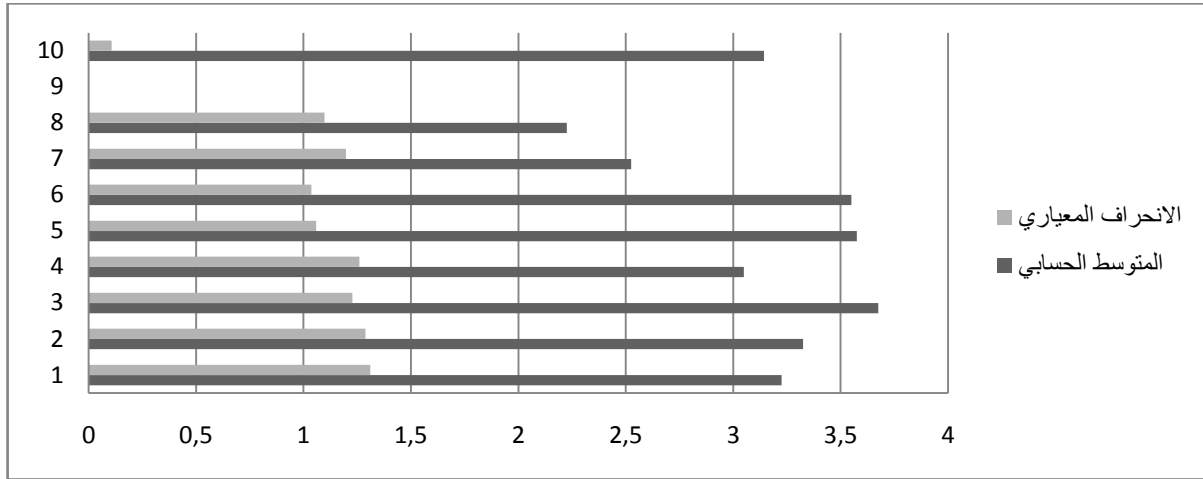
يبين الجدول أعلاه تدني مستوى جودة الخدمة من حيث مؤشر دقة مواعيد التسليم؛ عدا فيما يتعلق بالعبارة رقم 18 التي تنص على تأثير الظروف المناخية في عملية التسليم. فقد كان التأخير الحاصل في عمليات التسليم مستقل عن

التقلبات المناخية، لكون عملية المناولة تتم في مناخ معزول عن أية تأثيرات جوية، كما أن المنتج حينما يُشحن في وسائل النقل تهيأ له الحماية الكاملة من التعرض للأمطار أو أية تقلبات جوية أخرى. مما يعني عدم تأثير هذه الأخيرة على تأخير التسليم.

كما أن الشركة لا تعتمد النقل المتميز أياً كانت الطلبية؛ وهو ما يعني بأن مسار الشحنة واحداً ومعروفاً، وأن التأخير الوارد لا يعود إلى النقل المتميز إطلاقاً، وهذا ما تؤكد العبارة رقم 19. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 20 من خلال الشكل أدناه، الذي يبين نتائج قياس معدل الدقة في مواعيد التسليم.

الشكل رقم 27

التمثيل البياني لمؤشر الدقة في مواعيد التسليم



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 20.

يوضح الشكل أعلاه أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 14 بانحراف معياري قدره 1,227، وهذا ما يعني أنه غالباً ما يحدث سوء الفهم بين العميل وممثل الخدمة حول تاريخ التسليم، مما يؤدي إلى تأخيره. ثم تأتي العبارة رقم 16 في المرتبة الثانية وبانحراف معياري يقدر بـ 1,059، والتي تؤكد حدوث تأخر في انطلاق العملية الإنتاجية في غالب الأحيان. إضافة إلى تأكيد العبارة رقم 17 لتكرار حدوث الأعطال في عمليات المناولة والتحميل. وقد فسرت هذه العبارات الثلاث مستوى جد متدنٍ من جودة الخدمة فيما يتعلق بمؤشر دقة مواعيد التسليم.

أما العبارات 13، 12، 15 بهذا الترتيب، فهي تقدم مستوى منخفض نوعاً ما من جودة التسليم في الموعد المحدد. ومن الملاحظ أن معدل التأخير في تسليم الطلبية عن موعد تم تحديده بالتفاوض مع العميل، أكبر من معدل التأخير عن الموعد الذي تقطعه الشركة على نفسها؛ وهذا راجع لكون الشركة أحياناً تضطر

إلى تقديم وعود لعملائها من القطاع العام لا تستطيع الوفاء بها. كما أن سبب التأخير قد يعود إلى وجود خلل في الاتصالات الداخلية بالشركة حول موعد التسليم.

وتعكس العبارة رقم 18 مستوى مقبول من الجودة، فيما يتعلق بتأثير الظروف المناخية على توقف أو تأخير عملية الشحن، إذ أن هذه الأخيرة تتم في كل الظروف المناخية لكونها تعمل في جو ملائم وفي معزل عن التأثيرات البيئية المفاجئة. في حين تؤكد العبارة رقم 19 مستوى عال من الجودة، إذ أن الشركة لا تعتمد النقل المتميز مما يعني عدم تأخر الشحنة في الطريق.

ويبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ قيمة 3,144 بانحراف معياري مقداره 0,107. مما يعكس مستوى منخفض من جودة الخدمة فيما يتعلق بالمؤشر الثالث. ومن أجل توضيح أكثر لدرجة الموافقة في ظل قيم الانحراف المعياري يمكن عرض الجدول أدناه.

الجدول رقم 21

تعديل نتائج القياس للمؤشر الثالث وفقا لمعدل الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
12	1,914	4,535	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,535_1,914]
13	2,036	4,614	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,614_2,036]
14	2,447	4,903	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,903_2,447]
15	1,790	4,310	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,310_1,790]
16	2,515	4,634	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,634_2,515]
17	2,513	4,586	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,586_2,513]
18	1,327	3,723	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,723_1,327]
19	1,127	3,322	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,322_1,127]

الإجمالي	3,037	3,250	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على جودة خدمة الإمداد من حيث التسليم في الوقت المحدد، محصورة في المجال [3,250_3,037]
----------	-------	-------	--

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 20.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على عدم دقة التسليم في الموعد المحدد محصورة في المجال [3,250_3,037]. مما يعني الموافقة على وجود تقصير من ناحية التسليم في الوقت المحدد، وهو ما يفسر مستوى منخفض من جودة التسليم في الوقت المحدد؛ إذ غالباً ما يحدث تأجيل لعملية التسليم إلى حين استكمال الطلبية.

4- مؤشر معدل الضرر اللاحق بالمنتج

ويوضح الجدول أدناه البيانات الخاصة بتقييم معدل الضرر الذي قد يلحق بالمنتج، وتحديد الجهة المسؤولة عنه، ومقر اكتشافه. والواقع أنه نظراً لخصائص هذا المنتج وعدم قابليته للتلف بسرعة، إلا في بعض الحالات التي يتعرض فيها للرطوبة أو الفقد أثناء عمليات المناولة والشحن والنقل؛ فهو لا يتضرر بالقدر الذي قد يحصل لمنتج آخر يمتاز بقصر عمره.

الجدول رقم 22

تقييم جودة خدمة الإمداد وفقاً لمؤشر معدل التضرر في المنتج

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		1	2	3	4	5		
20	حدوث أخطاء في عملية التشغيل (العملية الإنتاجية)	05	09	05	16	05	3,175	1,278
21	حدوث أخطاء في المعدات	02	03	08	23	04	3,600	0,955
22	اكتشاف أضرار في المنتج وهو في المخازن	04	17	06	08	05	2,825	1,238
23	اكتشاف أضرار في المنتج أثناء مرحلة التحميل والمناولة	03	16	05	10	06	3,000	1,260
24	اكتشاف أضرار في المنتج أثناء مرحلة الشحن في وسائل النقل	06	10	06	11	07	3,075	1,366
25	اكتشاف أضرار في المنتج بعد وصوله إلى العميل	11	05	04	14	06	2,975	1,493

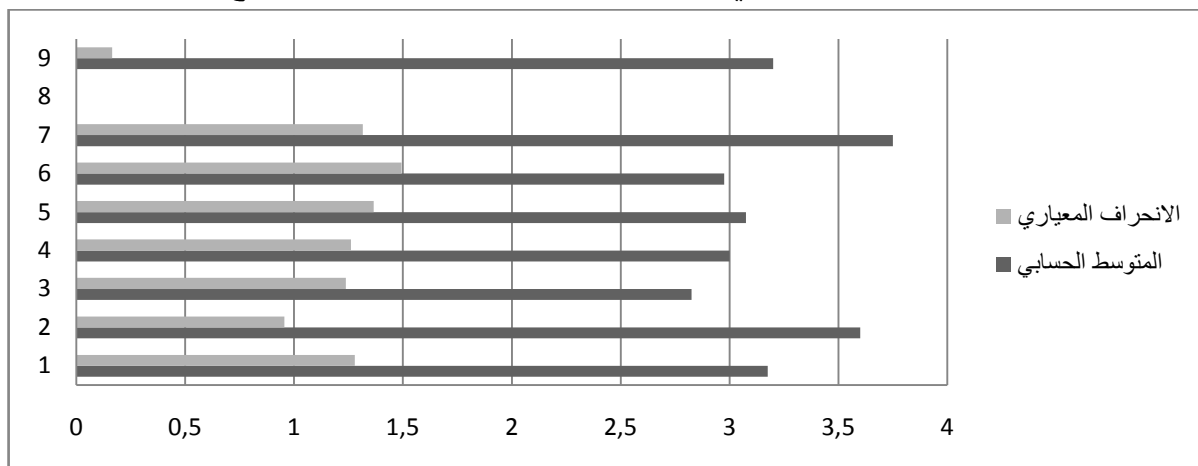
26	عدم استبدال بعض الوحدات من المنتجات للعملاء بعد إصابتها ببعض الأضرار	04	03	07	11	15	3,750	1,315
							3,200	0,164

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى جودة الخدمة من هذا المؤشر منخفضة. ويعود السبب إلى حدوث أضرار في المنتج، إما لأخطاء في عملية التشغيل أو لأخطاء في المعدات. وغالبا ما يتم اكتشاف هذه الأضرار أثناء عملية الشحن. كما تبين النتائج بأن الشركة لا تقوم بإبدال الوحدات المتضررة من أكياس الإسمنت للعملاء. ويمكن تمثيل بيانات الجدول من خلال الشكل أدناه، الذي يفسر نتائج القياس لمعيار معدل الضرر في المنتج.

الشكل رقم 28

التمثيل البياني لمؤشر معدل الضرر اللاحق بالمنتج



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 22.

يبدو من الشكل أعلاه بأن العبارتين 26 و 21 تعكسان مستوى جد منخفض من الجودة. إذ لا يتم إبدال الوحدات التالفة من المنتج للعملاء بعد إصابتها بالأضرار التي غالبا ما تعود إلى حدوث أخطاء في المعدات. أما العبارتان 20 و 24 فتفسران مستوى منخفض من الجودة، مما يعني أن الأضرار التي تلحق بالمنتج قد تعود أحيانا إلى حدوث أخطاء في عملية التشغيل، والتي غالبا ما يتم اكتشافها في مرحلة الشحن.

وتأتي العبارتان 25 و 22 لاستكمال القياس من خلال تبين مقر اكتشاف الضرر في المنتج، إذ أنه نادرا ما يتم اكتشاف الأضرار بعد وصول المنتج إلى العميل، لكون المنتج يمر بمرحلة الفحص والتفتيش قبل خروجه من الشركة. كما يندر اكتشاف الضرر في مرحلة التخزين، نظرا لطبيعة المنتج وطول عمره.

والواقع أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغت قيمته 3,200 بانحراف معياري مقداره 0,164. مما يعكس مستوى منخفض من جودة الخدمة فيما يتعلق بالمؤشر الرابع. ولمزيد من الدقة في تحليل البيانات، فقد تم استعراض الجدول أدناه.

الجدول رقم 23

تعديل نتائج القياس للمؤشر الرابع وفقا لمعدل الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
20	1,896	4,454	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,454_1,896]
21	2,645	4,555	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,555_2,645]
22	1,587	4,063	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,063_1,587]
23	1,739	4,261	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,261_1,739]
24	1,709	4,441	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,441_1,709]
25	1,482	4,468	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,468_1,482]
26	2,434	5,066	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [5,066_2,434]
الإجمالي	3,036	3,364	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على جودة خدمة الإمداد من حيث معدل الضرر في المنتج، محصورة في المجال [3,364_3,036]

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 22.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على ارتفاع معدل الضرر الذي قد يلحق بالمنتج، محصورة في المجال [3,364_3,036]. مما يعني الموافقة على وجود تقصير فيما يتعلق بمسؤولية الشركة في تأمين المنتج من الأضرار، وهو ما يفسر مستوى منخفض من جودة الخدمة الخاصة بحماية المنتج وتأمينه من الأضرار في جميع مراحل إنتاجه وتغليفه وشحنه إلى غاية لحظة وصوله للعميل. وإن كانت الأضرار هنا تتعلق

غالبا بمعدل الفقد في المنتج، والذي يعود إلى طبيعة الأكياس الحافظة للإسمنت، والتي قد تتعرض للتمزق لكونها مصنوعة من الورق.

5- مؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق

يبين الجدول رقم 24 مدى كفاءة عمليات الاتصال التي تجريها المؤسسة في مقابل عملائها، ومعدل نجاح عمليات التوثيق الخاصة باستكمال أوامر الطلب وتسهيل عمليات التسليم وإتمام الصفقة بنجاح.

الجدول رقم 24

تقييم جودة خدمة الإمداد وفقا لمؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		1	2	3	4	5		
27	اكتشاف نقص في المعلومات التي تم تحصيلها من طرف ممثل الشركة حول أمر الطلب	03	07	06	17	07	3,450	1,197
28	اكتشاف عدم صحة الوثائق المقدمة من طرف العميل	04	06	06	15	09	3,475	1,281
29	اكتشاف عدم اكتمال الوثائق المقدمة من طرف العميل	02	05	10	16	07	3,525	1,086
30	حاجة المؤسسة إلى التفاوض حول وعود جديدة بعد تحملها لأعباء إضافية (اعطال في المعدات مثلا)	06	07	07	16	04	3,125	1,265
31	لا يتم الاتصال المسبق بالعميل لإخباره ب فشل الخدمة	03	06	06	16	09	3,550	1,218
32	عدم استدراك الاستجابة للعميل بعد فشل الخدمة	05	19	05	08	03	2,625	1,170
33	طول الفترة الزمنية اللازمة للاستجابة لاستفسارات العملاء أو لحالات الفشل	02	10	06	17	05	3,325	1,141
							3,296	0,069

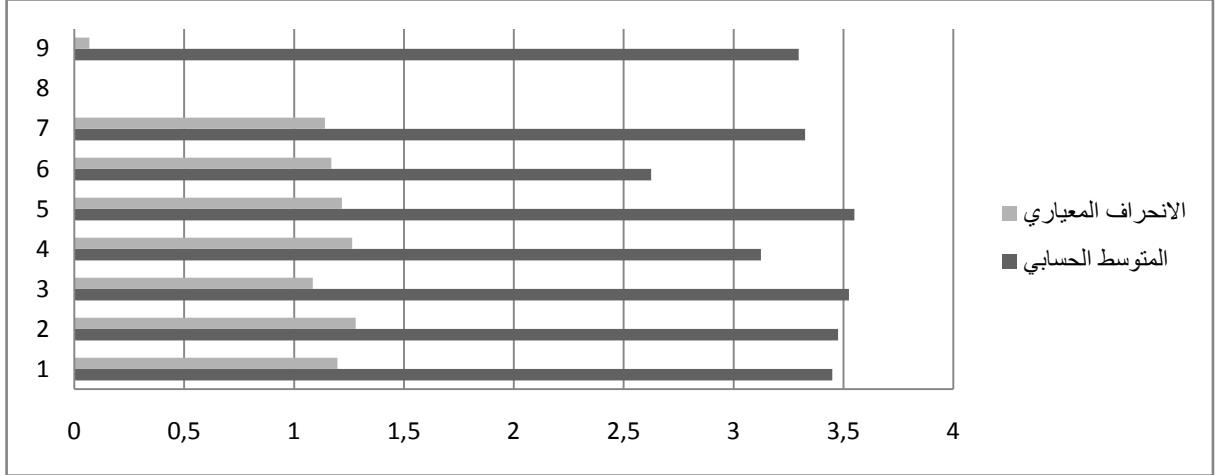
المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه انخفاض مستوى جودة خدمة تسهيل وتفعيل عمليات الاتصال والتوثيق؛ إذ تؤكد كل العبارات فشل الشركة في إتمام عملياتها بكفاءة. إلا أنه غالبا ما يتم استدراك الاستجابة للعميل، وهو ما توضحه إجابات الأفراد حول العبارة رقم 32. ويمكن تمثيل بيانات الجدول من خلال الشكل أدناه، الذي

يوضح مستوى جودة خدمة الإمداد من حيث مؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق.

الشكل رقم 29

التمثيل البياني لمؤشر دقة عمليات الاتصال والتوثيق



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 24.

تؤكد العبارتين 31 و 29 بأن مستوى جودة الاتصالات والتوثيق جد منخفضة. إذ أنه لا يتم الاتصال المسبق بالعمل لإخباره بفشل الخدمة، بل يتم وضع إعلان بمقر الشركة حول التأخير المتوقع حدوثه في عملية التسليم؛ وهذا لا يعني اطلاع كل العملاء على الإعلان إلا حالة زيارة العميل للشركة بالصدفة. أما عن مشاكل التوثيق فغالبا ما يتم اكتشاف عدم اكتمال الوثائق المقدمة من طرف العملاء، مما يتطلب الاتصال بهم من جديد لمحاولة استكمال الوثائق. أما عن العبارات 28، 27، 33 و 30 بهذا الترتيب؛ فهي تعكس مستوى منخفض نوعا ما من الجودة. فاكشاف عدم صحة الوثائق المقدمة من طرف العميل، أو اكتشاف نقص في المعلومات التي تم تحصيلها من طرف ممثل الشركة حول أمر الطلب؛ يستدعي الحاجة إلى إجراء اتصالات إضافية بالعملاء إن أمكن ذلك، وكل هذا يساهم في تعطيل عملية التوثيق أو إلغاء أمر الطلب أحيانا. كما أن طول الفترة الزمنية اللازمة للاستجابة لاستفسارات العملاء أو لحالات الفشل، إنما يعكس عدم كفاءة الخدمة. إضافة إلى أن الشركة قد تحتاج إلى التفاوض حول وعود جديدة بعد تحملها لأعباء إضافية ناتجة عن أعطال في المعدات مثلا، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تعطيل عمليات التوثيق. وضمن هذه العبارات السبع، كانت العبارة رقم 32 تتمتع بمستوى مقبول من الجودة، وذلك فيما يخص استدراك الشركة للاستجابة إلى العميل بعد فشل

الخدمة. فبالرغم من احتمالات التأخير وتعطيل التوثيق إلا أن الشركة تحاول استدراك الخدمة لاحقاً.

وواقع أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغت قيمته 3,296 بانحراف معياري مقداره 0,069. مما يعكس مستوى منخفض من جودة الخدمة فيما يتعلق بالمؤشر الخامس. ومن أجل تحليل أكثر دقة للبيانات، يمكن تقديم الجدول أدناه.

الجدول رقم 25

تعديل نتائج القياس للمؤشر الخامس وفقاً لمعدل الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
27	2,253	4,647	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,647_2,253]
28	2,194	4,756	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,756_2,194]
29	2,439	4,611	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,611_2,439]
30	1,860	4,390	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,390_1,860]
31	2,331	4,768	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,768_2,331]
32	1,455	3,795	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,795_1,455]
33	2,184	4,466	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [4,466_2,184]
الإجمالي	3,228	3,365	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على جودة خدمة الإمداد من نجاح عملية الاتصال والتوثيق، محصورة في المجال [3,365_3,228]

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 24.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على فشل عملية الاتصال والتوثيق، محصورة في المجال [3,365_3,228]. مما يعني الموافقة على وجود مشاكل تعيق عملية التوثيق وتمنع إتمام الصفقة، وهو ما يفسر مستوى منخفض من جودة عمليات التوثيق والاتصال داخل وخارج الشركة.

6- تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى العام لجودة خدمة الإمداد

بعد تحليل البيانات الخاصة بقياس مستوى جودة كل مؤشر على حدا، كان لا بد من الوقوف عند المستوى العام لجودة خدمة الإمداد من خلال هذه المؤشرات الخمس. والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم 26

تقييم المستوى العام لجودة خدمة الإمداد من خلال المؤشرات الخمس المعتمدة

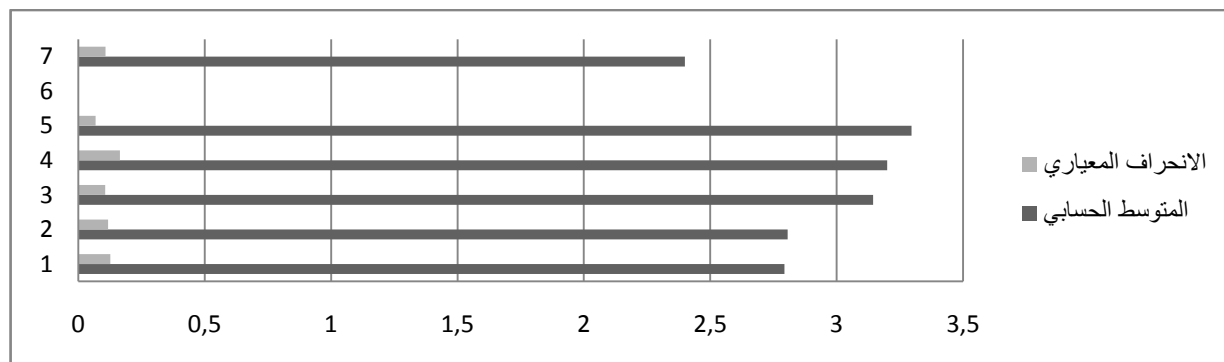
الرقم	معايير الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	مؤشر دقة التسليم من حيث الكمية المطلوبة	2,793	0,127
02	مؤشر دقة التسليم من حيث النوعية المطلوبة	2,806	0,118
03	مؤشر الدقة في مواعيد التسليم	3,144	0,107
04	مؤشر معدل الضرر اللاحق بالمنتج	3,200	0,164
05	مؤشر دقة وسلامة عمليات الاتصال والتوثيق	3,296	0,069
	المستوى العام لجودة خدمة الإمداد	2,400	0,108

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجداول 16، 18، 20، 22، 24.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى جودة الخدمة متدن، فيما يتعلق بالمؤشر الثالث والرابع والخامس؛ أما عن مستوى جودة المؤشرين الأول والثاني فهو مقبول. ومن ثم فقد كان المستوى العام للجودة مقبولا، إذ كانت درجة الموافقة على تدني هذا المستوى مقدرة بقيمة 2,4 بانحراف معياري قدره 0,108؛ مما يؤكد مصداقية قيمة المتوسط الحسابي. ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل رقم 30.

الشكل رقم 30

التمثيل البياني للمستوى العام لجودة خدمة الإمداد



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 26.

يبدو من الشكل أعلاه أن المستوى العام لجودة خدمة الإمداد التي تقدمها الشركة مقبولا، وقد كانت درجة الموافقة العامة محصورة في المجال [2,292_2,508]، ويعود هذا المستوى من القبول إلى كل من المؤشر الأول والثاني؛ وهذا ما يفسر كون عملية التسليم تتم بالكمية والنوعية المطلوبة.

7- تحليل البيانات الخاصة بمعدل الفقد في المبيعات

إن قياس المستوى العام لجودة خدمة الإمداد؛ إنما كان لغرض قياس معدل الفقد في المبيعات الذي قد ينتج عن تدني مستوى هذه الخدمة. ومن ثم فقد بين الجدول أدناه مدى تأثير تدني مستوى الخدمة على حجم مبيعات الشركة تبعا لكل مؤشر من المؤشرات المعتمدة.

الجدول رقم 27

تقييم معدل الفقد في المبيعات تبعا للانخفاض في مستوى خدمة الإمداد

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		1	2	3	4	5		
34	إرجاع العميل للطبعية في حالة عدم استيفائها الكمية المطلوبة	07	19	05	06	03	2,475	1,176
35	إرجاع العميل للطبعية في حالة عدم مطابقتها للنوعية المطلوبة	06	21	04	07	02	2,450	1,108
36	توجه العميل للشراء من مؤسسة أخرى حالة تأخر التسليم	07	21	06	05	01	2,300	0,992
37	إرجاع العميل للطبعية في حالة اكتشاف أضرار في المنتج	13	17	01	06	03	2,225	1,270
38	فقدان جزء من المبيعات بسبب وجود مشاكل في التوثيق والاتصال	07	18	04	08	03	2,550	1,218

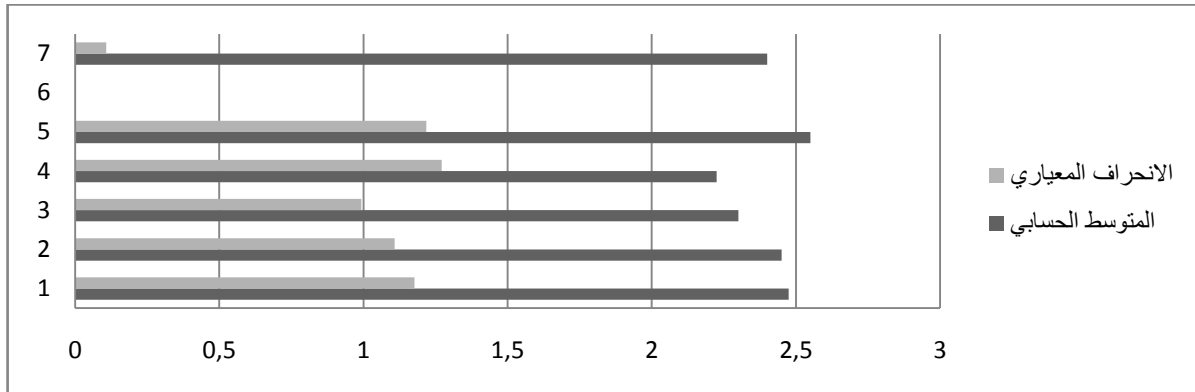
0,108	2,400						
-------	-------	--	--	--	--	--	--

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم 27، عدم موافقة الأفراد على حدوث فقد في المبيعات لسبب تدني المستوى العام للخدمة المقدمة للعميل؛ ويعود ذلك إلى ظروف السوق، إذ أن الطلب أكبر من العرض، مما يجعل العميل مضطرا للقبول بهذا المستوى من الخدمة، وعدم البحث عن بدائل أخرى. ويمكن تمثيل بيانات الجدول من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم 31

تقييم الأفراد لمدى تأثير تدني مستوى الخدمة على معدل الفقد في المبيعات



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 27.

يبدو من الشكل بأن احتمال حدوث فقد في المبيعات لسبب تدني مستوى الخدمة ضئيل جدا، نظرا لاحتياجات السوق المتزايدة لهذا المنتج كما تم توضيح ذلك سابقا. ومن أجل تدقيق أكثر للبيانات، يمكن تقديم الجدول أدناه.

الجدول رقم 28

تعديل نتائج القياس لمعدل الفقد في المبيعات وفقا لقيم الانحراف المعياري

رقم العبارة	الحد الأدنى للمجال	الحد الأعلى للمجال	التعليق
34	1,299	3,651	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,651_1,299]
35	1,342	3,558	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,558_1,342]
36	1,308	3,292	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,292_1,308]
37	0,954	3,496	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال

			[3,496_0,954]
38	1,332	3,768	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على العبارة محصورة في المجال [3,768_1,332]
الإجمالي	2,292	2,508	68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على الفقد في المبيعات بسبب التقصير في خدمة الإمداد، محصورة في المجال [2,508_2,292]

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 27.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن 68,27% من أفراد العينة كانت درجة موافقتهم على وجود فقد في المبيعات بسبب رداءة خدمة الإمداد، محصورة في المجال [2,508_2,292]. مما يعني عدم الموافقة وبشدة على حدوث فقد في المبيعات؛ وهو ما يفسر عدم تأثير المستوى المتدني من جودة خدمة الإمداد المقدمة للعميل على حجم مبيعات الشركة. وهذا ما يفسر بأن كل ما يهم العميل هو الحصول على الكمية والنوعية المطلوبة من المنتج؛ أما عن عمليات التأخير في التسليم واحتمالات إصابة المنتج بالضرر ومشاكل التوثيق؛ فإن العميل غالباً ما يتغاضى عنها، لكون حاجته إلى المنتج ملحة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

يقوم هذا الجزء من الدراسة على فرضية رئيسية واحدة، يتفرع عنها خمس فرضيات جزئية؛ وقد كان لا بد من اختبار هذه الفرضيات لتحديد مدى صدقها وتفسيرها للظاهرة المدروسة، حتى يتسنى للباحثة تشكيل نموذج القياس الممكن اعتماده في عمليات التنبؤ المستقبلية.

1- الفرضية الرئيسية

تقوم الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة خدمة الإمداد ومعدل الفقد في المبيعات. ولاختبار تأثير جودة خدمة الإمداد بدلالة أبعادها الخمس، على معدل الفقد في مبيعات الشركة، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد.¹

أ- تشكيل نموذج الانحدار

يمكن تحديد العلاقة بين معدل الفقد في المبيعات كمتغير تابع وأبعاد جودة خدمة الإمداد كمتغيرات مستقلة، بالعلاقة الخطية الآتية:

¹ - لقد تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد بين المتغير التابع Y والمتغيرات المستقلة X_i ، لوجود أكثر من متغير مستقل. مع افتراض أن العلاقة خطية لكون الاستبيان قد انصب على تقييم جودة خدمة الإمداد من وجهة نظر الأفراد العاملين بالوحدة، مما يعني تقارب وجهات النظر؛ وهذا ما يفسر أن أثر التغير في كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، لا يختلف من مفردة لأخرى. إضافة إلى أن الاستبيان لا يتعلق بقياس التقصيرات والرغبات، وإنما يهتم بقياس درجة الدقة في إنجاز العمل. وهذا ما يجعل من الأجوبة بعيدة عن الذاتية وأكثر موضوعية، مما يجعل من العلاقة خطية.

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 \\ = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 \pm \sum \varepsilon_i \hat{Y} \\)^2 \rightarrow 0 \hat{Y} Y - () < 1 \Rightarrow \hat{Y} Y - (-1 <$$

حيث يمثل Y حجم المبيعات الفعلية؛ ويمثل $\hat{Y}$ حجم المبيعات المقدرة؛ أما عن المتغيرات المستقلة X_i ؛ $i=1,2,3,4,5$ فتمثل أبعاد جودة خدمة الإمداد الخمس؛ أما عن B_0 فهي معلمة ثابتة تمثل حجم المبيعات عندما يكون مستوى جودة خدمة الإمداد معدوماً؛ وتعتبر B_i ؛ $i=1,2,3,4,5$ معاملات سلوكية تمثل معدل التغير في Y تبعاً للتغير في كل واحد من المتغيرات المستقلة بوحدة واحدة؛ وتعتبر ε_i ؛ $i=1,2,3,4,5$ عن خطأ التقدير الذي يساوي الانحراف المعياري للمعاملات السلوكية، وإن مجموع هذه الأخطاء يعادل الصفر.

$$= 0 \hat{Y} Y - (\sum \varepsilon_i = \sum \sigma_{B_i} = \sum$$

ب- حساب معاملات الانحدار

من أجل تشكيل نموذج الانحدار، كان لا بد من احتساب قيمة المعاملات السلوكية التي تقترن بكل متغير مستقل، وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك أي من المتغيرات المستقلة. والجدول أدناه يعطي قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري لها.

الجدول رقم 29

معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها

المعاملات B_i	الخطأ المعياري للانحدار (الخطأ المعياري للمعاملات B_i)
B_1	0,862
B_2	0,984
	0,303
	0,282

¹⁻ من أجل أن يكون خط الانحدار هو مستقيم أصغر التربيعات للانحرافات، فإنه لا بد وأن يكون انحراف القيمة المقدرة عن القيمة الحقيقية للمتغير التابع صغير جداً ومحصوراً بين القيمة -1 والقيمة 1. وبافتراض أن مجموع الانحرافات الموجبة يساوي بالتقريب مجموع الانحرافات السالبة، باعتبار أن هذا المستقيم يمر بالنقطة التي تمثل إحداثياتها المتوسط الحسابي لقيم Y وقيم X_i ، فإن المجموع العام للانحرافات يساوي للصفر.

B ₃	0,478	0,535
B ₄	0,327-	0,303
B ₅	0,894-	0,486
B ₀	0,278-	0,171

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه بأن الخطأ المعياري للمعاملات يأخذ قيما صغرى؛ مما يؤكد أن هذه المعلمات أقل تباينا ولا تتصف بالتحيز.¹ ويمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$Y=0.862X_1+0.984X_2+0.478X_3-0.327X_4-0.894X_5-0.278$$

ويبين النموذج وجود علاقة طردية بين المتغير التابع وكل من المتغيرات X_1, X_2, X_3 . أما عن المتغيرات X_4, X_5 فتربطها علاقة عكسية مع المتغير التابع Y .

ج- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط، معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل.²

كما تم اعتماد معامل الارتباط البسيط والمتعدد والجزئي؛ إذ يقيس معامل الارتباط المتعدد درجة الارتباط بين Y ومجموع المتغيرات المستقلة؛ أما معامل الارتباط البسيط فهو يقيس درجة الارتباط بين متغيرين اثنين فقط، وقد يعطينا قيمة مضللة في حالة وجود تأثيرات خارجية على هذين المتغيرين؛ ومن ثم كانت الحاجة إلى معامل الارتباط الجزئي الذي يقيس درجة الارتباط بين Y وأحد المتغيرات المستقلة باستبعاد أثر المتغيرات المتبقية.¹

الجدول رقم 30

معاملات الارتباط والتفسير

¹ - الواقع أن القيمة المتوقعة لأي معامل لا بد وأن تتحرف عن القيمة الحقيقية، كما أن تباين القيم لا بد وأن يكون أكبر من الصفر. ولو أخذت قيمة الانحراف المعياري للمعلمة B_1 والذي يساوي 0,303، فإن تباينها يقدر بـ 0,09، وهي قيمة جد صغيرة، مما يؤكد عدم تحيز هذه المعلمات.

² - يقيس معامل الارتباط R درجة اقتران التغير في Y بالتغير في X ؛ حيث أن $-1 \leq R \leq 1$ أما معامل التحديد R^2 فيفسر نسبة التغير في Y التي تعود إلى تغير X ؛ إذ أن $0 \leq R^2 \leq 1$ ؛ ويمكن تفسير قيم معامل الارتباط وفقاً لما يلي: $R=0 \iff$ الارتباط بين المتغيرات المعنية منعدم؛ $|R| < 0,5 \iff$ الارتباط ضعيف؛

¹ - قد يكون هناك ارتباط بين المتغير Y والمتغير X_5 ، ولكن كل من Y و X_5 يتأثر بالمتغير X_3 ، وللوقوف على طبيعة الارتباط بين Y و X_5 فلا بد من عزل تأثير X_3 من خلال قياس العلاقة عندما يكون هذا الأخير ثابتاً، وذلك بحساب معامل الارتباط الجزئي.

	الارتباط البسيط مع Y	الارتباط الجزئي مع Y	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$
X ₁	0,94	0,438	0,975	
X ₂	0,95	0,513	0,974	
X ₃	0,91	0,152	0,993	
X ₄	0,89	0,182-	0,982	
X ₅	0,89	0,301-	0,992	
		معامل الارتباط المتعدد 0,967=Multiple R-	0,935	0,925

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن الارتباط البسيط قد قدم لنا قيما مضللة تم تصحيحها من خلال قيم الارتباط الجزئي التي تبين بأن درجة ارتباط Y بـ X₁ تقدر بحوالي 43,8%، بينما تقدر درجة ارتباطه بـ X₂ بقيمة 51,3%، في حين بلغ معدل ارتباطه بـ X₃ قيمة 15,2%. وقد كانت العلاقة طردية في الحالات الثلاث. أما عن معدل الارتباط بين هذا المتغير التابع و X₄ فقد قدر بـ 18,2%، وقدر معدل ارتباطه بـ X₅ بنسبة 30,1%. حيث كان الارتباط عكسيا مع المتغيرين X₄ و X₅. كما يوضح الجدول بأن معدل الارتباط المتعدد يقدر بحوالي 96%، مما يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين كل من (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅) والمتغير التابع Y.

وقد قدر معامل التفسير المعدل بحوالي 92%؛ أي أن حركة المتغيرات المستقلة (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅) في مجملها تفسر 92% تقريبا من التغير في Y، أما النسبة المتبقية من التغير في Y والمقدرة بحوالي 8% فتعود إلى عوامل أخرى غير تلك المدروسة؛ مما ينم عن مقدرة تفسيرية عالية للنموذج محل الاختبار. ومن الملاحظ أن معامل التحديد المعدل كبير، بينما معاملات التحديد الجزئية منخفضة؛ وهذا ما يعني أن هناك تداخلا بين المتغيرات المستقلة يجعل من أثرها على المتغير التابع كبيرا، في حين أن آثارها منفصلة على المتغير التابع ضعيفة. ومن ثم يمكن القول بأنه توجد مشكلة امتداد خطي متعدد، والتي

تحدث عند وجود ارتباط خطي بين عدد من المتغيرات المستقلة المفسرة للنموذج.

وعلى ضوء تحليل نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد، يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة؛ إلا أنه لا يوجد ارتباط مستقل بين كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كل على حدة.

د- تحليل معدل الارتباط بين معاملات الانحدار

إن وجود مشكلة الامتداد الخطي المتعدد، تقود إلى ضرورة البحث في معدلات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخمس، لمعرفة مدى الارتباط الوارد بينها. والجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل ونظيره على حدة.

الجدول رقم 31

معدل الارتباط بين معاملات الانحدار الخمس

مؤشر الدقة الاتصالات والتوثيق	مؤشر معدل الضرر في المنتج	مؤشر الدقة في مواعيد التسليم	مؤشر الدقة في تسليم النوعية المطلوبة	مؤشر الدقة في تسليم الكمية المطلوبة	
0,083	0,579-	0,025	0,519-	1,000	مؤشر الدقة في تسليم الكمية المطلوبة
0,163	0,218	0,519-	1,000	0,519-	مؤشر الدقة في تسليم النوعية المطلوبة
0,791-	0,022-	1,000	0,519-	0,025	مؤشر الدقة في مواعيد التسليم
0,429-	1,000	0,022-	0,218	0,579-	مؤشر معدل الضرر في المنتج
1,000	0,429-	0,791-	0,163	0,083	مؤشر دقة الاتصالات والتوثيق

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 29.

يبين الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباط عكسي متوسط بين المتغير الأول والثاني؛ وهو ما يفسر اقتران دقة تسليم الكمية المطلوبة بعدم تسليم النوعية المطلوبة؛ أي أن الشركة تقدم خدمة دقة الكمية على حساب دقة النوعية. كما توجد علاقة ارتباط عكسي متوسط بين المتغيرين الثاني والثالث؛ مما يفسر اقتران دقة تسليم النوعية المطلوبة بتأخير التسليم. إضافة إلى وجود ارتباط عكسي متوسط أيضا بين المتغيرين الأول والرابع؛ وهو ما يعني اقتران تسليم الكمية المطلوبة بوجود أضرار في المنتج. فضلا عن علاقة الارتباط العكسي

القوي بين المتغيرين الثالث والخامس؛ أي أن إتمام عمليات الاتصال والتوثيق تقترن بالضرورة بتأخير موعد التسليم.

هـ- اختبار الفرضية

بعد تشكيل نموذج القياس، كان لا بد من اختبار معنويته التي تفسر مدى صدق الفرضية الرئيسية. وإن اختبار الفرضية يحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة؛ على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد لا تكون صحيحة، مما يتطلب وضع فرضية بديلة. فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير لأي متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لمتغير واحد على الأقل من بين المتغيرات المستقلة الخمس على المتغير التابع.

ولمعرفة مدلول معادلة الانحدار تم استخدام إحصائية فيشر لاختبار معنوية معامل الارتباط المتعدد عند مستوى معنوية $\alpha=1\%$ ¹ ودرجات حرية (34،5). والجدول أدناه يوضح ذلك؛ إذ تمثل N عدد أفراد العينة، بينما تمثل K عدد متغيرات النموذج بما فيها المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم 32

تحليل التباين المتعدد وفقاً لإحصائية F

مستوى المعنوية α	درجات الحرية		F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة P
	N-K	K-1			
0,01=1%	34	05	97,348	3,61	0,000000

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 29.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة < قيمة F الجدولية، مما يفسر معنوية معامل الارتباط وفق معطيات العينة، وأن النموذج يمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة أحسن تمثيل. كما يلاحظ أن مستوى الدلالة للنموذج يقدر بـ 0,000، مما يؤكد بأن النموذج دال جداً؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمس.

2- الفرضيات الجزئية

¹ - يقصد بمستوى المعنوية معدل الخطأ، إذ أنه عند مستوى من المعنوية $\alpha=1\%$ فإن معدل الخطأ في قياس الظاهرة يقدر بـ 1%، وهو ما يعني أن احتمال حدوث حركية في المتغير التابع بسبب حركية المتغير المستقل يقدر بـ 99%، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 1% تعود إلى الصدفة أي إلى عوامل أخرى غير تلك الخاضعة للقياس.

إن اختبار فيشر قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً؛ ومن أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار Student's t لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدة، ومعنوية معاملات الارتباط الجزئي؛ وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=1\%$ ، ودرجة حرية 34. والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم 33

اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية t

قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة P	القرار عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$	القرار عند مستوى المعنوية $\alpha=5\%$
		(2,457 > t > 2,423)	(1,697 > t > 1,684)
B ₁	0,007	رفض H_0	رفض H_0
B ₂	0,001	رفض H_0	رفض H_0
B ₃	0,377	قبول H_0	قبول H_0
B ₄	0,288	قبول H_0	قبول H_0
B ₅	0,074	قبول H_0	رفض H_0
B ₀	0,113	قبول H_0	قبول H_0

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 29.

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لا بد من تفصيل دقيق للفرضيات

الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها في الآتي:

أ- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الدقة في تسليم الكمية المطلوبة ومعدل الفقد في المبيعات.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X_1 على المتغير التابع Y .

الفرضية البديلة H_1 : هناك تأثير للمتغير X_1 على المتغير التابع Y .

يبين الجدول أعلاه بأن $|t|$ المحسوبة $> t$ الجدولية عند مستوى المعنوية

$\alpha=1\%$ بالنسبة للفرضية الأولى، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساوياً

لـ 0,007 وهو أقل من 0,01، مما يعني أن احتمال حدوث تغير في Y بالصدفة

وبشكل مستقل عن X_1 يقدر بنسبة 0,7%. مما يوجب رفض فرضية العدم وقبول

الفرضية البديلة التي تقوم على أن المعامل B_1 يمثل العلاقة بين Y و X_1 أحسن

تمثيل، وأن معامل الارتباط الجزئي 0,438 يعكس درجة ارتباط Y بـ X_1 بشكل دقيق.

ب- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الدقة في تسليم

النوعية المطلوبة ومعدل الفقد في المبيعات.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X_2 على المتغير التابع Y .

الفرضية البديلة H_1 : هناك تأثير للمتغير X_2 على المتغير التابع Y .
 من الملاحظ أن $|t|$ المحسوبة $t <$ الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$
 بالنسبة للفرضية الثانية، وقد كان مستوى الدلالة مساويا لـ 0,001، مما يعني أن
 احتمال حدوث تغير في Y لعوامل أخرى بخلاف المتغير X_2 يقدر بنسبة 0,001%.
 مما يوجب رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن المعامل B_2
 يمثل العلاقة بين Y و X_2 أحسن تمثيل، وأن درجة الارتباط الجزئي بين Y و X_2
 هي بالفعل تقدر بـ 0,513.

ج- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الدقة في
 مواعيد التسليم ومعدل الفقد في المبيعات.
 فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X_3 على المتغير التابع Y .
 الفرضية البديلة H_1 : هناك تأثير للمتغير X_3 على المتغير التابع Y .
 من الملاحظ أن $|t|$ المحسوبة $t >$ الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$
 بالنسبة للفرضية الثالثة، وقد كان مستوى الدلالة مساويا لـ 0,377، مما يعني أن
 احتمال حدوث تغير في Y لعوامل أخرى بخلاف المتغير X_3 يقدر بنسبة
 37,7% وهو معدل كبير. مما يوجب قبول فرضية العدم ورفض الفرضية
 البديلة؛ أي أن المعامل B_3 لا يمثل العلاقة بين Y و X_3 أحسن تمثيل، إضافة إلى
 أن معدل الارتباط الجزئي المقدر بـ 0,152 لا يعكس بالفعل درجة العلاقة بين
 Y و X_3 .

د- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار معدل الضرر
 في المنتج ومعدل الفقد في المبيعات.
 فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X_4 على المتغير التابع Y .
 الفرضية البديلة H_1 : هناك تأثير للمتغير X_4 على المتغير التابع Y .
 من الملاحظ أن $|t|$ المحسوبة $t >$ الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$
 بالنسبة للفرضية الرابعة، وقد كان مستوى الدلالة مساويا لـ 0,288، مما يعني
 أن احتمال حدوث تغير في Y لعوامل أخرى بخلاف المتغير X_4 يقدر بنسبة
 28,8% وهو معدل كبير. مما يوجب قبول فرضية العدم ورفض الفرضية
 البديلة؛ كما يمكن القول بأن المعامل B_4 لا يمثل العلاقة بين Y و X_4 أحسن
 تمثيل، وأن معدل الارتباط الجزئي المقدر بـ -0,182 لا يفسر بصدق العلاقة
 بين Y و X_4 .

هـ- الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار مشاكل
 الاتصال والتوثيق ومعدل الفقد في المبيعات.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X_5 على المتغير التابع Y .
 الفرضية البديلة H_1 : هناك تأثير للمتغير X_5 على المتغير التابع Y .
 من الجدول السابق يبدو بأن | t المحسوبة | $t >$ الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$ بالنسبة للفرضية الخامسة، وقد كان مستوى الدلالة مساويا لـ 0,074، أي أن احتمال حدوث تغير في Y لعوامل أخرى بخلاف المتغير X_5 يقدر بنسبة 7,4% وهو معدل كبير نسبيا. مما يوجب قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة؛ ويؤكد بأن المعامل B_5 لا يمثل العلاقة بين Y و X_5 أحسن تمثيل، وأن معامل الارتباط الجزئي بين Y و X_5 المقدّر بـ -0,301 لا يعكس العلاقة الصحيحة. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عند مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

بعد مراجعة التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج، التي تشير إلى أنه بالرغم من كون علاقة الارتباط قوية بين Y وكل من المتغيرات المستقلة الخمس إلا أنه لا توجد علاقة سببية بين Y وكل هذه المتغيرات. وهذا يعود إلى الفرق بين مفهوم الارتباط والانحدار؛ فالارتباط يحدد درجة اقتران التغير في Y بالتغير في $(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$ دون أن يوضح وجود علاقة سببية بينهما، أما الانحدار فهو يعكس وجود علاقة سببية بين المتغيرات.¹ ومن ثم يمكن القول أن علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات الثلاث الأخيرة كانت من قبيل الصدفة، بالرغم من عدم وجود علاقة سببية بين Y وأي من المتغيرات X_3, X_4, X_5 .

كما أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى العوامل الديمغرافية. إضافة إلى أنه تم اكتشاف وجود علاقة خطية بين بعض المتغيرات المستقلة، الأمر الذي يجعل تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لا يبدو واضحا إلا إذا كانت مجتمعة.

خلاصة الفصل الثالث:

اهتم هذا الفصل بالدراسة التطبيقية على شركة الإسمنت وحدة عين التوتة، في تحليل وظائف أنشطة الإمداد بها والتعرف على المشاكل التي تعاني منها ومدى سيرها باتجاه تحقيق ميزة تنافسية للشركة. وقد بينت الدراسة أن الشركة تهتم فقط برفع حجم الإنتاج، إذ تحقق سنويا معدلات من الإنتاج قد تفوق الهدف السنوي الموضوع والمقدر بإنتاج مليون طن

¹ - إن معامل الارتباط لا يتغير طالما أن شكل انتشار القيم ينطبق على خط مستقيم، إلا أن معاملات الانحدار تتغير بانتقال خط الانحدار موازيا نفسه أو بتغير ميله.

من الإسمنت، حيث تجاوزت الشركة هذا الرقم لعدة سنوات، وقد حققت أقصى أداء لها سنة 2007 بحجم إنتاج يقدر بـ 1171437 طن.

أما عن أنشطة الإمداد فهي لا ترقى إلى المستوى المطلوب، سواءً في أعلى سلسلة الإمداد أو أسفلها، إذ أن الأنشطة التابعة منها لوظيفة التمويل، لا تساهم في تخفيض التكاليف ولا تعمل وفق هدف واحد بل تسير بشكل روتيني ولا تعرف لها هدفاً أو طريقاً؛ والأنشطة التابعة للوظيفة التجارية لا تقدم خدمة متميزة للعميل، وإن كان القياس قد بين مستوى مقبول من الجودة نسبياً بخصوص تسليم الكمية والنوعية المطلوبة.

فبعد تفريغ استثمارات البحث وقياس مستوى الخدمة تبين بأنها لا تتمتع بمستوى مقبول من الجودة في مجمل المعايير المعتمدة لقياس ذلك؛ ويعود هذا إلى الأعطال التي قد تحدث في الفرن من حين لآخر أو في المطاحن أو الآلات الأخرى، الأخطاء التي تحدث في عملية التشغيل، التبعية لموردي العالم الخارجي في توريد قطع الغيار وتأخر وصولها، إذ تصل فترة التوريد إلى ستة أشهر حالة الشراء من خارج الوطن؛ فضلاً عن التأخير الذي قد يحدث لوصول المواد الأولية الداخلة في صناعة الإسمنت، إلى جانب انخفاض المستوى الاحتياطي من الإسمنت. إضافة إلى معدلات الفقد في المنتج وتبذير الموارد المتاحة وارتفاع حجم المخزون من المواد؛ وكل ذلك يساهم في رداءة خدمة الإمداد عامة، ويؤدي إلى إضعاف الميزة التنافسية للشركة. وإن كان الوضع الحالي للشركة يتسم بالاستقرار، فلن يدوم ذلك مستقبلاً في ظل عولمة الأسواق واحتدام المنافسة.

الخاتمة العامة والاستنتاجات:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري الذي جاء في الفصلين الأول والثاني من هذا البحث؛ فقد كان التركيز منصبا على أن نجاح المؤسسات في دعم مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية، يتوقف بالدرجة الأولى على دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وتخفيض التكلفة. ومن أهم هذه الأنشطة تلك الخاصة بالإمداد؛ والتي يمكن تقييم أدائها من خلال قياس مستوى خدمة الإمداد المقدمة للعميل.

ولهذا فقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث تقييم أنشطة الإمداد بشركة الإسمنت وحدة عين التوتة، ثم قياس مستوى جودة الخدمة الإمدادية، لتحديد مدى تأثير هذا المستوى في قدرة الشركة على الاحتفاظ بحصتها السوقية الحالية وأكثر من ذلك دعم مركزها التنافسي.

وبعد التشخيص الداخلي للشركة، فقد تبين بأنها تملك نقاط قوة ولا تدعمها، ولها نقاط ضعف لا تراها ولا تحاول استدراكها. ومن أهم نقاط قوتها: حصولها على شهادة الأيزو في إنتاج الإسمنت وفقا لمعايير قياسية دولية؛ الأمر الذي جعل منتجها متميزا في السوق وجعل علامة الشركة ترسخ في أذهان العملاء. إضافة إلى كونها تتمتع بالسبق في السوق، وتملك إلى جانب ذلك طاقة إنتاجية عالية تتيح لها خدمة أسواق واسعة.

ولكن احتفاظ المؤسسة بمكانتها في السوق يحتاج إلى دعم من جميع الوظائف والأنشطة الأخرى عدا وظيفة الأخرى. ومن هنا تظهر نقاط الضعف التي تتمركز حول منهج إدارة لأنشطة الشركة. فالواقع أن الشركة تعمل بشكل روتيني وعشوائي، إذ لا تملك هدفا عدا البحث عن سبل رفع معدلات الإنتاج من دون تخطيط مسبق أو تقدير للأمور، حيث لا تتجاوز التقديرات المعتمدة لتحقيق هذا الهدف سنة واحدة.

وقد بينت الدراسة بأن أنشطة الإمداد تتبع نفس المسار، أي أنها تعمل من دون تخطيط مسبق أو هدف واضح. حتى صارت تمثل مصدر فقد للشركة، نظرا لارتفاع تكاليفها وتدني مستوى جودة مخرجاتها.

ويمكن القول بأنه يوجد تأثير واضح لمستوى جودة خدمة الإمداد على معدل الفقد في المبيعات، الذي بدوره يؤثر على المركز التنافسي للشركة ومكانتها في السوق. والواقع أن المعايير الخمس المعتمدة في قياس جودة خدمة الإمداد، لم تكن جميعها ذات دلالة إحصائية في علاقتها بمعدل الفقد في المبيعات، ويعود ذلك لمكانة الشركة في السوق وتموقعها في وضع خال من المنافسة، لكون الطلب يفوق العرض بكثير؛ مما أتاح للمؤسسة فرصة الهيمنة

على القطاع، والاحتفاظ بقدر من العملاء بالرغم من تدني مستوى جودة خدمة الإمداد التي تقدمها.

وإن كانت البيئة الخارجية تعرض فرصا للشركة في الوقت الحالي، إلا أن المستقبل يحمل الكثير من الغموض والتهديد حول مصير الشركة. وفي ظل هذا يلاحظ بأن الشركة لا تقوم بدراسة السوق الذي تعمل به، سواءً من جهة دراسة العملاء واحتياجاتهم وتوجهاتهم المستقبلية، أو من جانب دراسة المنافسة بما في ذلك حجم المنافسين ورقم أعمالهم وأسواقهم وسياساتهم وما إلى ذلك.

The

كما يلاحظ بأن الشركة في الوقت الحالي لا تملك إلا منافسا واحدا هو

Algerian Cement Company؛ باستثناء الفروع الأخرى التابعة لشركة

L'ERCE لكونها تقدم إسمنتا من نوع آخر. إلا أن الوضع المستقبلي قد يمتاز

بالمنافسة الحادة لكون أسواق هذا القطاع ما تزال بكرا مما يعني خطورة الوضع

في ظل عالم يسير نحو الانفتاح وعولمة الأسواق، ومن المؤكد أن هذا القطاع

سوف تشتد فيه المنافسة نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإنشاء والتعمير،

ليصبح حينها البقاء مرهونا بمستوى جودة الأداء.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1 - الخضري، محسن أحمد. صناعة المزايا التنافسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 2 - الخفاجي، نعمة عباس. الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).
- 3 - الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005).
- 4 - الركابي، كاظم نزار. الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
- 5 - السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
- 6 - الشرفاوي، علي. المشتريات وإدارة المواد والمخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995).
- 7 - الصيرفي، محمد. التخزين الإلكتروني (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
- 8 - العسكري، أحمد شاكر والكنعاني، خليل إبراهيم. التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
- 9 - العلي، عبد الستار محمد. إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (الأردن: دار وائل للنشر، 2006).
- 10 - المصري، سعيد محمد. الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية: الصناعية والخدمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
- 11 - بالو، رونالد اتش. إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم (الرياض: دار المريخ، 2006).
- 12 - بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004).
- 13 - توماس، ورستر. الاستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات ، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008).
- 14 - حسان، محمد. إدارة الإمداد والتوزيع (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
- 15 - حنفي، عبد الغفار. إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002).
- 16 - خليل، نبيل مرسى. الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية، 1998).
- 17 - صابر، محمد عبد العليم. إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين والتوزيع (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008).
- 18 - عبد الباقي، صلاح وحنفي، عبد الغفار. إدارة المواد والإمداد: من الناحية العلمية والعملية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- 19 - محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة 2 (بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006).

20 - مصطفى، نهال فريد. إدارة المواد والإمداد (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008).

21 - هلال، تقيدة علي. إدارة المواد والإمداد (الإسكندرية: الدولية للإنتاج، 2000).

المجلات والدوريات:

22 - رحال، علي ويحيوي، إلهام. "اللاجودة تكلف باهضا"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة (جوان 2003).

أطروحات الدكتوراه:

23 - سملالي، محمد يحضية. "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004.

الملتقيات الدولية:

24 - السقطي، خالد. "المشتريات وإستراتيجيات سلسلة التوريد"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات: ورشة عمل الشراء الإلكتروني (جمهورية مصر العربية: القاهرة، أيام 2-6 ديسمبر 2007)، ص ص. 1-29.

25 - العوض، محمد بن عبد الله. "إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير (الإمارات العربية المتحدة: الشارقة، أيام 15-16 أكتوبر 2002)، ص ص. 1-20.

مواقع الإنترنت:

26 - السلوم، عثمان بن إبراهيم. "اللوجستيات والتجارة الإلكترونية"، القرية الإلكترونية. <http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jun/12/ev4.htm> - 19k

27 - "الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات"، المركز المصري لدراسات التصدير والاستيراد The Egyptian Center For Studies Of Export & Import : ECSEI، ص ص. 1-9. <http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm> - 128k

28 - "الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية"، مشاريع جديدة في علم الإدارة ، 25-06-2006، 11:09، ص ص. 1-12.

<http://www.Samehar.wordpress.com/a625-79K>

29 - "نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية"، مركز المعلومات (غرفة الشرقية: 2008)، ص ص. 1-13.

http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/document/2_logistics.pdf

المراجع باللغة الأجنبية

Books :

30- Atmer, Tugrul et Galori, Roland. **Diagnostic et Décision Stratégiques** (Paris : Dunod, 1998).

- 31- Ballou, Ronald H. **Business Logistics Management** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1999).
- 32- Bénassy, Jean. **La Gestion de Production**, 2^{ème} Edition (Paris : Hermès, 1990).
- 33- Brilmain, Jean. **Les Meilleures Pratiques de Management** (Paris : Edition d'Organisation, 2001).
- 34- Clain, J. Mc & Thomas, L. **Operations Management : Production Of Goods And Services** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1985).
- 35- Courtois, Alain et Pillet, Maurice et Martin-Bonnefous, Chantal. **Gestion de Production**, 4^e Edition, 3^e Tirage (Paris : Edition d'Organisation, 2005).
- 36- D'Aveni, Richard A. **Hypercompetition : Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering** (New York : Free Press, 1994).
- 37- Desreumaux, Allin et Lecocq, Xavier et Warnier, Vanessa. **Stratégie** (Paris : Pearson Education France, 2006).
- 38- Détrie, J. P. **Stratégor**, 3^{ème} Edition (Paris : Edition Dunod, 1997).
- 39- Dion, Delphine et Sueur, Isabelle. **La Distribution** (Paris : Dunod, 2006).
- 40- Gourdin, N. Kent. **Global Logistics Management**, Oxford, (UK : Blackwell Publishers Ltd., 2001).
- 41- Haag, S. & Cummings, M. & Dawkins, J. **Management Information Systems For The Information Age** (New York : Irwin, Mc Graw-Hill, 1998).
- 42- Helfer, Jean-Pierre et Kalika, Michel et Orsoni, Jacques. **Management : Stratégie et Organization**, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006).
- 43- Hoyle, David. **ISO 9000-Quality Systems Handbook**, Second Edition (UK : Butterworth Heinemann, 1994).
- 44- Johnson, James C. & Wood, Donald F. **Contemporary Logistics**, Fourth Edition (Maxwell, Macmillan : International Editions, 1990).
- 45- Jones, G. & George, J. & Hill, C. **Contemporary Management** (New York : Irwin, Mc Graw-Hill, 2000).
- 46- Keegan, Warren J. et De Leersnyder, Jean-Marc. **Marketing Sans Frontières**, Traduction et Contribution A L'Adaptation : Xavier Roux, Conseiller d'Édition : Jean-Pierre Détrie (Paris : Inter Edition, 1994).
- 47- Kotler, P. et Du Boix, Bernard. **Marketing Management**, 8^e Edition (Paris : Publi-Union, 1994).
- 48- Kotler, P. **Marketing Management : Planning, Analysing, Implementation and Control** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1994).

- 49- Krugman, Pual. **Pop Internationalism** (Cambridge, Massachusetts, London : The MIT Press, 1996).
- 50- Lambert, Douglas M. & Stock, Games R. **Strategic Logistics Management** (Boston : Irwin, 1992).
- 51- Lambin, Jean Jacques. **Le Marketing Stratégique**, 2^e Edition (Paris : Vuibert, 1993).
- 52- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. **Management Information Systems** (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 2000).
- 53- Lovelock, C. **Services Marketing** (New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs Inc., 1996).
- 54- Magakian, Jean-Louis et Payaud, Marieele Audrey. **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise**, 2^e Edition (Paris : Bréal, 2007).
- 55- Marmuce, C. **Politique Générale, Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégique**, 2^e Edition (Paris : Economica, 1996).
- 56- Porter, Michael E. **The Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance** (New York : Free Press, 1985).
- 57- Porter, Michael E. **The Competitive Advantage Of The Nations** (New York : The Free Press, 1990).
- 58- Porter, Michael E. **Competitive Strategy : Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York : The Free Press, 1998).
- 59- Roux, Dominique. **Laborgistique : Nouvelle Stratégie Pour Le Management** (Paris : Economica, 2004).
- 60- Samuelson, Paul. **Economics** (New York : Mc Graw-Hill, 1970).
- 61- Schumpeter, J. **Capitalism, Socialism and Democracy** (New York : Harper & Bros, 1950).
- 62- Sohier, Joël. **La Logistique : Comprendre La Démarche Logistique, Ses Exigences et Ses Répercussions Sur La Gestion**, 5^e Edition (Paris : Vuibert, 2007).
- 63- Stoner, J. & Freeman, R. **Management** (New Jersey : Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, 1991).
- 64- Thiétart, Raymond-Alain et Xuereb, Jean-Marc. **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005).
- 65- Thompson, Arthur A. JR. John P. Formby, **Economics Of Firms-Theory and Practice** (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 1993).
- 66- Wood, Donald F. & Johnson, James C. **Contemporary Transportation**, 4th Edition (New York : Mc Millan Publishing Company, 1993).

Reports :

- 67- Mathews, John A. "The Competitiveness Of Nations and Enterprises", **Report To The ILO Executive Development Program For CEOs** (Novembre 1999), P P. 1-35.

Brochures :

- 68- Byrne, M. P. & Markham, J. W. "Improving Quality and Productivity In The Logistic Process : Achieving Customer Satisfaction Break-throughs", **Council Of Logistics Management** (Oak Brook : 1991).
- 69- Coyne, Kevin P. and Hall, Stephen J. D. and Clifford, Patricia Gorman. "Is Your Core Competence A Mirage ?", **The Mckinsey Quarterly**, N° 1 (1997), 40-55.
- 70- Novack, Robert A. & Others. "Creating Logistics Value, Themes For The Future", **Council Of Logistics Management** (1995).
- 71- Prahalad, C. "Core Competence Revisited", **Entreprise** (October 1993).
- 72- Sherman, G. "Good Logistics Is Combat Power", **The McKinsey Quarterly**, N° 3 (1991), P P. 3-21.
- 73- Smith, Peter A. & Others. "Logistics In Service Industries", **Council Of Logistics Management** (1991).

Periodicals :

- 74- Ankli, Robert E. "Michael Porter's Competitive Advantage and Business History", **Business and Economic History**, Second Series, Volume Twenty-One (Business History Conference Publications, 1992), P P. 228-236.
- 75- Amit, R. & Schoemaker, P. "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, n°14 (1993).
- 76- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal Of Management**, N° 17 (1991).
- 77- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. "Competing On Resources : Strategy In The 1990s", **Harvard Business Review** (July-Aug. 1995).
- 78- D'Aveni, Richard A. Coping With Hypercompetition : Utilising The New 7 S's Framework, **Academy Of Management Executive**, 9, 3 (1995), P P. 45-57.
- 79- Druker, Peter. "Post-Capital Society", **Harper Business** (1993), P P. 1-15.
- 80- Freidman, W. **The Role Of Packaging In Physical Distribution and Transportation Management** (February 1986).
- 81- Ghemawat, P. "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review** (September-October 1986).

- 82- Guarnieri, Patricia & Pagani, Regina Negri. "Productive Agglomerations Of Suppliers In The Automotive Industry: A Way To Maximize Competitiveness In Supply Chain Management", **Journal Of Technology Management & Innovation**, Volume 1, Issue 3 (August 2006), P P. 38-46.
- 83- Kyj, L. S. & Kyj, M. J. "Customer Service: Differentiation In International Markets", **International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management**, 24, 4 (1994).
- 84- Lanciaux, Cancetta. "Compétitivité et Employabilité", **Revue Personnel**, N° 409 (Paris : ANDCP Edition, Mai 2000).
- 85- Loilier, T. et Tellier, A. "Gestion de L'Innovation", **Management et Société** (1999).
- 86- Muller, E. J. "The Greening Logistics", **Distribution** (January 1991).
- 87- Natalie, E. "Small But Nimble", **Information Week** (Jan. 18, 1999).
- 88- Prahalad, C. K. et Hamel, G. "Les Grands Groupes Ne Connaissent Pas Leur Métier", **Harvard- L'Expansion** (Hiver 1990-1991).
- 89- Sai as, Maurice. "Stratégie d'Entreprise: Evaluation de La Pensée", **Finance Contrôle Stratégie**, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P P. 183-213.
- 90- Tucker, F. "Creative Customer Service Management", **International Journal Of Physical Distribution and Logistics Management**, 24, 4 (1994), P P. 32-40.

Web sites :

- 91- Cakravastia, Andi & Diawati, Lucia. "Development Of System Dynamic Model To Diagnose The Logistic Chain Performance Of Shipbuilding Industry In Indonesia", Industrial System Planning and Optimization Laboratory, P P. 1-7.
<http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/papers/para74.pdf-pages> similaires.
- 92- Durand, Thomas. **Savoir, Savoir Faire et Savoir-Etre: Repenser Les Compétences de L'Entreprise** (1997), P P. 1-37.
<http://www.strategieaims.com/montreal/durand.pdf> Pages similaires
- 93- Ghiani, G. & Laporte, G. & Musmanno, R. "Introducing Logistics Systems", **Introduction To Logistics Systems Planning and Control** (2004), P P. 1-23.
http://media.wiley.com/product_data/excerpt/77/04708491/o470849177.pdf-f-pages similaires.

- 94- Gow, Glenn. **CRIMSON Consulting Group**, " Gaining Competitive Advantage : How companies Win Against Market Leaders ", P P. 1-3.
<http://www.crimson-consulting.com>.
- 95- Nesathurai, A. **"key Players In The Logistics Chain"** (Westport : 24 March 2003), P P. 1-16.
<http://www.mima.gov.my/mima/htmls/papers/pdf/nesa/logchain.pdf>-
[Pages](#) Similaires.
- 96- Evolution de Transport, 1970-1998, **Conférence Européenne Des Ministres Des Transport CEMT**.
[http ://fred.vlaanderen.be/reeksen/2339.htm\(en1922.htm\)en2433.Htm](http://fred.vlaanderen.be/reeksen/2339.htm(en1922.htm)en2433.Htm).
- 97- Position Classification Flysheet For Logistics Management Series, GS-0346, TS-78, **United States Office Of Personnel Management** (January 1987), P P. 1-17.
<http://www.opm.gov/fedclass/GS0346.pdf>-pages similaires.
- 98- " The Quality Advantage", **The Organizational Dynamids Incorporated**, P P. 1-4.
<http://www.odionline.com/TQA.pdf>.
- 99- <http://www.carrefour.com/cdc/acceuil/>
- 100- <http://www.benedicta.com/index.php?id=118>
- 101- <http://www.societe.com/societe/Nutrimaine445327083.html>.
- 102- <http://www.sgp-gica.dz>

الملاحق:

استبيان لقياس مستوى جودة خدمة الإمداد وتأثيره على معدل المبيعات:

أخي الكريم، أختي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة

التنافسية؛ دراسة حالة شركة الإسمنت بعين التوتة؛ من أجل تقييم مستوى خدمة

الإمداد التي تقدمها المؤسسة. يرجى من سيادتكم المساهمة في إنجاح هذه

الدراسة؛ إن تكرمتم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة X في

الخانة التي تتفق مع رأيكم. كما نحيطكم علماً بأن إجاباتكم سوف تستعمل لغاية

البحث العلمي فقط وليس مطلوب ذكر الاسم أو العنوان.

نشكر لكم سلفاً جهودكم وتعاونكم.

الباحثة نورالهدى بوهنتالة؛ سنة ثانية ماجستير تخصص تسويق

قسم العلوم التجارية؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

القسم الأول:

الرجاء منكم تبيان مستوى الخدمة التي تؤديها الشركة المعنية في إطار

أنشطتها الإمدادية، وانعكاسات تدني مستوى هذه الخدمة على معدل المبيعات في

الشركة؛ بوضع علامة X في واحدة من الخانات المدرجة أمام كل عبارة.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	حدوث خطأ في قيد أو إدخال كمية الطلبية إلى الحاسب					
2	وصول تاريخ التسليم والمخازن لا تتوافر على كمية الطلبية					
3	وصول تاريخ التسليم وكمية الطلبية لم يكتمل إنتاجها بعد					
4	وصول تاريخ التسليم وكمية الطلبية لم يبدأ إنتاجها بعد					
5	حدوث خسائر في المنتج لا تسمح باستكمال الطلبية					
6	حدوث خطأ في الحساب والتبيين أثناء					

					عملية الشحن	
					حدوث خطأ في وزن وسائل النقل المحملة بالشحنة عند خروجها من المؤسسة	7
					حدوث خطأ في قيد أو إدخال نوعية الطلبية إلى الحاسب	8
					شحن منتج غير المنتج المطلوب	9
					شحن منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة بدقة	10
					منح العميل بديلاً للمنتج من دون إذن مسبق منه	11
					تأخر تسليم الطلبية عن موعد قطعه الشركة على نفسها	12
					تأخر تسليم الطلبية عن موعد تم التفاوض حوله مع العميل	13
					حدوث سوء فهم بين العميل وممثل الخدمة حول تاريخ التسليم	14
					وجود خلل في الاتصالات الداخلية بالشركة حول موعد التسليم	15
					حدوث تأخر في انطلاق العملية الإنتاجية	16
					حدوث أعطال لعمليات المناولة والتحميل	17
					تأثير الظروف المناخية على توقف أو تأخير عملية الشحن	18
					اعتماد النقل المتميز لبعض الطلبات المستعجلة والخاصة	19
					حدوث أخطاء في عملية التشغيل (العملية الإنتاجية)	20
					حدوث أخطاء في المعدات	21
					اكتشاف أضرار في المنتج وهو في المخازن	22
					اكتشاف أضرار في المنتج أثناء مرحلة التحميل والمناولة	23
					اكتشاف أضرار في المنتج أثناء مرحلة الشحن في وسائل النقل	24
					اكتشاف أضرار في المنتج بعد وصوله إلى العميل	25
					عدم استبدال بعض الوحدات من المنتجات	26

					للعملاء بعد إصابتها ببعض الأضرار	
					اكتشاف نقص في المعلومات التي تم تحصيلها من طرف ممثل الشركة حول أمر الطلب	27
					اكتشاف عدم صحة الوثائق المقدمة من طرف العميل	28
					اكتشاف عدم اكتمال الوثائق المقدمة من طرف العميل	29
					حاجة المؤسسة إلى التفاوض حول وعود جديدة بعد تحملها لأعباء إضافية (أعطال في المعدات مثلا)	30
					لا يتم الاتصال المسبق بالعميل لإخباره بفشل الخدمة	31
					عدم استدراك الاستجابة للعميل بعد فشل الخدمة	32
					طول الفترة الزمنية اللازمة للاستجابة لاستفسارات العملاء أو لحالات الفشل	33
					إرجاع العميل للطلبية في حالة عدم استيفائها الكمية المطلوبة	34
					إرجاع العميل للطلبية في حالة عدم مطابقتها للنوعية المطلوبة	35
					توجه العميل للشراء من مؤسسة أخرى حالة تأخر التسليم	36
					إرجاع العميل للطلبية في حالة اكتشاف أضرار في المنتج	37
					فقدان جزء من المبيعات لسبب وجود مشاكل في التوثيق والاتصال	38

القسم الثاني:

لو تكررتم بذكر المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة
بالبحث.

1. العمر: 20-30 سنة []، 30-45 سنة []، 45-60 سنة [].
2. المستوى التعليمي: أقل من الثانوي []؛ ثانوي []؛ بكالوريا []؛ جامعي [].
3. مستوى التأهيل: حدد من فضلك.
4. الوظيفة (الرتبة): حدد من فضلك.

تم بحون الله وتوفيقه