



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البحث العلمي و التعليم العالي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.

قسم : علوم الإعلام و الاتصال.

مذكرة بعنوان:

فعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال تنظيمي.

تحت إشراف:

من تقديم الطلبة:

أ. زغنوف عبد الغني

- بوربيع ملاك

- مكسن شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. لبجيري نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أ.د/ بابوري عبد الكريم	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا
أ.د/ زغنوف عبد الغني	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا و مقورا

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾

سورة النحل الآية: 97.

تشكرات

قال الله تعالى:

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي، وأن أعمل صالحا

تَرْضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" _ سورة النمل الآية 19 _

نحمد الله ونشكركه ، الذي وفقنا في اجتاز هذا العمل المتواضع الذي مثل قطرة في بحور
العلم والمعرفة.

تقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " عبد الغني زعنوف "

المشرف على هذه الدراسة ونشكركه على حسن تعامله الكريم وتواضعه ونصحه

الصادق جعلها الله في ميزان حسناته ان شاء الله

وشكر جزيل إلى كل عمال وموظفي " المؤسسة المينائية سكيكدة "

كما لا ننس كل أساتذة وعمال قسم الإعلام والاتصال من ساهم في هذا العمل

من قريب أو من بعيد في اجتاز هذا العمل المتواضع.

والحمد لله رب العالمين

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام (وآخر دعوانهم أن الحمد لله
رب العالمين)

وفي الختام... أقف اليوم أمامكم قلبي علوة مزيج من المشاعر المتناقضة فرحة الإجازة
وحزن الفراق/ مشاعر ممزوجة بذكريات رحلة تعليمية طويلة ومليئة بالتحديات و
الإجازات... لقد أصبح عنائي اليوم للعين قرة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي
أطفئ ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فالله ملك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد
إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا... لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق
حلمي

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي...

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطانني بلا مقابل... إلى
من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة... والذي العزيز
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد
بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي و
تجاحي وجنتي... والدتي

إلى الملاك التي رزقني بها لأعرف من خلالها طعما لحياة الجميلة، تلك التي غيرت
مفاهيمي الحي، الصداقة، السند في حياتي... أختي أمانتي
إلى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه وآمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل
إلى ما أنا عليه الآن صديقاتي.

وأخيرا من قال أنا لها نالها وأنا لها إن بت دغمر عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا
توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراسي الشاقة حاملة
بها حتى توالى عنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تبقت به خيرا وأملا

ملاك

إلا وأغرقني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي •

إهداء



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

أول وأفضل شكر لله عز وجل الذي بفضله ومنتته وفقني إلى هذا العمل...
وإلى معلم البشرية جمعاء، حبيبنا وقائدنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم...

أهدي ثمرة جهدي...

إلى الوالدين الكريمين ولهما مني كل الشكر والتقدير أدامهما الله...

إلى عمتي الغالية التي مثل أُمي...

إلى كافة إخوتي الأعزاء خاصة الكتكوتان الصغيران أبناء أختي...

" محمد عبد المؤمن " و " إسحاق "

أشكر كل شخص ساهم في هذا العمل...

إلى كل طالب علم شجاع ويكافح في سبيل العلم...

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء...

قصعة فطيمة الزهراء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث تمثلت أبعاد المتغير المستقل في النظام المعلوماتي المتتبع نوعية الإمداد التقني و التحكم الفعال في الأنشطة اللوجستية ، بينما تمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في متطلبات العملاء الاقتصاديين، التميز في البيئة الاقتصادية وتحقيق العائد المادي.

و للتوصل إلى نتائج الدراسة تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات التي وجهت إشارات المؤسسة المينائية بسكيكدة كمجتمع للدراسة والمقدر عددهم بأكثر من 1400 إطار وباستخدام العينة القصدية تم إجراء المقابلة مع بعض رؤساء المصالح على مستوى المؤسسة المينائية و المقدر عددهم ب 8 أفراد، و بعد تفريغ بيانات المقابلة و تحليلها تم استخلاص النتائج.

Abstract :

This study aimed to identify the extent of the contribution of logistics management in achieving the competitive advantage of the Skikda port institution, where the dimensions of the independent variable were represented in the information system tracking the quality of technical supply and effective control of logistics activities, while the dependent variable was represented in the competitive advantage with its dimensions represented in the requirements of economic customers, excellence in the economic environment and achieving financial return. To reach the results of the study, the interview was used as a tool to collect data that directed the cadres of the Skikda port institution as a study community, estimated at more than 1400 cadres, and using the intentional sample, the interview was conducted with some heads of departments at the level of the port institution, estimated at 8 individuals, and after transcribing and analyzing the interview data, the results were extracted.

الفهرس

فهرس المحتويات

.....	تشكرات
.....	إهداء
.....	ملخص
.....	فهرس الموضوعات
45/01	مقدمة
.....	الفصل الأول: إدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية
47	تمهيد:
48	1- مفاهيم أساسية حول اللوجستيك
48	1-1 نشأة مفهوم اللوجستيك و مراحل تطوره
53	2-1 مفهوم اللوجستيك و أسباب ظهوره في المؤسسة الاقتصادية
58	3-1 الاتجاهات الحديثة في مجال اللوجستيات
62	4-1 أهمية و أهداف اللوجستيك
67	2- إدارة اللوجستيك
27	2-1 النظام اللوجستي
76	2-2 الأنشطة اللوجستية
93	3-2 التكامل بين اللوجستيك و باقي الإدارات
99	4-2 علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

فهرس المحتويات

104	3- نظم المعلومات اللوجستية.....
105	3-1 تعريف نظم المعلومات اللوجستية.....
106	3-2 أهمية نظم المعلومات اللوجستية.....
107	3-3 أنواع نظم المعلومات اللوجستية.....
108	3-4 تطبيقات و شبكات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باللوجستيك.....
124	خلاصة:.....
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية.....
126	تمهيد:.....
127	1- مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.....
127	1-1 الأصول التاريخية للميزة التنافسية و نشأتها.....
132	1-2 مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.....
137	1-3 أهمية و أهداف الميزة التنافسية.....
140	1-4 خطوات تحقيق الميزة التنافسية و تطويرها.....
143	2- أساسيات حول الميزة التنافسية.....
143	2-1 مصادر الميزة التنافسية و مؤشرات قياسها.....
154	2-2 أبعاد و محددات الميزة التنافسية.....
162	2-3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و أنواعها.....

فهرس المحتويات

171	4-2 مداخل الميزة التنافسية و عوامل نجاحها و إستمرارها
176	3-مساهمة اللوجستيك في الميزة التنافسية.....
176	3-1 القوى التنافسية الخمس لبورتر.....
186	3-2 الاستراتيجيات التنافسية الخمس لبورتر.....
190	خلاصة:.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
192	تمهيد :
193	1- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....
193	1-1 نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية.....
194	1-2 التعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
198	1-3 شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
206	2-تفريغ بيانات المقابلة و تحليلها و استخلاص النتائج.....
246	خلاصة:.....
248	خاتمة.....
	قائمة المصادر و المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

الصفحة	الموضوع
52	الجدول رقم (01): يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاث الأولى .
66	جدول رقم (02) : يوضح أل 5 أصفار Rs7
84	الجدول الموالي رقم (02) يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية

فهرس الأشكال:

الصفحة	الموضوع
55	الشكل رقم (01) : المفهوم الشامل للوجستيك
61	الشكل رقم (02) مراحل الإمداد العسكري
70	الشكل رقم (03) : يوضح مقاييس تحسين أداء التسليم
75	الشكل رقم (04) : العملية اللوجستية
82	الشكل رقم (05) : أنشطة إدارة اللوجستيك
85	شكل رقم (06) : مثلث اتخاذ قرار اللوجستيك
87	الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك
88	الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

فهرس المحتويات

89	الشكل رقم (09) : المكانة الحديثة للوجستيك
91	الشكل رقم (10) : يوضح عناصر عملية الرقابة
94	الشكل رقم (11) : يوضح تفاعل اللوجستيك مع باقي الإدارات
101	الشكل رقم (12) : الحدود المشتركة بين اللوجستيك و كل من الإنتاج و التسويق
116	الشكل رقم (13) : مجالات استخدام الانترنت ، الانترنت و الاكسترانت
119	الشكل (14): يوضح تطبيق انترنت الأشياء من خلال ثلاث أنواع من التكنولوجيا
121	الشكل رقم (15) : يمثل عناصر نظام أـ APS
132	الشكل رقم (16): يوضح كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية
158	الشكل رقم (17) : أبعاد الميزة التنافسية
160	الشكل رقم (18): دورة حياة الميزة التنافسية
178	الشكل رقم (19): نموذج القوى الخمس التنافسية
187	الشكل رقم (20): منطق إستراتيجية السيطرة عل التكاليف
189	الشكل (21): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
205	شكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق و الإتصال

مقدمة

يشهد العالم الآن فترة من التحول السريع تساهم فيه عدة عوامل، يمثل التوجه نحو العولمة أهمها، بالإضافة إلى اللوجيستيك، تطور تكنولوجيا المعلومات وغيرها، حيث تهدف هذه العوامل إلى تسهيل تدفق السلع والخدمات عبر العالم، وتفرض هذه المهمة على كل منظمة تطمح للعمل في هذا المستوى البحث في جميع سبل التي تضمن تميزها واستقرارها والمحافظة على مكانتها في السوق، بحيث يمكنها الاستجابة لمتطلبات عملائها بطريقة فعالة وعالية الجودة في أي نقطة من العالم، وفي معرض القيام بذلك لا تجد هذه المنظمات نفسها بمعزل عن منظمات أخرى تهدف لتحقيق نفس الغرض وتتافسها في هذا المجال، وأخرى تعرض خدماتها للتشارك والتكامل لتحقيق المهمة ذاتها، في ظل هذه الظروف لا يبقى أمام المنظمة سوى الحصول على ميزة تنافسية في مجال عملها، ومن ثم الحفاظ عليها .

يتأثر نشاط المنظمة بشكل كبير بالمحيط الذي تعمل فيه مثل السوق، المورد والعميل، وتعتبر ردود فعل المنظمة نحو هذه التغيرات محدودة، خاصة إذا كانت تركز على أهدافها الداخلية.

ولتكون قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، تعرف المنظمات أنها يجب أن تتكيف مع المعطيات الجديدة في أنشطة أعمالها، و الوظيفة اللوجستية هي المنطقة التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي و من هنا تظهر أهمية النشاط اللوجستي ، التي ستزداد تدريجيا إذا ما تم ربطها بالمنافسة، إن تحقق هذا الربط سيكسب اللوجستيك الدور الذي هو بحاجة إليه ويمكن أن يعطي أهمية إلى الوصول إلى هذه النقطة

و قيمة اللوجستيك، لكن نسبة الأهمية وكيفية التنظيم هي نقاط يجب التطلع إليها أيضا.

يعتبر اللوجستيك من المواضيع المهمة للمجتمع و للمنظمة، فهو المسؤول عن إيصال المنتجات والخدمات إلى مستهلكين محددين في وقت محدد بمكان محدد، وبالشروط المطلوبة وبالتكلفة الملائمة، و كل نظام لوجيستي يهدف لتحقيق هذه الأهداف للمستهلكين بالاعتماد على تنظيماته واستعداداته الداخلية والخارجية.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات اللوجستية دورا هاما في نجاح المنظمة في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والمنافسة العنيفة التي فرضتها العولمة، فإن التحسين في اللوجستيك أصبح موردا أساسيا للمنظمات لتحقيق أرباح جديدة ولتحافظ على الميزة التنافسية. و من المفترض أن يكون العنصر المدعم للقيام بهذه المهمة هو الإستخدام الكفئ لتكنولوجيا المعلومات .

وعليه فإن الانتقال من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية إدارة اللوجستيك إلى مرحلة الإعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المنظمات على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها.

لذا تلجأ المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لعدة عوامل لدعم وتحسين تنافسياتها كالجودة الإنتاجية، المرونة ، الكفاءة و الإبداع الذي تركز عليه المنظمات بشكل كبير لما له من تأثيرات على تمكين المؤسسات من التقدم و الإستمرار، كما تقوم بإعادة النظر في مختلف

الجوانب والإستراتيجيات التي تتبناها في مختلف أنشطتها الإقتصادية، لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف أنشطتها وإستراتيجياتها ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقائها في سوق يطالب فيه العملاء دائما كل ما هو جديد ومتطور من جهة، و تنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى، والقادرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية إحتياجاته .

و بإعتبار موضوع إدارة اللوجستيك والميزة التنافسية من المواضيع الهامة والحديثة على المستوى التطبيقي والأكاديمي وكمحولة لإسقاط الموضوع على بيئة الأعمال الجزائرية تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية سكيكدة بإعتبارها أكبر ثاني ميناء في الجزائر الرائدة في تحسين وتطوير جودة خدماتها بما يتماشى مع إحتياجات و توقعات الزبائن لتحقيق ميزة تنافسية .

1. إشكالية الدراسة:

نتيجة الزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة و الإستجابة لحاجات العميل، زاد الاهتمام بإدارة اللوجستيك التي تعتبر أحد مظاهر الإدارة الحديثة في مواجهة تحديات العصر وتكنولوجيا المعلومات، وهي تعتبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة كبيرة من الأعمال و الأنشطة الأساسية في المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتحكم والرقابة في تدفق المواد والمعلومات من مصدرها الأولي إلى نقاط الاستهلاك النهائية، وتدبير القوى البشرية والتكنولوجيات اللازمة بهدف المطابقة مع

متطلبات العملاء على أن تتم هذه العملية بكفاءة و فعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

ومع بروز الميزة التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة، أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ملزمة بالاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجيستية وتدعيم هذه الأخيرة من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والبحث عن الاستراتيجية و الأساليب و السبل المثلى التي تحقق لها التفاعل والاستجابة مع التنوع الحاصل في حاجات ورغبات المستهلكين وكذلك الحفاظ على حصتها في السوق وتقديم خدمة ذات جودة عالية و بتكلفة مغرية في الوقت الصحيح وبالمكان الصحيح.

ولعل انتقال هذه المنافسة ما بين المؤسسات إلى منافسة بين سلاسل الإمداد أعطى هذه الأخيرة أهمية كبيرة، ومن بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أدركت أهمية إدارة اللوجيستيك و مساهمتها الفعالة في تحقيق التميز في البيئة الاقتصادية و ضمان ميزة تنافسية مستدامة، نجد المؤسسة المينائية سكيكدة بمدينة سكيكدة ، التي تحاول إحتلال مكانة إقتصادية بين المؤسسات الاقتصادية المنافسة من خلال الاعتماد على إدارة اللوجستيك كأساس في تحقيق الميزة التنافسية.

استنادا لما سبق يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤل

الرئيسي الآتي:

- كيف يمكن لإدارة اللوجيستيك أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية
سكيدة ؟.

تشتق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل النظام المعلوماتي المتبع بالمؤسسة المينائية تتلائم مع طبيعة متطلبات العملاء
الاقتصاديين؟

- هل تساهم نوعية الإمداد التقني بالمؤسسة المينائية في تحقيق النمر في البيئة
الاقتصادية ؟.

- هل التحكم في الأنشطة اللوجيستية يساهم في تحقيق العائد المادي المؤسسة محل
دراسة؟.

2. أسباب اختيار الموضوع : يمكن ذكر جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار
موضوع الدراسة الحالية وهي:

- الأسباب الذاتية :

• الرغبة في دراسة هذا الموضوع بحكم أنه حديث في حقل أبحاث علوم الإعلام
والاتصال.

• محاولة التعريف بأحد الموضوعات المميزة التي تزايد الاهتمام بها على الصعيد
الأكاديمي والتطبيقي.

• تطابق الموضوع مع التخصص العلمي للطلبة كونه من مواضيع الاتصال التنظيمي.

- الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع اللوجستيك اجتماعيا واقتصاديا وتنمويا.
- أهمية الموضوع بالنسبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات البقاء في ظل المنافسة.
- ديناميكية وحيوية الموضوع .

3. أهمية الموضوع

في ظل التحولات العالمية والتقدم التكنولوجي الراهن و توسيع الاقتصاديات في العالم الذي يفتح الباب أمام التجارة الدولية أصبح تزويد العملاء باحتياجاتهم في الزمن المحدد بالمكان المحدد وبتكلفة ملائمة تحديا أمام المنظمات التي تتسم باشتداد المنافسة بينها، ومن هنا ازدادت أهمية اللوجستيك كوسيلة لحل هذه المشكلة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية.

إن اهتمام المنظمات بهذه المواضيع نابع من اهتمامها بمواكبة التغييرات السريعة في السوق وتلبية توقعات العملاء وأيضا التفكير في إستخدام التكنولوجيا والابتكارات لتحسين التشغيل اللوجستي و تحقيق الأرباح ومكانة في السوق ، كما أن الاهتمام بهذه المواضيع لا يحقق للمنظمة مزايا خاصة فقط بل يستفيد منه المجتمع ككل في تحقيق الرفاهية و التغلب على التحديات البيئية والتطور الشامل بالإضافة إلى دفع المنظمات المنتجة للتكنولوجيات إلى ابتكار نظم و تكنولوجيات جديدة في كل مرة لخدمة التطورات الحاصلة في النواحي

الاقتصادية والاجتماعية، أما من الناحية العلمية ، فإن العلماء و المنظرين سيتفيدون من هذا الواقع وسيعملون على إفادته.

ولهذا يعتبر هذا الموضوع جدير بالدراسة كونه سيقدم إضافة علمية حوله ، كما سيزود طلبة علوم الإعلام والاتصال على مستوى جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بهذا الموضوع كمرجع علمي.

4. أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يكمن في محاولة التعرف على مدى وجود و تطبيق مفاهيم إدارة اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى ملائمة النظام المعلوماتي المتبع داخل المؤسسة المينائية مع طبيعة متطلبات العملاء الاقتصاديين
- الكشف عن أثر نوعية الإمداد التقني بالمؤسسة المينائية في تحقيق أهدافها وتوفير التوافق بين هذه التكنولوجيات والقدرات البشرية في المنظمة من أجل تحقيق التميز البنية الاقتصادية .
- النظر في إمكانية تبني المؤسسة محل دراسة لإدارة اللوجستيك و ما يتطلبه ذلك من توفر أساسي لهذه السلاسل و المتمثل في التحكم في مختلف الأنشطة اللوجيستية

والإدارة الجيدة لمختلف العلاقات مع الموردين والعملاء و الشركاء الاقتصاديين وبالتالي تحقيق العائد للمادي للمؤسسة.

5. مفاهيم الدراسة:

5-1 مفهوم الفعالية:

_ لغة: مصدر صناعي من فعال (صيغة المبالغة) و يقال مفعول ، فعلا، و فعالا بفتح الفاء فيها.

_ اصطلاحا: اختلف الباحثون في وضع مفهوم الفعالية، منها : الفعالية في المعجم الإندونيسي الكبير. كما كتب مولياس على أن الفعالية بمعنى وجود العاقبة والتأثير الذي ينتج الحاصلة.

إذن أن الفعالية وجود المطابقة بين المرء الذي ينفذ الواجبة بالهدف المنصودة، والفعالية هو "كيف كانت المؤسسة ينتج الحاصلة، لإيجاد الهدف العملي.

بناء على التعريف السابق يعرف أن الفعالية مرتبطة بتنفيذ جميع الواجبات الرئيسية، الحصول على الهدف، مطابقة الوقت ووجود الاشتراك الناشط من الأعضاء. إذن، أن فعالية استخدام الطريقة الطبيعية وجود الاشتراك الناشط من الطلاب، واستفادة المورد البشري ومصدر التعلم للوصول إلى هدف التعلم.

إن الفعالية ترتبط وثيقة بالمقارنة بين الهدف المحصول عليه بالتخطيط المنظم من قبل أو مقارنة الحاصلة الواقعية بالحاصلة المخططة.

المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف ، أنها تعني بتعبير بعض الباحثين أن يكون الذين يتولون الأعمال التنفيذية شيئاً أكثر لممارسين السلطة، و إذ نقول الأهداف لا تقصد الأهداف المادية بزيادة الإنتاج و حسب، و إنما لا بد من الرضا و الاقتناع و رفع الروح المعنوية¹.

ـ التعريف الإجرائي:

الفعالية هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، و التكيف مع البيئة و لاستمرار البقاء فيها، و قدرتها على النمو و التطور باستمرار.

5-2 مفهوم اللوجستيك:

ـ لغة: يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس

(ayos) وتعني «نسبة، حساب، سبب، خطاب» وكذلك الكلمة اللاتينية

LOGISTICUS التي لها نفس المعنى.

¹ Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004) hlm

ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون أول من استعمل كلمة *logistikkos* و التي تعني calculation and reasoning (الحساب و الاستنتاج) من المنظور الرياضي¹.

و باللغة الانجليزية *logistic* تتكون من جزئين هما *lodje* التي تعني (مقر الإمداد و التخزين)، و *istic* تعني (المتعلق بـ) و بضم الجزئين فالكلمة *lodgestic* تعني أمر متعلق بالإيواء و لتخفيف النطق أصبحت *logistic*.

_ اصطلاحا:

عرف مجلس الإدارة لأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962 الأعمال اللوجيستية بأنها: " تلك العمليات الخاصة بالتخطيط و التنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفاء و الفعال للمواد الخام، و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة، و ذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء الزبائن"².

عرف معجم أوكسفورد للغة الانجليزية اللوجيستيات: هي فرع من فروع العلوم العسكرية تختص بتدبير و نقل و الحفاظ على المواد و الأفراد و الوسائط³.

¹ د. شريف ماهر هيكل، استراتيجية مقترحة لتفعيل لوجيستيات النقل المتعدد الوسائط بمصر و الدول العربية...
² ثابت عبد الرحمان ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية، الامداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر ، 2002، ص 20.

³ مركز المعلومات، نظرة عامة على الخدمات اللوجيستية، غرفة الشرقية، الامارات، 2008، على الخط...

* National Council of Physical Distribution Management.

- عرفه المجلس الدولي عرفه لإدارة التوزيع المادي (NCPDM) * "إن المصطلح يصف تكامل النشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذ أن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد¹.
- مجلس إدارة اللوجستيات بأمريكا: "اللوجستيات هي عملية كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفق وتخزين المواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته"².
- حسب Heskett James : إدارة الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية و ذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد.³.

¹ نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك المفاهيم والأساسيات، مجلة تنمية الرافدين، 80 (27)، 2005، ص107.

² رونالدو إنش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد، ترجمة تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض 2006، ص26.

³ -Pierre Médian, Anne Gratacap, La logistique et supplychain Management, Dunod. Paris 2008, p11.

- ويعرفها أيمن النحراوي: "بأنها تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات و إدارتها جماعيا collectively Manage بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها في التوقيت والمكان المحددين والجودة المطلوبة"¹.
- اللوجستيات: "هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل انجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/ تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي"².

إذن نستنتج مما سبق أنه يمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة و الخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات و رغبات العملاء و تدبير المواد و القوى البشرية و التكنولوجيات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات و الرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة انتاج البضائع و الخدمات للوفاء بطلبات العملاء، و استغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتا.

¹ أيمن النحراوي، تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية، دار الفكر الجماعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 2014، ص 49.

² د/أمل مصطفى حسين عصفور، الدور المتكامل للوجستيات لتسويق الخدمات الالكترونية مدخل لوجستي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، مؤ تمر التجارة الالكترونية تجارة بلا حدود، 5-7 ديسمبر 2010، الأردن، ص03.

_ التعريف الاجرائي للوجيستيك:

اللوjistيك نشاط يهدف إلى ضمان تسيير و تنظيم التدفق الحاصل للموارد و السلع و المعلومات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك عن طريق استخدام التقنيات و الأدوات التكنولوجية و إتباع نظام معلوماتي معين لضمان تحقيق أقصى قدر ممن الكفاءة لتلبية احتياجات العملاء في الزمان و المكان المناسبين و بتكلفة معقولة.

5-4 مفهوم إدارة اللوجيستيك:

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل ، اللوجستيات الصناعية Industrial Logistics إدارة القناة Management Channel ، لوجستيات الأعمال Logistics Business ، الإدارة اللوجستية Logistics ، management إدارة سلاسل الإمداد ، Supply chain management ، إدارة التوريد Supply Management¹ ، و يمكن تعريفها على أنها :

_ تعريف بعض الباحثين:

هناك العديد من التعاريف لإدارة سلاسل الإمداد التي أوردها باحثين متخصصين نذكرها في الآتي:

¹ عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 34.

1/ يعرف **Nickel Stefan (2002)** إدارة سلاسل الإمداد بأنها تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق و تحويل السلع من مرحلة المواد الأولية و حتى المستخدم الأخير، بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

2/ يرى **Stevenson. J William 2013**: إن إدارة سلاسل الإمداد تشير إلى " النظام الكامل لسلاسل الإمداد و الذي يشمل التخطيط، و التنسيق و التشغيل و الرقابة، و تنظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة و العمليات بغرض إنتاج المنتجات المناسبة و المطلوبة من قبل الزبائن في الوقت المناسب، و بالكمية المناسبة و الجودة المناسبة و في الدولة المناسبة و الموقع المناسب و هذا يتطلب رقابة جيدة لجانبين هما:

- تدفق المعلومات و رأس المال و الخدمات اللوجيستية في السلسلة.
- الأنشطة الإدارية المستمرة المرتبطة بشراء المواد الخام و تصنيع المنتجات الوسيطة و النهائية و المبيعات، لكل من الموردين و المصنّفين و الموزعين و تجار التجزئة و حتى الزبائن النهائيين داخل هيكلية شاملة لسلسلة وظيفة¹.

3/ أما **robert j.vokurka (2002)**: فيرى أن إدارة سلاسل الإمداد تمثل " جميع الأنشطة المشاركة في تقديم المنتج، المواد الخام و قطع الغيار، و التصنيع و التخزين و

¹ علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد و دورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة مصفى النفط في النجف الأشرق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 12 ، العراق، 2024/03/14، ص 53.

تتبع المخزون، مدخلات النظام و إدارة النظام، التوزيع عبر جميع القنوات، التسليم للزبون، و نظم المعلومات اللازمة لمراقبة جميع هذه الأنشطة".

4/ و يعرف **Sheringham school** و آخرون إدارة سلسلة الإمداد بأنها : " كافة الأنشطة المتصلة بتدفق و تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، و توصيلها للمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات ذات الصلة".

5/ و يعرف **2000 crom.s, romano p. giannakism** : إدارة سلسلة الإمداد بأنها عبارة عن مدخل متكامل للتعامل مع تخطيط و رقابة تدفق المواد و المنتجات الوسيطة من الموردين للمستهلك النهائي".

6/ يعرف **goran svensson (2008)**: إدارة سلاسل الإمداد بأنها: " شبكة متكاملة من الموردين و المصنعين و المستهلكين ، يتم تحليلها و إدارتها بنظام محكم للحصول على أفضل المخرجات لصالح الشبكة بالكامل"¹.

من خلال ما سبق يمكننا تحديد مفهوم شامل لإدارة اللوجيستيك: هي عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحكم في تدفق الموارد و المواد و المعلومات و الخدمات من نقطة البداية إلى نقطة النهاية بكفاءة و فعالية، و تهدف إلى ضمان أن الموارد اللازمة متاحة في المكان المناسب و في الوقت المناسب و بتكلفة معقولة.

¹المرجع السابق، ص 53.

_ التعريف الإجرائي للإدارة اللوجيستية:

و هي عملية التخطيط و التنظيم و التنفيذ و المراقبة لتدفق الموارد و السلع و الخدمات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك، بحيث يتم هذا التحكم في الأنشطة اللوجيستية بشكل متكامل و متناغم بالإضافة إلى تدعيمها بمختلف التكنولوجيات و التطبيقات و البرمجيات و اعتمادها لنظم المعلومات المناسب ، على أن تتم هذه العملية بكفاءة و فعالية عاليتين لضمان وصول المنتجات في الوقت المناسب و المكان المناسب و بأقل تكلفة ممكنة لنيل رضا العملاء و تلبية احتياجاتهم.

5-5 مفهوم الميزة التنافسية:

_ اصطلاحا:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، سنحاول استعراض لمجموعة من الباحثين لتلخص الى تعريف علم لهذا المصطلح:

يعرفها (Ansoff Igor) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج- سوق يتجه لينمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية¹.

¹ Thomas fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period : assessing the sustainability and determinants of superior economic performance , gaber edition wissenschaft, 1st ed, 2008, p10.

حسب شارل هيل و باريث جونز نقول: " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"¹.

يعرفها آخر على أنها " المنفعة المحققة في حالة مما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها"².

يعرفها porter على أنها " العمل على تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية و عرف الميزة بأنها خلق و إدامة الأداء الأفضل"³.

أما harvy عرفها على أنها " المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج و السعر و الكلفة و التركيز على الإنتاج"⁴.

و يعرفها صادق على أنها : " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع العملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁵.

¹ شارل هيل: جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

² Van Zyl, Charlene Rowena, intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage, magister instrategic management, Faculty of Management, University of Johannesburg, may, 2006, p19.

³ محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية، مصر ، 2018، ص 65.

⁴ مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁵ خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 24.

بينما العلاقي و الطائي عرفها على أنها " القابلية و القدرة على إجراء التعديلات و التحويلات التي تراها مناسبة و ضرورية لمتطلبات العصر التي فيه أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تمييزها من غيرها، أي يزداد الطلب على صناعاتها و تزداد أرباحها"¹.

إذن و مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح و المستمر لمؤسسة ما، إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ، و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

ـ التعريف الاجرائي للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي تميز المؤسسة في جانب محدد مقارنة بمنافسيها، و تتعلق الميزة التنافسية بالخصائص و الصفات التي يتصف بها المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء لتلبية متطلباتهم، فهي تعود بالفائدة للمؤسسة من خلال زيادة العائد المادي و التميز في السوق الاقتصادية مما يعطي للمؤسسة تفوقا و تميزا على منافسين آخرين.

¹ محمد نجيب مروان، مرجع سابق، ص 65.

5-6 مفهوم المؤسسة:

_ لغة: أسس، الأسس، الأساس، كل مبدأ شيء و الأس و الأساس أصل البناء ، و الأسيس أصل شيء.

_ اصطلاحا:

المؤسسة هي شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة¹.

يعرف henri truchy المؤسسة على أنها : " الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

كما عرف درحمون هلال المؤسسة على أنها² : " تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية و مالية لاستخراج، تحويل، نقل و توزيع السلع و الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".

¹ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58.

² درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نفود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

يعرف دادي عدون المؤسسة الاقتصادية على أنها¹: " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به، و يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.

_ التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة تتصف بالديناميكية.

5-7 مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وتتنوع بحسب طبيعتها، نشاطها، و الدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية :

_ تعرف المؤسسة الاقتصادية: "كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ

فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 08.

حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شوميتير بأنها مركزا للابداع والانتاج¹.

أما فرانسوا بيرو فقد عرف المؤسسة الاقتصادية: "بأنها المكان الذي تتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتج يصرف في السوق، وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق"²

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمجز عوامل الإنتاج للحصول في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقدير خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

ـ **التعريف الإجرائي:** هي هيكل اقتصادي ربحي بالدرجة الأولى مستقل ماليا أو غير مستقل ماليا، تدمج بين العوامل المادية والبشرية، والقانونية والمالية، من أجل إحداث الاستقرار و التوازن بين الإنتاج والتسويق باعتبارهما أهم هدفين تصبوا إليهما المؤسسات.

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3 ، الجزائر، 2006، ص 27-28.

² Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise Dunad, Paris, 2000. p1

6. منهج الدراسة:

طبيعة موضوع المشكلة البحثية المدروسة والهدف من دراستها هو ما يحدد للباحث منهجها، وبما أن دراستنا تتمحور حول إدارة اللوجيستيك و مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية استوجب علينا الاعتماد على : المنهج الوصفي والذي يستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة. إما لتصحيح الواقع أو استعماله، وتحديثه وتطويره.

يعتبر المنهج الوصفي طريقة من طرق التحليل والتعبير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوصفية اجتماعية ومشكلة إجتماعية، فهو يقوم على وصف الخصائص المختلفة، و يستخدم جميع المعلومات حول الموضوع المراد دراسته من إستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها¹.

يعرف أيضا بأنه تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية ، أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة، يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها و مسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا².

¹ فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999م، ص 90.

² عبد الوهاب ابراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، ص 40.

الهدف من إستخدامنا لهذا المنهج هو وصفنا لبعض الظواهر الاجتماعية محل الدراسة و محاولتنا تسليط الضوء عليها، وتوضيحها بشكل دقيق سيساعدنا في فهم كيفية مساهمة إدارة اللوجيستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

7. أدوات جمع البيانات:

تسمح أدوات جمع البيانات بجمع المعطيات والمعلومات من الواقع، وتوجد في إطار العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة، وعلوم الإعلام والإتصال خاصة، مجموعة من الوسائل المتنوعة التي يستعملها الباحث في تقصي وجمع المعلومات والحقائق، وذلك عند استخدامه لمنهج معين . وبحكم أن دراسة الباحثين صنفّت ضمن البحوث الوصفية كما أشارتا إليها سابقا لجمع المعلومات المستهدفة، إرتأتا الباحثتان أن توظفا أداة المقابلة التي تعتبر من الأدوات المناسبة له، فالمقابلة تساعد على توضيح و شرح و تبسيط السؤال أكثر لأفراد العينة، و من خلالها يتم جمع المعلومات بطريقة مباشرة و التركيز على مدى إنعكاس و تأثير الظاهرة على المبحوثين.

أ. **المقابلة :** تعد المقابلة وسيلة من وسائل جمع المعلومات عدة حقول علمية دقيقة أو علمية اجتماعية أو علمية أدبية، حيث تسمح بالوصول إلى معلومات وبيانات هامة تلعب دورا أساسيا في هذه الأبحاث.

ب. تعريف المقابلة في اللغة :

المواجهة، يقال : قابله، لقيه بوجهه، و الشيء بالشيء عارضه¹، وقابل الكتاب، وفي الاصطلاح حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث و مبحث)، أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي².

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة و التحري عن الحقيقة وتمثل يقوده الباحث من جهة وشخص ومجموعة أشخاص " وسيلة شخصية مباشرة"³ غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات⁴، يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها.

¹ إبراهيم مصطفى ، احمد حسن الزيات، حامد عبد القادر، محمد علي النجار، 1972، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج1، المكتبة الاسلامية، استانبول، تركيا، ط2، ص98.

² أحمد بدر، 1978، أصول البحث العلمي، و مناهجه ، و كالة المطبوعات، الكويت، ط4، ص154.

³ عامر قنديلجي، 2008، البحث العلمي و مصادر استخدام المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 175.

⁴ المرجع نفسه، ص 174.

المقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية¹.

المقابلة فن وعلم يتطلب الخبرة ومهارات خاصة ، وهي أسلوب من الأساليب التي يستخدمها المرشدون التربويون ، والأخصائيون و الصحفيون والباحثون².

- أهمية للمقابلة :

للمقابلة أهمية كبيرة في مجال جمع المادة العلمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعد المقابلة أداة فعالة في جمع المادة العلمية خاصة من الذين لا يقرؤون ولا يكتبون
2. إبراز الواقع والظواهر المتفشية في المجتمع كما هي مما يهيئ الفرص أمام الخبراء والباحثين لإيجاد حلول مناسبة لتلك الظواهر.
3. نظرا لأهمية المقابلة العلمية أصبح يستخدمها حتى الأطباء مع المرضى الذين يعانون من مشاكل روحية أو جسمية وتستخدم بشكل كبير في العلوم الاجتماعية.
4. كذلك من أهميتها أنها تعتبر من أكثر ما صدقا، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر و انفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته و ميوله .

¹ فوزي غرابية، و آخرون، 1977، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية الاقتصاد و التجارة، الجامعة الأردنية، ص 43.

² صبحي عبد اللطيف المعروف، 1996، أساليب الإرشاد النفسي و التوجيه التربوي، المقابلة الإرشادية، الملاحظة، السجل، الاختبارات و المقاييس، دار القادسية، بغداد، ط1، ص 10.

5. تعتبر المقابلة مصدرا للبيانات والمعلومات ، فضلا عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي .

6. تعتبر عملية تتيح الفرصة للمستجيب التعبير الحر عن الأفكار و المعلومات¹ .

- أهداف المقابلة:

تختلف أهداف المقابلة وتتنوع وتعدد وظائفها وتتشعب لتكون منها الأهداف:

1. من المقابلات ما يهدف إلى جمع المعلومات وزيادة تبصير الباحث بالمشكلة التي

يتعرض لدراستها، حيث تعرفه على جوانب جديدة لبحثه أو تعرفه على الفروض

والاستجابات البديلة لعناصر البحث، بغض النظر عن نوعية البحوث المرادة.

2. إتاحة الفرصة أمام المقابل بتشكيل الجو الاجتماعي الذي يسمح بمعالجة بعض

الضغوط الاجتماعية لدى المبحوث مما يسهل إمكانية الحصول على معلومات

صريحة منه.

3. تتحقق بالمقابلة أهداف لا يمكن أن تتحقق بأساليب أخرى خاصة إذا كان المقابل

طفلا، أو أمياً².

¹ د. نصر الدين الأيوبي ، 2013 ، المدونة الالكترونية، المقابلة مفهومها و أهميتها .

http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html

² ربحي مصطفى عليان: 2001 ،البحث العلمي، أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، ط1
ص: 106.

4. الوصول إلى كيفية تفاعل العوامل التي أدت بالمشكلة وإنقاذ صاحب المشكلة من مشاعره السلبية.

5. تفسير البيانات والمعلومات بالإضافة إلى جمعها.

6. إقامة علاقة مهنية بين الموجه والعميل وهذه العلاقة تعني الاحترام المتبادل بين الطرفين¹.

7. مجتمع و عينة الدراسة:

أ. مجتمع البحث:

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموماً للدلالة على تجمع سياسي أو جغرافي أو طبيعي، من أفراد أو النباتات أو الأشياء.

يستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة².

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الشاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه³.

¹ رجاء وحيد دويدري: 1999، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط 1، ص: 324 .

² أبو عود محمد بكر نوفل ، التفكير والبحث العلمي ، ط 1 ، دار المسيرة الأردن، 2020، ص 231.

³ النجار فايزة جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط2، دار الحامد، الأردن ، 2010م، ص 104.

يعرف منير حجاب مجتمع البحث بأنه جميع المفردات و الأشياء التي تزيد معرفة حقائق عنها، فقد تكون أعداد كما في حالة تقييم مضمون وسائل الإعلام ، كما قد تكون برامج إذاعية أو نشرات إخبارية، وفي حالة دراسة الرأي العام فإن المجتمع هو جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة¹.

يعرف أيضا بأنه مجتمع محدود أو غير محدود من المفردات أو العناصر أو الوحدات ، أي أنه جميع الظاهرة التي يدرسها الباحث².

نظرا لحدثة موضوع إدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث شمل مجتمع البحث مجموع موظفي المؤسسة المينائية بسكيكدة و المقدر عددهم بأكثر من 1400 عامل في السنوات الأخيرة موزعين بين الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

_ عينة الدراسة:

عرف " عبد الله المسلمي" العينة على انها عبارة عن عدد محدد من المفردات التي يتعامل معها الباحث منهجيا و يسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة، و

¹ أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 166

² مجد منير حجاب ،الأسس العلمية للكتابة، الرسائل الجامعية ، ط 4، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2007م، ص 104.

يشترط في هذا العدد أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث في الخصائص و السمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع¹.

عرفها " القنديلجي ابراهيم" بأنها نموذج يشمل جانبا أو جزء أو وحدات من المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة².

نظرا للعدد الكبير الذي يحمله مجتمع البحث إرتاتا الباحثان أن تختارا عينة ، و هي جزء من مجتمع البحث و هي العينة القصدية، تمثلت في بعض رؤساء المصالح و الأقسام على مستوى المؤسسة محل دراسته و المقدر عددهم ب 8 أفراد.

8. مجالات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وضمان التحكم فيها، حددنا مجالات الدراسة الثلاثة التي

الثلاثة التي ذكرها الكثير من الباحثين الاجتماعيين وهي : المجال الجغرافي (المكاني) المجال الزمني والبشري.

- **المجال الزمني:** يقصد به تاريخ إجراء الدراسة أو الموسم الجامعي والذي كان سنة

(2023م - 2024م) ، حيث مرت هذه الدراسة بأربع مراحل تمثلت في:

¹ عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الاعلامية، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 123.

² قنديلجي ابراهيم، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، ط3، دار الميسرة، الأردن، 2011م، ص 100.

_ **المرحلة الأولى :** مرحلة إنجاز الإطار المنهجي للدراسة و كانت بداية من شهر جانفي إلى أواخر شهر فيفري 2024م.

_ **المرحلة الثانية :** تضمنت هذه المرحلة إنجاز الإطار النظري للدراسة بداية من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر مارس 2024.

_ **المرحلة الثالثة:** و هي المرحلة ما قبل الأخيرة، التي تم فيها إنجاز الإطار التطبيقي للدراسة، حيث قمنا أولاً بجولة استكشافية للمؤسسة محل دراسته، و ذلك مع بداية شهر ماي 2024م، و بعد أن قمنا بجمع المعلومات اللازمة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة، قمنا بعدها بإعداد أسئلة المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين على مستوى المؤسسة، حيث تم اجراءها بتاريخ (من 5 إلى غاية 8 ماي 2024م).

_ **المرحلة الرابعة:** و هي المرحلة الأخيرة للدراسة، و التي تم فيها تفريغ بيانات المقابلة و تحليلها و استخلاص النتائج، و إكمال البحث في شكله النهائي أواخر شهر ماي 2024م.

- **المجال المكاني:** تركز هذه الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة لاعتبارها الأرضية المناسبة لدراسة موضوع اللوجستيك، و الميزة التنافسية من منطلق انها تساهم بشكل فعال في تقديم خدمات ذات جودة عالية و بتكلفة مقبولة للعملاء، و تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة من أهم المؤسسات الإقتصادية الوطنية في إطار

تنظيم و تسيير القطاع الوطني الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف.

9. المقاربة النظرية:

- النظرية البنائية الوظيفية¹:

عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدة مثل نظريات البنائية الوظيفية ، نظريات التحليل الوظيفي و تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من وراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين و المعاصرين الذين ظهوروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأس مالية، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي و البقاء عبر الزمن و تفسير التماسك الاجتماعي و الاستقرار ، هذا ما تمثل في أفكار و نظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال أوغست كونت، ايمانويل دوركايم، هربرت سيدهر، أيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: تالكون بارسونز، روبرت ميرتون.

أما عن مفهوم البنائية فهي مركبة من جزئين:

- البناء : وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

¹إحسان محمد الحسن ، نظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المطاح دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 ، ص 59.

- **الوظيفة :** ويشير هذا المصطلح إلى شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع¹.

فالبنائية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينهما التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار والنظام وان هذه الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاته ، فتنظيم المجتمع و بنائه هو ضمان للاستقرار².

ويمكن تحديد مفهوم البنائية الوظيفية من خلال أهم العناصر التي تنطوي عليها وهي:

مفهوم البناء و والنسق : بارسونز الذي يعتبر مفهوم النسق اشمل بكثير من مفهوم البناء و يحوي النسق الاجتماعي مجموعة من الأنساق الفرعية هي:

- **القيم :** وظيفتها المحافظة على الأنماط الثقافية.

- **المعايير:** وتؤدي وظيفة تكامل الأنساق الاجتماعية.

- **الأدوار:** وظيفتها التكيف³.

¹ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، عالم الكتب، القاهرة : 2004 ، ص 31.

² مرفت الطرابيشي عبد العزيز، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص99.

³ اسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر و التوزيع، بيروت، 2017، ص 602.

- **الوظيفة:** يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية النظرية البنائية الوظيفية ، أما مفهوم الوظيفة فيستخدم في إطار النظم و طبقا للتحليلات البنائية الوظيفية للدلالة على النشاط و الدور الذي يلعبه النظام داخل البناء الكلي الذي يشمل.

_ فرضيات النظرية:

ترتكز نظرية البنائية الوظيفية على افتراضات أساسية و التي حصرها روبرت ميرنون سنة 1957 فيما يلي:

_ النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة ، و تنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

_ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن و مجموع عناصره استمرار ذلك بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

_ كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار

النظام، الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، و هذا

الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته¹.

_ انتقادات النظرية:

أهم الانتقادات الموجهة لنظرية البنائية الوظيفية:

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص131.

على الرغم من التحليلات الوظيفية في تقديم شروحات و تفسيرات الكثير من مظاهر الحياة الاجتماعية إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات.

_ انتقادات الوظيفة البنائية:

وجهت عدة انتقادات للوظيفية، فحسب زابتلن ، بالغت البنائية الوظيفية في وحدة و ترابط الأنساق الاجتماعية كنظم ضرورية لا غنى عنها، و ما ينطوي عليه ذلك من تحيزات محافظة (تيار نظري يدعم النسق و الوضع الاجتماعي)، أو ما يسمى بالتحيز الإيديولوجي، حيث وصفت بأنها نظرية الرأسمالية، أي توجه إيديولوجي تدافع عن الرأسمالية باعتبارها نظرية محافظة تدعو إلى الثبات لا التغير و التوازن دون الصراع و الثورة.

بالإضافة إلى إهمالها للصراع و التغير الاجتماعي، و تركيزها على التوازن و التكامل فهي أحادية النظر.

تجد الوظيفة صعوبة في التعامل مع الأحداث التاريخية و عمليات التغير الاجتماعي (اتجاه لا تاريخي في دراسة الأنساق الاجتماعية).

كما أنها بالغت في تقليد العلوم الطبيعية و مناهجها، و تطبيق نفس القوانين التي تدرس بها الظواهر الطبيعية على الظواهر الاجتماعية.

_ رواد النظرية الوظيفية:

* **أوغست كونت:** عالم اجتماع و فيلسوف اجتماعي فرنسي أعطى لعلم الاجتماع الاسم الذي يعرف به الآن، أكد على ضرورة بناء النظريات العلمية المبنية على الملاحظة.

* **إميل دوركايم:** دافيد إميل دوركايم، فيلسوف و عالم اجتماع فرنسي أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، و قد وضع لهذا العلم منهجية مستقلة تقوم على النظرية و التجريب معا.

* **مونتسكيو:** شارل لوي دي سيكوندا المعروف باسم مونتيسكو، هو قاضي و رجل أدب و فيلسوف سياسي فرنسي، هو صاحب نظرية فصل السلطان الذي تعتمده حاليا العديد من الدساتير عبر العالم.

و من الرواد الآخرين : راد كليف براون، مالينو فسكي، تالكون بارسوتر، هاتر كيرث ويسبي،...

_ الإسقاط النظري:

في ضوء ما سبق نجد أن النظرية البنائية الوظيفية تقدم مجموعة من المفاهيم و المعلومات المتعلقة بمساهمة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال وظائفه المتعددة و المتناسقة، فنجد أن اللوجستيك بصفة عامة يحاول تطبيق أسس و مفاهيم النظرية و ذلك عن طريق تنظيم العمليات و ضمان فعاليتها سواء كان الأمر يتعلق بالهيكل البنائي للمنظمة أو بالوظائف المختلفة، حيث يتم تقسيم أقسام ووحدات

اللوجستيك وفقا للوظائف المحددة و يتم التركيز على التواصل و التنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و ضمان الاستقرار و الثبات.

10. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة و البحوث نقطة الانطلاق للعديد من الدراسات و الابحاث التي تليها، و يعد البحث عن الدراسات السابقة لموضوعنا الخاص بفعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم العثور على بعض الدراسات المشابهة لدراستنا ، والتي تناولت متغيرات ، سواء كانت هذه الدراسة تناولت المتغيرين معا، أو كل متغير لوحده مع متغيرات أخرى. ومن هذه الدراسات نجد ما يلي:

1- الدراسة الأولى :

للباحثين " بن عمر الجبارية" ، " بن عمر عقيلة" ، "بوساحة فايدة" ، "جديع منيرة"، والتي جاءت تحت عنوان "دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة مؤسسية "موبيليس و جيزي" وكالتي ولاية الوادي.

هي دراسة وصفية حيث اعتمد فيها الباحثون على إستمارة الاستبيان في تحصيل نتائج الدراسة وتمثلت عينة الدراسة في 40 شخص قاموا باختيارهم بطريقة عشوائية.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية الآتية : ما مدى دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسة؟

وجاء تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماذا نعني بنظم المعلومات ؟
- ما هي الميزة التنافسية في المؤسسات؟
- فيما يتمثل دور نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسستي موبيليس وجازي بوكالة الوادي ؟

وكانت أهداف الدراسة كالاتي :

- محاولة إبراز واقع تطبيق نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة .
- إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بنتائج و توصيات موجهة محل الدراسة بالاستناد الى ما تم القيام به في المؤسسة محل الدراسة.

و تمثلت أبرز نتائج الدراسة في:

- تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.
- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة لتقديم خدمات جديدة و متميزة أو من ناحية

التكلفة الأقل او امتلاك هذه المؤسسة القدرة على التجديد و الابتكار و التكيف مع محيطها و حاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها.

- إن قصر دور حياة المنتجات و التطور السريع في جميع الميادين و خاصة الغير سريع في حاجات الرغبات و التكنولوجيات ، كل ذلك فرض على المؤسسات أن تقوم بتتمية ميزتها التنافسية و تبحث عن طرق تجعل من هذه الميزة مستمرة لكي تستفاد منها لأطول فترة ممكنة، كما أن نظم المعلومات تساعد على أن تكسب ميزة تنافسية.

- يحتوي نظام المعلومات على جزء رسمي يختص بجمع المعلومات و يعالجها باستخدامها طبقا لإجراءات مرونة ، و يقدم على شكل تقارير للإدارة، و كما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي مدى الإدارة.

2- الدراسة الثانية:

للباحث " بن خاتم الله حمزة " و التي جاءت تحت عنوان " فعالية إدارة اللوجيستيك في تحسين تنافسية المؤسسة "، دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية _ بسكرة.

هي دراسة وصفية تحليلية، قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي و التحليلي الملائمين للدراسة و المعتمد على المقابلة كأداة في تحصيل نتائج الدراسة، و تمثلت عينة الدراسة في العينة القصدية ، حيث طبق هذه الدراسة على عينة قوامها شخص

واحد و المتمثل في رئيس مصلحة الوسائل العامة، الذي يشرف على إدارة اللوجستيك.

و تناولت الدراسة الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة إدارة اللوجستيك في تحقيق تنافسية المؤسسة؟
انطلقت من هذا التساؤل ، تساؤلات فرعية :
- ما هي الإدارة اللوجستية و ما دورها في المؤسسة؟
- ما مدى فعالية استخدام أنشطة اللوجستيك في تحقيق التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تساهم إدارة اللوجستيك في تحقيق التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة؟
و تمحورت أهداف الدراسة نحو النقاط التالية:

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من فروضه و التوصل إلى نتيجة معينة بشأن إشكالية البحث.
 - يهدف أيضا إلى معرفة دور و فعالية الإدارة اللوجستية و إبراز أهمية الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة اللوجستية داخل المؤسسة.
- و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعمل اللوجستيك على تحقيق التوازن بين الفرض و الطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية و المكانية و الشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات و التي يحتاج إليها العملاء.

- يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و التي تعاني من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق و زيادة حصتها منه، و تعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها و تتنوع واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

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

3-الدراسة الثالثة: للباحثين " مومني عبد القادر" و " ترييش محمد"، و التي كانت موسومة بعنوان: " تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة soïtex _وحدة تلمسان.

هي دراسة وصفية تحليلية، قام الباحث باعتمادها عن طريق توزيع استبانة و تحليلها و استخلاص نتائج الدراسة، تحتوي الاستبانة 48 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء، و كان عدد

الاستبانات الموزعة 60 استبانة، و يمثل عدد العمال الإداريين في مؤسسة soitek وحدة تلمسان، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPDD20 لمعالجة البيانات.

كانت إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

- كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة سلسلة الإمداد؟.

و تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم إدارة سلسلة الإمداد و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف على أهم أنشطة ممارسات سلسلة الإمداد.

- التعرف على تأثير SCM في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة soitek وحدة تلمسان.

و لقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- اهتمام المؤسسة بجميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسة الإمداد الداخلي)، و هذا ما أكسبها

التفوق الواضح على منافسيها في توفير الكمية المناسبة و المطلوبة من الألبسة خاصة العسكرية و الأمنية (الجيش، الشرطة، الحماية المدنية، الجمارك).

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة علاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات ، ممارسات الإمداد الداخلي)، و الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

_ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة لموضوع دراستنا توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع اللوجستيك والميزة التنافسية من الجانب النظري.
- إلتقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت أحد متغيرات الدراسة أو المتغيرين معا.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجالين الزماني و المكاني.

* ما يميز الدراسة الحالية :

تميز دراستنا الحالية على الدراسات السابقة بالآتي:

• من حيث هدف الدراسة : كونها تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال النظام المعلوماتي المتبع بداخلها.

• نوعية الإمداد التقني و التحكم الفعال في الأنشطة اللوجستية.

• من حيث المنهجية : لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة و في توظيف المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، في حين كان الاختلاف على مستوى مجتمع وعينة البحث و الحدود الزمانية والمكانية.

وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فقد تمت الاستفادة فيما يلي:

✓ الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة و تطويرها بما يتناسب و دراسة

أبعاد إدارة اللوجستيك و مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ تحديد المنهج الوصفي منهجا للدراسة .

✓ توظيف المقابلة كأداة لجمع البيانات.

كما ساعدت هذه الدراسات الباحثين على وضع الإطار النظري لدراستهما و الاستفادة

من المراجع و المصادر العلمية المذكورة فيها، كما ساعدتهما على التأكد من شمولية

دراستهما على جميع العوامل المؤثرة في نجاحها.

11. صعوبات الدراسة:

- _ نفس المضمون في أغلب المراجع.
- _ تكتم بعض المسؤولين في الإجابة عن الأسئلة المطروحة و الاكتفاء بنعم أو لا كإجابة لأغلب الأسئلة.

12. تقسيم الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين و الفصل الثالث فصل تطبيقي و تطرقنا إلى ما يلي:
- مقدمة عامة :** تطرقنا فيها للإشكالية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهميتها و أهدافها، منهجية الدراسة، المقاربة النظرية، الدراسات السابقة والصعوبات.
- الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للوجستيك، قسمناه إلى ثلاث مباحث ، **المبحث الأول**، مفاهيم أساسية حول اللوجستيك، **المبحث الثاني**، إدارة اللوجستيك، أما **المبحث الثالث**، نظم المعلومات اللوجستية.
- الفصل الثاني :** عبارة عن الإطار النظري للميزة التنافسية، قسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث: **المبحث الأول**، مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية، **المبحث الثاني**، أساسيات حول الميزة التنافسية، **المبحث الثالث**، مساهمة اللوجستيك في الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: ويتمثل في الدراسة الميدانية وهي: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ، أين أجرينا مقابلة مع إطارات الشركة لتشخيص فعالية إدارة اللوجستيك و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

الخاتمة: تناولنا فيها نتائج الدراسة.

الفصل الأول

إدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر اللوجستيك من المواضيع التي كان يقتصر في فترة ما على المجال العسكري، حيث أثبت أهميته بسبب فعالتيه في نجاح و فشل عدة معارك وهذا بتوفير متطلبات الحرب وزيادة سرعة النقل وتوزيع المواد بطريقة ووقت مناسبين، ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن بالتنظيم والتخطيط ونقل الذخائر وغيرها، أما اقتصاديا فقد تم الاهتمام باللوغستيك للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزائن من ناحية الكم والنوع، ونظرا للدور الكبير الذي لعبه، سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت بدايته في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

وبانتقاله للمجال أصبحت للمؤسسات المزودة للخدمات اللوجيستية تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطتها من أجل تحسين أدائها وأداء المؤسسة من أجل إستعمال أساليب و تقنيات آلية تمكنها من تسهيل المعاملات اللوجيستية والتي ساعدها في ذلك نظم معلوماتها التي تزودها بالمعلومات اللازمة.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول اللوجستيك، و المبحث الثاني جاء بعنوان إدارة اللوجستيك، أما المبحث الثالث فجاء بعنوان نظم المعلومات اللوجستية.

1. مفاهيم أساسية حول اللوجيستيك:

1-1 نشأة و تطور مفهوم اللوجستيك:

1-1-1 نشأة اللوجستيك:

نشأ مفهوم اللوجستيات logistics نشأة عسكرية، حيث بدأ إستخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأتمثل طريقة ممكنة، ثم إستخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال، فيما عرف باسم Bisnes Logistics ، حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلفة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية¹.

و من الثمانينات إتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة، فأصبح الإنتاج والتسويق والتحويل كونيا، حيث ابتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاما جديدا للتقسيم الدولي العمل يقوم هذا النظام على: تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة، إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.

¹فهد إبراهيم جوح، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 م، ص13.

كما أن تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال قد يسر تطبيق عملية التفعيل الرأسي على مستوى الصناعة والتكامل الأفقي و الرأسي على النطاق العالمي، أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج و التجارة، بل وفي صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل¹.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة، إلا انه يتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع العيني Physical Distribution إلى إدارة المواد Materials Management ثم تحول الى لوجستيات متكاملة Integrated Logistics تضم كل من إدارة للمواد و أصبحت تعرف باللوغستيات الداخلية ، والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية، فضلا عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة الإمداد Supply Chain التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية لإمداد Global Supply Chain .

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل استمر التطور يوما تلو الآخر، مما أفرز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال².

¹ د/ محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية (ناشرون وموزعون)، عمان، وسط البلد ط2015، م1-1436هـ، ص 110-111.

² المرجع نفسه، ص 111-112.

1-1-2 مراحل تطور اللوجستيك:

إن تطور اللوجستيك جاء نتيجة التطور السريع لأساليب الإدارة، إذ تطور هذا الأخير من التوزيع المادي إلى إدارة المواد و التوزيع المادي و من ثم إلى سلسلة الإمداد، و قد مر هذا الطور بعدة مراحل:

أولاً: مراحل تطور اللوجستيك:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975م: كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي و إدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، التخزين، الرقابة على قنوات التوزيع، حيث تميزت هذه الفترة بعدة تميزات منها:

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

- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة ، لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة و ليس بحثا عن التحسين الشامل¹.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل: 1975-1991م: منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط و التكامل بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل و تحقيق أهداف المنشأة، و تجميع الأنشطة الخاصة بالإمداد و التوزيع في مكان تنظيمي واحد و بأكثر كفاءة، كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط البعيد المدى و الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك: التسعينات: تميزت هذه الفترة بطاقة إنتاجية تجاوزت الطلب مما أدى إلى زيادة المنافسة، فيما اتسم هذا الطلب بالغموض و كان على المؤسسات إتباع طرق عديدة للبقاء في السوق أهمها:

- البحث عن أسواق جديدة؛
- تحسين جودة المنتج؛

¹ محمد حسان، إدارة الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص11.

- تخفيض تكلفة الانتاج ،

- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق¹.

الجدول رقم (01): يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاث الأولى سالفة الذكر:

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

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة، 2009-2010، ص 8.

¹ حواس فاتح "النقل و الإمداد"، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري -SNTR وحدة باتنة-مذكرة ماستر"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011، ص10.

2-1 مفهوم اللوجستيك و أسباب ظهوره في المؤسسة:

1-2-1 مفهوم اللوجستيك:

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإعداد وتطبيقه المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي و من بينها ما يلي¹.

• التعريف 01: الرابطة الأمريكية للتسويق Marketing Américain Association سنة

1948، "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال" إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط .

• التعريف 02 : Magee ، سنة 1968، "تقنية مراقبة وإدارة تدفقات الموارد والمنتجات

من مصدر التسويق إلى نقطة الاستهلاك ، اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات لمراقبة تحريك تدفقات المواد و المنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

¹ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، تأليف عدد من خبراء المنظمة ، عدد 439 ، 2007، ص31.

• **التعريف 03:** فقد عرف اللوجستيك بأنه : " علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية

الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل

• **التعريف 04:** جمعية هندسة اللوجستيك لسنة 1981 " اللوجستيك هو فن و علم

إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات و تصميم وسيلة التوريد (التموين)

وصيانة الدعم لخدمة الأهداف و التنبؤات والعمليات"¹.

• **التعريف 05 :** POCHEET J.COLIN لسنة 1988، " اللوجستيك هو تقنية التحكم

في الحركة المادية لتدفقات السلع سعيا للبحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة

العمليات التي تميل أن تكون في الوقت المحدد "jit" وذلك لتفادي التعطلات

والاختناقات".

• **التعريف 06:** Nultyet Ratlif سنة 1966، " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة

من الأنشطة المتعلقة باكتساب : حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة

اللوjistيك، ويشمل اللوجيستيك مهام النقل والتوزيع ، التخزين وإدارة المواد والمخزون ،

وهو مرتبط بالإنتاج و التسويق".

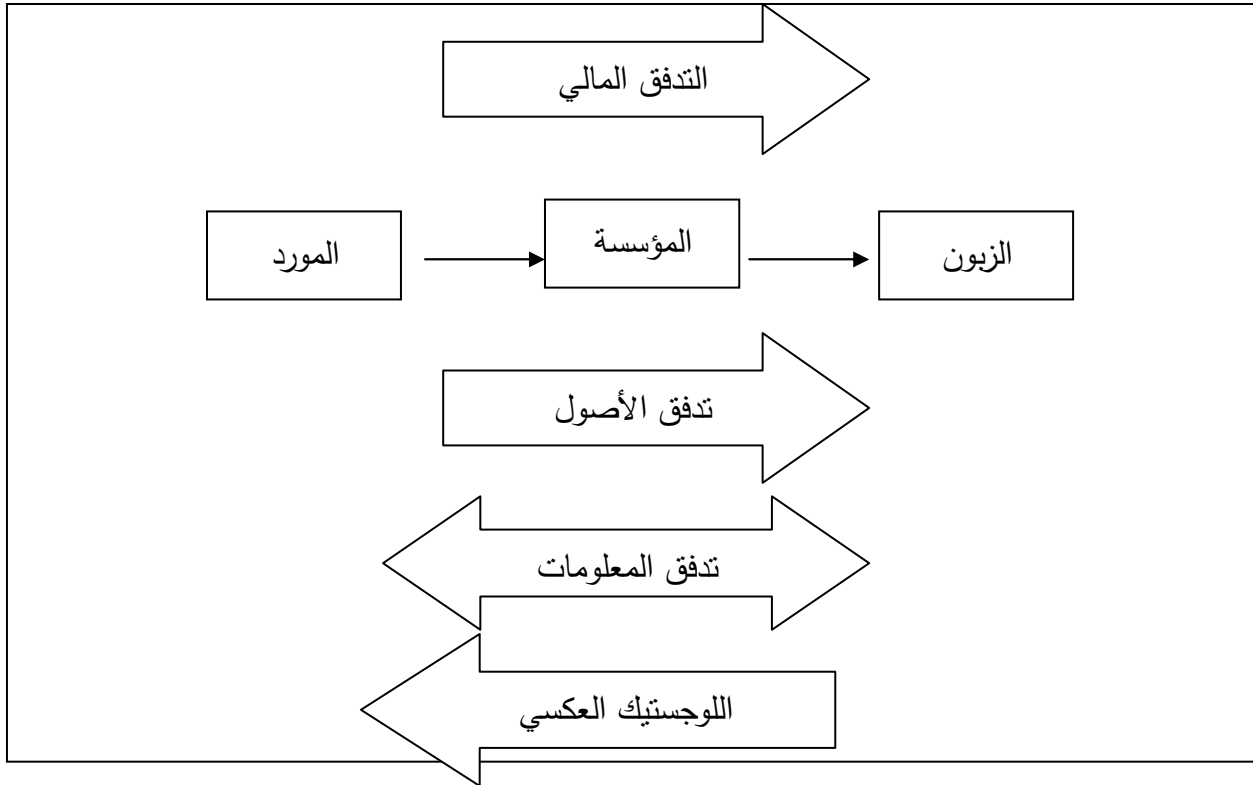
و يمكن تعريف اللوجستيك بأنه عبارة عن مجال يتعامل مع تخطيط و تنظيم و تنفيذ و

إدارة الموارد والمواد والمعلومات بالكفاءة وفعالية و يهدف إلى ضمان وصول الموارد والمواد

¹فرقوق نبيلة، عمور كريمة، دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص لوجيستيك و نقل دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2019-2020، ص 32-33.

المناسبة في الوقت المناسب و المكان أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة وذلك لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

الشكل رقم (01) : المفهوم الشامل للوجستيك



المصدر : بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021 .

1-2-2 : أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة :

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأقوى تطبيق

في الأعمال الإدارية ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

- **الخبرات العسكرية:** لقد تم ظهور اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة من خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري من خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية¹.
- **تطور مفهوم التحليل العالي لعناصر التكلفة:** يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة مرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة².
- **تطور مدخل النظم :** إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصيص كأساسي لتكوين الوظائف إنما يعتمد في تكوين هذه الأفرجة على جميع الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد و وصفها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك³.
- **تغير أنماط الإستهلاك:** أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرور من السلع الغذائية وفي السيارات ، وهذا أدى إلى زيادة في عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطالب وبالتالي زيادة حجم المخزون⁴.

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008، ص18.

² نهار فريد مصطفى جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 24.

³ مصطفى يوسف كافي، ادارة اللوجستيات، الامداد و التوزيع المادي الاخضر، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، الاردن، 2019، ص12.

⁴ محمد عبد العليم صابر، المرجع، ص...

- الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية¹.

- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع و التي يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت و المكان ودرجة الخطر، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية التوحيد وتجميع الجهود بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها².

- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث طهر اللوجستيك لدى هذه الفجوة ، كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك و تحقيق و فرات من تكاليف التوريد والتوزيع³.

¹ نهال فريد مصطفى، المرجع السابق، ص...

² المرجع نفسه، ص.

³ عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الجامعية ، 2009-2010، ص3.

- الجمعيات والمجالات المتخصصة : يعود الفضل في تطور اللوجستيك و ظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجيستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة¹.

3-1 الاتجاهات الحديثة في مجال اللوجستيات:

من خلال تطور مفهوم اللوجستيات برزت عدة اتجاهات أهمها:

أولاً: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث:

تلجأ بعض المنشآت إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية من خلال طرق ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) و الطرف الثاني (المشتري).

1- مبررات اللجوء إلى طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجستية: تستند فكرة اللجوء إلى

طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجستية إلى فصل العمليات الصناعية التي لا تتناسب

طاقاتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات

و تطبيقاً لهذا فقد شهدت العقود الأخيرة زيادة ملحوظة في تقدم الخدمات اللوجستية من

خلال طرف ثالث، حيث تركز الشركات على أنشطتها الرئيسية، و تعهد بعمليات النقل و

التخزين و الإنتاج إلى موردي الخدمات اللوجستية سعياً وراء خفض تكاليف الإنتاج، و

¹ جيلج الصالح، محاضرات في إعداد و نقل دولي، السنة الثانية ماستر، تخصص مالية و تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 2.

كسب رضا العميل باستخدام خدمات نقل أسرع و مستويات مخزون مرنة لتعزيز الميزة التنافسية.

2- كيفية تنفيذ الخدمات اللوجستية:

يتطلب ذلك المرور بأربعة مراحل رئيسية:

- المرحلة الأولى : تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي.
- المرحلة الثانية: اختيار الموردين .
- المرحلة الثالثة: التعاقد و التنفيذ.

تعد هذه المرحلة الأكثر أهمية حيث أنها تتطوي على إبرام العقد و يتضمن هذا العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة و أسعارها، و طريقة الدفع، و مدة العقد، و كيفية إلغاء العقد و زيادة الأسعار .

- المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة و التوجيه.

ثانيا: التخزين الافتراضي¹:

هو نظام يحقق ديناميكية و استمرارية وظائف اللوجستيات المادية التي تؤدي بكفاءة و دقة من خلال مراكز توزيع ذات مواقع جيدة ومستوى عالمي، ويستند التخزين الافتراضي على فكرة اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة واحدة، ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها. وهذا النظام يزيد القدرة التنافسية للشركات الكبرى في الأسواق العالمية لكونه يؤدي إلى تخفيض المخزون وتخفيض وقت العملية اللوجستية وبالتالي تحسن خدمة العملاء، كما أنه يخفض تكلفة النقل الداخلي، وتكاليف النقل الخارجي.

ثالثا: اللوجستيك العكسي Logistic inverse

يعرف اللوجستيك العكسي في اتجاهين :

- الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تعطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج المصنع.

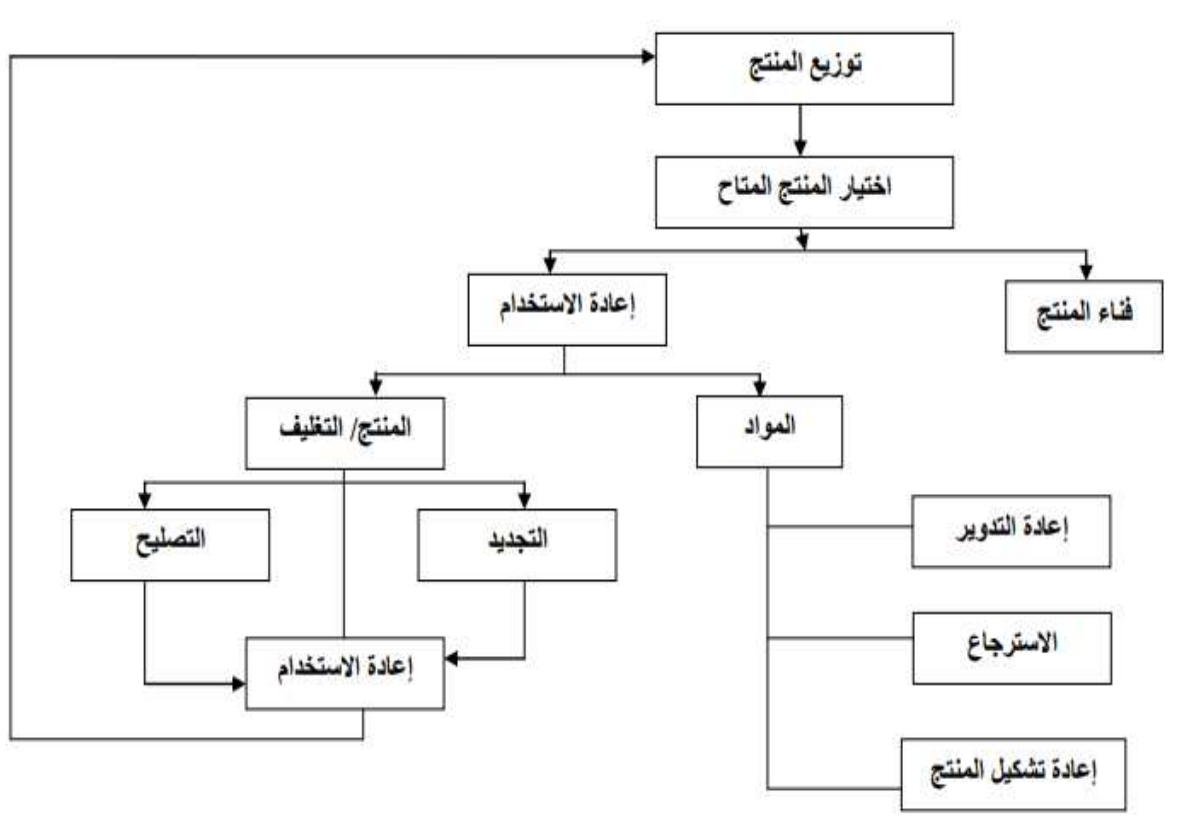
- الاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي .ويأتي

اللوغستيك العكسي ليضيف إتجاها ثالثا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد، كما يشار إلى اللوجستيك العكسي بالاسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 158-160.

تصنيع المواد الغير مطلوبة (الزجاجات، العبوات....) بما يساهم في خفض التكاليف، كما يعرفه Latshhi Dow 2002 ، على أنه " العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معينة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديددها أو التصرف فيها ومنه فاللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل هي: نقطة الدخول، التجميع، الفرز، الاختيار المتاح¹.

الشكل رقم (02) مراحل الإمداد العسكري



المصدر: عبد العزيز قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة قالمه، 2009-2010، ص 12.

¹ حواس فاتح، النقل و الإهداء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1-4-1 أهمية اللوجستيك:

تعود أهمية اللوجستيك لعدة أسباب نذكر منها:

1. اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى

الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19 % من الثروة القومية في

الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم

حوالي 13 % من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن

الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 5.10 % من

الإنتاج العالمي، أي حوالي 2000 مليار دولار¹.

2. طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام

بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد

الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال، وخاصة تلك الشركات متعددة

الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية

وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة².

3. اللوجستيك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في إيجاد

السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، و خاصة تكلفة أسعار

¹ عبيد أحمد علي الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة السنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 13.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002-2003، ص 29.

المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة و خدمة الزبائن، فالمؤسسات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، و تساعد المنظمة على التوسع في السوق و زيادة حصتها السوقية و ربحية المؤسسة¹.

4. اللوجستيك يضيف قيمة ملحوظة للزبون: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة، عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات، أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها ، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للزبائن².

5. تزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير، وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في توفير السلع و الخدمات التي تتفق مع

¹ زيشي نوال، دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر و الامارات العربية المتحدة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 8، العدد 15 مكرر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ديسمبر 2018، ص 279.

² أمال قلابزة، يوسف رشيد، لوجستيك النقل البحري للبضائع، " حالة الجزائر"، مجلة دفارت بواذكس، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سبتمبر 2015، ص 177.

احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها، إضافة إلى هذا تساهم في توفير منتجات جديدة و متنوعة بشكل أسرع وذلك كاستجابة لضغوط المنافسة¹.

1-4-2 أهداف اللوجستيك:

فالهدف الأساسي من المنظومة اللوجستية هو التخلص من الفاقد المادي والبشري والزمني للنشاط الاقتصادي من خلال:

- تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار مبرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات².
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- أقل مستوى ممكن من المخزون.
- السعر المناسب وزيادة الكفاءة.
- تحقيق الشراء التنافسي.
- تقديم خدمات نقل رخيصة وسريعة ذات جودة عالية.

¹ زيشي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² د/ محمد علي إبراهيم، تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أوت 2008، ص08.

- التواجد الزمني والمكاني للمنتج تبعاً لطلب المستهلك، وهذا ما يسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم التجاوب السريع يف الإنتاج حسب رغبة المستهلك.
- الوقت المناسب (time in Just).
- الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء¹.
- اختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب)
- التوسع الكبير في استخدام اقتصاديات الحجم باستخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة.
- تحقيق 05 أصفار التي تتمثل في²:
- ✓ **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرة في التكلفة الناتجة عن ذلك
- ✓ **صفر آجال:** تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- ✓ **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الإنترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2006، ص 181.

² رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2018-2019، ص 36.

✓ **صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء يف المنتج يعين التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.

✓ **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية وعليه فالمنظومة اللوجستية تهدف إلى تحقيق ما يعرف بـ

:Rs7

جدول رقم (02) : يوضح الـ 5 أصفار ¹Rs7:

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

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح و بالتكلفة الصحيحة.

¹ المرجع نفسه، ص نفسها.

2- إدارة اللوجستيك:

1-2 النظام اللوجستي:

1-1-2 مفهوم النظام اللوجستي:

قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي المفهوم الآتي عن النظام، إن المصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيس إلى مكان الاستهلاك، إذ إن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد. و ليكون هذا النظام فعالا لا بد من اعتماد أسلوب الإنتاج الذي يضمن المنتج المناسب من حيث الكمية و الوقت من أجل التسليم السريع للزبون، كذلك التنسيق الجيد بين مختلف أنشطة الإنتاج، إضافة إلى خفض تكاليف المواد الأولية و التخزين و الإنتاج و مختلف التكاليف الأخرى، هذا من جهة و من جهة أخرى التحكم العالي في جودة المواد و المنتجات¹.

¹ Bower, Sox ,J , Donald "Logistical ,management Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New york ,1991.

1-1-2 الأداء اللوجستي و مؤشرات قياسه:

1-2-1-2 الأداء اللوجستي:

يقصد بأداء النظام اللوجستي ذلك المقياس الخاص بدرجة استخدام المسؤولين عن النظام أو الإدارة بشكل عام للموارد اللوجستية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة وأن أداء النظام اللوجستي يتحسن بالتحكم في إمكانياته، قدراته وجودته، فقد تتمثل إمكانياته في التحكم يف مستوى المخزون مثلا بتفادي حالات التكدس أو العجز وتخفيض تكاليفه وذلك بالاستعانة بالأنشطة المساعدة كالمناولة والصيانة ونظم المعلومات، كما ينعكس أدائه في قدرته على تحسين جودة وسرعة التسليم بالتحكم في الأنشطة المساعدة له كالنقل وتشغيل الأوامر. بالإضافة إلى قدرته على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء والانحرافات حتى يعمل النظام بشكل كفاء وفعال.

2-2-1-2 مؤشرات قياسه:

تختلف مؤشرات قياس الأداء اللوجستي باختلاف متطلبات المؤسسة واهتماماتها وكذا طبيعة نشاطها، و في هذه الدراسة تم التركيز على المؤشرات التالية:

أ- مستوى الخدمة: يمكن قياس أداء خدمة العملاء باحترام التوفر، القدرة والجودة¹.

¹ أ. اسمهان خلفي، أ.د سامية لحول، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة CBR بانتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017، ص 432.

ب- أداء التسليم : في أي نمط لتوزيع التسليم النموذجي، تلعب قناة التسليم، جدولة السيارة (وسيلة النقل) وموقع المخزن دورا مهما في أداء التسليم، وتكون زيادة أداء التسليم ممكنة عن طريق اختيار القناة الملائمة وسياسات الجدولة والموقع، أهم مظهر لأداء التسليم هو التسليم في الوقت، و هذا يحددها إذا كان التسليم تم بشكل تام أم لا، وهو بمثابة مقياس لخدمة العميل، وتم تحديد الجوانب الخمس التالية كمقاييس لأداء التسليم:

- التسليم في المطلوب التاريخ (Delivery-to-request date)

- التسليم بتاريخ الالتزام (Delivery-to-commit date)

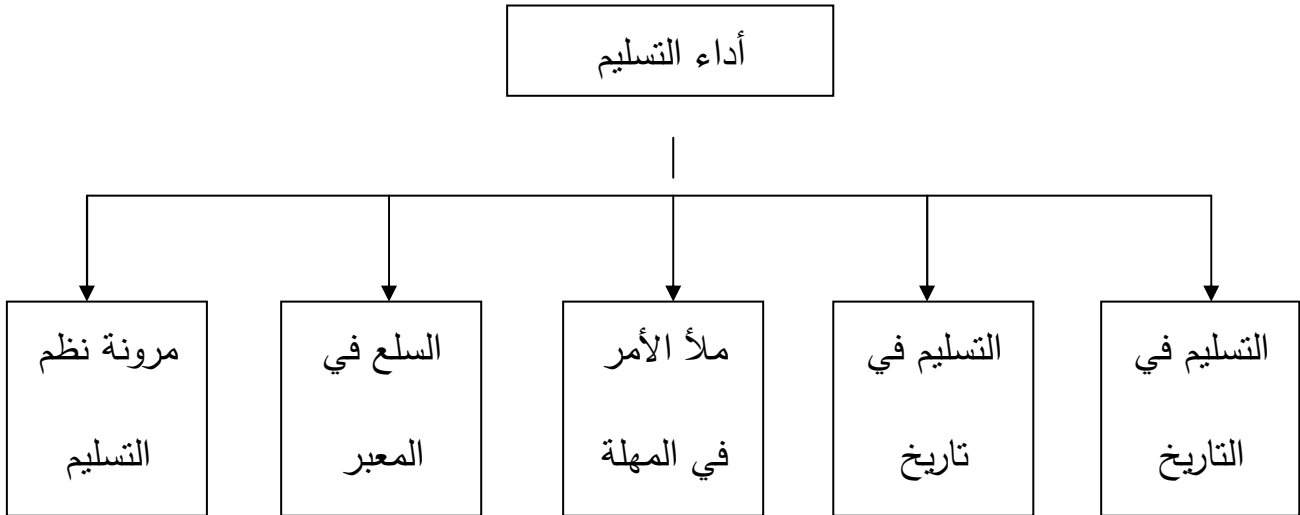
- ملاء الأمر في المهلة المحددة (Order fill lead time)

- السلع في المعبر (Goods in transit)

مظهر آخر لخدمة التسليم وهو مرونة نظم التسليم لمواجهة حاجات الزبون الخاصة ولعكس رضا العميل، ومن الحكمة كذلك أخذها بعين الاعتبار عند تطوير مؤشرات القياس، ولقد أصبحت نظم التسليم حاليا أكثر مرونة نحو حاجات الزبون، ومن خلال مرونتها، يمكن لنظام التسليم أن يؤثر ايجابيا على قرارات العملاء المتعلقة بوضع الأوامر، وبالتالي يمكن أن يعتبر هذا مقياسا للفوز والاحتفاظ بالعملاء. ويعتمد التسليم كغيره من الأنشطة بقوة على

جودة المعلومات المتبادلة، و بالتالي تحدد جودة المعلومات وطريقة تقديمها أداء التسليم إلى حد كبير، لذلك يمكن أن تستخدم لقياس وتحسين الأداء¹.

الشكل رقم (03) : يوضح مقاييس تحسين أداء التسليم:



المصدر : من إعداد الطالبتين.

ج- **التكلفة** : تعتبر التكاليف اللوجستية من أكبر التكاليف التي تتحملها

المؤسسات، لذلك ترتبط زيادة الأداء اللوجستي بتخفيضها، وبسبب تعدد الأنشطة

اللوجستية فلا بد على المؤسسات من دراسة أنماط التكاليف المتعارضة من أجل

تحقيق الحد الأدنى لإجمالي التكاليف اللوجستية، إذ أن ذلك كان أحد الأسباب

الرئيسية التي أدت إلى تشجيع التنسيق بين الأنشطة اللوجستية التي كانت في السابق

¹ أ . اسمهان خلفي، أ.د سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 434.

تعمل بشكل منفصل، أما اليوم فأصبح ينظر إليها ككتلة واحدة يرجى تخفيض تكلفتها
الاجمالية¹.

3-1-2 العملية اللوجستية:

1-3-1-2 المدخلات اللوجستية:

تنقسم المدخلات اللوجستية إلى موارد ملموسة و موارد غير ملموسة:

أولاً: الموارد الملموسة: و تشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج و الموارد المالية.

1. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، لذا يجب على المؤسسة أن

تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .

2. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة

عن تحويل للمواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها،

تشغيلها و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3. الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في

نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها

المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى

البعيد.

¹ المرجع السابق، ص 434-435.

ثانيا: الموارد الغير الملموسة : و تضم ما يلي:

1. التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة

التنافسية ، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره إلى الميزة التنافسية و على المؤسسة

اختيار التكنولوجيا المناسبة لها، والتي تحطها في موضع أسبقية على منافسيها.

2. المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة

دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لإكتشاف

خطط المنافسين، وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ

القرارات الصائبة في الوقت المناسب¹.

3. المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط

المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثال، كما يمكن أن تنتجها

من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات

الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

¹ فرفوق نبيلة، عمور كريمة، دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكاديمي، تخصص لوجستيك و نقل دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2019-2020، ص 41.

ثالثاً: الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وهذا لأنها تمس العنصر البشري، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

2-1-3-2 المخرجات اللوجستية:

تتمثل المخرجات اللوجستية في:

1. **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة و حتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية :

أ. استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

ب. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج. اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار¹.

¹ سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب الاسكندرية، مصر، 2001، ص 367-368.

- د. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
 - هـ. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
 - و. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
 - ز. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
 - ح. التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.
- 2. المنفعة:**

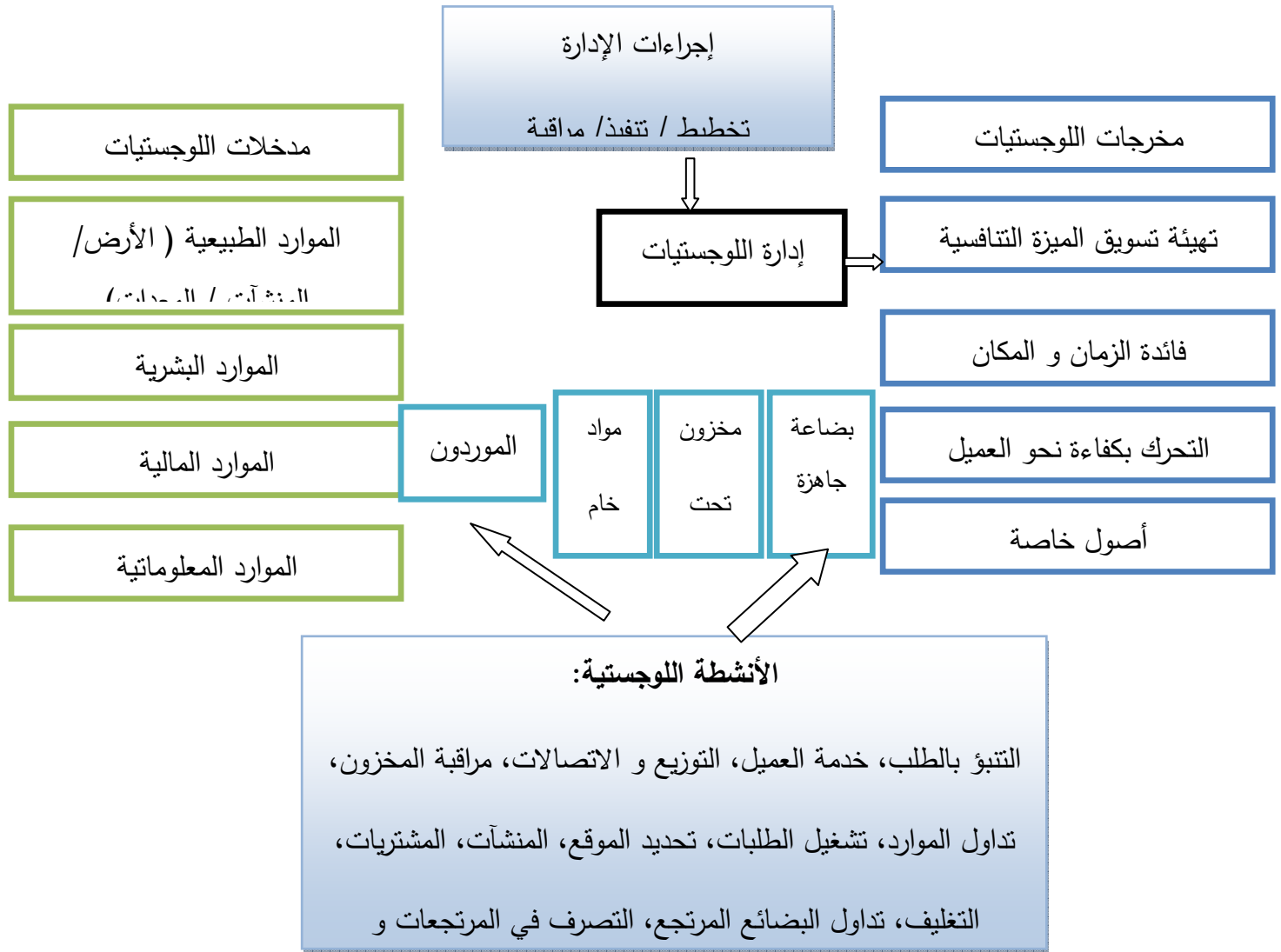
وهي القيمة أو المنفعة الملموسة التي يسعى العملاء إلى حصول عليها عند شراء المنتج أو الخدمة، فإن كانت المنفعة التي سيحصل عليها العميل من المنتج أعلى من توقعاته فسيحقق حالة من الرضي عن المنتج، وإن كانت توقعاته أعلى من الفائدة الفعلية للمنتج فقد يشعر بخيبة نتيجة لذلك.

والمنفعة أنواع أهمها:

- **المنفعة الزمانية:** هي عملية تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت الذي يحتاجونها فيه و توفرها في الوقت المناسب.

- **المنفعة المكانية:** هي عملية إشباع حاجات ورغبات الزبائن في المكان الذي يريدونها فيه بالضبط دون تكبد عناء البحث عنها¹.

الشكل رقم (04) : العملية اللوجستية



المصدر: د/ محمد علي إبراهيم، أهداف النظام اللوجستي و عناصر تكلفته و أساليب إدارته، ملتقى حول الإدارة اللوجستية في تحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة و الرقابة على التخزين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أوت، 2008، ص 9.

¹ سعيد أوكيل، "مشاكل الجودة و النوعية و الصناعة الجزائرية"، مجلس المقياس ، العدد 06، 1990، ص 59.

2-2 الأنشطة اللوجستية:

1-2-2 تعريف الأنشطة اللوجستية:

هي تلك العمليات المتواصلة لمقابلة إحتياجات العملاء من خلال تأكيد توافر المنافع المناسبة للعميل المناسب من حيث الكمية و حالة المنتج المرغوبة من جانب العميل، و في الوقت و المكان المناسبين للعميل، ذلك كله بسعر يجعل العميل مشكلا لدفعه¹:

إن الأنشطة التي تتم إدارتها والتي تشكل الأعمال اللوجستية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وكذا الاختلاف وجهات النظر وأراء الإدارة حول مكونات سلسلة التوريد وعملها للعودة إلى مجلس إدارة اللوجستيات².

1-2-2 تصنيف الأنشطة اللوجستية:

تنقسم الأنشطة لأي نظام لوجستي إلى قسمين حسب درجة أهميتهما ، و هي الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة، و التي تضم:

1-2-2-2 المجموعة الأولى و يطلق عليها الأنشطة الرئيسية و تتكون من:

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق قياس ...، الدار الجامعية، 2006، ص 24.

² حشلاف فضيلة، أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تجارة و لوجستيك أورو متوسطي LMD ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014-2015، ص 45.

1. **النقل:** و هو أداة حركة المنتجات أو تدفق البضائع من نقطة الأصل إلى نقطة الخدمة، و يشمل النقل الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ، التفاوض على الأسعار ، النقل و التعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، المراجعة و الموافقة على دفع قيمة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن، بالإضافة إلى تحليل أداء وسائل الشحن (النقل) المختلفة و ذلك بغرض تحديد التكلفة الكلية للنقل و تشمل مصاريف التحميل و التفريغ و التعبئة، السرقة، التلف،...الخ.

2. **التخزين:** و تتولى مسؤولية التخزين الفعلي الأصناف التي يتم توريدها، و التي يمكن تخزينها، و تتضمن العديد من الأنظمة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات و البطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص و الاستسلام و المحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها و وصفها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصر الأصناف التالفة والراكدة¹.

3. **التنبؤ بالطلب:** يشمل التنبؤ بالطلب تحديد كمية المنتج المتوقع طلبها من الزبائن و الخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، و تأتي أهمية هذا النشاط لكونه يعد الأساس الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء

¹ محمد عبد الحكيم صابر، إدارة اللوجستيات، شراء ، التخزين، التوزيع، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، إسمندرية، مصر، 2008، ص 325-326.

و الإنتاج و التوزيع، و التي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل¹.

4. خدمة الزبون: تشمل خدمة الزبون توافر المخزون، سرعة التوصيل، سرعة ملئ الطلبات، الدقة، و تزيد التكلفة المرتبطة بهذه العوامل كلما ارتفع مستوى خدمة الزبون، و لذلك فإن تحويل نماذج الطلب ربما يتطلب مخازن أو مصانع جديدة².

تعتبر هذه الأنشطة رئيسية لسببين:

أ- تمثل الجزء الأعظم من تكلفة اللوجستيك.

ب- لأنها ذات أهمية أساسية في فعالية نظام اللوجستيك مما ينعكس إيجاباً على خدمة الزبون³.

2-2-2-2 المجموعة الثانية وهي أنشطة مساعدة وتسمى أيضاً بالأنشطة المعاونة

تتكون مما يلي :

1. الشراء : تعتبر وظيفة الشراء الوظيفة المسؤولة على امتلاك السلع والخدمات

الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، ويكون هذا الامتلاك بالجودة المطلوبة ،

والكميات المحددة ، في الوقت المناسب ، و بالتكلفة الكلية الأدنى وفي الشروط

¹ بحدادة نجا، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² رونالد انش جال، ادارة اللوجستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الامداد، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص 60.

³ حملاوي ربيعة، الانشطة اللوجستية و الموانئ الوطنية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 2، ص 179-203.

المناسبة للخدمة والأمن ، أما الدور الذي تلعبه وظيفة الشراء هو إمداد أو تزويد المؤسسة بالمواد والخدمات الضرورية للسير الحسن لنشاطها ولكن بإحترام الكميات المطلوبة، والجودة المقبولة و المدة المحددة، والتي تمكننا من تحقيق سعر البيع الأكثر انخفاضا بالتكاليف الأكثر ربحية ، مع العلم أن وظيفة الشراء تحولت من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية للتحكم المحدد للرهانات الأساسية للمؤسسة وهي القوة التنافسية والاستمرارية والنمو¹.

2. إدارة المناولة : تمكن من تخفيض الخسائر التي تحدث نتيجة عيوب المناولة ، يعمل هذا النشاط بصورة أساسية على إدارة تحركات السلع والخدمات للمؤسسة سواء من مخازن المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى مراكز الإنتاج، أو حركة السلع نفسها أثناء التصنيع، وأيضا حركة السلع من مراكز التخزين إلى أسواق وعملاء المنظمة، ويرتبط هذا النشاط بالعديد من العوامل أهمها اختيار معدة المناولة، والعمل على تخفيض مسافات التنقلات للسلع والخدمات في أقل قدر ممكن ، و تخفيض حجم الخسائر التي تحدث نتيجة عيوب المناولة².

¹ بن عانق عمر، النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة الإمداد للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015، ص35.

² اسماعيل محمد السيد و آخرون، إدارة الإمداد و التوزيع، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر ، ص 24.

3. إدارة المخزون: حيث لهم التوفير الفوري وبكميات صغيرة المواد الخام اللازمة

للمصانع وأيضاً التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء، و من ثم فهو يحقق

المرونة اللازمة للإنتاج والتوزيع، ومن أمثلة الأنشطة الخاصة بإدارة المخازن:

- سياسية تخزين المواد والمنتجات النهائية.

- مزيج المنتجات في نقاط التخزين.

- عدد و حجم المنتجات في نقاط التخزين.

- الاستلام و التسليم و المعدلات الزمنية لذلك ¹.

4. التعبئة: يقصد بالتعبئة في سياق الأنشطة اللوجستية القيام بتعبئة المنتجات والمواد

في عبوات تجارية كبيرة لتسهيل شحنها وتداولها داخل و خارج الدولة و المسمى

بالتعبئة الصناعية مثل الكراتين والحاويات الضخمة، وليس المقصود بالتعبئة هذا

الخلافاً المعروف في التسويق للمنتج نفسه وبطبيعة الحال يؤثر قرار إختيار وسيلة

النقل على قرار التعبئة ².

¹ محمد عبد المنعم ابراهيم، ادارة اللوجستيات، المجموعة الاستشارية للتطوير و التنمية، 2013، ص 19.

² دكتور محمد محمود أبو خشيبة، إدارة سلسلة التوريد مدخل الوظائف اللوجستية، دار الفكر الجامعي، اسكندرية، مصر ، 2013، ص 35.

5. **التغليف :** يخدم التغليف المنتج في تصميم العبوات من أجل مناولة وأغراض التخزين وحماية المخزون من التلف¹.

6. **تدفق المعلومات :** يقصد به مدى انسياب المعلومات بين الإدارات من خلال استخدام أنظمة معلومات فعالة، وعلى الرغم من الإهمال الذي حمل في هذا الجانب من نظام اللوجستيك ولاسيما في السابق وذلك للنقص الحاصل في عملية نقل المعلومات وذلك في الأدوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات التي لها القدرة على مناولة ومعالجة التدفق الرئيسي للمعلومات، ولقد أثرت هذه الأمور في سير نظام المعلومات وتطويرها لوصفه عنصرا حيويا في نظام اللوجستيك².

و لقد كان من الضروري وجود نظام معلوماتي لقراءة الطلب، عند كل نقطة من قناة اللوجستيات، و يسمح بتحريك نظام اللوجستيات، فتم إنشاء نظام بهدف تخطيط و تنفيذ برامج اللوجستيات و تزويد المؤسسة بالبيانات لتسهيل أداء أنشطة اللوجستيات³.

7. **احتياجات الإنتاج:** يهتم بتوفير مواد مستلزمات الإنتاج من حيث مواقعها و مصادر توليدها و الكميات المطلوبة ووقت الشراء و الجودة المناسبة.

¹ الشافعي أحسن محمد عطية، عبد الحميد ناجي أحمد علي، دور الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية للأنشطة الترويجية و الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، مصر، المجلة 2018، العدد 82، 01-2018، ص 204.

² رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018-2019، ص 51.

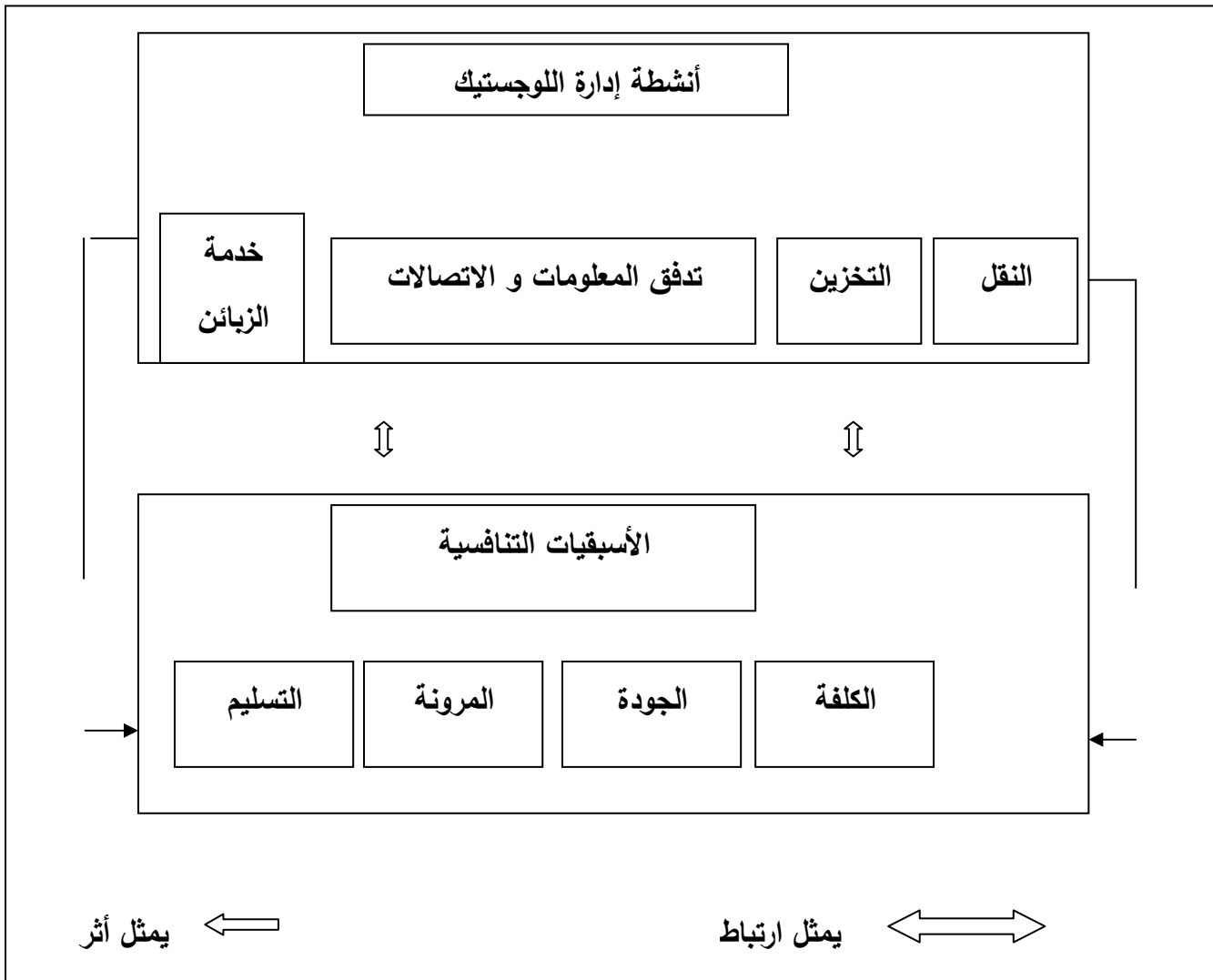
³ المرجع نفسه، ص 51.

8. الاتصالات اللوجستية: و هي هامة للغاية حيث يتم الربط بين أنشطة اللوجستيات

من خلالها، و ترتبط جودة التعاملات بين هذه الأنشطة بمدى جودة شبكة

الاتصالات¹.

الشكل رقم (05) : أنشطة إدارة اللوجستيك



المصدر: متعب الشيمائي و آخرون، 2015، ص 33.

¹ محمد عبد المنعم ابراهيم، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2-2-3 إدارة الأنشطة اللوجستية:

بسبب التطورات التي طرأت على اللوجستيك جعلت منه إدارة ذات أهمية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة و أصبح محور إستراتيجية للمؤسسة

2-2-3-1 التخطيط اللوجستي :

إن التخطيط هو أول العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل ، لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.¹

1. **مستويات التخطيط:** يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة لعدد من

الأسئلة تتعلق ب ماذا؟ متى؟ وكيف؟، ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث

مستويات (استراتيجي ، تكتيكي ، تشغيلي) تتمثل في :

- **التخطيط الاستراتيجي :** يستند على خطة التسويق والتنبؤ الطويل المدى ، وله تأثير

كبير على الموقع و وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقا

لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات والعملاء .

- **التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية

الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات

¹ عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة، مصر، 2007.

- التخطيط العملي (التشغيلي) : يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات، ويكون على أساس ويقوم بوضع خطة العمليات¹ اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين)، هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل توفير الشاحنات، منطقة التخزين)².

الجدول الموالي رقم (03) يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية:

نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم، الموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الارسال و الشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات و الوقت
تشغيل الأوامر	اختيار و تصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأولويات و طلبات الزبائن	تسهيل، تعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة زبون	وضع معايير خدمة الزبون	/	/
المخازن	التنظيم الداخلي و المكان	اختيارات المساحات الفصلية	الوفاء بالاوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد و اختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 59.

¹ مجبل رفيق مرجان، إدارة اللوجستيك، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص139.

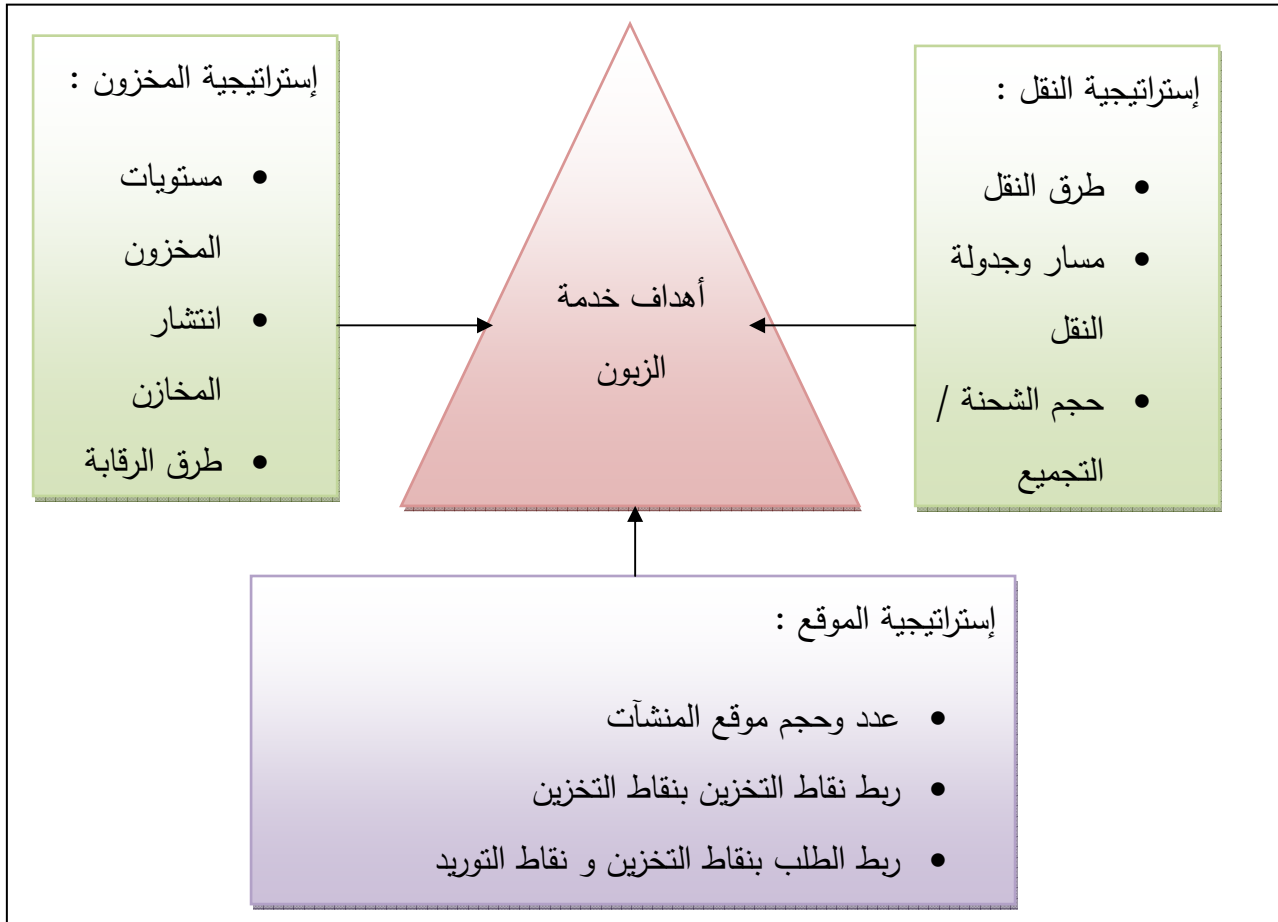
² المرجع نفسه، ص 139.

2. مجالات التخطيط اللوجستي:

يركز تخطيط اللوجستيات على أربع مشاكل رئيسية هي: مستويات خدمة الزبون، الموقع، وقرارات المخزون، و قرارات النقل، كما هو موضح في الشكل الموالي، و خدمة الزبون هي نتيجة التخطيط في المجالات الثلاث الأخرى.

و من الممكن أن يتم الإشارة إلى تخطيط اللوجستيك بمثلث اتخاذ قرارات اللوجستيات، و هذه المشاكل متعلقة ببعضها البعض، و يجب التخطيط لها كوحدة واحدة من النظام.

شكل رقم (06)، مثلث اتخاذ قرار اللوجستيك.



المصدر: رونالد اتش بالو، ادارة اللوجستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الامداد، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص 57.

2-2-3-2 التنظيم اللوجستي:

1. التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك :

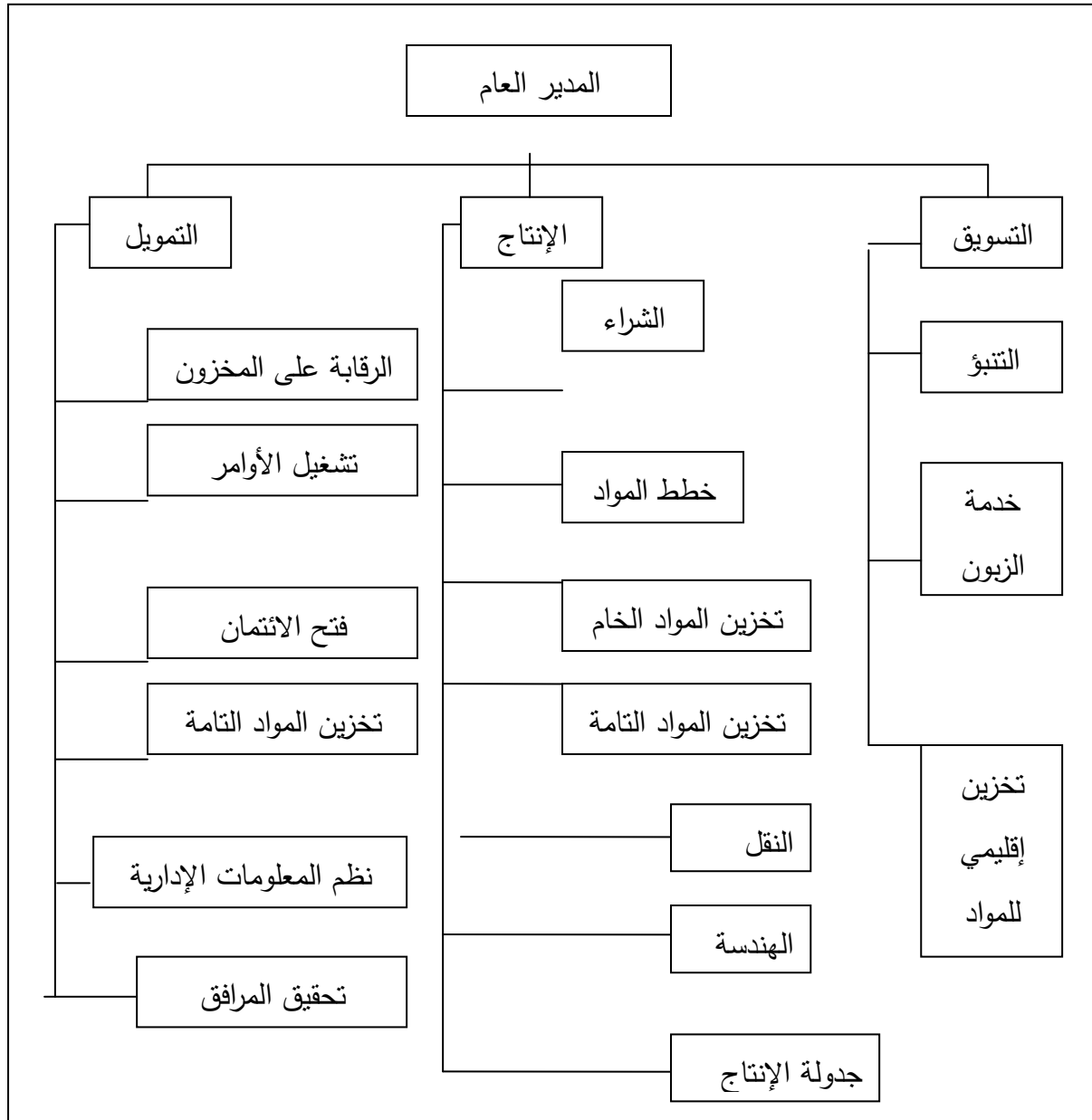
لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في ¹:

- **المرحلة الأولى:** هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في خارطة التنظيمية، وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسسة ، والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة².

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة اللوجستيات و سلاسل الامداد، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

² المرجع نفسه، ص 148.

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك

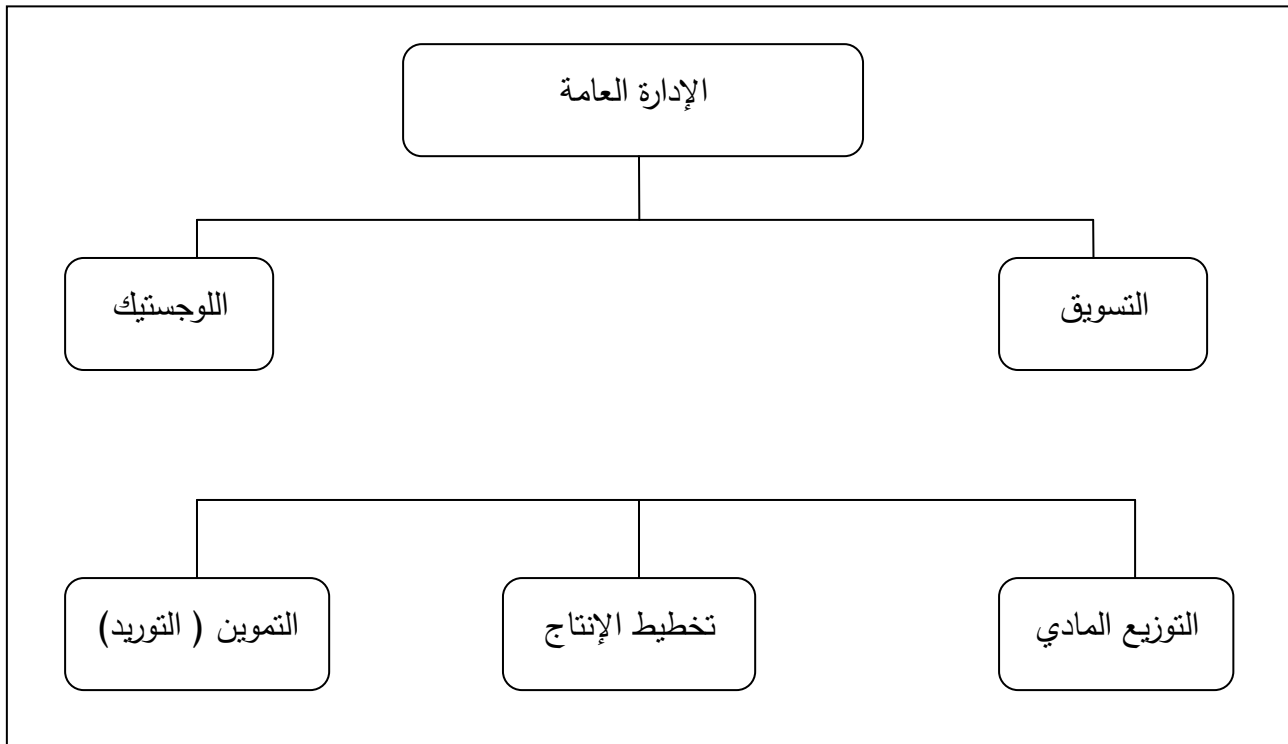


المصدر : نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،

مصر ، 2004-2005، ص 330.

- **المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة . ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي، ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة، والشكل رقم الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل ¹.

الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.



¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

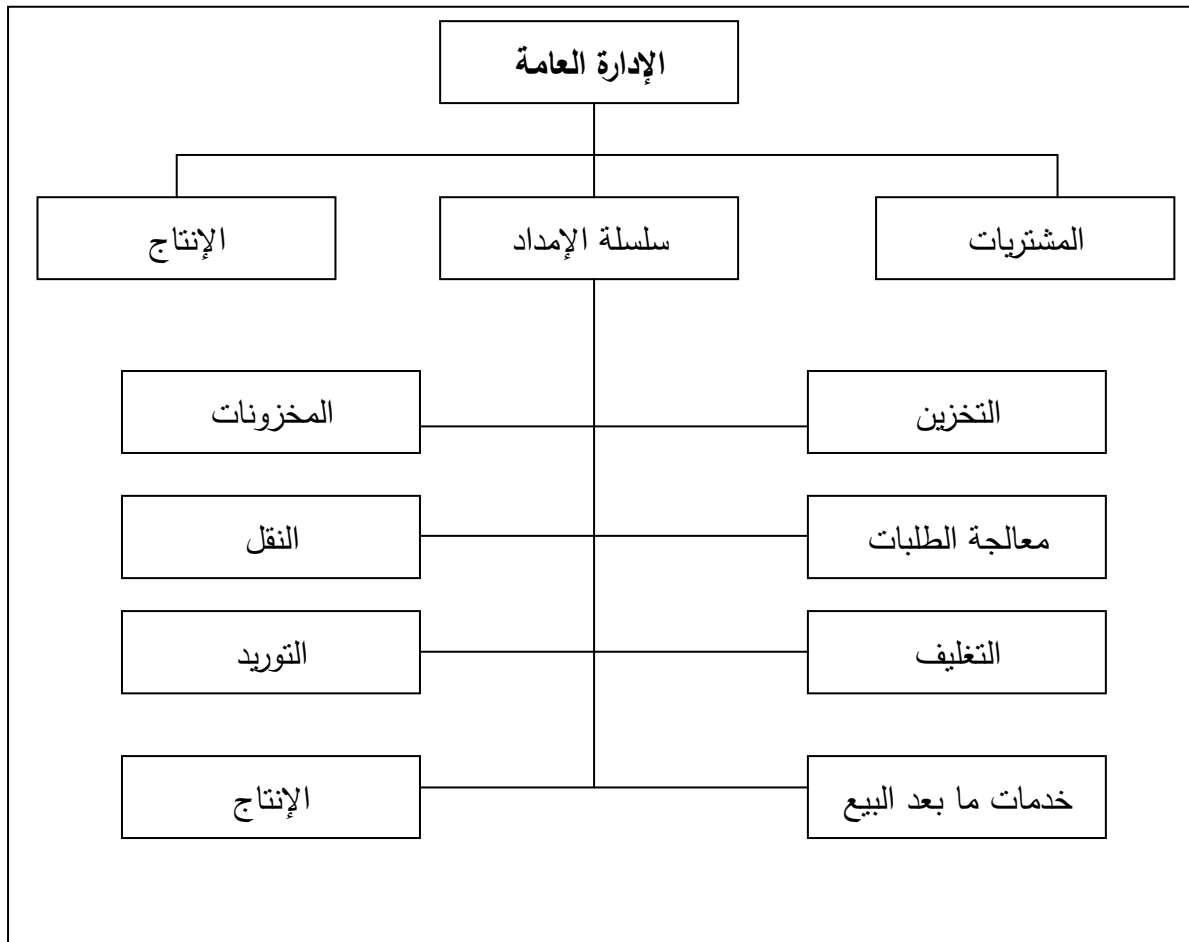
المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية، 2005-2010، ص 23.

• **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك،

تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية، وتعطي أهمية كبيرة لإدارة

اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) : المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2. أهمية التنظيم اللوجستي:

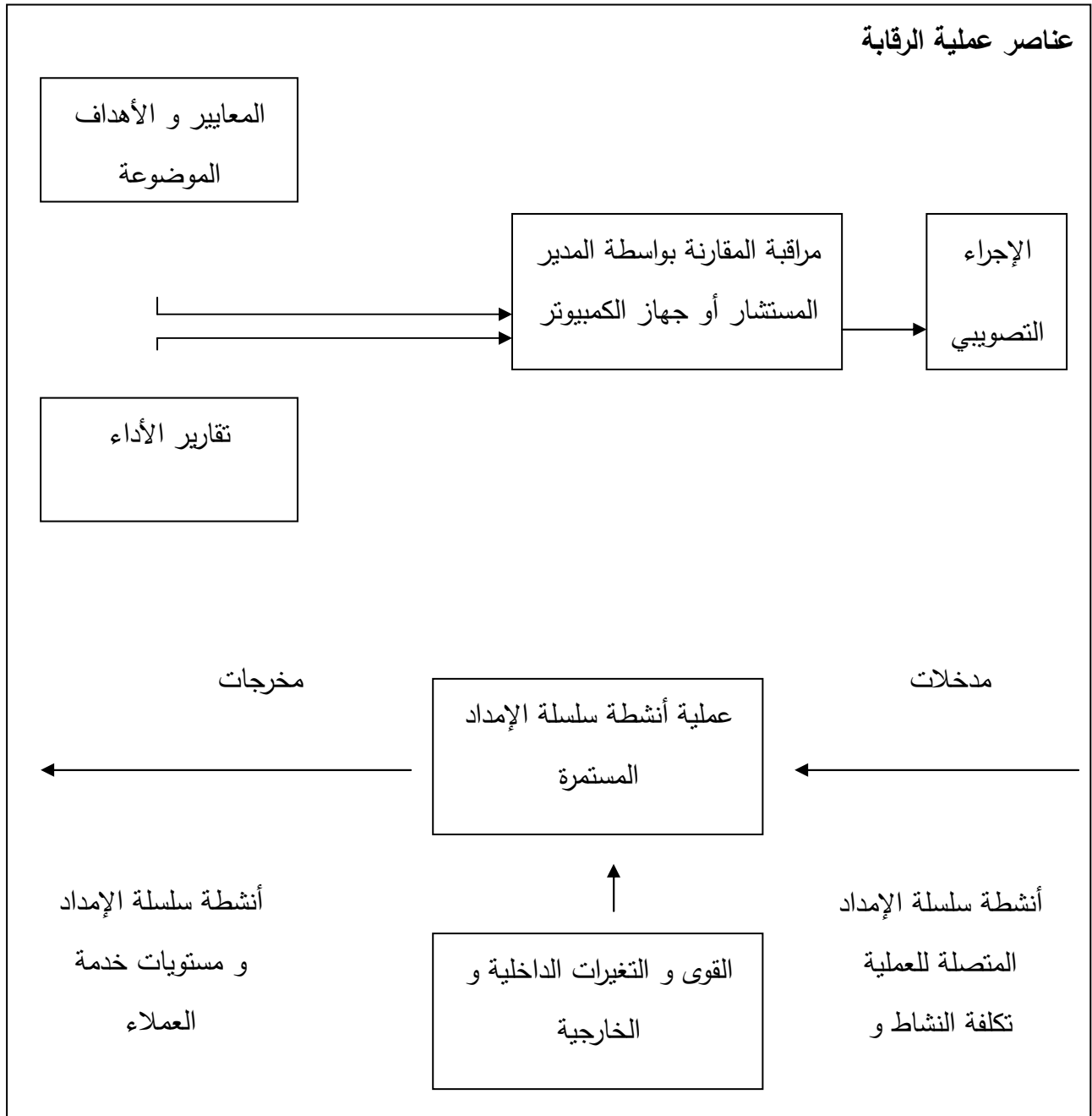
لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي الدراسة أنشطة اللوجستيك ، ويرجع هذا إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقة الارتباط القوية، ووفقا لدخل التنظيم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد و الأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووصفها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.¹

2-2-3-3 الرقابة اللوجستية:

تمثل الرقابة اللوجستية من الآليات التي يتم بها ضبط أداء الأنشطة اللوجستية حسب ما هو مخطط، و القوي و التغيرات الداخلية و الخارجية، المعايير و الأهداف الموضوعة، تقارير الأداء، مدخلات الأنشطة المتصلة للعملية، تكلفة النشاط و خدمة الزبائن، مخرجات أنشطة اللوجستيك و مستويات خدمة الزبائن، عناصر العملية الرقابية و مدى الحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفصلي لكي يستقيم و يلتقي مع الأداء الموضوع، و ذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد و الامداد، ادارة المخازن، إدارة المشتريات النقل و الشحن، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 2008، ص 278.

الشكل رقم (10) : يوضح عناصر عملية الرقابة:



المصدر: رونالد اتش بالو، مرجع سابق ذكره، ص805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع

الخطط الموضوعية مسبقا ، حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام

المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث تتم العمليات اللوجستية و رقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها¹.

2-2-3-4 التنبؤ اللوجستي:

التخطيط ووضع الافتراضات حول إحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة و بالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل ، إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.

1. خصائص التنبؤ:

- تعد عملية التنبؤ علماً و فناً.
- تحتوي عملية التنبؤ على نسبة خطأ.
- لا تعني عملية التنبؤ أن يكون الطلب الفعلي معدلاً للطلب المتوقع.
- قد تكون عملية التنبؤ في رقم أو في صورة رقم له حد أعلى أو حد أدنى.

2. طرق التنبؤ:

أ- الطرق الوصفية: و تشمل بحوث التسويق و دورة حياة المنتج.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ص 143-144.

ب- الطرق الكمية: و تشمل السلاسل الزمنية المتوسط المتحرك (البسيط المرجع).

ت- الطرق الأساسية: (البسيطة المزدوجة)¹.

2-3 التكامل بين إدارة اللوجستيك و باقي الإدارات:

منذ استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل ما بين أنشطة التوزيع وإدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المؤسسة .

لتضمن كفاءة التخزين و فعالية تدفق من مصادر التوريد و خلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى يصل إلى المستهلك.

2-3-1 اللوجستيات و التكامل بين الإدارات: يعرف التكامل بين الإدارات بأنه عملية تفاعل وتعاون تجمع بين الإدارات في منظمة متماسكة ، حيث يمثل التفاعل بين الإدارات جوانب الإتصال المرتبطة بالأنشطة المشتركة بين الإدارات، وتتناول هذه الأنشطة تبادل المعلومات الشفهية و الموثقة بين الإدارات، بما في ذلك الاجتماعات والفاكسات و المؤتمرات عن بعد والمكالمات الجماعية والمذكرات وغيرها، ويعتبر التفاعل ملموس و يمكن رصده بسهولة، أما التعاون بين الإدارات فيعرف بأنه استعداد الإدارات للعمل معا، مما يؤكد

¹ علي فلاح الزعبي و زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع و الإمداد)، ص 20.

على وجود التفاهم المتبادل وجود رؤية مشتركة، تقاسم الموارد و تحقيق الأهداف الجماعية، و يستم التعاون بأنه الجانب السلوكي للعلاقات بين الإدارات ، و هو ما يمثل عملية مؤثرة، إختيارية و مشتركة، وعادة ما تكون أنشطة التعاون غير ملموسة ، يصعب تنظيمها واستدامتها دون بذل جهود مشتركة وتصل مستوى أعلى من الترابط .

2-3-2 دمج الأنشطة اللوجستية مع الإدارات الأخرى:

يمكن بناء نموذج لتكامل الأنشطة اللوجستية مع باقي الإدارات بالاعتماد على بعدي التفاعل و التعاون اللذين سبق ذكرهما، و يصف هذا النموذج أربع مناطق للتكامل بين الإدارات حسب ما يوضحه الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11) : يوضح تفاعل اللوجستيك مع باقي الإدارات:

التفاعل بين الإدارات	تفاعل مرتفع	- خطوط الإنتاج مستقرة - أسواق مستقرة - توفر الوقت - لا تأكد منخفض	- المنتجات المعقدة - الأوامر (الطلبات) المعقدة. - حسابات الزبائن الرئيسية
	تفاعل منخفض	- أنشطة خاصة بالإدارة - لوجستيك الطرف الثالث	- مقاييس المخازن الجديدة. - أوامر خاصة للزبائن. - لا تأكد مرتفع
		تعاون منخفض	تعاون بين الادارات
			تعاون مرتفع

Source : kenneth b.kalm and jolm t.mentzer « logistics and interdepartment integration » international journal of physical distribution and logistics management,1996, vol,26, issue 8.

2-3-3 النظام اللوجستي المتكامل:

و يتكون النظام المتكامل لنشاط اللوجستيك من نشاطين فرعيين مرتبطان ببعضهما البعض، وهما عمليات اللوجستيك وأنشطة التنسيق والربط¹.

2-3-3-1 : عمليات اللوجستيك:

تتعلق عمليات اللوجستيك بإدارة تدفق للمواد و المنتجات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، ويمكن تقسيم هذه التدفقات حسب التغييرات التي تطرأ على المواد أو المنتجات المتحركة ، لذلك تسمى المرحلة الأولى من الانتقال بإدارة المواد نظرا لأن المنقولات عبارة عن مواد أولية، أما التوزيع المادي فيطلق على المرحلة المتعلقة بحركة السلع من المصنع وصولا إلى المستهلك النهائي ، في حين أن المرحلة التي تتوسطها تتعلق بحركة للمخزون أثناء عملية الإنتاج.

1. إدارة المواد:

تتعلق إدارة المواد بتلبية احتياجات المنظمة من المواد الأولية بالكميات والأسعار المناسبة، المكان والزمان المناسبين وبأقل التكاليف الممكنة. وتهتم هذه العملية بجمع

¹أحمد شاكر العسكري ، خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع، مدخل لوجيستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 53-54.

الأنشطة اللوجستية المعنية بإيصال المواد الأولية إلى مراكز التشغيل أو إيصال المنتجات إلى مراكز التوزيع إذا كانت المنظمة تجارية¹.

تعمل إدارة المواد على إدارة العلاقات المتبادلة بين عمليات المنظمة و مورديها²،

2. إدارة المخزون: تتعلق حركة المخزون الداخلية بنقل، مراقبة، مناولة وتخزين

المنتجات نصف مصنفة بين مراحل الإنتاج المختلفة وصولاً إلى مخزن المنتجات

تامة الصنع للمنظمة ، وتتميز هذه المرحلة بنوع من الاستقرار وإمكانية التحكم فيها

من إدارة المنظمة بسبب عدم خضوعهما بشكل مباشر للمتغيرات الخارجية كتلك التي

تتعرض لها إدارة المواد بسبب عدم توفر مصادر للتوريد مثلاً، أو تلك التي تتعرض

لها إدارة التوزيع بسبب التقلبات في متطلبات الزبائن³.

تضطلع إدارة حركة المخزون الداخلية بالعملية الإنتاجية بما في ذلك إعداد الخطة

الإنتاجية وجدولتها مع ما يتطلبه ذلك من فعاليات مساندة ، وتهدف هذه الإدارة بشكل

أساسي إلى تحقيق الزمن المستغرق من مخزن المواد الأولية إلى مخزن المنتجات التامة

الصنع وخاصة تخفيض الزمن والتكلفة بين مختلف الأنشطة الإنتاجية⁴ .

¹ نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العيد، إدارة اللوجستيات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 30.

² عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن و المشتريات، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة 3، عمان، دار وائل للنشر ، 2010، ص 265-266.

³ مصطفى العيد، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

⁴ عبد الستار محمد العالي، مرجع سبق، ص 266.

3. إدارة التوزيع المادي :

تتمثل إدارة التوزيع المادي في حركة المنتجات تامة الصنع من مخازنها إلى غاية الزبون النهائي مروراً بعدة محطات لتجار الجملة والتجزئة تختلف حسب طول سلسلة التوزيع ، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بسبب ارتباطها المباشر بالمستهلك النهائي، حيث أن توفير المنظمة للسلع والمنتجات بالكمية، النوعية و السعر المناسب لهذا الأخير يعتبر من أهم الغايات التي تسعى إليها المنظمة الحديثة¹.

و تشمل إدارة التوزيع المادي العديد من الأنشطة التي تهتم بإدارة العلاقات المتبادلة بين العمليات الإنتاجية ومراكز الاستهلاك ، وتتضمن التنبؤ بالطلب ، مخزون المنتجات النهائية و مراكز التخزين بالإضافة إلى تغليف و تعبئة المنتج، نقله وتحويل المعلومات مرتبطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن وخدمة العملاء².

2-3-3-2 أنشطة تنسيق وربط العمليات اللوجستية:

تهدف هذه الأنشطة إلى التنسيق بين مختلف العمليات اللوجستية والمتمثلة في إدارة المواد ، إدارة حركة المخزون الداخلية وإدارة التوزيع المادي، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في تحسين الأداء اللوجستي بشكل عام وتخفيض تكاليفه.

¹ مصطفى العيد، مرجع سبق، ص 30.

² عبد الستار محمد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

وتتمثل هذه الأنشطة في أنظمة الاتصال وتخطيط العمليات و غيرها.

1. أنظمة الاتصال:

تعتبر نظم الاتصال أساس التكامل اللوجستي بسبب قدرتها على تحسين كفاءته و فعاليتها، إذ تعمل على متابعة مراحل العملية اللوجستية من جدية إصدار الأوامر إلى غاية وصول الطلبات للزائن و حتى معالجة المنتجات المسترجعة ان وجدت و تسهيل حركتها، و تستعين هذه النظم بالأساليب الحديثة من أجل زيادة كفاءتها، و ذلك عن طريق الزيادة من سرعة انتقال المعلومات و تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتلبية الطلبات، إذ كلما قلت هذه الفترة زادت دقة المعلومات المنقولة.

2. تخطيط العمليات: تعتمد المنظمات على تخطيط عملياتها بناء على المبيعات

المتوقعة و ذلك بالاعتماد على تحديد احتياجات من المواد، و يرتبط تعقد هذه الخطط بتعقد عمليات الإنتاج أو باتساع حجم المستهلكين في المنظمات التجارية.

و تتضمن عملية التخطيط جميع مراحل الحصول على المنتجات كتخطيط المواد اللازمة الأولية للإنتاج بالإضافة إلى تخطيط عمليات النقل و التخزين و المنتجات تامة الصنع¹.

¹ مصطفى العبد، مرجع سبق ذكره، ص 110-121.

2-4 إدارة اللوجستيك وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المؤسسة:

2-4-1 علاقة اللوجستيك بالتسويق:

إنّ التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ، ويخص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل، فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال¹:

- تكلفة سعر المنتج.
- توقيت إنتاج المنتج.
- جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.
- توقيت إتاحة المنتج للعميل.
- أماكن إتاحة المنتج للعميل.
- كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل .
- مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.
- العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد / العميل) .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحفيز الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004 ، ص 26.

- فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع وثم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي¹:
- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة .
- معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة وخاصة اذا كان البعض منهم مورد البعض أصناف المواد.
- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عن اتخاذ قرارات الشراء.
- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛ أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة².

2-2-4 علاقة اللوجستيك بالإنتاج:

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة ربما) يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه

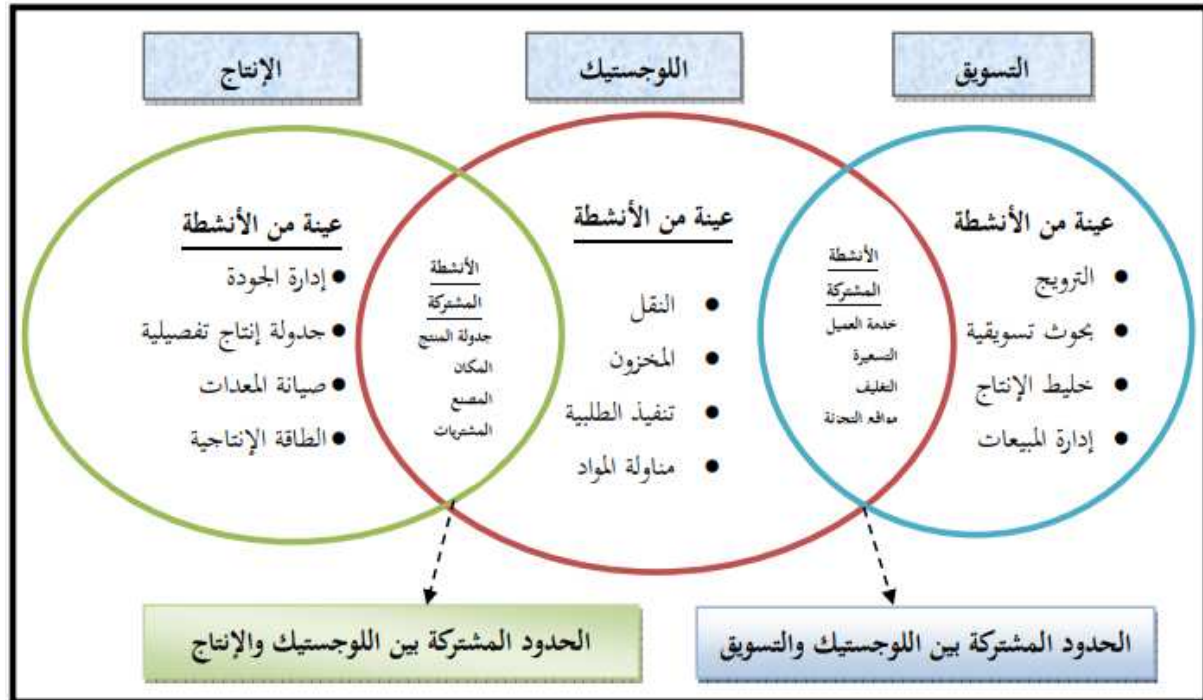
¹ رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص27.

² رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي¹:

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورش الصيانة؛
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطط وبرامج الإنتاج والصيانة؛
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

الشكل رقم (12) : الحدود المشتركة بين اللوجستيك و كل من الانتاج و التسويق



مصطفى محمود ابو بحر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المصدر : (رونالد إتش، إدارة اللوجستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص 43.

2-2-5 علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها، إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة¹.

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي :

- أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب
- موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا؛

¹ رسمية زكي قرياقص، عبد القادر حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- تكلفة وريحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.¹

2-2-6 علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

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

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛
- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية².

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² مرجع نفسه، ص 28.

3- نظم المعلومات اللوجستية: إن الغرض من جمع البيانات والاحتفاظ بها ومعالجتها داخل الشركة هو المساعدة على الحصول إلى اتخاذ القرارات والتي تشمل القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية وان الملامح الأساسية لنظم المعلومات اللوجستية يتكون من:

- المدخلات : وتشمل بيانات الزبائن ،سجلات الشركة ،بيانات الإدارة، البيانات المنشورة

- قاعدة البيانات وتشمل :السجلات اليدوية والملفات الحاسوبية من اجل تحليل واسترجاع وتشغيل البيانات .

- المخرجات وتشمل : نتائج التحليل ،تقارير عن الحالة ،الملخص ،أوامر الشراء ،الفواتير ،الوثائق المجهزة.

- التغذية العكسية: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام، و يعبر بالتغذية العكسية و هي: عبارة عن ردود الافعال السلبية و الايجابية عن مخرجات النظام، و يمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، و إن

الهدف من عملية التغذية العكسية هو الحفاظ على أداء النظام و معالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن و الاستقرار.¹

3-1 تعريف نظم المعلومات اللوجستية :

عرف نظام المعلومات اللوجستية بأنه " مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض ، تقوم بمعالجة المعلومات باستخدام الحاسب الآلي" و عرفه دافن بأنه عبارة عن نظام متكامل من العنصر البشري و الآلات بغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المؤسسة باستخدام الحاسب الآلي".

كما عرف كفنان " بأنه مجموعة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي و الحاضر و نتوقع المستقبل فيما يتعلق بأنشطة و أعمال المنظمة مثل التخطيط و الرقابة و التنظيم بهدف توفير المعلومات لمتخذي القرار".²

و يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة بالنسبة لما يخص نظام المعلومات اللوجستية أنه يمتاز بما يلي:

- بني النظام أساسا على الحاسب الآلي لإدخال ومعالجة المعلومات و تحويلها الى معلومات.

¹ علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الامداد، دار الميسرة للطباعة و النشر، عمان، الاردن، 2019، ص 111-115.

² هند عبد الأمير، أحمد محمد، محاضرات، جامعة بابل، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2017، ص

- نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية ممكنة مثل (التصنيع، التسويق، الانتاج، الشراء، التمويل).

- يدعم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات.

- يقدم المعلومات اللازمة لصانع القرار.

2-3 أهمية نظم المعلومات اللوجستية للمؤسسات:

الحقيقة أن نظم المعلومات اللوجستية أصبح من أهم النظم المعلوماتية التي تعتمد عليها

مؤسسات بصورة كبيرة ويرجع ذلك للعديد من الأسباب من أهمها:¹

- توفير الوقت والجهد المستخدم في تحليل البيانات وهو ما يجعل مديري المؤسسات

يركزون بصورة أكبر على التخطيط للنهوض بالمؤسسة .

- المنافسة الشديدة بين المؤسسات جعلت عملية إتخاذ القرار أمرا صعبا، ففي بعض

الحالات تكون بحاجة ملحة لاتخاذ قرارات سريعة مبنية على حقائق و معلومات

مؤكدة وهو ما يوفره نظم المعلومات اللوجستي.

- سهولة جمع البيانات و تخزينها نظرا لانتشار وسائل التواصل المتطورة والتي تسمح

لك بتخزين البيانات بسرعة كبيرة.

¹ عبد الامير محمد أحمد، محاضرات ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

- يمنح هذا النظام مقدرة كبيرة على معرفة تحديات المستقبل و القيام بالتخطيط لها بالشكل المناسب.

- أصبح هذا النظام من الضروريات الملحة وخاصة التطور الرهيب الذي نشهده بصورة يومية في مختلف المجالات مما يجعل نسبة العمل تتغير بشكل مستمر¹.

3-3 أنواع أنظمة المعلومات اللوجستية:

يمكن تصنيف النظم إلى الأنواع التالية :

3-3-1 النظم المغلقة : هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية وينحصر عملها فيما

يوجد بداخلها فقط، وهذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية فقط.

3-3-2 النظم المفتوحة : هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية، أي هناك

علامة تأثيرية تبادلية بينها وبين البيئة الخارجية ، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات وتمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة على مدخلاتها وذلك لغياب عملية الرقابية على المدخلات بعضها معروفة والبعض الآخر غير معروف، وتكون هذه النظم معرضة دائماً للاضطراب تعيش حالة من عدم التوازن ومن الأمثلة على ذلك بجهاز الحاسوب المرتبط بالانترنت و المصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء الفعاليات التصنيعية.

¹ عبد الامير محمد أحمد، محاضرات ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

3-3-3 النظم الشبه المغلقة : تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة ومعروفة مسبقا وذلك لوجود عملية سيطرة ورقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة، كذلك تكون هذه النظم أكثر استقرارا وتعيش حالة من التوازن ، وحتى إذا واجهت عملية الاضطراب تستطيع الوصول إلى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة ومن أمثلة ذلك النظم التطبيقية الخاضعة للرقابة¹ .

3-4 تطبيقات و شبكات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باللوغستيك:

لا شك أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دور تمكيني هام في مجال الخدمات اللوجستية، و أن المنظمات عليها أن تكون قادرة على إدارة المعلومات بفعالية، و أن تدمج مختلف الأنظمة اللوجستية بما فيها النقل الصادر و الوارد، التوزيع، التخزين، إدارة الشحنات و غيرها من أجل تبسيط تدفق المنتجات لعملائها.

و على الرغم من التوجه الكبير لمنظمات اليوم نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن التوقعات المنتظرة منها، إلا أن التحدي التي تواجهه في هذا المستوى هو طبيعة التطبيقات التي يجب الاستثمار فيها، الموردون الذين يجب استخدامهم و الوقت الملائم لتحديث هذه التطبيقات، و استجابة لهذه التحديات لا بد من الادوار الفردية و

¹ على فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الاعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الامداد، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

المساهمات النسبية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باللوجستيك، حيث يمكن من خلالها تصنيف هذه التكنولوجيات إلى مداخل كالآتي:

3-4-1 مساهمة مدخل تكنولوجيا إدارة المعاملات في اللوجستيك

ويتضمن هذا المدخل العديد من التكنولوجيات والنظم التالية¹:

3-1-4-3 نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning) (ERP):

يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه نظام لإدارة الأعمال المتكاملة يغطي مختلف الوظائف في المنظمة كالشراء التخزين الإنتاج المبيعات اللوجستيك المالية، المحاسبة والموارد البشرية، ينظم ويدمج العمليات وتدفقات المعلومات لتحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد المواد الأموال والآلات، بمعنى أن الـ ERP هو الطريقة التي تخطط بها المنظمة للإستخدام الأفضل لمواردها ، ويعتمد الـ ERP على قاعدة بيانات واحدة، تطبيق واحد وواجهة مستخدم واحدة للمنظمة ككل².

2-1-4-3 إدارة المستودعات (WMS (Warehouse Management System):

¹ David J. Closs, "How Can Supply Chain Information Technology Enhance Competitiveness", The Official Magazine of The Logistics Institute, Volume 13, Issue 4, September 2007, p. 10.

² Dhimant C. Shah, "Information Systems Control and Audit (Ca final)", p.33.

[www.Caclubindia.s3.amazonaws.com/cdn/forum/files/25 isca notes feb 11](http://www.Caclubindia.s3.amazonaws.com/cdn/forum/files/25%20isca%20notes%20feb%2011), visite date : 24/03/2024.

وتتمثل الوظيفة الرئيسية لنظام مراقبة المستودعات في تلقي المعلومات من النظام المضيف للمستوى الأعلى، والذي يتمثل في معظم الأحيان في نظام إدارة المستودعات، وترجمته إلى العمليات اليومية. ويتمثل أحد الأهداف المشتركة في ضمان وجود حالة لا يحتاج فيها موظفوا المخازن إلى إعادة كتابة المعلومات لأنها موجودة بالفعل في نظام واحد أو تم جمعها تلقائياً، إن نظام مراقبة المستودعات هو عادة واجهة تستخدم لإدارة العمليات و الأشخاص و المعدات على المستوى التشغيلي¹.

3-4-1-3 نظام إدارة النقل (Transport Management System) TMS

نظراً لأهمية النقل ضمن الأنشطة اللوجستية بالمنظمة وعبر سلاسل الإمداد، وباعتباره من أهم المعاملات التي تساهم في إيصال المنتجات والمواد لأصحابها، كان لا بد من دعمه بنظام تكنولوجي لمواكبة التطورات الحاصلة ولتحسين أدائه وأداء سلسلة الإمداد ككل.

ويعرف نظام إدارة النقل أيضاً بأنه نظام معلومات يتيح للصناعيين ومقدمي الخدمات اللوجستية تحسين إدارة النقل، ويعرف معظم المتخصصين هذا النظام كحل برمجي للتعامل مع جميع الحركات الخارجية للمنتجات التامة ونصف المصنعة. وتوفر هذه الأداة البرمجية (وهي جزء من حزم برمجيات تنفيذ سلسلة التوريد)².

¹ Rama et ali, op, cit , p14

ولنظام إدارة النقل ثلاث وظائف رئيسية : التحليل ودعم اتخاذ القرار، الرصد التشغيلي لحوالات العمليات والنقل وأخيرا الإبلاغ عن مختلف العمليات .

3-4-2 مساهمة مدخل تكنولوجيا إدارة الاتصالات في اللوجستيك:

وتتعدد التكنولوجيات المتعلقة بمدخل الاتصالات إلا أنه سيتم معالجة عدد منها على سبيل الذكر لا الحصر¹.

3-4-2-1 تكنولوجيات التعرف الآلي (Automatic Identification Technologies)

يستخدم مصطلح التعرف الآلي لوصف الإدخال المباشر للبيانات أو المعلومات في نظام الكمبيوتر أو أي جهاز تحكم معالج دقيق بدون تشغيل لوحة المفاتيح. ويمكن استخدام تقنيات التعرف الآلي لمتابعة الحاويات الحزم، العلب أو شاحنات تحمل البضائع المرسلة في الوقت المحدد للعملاء، وتتمثل فوائدها في الدقة، توفير التكاليف، السرعة والملائمة في تخزين البيانات ومعالجة المعلومات².

وأهم تقنيات التعرف الآلي المستخدمة هي: شريط الترميز و تحديد تردد الراديو.

¹ David J. Closs, "How Can Supply Chain Information Technology Enhance Competitiveness", The Official Magazine of The Logistics Institute, Volume 13, Issue 4, September 2007, p 10.

² Rajiv Bhandari, "Impact of Technology on Logistics and Supply Chain Management", IOSR Journal of Business and Management, p.20. www.iosrjournals.org ,visit date: 24/03/2024

3-2-4-2 تبادل البيانات إلكترونياً (EDI) (Electronic data Interchange)

يعرف التبادل الإلكتروني للبيانات بأنه عملية نقل أو تحويل البيانات من حاسوب إلى حاسوب، أو من منظمة إلى أخرى، ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات الروتينية المتعلقة بعمليات الأعمال المتكررة من حاسوب إلى آخر دون تدخل بشري وذلك وفقاً لتنسيقات وقواعد معلومات محددة مسبقاً¹.

3-2-4-3 الانترنت و الشبكات الداخلية:

1. الانترنت:

تعرف بأنها ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها البعض وفقاً لبروتوكول الأنترنت (TCP/IP) بواسطة خطوط هاتفية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي حاسوب شخصي متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة الوصول إلى المعلومات المخزنة في غيرها من الحواسيب². وركز هذا التعريف على كيفية التواصل على الأنترنت والاستفادة من المعلومات المتوفرة عليها.

¹ Sriram Narayanan et al., "Electronic Data Interchange: Research Review and Future Directions", Decision Sciences, Volume 40, Number 1, 2009, P. 123

² علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي شبكات الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 107.

وتعرف كذلك بأنها عبارة عن وسيلة إتصال مكونة من شبكة أو أكثر مما يجعلها تبدو مثل الشبكة الواحدة ومستمرة، أو أنها شبكة الشبكات، تربط الحواسيب الآلية في المجال التجاري، الأكاديمي، والحكومي، في كل دول العالم¹.

تدعم الانترنت الاتصالات و تبادل البيانات و تقدم كمية هائلة من المعلومات من خلال مجموعة متنوعة من الخدمات و الأدوات و تتمثل في:

أ. البريد الإلكتروني:

يعتبر البريد الإلكتروني طريقة لتبادل الرسائل الرقمية من مرسل إلى مستلم أو أكثر ويتيح هذا البرنامج إرسال وتلقي الرسائل ويتطلب استخدامه الإتصال بالإنترنت² ، ويعتبر من أكثر تطبيقاتها شيوعاً، حيث أنه يحقق وسيلة للاتصال أقل تكلفة مهما بعدت المسافة، فلا يدفع المستخدم سوى تكلفة الربط بالشبكة فقط، إضافة إلى إمكانية إرسال الرسائل بشكل متواصل³.

ب. التجارة الالكترونية: تشمل التجارة الالكترونية دعم المعاملات و شراء و بيع المنتجات و الخدمات عبر الانترنت، ويمكن أن تشمل عمليات البيع و الشراء مجموعة من العمليات مثل المبيعات، الطلب، الفوترة، الدفع و التوزيع.

¹ نبيل محمد المرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 181.

² Attila Dr. Adamkó , “Internet Tools and Services - Lecture Notes”, széchenyi plan, hungary’s renewal, 2014, p.4. www.tankonyvtar.hu/internet_tools_and_services/2011-0103_08_internet_tools_and_services.pdf , visit date: 24/03/2024

³ علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010، ص 410.

و من الفوائد أو الفرص الناجمة عن استخدام الانترنت في الأنشطة اللوجستية و سلاسل الإمداد يمكن ذكر ما يلي:

- توفير كتالوجات البائع على الخط و التي يمكن من خلالها للمشتريين ، تحديد اختياراتهم من المنتجات أو البنود و طلبها مباشرة من الموردين دون أي اتصال بشري.

- القدرة على تحديد مواعيد الشحنات الصادرة من مراكز التوزيع الخاصة و العامة على مدار 24 ساعة.

- القدرة على توفير خدمة العملاء في جميع أنحاء العالم سبعة أيام أسبوعيا و على مدار 24 ساعة.

- القدرة على تلقي أوامر من العملاء على المستوى الدولي.

- القدرة على التحقق من حالة أوامر وصفت للبائعين.

- القدرة على إخطار الباعة عن التغيرات في تكوينات المنتجات التي يتم انتاجها لأجل.

- القدرة على دفع الفواتير إلكترونيا و التحقق من الأرصدة المدنية غير المسددة.

- القدرة على التواصل مباشرة مع البائعين و الزبائن بشأن قضايا بالعرض و ما إلى ذلك على مدار 7 أيام / 24 ساعة عبر البريد الالكتروني.

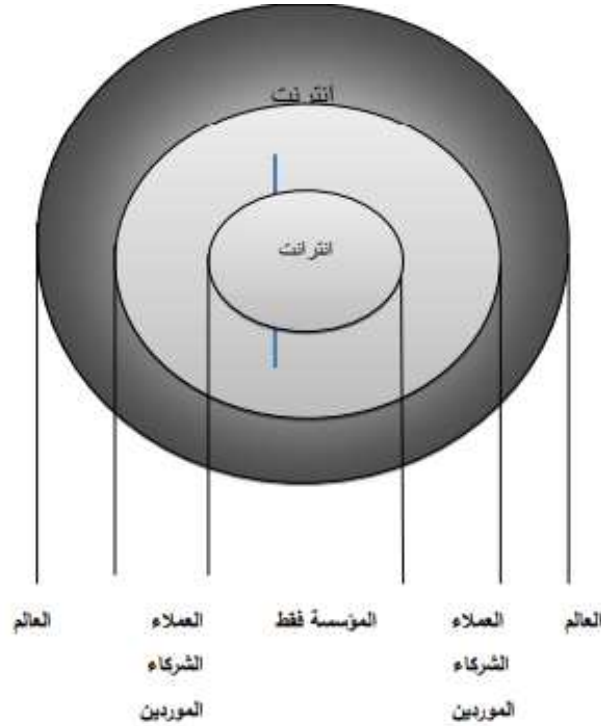
- القدرة على الاستجابة أكثر لمشاكل خدمة العملاء.

- القدرة على خفض تكاليف الخدمة ووقت الاستجابة¹.

و استخدمت المنظمات الأنترنت للإطلاع على ما توفره منظمات أخرى بشكل علني، ولنشر المعلومات الخاصة بها والتي تعتبرها ملائمة لبلوغ جميع الأطراف دون استثناء، ثم تبين بعد ذلك أن هناك حاجة لنشر محتوى يحظى باهتمام محدود، لذلك بدأت العديد من المنظمات بتشكيل شبكات داخلية باستخدام أدوات وخدمات مماثلة لتلك التي توفرها شبكة الأنترنت، لقد استخدمت المنظمات تكنولوجيات الويب لتطوير الشبكات الداخلية التي تقتصر على الموظفين داخل المنظمات والتي تسمى الشبكات الداخلية (intranets) وشبكات داخلية تمتد إلى الأشخاص المرخص لهم خارج المنظمة وتسمى الشبكات الخارجية (extranets). وفيما يلي توضيح أكثر لهذه الشبكات، خصائصها واستخداماتها.

¹ Richard A. Lancioni et al., "The Role of the Internet in Supply Chain Management", Industrial Marketing Management 29, Elsevier Science Inc., 2000, p.p. 46-47.

الشكل رقم (13) : مجالات استخدام الانترنت ، الانترنت و الاكسترنات



Source : Alexandre Reis Graeml et al., “Internet’s Role in the Integration of Supply Chains of Manufacturing Organizations in Brazil”, Journal of Operations and Supply Chain Management, vol. 2, N. 2, 2009, International Conference of the Production and Operations Management Society, p12.

ج. تقنيات الويب 2.0: (Web 2.0 technologie) وتعتبر تكنولوجيات ويب 2.0 من أحدث موجات تكنولوجيا الويب التي يتعين اعتمادها عبر سلاسل الإمداد، وهناك عدد من المجالات التي يمكن فيها استخدام أدوات وتكنولوجيات الويب لتعزيز الاتصال بسلسلة التوريد، ومن بين أنواع أنشطة سلسلة الإمداد التي يمكن أن تكون شبكة الويب 2.0 مفيدة لها بشكل خاص أنشطة مثل التسويق و الإعلان، التعاون وتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين، نقل المعلومات والمعارف و تقديم قيمة مضافة للمنتجات والخدمات والشبكات والبحوث. وتكمن المزايا الرئيسية لتطبيقات الويب 2.0 في الإمكانيات التي تتيحها لإقامة علاقات أعمال تفاعلية وأكثر تعاونية وتشاركية، ويمكن استخدامها لبناء المجتمعات على أساس المصلحة أو الغرض أو الممارسة بين شركاء

الأعمال بغض النظر عن الموقع، كما توفر فرصا أكبر للتركيز على العملاء، حيث يتم تشجيعهم على إبداء الرأي بشكل علني وتبادل الأفكار والخبرات¹.

د. اللاسلكية و التقنيات المحمولة (wireless and mobile technologies) :

وتوفر شبكة الانترنت اللاسلكية والأجهزة المحمولة سهولة الوصول إلى الإنترنت، WWW، والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية وأدوات وتطبيقات محددة، فهي تحظى بشعبية كبيرة بسبب المرونة والحرية التي تقدمها. كما تمكن الموظفين من التواصل من العديد من الأماكن في أوقات مريحة، على سبيل المثال يمكن للموظفين العمل من مواقع مختلفة، يمكن لمندوبي المبيعات الوصول إلى أنظمة الشركة عندما يكونون في مقر العملاء. كما أنها توفر إمكانيات كبيرة للوصول إلى العملاء².

3-4-2-4 أنترنت الأشياء (Internet of Things) IoT

تعتبر أنترنت الأشياء جيلا جديدا متطورا من الأنترنت، والتي من المتوقع أن تؤثر على جميع جوانب الحياة، إن لم تغير طريقة العيش بأكملها، ناهيك عن الجوانب الاقتصادية وإدارة الأعمال. وتعد الأنشطة اللوجستية وسلاسل الإمداد من بين أهم المجالات التي ستعنى بهذا التأثير.

¹ Attila Dr. Adamkó , "Internet Tools and Services - Lecture Notes", széchenyi plan, hungary's renewal, 2014, p.4. www.tankonyvtar.hu/internet_tools_and_services/2011-0103_08_internet_tools_and_services.pdf , visit date: 24/03/2024.

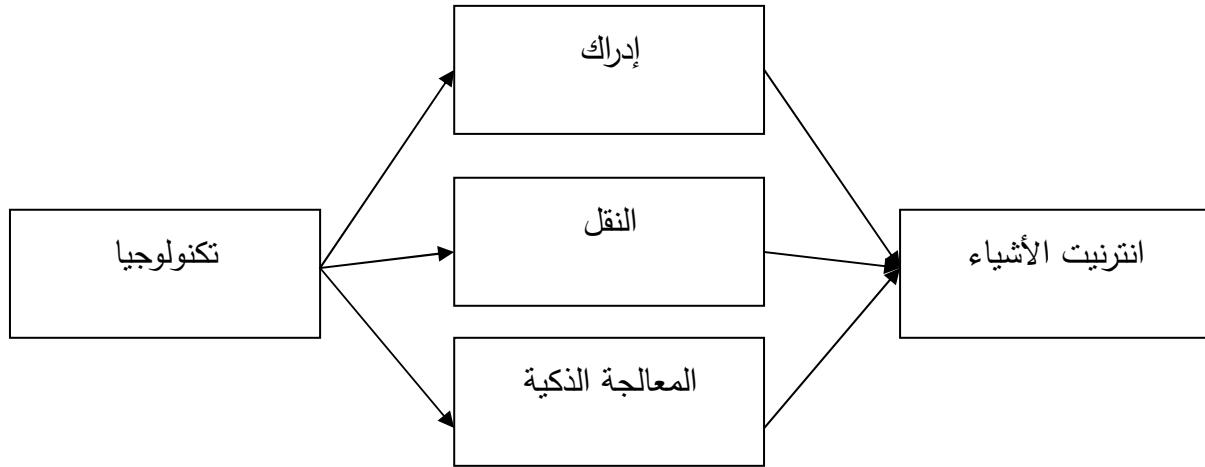
² عبد الحميد محمد القميص، "لمحة عن الشبكات اللاسلكية"، دراسة مستقلة، جامعة الجبل الغربي، 2014، ص5-8.

ويحمل هذا المصطلح الكثير من المعاني التي يفسرها الأفراد بمختلف الطرق بالإعتماد على وجهات نظرهم وأغراضهم. وكالعديد من المفاهيم الحديثة تعود جذور أنترنت الأشياء إلى معهد ماساشوساتس للتكنولوجيا (Masachusetts Institute of Technology) من عمل في مركز التعرف الآلي (Auto-ID Center). هناك تشابه بين أنترنت الأشياء ومجموعة من النظم التي يتم فيها تخفيض التدخل البشري بشكل كبير من خلال تجهيز الأنظمة الموزعة بأجهزة إستشعار تتيح للأفراد الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات والسيطرة على الأشياء في العالم المادي. ويتم في البداية إستخدام أجهزة الإستشعار لالتقاط القراءة من العالم المادي والمشغلات (actuators) لإحداث تحولات فيها، حيث تنتشر الأجهزة في العديد من الأشياء كالنقل الذكي، المباني أو المصانع الذكية.

وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، فإن أنترنت الأشياء هي نتيجة التطبيق المعمق لأنترنت وينطوي تطبيق أنترنت الأشياء على ثلاث أنواع من التكنولوجيا، وهي الإدراك، النقل والمعالجة الذكية، أما من حيث التطوير فإن النظرية الأساسية والتكنولوجيا الرئيسية لأنترنت الأشياء ما تزال في المرحلة الأولى K ومن المتوقع أن تنتشر أنترنت الأشياء بشكل حاد خلال السنوات القادمة، وستؤدي إلى إطلاق بعد جديد للخدمات يحسن نوعية حياة المستهلكين وإنتاجية المنظمات¹.

¹ Attila Dr. Adamkó, Op. Cit . p.p 77-79

الشكل (14): يوضح تطبيق انترنت الأشياء من خلال ثلاث أنواع من التكنولوجيا.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3-4-3 مساهمة مدخل تكنولوجيا إدارة العلاقات في اللوجستيك .

يتضمن مدخل العلاقات نظم تكنولوجيا المعلومات لإدارة العلاقات الإستراتيجية والتكتيكية بين المنظمات وزبائنها، وتحاول بعض النظم والتكنولوجيات بشكل عام تخفيض التكلفة الكلية للحياة المادية، الإنتاج، تكلفة نقل المخزون والتخزين في بيئة أصبح فيها الزبائن أكثر تطلبا من حيث التوقيت والدقة في الحصول على المنتجات، لذلك كانت هناك حاجة لتكنولوجيات تعرض منتجات مميزة مع متطلبات تسليم خاصة، بالإضافة إلى القدرة على تزويد زبائن حرجين أو مهمين بمنتجات أكثر حسب الطلب وحلول ضمن مواصفات التوقيت المحددة التي تتطلب إدارة أكثر دقة لقدرات الموارد¹.

¹ Closs, david op.sit.

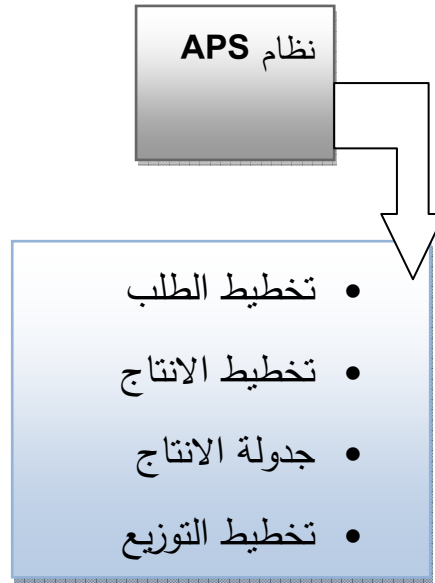
3-4-3 نظام التخطيط والجدولة المتقدم (Advanced Planning and)

APS(Scheduling)

ظهرت نظم التخطيط والجدولة المتقدمة منذ 1990م في سوق النظم المتكاملة، لتمكن المنظمات من مراعاة قيود سلاسل توريدها وتوقع نتائج مختلف التغيرات والقرارات. وقد عرفت APICS نظام الـ APS بأنه يمثل أي برنامج حاسوبي يستخدم الخوارزميات الرياضية المتقدمة أو المنطق لإجراء تحسين أو محاكاة للجدولة المصادر، تخطيط رأس المال، التنبؤ وإدارة الطلب وغيرها بقدرات محدودة. وتتيح هذه التقنيات وفي وقت واحد مع الأخذ بعين الاعتبار قيود وقواعد العمل، قدرات التخطيط والجدولة في الوقت الحقيقي، ودعم القرار وقدرات التوفر الموحد (حسب الإتفاق)، يوفر ويقيم نظام الـ APS غالبا سيناريوهات متعددة، وتختار الإدارة أحد السيناريوهات لاستخدامه كخطة رسمية. ويتكون نظام الـ APS من خمس عناصر وهي تخطيط الطلب، تخطيط الإنتاج، جدولة الإنتاج، تخطيط التوزيع وتخطيط النقل¹.

¹ France Anne Gruat-La-Forme et al., "Advanced Planning and Scheduling System - An Overview of Gaps and Potential Sample Solutions", International Conference of Industrial Engineering and Systems Management, May 2005, Marrakech, Morocco, p. 5.

الشكل رقم (15) : يمثل عناصر نظام الـ APS:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3-4-2 نظام التخطيط والجدولة المتقدم الموزع APS-d

(Distributed Advanced Planning and Scheduling) ويعود سبب تعقد

التكامل عبر سلاسل التوريد من خلال أنظمة APS إلى حواجز هامة تتعلق بالربط بين نماذج الأعمال، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات المشاركة والمعلومات في الوقت المناسب والموارد والأرباح والخسائر ، والتي يمكن أن تكون موضوعا دقيقا جدا في عالم سريع جدا وتنافسي، ومع تطبيقات وشبكات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باللوغستيك ذلك هناك طريقة مثيرة للإهتمام لتحسين قدرات المحاكاة والتعاون من أنظمة APS والمساهمة في التغلب على كل هذه القيود التي نوقشت وهو مفهوم distributed APPS. ويشتمل هذا

المفهوم المستمد من مجال الذكاء الاصطناعي على طرق مختلفة لفهم ونمذجة نظم تخطيط سلسلة الإمداد باستخدام إستدلال قائم على الوكلاء.

وباستخدام النهج القائم على الوكلاء، يذهب مفهوم d-APS أبعد من APS التقليدي، لأنه يشمل قدرات موسعة، مثل استخدام التفاوض وآليات الذكاء الاصطناعي لتنسيق ودمج ومزامنة قرارات تخطيط سلسلة التوريد. وبهذا المعنى، يمكن أن توفر أنظمة d-APS المزيد من وظائف النمذجة، مما يسمح بمستوى أعلى من التعقيد يمكن التقاطه بالمقارنة مع أنظمة APS الكلاسيكية¹.

3-3-4-3 إدارة علاقات العملاء: CRM

Relationship Management Customer C Management

لقد أصبح إرضاء العملاء مفتاح نجاح الأعمال، لذا سعت المنظمات إلى تحسين هذه العلاقة وإدارتها، بل تعدى الأمر إلى إنشاء تكنولوجيات لتنظيم هذه العلاقة.

يمكن تعريف الـ CRM بأنها عملية إدارة كسب العملاء من خلال فهم متطلباتهم والحفاظ عليهم عن طريق توفير إحتياجات أكثر من توقعاتهم، وجذب عملاء جدد من خلال مداخل أو مناهج تسويق استراتيجية خاصة بالعمل ويتطلب هذا التزاما كاملا من المنظمة. ويستخدم الـ CRM تكنولوجيا المعلومات لتتبع الطرق التي تتفاعل بها المنظمة مع عملائها.

¹ اسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

ويتم تحليل هذه التفاعلات لتعظيم القيمة الزمنية لحياة العملاء (to maximize the life time value of customers مع تحقيق قدر من رضا العملاء¹.

¹ Alok Mishra and Deepti Mishra, "Customer Relationship Management- Implementation Process Perspective", Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 4, 2009, P. 89.

خلاصة:

اعتبر اللوجستيك ذو دور و أهمية بالغتين منذ بداية ظهوره، أثبت وجوده كمصطلح إداري عرف الكثير من التغيرات على كل المستويات الإدارية و خضوعه للتخطيط و التنظيم و الرقابة ، مما يساعد المؤسسة على تحقيق التدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، و لعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجستية أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي من جهة أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم، و من جهة أخرى فهي تتم تحت مظلة نظم المعلومات، فهي تعمل على تحقيق جودة المنتج أو الخدمة و إيصاله للعميل من خلال جملة من المنافع المكانية و الزمانية، و أصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات و اكتساب أسواق جديدة.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

أدى التطور الاقتصادي العالمي إلى ما يعرف بعالمية الأسواق، هذا ما أدى بدوره إلى تزايد حدة المنافسة بين المنظمات، سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي، حيث أصبحت تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بشدة المنافسة و كثرة المنافسين، و تسعى المنظمات المعاصرة إلى التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، بتقديم منتجات أو خدمات متميزة من الصعب منافستها و ذلك بتخصيص مواردها المالية و البشرية و حتى التنظيمية لتحقيق ميزتها التنافسية، و تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها و إشباع رغبات عملائها و تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية و الوصول بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا تنافسية.

إنّ بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين، بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لكي تبقى متفوقة و تحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات و التطورات.

1. مدخل للميزة التنافسية:

1.1 الأصول التاريخية للميزة التنافسية :

1.1.1 : الأصول التاريخية للميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة مفهوم قديم تعود جذوره إلى الميزة المطلقة لآدم سميث Adam Smith في أواخر القرن الثامن عشر، حيث كانت تستخدم كأساس للتبادل التجاري بين الدول، فتنتج الدولة السلعة التي تتحمل فيها تكلفة أقل من الدول الأخرى بكميات تزيد عن حاجتها ، وتصدر الفائض من إنتاجها لتستورد في المقابل سلعا تتميز فيها بلدان أخرى بميزة مطلقة¹ .

بعد ذلك جاء دافيد ريكاردو (David Ricardo) بالميزة النسبية لتصحيح عيوب الميزة المطلقة خاصة تلك المتعلقة بخروج البلدان التي لا تملك أي ميزة مطلقة من السوق، وأعطى فرصة لجميع الدول بالتخصص في إنتاج سلع تمتلك فيها ميزة نسبية أعلى من الدول الأخرى عن طريق استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأمثل، والمتمثلة في الموارد الطبيعية اليد العاملة الرخيصة المناخ المناسب والموقع الجغرافي المتميز، وتتمثل الميزة النسبية في حاصل قسمة التكلفة المطلقة لسلعة في بلد ما على نفقتها المطلقة في بلد آخر، وحتى البلدان التي لا تملك ميزة مطلقة في أي سلعة يمكنها المشاركة بإنتاج سلع ذات ميزة نسبية مرتفعة لديها أكثر من غيرها.

¹ Bernard Lassuderie-Duchêne, Deniz Ünal-Kensanci, L'économie Mondiale 2002, Paris: Editions La Découverte, 2001, p. 9

وتوالى التطورات في التجارة الخارجية للدول والمواكبة للتطور العام بالعديد من النظريات المكمل للميزة النسبية والتي لم ترق لتكون نظرية قائمة بحد ذاتها ومع تطور الظروف الإقتصادية العالمية من حيث زيادة متطلبات الزبائن بسبب زيادة الوعي لدى الأفراد واهتمامهم بنوعية المنتجات أكثر من سعرها، بالإضافة إلى وفرة موارد الإنتاج وازدياد التقدم التكنولوجي وتوفر العمالة الماهرة وغيرها، ظهر مفهوم جديد ليتعامل مع هذا الوضع وهو مفهوم الميزة النسبية الديناميكية أو الميزة التنافسية التي كانت نتاج جهود مدرسة إدارة الأعمال في الثمانينات من القرن العشرين، حيث انتشر استخدامها بعد ظهور كتابات مايكل بورتر في هذا المجال¹.

تختلف الميزة التنافسية عن الميزة النسبية في أن هذه الأخيرة تعتمد على استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة، ذلك أنها تقوم أساسا على التميز بالتكاليف، أي أنها تهتم بجانب العرض وتخفيض أسعار السلع، في حين أن الميزة التنافسية تركز على جانب الطلب من خلال تلبية حاجات المستهلك من حيث الجودة باستخدام عوامل إنتاج متطورة وذات كفاءة حتى وإن كانت تؤثر على زيادة التكاليف في المدى القصير، وإن كانت هي الأخرى قد اعتمدت في بداياتها على التكلفة كأساس للميزة وذلك باعتماد أثر الخبرة².

¹ يحضية سملالي ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة و المعرفة"، دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص7.

² Maurice Sai as, «Strategie d'Entreprise – Evaluation de la Pensée», Finance Contrôle Strategie, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N. 1, 2001, p.p. 188-189

لقد قدم بورتر الميزة التنافسية كنموذج متكامل إلا أنه استفاد من الرصيد التراكمي للنظريات القديمة، واستند في تحليله على المنظمات كوحدة للتحليل على عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت على التحليل الكلي، ذلك أن الدول حسب رأيه تستمد تنافسياتها من المنظمات العاملة بها، وتهدف الميزة التنافسية في رأيه أيضا إلى زيادة الإنتاجية والنمو من أجل البقاء والإستمرار، وأن على المنظمات أن تبحث عن المصادر المحققة لذلك وأن تحسنها من خلال التطوير والإبتكار¹.

1.1.2 نشأة الميزة التنافسية:

أشار بعض الكتاب مثل الديرسون Alderson 1937 إلى توجه أساسي للتكيف التنافسي من خلال تخصيص المجهزين لتلبية التغير في طلب الزبائن، وأشار في الوقت نفسه إلى أن المنظمات ينبغي أن تسعى إلى تحقيق خصائص فريدة تمكنها من تمييز نفسها من خلال نظرة الزبائن لها عن باقي المنظمات التي تتنافسها بنفس النشاط . وأوضح هوفمان (2000 Hoffman) أن الميزة التنافسية موجودة منذ أن المنظمات ولكن المصطلح يعود تاريخ استخدامه الى شميرلين (1939 Chambrlin) وجاء بعد سالزنيك (1959 Selznik) الذي ربط الميزة بالمقدرة.

¹ Michael Porter, La Concurrence selon Porter, Paris: Edition Village Mondial, 1999, p.p. 167-169

وأشار هارفي (Harry 1986) إلى أن الميزة التنافسية تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها القيمة من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر، والكلفة، والتركيز في الإنتاج، وعندما يتم حصول المنظمة على ميزة التنافسية فإن ذلك ينعكس بالتأكيد على نتائجها.

وقد ذكر كزابيل (Czapil 1992) أبرز النتائج التي تحصل عليها المنظمة في حالة امتلاكها لميزة تنافسية و هي كالآتي:

__ سيكون للمنظمة زبائن أكثر اقتناعاً قياساً بالمنافسين مما يجعل الزبائن اقل تأثراً بمنافسين آخرين.

__ سوف تستخدم سوقاً يجعل ميزة الحصة السوقية عنصراً مهماً لزيادة حجم المبيعات والأرباح.

__ ستحصل المنظمة على حصة في السوق من خلال قدرتها على تقديم أفضل للزبائن¹.

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرد وعدم القدرة على التقليد التي تشكل أساس الموقع التنافسي. وتكون المنظمة مصدراً

¹ يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص

للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة وذات جذور راسخة في سلوك الأفراد.

_ تعتمد قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد القصير على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والأداء، في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة الإنتاجية بأقل كلفة، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة.

حسب هيكس (Hicks 1993) أن الميزة التنافسية تنشأ من :

_ الكفاءة المقارنة.

_ الكفاءة الداخلية.

_ الكفاءة التنظيمية المتبادلة.

_ قوة المساومة.

و تتأثر قوة المساومة بعوامل الكلفة المرتبطة بالبحث و التطوير، الخصائص الفريدة للمنتج و كلفة التحول.

حسب (بني حمدان و إدريس) إلى أن الحديث عن المزايا التنافسية في حياة منظمات الأعمال يتطلب التعرف على أصلها و ماهيتها، حيث كان مفهوم الميزة التنافسية حجر الزاوية في تحديد نوع و شكل العمل، و كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين و

رجال الأعمال خلال عقد الستينات من القرن المنصرم، و في منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد و هو الميزة التنافسية و يبين الشكل كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (16) يوضح كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية:



2.1 مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

1.2.1 مفهوم الميزة التنافسية:

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين و من التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

- الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر: "هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"¹.

- يرى فيليب كولتر أنها : " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمر القريب أو في المستقبل"².

- وأشار Kegan في تعريفه الميزة التنافسية : " بأنها عبارة من زيادة معدل جاذبية ما تعرضه و تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن"³.

- ذكر change Stanley أن : " الميزة التنافسية هي الميزة التي تنفرد بها المؤسسة على منافسيها والتي تسمح لها بتحقيق مبيعات أو هوامش ربح أكبر من منافسيها و اكتساب عدد اكبر من الزبائن"⁴.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 13.

² Philipkotharm bernard dubois et delphine manceau, le marketing management, 11eme edition, pearson education, paris, france, 2004.

³ جلام كريمة، عدالة العجال، دراسة مدى فاعلية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد الاداري، المجلد 13، العدد 02، 2019، ص 103.

⁴ chang miguel, stanky jun peng look, corporate transparency, competitive advantage and fim performance evidance from public listed fims in Malaysia, global business and management researcg: an international journal, vol 11, 2019, p78.

- بالسنية ل Barmag بارني يرى: " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"¹.
- يعرفها نبيل مرسي خليل على : " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".
- أما محمد أحمد الخضيرى فقد عرفها : " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية"².
- و في تعريف آخر: " الميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و استقلال مواردها بشكل يجعلها منفردة و متميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، و يمكن أن تحافظ عليها، إذا ما اعتمدت على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة"³.
- كما تعرف بانها: " مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و تعطي للمنظمة بعض التفوق و السمو عن منافسيها"⁴.

¹ Joy b, borneydelwing nclark, resource based thory creating and sustaining competitive advantage, universe, typress, new-york, 2007, p24.

²الجيلالي جهاز، الطاهر خامرة، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية، قالمه، مجمع، سويداني بوجمعة، يومي 16-17 نوفمبر، 2008، ص 137.

³ميروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص 243.

⁴ Jeqn jqcaues lq;binm le ;qrketinng strqtegiaue m edution m pqrism pqrism 1993m p209.

- التعريف الشامل: هي طريقة أو منهج تبنتها المنظمة بالاعتماد على الكفاءة و الفاعلية، بغرض خلق مناخ يتميز بالأفضلية و التميز بين المنافسين.

و من هنا يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة و التي تمكنها من خلق القيمة و منه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية و هذا يكون عن طريق أتباعها بمجموعة من الإجراءات و السياسات و هذا لتحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا و أساسيا في اقتصاد بلد ما.

2.2.1 خصائص الميزة التنافسية:

إن إمتلاك المنظمة لميزة لا يفي أنها ميزة تنافسية، إذ يتطلب أن تتوفر في الميزة مجموعة من الخصائص حتى يمكن اعتبارها ميزة تنافسية.

• ذكر مرسي أربعة خصائص يجب توفرها في الميزة التنافسية و هي¹:

_ القدرة على تحقيق مزايا و منافع كبيرة للمنظمة في حالة الدخول إلى سوق أو قطاع معين من السوق.

_ الاستمرارية النسبية.

_ صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

_ أن تكون ذات أثرا ملموسا و ملحوظا.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 80.

- أما wu et chem فقد لخص خصائص الميزة التنافسية فيما يلي¹:
 - نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
 - تستمر لمدة طويلة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
 - تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين.
 - تؤثر على العملاء و تحفزهم لشراء منتجاتها و خدماتها.
- و هناك من حدد خصائص الميزة التنافسية أيضا في:²
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الاهداف و النتائج المراد تحقيقها على المدى القصير البعيد.
 - الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة، و هذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة من جهة أخرى.
 - تنعكس في كفاءة أداة المؤسسة و في أنشطتها أو قيما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.

¹ علي مبا، عامر سمير شمة، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 41، العدد 2، 2019، ص178.

² باديس مجاني، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الجزائر، ألفا للوثائق، 2017، ص94.

3.1 أهمية و أهداف الميزة التنافسية:

1.3.1 أهمية الميزة التنافسية:

• أكد الباحثين في مجال الادارة و الاقتصاد على أهمية إكتساب الميزة التنافسية و

الحفاظ عليها بالنسبة لمنظمات الاعمال من أجل ضمان البقاء و الاستمرار، وقد

لخص كل من الزبيدي و حسين وليد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

— زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات البيئية التي تواجهها.

— تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين مواردها البشرية.

— تحسين سمعة المنظمة في السوق الذي تنشط فيه.

— زيادة الحصة السوقية و الحفاظ على زبائنها و بالتالي زيادة أرباح الشركة مما يساعد

على الاستثمار الجيد في التطوير التكنولوجي، و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

— تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعة التي تنشط فيه.

• و حسب الغالبي تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة في النقاط التالية:²

— تساعد المنظمة على تحقيق نتائج عالية الأداء و تمكنها من التفوق على منافسيها.

— ترفع من مستويات الأداء و تزيد قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات أفضل

من تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى.

¹ غني دحامنتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 132.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 308.

- تؤثر ايجابيا على اصحاب المصلحة و تحفزهم على استمرار و تطوير التعامل مع المنظمة.
- الميزة التنافسية المستمرة و المتجددة تتيح للمنظمة مواكبة التقدم والتطورات الحاصلة على المدى البعيد.
- تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة كونها تستند على موارد المنظمة و قدراتها و كفاءاتها المحورية.
- بروز مفهوم الميزة التنافسية و هيمنته على مختلف التوجهات جعلها ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و عليه يمكن إبراز أهميتها فيما يلي:¹
- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجي التنافسية.
- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق ومؤسسات المنافسة.
- تعد معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها.
- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق.
- تمثل معيارا مهما للمنظمات الغير ناجحة عن غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

¹ مناصرة سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2013، ص 44-45.

- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

- تتجلى أهمية الميزة من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع.

- وتتضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولوية أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة إستراتيجيتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها¹.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن الميزة التنافسية تلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمات واستمرارها لما لها من أهمية بالغة في تحقيق هوامش الربح والحفاظ على العملاء من خلال تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها بالشكل الذي يعزز رضاهم وولائهم لها، كما أنها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والدولية.

2.3.1 أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية غالى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

¹ يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص99.

- _ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة appele كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- _ دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة ، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.
- _ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته لا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- _ تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية .
- _ تكوين رؤية مستقبلية جديدة الأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها¹.

¹ محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، مناجمت المؤسسة، أم البواقي، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، 2008، ص 88.

4.1 خطوات تحقيق الميزة التنافسية و تطويرها:

1.4.1 خطوات تحقيق الميزة التنافسية:

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية عليها اتباع مجموعة من الخطوات

نلخصها فيما يلي¹:

- تحديد الفرص الخالية و الممكنة و ذلك من خلال تحليل المنافسة، و الذي يتضمن

تحديد نقاط القوة و الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنافسين و تحديد نقاط الجذب

التي يتطلبها.

- تحديد نطاق الميزة التنافسية و ذلك من خلال تحليل مجالات المنافسة، فقد تحصل

على ميزة تسويقية، و هي قدرة المنتجات على إشباع أفضل الحاجات ذو الرغبات

العملاء الراقبين.

- تحديد الفرص الناتجة عن المميزات التنافسية، فقد تكون لدى المنظمة مميزات

تنافسية و لكنها لا تستطيع تحويلها إلى فرص تسويقية، و هنا يتطلب الأمر تحديد

أبعاد الفرص و إمكانية الاستفادة منها من خلال:

- تحديد مدى قبول الفكرة الجديدة في السوق و ما تتمتع به من مزايا تسويقية تمكنها

من المنافسة.

¹صالح عزيز عبد الكريم حسين، أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية، تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية، السودان، 2019، ص240.

- تحدي نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين.

- تحديد مقدرة المنظمة على كسب الفرص التسويقية.

2.4.1 تطوير الميزة التنافسية:

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

والمؤسسة وإن كانت تعنى كثيرا بتطوير مزاياها التنافسية فغنه من المهم لها أن لا تغفل عن متابعة مختلف التغيرات الحاصلة في محيطها والتي تؤدي بها إلى الإضرار بميولاتها التنافسية مثل¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة : حيث يمكن أن يخلق التغير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات متعددة كالتسويق الإلكتروني مثلا، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا جديدة في المرحلة الأخيرة من حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 98.

التكلفة أو تدعيم التميز مما يؤدي إلى خلق ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر لدى العملاء؛

- **تطور حاجات المستهلك:** يشكل تغير احتياجات المستهلكين أو ظهور احتياجات أخرى لديهم خطراً على ما تمتلكه المؤسسة من مزايا، مما يدفع بالمؤسسة إلى تعديل مزاياها أو تنمية أخرى جديدة؛

- **تغير تكاليف المدخلات:** تواجه الميزة التنافسية خطر التغير الجوهري الذي يحدث في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، المواد الأولية.....الخ وعلى المؤسسة أن تحاول كيفية تعويض هذا الارتفاع من خلال التحكم أكثر في التكاليف أو جعل الزبون يشعر بقيمة إضافية يحملها المنتج؛

- **التغير في القيود الحكومية:** وتتعلق أساساً بطبيعة القيود الحكومية في مجالات البيئة، مواصفات المنتج، مخططات التنمية وغيرها.

2. أساسيات حول الميزة التنافسية:

1.2 مصادر الميزة التنافسية و مؤشرات قياسها:

1.1.2 مصادر الميزة التنافسية:

اعتباراً لكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها الشركة فإن تحقيق هذا الهدف لم يعد مقتصرًا فقط على جانبي التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية على مستوى الجودة، بل

أيضا على جملة من الأبعاد الأخرى التي تحقق الأفضلية وتنشأ القيمة على أساسها، لاسيما وأن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية مرهونة بقدرة الشركة على اكتشاف مصادر الامتياز، والعمل على تنويع مدخلات الأفضلية التنافسية، ومنه بناء قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية نستند على تلك المصادر، وتؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، حيث يمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها النمو والبقاء¹.

1. الكفاءة والجودة

1. أ - الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات، على غرار العالة، رأس المال والإدارة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، فكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، تشتمل المدخلات على:

- **الموارد الملموسة:** وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن، عمان، ط1، 2015، ص 81.

الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل: المواد الأولية؛ و معدات الإنتاج؛ و الموارد المالية.

- **الموارد غير الملموسة:** تشمل المعلومات؛ و التكنولوجيا؛ وكيفية العمل التي تعرف تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة.

- **الكفاءات:** تعتبر أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة كذلك وضعية التقليد من قبل المنافسين، وتشمل الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية (المحورية)، وهذه الأخيرة تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات الشركة على التنافس، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء الشركة وتطورها أو انسحابها مرهون بها، ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الشركة و تتميز الكفاءات بخاصيتين أساسيتين هما:

- إنشاء القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي.
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها¹.

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.

أشار هينجر و وايلين (Hunger and Wheelen 1996) إلى أن المنظمة تستمد ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج وأن هذه الأخيرة تستند إلى المهارات البشرية العالية التي تملكها المنظمة من ناحية والقاعدة العلمية القوية من ناحية أخرى. وتقوم المنظمات بربط هذه العوامل الأساسية ببيئة الصناعة التي يتميز وتقوم بها البلد مثلاً¹.

رأى بيفار (Peter 1994) أن امتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يشكل مصدراً للميزة التنافسية أو قد تمتلك المنظمة مصدراً رخيصاً للمواد الأولية تسهم من خلاله في تحقيق الميزة السعرية².

1.ب- الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك للسلوك المستهلك، بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

¹ يحي القحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² المرجع نفسه، ص 103.

2. المعرفة والابتكار:

2.أ- المعرفة : تعد المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها إستراتيجيا، وبشكل واضح وفعال، ويؤكد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة.

2.ب- الابتكار : إن الانفجار المتزايد في عدد الشركات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام الشركات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، فممو الشركة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على التجديد والابتكار.

3. المرونة والوقت

3.أ- المرونة: هي قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة للسوق المستهدف، ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات
وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة

للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

- قدرة الشركة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة .

3.ب- الوقت: يعتبر الزمن عنصرا أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين، يعتبر الزمن عنصرا أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديدها كالاتي:

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية؛

- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين؛

- احترام الآجال داخل المصنع وخارجه؛

- اختصار زمن دورة حياة المنتج¹.

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص85.

2.1.2 مؤشرات قياس الميزة التنافسية

- الربحية:

تستعمل الربحية لقياس أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المنظمة، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل. وتتعلق بالعوائد التي يحصل عليها المستثمرين والمساهمين في شكل أرباح، إلا أن هذه الأرباح لا ينبغي أن تتعلق بالفترة الحالية فقط بل ينبغي أن تستمر إلى فترات زمنية مستقبلية، لذلك يجب أن تكون مبنية على سوق مستقرة لضمان الكفاءة في العمل التنافسي. وبذلك يمكن قياس تنافسية المنظمة بواسطة مؤشر توبن TOBINS"، بإعتباره مؤشرا للتنبؤ بالربحية المستقبلية للإستثمار، والذي يمثل القيمة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمنظمة تكلفة استبدال أصولها.

وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المنظمة غير تنافسية¹. ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة، وهي كما يلي²:

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر، 2003، ص11.
² William J. Kettinger, Grover Varun, «A Study in Sustainability and Measurement», MIS Quarterly, V. 18, Issue 1, 1994, p. 212

- هامش الربح: وهو عبارة عن حاصل قسمة صافي الأرباح المتحققة للمنظمة بعد الضرائب على المبيعات، وتشير هذه النسبة إلى الأرباح المتولدة أو الناجمة عن مبيعات المنظمة.

- العائد على الأصول : وهو عبارة عن حاصل قسمة صافي الأرباح بإضافة الفوائد على متوسط إجمالي الأصول التي هي عبارة عن حاصل قسمة إجمالي الأصول أول وآخر المدة على إثنين، ويهدف عائد الأصول إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة.

- العائد على حقوق الملكية: ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، الذي يقصد به إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على إثنين.

- العائد على الإستثمار : ويعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال.

- الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي تعكس تنافسية المنظمة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين في السوق،

ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق، ويمكن النظر للحصة السوقية للمنظمة من وجهة نظر محلية أو دولية، إذ من الممكن لمنظمة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء كبير من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، ومن مساوئ الإعتماد على حساب الحصة السوقية على المستوى المحلي أن المنظمات الوطنية قد تحقق ربحية قصيرة الأجل ولكنها لن تكون قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب تغير السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين¹.

تزداد ربحية المنظمات وبالتالي حصتها السوقية في حالة سوق المنافسة التامة ذات الإنتاج المتجانس في حالة التوازن إذا كانت تكاليفها الحدية أقل من تكاليف منافسيها، وبالتالي فالحصة السوقية تترجم بالمزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، أما إذا كانت المنظمات تعمل في ظل المنافسة غير التامة ذات الإنتاج غير المتجانس فإن ضعف ربحية المنظمة يمكن أن يفسر بالمنتجات التي تقدمها ، بأنها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين، بافتراض تساوي الأمور الأخرى، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية أدى ذلك إلى التخفيض من حصتها السوقية².

¹ محمد عدنان وديع، المرجع السابق، 2003، ص.12.

² المرجع السابق، ص 12.

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين حصص المنظمات في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع منافسيها الرئيسيين، ويعطي هذا المقياس مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و سلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة يتعين على إدارة المنظمة حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية اعتمادا على هذا المؤشر باستخدام ثلاث طرق¹.

• **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

• **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب الحصة السوقية للمنظمة بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، حيث أن هذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة.

• **حصة السوق المخدوم Served Market Share:** وتحسب الحصة السوقية بقسمة المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه.

- **توظيف التكنولوجيا:** يتعلق توظيف التكنولوجيا باستخدام مختلف الوسائل الفنية - باعتبارها رافد من روافد المعرفة- في تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنتج هذه

¹ Philip Kotler, marketing Management, New Jersey: prentice hall international, the millennium edition, 2000, p. 214

الوسائل عن مختلف تطبيقات المعرفة من الإكتشافات والإختراعات العلمية المختلفة وتساهم هذه التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة¹. وقد أصبح لهذه التكنولوجيات دورا بارزا في دعم تنافسية المنظمات، إذ أصبح بعضها يتعرض لتهديدات مباشرة نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة منتجاتها وارتفاع تكلفتها، وبالمقابل فإن المنظمات التي تقوم بتوظيف أعلى مستويات التكنولوجيا وتقوم بالتحديثات اللازمة عند الحاجة يكون لديها فرص مؤقتة لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا²، وإن كان بإمكان المنظمات إطالة أمد هذه الميزة إذا تم مواكبتها مع إستراتيجياتها.

- النمو السريع في المبيعات:

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمنظمات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والإستمرارية في السوق ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد

¹ ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2004، ص 38.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 104.

تحقيقه كأحد معايير النجاح. ويتم حساب هذا المؤشر بحاصل قسمة الفرق بين مبيعات السنة الحالية ومبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة المرجعية¹.

- الإنتاجية الكلية للعوامل:

يقصد بالإنتاجية الكلية نسبة المنتجات إلى عوامل الإنتاج الكلية بعد إستغلالها بطريقة فعالة أثناء عملية التحويل إلا أن هذا المفهوم لا يبرز أهمية الإنتاجية كمؤشر في حد ذاته سواء من خلال مقارنة النواتج المحصل عليها مع التكاليف المستغلة كمدخلات أو من خلال نوعية وجودة المنتجات العروضة لذاتها، إنما تكمن أهميته بمقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموه بعدة مؤسسات محلية أو أجنبية ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو إلى وفورات الحجم. ويتم الإعتماد على هذا المؤشر بسبب شموليته، ويعاب عليه عدم قدرته على تحديد تأثير كل عامل على حدا مما يؤدي إلى عجزه عن معالجة أو تحسين فعالية أحد عوامل الإنتاج دون غيره².

- إرضاء الزبائن:

يعد الزبائن القطاع المستهدف الذي يستهلك المنتجات التي تقدمها المنظمات، فكلما زادت معرفة المنظمة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها

¹ مهدي صلاح الدين جميل عثمان " أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2003، ص.52.

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات بغداد مكتبة الذاكرة، 2004، ص 21-23.

والتهديدات التي يجب مواجهتها، كما أن معرفة المنظمة برغبات وحاجات الزبائن يساعدها على وضع إستراتيجيات تمكنها من كسب رضاهم وولائهم، وبالتالي عدم تحولهم إلى منتجات المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بأقل سعر ممكن، والإستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وتقديم منتجات بخصائص ومواصفات متميزة. وتتجسد التنافسية من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيراً عنها يمكن أن تكون¹:

1- **السعر** : وهو من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها الزبون ويقارنه مع الأسعار التي يقدمها باقي المنافسين في السوق.

2- **الآجال** : والتي تعتبر من المؤشرات التي تدل على إستجابة المنظمات للطلب، وذلك بوضع المنتجات بين يدي الزبائن بالوقت المتفق عليه؛

3- **المرونة** : والتي تعبر عن درجة إستجابة المنظمات للتغيرات الطارئة في طلبات زبائنهم مقارنة بالمنافسين؛

4- **العلاقة مع الزبائن**: وتقاس من خلال ولاء الزبائن أي استقرار عددهم أو تطوره، ردود فعلهم إتجاه سلوكات المنظمة وكيفية إدارة النزاعات معهم وغيرها.

¹ Robert J. Bennett Colin Smith, "Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2002, Vol. 9 Issue 1, p. 75.

2.2 أبعاد و محددات الميزة التنافسية:

1.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية و هذا راجع لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع، و سنعتمد في دراستنا هذه على الأبعاد الأكثر انتشارا و التي رأيناها الأكثر أهمية، حيث أن التحكم فيها من شأنه أن يضع المنظمة في موقع تنافسي أفضل أمام منافسيها في السوق، و تتمثل هذه الأبعاد في: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم و الابتكار.

- **التكلفة:** التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر شيوعا الذي تستخدمه المنظمات ، لاسيما تلك الموجودة في الأسواق، حيث يكون العملاء حساسين للأسعار¹، و تهدف عملية خفض التكلفة إلى جذب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين و تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية و الاستحواذ على حصة سوقية أكبر²، و يمكن خفض التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الحدية و الاستفادة من وفورات الحجم³، كذلك يمكن تخفيض التكاليف من خلال الخبرة و التعلم بفعل اكتساب الفرد مهارة إضافية بتكرار نفس

¹ Salah M.Diab, using the competitive dimensions to achieve competitive advantage . a study on jordanian private hospitals, international journal of academic research in business and social sciences, vol 04, N°9,2014, P141.

² عبد الباري ابراهيم، ناصر محمد سعود جرادات، الاساسيات في الادارة الاستراتيجية، منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1،

2014، عمان، الاردن، ص 180.

³ farhad almasi , ali prizad , the effect on intellectual capital and knowledge management on competitive advantage: testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspective, vol 11, N°03, 2017, P898.

العمل، باعتبار أنه يحسن من طريقة التنفيذ و يقلل من الوقت المستغرق و يضاعف إنتاجية العمل.

• **الجودة:** تعبر الجودة عن مدى احترام نظام الانتاج للمعايير المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة، و تتمثل الجودة في تفوق منتج ما ينصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها ، والى تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتتجاوزها¹، و أصبحت الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي، نظرا للأهمية الكبيرة لها في بقاء المنظمة واستمرارها في البيئة التنافسية².

• **المرونة:** يقصد بالمرونة سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبون بمعنى قدرة المنظمة على الإنتاج بكميات كبيرة وإدخال منتجات وتعديل في المنتجات الحالية،³ أو تعنى كذلك قدرة المنظمة على تغيير العمليات ، مرونة المنتج، مرونة الحجم، ومرونة التسليم،⁴ وتلعب المرونة دورا أساسيا في تمكين المنظمة من التكيف مع المستجدات البيئية وضمان البقاء و الاستمرار في السوق.

¹ فلاق علي ، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة 28، العدد 03، 2014، ص2019.

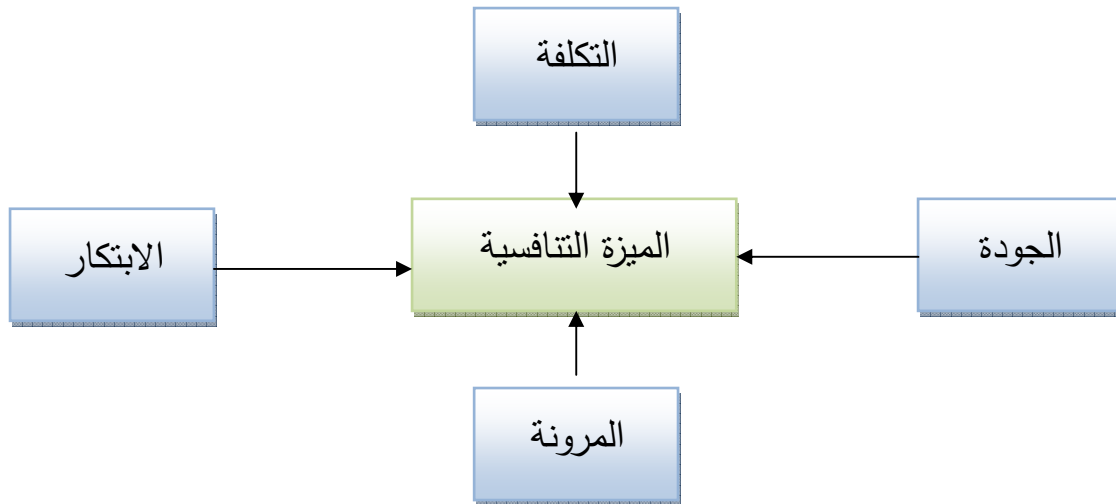
² سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الاستراتيجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد 66، 2019، ص 145.

³ ريم ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 03، العدد 15، 2019، ص57.

⁴ رشا نوري لطيف، قاسم إبراهيم عبد، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظم العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص526.

- الابتكار: يشير الابتكار إلى اهتمام المنظمة بدعم الأفكار الجديدة و التجربة و خلق العمليات في وقت اسبق من المنافسين، و تصميم و تنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة و غير التقليدية و تحويلها إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين المنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة، و يعد الابتكار أحد الضروريات الأساسية في إدارة أعمال المنظمات، فلم يعد كافيا أو مرضيا إدارة الاعتمال بالطرق التقليدية الروتينية إذ أن الاستمرار دون ابتكار أو تطوير يؤدي إلى التراجع عن الركب السريع في المضي إلى الإمام و من ثمة التوقف و الخروج من المنافسة.

الشكل رقم (17): أبعاد الميزة التنافسية :



و لقد تغيرت طلبات العملاء اليوم في ظل البيئة المتقلبة و الكم الهائل من السلع الممرضة في السوق، فلم تعد الجودة و السعر المنخفض كافيات لكسب رضا الزبائن

وولائهم، و بالتالي أصبح من الضروري تحقيق المرونة اللازمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق المستهلكين، و الاهتمام أكثر بالابتكار و التجديد في تصميم المنتجات و عرضها بأشكال مختلفة بالإضافة إلى ضرورة تلبية حاجات الزبائن في الوقت المحدد مما يعزز ثقتهم بالمنظمة، و بالتالي فإن كل الأبعاد المذكورة سابقا أساسية و تساهم مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و صعبة التقليد من قبل المنافسين.

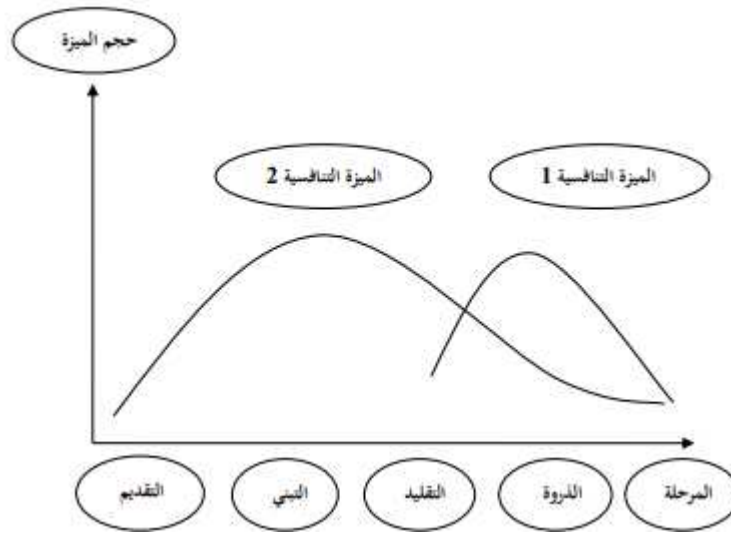
2.2.2 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة و نطاق التنافس.

- **حجم الميزة التنافسية:** إنّ الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، و من هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج¹، إذ تمر التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات:

¹ عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسويق ، جامعة المسيلة، 2017، ص146.

الشكل رقم (18): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2017، ص146.

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي¹.

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

¹ عبد الكريم هاجر مسعودة ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹.

• نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له².

كما يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي³:

- القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق؛

¹ المرجع نفسه، ص نفسها.

² باديس مجاني، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الجزائر، ألف للوثائق، 2017، ص102.

³ المرجع نفسه، ص 102-103.

- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانيتها الداخلية وتحليل المحيط .

3.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و أنواعها:

1.3.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث نقاط¹:

1) مصدر الميزة: يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى درجتين:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، و الموارد

الخام، مما يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المتنافسة.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: و تتمثل في التكنولوجيا العملية، التميز في تقديم

منتج أو خدمة ذات نوعية، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع

العملاء.

2) عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة

فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يجعلها أكثر تقليدا من طرف المنافسين.

3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد

أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما

يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر ألداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالإستناد

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص100.

على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفورات الإقتصادية.

2.3.2 أنواع الميزة التنافسية:

- أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة و التمايز ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.¹

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المشتركة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. و حتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة

¹ كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 6-9.

التكلفة الأقل تتمثل هذه العوامل في مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

أ- **مراقبة الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق وللوصول إلى الحجم الملائم، يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- **مراقبة التعلم :** التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة و المتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات و العمال على حد سواء و عليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريهيها و عمالها و هذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي والتكوين و ثقافة المنظمة الخ مما يؤدي إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ت- **مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:** بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

ث- **مراقبة العلاقات:** نقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة و منها إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

ج- **مراقبة الارتباطات الداخلية:** من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها ونقل و تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة مما يسمح استغلال باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

ح- **مراقبة التكامل:** بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

خ- **مراقبة الرزنامة:** في بعض القطاعات قد يكون التريث و الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و اكتشاف نقط القوة و الضعف لديها و بعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة و من جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال ، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها ، يمكنها الاستفادة من ذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل فيصنع تلك السلع.

د- مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث أن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابية في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف.

ذ- مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الأجور فعالية الإمداد و إمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام و عليه، يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

ثانيا: ميزة التميز:

يمكن أن تتميز المؤسسة من منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسون أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية والتصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

و حتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد على عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز² و المتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقع، الإلحاق، التعلم و آثار بثه، التكامل، الحجم.

أ- الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما كمستوى نفقات الإعلان.

¹ Porter ME , cooperative advantage –Creating and sustaining superior performance ,B New York ,,the free Press , 1985, p119.

² معموري منصورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 30.9 نوفمبر 8030 ،ص 1-7

- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع،
تواتر عمليات التفتيش.

هذه الإجراءات يمكن إن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

ب- **الروابط:** يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة من الأنشطة، أو

من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة وتشتت لتلبية احتياجات الزبائن تحقيق الرضا تنسيقا
جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين.

- الربط مع قنوات التوزيع.

ج- **الريانة:** قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على

منافسيها وخلافا لذلك في بعض الأحيان وفي بعض القطاعات يمكن أن تحقق

المؤسسة الريانة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال

تكنولوجيا أكثر حداثة.

ح- **التموقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت الموضع الملائم

لأنشطتها.

خ-الإلحاق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

د- التعلم و آثاره: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة مثال في العملية الإنتاجية، يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ذ- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما ينتج لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى يجعلها غير قابلة للتقليد.

ر-الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا و في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

4.2 مداخل الميزة التنافسية و عوامل نجاحها و استمرارها:

1.4.2 مداخل الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة و استقراء العديد من الكتابات و الدراسات حول الميزة التنافسية فانه يمكن الإشارة أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها مداخل تستند إليها الميزة التنافسية ألا وهي :

- **المدخل المستند إلى الموارد :** ويتجلى ذلك في موارد المنظمة التي تشير إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمعرفة، وتنقسم إلى موارد ملموسة وغير ملموسة وتتميز هذه الموارد بأن تكون ذات قيمة وان تتصف بالندرة ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين

- **مدخل سلسلة القيمة:** هو احد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية حسب نموذج porter التحليل العوامل الداخلية للمنظمة وتعرف بأنها إضافة الحبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة كما تشير إلى فكرة أن الشركة هي سلسلة من النشاطات التحويل المدخلات إلى مخرجات تصنع قيمة للزبون ، و عملية التحويل تتضمن النشاطات الأساسية والداعمة¹.

¹ علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية، عمان، الاردن، دار الحامدي، ط1، 2012.

- **التحليل الاستراتيجي** : هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديه الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث بيدهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديه أهدافها و مركزها الاستراتيجي، ويطلق مصطلح Swot على التحليل الاستراتيجي وهو اختصا لنتائج المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص و التهديدات، ويقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط القوة والقرص و تحليل اثر نقاط الضعف والتهديدات المحتملة .

- **مدخل هيكل الصناعة** : أو ما يصرف بتحليل مكيل الصناعة ، الذي يقوم على أساس إن الميزة التنافسية ماهية إلا دلالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي يعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية ، والهدف منها هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين وكذلك لفرض التعرف على عوامل التجار و يطلق McKiaram اسم مدخل التمركز و الذي تعد استراتيجيات قيادة الكلفة الشاملة، التميز، التركيز، وهناك خمس قوى لبورتر تحدد قواعد المنافسة و طبيعتها و العوامل المؤثرة وهي:

__ مدة المنافسة في الصناعة.

__ تهديد دخول منافسين جدد.

__ القوة التنافسية المجهزين.

__ القوى التفاوضية للمشتريين.

__ تهديد المنتجات البديلة¹.

__ مدخل النظرة المستندة إلى المعرفة : إن إدارة المعرفة تغني ابتكار الطرائق

والأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المنظمة وتحديدّها و اكتسابها وتوزيعها على الأفراد

و الباحثين عما تعرف بأنها عملية توليه وتجميع المعرفة بكفاءة والعمل على إدارة

قاعدة المعرفة وتسهيل استخدامها والمشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في

المنظمة².

كما تعرف أيضا بأنها عملية إدارة الخيرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها

والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتدقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى

كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار و الإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار الحامدي، ط1، 2012.

² المرجع نفسه،

2.4.2 عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

1) عوامل نجاح الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها كما يلي¹:

أ- العوامل الداخلية :

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

ب - العوامل الخارجية :

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

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 70.

للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدراتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ، ووجود نظام معلومات أصلا .

(2) استمرارية الميزة التنافسية:

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية على ثلاثة عوامل أساسية هي¹ :

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

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

- **تقليد الموارد:** هنالك جانبان إذ أن الموارد المادية المتميزة لدى المؤسسة يمكن تقليدها و اكتسابها من المنافسين بشكل أسهل مثل التجهيزات ، التكنولوجيا .. ، الخ

¹ صلحايو سمير، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 56-57.

غير أن الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة و الاسم التجاري ، و المهارات التقنية الخ.

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

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

(3) إسهامات بورتر في الميزة التنافسية:

1.3 القوى التنافسية الخمس لـ porter:

تمثل كتابات Porter "سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس" في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسه Harvard، يؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية تتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية البيئية، التكنولوجية...؛

- سلوك المؤسسة؛

- الموقع التنافس ي النسبي للمؤسسة في السوق.

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافس ي في القطاع فيظل تأثير عوامل المحيط التنافسي¹، في إطار دراسته البيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة، العامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني، فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها، ومن ثم فإن قدره المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافس ي الذي تنشط المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العالقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في :

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

- تهديد المنافسين المحتملين.

- القوة التفاوضية للموردين.

- القوة التفاوضية للعملاء.

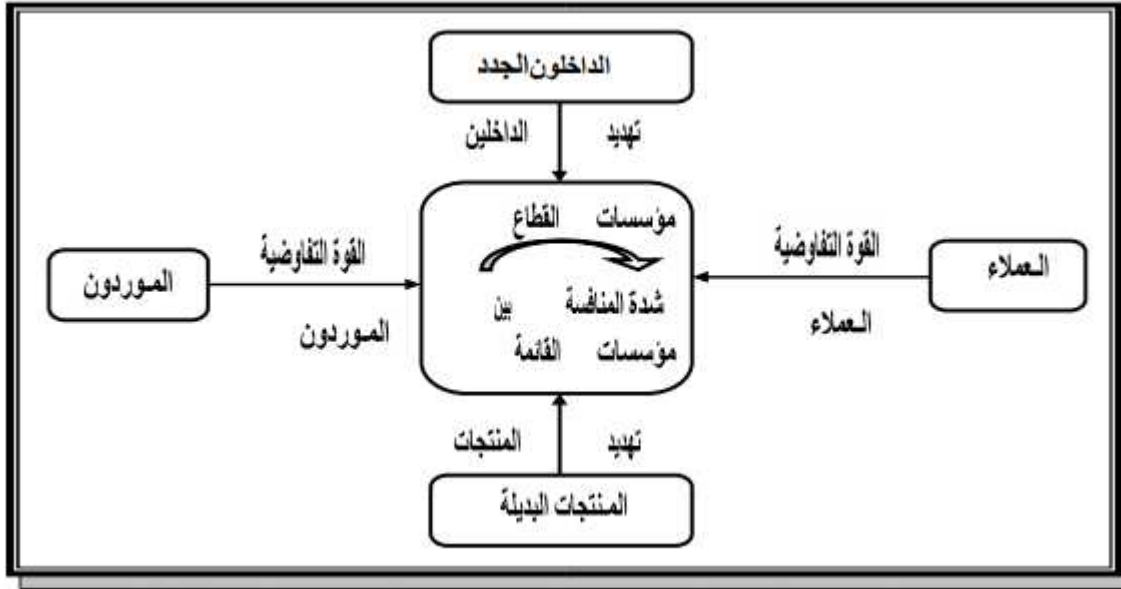
- تهديد المنتجات البديلة (سلع/ خدمات).

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل الآتي، يسمح للمؤسسة بتحديد القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات وحسب رأيه، فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن

¹ Porter ME, competitive advantage-creating and sustaining superior performance, op cit, P.01

اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر¹.

الشكل رقم (19): نموذج القوى الخمس التنافسية:



Source: Porter ME, Competitive Advantage The Free Press, New York, 1985– Creating and Sustaining Superior Performance, P.05.

إن القوة التي تتحكم في المنافسة التي قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

1.1.3 شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع

^{1 1} Porter ME, competitive advantage-creating and sustaining superior performance, op cit, P.05

باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة السعر التصميم، خدمات ما بعد البيع.... و أن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، على اعتبار أنها تتطلب التخفيضات في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية¹.

إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هبل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج².

أ. **ظروف الطلب:** إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة التي بين المؤسسات القائمة، كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب. **الهيكل التنافسي:** ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعية التي عليها عدد صغير من المؤسسة كبيرة الحجم.

¹ روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية : بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الكريم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 156.

² شارل هيل، باريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة، محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 115-125.

وحسب هيل وجون فإن هيكل الصناعة المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصة، حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخل؛ حيث أنه من الصعب تميز المنتجات في المنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعّة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج. عوائد الخروج: قد تكون عوائد اقتصاديه، عاطفيه، استراتيجيه... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائد الخروج عالية جداً في صناعة تتسم بتدهور الطلب، عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار وتتضمن عوائد الخروج الأكثر شيوعاً:

- أن بعض الأصول متخصصة جداً وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛

- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل؛

- الارتباط العاطفي بصناعه معينه، بحيث لا يرغب مالك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفيه أو بسبب الكبرياء.

2.1.3 تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، لكنها لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديد لربحية المؤسسات الحالية

على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية من رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول وتتمثل هذه الأخيرة في¹:

أ- **الولاء للماركة:** ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، و يمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعالمية من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة.

إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية.

ب- **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثالث مصادر أساسية:

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...) ؛
- إمكانية توفير مواد أرخص؛

¹ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 108-113.

إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ت- اقتصاديات الحجم: يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

_ انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية؛

_ الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء مكونات كبيره الحجم.

ث- تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكلفة عندما يقضي المستهلك وقتاً وبيدلاً جهداً ويتكلف مالا لأجل التحول للمنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة، وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحمل المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

ج- اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة و العكس.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين، كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، و بذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

3.1.3 القوة التفاوضية للموردين والعملاء:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات أو الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات والمبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع¹.

ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:

- _ إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج؛
- _ إذا كانت منتجات الموردين منفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- _ إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

¹ Porter M. E, "how competitive forces shape strategy" Harvard business review, March-April 1979, P.140.

_ إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام

مداخلتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات

الحالية في الصناعة؛

_ لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين، بمعنى

أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة

لمجموعة من الخصائص مثل:

_ وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات

القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية¹:

_ في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق

الحقيقية، تكاليف الموردين؛

_ عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر؛

_ إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء

أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين؛

_ إذا كانت أرباح العملاء قليلة؛

_ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛

¹ Ibid, P.140-141.

_ إذا كان العملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول صناعة عملائهم وتصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.

_ يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة و بذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم بنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال و لا يعتمدون عليها في ذلك و العكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

4.1.3 تهديد المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعة أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا، يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها.

حسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:¹

_ المنتجات التي يتجه فيها السعر الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛
_ منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة و أن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

¹ Porter ME, How competitive forces shape strategy, op cit, P.142

2.2 الإستراتيجية التنافسية لبورتر:

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

1.2.3 إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف :

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،..... إلخ، فحسب "بورتر" المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر هذه الإستراتيجية تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال¹ :

ـ الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة ؛

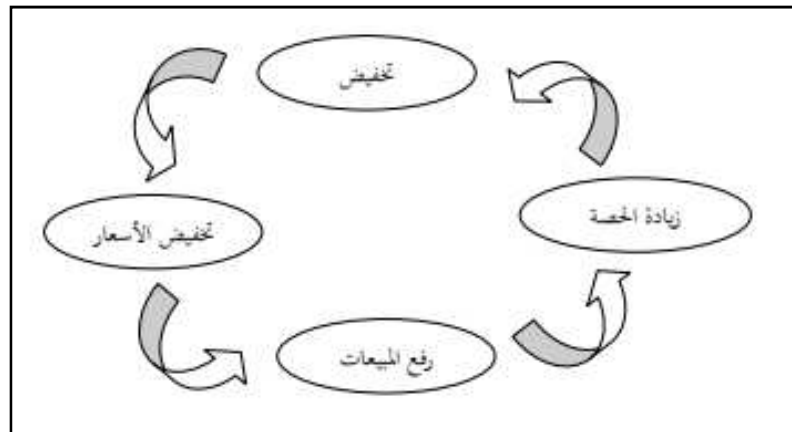
ـ اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية ؛

¹ داودي الطيب، رجال سولافو آخرون، البقطة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص18.

- _ التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة ؛
- _ استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة ؛
- _ استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة .

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

الشكل رقم (20): منطق استراتيجية السيطرة على التكاليف:



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص231.

2.2.3 إستراتيجية التميز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي¹:

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

3.2.3 استراتيجية التركيز:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو

¹ داودي الطيب، رجال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص19.

كلاهما ، وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هذه هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال¹:

_ البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة أتركيز الجهود؛

_ تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف في مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

الشكل (21): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

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

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 231.

¹ داودي الطيب، رجال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص19

خلاصة:

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري للميزة التنافسية من خلال مفهومها، تطورها، أبعادها، مؤشراتها، مصادرها،...، و تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق و تحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

فالميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و ذلك من خلال نوعي الميزة التنافسية و هي ميزة التكلفة الأقل و التي تعني قدرة المنافسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، أما النوع الثاني هو ميزة التميز، و هو يكون قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.

و نظرا للأهمية المتزايدة للميزة التنافسية باعتبارها سلاحا لمواجهة تحديات السوق، و هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات، عملت المؤسسات جاهدة على البحث عن كل المصادر المختلفة التي تحقق لها ميزة تنافسية، و التي هي في الحقيقة متنوعة و متعددة و من بينها انخفاض التكاليف، التكنولوجيا، خبرة المؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالوكالة امينائية بسكية

تمهيد:

بعد ما تم التعرض إليه في الفصلين السابقين في الإطار النظري لموضوع إدارة اللوجستيك و الميزة التنافسية، سنحاول ممن خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة على أرض الواقع، و ذلك عبر الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة.

حيث سنقوم بدراسة مدى مساهمة إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، قسمنا هذا الفصل إلى جزئين كما يلي:

1. تقديم عام للمؤسسة محل دراسة.
 - 1.1 نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية.
 - 1.2 التعريف بالمؤسسة المينائية.
 - 1.3 شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. تفريغ البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج.

1. تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة:

1.1 نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية :

التأسيس:

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 82/2840 الصادر بتاريخ 4 أوت 1982م في إطار البرنامج الخاص بإعداد الهيكل للمؤسسات، حيث أسندت لهذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة، و التي عن طريق إعادة هيكلتها.

أنشأت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة هذه الوحدات هي:

_ الديوان الوطني للموانئ (ONP)

_ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)

_ الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)

فتحولت إلى شركة مساهمة برأس مال يقدر ب 138,000,00 دج، والذي أصبح يقدر

ب : 800.000.00 دج موزعة على صناديق المساهمة كما يلي :

_ الخدمات 40%.

_ صناعات مختلفة 30%.

_ الإعلام و المواصلات 30 %¹

ودخلت الاستقلالية بتاريخ 21 مارس 1989 وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة منظمة تتكون من مديرية عامة تتفرغ منها عدة مديريات تشغل ما يقارب 1800 عامل يساهمون في زيادة رقم أعمالها الذي يقدر ب : 3.000.000.00 دج أين جعلتها تحتل المكانة الأولى على المستوى الوطني و الإفريقي.

2.1 التعريف بالمؤسسة المينائية E.P.S:

تأسست المؤسسة المينائية سكيدة : بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982، أي في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة و هذه الوحدات هي:

_ الديوان الوطني للموانئ LONP

_ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA

_ الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN

و بعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة برأسمال قدره 100.000.000

دج، بتاريخ 1989/03/21 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية

¹ . www.skikda-port.com

اقتصادية حسب القانون رقم 01/98 المؤرخ في 12/01/1998 ، و لقد تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 135.000.000 دج.

تحتوي المؤسسة على موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم، و من أهم هذه الموانئ ما يلي : ميناء القل و المرسى و سطورة والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.

ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

ميناء الهيدرو كاربون وهو من أحدث الموانئ¹.

• أهداف المؤسسة:

- _ حسين صورتها لدى الزبائن.
- _ تقديم الخدمات للعملاء في أحد الظروف وبأقل تكلفة ومدة زمنية ممكنة من اجل اكتساب وتلبية متطلبات اكبر عدد ممكن من المتعاملين.
- _ العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الاقتصادي.
- _ تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير².
- _ العمل على تحديث الإمكانيات وتصوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها .

¹ www.skikda-port.com.

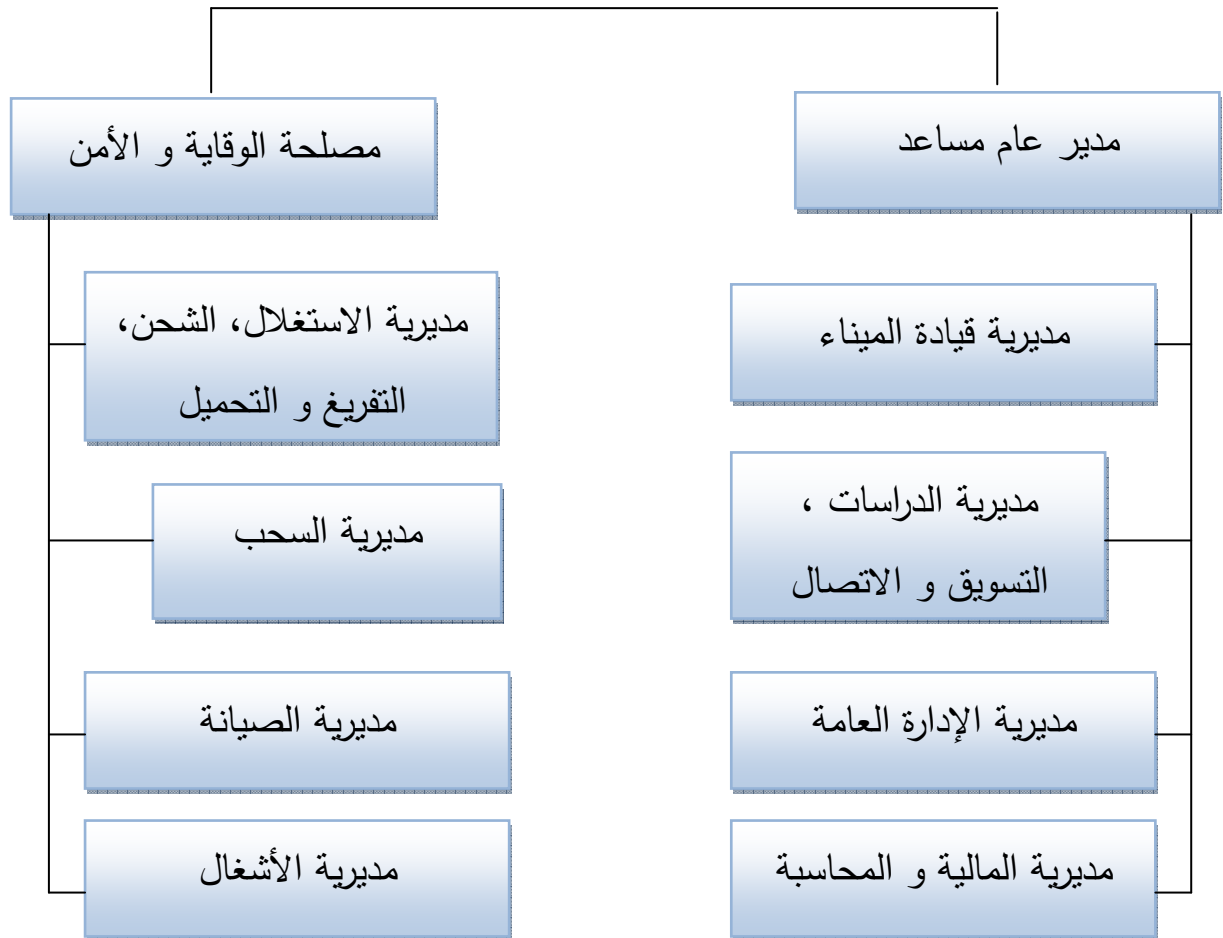
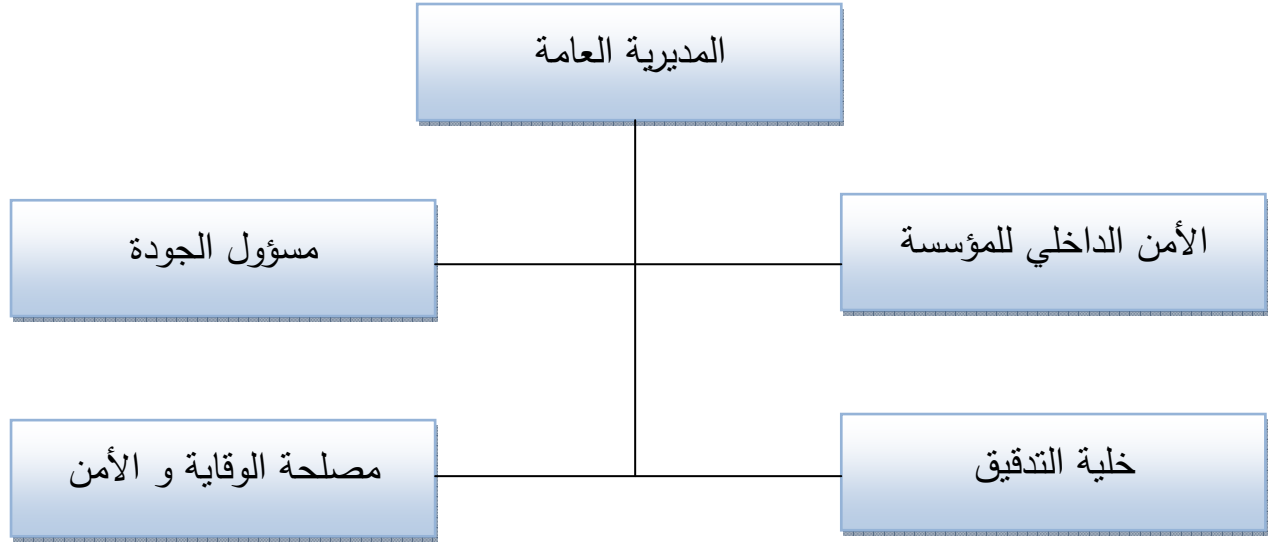
² المرجع نفسه.

- _ تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمات وإقامة علاقات شراكة مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.
- _ تنويع الخدمات وتحسين النوعية .
- _ المساهمة في الاستثمارات الوطنية بما تحتاجه.
- _ تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف .
- _ مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- مكانة المؤسسة المينائية:

تعتبر المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة الركيزة الأمتل و الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد، و ذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد القطاع بما يحتاج و تصديرها ما ينتج، فهي تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع و المرتبة الثالثة في تصدير المحروقات مما يؤهلها لامتلاك مكانة جيدة في الحياة الاقتصادية¹.

¹ المرجع السابق.

3.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة:



- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة:

تسير المؤسسة المينائية لسكيكدة من طرف الرئيس المدير العام يساعده في أداء مهامه مجموعة من المدراء، وهيئة إدارية مساعدة، فالمؤسسة المينائية منظمة و مهيكلة في إدارة عامة وثمانى مديريات مركزية وهي:

- مديرية القيادة المينائية
- مديرية الاستغلال، والشحن والتفريغ.
- مديرية السحب.
- مديرية الأشغال.
- مديرية الصيانة
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الإدارة العامة
- مديرية الدراسات التسويق والاتصال.

1. المديرية العامة :

تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه ، تنسيق ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لسكيكدة من خلال المديريات التي تسيروها في إطار السياسة الموضوعة من طرف الرئيس المدير العام، ومعرفة الأهداف العامة وتحديد الوضع العام الأعمال المؤسسة وتتكون هذه المديرية من :

أ. الرئيس المدير العام.

ب. مدير عام مساعد: مكلف بالتنسيق والإشراف ومراقبة نشاطات القيادة المينائية،

الإدارة العامة ، المالية والمحاسبية والدراسات والتشويق والاتصال.

ت. مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق: والإشراف ومراقبة نشاطات الاستغلال، الشحن

والتفريغ، الصيانة، الأشغال والسحب¹.

ث. مسؤول الجودة: مرتبط بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية التأكد من الحفاظ

والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة.

ج. نائب المدير العام: و ينوب عن المدير العام وحالة غيابه و له صلاحيات الرئيس

المدير العام إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.

ح. الأمانة العامة ومكتب التنظيم: وهي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر و تقوم

بتنظيم المواعيد.

خ. الأمن الداخلي المؤسسة : المسؤولون عن الأمن الداخلي للمؤسسة يسهرون على

توفير الأمن داخل مصالح الخدمات المينائية، والعمل على توفير الأمن داخل ميدان

العمل .

د. هذه التدقيق الداخلي: وتسهر هذه الهيئة على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة

الجودة.

¹ المرجع السابق.

ذ. خلية النظافة والأمن: وتهتم بالنظافة والأمن داخل المؤسسة إذ تسهر على أمن العمال والعملاء ونظافة ميدان العمل.

2. مديرية القيادة المينائية:

تقوم هذه المديرية بمهام على مستوى الأملاك العمومية المينائية البرية والبحرية، حيث تعمل على توفير الشرطة والأمن في المسطحات المائية والمساحات الأرضية والتجهيزات من أجل ضمان المحافظة الدائمة على سير العمل و سلامة الأشخاص والبضائع جانب ذلك فهي مسؤولة عن الأعمال المتعلقة بالملاحة، القيادة ، الإرشاد، وتموضع السفن¹.

تتكون مديرية القيادة المينائية من دائرة الشرطة والأمن على مستوى الميناء القديم ودائرة الشرطة و الأمن على مستوى الميناء الجديد وكذلك دائرة تقديم المساعدة للسفن.

3. مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:

و يقصد بها الاستغلال الأمثل لمعدات المؤسسة للقيام بعملية الشحن و التفريغ، ونقل البضائع وتتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- _ القيام بالعمليات الشحن والتفريغ والنقل.
- _ تقديم المعدات و الآلات للعملاء
- _ التسيير التجاري للأملاك العمومية والتجهيزات المتخصصة.

¹ مرجع سابق.

ـ متابعة حركة البضائع ، جمع المعلومات الإحصائية وفاترة الخدمات المقدمة.

وتتكون مديرية الاستغلال و الشحن والتفريغ من :

• مديرية الاستغلال و الشحن والتفريغ والتي تنقسم إلى:

ـ مصلحة الإحصائيات

ـ مصلحة الأملاك

ـ مصلحة توزيع الوسائل البشرية والمادية

• دائرة الاستغلال تتكون من:

ـ مصلحة العمليات الخاصة بالسفن

ـ مصلحة الفوترة.

• دائرة الحاويات وتتكون من:

ـ مصلحة الفوترة.

ـ مصلحة تسير الحاويات.

• دائرة المداد وتتكون من:

ـ مصلحة خدمات الشحن و التفريغ.

ـ مصلحة الحضور ، متابعة الوسائل ، البرمجة المراقبة¹.

ـ

¹ مرجع سابق.

4. مديرية الصيانة:

هذه المديرية مكلفة بالصيانة والحفاظ على التجهيزات المسيرة من طرف المؤسسة المينائية لسكيكدة، معدات متحركة ، الرافعات (أو كذلك تقدير و تسيير المخزون) ، قطع الغيار، الزيوت،...

و تتكون مديرية الصيانة من ست مصالح هي:

- مصلحة التنظيم والدفع.
- مصلحة صيانة السواحل البحرية.
- مصلحة صيانة الرافعات .
- مصلحة الشراء الخارجي.
- مصلحة الشراء المحلي.
- مصلحة تسيير المخزون .

5. مديرية الأشغال:

مديرية الأشغال مكلفة بالمحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الاشتغال الخاصة بالبنية

التحتية والفوقية المينائية وتحتوي على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.
- مصلحة الاشتغال الجديدة .

- مصلحة البنية التحتية البحرية.

6. مديرية الإدارة العامة :

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، القضايا القانونية والمنازعات والقضايا العامة للمؤسسة ، إلى جانب تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة و تدريبهم وتحتوي، هذه المديرية على أربع دوائر هي :

* دائرة الموارد البشرية وتتكون من:

_ مصلحة تسيير الموارد البشرية.

_ مصلحة الرواتب والعلاقات مع الصندوق.

* دائرة القضايا العامة وتتكون من:

_ مصلحة النشاطات اجتماعية.

_ مصلحة الوسائل العامة

_ مصلحة العلاقات الخارجية

* دائرة التكوين:

* دائرة القضايا القانونية وتتكون من:

_ مصلحة المنازعات.

_ مصلحة التأمينات.

_ مصلحة الأسواق .

7. مديرية المالية والمحاسبة :

تهتم هذه المديرية بضمان تسيير العمليات المالية ، ومسك حسابات المؤسسة، وتتكون

هذه المديرية من دائرتين هما :

* دائرة المالية وتحتوي على :

_ مصلحة العمليات المالية.

_ مصلحة ميزانية الاستثمار.

* دائرة المحاسبة وتحتوي على :

_ مصلحة المحاسبة العامة.

_ مصلحة التحصيل.

8. مديرية الدراسات، التسويق والاتصال:

وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات، التسويق، الاتصال و مراقبة التسيير

والإعلام الآلي¹.

¹ المرجع السابق.

شكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق و الإتصال.



المصدر: مديرية الدراسات ، التسويق و الإتصال.

2- تفرغ بيانات المقابلة و تحليلها و استخلاص النتائج:

النظام المعلوماتي في المؤسسة المينائية و مدى ملاءمته لمتطلبات العملاء الاقتصاديين: .

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة و حسب المقابلات التي أجريناها مع الفاعلين في المؤسسة والذين يشرفون عليها.

قد أصبح العالم الحالي يعرف بعصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، عصر مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجا بفصل الانترنت وشبكات الاتصالات، والمنظومات الشبكية للكمبيوتر إلى غير ذلك من التحولات الجوهرية التي جعلت العالم في تطور و من خلال هذه التحولات والتطورات الحاصلة في العالم، أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة الى التكنولوجيا و النظام المعلوماتي، ومواكبة التطور الذي يساعدها على النجاح و الاستمرار و المنافسة، فهي أداة لا غنى عنها لامتلاك أو تحقيق الميزة التنافسية ، تطوير وتنمية المؤسسة ، تحسين النوعية والجودة المستمرة، إدارة العمليات بكفاءة وفعالية، فالنظام المعلوماتي هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تهدف إلى جمع وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار، التنسيق و السيطرة، فإنها تساعد الإدارة العليا على تحليل المشاكل والموضوعات بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للمساعدة في أي مجال.

حيث أن المؤسسات تستخدم النظام المعلوماتي لأهميته في توفير الوقت والجهد وزيادة المنافسة الشديدة بين المؤسسات والنظام المعلوماتي، هو عبارة عن جهاز أو مصلحة . تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية للمعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية معنوية ، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية، وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار و الإدارة حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء عملهم بالشكل الملائم.¹

ولقد أصبحت المؤسسة المينائية سكيكدة تمتلك نظام معلوماتي يتلاءم مع متطلبات العملاء الاقتصاديين، بحيث انه يتضمن عادة أجهزة الحاسوب والبرمجيات والشبكات ، وقواعد البيانات أو الإجراءات الخاصة بإدارة المعلومات، ويهدف إلى دعم الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المؤسسات وتحسين كفاءتها التنافسية لها، فالمؤسسة المينائية عادة ما تمتلك نظام معلوماتي متخصص لإدارة جميع العمليات والأنشطة التي تتم داخل الميناء . يشمل ذلك نظام لإدارة حركة السفن والحاويات ،نظام تتبّع البضائع والشحنات ، نظام لإدارة المخزون ، ونظام لإدارة الموارد البشرية، نظام التواصل مع العملاء و الشركات البحرية الأخرى، بالإضافة إلى العديد من الأنظمة الأخرى التي يحتاجون إليها لإدارة العمليات بشكل كفء وفعال، وهذا النظام يتلاءم مع متطلبات العملاء الاقتصاديين من أجل متابعة

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 135.

تحركات السلع و الفواتير¹، قد أصبحت المؤسسة تعتمد على نظام متطور يتلاءم مع حركية التجارة وتكون دائما في تحديث وتجديد يتماشى مع الوقت والتطورات التي تجري في العالم حتى تمكنها من المنافسة والتميز في السوق الاقتصادية .

وهناك العديد من التقنيات المستخدمة في نظام المعلومات في المؤسسة المينائية كنظام إدارة الحركة البحرية والذي يستخدم لرصد وتتبع حركة السفن في الميناء و ضمان سلامتها ، نظام الدارة سلاسل التوريد ويستخدم لتتبع البضائع والشحنات وإدارة سلاسل التوريد بشكل فعال، نظام إدارة المخزون ويستخدم لتتبع و إدارة المخزون الموجود في الميناء من حاويات و بضائع ، و أيضا نظام إدارة الموارد البشرية والذي يستخدم لإدارة بيانات الموظفين، الجدول الزمني والرواتب ويعرف على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال كل من التوظيف، المكافآت، الأجور ، التدريب، والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني، كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات²، وكذلك نظام إدارة العلاقات مع العملاء ويستخدم للتواصل مع العملاء وتقديم خدمة عملاء ممتازة .

¹ مقابلة مع السيد شيخ باسة كريم، رئيس مصلحة العتاد بالرفع بالنيابة للمؤسسة المينائية بسكيكدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 14:30.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

وقد أصبح النظام المعلوماتي يلبي ويعمل على تحقيق اهتمامات العملاء بشكل كامل و هذا بدليل استخدامهم وسعيهم لكسب الوقت والسرعة في تقديم المعلومة والمساعدة¹، ويلبي اهتماماتهم من خلال منحه الفرصة في عملية تحويل و مراقبة وتتبع حركة السفن حتى يكون لديهم اطلاع عام عن المؤسسة².

وأیضا من خلال توفير المعلومات والتي تكون دقيقة و مفيدة لهم بشكل سريع وسهل بحيث أن من خصائص المعلومات خلال تقديمها أن تكون دقيقة وشاملة، و ملائمة للطلاب وإمكانية التعبير الكمي عنها بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر.³

ويمكن للنظام توفير معلومات حول المنتجات والخدمات المقدمة، سياسة الشركة، وسائل الاتصال بالشركة، و الاستفسارات الشائعة و الأسئلة الشائعة التي قد يكون لديهم فضول اتجاهها ، بالإضافة التي ذلك يمكن لنظام المعلومات تتبع و معالجة طلبات العملاء وحل المشكلات التي قد تواجههم بسرعة و كفاءة، مما يعزز رضا العملاء و ثقتهم بالشركة.

والنظام المعلوماتي في المؤسسة المينائية بسكيدة يعتبر حماية بيانات العملاء من أهم مزاياه، فهو يوفر آليات متقدمة لحماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة للعملاء

¹ مقابلة مع السيد دديش كريم، مكلف بالسمعي البصري في خلية الاتصال، المؤسسة المينائية سكيدة، بتاريخ 7 ماي 2024، على الساعة : 11:00.

² مقابلة مع السيد : حميتشة عبد المالك، رئيس قسم الاتصال و التسويق بالمؤسسة المينائية بسكيدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 11:00.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2009، ص 45.

ويتم تشفير البيانات وتأمينها بوسائل تقنية حديثة لضمان سرية وسلامة هذه البيانات ومنع وصول الأفراد غير المخولين إليها ، كما يتم فتح الوصول إلى البيانات الحساسة فقط للأشخاص المخولين لذلك ، مما يعزز مستوى الأمان و السرية في التعامل مع بيانات العملاء وقد وفرت المؤسسة نظام يحمي من الاختراقات بدليل ذلك تعين منصب للمسؤول عن حماية المعلومة¹.

و لكن لا يزال نظام الحماية غير كافي نوعا ما نظرا لشكاوي بعض العملاء من خلال اختراق بعض حساباته، و لكن تسعى المؤسسة دائما لتوفير الحماية وسرية بيانات العملاء بشكل عالي .

و من خلال توفير المؤسسة المينائية لتقنيات وبرامج جديدة يجب تدريب الموظفين على مهارات و معارف جديدة من خلال دورات تدريبية متخصصة في مجالات مختلفة ، كما توفر أيضا تدريب عملي لتطوير مهارات العمل العملية و تحسين أداء الموظفين في مكان العمل، وتهدف هذه البرامج التدريبية إلى تعزيز القدرات وتعزيز الاحترافية لدى الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية².

¹ مقابلة مع السيدة فوزية بوتلجة، رئيسة قسم التدريب بالمؤسسة المينائية سكيكدة، بتاريخ 6 ماي 2024، على الساعة 14:00.

² مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

و يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات تتضمنها قاعدة البيانات كعدد المشاركين في التدريب، محتوى البرامج التدريبية ، إعداد ميزانية العملية التدريبية... الخ¹.

و دائما تعمل المؤسسة المينائية على تقديم المعلومات و المساعدات في وقتها للعملاء الاقتصاديين ، حيث وفرت صفحة رسمية تقوم من خلالها على تقديم المعلومة للعملاء في وقتها أو عن طريق البريد الالكتروني، حيث أنها تقوم بتقديم المعلومة و تجديدها بشكل يومي من خلال النشرات اليومية في الصفحات الرسمية² ، و كذا مختلف وسائل الاتصال من خلال توفير المعلومة و الاستجابة لجميع تساؤلات العملاء من خلال الوسائط المتاحة³، و تقوم بتوفير جميع المعلومات اللازمة للعملاء و الشركاء بسرعة و فعالية، كما تسعى المؤسسة المينائية إلى زيادة الكفاءة من خلال تحليل البيانات و تطبيق أحدث التقنيات و تهدف إلى تقديم خدمات عالية الجودة و ضمان رضا العملاء و الشركاء.

و يمكن للمؤسسة المينائية تقديم مجموعة واسعة من المعلومات المتعلقة بأنشطتها و خدماتها، و من بين هذه المعلومات:

__ خدمات التشغيل و الصيانة المتوفرة في الميناء.

¹ مرجع نفسه

² مقابلة مع السيد حميتشة عبد الملك، مرجع سبق ذكره.

³ مقابلة مع السيدة : بوثلجة فوزية، مرجع سبق ذكره.

- _ السفن التي تزور الميناء و الجدول الزمني لوصولها و مغادرتها.
 - _ الحاويات و البضائع التي تم عبورها الميناء.
 - _ القوانين و اللوائح المتعلقة بالنقل البحري و الميناء.
 - _ التسهيلات و البنى التحتية المتوفرة في الميناء.
 - _ إحصائيات حركة السفن و البضائع في الميناء.
 - _ مشروعات التطوير و التحسين المستقبلية للميناء.
 - _ أي معلومات أخرى متعلقة بالميناء و أنشطته.
- و بذلك يمكن أن تلعب المؤسسة المينائية، دورا هاما في توفير المعلومات الضرورية للعملاء والشركاء وذلك لضمان سلامة و فعالية عمليات النقل البحري والتجارية التي تتم في الميناء.

ويجب أن تكون المعلومات المقدمة ذات جودة، حيث أنها تدفع المؤسسات إلى القدرة على المنافسة¹ حيث أن جودة المعلومة هي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى الذين يستخدمونها و إلى المؤسسة بشكل عام ، ولكي تكون المعلومات ذات صورة يجب أن تكون ذات علاقة، باتخاذ القرار من قبل المستفيدين من هذه المعلومات²، ولأن المؤسسة المينائية

¹ مقابلة مع السيد الشيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

² سارة مدفوني، أثر استخدام نظام المعلومات المحاسبي على جودة القوائم المالية، جامعة العربي بن مهيدي " أم البواقي"، ص 14.

سكيدة تقدم معلومات دقيقة تساهم في كسب رضا الزبائن، ودائما كان اهتمام المؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية و التميز في السوق الاقتصادية من خلال البحث عن مختلف التطبيقات المتاحة و تطويرها و تجديد المعلومات المتاحة لتصبح ذات جودة، وجودة المعلومة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على القدرة على المنافسة لأي مؤسسة و عندما تمتلك المعلومات الصحيحة والموثوقة، يمكن للمؤسسة تحليل السوق و تفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل ، وبالتالي تطوير منتجات و خدمات أفضل تلبي هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى ذلك تمكن البيانات الدقيقة والموثوقة الشركات من اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذ خطط ناجحة لتحقيق تتفوق تنافسي على المنافسين¹.

لذلك يجب على الأفراد والمؤسسات تطوير مهاراتهم و تعزيز قدراتهم الخاصة لتمكينهم من المنافسة بنجاح في سوق العمل المتنافس، و بهذه الطريقة يمكن للأفراد والمؤسسات تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل اليومية.

و اعتمدت المؤسسة المينائية على نظام التحديث في السجلات لتوفير المعلومات للعملاء، حيث أنها تقوم بتحديث المعلومات و البيانات بشكل دوري لضمان دقتها و اكتمالها، و يتم ذلك من خلال استخدام أحدث التقنيات و الأساليب في إدارة المعلومات كما تتبع المؤسسة إجراءات صارمة لحماية البيانات و ضمان سرية المعلومات الحساسة²، تهدف

¹ مقابلة مع السيد بوتلجة فوزية، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

إلى تحسين كفاءة الأداء و تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل، و تحديث المعلومات في المؤسسة المينائية هو عملية مهمة لضمان دقة و إكتمال البيانات التي يتم التعامل بها، و تشمل عملية تحديث المعلومات الشخصية للموظفين و العملاء، تحديث بيانات العملاء و الموردين و تحديث المعلومات المالية و الإحصائية و أي بيانات أخرى ذات صلة¹.

و تحديث المعلومات يتطلب الاطلاع على المستندات و السجلات الموجودة و التحقق من صحتها و تحديثها بما هو آخر و أكثر دقة، و ذلك يتطلب تنسيقا جيدا بين الأقسام المختلفة و استخدام أنظمة إدارة المعلومات الحديثة.

و إن إجراء عملية تحديث المعلومات بانتظام يساعد على تحسين كفاءة العمل و اتخاذ القرارات الصحيحة بناءا على بيانات دقيقة و محدثة، كما انه يساهم في تقرير الامان و السرية للبيانات و المعلومات التي تمتلكها المؤسسة.

و التحديث لا يكون في السجلات فقط، و حتى في التكنولوجيا، فتكنولوجيا المعلومات تلعب دورا حيويا في عمليات التوظيف و إدارة الموارد البشرية بحيث أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات و معالجتها و

¹ مقابلة مع السيد: حميتشة عبد المالك ، مرجع سبق ذكره.

استرجاعها و طباعتها و نقلها بشكل الكتروني سواء أكانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو ، و ذلك باستخدام الحاسوب¹.

وتكنولوجيا المعلومات تختلف عن نظم المعلومات، فهذه الأخيرة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملياتها و نشاطاتها لتلبية احتياجاتها من المعلومات الضرورية وانجاز المهام الإدارية والفنية الأخرى، ومن خلال نظم المعلومات يتحقق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والنشاطات الإدارية - فإن تكنولوجيا المعلومات توفر العديد من الأدوات و البرامج التي تسهل عمليات البحث عن المترشحين المناسبين للوظائف المتاحة، و تسهل عمليات تقديم الطلبات و إجراء المقابلات عن بعد بالإضافة إلى ذلك تكنولوجيا المعلومات تساعد في إدارة قواعد البيانات للموظفين² تتيح الشركات إدارة أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم ، كما تدعم عمليات التدريب وتبسيط العمليات الإدارية في مجال الموارد البشرية.

و تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية بسكيكدة مجموعة من برامج التشغيل و

هي³:

— DQSI : وهو نظام الجودة ونظام المعلوماتية.

¹ مقابلة مع السيد شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيدة بوتلجة فوزية، مرجع سبق ذكره.

³ مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 04، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 127-144.

— BIG Finance : هو برنامج تشغيلي تستخدمه المديرية المالية للقيام بالعمليات

المحاسبية في جدول حسابات النتائج : الميزانية ، دفتر الأستاذ اليومية.

— نظام: GRH وهو اختصار لنظام الموارد البشرية، تستعمل مديرية الموارد البشرية يتم

فيه جمع كافة المعلومات الخاصة بالموارد البشري (عمال المؤسسة) ، يساهم في

تحديد الأجر الخاص بكل عامل من عمال المؤسسة.

— نظام: SEDOM DEP SIBNS للقيام بتسجيل الفواتير و العمليات التجارية الأخرى.

و تكنولوجيا المعلومات تأتي بالعديد من الفوائد عند استخدامها في عمليات التوظيف في

المؤسسة، و تشمل هذه الفوائد¹:

1. مسيرة في عملية التوظيف، تكنولوجيا المعلومات توفر أدوات تسهل و تسرع عملية

نشر الوظائف و جذب الأفراد الموهوبين للتقدم لهذه الوظائف.

2. البحث و التنقيب: بفضل البرامج المخصصة يمكن للمؤسسة البحث و التنقيب عن

المرشحين المناسبين بشكل أسرع و أكثر فعالية.

3. تحليل البيانات: تساعد تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحليل السير

الذاتية وتحديد النقاط القوية والضعف لكل مترشح.

4. المقابلات عن بعد : تمكن التكنولوجيا من إجراء مقابلات العمل عن بعد مما يوفر

الوقت و التكاليف للمؤسسة و المترشحين.

¹ مقابلة مع السيد: حميتشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

5. إدارة الموارد البشرية : تكنولوجيا المعلومات تتيح للمؤسسة إدارة بيانات الموظفين

بشكل فعال، وتقديم التدريب و التطوير بناء على احتياجات الفريق.

بشكل عام تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وإدارة الموارد

البشرية في المؤسسة وتعزيز تحقيق أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية و الكفاءة العامة.

و من خلال هذه التكنولوجيات والانترنت التي سهلت الاتصالات بين العالم و الشركات

و الأفراد، فإن الانترنت سهلت تقديم الخدمات في المؤسسات بصفة عامة حيث أصبحت

المؤسسة المينائية تعتمد على الانترنت لتبادل المعلومات والبيانات بين العديد من الجهات

المختلفة مثل شركات الشحن والوكلاء و الجهات الحكومية¹ ، حيث تتيح الانترنت للمؤسسة

الجنائية إدارة عملياتها بشكل أكثر فاعلية وسلامة، و يساعدها في تحسين خدماتها و

تقديمها بشكل افضل لعملائها، وبفضل الانترنت يمكن تتبع الشحنات ومعالجة الوثائق

بسرعة ودقة ، مما يساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها في تقديم الخدمات اللوجستية.

وأصبحت المؤسسة المينائية تستخدم نظام تبادل البيانات الكترونيا (EDI) لتبادل

المعلومات بين الشركات والجهات المعنية بسلاسة ودقة ، يعتمد النظام على استخدام

الحوسبة السحابية والاتصالات اللاسلكية لضمان سرعة وأمان عمليات تبادل البيانات بين

المؤسسات والجهات الأخرى المعنية، وتساهم هذه التقنية في تحسين كفاءة و دقة العمليات

¹ مقابلة مع السيد دديش كريم ، مرجع سبق ذكره .

وتقليل الأخطاء الناتجة عن التبادل اليدوي للمعلومات¹ ، وتبادل البيانات الكترونيا في المؤسسة المينائية يعتبر أمرا حيويا لتحسين كفاءة العمل وتسهيل العمليات ومن الاستخدامات الشائعة لنظام تبادل البيانات الالكتروني في المؤسسة المينائية²:

1. تبادل معلومات الشحن : يمكن للمؤسسة المينائية استخدام نظام تبادل البيانات

لمشاركة معلومات عن الشحنات المستقبلية والصادرة مع شركاء النقل و الشحن.

2. تحسين عملية الإدارة اللوجستية: يمكن استخدام نظام تبادل البيانات لتتبع حركة

البضائع والسفن و تحديد مواقعها بدقة مما يساعد في تحسين التخطيط اللوجستي.

3. إدارة المستودعات: يمكن استخدام نظام تبادل البيانات لتتبع المخزون في

المستودعات ومشاركة معلومات حول البضائع المستلمة والمرسلة

4. معالجة الأمور الجمركية : يسهل نظام تبادل البيانات الكترونيا التواصل مع الجهات

الحكومية المعنية بمعاملات الجمارك وتبادل الوثائق والمعلومات بطريقة آمنة وفعالة.

5. تحسين خدمات العملاء: من خلال تبادل البيانات السلس و المستمر، يمكن للميناء

أن يساعد في تحسين خدماته للزبائن وزيادة رضاهم عن جودة الخدمة.

باختصار توفير نظام تبادل البيانات الالكتروني في المؤسسة المينائية يمكن أن يساعد

في تحسين الإنتاجية، تقليل الوقت والتكاليف، وتعزيز نوعية الخدمة المقدمة للعملاء .

¹ مقابلة مع السيدة: بوتلجة فوزية، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

وتعتمد المؤسسة المينائية على الانترنت لتبادل المعلومات وتنظيم أنشطتها، حيث يمكن للعملاء الوصول إلى موقع الانترنت للمؤسسة المينائية للحصول على معلومات حول الشحنات، والجدول الزمني للوصول والمغادرة ، ورسوم الشحن، والتصاريح، والعروض الترويجية، والخدمات الإضافية المتوفرة.¹

كما تتيح الانترنت للمؤسسة المينائية التواصل مع العملاء والشركاء التجاريين و تسهيل عمليات التواصل و التعاون، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الانترنت لمراقبة وتتبع الشحنات، وتحديث البيانات، و تقديم البلاوين، والتقارير الدورية ، وتحسين عمليات اللوجستيات والإدارة العامة .

ومن خلال الانترنت أصبحت المؤسسة المينائية تستخدم البريد الالكتروني لتبادل الرسائل الرقمية بين موظفيها وتسهيل تواصلهم داخل المؤسسة ومع الشركات و الجهات الأخرى المتعاملة معها ، ويتم استخدام البريد الالكتروني أيضا لإرسال إشعارات وتنبيهات بشأن الشحنات ، وتوجيهات وتعليمات عملية ، وتبادل المستندات الرسمية² كما يساعد البريد الالكتروني في تنظيم وتنسيق الأنشطة و الجداول الزمنية للمؤسسة و ضمان سير العمل بفعالية و سلاسة، وأيضاً استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للاهتمام بانشغالات وآراء الموردين و العملاء ، و هي كوسيلة للتواصل معهم للترويج لخدماتها ونشاطاتها،ويمكن

¹ مقابلة مع السيد: حميتشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

للمؤسسة استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع عملائها ، نشر أخبار و أحداث هامة، و تقديم خدمة عملاء فعالة كما يمكن أن تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي للحصول استفسارات من العملاء والجمهور و الترويج لعروض خاصة و تخفيضات و دليل ذلك وجود صفحة رسمية بها تداول مختلف النشاطات و الإجابة على جميع الاستفسارات¹.

و للتواصل مع الشبكات الخارجية و الموردين تستخدم المؤسسة شبكة EXTRANET للتواصل مع الموردين و إدارة علاقاتها معهم²، و يمكن للمؤسسة المينائية استخدام منصات التجارة الالكترونية أو البريد الالكتروني أو الهواتف الذكية للتواصل مع الموردين وتبادل المعلومات والطلبات والعروض ، كما يمكن أن يتم استخدام برامج إدارة علاقات العملاء (CRM) لتنظيم ومتابعة التفاعل مع الموردين وضمان سير العمل بفعالية وفاعلية ، والشبكات الخارجية تسهل التواصل السريع و الفعال مع الموردين و تساهم في تحقيق عملية توريدها بصورة أسرع وأكثر كفاءة.

و لتطوير منتجات أو خدمات المؤسسة المينائية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، حيث أنها تلعب دورا حيويا في تطوير منتجاتها من خلال تحسين العمليات وتحسين كفاءة الأداء.

وهناك بعض أمثلة على دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات المؤسسة المينائية

و تشمل:

¹ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

² نقابلة مع السيد : حميتشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

1. أنظمة إدارة الشحنات : تستخدم المؤسسة المينائية أنظمة إدارة الشحنات الذكية لتتبع

و تنسيق حركة البضائع و الشحنات بشكل فعال، مما يساعد في تحسين توقيت التسليم و تقليل الأخطاء.

2. تطبيقات الهاتف الذكي: تقدم التطبيقات الذكية للهواتف المحمولة وسيلة سهلة

لعملائها لتتبع الشحنات وتقديم الطلبات وتلقي التحديثات بشأن حالة الشحنات.

3. التكنولوجيا الذكية في المستودعات : يمكن استخدام التكنولوجيا الذكية مثل

الروبوتات وأنظمة الرفوف الذكية لتحسين عمليات التخزين والتوزيع في المستودعات.

4. استخدام التحليلات الضوئية : تستخدم المؤسسة التحليلات الضوئية لفهم سلوك

العملاء وتحليل البيانات لتحسين خدماتها وتكييف منتجاتها وفقا لاحتياجات السوق

باستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل استراتيجي يمكن للمؤسسة المينائية تحقيق

تحسينات ملموسة في منتجاتها وخدماتها وزيادة تنافسيتها في السوق .

و من خلال النظام المعلوماتي أثرت إدارة اللوجستيك المدعمة لتكنولوجيا المعلومات في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المينائية، حيث أنها تلعب دورا حاسما في تحقيق ميزة

تنافسية للمؤسسة ، بفضل استخدام التكنولوجيا في مجال اللوجستيات، وساهمت في زيادة

الحصة السوقية وأعطت صورة أوضح عن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة¹، ويمكن للمؤسسة تحقيق العديد من الفوائد التنافسية منها:

_ تحسين الكفاءة.

_ تحسين الخدمة.

_ التخزين والتوزيع

_ تحسين التواصل.

وتلعب إدارة اللوجستيك دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية لأي منطقة أو شركة، فعندما تتم إدارة عمليات اللوجستيك بشكل فعال، و بكفاءة، يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها في السوق، وفيما يلي بعض الآثار التي يمكن أن تكون لإدارة اللوجستيك على تحقيق الميزة التنافسية.²

1. تقليل التكلفة: إدارة اللوجستيك بشكل جيد تشاهم في تقليل التكاليف الإجمالية للشركة

من خلال تحسين عمليات النقل والتخزين والتوزيع وهذا يمكن أن يجعل المنتجات أكثر تنافسية من حيث السعر في السوق.

¹ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيدة بوتلجة فوزية، مرجع سبق ذكره.

2. زيادة سرعة الاستجابة : من خلال توفير نظام لوجستي يسمح بسرعة التحرك و

الاستجابة لاحتياجات العملاء، يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم

المنتجات في الوقت المناسب و بشكل أفضل من منافسيها.

3. تحسين جودة الخدمة : بدورها تساعد ادارة اللوجستيك في تحسين جودة الخدمة

التي تقدمها الشركة من خلال زيادة الكفاءة في عمليات التوريد والتوزيع، وهذا يمكن

أن يجذب عملاء جدد و يحتفظ بالعملاء الحاليين .

4. تحسين الرضى للعملاء : عندما تدار عمليات اللوجستيك بشكل جيد ، يمكن للشركة

توفير خدمة أفضل للعملاء ، مما يزيد من رضاهم وولاءهم للعلامة التجارية، وهذا

يمكن أن يساعد في زيادة حصة السوق وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

من خلال ذلك ، يمكن القول أن إدارة اللوجستيك تلعب دورا أساسيا في تحقيق الميزة

التنافسية للشركة من خلال تحسين كفاءة العمليات وخدمة العملاء وزيادة الرضا و تقليل

التكاليف، و باستخدام إدارة اللوجستيات المدعمة لتكنولوجيا المعلومات، يمكن للمؤسسة

المينائية تحقيق تحسينات كبيرة في عملياتها وخدماتها ، مما يساعد على تلبية احتياجات

السوق بفعالية أكبر والتميز في السوق.

2.2 نوعية الإمداد التقني في المؤسسة المينائية ومساهمة في تحقيق التميز في البيئة الاقتصادية:

عملت المؤسسات المينائية على توفير الإمداد التقني الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يعرف الإمداد بأنه يعود إلى تصميم وإدارة كل الأنشطة (النقل، التخزين، الاتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية وتوفير المنتجات النهائية للزبائن في الوقت والشكل المطلوبين¹، إذن فالإمداد التقني هو المجال الذي يتعامل مع توفير التكنولوجيا والمعدات الضرورية لتشغيل وإدارة الأنظمة والعمليات داخل المؤسسة، ويتضمن الإمداد التقني تحديد احتياجات التكنولوجيا وتوفير الأجهزة اللازمة والبرامج والخدمات التقنية للمؤسسة أو المنظمة، كما يشمل الإمداد التقني أيضا تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة وتقديم الدعم الفني والصيانة للأنظمة التقنية، وهدف الإمداد التقني هو تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز الأمان السيراني في المؤسسة.

ويعتبر الإمداد التقني من الجوانب الحيوية في عمل المؤسسة المينائية سككدة، حيث تلعب دورا مهما في تحسين كفاءة العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة ، بفضل التكنولوجيا الحديثة والحلول التقنية المبتكرة²، يمكن للشركات توفير خدماتها بشكل أفضل وأسرع مما يساعد في تحقيق المزيد من العملاء و تحسين سمعتها في السوق، و يساعد الامداد

¹ عثمان ابراهيم سلوم، رباح التغيير اللوجستيات و التجارة الالكترونية، مجلة الجزيرة، عدد 10484، جوان 2001، ص8.

² مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

التقني أيضا في تقليل التكاليف و زيادة ربحية المؤسسة من خلال تحسين عملياتها وإدارتها بشكل فعال، وبالتالي فإن لمؤسسة التي تستثمر في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الابتكار التقني تتمتع بميزة تنافسية وتحل موقعا قويا في السوق.

أما نوعية الإمداد التقني تعتبر عنصرا حاسما في الأداء والتنافسية لأي مؤسسة وإذا كانت الأنظمة التقنية والمعدات ذات جودة عالية وموثوقة فإنها يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وإثراء تجربة العملاء.

فالمؤسسة المينائية سكيدة تعتمد على نوعية الإمداد التقني في إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى فهي بحاجة إلى تجهيزات ومعدات خاصة لضمان سير عمليات التحميل والتفريغ بكفاءة ودقة¹، كما يجب أن تكون لديها أنظمة وبرامج حديثة لإدارة المخزون والشحن والتوزيع بشكل موثوق وسلس، ويتطلب ذلك استثمارا كبيرا في التكنولوجيا و التدريب الفني للعاملين في الميناء لضمان تقديم أفضل الخدمات للعملاء وضمان استدامة العمليات وتطوير التقنيات المستخدمة وتوفير مختلف المساعدات لمختلف السفن الناشطة على مستوى الميناء وخارجه، وتشمل هذه التقنيات مجموعة متنوعة من العوامل مثل التكنولوجيا الحديثة لأنظمة المعلومات، واستخدام الأنظمة في العمليات اللوجستية ، وتحسين الاتصالات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى الاستفادة من التحليلات للبيانات الضخمة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات

¹ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

الإستراتيجية بناء على البيانات والمعلومات الدقيقة ، و من خلال استخدام هذه التقنيات بشكل فعال يمكن للمؤسسة المينائية سكيدة تعزيز كفاءتها و زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين موقعها التنافسي في سوق الشحن البحري¹.

و دائما ما تعمل المؤسسة المينائية سكيدة لاستمرار جودة الإمدادات التقنية المقدمة، حيث تتبع خطوات لاستمرارها منها : المراقبة والصيانة وحماية المعلومات وتحديثها، تفصيل مخطط النجدة والتنسيق مع مختلف الهيئات، التكوين المستمر².

و لاستمرار جودة هذه الإمدادات و تقديم خدمات متميزة للسفن والبواخر التي ترسو في الميناء ، تهدف المؤسسة المينائية سكيدة إلى تحسين استدامة العمليات البحرية وتعزيز الأمان في الميناء، وتعمل على تطوير البنية التحتية المينائية وتحسين العمليات اللوجستية لضمان الجودة و الفعالية في الخدمات المقدمة. تسعى المؤسسة المينائية سكيدة إلى تحقيق التميز في مجال الخدمات البحرية وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال³.

و يجب على المؤسسة المينائية سكيدة العمل بجدية و اصرار على تحديث التكنولوجيا وضمان استمرار جودة الإمدادات التقنية من خلال إتباع إجراءات فعالة و دورية.

¹ مقابلة مع السيدة: فوزية بوتلجة، مرجع سبق ذكره.

² المرجع نفسه.

³ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره

و إدارة المؤسسة المينائية سكيكدة تحرص على توفير دعم تقني عالي المستوى لحل جميع المشاكل التقنية التي قد تواجهها العمليات البحرية واللوجستية في الميناء و يتضمن ذلك توفير فريق متخصص من المهنيين والمتخصصين التقنيين للتعامل مع الأعطال و المشاكل التحتية بشكل فوري و فعال، كما يتم توفير التحديثات اللازمة للأنظمة والبرامج لضمان عملية سلسلة وفعالة في الميناء، حيث أن الاستجابة السريعة والفعالة لحل مشاكل تقنية أمرا حيويا لنجاح أداء المؤسسة المينائية، فعندما تواجه المشاكل التقنية مثل انقطاع الشبكة أو تعطل الأنظمة، يجب أن تتمكن المؤسسة من الاستجابة سريعا لتحديد سبب المشكلة وإيجاد الحل الأمثل لها، يعتمد ذلك على وجود فريق فني مدرب و مهندسين مؤهلين للتعامل مع هذه الحالات بفعالية ، توفير الدعم الفني الذي يمكن الوصول إليه بسرعة و فعالية يساهم في استمرارية سير العمليات المينائية بدون تأخيرات كبيرة أو تأثير سلبي على العمليات اليومية.

و تستخدم المؤسسة المينائية سكيكدة تكنولوجيا متقدمه في عمليات الامداد التقني، هذه التكنولوجيا تشمل أنظمة إدارة العمليات اللوجستية و الإمداد ، ونظم المعلومات الجغرافية لتتبع الشحنات وتحديه مواقع السفن والحاويات، وأنظمة الاتصالات اللاسلكية و السلكية للتنسيق بين أقسام الميناء والشركات الناقلة والشركات اللوجستية ، وأنظمة التحكم الآلي و الذكاء الاصطناعي، لتحسين كفاءة العمليات و تقليل التكلفة و زيادة الأمان، باستخدام هذه التكنولوجيا، يمكن للمؤسسة المينائية سكيكدة تحسين إدارة المخزون ، وتحسين التوزيع

والشحن وتقليل وقت التوقف والتأخير في العمليات ، وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء العام للميناء¹، كما تعزز هذه التكنولوجيا الأمان والسلامة في العمليات وتساهم في تقديم خدمات أفضل للعملاء والشركاء التجاريين، وهذا سيساعدها على تحقيق كفاءة أفضل و تقديم خدمات أفضل لعملائها، تشمل التكنولوجيا المستخدمة أنظمة إدارة المخزون ، والشحن وبرامج التتبع والتحكم اللوجستي وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتحسين عمليات الإمداد و زيادة كفاءتها، كما تساعد في تحسين تخزين البضائع وتوزيعها بشكل أفضل و أكثر دقة ، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الربحية².

وتتملك المؤسسة موظفين مدربين على استخدام التقنيات التي وفرتها، حيث أن تدريبهم يعتبر جزءا أساسيا من تطوير وتحسين أداء العمليات المينائية من خلال توفير التدريب المناسب. يمكن للموظفين اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة، ويتضمن تدريب الموظفين على التقنيات المتوفرة في المؤسسة المينائية سكيكدة عادة محاضرات تعليمية وورش عمل عملية ، وتدريبات عملية على الأجهزة والبرمجيات المستخدمة و يهدف هذا التدريب إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم في إدارة العمليات المينائية ، بما في ذلك إدارة الشحن والتخزين والتفتيش والأمن والسلامة³ .

¹ مقابلة مع السيد: حميدشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

³ مقابلة مع السيد: فوزية بوتلجة، مرجع سبق ذكره.

باستخدام التقنيات المتاحة بشكل فعال يمكن للمؤسسة المينائية سكيكدة تحسين كفاءتها وتوفير التكاليف و تقديم خدمات أفضل لعملائها، إذا كان الموظفين مدربين بشكل جيد وملمين بالتقنيات المستخدمة ، فسيكون بإمكانهم الاستجابة بفعالية للاحتياجات وتحديات العمل المستمرة في البيئة المينائية.

و استخدمت المؤسسة المينائية سكيكدة تكنولوجيا متقدمة في عملية الإمداد التقني و هذا لمحاولتها أن تكون سباقة في مجال حيازة التكنولوجيا وذلك بالاعتماد على مختلف التجهيزات الحديثة، ووفرت المؤسسة عتاد وأجهزة كافية لتغطية الإمداد التقني في عرض البحر وهذا لأنها حريصة على إرضاء متعاملها من خلال سياسة السرعة في الانجاز و بأقل التكاليف حيث وفرت عدد من عربات الرفع لكل الحمولات، رافعات كهربائية ورافعات ذاتية الحركة¹.

وعتاد التحويل المختلف وهذه الأجهزة هي البنية التحتية وقاعدة المؤسسة التي تساعدها على العمل والتقدم، فالمؤسسة تسعى جاهدة لتوفير العتاد والمعدات اللازمة لضمان تغطية إمداد التقنيات على مدار الساعة في عرض البحر. يكون هذه العتاد و الأجهزة متطورة تكنولوجيا لتلبية احتياجات ومتطلبات التشغيل المينائي بشكل فعال وهذا الاستثمار في التكنولوجيا يسهم في تحسين كفاءة وسلامة العمليات المينائية و يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات البحرية وتقديم خدمات ممتازة للسفن التي تزور الميناء، ويتطلب

¹ مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

ذلك أيضا تدريب الموظفين على استخدام هذا العتاد والأجهزة بشكل صحيح وفعال لضمان الحصول على أفضل النتائج.

وتتمتع المؤسسة ببنية تحتية تم تصميمها وتطويرها لتلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات المتعلقة بعمليات الشحن والتفريغ وتخزين البضائع في الميناء، تشمل هذه البنية التحتية المرافق اللازمة لإنزال ورفع البضائع بما في ذلك أحواض التحميل والتفريغ والأجهزة والمعدات اللازمة لتنفيذ عمليات الشحن بكفاءة ودقة.

كما تضمن المنشآت و المرافق الأخرى كمستودعات التخزين المجهزة بنظم حديثة لضمان سلامة البضائع وحمايتها من الضرر بالإضافة إلى المعدات الثقيلة و اللازمة لتحريك البضائع داخل الميناء بسلاسة وفعالية، وهذه البنية التحتية تهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات الملاحية وتحقيق التكاليف الاقتصادية المناسبة، مما يساعد في تعزيز سمعة الميناء كواحد من الوجهات اللوجستية الرئيسية، وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، وتمتلك المؤسسة أيضا بنية تحتية متمثلة في عتاد وأجهزة لتلبية الاحتياجات في عرض البحر مثل السفن و المعدات البحرية اللازمة لضمان سلامة السفن و البرمجة اللازمة لتنظيم حركة السفن في الميناء، تشمل أيضا سفن الإنقاذ والإسعاف البحري¹، في استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات في عمليات الإمداد التقني باستخدام هذه الاستراتيجيات و

¹ مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

الجهود ، يمكن للمؤسسات المينائية دعم مرونة عمليات الإمداد التقني وتحقيق أداء أفضل وتحقيق التنمية المستدامة .

و تعمل المؤسسة دائما على تعزيز كافة الابتكارات لسد الفجوات الرقمية التي تواجهها وتحسين الأنظمة والعمليات القائمة في الميناء، كما تسعى المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيا و تطوير البرامج والتطبيقات الذكية لتحسين تجربة المستخدم وتسهيل إجراءات الشحن والتفريغ والتخزين والتخليص الجمركي.

و تعمل أيضا على تطوير البنية التحتية التكنولوجية للميناء لتلبية احتياجات الشحن الحديثة و الاستجابة بفعالية لتطورات السوق والتحديات البيئية و الاقتصادية، وايضا من خلال تتبع مختلف المستجدات المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة، و يسهم الابتكار في تحسين الكفاءة وزيادة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل ، و تنوع مجالات الابتكار في المؤسسات المينائية و تشمل تطوير التقنيات اللوجستية، وتحسين العمليات الداخلية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي و الانترنت الذكي ، كما يساهم الابتكار في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة البيئية في الموانئ، وتشجع المؤسسة المينائية على تبني ثقافة الابتكار و البحث عن حلول جديدة لتحسين أدائها وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يساهم في تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

و تواجه المؤسسة المينائية صعوبات وتحديات لكن لها القدرة في إدارتها، هذه التحديات المتعلقة باللغة والثقافة في عمليات الإمداد حيث أن تطوير المهارات اللغوية من أولويات المؤسسة¹، وذلك يعود إلى تنوع الفريق العامل في المؤسسة من حيث الجنسيات والثقافات ، مما يساعد على التفاهم والتواصل بين الأفراد، كما توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لتعلم اللغات الأجنبية والتعرف على الثقافات المختلفة، وهذا يساعد في تجنب الإشكاليات التي قد تحدث نتيجة لاختلاف اللغات والعادات والتقاليد²، بالإضافة إلى تشجيع التواصل الفعال بين الأعضاء من خلال اجتماعات دورية وورش عمل لمناقشة التحديات والبحث عن الحلول المناسبة لها، و بهذه الطرق تستطيع المؤسسة المينائية سكيكدة التغلب على التحديات الناجمة عن اختلاف اللغات و الثقافات وتحقيق أداء متميز في إدارة أعمالها ، وعادة ما تقدم المؤسسة المينائية التي تعمل على الصعيد الدولي دورات تدريبية لفهم الثقافات الأخرى ، تعتبر هذه الدورات جزءا هاما من برامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تعزيز التفاهم والتعاون الثقافي بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة، يتم من خلال تقديم معلومات حول عادات وتقاليد الثقافات الأخرى وكيفية التعامل معها بشكل فعال و احترامها، كما يشجع العاملون على مشاركة تجاربهم وآرائهم في بناء جسور التواصل والتفاهم بين الثقافات المختلفة.

¹ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

² المرجع نفسه.

و تلعب هذه الدورات دورا حاسما في تعزيز العلاقات الدولية الايجابية وتعزيز الفهم المتبادل بين الأفراد من مختلف الثقافات .

والمؤسسات دائما ما تواجه مشاكل و حوادث تقنية أو انقطاع في الخدمات ويمكن أن تؤثر على عملياتها وكفاءتها، وتقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بتقليل فرص حدوث مشاكل تقنية أو الانقطاع في الخدمات من خلال الصيانة المستمرة والاتفاقيات المبرمة مع المصنع، القيام بمشاريع واتفاقيات مع الشركات المتخصصة وتحديث الوسائل المستعملة وكذلك التكوين المستمر¹.

وتعمل المؤسسة المينائية على تحسين تكامل وتنسيق العمل بين قسمي الإمداد و التكنولوجيا ، حيث أن تنسيق العمل بينهم أمر ضروري لضروري لضمان سلامة العمليات و تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا في إدارة العمليات اللوجستية في المؤسسة المينائية ، حيث أنها تعمل على توفير الدعم اللازم لضمان سير العمل بشكل سلس و فعال وتقوم كذلك بتطوير البنية التحتية للموانئ وتحديث التكنولوجيا المستخدمة فيها لتلبية احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمات، كما تعمل على توفير التدريب والتطوير المهني للعاملين في الموانئ لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وتهدف المؤسسة المينائية بسكيكدة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والسلامة في خدمات الشحن والتفريغ في المواني²، والعلاقة بين الإمداد

¹ مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد: شيخ باسة كريم، مرجع سبق ذكره.

و التكنولوجيا هي علاقة ارتباط ايجابية، وهذا ما تم التطرق إليه في المقاربة النظرية حيث أنها تقول ان كل نسق في المجتمع ، و هذا كما هو الحال بالنسبة للإمداد و التكنولوجيا حيث انه عند تنسيق العمل بين الانساق يكون الأداء المقدم متكامل وجيه ويعطي فائدة كبيرة، أي أن تنسيق العمل بين الإمداد والتكنولوجيا يقدم لنا جودة عالية وأعمال ذات قائمة ويحقق أهداف المؤسسة.

والمؤسسة المينائية سكيدة تمتلك المعرفة الكافية بأحدث التقنيات لدعم مرونة عملية الإمداد التقني في مرافقها المينائية، بما في ذلك أنظمة الحاويات ، الروبوتات الذكية، وأجهزة الكشف عن المعادن، كما توفر المؤسسة المينائية بسكيدة خدمة الانترنت عالي السرعة و نظم إدارة المخزون لتسهيل عمليات الشحن والتفريغ بشكل أكثر كفاءة وسلاسة وتعتبر هذه التقنيات جزءا أساسيا من العمليات اليومية للمؤسسة المينائية سكيدة لضمان تقديم خدمة ممتازة لعملائها وضمان سلامة وأمان الشحنات في الوقت نفسه ، و تعتبر المؤسسات المينائية الحديثة والمتقدمة تمتلك المعرفة بأحدث التقنيات اللاسلكية ، ونظم تتبع الحاويات بواسطة تقنية RFID ، ونظم التشغيل الآلي للرافعات والآليات الثقيلة، ونظم التحكم والمراقبة عن بعد والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا السحابية¹.

جميع هذه التكنولوجيا تساعد على تحسين الكفاءة وتحقيق مستويات عالية من السلامة والأمان في عمليات الإمداد التقني في الميناء، وتعتبر دعم مرونة عملية الإمداد التقني أمرا

¹ مقابلة مع السيد: دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

حيويا للمؤسسة المينائية سكيدة حيث تهدف هذه الجهود إلى زيادة الكفاءة والاستدامة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الدائمة في السوق والبيئة العامة .

و تواجه المؤسسة المينائية بسكيدة تحديات رئيسية في تحقيق تنافسية عالية من خلال الإمداد التقني والتحسين المستمر للعمليات اللوجستية ، هذه التحديات تبني التكنولوجيا الحديثة في تشغيل الميناء وإدارته، وتحديث الأنظمة والبرامج لتحسين كفاءة العمليات. وتوظيف الابتكارات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي والإنترنت، لتحسين الربط بين العمليات المختلفة وتسريع تداول البضائع، كما يجب على المؤسسة المينائية توجيه الاهتمام إلى تطوير المهارات والقدرات البشرية للعاملين في الميناء لضمان احترافية و كفاءة أفضل في أداء المهام وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وكذلك اقتناء الوسائل و التكنولوجيات اللازمة لمواجهة المنافسة الموجودة في هذا المجال¹.

¹ مقابلة مع السيدة: فوزية بوثلجة، مرجع سبق ذكره.

مساهمة التحكم في ، الأنشطة اللوجستية في تحقيق العائد المادي للمؤسسة:

تواجه المؤسسة المينائية بسكيدة اليوم حقيقة وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتنظيم أرباحها يتمثل في تحكمها في أنشطتها اللوجستية، تظم الأنشطة اللوجستية مجموعة من العمليات كالتخزين، النقل التوزيع، المناولة والتعبئة إلخ، فتقوم المؤسسة المينائية بالتحكم في هذه العمليات وفي مستويات الأداء، وتعمل على التخفيض في التكاليف و تحقيق القيمة المضافة¹.

ولضمان التحكم الفعال في هذه الأنشطة وتجنب الهدر والتبذير، تعمل المؤسسة المينائية على وضع برامج تحسيسية وتوعوية للعمال لتوضح لهم الأثر السلبي على بيئة العمل و ارباح المؤسسة، وذلك من خلال حساب كل الأنشطة بدقة وتقدير فعاليتها وكذلك الحرص على السلع من الضياع والتلف.²

فالمؤسسة مدركة تماما لقيمة المعدات التي تمتلكها و الخسائر المادية التي يمكن أن تتعرض لها عند المساس بهذه الأخيرة، فهي تلعب دورا حاسما في تحقيق الأرباح لها، حيث تساهم في زيادة كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكييف.

¹ مقابلة مع السيد: مكسن منير، المدير التجاري بالمؤسسة المينائية سكيدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 14:00.

² مقابلة مع السيد: حميدشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

و تعتمد المؤسسة المينائية في عمليات التحكم في أنشطتها اللوجستية على تحديد معايير الجودة والأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ويساعد ذلك على زيادة كفاءة العمليات وتحسين التنظيم وتقليل التكاليف، حيث تمثل هذه المعايير مؤشرا للنجاح والتميز و هي الجسر الذي يربط المنتجات والخدمات بالعملاء، فمن خلال الالتزام الشركات بمعايير الجودة تصبح قادرة على مواجهة التحديات بفعالية وتحقيق التميز في سوق العمل المليء بالتنافس ، ورغم أن هذه المعايير تختلف من قطاع إلى آخر إلا أن هناك خمس معايير أساسية تعد مشتركة وحاسمة في معظم المجالات وهي كالاتي :

- (1) الالتزام بمتطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم .
- (2) الابتكار والتحسين المستمر للعمليات.
- (3) في التدريب المستمر وتطوير الموارد البشرية .
- (4) القياس والتقييم المستمر للأداء،
- (5) وأخيرا الإستجابة السريعة للتغيرات والتحديات في السوق¹ .

أما بالنسبة لمعايير تحديد الأداء، تحدد كيفية قياس العمليات اللوجستية و مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وتشمل هذه المعايير مؤشرات التسليم في الوقت المحدد، نسبة الفقدان والتأثير ونسبة رضا العملاء، وبما أن المؤسسة المينائية خاصة على شهادة ISO

¹ ما هي معايير الجودة الخمسة ؟ Date de visite 23 mai 2024 <https://blog.git.company>

فهي تعتبر من المؤسسات السباقية في تحديد معايير الجودة والأداء في التحكم في أنشطتها اللوجستية¹.

و بما أننا نشير في هذا المحور إلى التحكم الفعال في الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة المينائية ومساهمته في تحقيق العائد المادي لها تسعى دائما المؤسسة أثناء عملية التحكم لتوفير الخدمات المطلوبة بالتكلفة المقبولة للعميل، فهي تقوم بمراقبة التكاليف بشكل دوري والبحث عن فرص التوفير فيها، كذلك تعتمد على تحليل البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي ولتوجيه القرارات بشكل أفضل مما يساعدها في توفير التكاليف وتلبية احتياجات العملاء بفعالية كبيرة، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح²، حيث تحاول لمؤسسته دائما خفض تكاليفها من أجل تحديد أسعار تنافسية بهدف إرضاء الزبائن.

وبتطوير هذه الخدمات تمتع المؤسسة العديد من الفوائد مثل : تقليل التكاليف الناتجة عن عمليات التوريد والتوزيع، الزيادة في سرعة التسليم مما يساعد في تلبية إحتياجات العملاء بشكل أسرع فهي تعمل بشكل دائم على مواكبة التطور الحاصل في مجال عملها، وتعتمد في الأساس في خفض تكاليف خدماتها المقدمة على خفض أعبائها من اليد العاملة وصيانة المعدات، وتحرص على عامل السرعة أثناء تنفيذ العمليات المختلفة³.

¹ مقابلة مع السيد ، مكسن منير، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد دديش كريم، مرجع سبق ذكره.

³ مقابلة مع السيد حميدشة، عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

ولا يمكن التقليل من الدور المهم الذي يلعبه المورد البشري هنا لذلك نجد أن للمؤسسة تحاول دائما لتحقيق أفضل استخدام لمواردها، و في المقابل التقليل من تكلفتها التشغيلية ويمكن أن نوضح ذلك في تحليل عمليات العمل بدقة لتحديد والتكاليف الزائدة، كذلك تقليل مستويات المخزون الزائدة بغرض تحسين تدفقات العمل، أي أنها تهدف هنا لتحسين الأداء ورفع مستويات الإنتاجية وكفاءة العمل مع التوفير في التكاليف، لذلك تلجأ المؤسسة، لاستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد عليها مختلف المنظمات في تحقيق النجاح والسير نحو التميز و كسب الأفضلية، ومنه تعتمد المؤسسة المينائية بشكل كبير على شبكات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات اللوجستية، مثل نظم إدارات علاقات العملاء ¹(CRM) نهج يساعد الشركات على تحسين العلاقات مع العملاء الحاليين وإكتساب عملاء جدد بشكل أسرع فهو مجموعة من الحلول البرمجية المتكاملة القائمة على البيانات التي تساعد في إدارة المعلومات المتعلقة بالعملاء الحاليين والمحتملين لشركتك و تتبعها وتخزينها، من خلال الاحتفاظ بهذه المعلومات، في نظام مركزي، يمكن لفرق العمل الوصول إلى الرؤى التي يحتاجون إليها².

¹ مقابلة مع السيد داديش كريم، مرجع سبق ذكره.

ما المقصود بـ CRM؟

² <https://dynamics.microsoft.com>

فنجاح المؤسسة قائم على نجاح العمال ككل لذلك تحرص المؤسسة المينائية على تحفيز عملائها وزيادة روح الانتماء لديهم وإدراكهم أن نجاحهم هو نجاح المؤسسة، فيلعب التحفيز هنا دورا مهما جدا فالمكافآت المرتبطة بأداء العاملين، يمكن أن تكون حافزا لزيادة الإنتاجية والالتزام كذلك بزيادة راحة العمال و رغبتهم في البقاء وزيادة آدائهم و تحسين مهاراتهم، ونجد هنا المؤسسة تقوم إعادة الرسلكة وإعطاء مبلغ رسمي سنويا و زيادة رواتب العمال¹.

أما عند التفصيل في الدور الذي تلعبه هذه الأنشطة نجد أن تحقيق العائد المادي يعتمد في المقام الأول على كيفية تطبيق المؤسسة لعملية التحكم ومدى فعاليتها ويمكن أن نشير في ذلك إلى بعض الممارسات التي تمارسها المؤسسة المينائية لإبراز الدور المهم لأنشطتها اللوجستية من بينها نجد: تحسين عمليات النقل والتوزيع عن طريق تحديد أفضل الطرق والوسائل لنقل البضائع بطريقة سريعة وفعالة، أيضا إستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تشير إليها دائما لتحسين العمليات وتحقيق أكبر كفاءة².

بالإضافة إلى قياس الأداء والتحسين المستمر عن طريق تحليل البيانات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر³.

¹ مقابلة مع السيد: داديش كريم، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد : مكسن منير، مرجع سبق ذكره.

³ مقابلة مع السيد: حميدشة عبد المالك، مرجع سبق ذكره.

كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة جاذبيتها للمستثمرين وتعزيز سمعتها مما يجلب لها المزيد من الاستثمارات.

وباعتبار أن الأنشطة اللوجستية تجتاز الجانب الأكبر من التكلفة العامة للشركة تسعى المؤسسة المينائية بتقليل تكلفة مراحل اللوجستيات (كل نشاط على حدة)، نجد هذا في تحسين تخطيط الحركة والتخزين والتحميل والتفريغ ، وتحسين عمليات التفتيش والإفراج عن البضائع بسرعة.

أيضا تحسين إدارة المخزون من خلال تحسين التخزين و التعبئة والتغليف وتقليل الفاقد والفساد وتحسين عمليات الجرد¹.

حيث تقوم المؤسسة بتحسين التخطيط و التنسيق بين جميع الأطراف المعنية مثل شركات الشحن والنقل والجهات الحكومية.

وكما نشير في كل مرة تلعب التكنولوجيا هنا دورا مهما أيضا فإستخدام التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة الموانئ الذكية : نظام المعلومات، إدارة الموانئ (PMIS) ، هو نظام متكامل مع إدارة حركة السفن (VTMS) للحصول على معلومات في الوقت الحقيقي عن حركة

¹ مقابلة مع السيد : مكسن منير ، مرجع سبق ذكره.

السفن في منطقة الميناء، يوفر أيضا عرضاً فورياً و تاريخياً لجميع عمليات السفن في الميناء التي يتم توفيرها بشكل عام جنباً إلى جنب مع نظام (VTMS)¹.

أيضا أنظمة تتبع البضائع و هي عبارة عن خدمة توفرها شركات الشحن للعملاء لمتابعة حركة الشحنة بدء من خروجها من المستودع وحتى وصولها لباب العميل و يبدأ تفعيل الخدمة، بمجرد إنتهاء العميل من طلب المنتج في المتجر².

وأنظمة التحكم الآلي وهي مجموعة من الأنظمة الكهربائية والميكانيكية التي تعمل على تنظيم عمل الأجهزة الأخرى، وتقوم بالوصول للقيمة المطلوبة من مخرجات النظام الحقيقية (بالانجليزية)³، التي تعمل على تحسين كفاءة عمليات الميناء و تحليل تكاليفها⁴.

نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسة المينائية في تحريك وتسيير عملية البضائع عبد الموانئ، تهتم هذه الأخيرة بالتحكم الفعال في أنشطتها اللوجستية، ويمكن أن يظهر ذلك في زيادة كفاءات عمليات النقل والذي يعتبر من أهم الأنشطة التي تسعى المؤسسة لتحقيق تكلفتها .

¹ افهم الفرق بين PMS و إدارة الموانئ البحرية، Environn Entreprise

<https://www.envisionnexcel.com> , date de visite 25 mai 2024.

² <https://blog.torod.com> date de visite 25 mai 2024.

³ تعريف أنظمة التحكم وآلية عملها <https://mawdoo3.com>

⁴ المرجع نفسه

فبفضل التخطيط والتنظيم الجيد لعمليات النقل والتخزين، أيضا يمكن للمؤسسة، تحسين جودة الخدمة للعملاء و سرعة الاستجابة لمتطلباتهم وتقديم الحلول بشكل سريع¹ ، و حتى إدارة البيانات والمعلومات والتسليم السريع فهو يعتبر من الفواصل الهامة التي تساهم في تحقيق العائد المادي للمؤسسة .

وتحسين تجربة العملاء ، تقليل التكاليف وزيادة كفاءة العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية المؤسسة.

وأخيرا سنشير إلى أمر يعد مهم للغاية لضمان سير العمل بكفاءة سلسة في أي منظمة أو شركة، من زيادة الفعالية والكفاءة في إدارة العمليات والتكاليف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتلبية إحتياجاتهم بشكل أفضل، وكذلك تحقيق التوازن العام في الإنتاج والتوزيع والتسويق، إذا تم التنسيق بشكل جيد بين إدارة اللوجستيك والإدارات الأخرى يمكن تحقيق العديد من الفوائد مثل:

- _ تقليل التكاليف وزيادة الربحية بتحسين عملية التخزين والتوزيع.
- _ تحسين سرعة التسليم وتقليل تكلفة وقت الإستجابة لاحتياجات العملاء.
- _ تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- _ زيادة الفعالية في استخدام الموارد المالية والبشرية.

¹ مقابلة مع السيد داديش كريم، مرجع سبق ذكره.

_ تقليل المخاطر والتأكد من سلامة سلسلة الإمداد.

_ تحسين التوازن بين الطلب والعرض وتحسين إستجابة الشركة لتغيرات السوق

فاللوجستيك يعمل على تحقيق التوازن بين العرض و الطلب من خلال تحقيق جملة

من المنافع الزمانية و المكانية للمؤسسة المينائية.

ومن هذا نجد المؤسسة المينائية تعمل على تعزيز التواصل والتفاعل بين قسم اللوجستيك

وباقى أقسام المؤسسة ، مثل الإنتاج والتسويق وغيرها، اجتماعات دورية¹.

وتبادل المعلومات والخبرات، أيضا عن طريق تطوير خطط و استراتيجيات من بينها

تطوير البنية التحتية أي تقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها، بما في ذلك تسهيل عمليات

الشحن والتفريع وتقديم خدمات إضافية مثل تخليص البضائع و التخزين، أيضا إستخدام

التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة الميناء الذكية والحلول اللوجستية الرقمية (التكنولوجيا

الرقمية) (IOT, AL, ...).

وتركز على تطوير مهارات وكفاءات موظفيها لضمان تقديم الخدمات بشكل فعال وإدارة

العمليات بكفاءة.

وأخيرا الأهم التوسع في الأسواق الجديدة أي توسيع نطاق عملها و إستهداف أسواق

جديدة من خلال تطوير خطط توسيع و تحسين الإتصالات مع شركاء الأعمال المحتملين،

¹ مقابلة مع السيد داديش كريم، المرجع نفسه.

كل هذا السهل عملية سير العمل داخليا و خارجيا وتحقيق الأهداف المشتركة، وعن طريق تنظيم العمليات اللوجستية داخل المؤسسة للمينائية سواء كان كل قسم على حدى وفقا للوظائف المحددة أو التنسيق فيما بين الأقسام تضمن المؤسسة أداء أكثر فعالية واستجابة أفضل لعملائها.

يحكم أن إدارة اللوجستيك تتم عن طريق مهام معينة تتكامل مع مهام ووظائف المؤسسة الأخرى، تعمل هذه المهام والوظائف في التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف ومصالح للمؤسسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الإطار النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك بما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا الدراسة بتقديم لمحة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومن خلال الدراسة الميدانية قمنا بإجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح و بعض الموظفين حول المهام المنوطة بالموضوع محل الدراسة ليتم التطرق في الأخير إلى تفريغ بيانات المقابلة و تحليلها و استخلاص النتائج.

خاتمة

خاتمة

إن بقاء المنظمات في السوق مرهون بقدرتها على التنافس والحفاظ على مكانتها وقد ازدادت هذه المهمة صعوبة في ظل اشتداد ظروف المنافسة، والتي أصبحت تتحكم فيها العديد من الظروف لعل أهمها مستويات التقدم التقني والتكنولوجي و إنفتاح الأسواق في ظل العولمة، وعلى إعتبار أن الزبون أصبح يمثل مركز النشاط الاقتصادي، فإن متطلباته في الوقت ، المكان بالكمية والجودة اللازمة أصبح الرهان الحقيقي أمام المنظمات، ولدعم الميزة التنافسية للمنظمات تم في هذه الدراسة الإعتماد على متغيرين لديهما أهمية خاصة في الحياة الاقتصادية وهما إدارة اللوجستيك والميزة التنافسية، وقد تم تخصيص الفصلين الأولين من هذه الدراسة للوقوف على الجوانب النظرية لكل من اللوجستيك إنطلاقا من النظام اللوجستي مرورا ب أنشطته وتكامله داخل المنظمة وعلاقته بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة وصولا إلى نظم المعلومات اللوجستية، وأهم التطبيقات والشبكات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باللوجستيك، أما الفصل الثاني فقد خصص للمدة التنافسية التي تم التطرق فيها إلى أساسيات حول الميزة التنافسية (مصادر أنواع مؤشرات، أبعاد، معايير الحكم على جودتها) مرورا إلي مداخلها و عوامل نجاحها وصولا إلى مساهمة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة (القوى التنافسية الخمس والاستراتيجيات التنافسية للبورتر).

لنتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فتم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي و طبيعة الموضوع، فكان إختيار

خاتمة

المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة، كما أن طبيعة الخدمات هي الأخرى دور في عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للوجستيك فعلا دور في تدعيم المركز التنافسي المؤسسة محل دراسة و قد تم التوصل إلى التالية:

1. مدى ملائمة النظام المعلوماتي المتبع بالمؤسسة المينائية سكيكة مع طبيعة متطلبات

العملاء الاقتصاديين

تمتلك المؤسسة المينائية سكيكة نظام معلوماتي يتلاءم مع متطلبات العملاء الاقتصاديين، حيث يتميز بمرونته وقابليته للتكيف، وتم تخصيصه وفقا لاحتياجات كل عميل بشكل فردي كونه سلس و سهل الاستخدام لضمان أفضل تجربة للعميل، و يساهم هذا النظام في المؤسسة المينائية سكيكة في زيادة مستوى الشفافية في العلاقة بين المؤسسة والعملاء، حيث يوفر الوقت والجهد لكل منهما من خلال توفير عمليات أسرع و أكثر فعالية في تنفيذ الطلبات و المعاملات، كما أنه يتضمن على خاصية جمع البيانات وتحليلها مما يمكن من تقديم خدمات ومنتجات ملائمة للعملاء، ودائما تسعى المؤسسة المينائية بسكيكة للتحسين المستمر في جودة الخدمات لمواكبة التحديات الجديدة من طريق استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AL) و انترنت الأشياء (IoT) . و تمتلك المؤسسة المينائية سكيكة أيضا كفاءات بشرية ذات خبرة و مهارة عاليتين ومؤهلين لتقديم خدمات ذات جودة عالية وباحترافية و التعامل مع التحديات التي يفرضها العصر الرقمي.

2. مساهمة نوعية الإمداد التقني في المؤسسة المينائية في تحقيق التميز في البيئة

الاقتصادية:

تشير نوعية الإمداد التقني التي تمتلكها المؤسسة المينائية سكيكدة إلى جودة وفعالية الخدمات التي تقدمها في عملية الإمداد كما أنها في البيئة الاقتصادية توفر مستوى عال من الحماية والأمان مما يقلل من الحوادث والتأخيرات كما أنها تمتلك بنية تحتية جيدة تساعد في جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، و تتبنى المؤسسة المينائية سكيكدة أسلوب الإمداد التقني مع توفر الإدراك والوعي لدى مسيري وإطارات المؤسسة حول مختلف التكنولوجيات الحديثة والتقنيات المختلفة في تحقيق التميز و المرونة للمؤسسة، حيث أنها تمنع الجودة كالمعيار الأول في اختيار مورديها ثم معيار السعر وأخيرا المواعيد في التسليم.

3. مساهمة التحكم في الأنشطة اللوجستية في تحقيق العائد المادي للمؤسسة

المينائية:

تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بالتحكم الجيد في التكاليف اللوجيستية التي تساعد في تقليل التكاليف الإجمالية للشركة (التخزين، النقل، التوزيع ..) ، وتعمل على تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام عن طريق التواصل والتفاعل فيما بينهم والتخطيط المشترك و تبسيط العمليات، حيث تسعى المؤسسة المينائية دائما إلى زيادة الإيرادات من خلال التحكم الفعال في التسليم، تحسين جودة الخدمات، مراعاة الوقت المحدد

خاتمة

وبأقل تكلفة ، كما أنها تعتمد على عامل الابتكار و التطوير لتحسين خدماتها الحالية واكتشاف فرص جديدة للتوسع وزيادة الربحية .

* مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات السابقة:

أبرزت نتائج الدراسات السابقة الدور المهم الذي يلعبه اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية ومساهمته الفعالة في دفعها نحو تحقيق السيرة التنافسية ، حيث أوضحت هذه الدراسات أنه يمكن أي مؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة ، ومنه فالدراسة الحالية اهتمت بتقصي أهم هذه المصادر، فاللوجستيك بعد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما توصل إليه الباحث " بن حاتم الله حمزة" في نتائج دراسته في أن اللوجستيك يعد أحد أهم مصادر الميزة التنافسية ، إذ تم تخطيط بشكل سليم وإستراتيجي، فهو يعمل على تحقيق جملة من المنافع الزمانية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما يمنحها قيمة مضافة من خلال تقديم جملة من الخدمات التي تتلاءم مع متطلبات العملاء.

وهذا ما دفع بالدراسة الحالية للاهتمام الكبير بنظم المعلومات الذي يوفر الوقت والجهد لكل من المؤسسة والعملاء من خلال توفير عمليات أسرع وأكثر فعالية في تنفيذ الطلبات و المعاملات، و تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في جودة خدماتها لذلك نجدها تعتمد بشكل كبير على نوعية الإمداد التقني ومع تبني هذا الأسلوب يتوفر لدى المؤسسة الإدراك والوعي حول مختلف التكنولوجيات و الطلبات و التقنيات الحديثة التي تساعد في تحقيق

خاتمة

التميز واتضح هذا في دراسة نتائج كل من الباحثين " بن عمر الجبارية" ، بن عمر عقيلة"، "بوساحة فايدة" و "جديع منيرة" الذين حاولوا إبراز دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية مساهمته في القيام بالوظائف الأساسية للمؤسسة على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وأن المؤسسة التي تمتلك القدرة على التجديد و الابتكار والتكيف مع محيطها و حاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها هي القادرة على تحقيق الثبات والاستمرار، وبما أن الميزة التنافسية تعنى بـ التكلفة ، الجودة، المرونة و التسليم حاولت هذه الدراسة إبراز مساهمة اللوجستيك في هذه الأخيرة من خلال التحكم الفعال في أنشطته، و الاهتمام بجميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد كدراسة الباحثين " مومني عبد القادر" و" تريش محمد" اللذان توصلا إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية، فالدراسة الحالية أوضحت مساهمة اللوجستيك بمختلف أبعاده (النظام المعلوماتي المتبع، نوعية الإمداد التقني، التحكم في الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية (تلبية متطلبات العملاء الاقتصاديين، التميز في البيئة الإقتصادية، التحقيق العائد المادي).



المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم مصطفى ، احمد حسن الزيات، حامد عبد القادر، محمد علي النجار،
1972، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج1، المكتبة الاسلامية، استانبول،
تركيا، ط2.
2. أبو عود محمد بكر نوفل ، التفكير والبحث العلمي ، ط 1 ، دار المسيرة الأردن،
2020.
3. إحسان محمد الحسن ، نظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات
الاجتماعية المطاح دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 .
4. أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
5. أحمد شاکر العسكري ، خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع، مدخل لوجيستي دولي،
عمان، دار وائل للنشر، 2004.
6. اسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر و التوزيع، بيروت،
2017.
7. اسمهان خلفي، أ.د سامية لحول، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء
اللوجستي، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة CBR باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي،
العدد 12(2)، جوان 2017.

قائمة المصادر و المراجع

8. أمال قلبازة، يوسف رشيد، لوجستيك النقل البحري للبضائع، " حالة الجزائر"، مجلة دفارت بوادكس، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سبتمبر 2015.
9. أمل مصطفى حسين عصفور، الدور المتكامل للوجستيات لتسويق الخدمات الالكترونية مدخل لوجستي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، مؤ تمر التجارة الالكترونية تجارة بلا حدود، 5-7 ديسمبر 2010،الأردن.
10. أيمن النحراوي،تخطيط وادارة واقتصاديات الموانئ البحرية، دار الفكر الجماعي،الطبعة الاولى،الاسكندرية، 2014 .
11. باديس مجاني، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الجزائر، ألفا للوثائق، 2017.
12. بن عانق عمر، النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة الامداد للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015.
13. ثابت عبد الرحمان ادريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق قياس ...، الدار الجامعية، 2006.
14. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002-2003.

قائمة المصادر و المراجع

15. جيلح الصالح، محاضرات في إعداد و نقل دولي، السنة الثانية ماستر، تخصص مالية و تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 2.
16. جلام كريمة، عدالة العجال، دراسة مدى فاعلية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد الاداري، المجلد 13، العدد 02، 2019.
17. الجيلالي جهاز، الطاهر خامرة، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية، قالمة، مجمع، سويداني بوجمعة، يومي 16-17 نوفمبر، 2008.
18. حشلاف فضيلة، أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تجارة و لوجستيك أورو متوسطي LMD ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014-2015.
19. حملوي ربيعة، الأنشطة اللوجستية و الموانئ الوطنية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 2.

قائمة المصادر و المراجع

20. حواس فاتح "النقل و الإمداد"، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR - وحدة باتنة-مذكرة ماستر"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011.
21. خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.
22. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2006 .
23. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
24. داودي الطيب، رجال سولافو آخرون، اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
25. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

قائمة المصادر و المراجع

تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،
2005.

26. دكتور محمد محمود أبو خشبية، إدارة سلسلة التوريد مدخل الوظائف اللوجستية، دار الفكر الجامعي، اسكندرية، مصر ، 2013.

27. رجاء وحيد دويدري: 1999 ،البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1 .

28. رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون، الدار الجامعية، مصر، 2004.

29. رشا نوري لطيف، قاسم إبراهيم عبد، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظم العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.

30. رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018-2019.

31. روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية : بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الكريم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

قائمة المصادر و المراجع

32. رونالدو إنش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد، ترجمة تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ،الرياض 2006 .
33. ريم ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 03، العدد 15، 2019.
34. زيشي نوال، دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر و الامارات العربية المتحدة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 8، العدد 15 مكرر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ديسمبر 2018.
35. سارة مدفوني، أثر إستخدام نظام المعلومات المحاسبي على جودة القوائم المالية، جامعة العربي بن مهيدي " أم البواقي " .
36. سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الاستراتيجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد 66، 2019.
37. سعيد أوكيل،"مشاكل الجودة و النوعية و الصناعة الجزائرية"، مجلس المقياس ، العدد 06، 1990.
38. سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب الاسكندرية، مصر، 2001.

قائمة المصادر و المراجع

39. شارل هيل: جاريث جونر، الادارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- a. الشافعي أحسن محمد عطية، عبد الحميد ناجي أحمد علي، دور الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية للأنشطة الترويجية و الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، مصر، المجلة 2018، العدد 01، 82-2018.
40. شريف ماهر هيكل، استراتيجية مقترحة لتفعيل لوجيستيات النقل المتعدد الوسائط بمصر و الدول العربية...
41. صالح عزيز عبد الكريم حسين، أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية، تطبيقا على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الاسلامية، السودان، 2019.
42. صبحي عبد اللطيف المعروف، 1996، أساليب الإرشاد النفسي و التوجيه التربوي، المقابلة الإرشادية، الملاحظة، السجل، الاختبارات و المقاييس، دار القادسية، بغداد، ط1.

قائمة المصادر و المراجع

43. صلاحوي سمير، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
44. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.
45. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن، عمان، ط1، 2015.
46. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2009.
48. عامر قنديلجي، 2008، البحث العلمي و مصادر استخدام المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
49. عبد الباري ابراهيم، ناصر محمد سعود جرادات، الاساسيات في الادارة الاستراتيجية، منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2014، عمان، الاردن..

قائمة المصادر و المراجع

50. عبد الحميد محمد القميص، "لمحة عن الشبكات اللاسلكية"، دراسة مستقلة، جامعة الجبل الغربي، 2014 .
51. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3 ، الجزائر، 2006.
52. عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن و المشتريات، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة 3، عمان، دار وائل للنشر ، 2010.
53. عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
54. عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الجامعية ، 2009-2010.
55. عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة، مصر، 2007.
56. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات بغداد مكتبة الذاكرة، 2004.

قائمة المصادر و المراجع

57. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2017.
58. عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الاعلامية، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
59. عبد الوهاب ابراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة.
60. عبيد أحمد علي الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة السنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
61. عثمان ابراهيم سلوم، رباح التغيير اللوجستيات و التجارة الالكترونية، مجلة الجزيرة، عدد 10484، جوان 2001.
62. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010.
63. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
64. علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الازرق و الميزة التنافسية، عمان، الاردن، دار الحامدي، ط1، 2012.

قائمة المصادر و المراجع

65. علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد و دورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة مصفى النفط في النجف الأشرق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 12 ، العراق، 2024/03/14.
66. علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، ادارة الاعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الامداد، دار الميسرة للطباعة و النشر، عمان، الاردن، 2019.
67. علي مبا، عامر سمير شمة، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 41، العدد 2، 2019.
68. غني دحامنتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
69. فرقوق نبيلة، عمور كريمة، دور العملية اللوجستية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص لوجيستيك و نقل دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2020-2019.
70. فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999م.

قائمة المصادر و المراجع

71. فلاق علي ، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة 28، العدد 03، 2014.
72. فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 م.
73. فوزي غرابية، و آخرون، 1977، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية الاقتصاد و التجارة، الجامعة الأردنية.
74. قنديلجي ابراهيم، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، ط3، دار الميسرة، الأردن، 2011م.
75. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
76. ما هي معايير الجودة الخمسة ؟ Date de visite 23 mai 2024 <https://blog.git.company>
77. ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا، 2004.
78. مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2019.

قائمة المصادر و المراجع

79. مجبل رفيق مرجان، إدارة اللوجستيك، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.
80. مجد منير حجاب ،الأسس العلمية للكتابة، الرسائل الجامعية ، ط 4، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2007م.
81. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 04، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 127-144.
82. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
83. محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، مناجمت المؤسسة، أم البواقي، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، 2008.
84. محمد حسان، إدارة الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
85. محمد عبد الحكيم صابر، إدارة اللوجستيات، شراء ، التخزين، التوزيع، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، إسمندرية، مصر، 2008.
86. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، عالم الكتب، القاهرة : 2004.

قائمة المصادر و المراجع

87. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
88. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008.
89. محمد عبد المنعم ابراهيم، ادارة اللوجستيات، المجموعة الاستشارية للتطوير و التنمية، 2013.
90. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر، 2003.
91. محمد علي إبراهيم، تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أوت 2008.
92. محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية، مصر ، 2018.
93. محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية (ناشرون وموزعون)، عمان، وسط البلد ط2015، 1م-1436هـ.
94. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار الحامدي، ط1، 2012.

قائمة المصادر و المراجع

95. مرفت الطرابيشي عبد العزيز، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
96. مركز المعلومات، نظرة عامة على الخدمات اللوجيستية، غرفة الشرقية، الامارات، 2008، على الخط...
97. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
98. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحفيز الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004.
99. مصطفى يوسف كافي، ادارة اللوجستيات، الامداد و التوزيع المادي الاخضر، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، الاردن، 2019.
100. معموري منصورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، .

قائمة المصادر و المراجع

101. المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل والوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، تأليف عدد من خبراء المنظمة ، عدد 439 ، 2007.
102. مقابلة مع السيد : حميتشة عبد المالك، رئيس قسم الاتصال و التسويق بالمؤسسة المينائية بسكيدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 11:00.
103. مقابلة مع السيد دديش كريم، مكلف بالسمعي البصري في خلية الاتصال، المؤسسة المينائية سكيدة، بتاريخ 7 ماي 2024، على الساعة : 11:00.
104. مقابلة مع السيد شيخ باسة كريم، رئيس مصلحة العتاد بالرفع بالنيابة للمؤسسة المينائية بسكيدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 14:30.
105. مقابلة مع السيد: مكسن منير، المدير التجاري بالمؤسسة المينائية سكيدة، بتاريخ 8 ماي 2024، على الساعة : 14:00.
106. مقابلة مع السيدة فوزية بوثلجة، رئيسة قسم التدريب بالمؤسسة المينائية سكيدة، بتاريخ 6 ماي 2024، على الساعة 14:00.
107. مناصرة سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2013.

قائمة المصادر و المراجع

108. مهدي صلاح الدين جميل عثمان " أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2003.
109. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
110. نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك المفاهيم والأساسيات، مجلة تنمية الرافدين، 80 (27)
111. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
112. النجار فايضة جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط2، دار الحامد، الأردن ، 2010م.
113. نهار فريد مصطفى جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004-2005.
114. نبال فريد مصطفى، ادارة المواد و الامداد، ادارة المخازن، إدارة المشتريات النقل و الشحن، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 2008.
115. نبال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العيد، إدارة اللوجستيات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

قائمة المصادر و المراجع

116. هند عبد الأمير، أحمد محمد، محاضرات، جامعة بابل، قسم الادارة

الصناعية، كلية الادارة و الاقتصاد، 2017.

117. يحضية سملالي ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات

في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة و المعرفة "، دكتوراه غير

منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

118. يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2019.

المراجع باللغة الفرنسية:

119. Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 4, 2009

120. Alok Mishra and Deepti Mishra, "Customer Relationship Management- Implementation Process Perspective,"

121. Attila Dr. Adamkó , “Internet Tools and Services - Lecture Notes”, széchenyi plan, hungary’s renewal, 2014,

122. Bernard Lassuderie-Duchêne, Deniz Ünal-Kensanci, L'économie Mondial 2002, Paris: Editions La Découverte, 2001

123. Bower, Sox ,J , Donald “Logistical ,management Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New york ,1991.

124. chang miguel, stanky jun peng look, corporate transparency, competitive advantage and fim performance evidace from public listed fims in Malaysia, global business and management researcg: an international journal, vol 11, 2019.

125. David J. Closs, "How Can Supply Chain Information Technology Enhance Competitiveness", The Official Magazine of The Logistics Institute, Volume 13, Issue 4, September 2007.
126. Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise Dunad, Paris, 2000 .
127. farhad almasi , ali prizad , the effect on intellectual capital and knowledge management on competitive advantage: testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspective, vol 11, N°03, 2017.
128. France Anne Gruat-La-Forme et al., "Advanced Planning and Scheduling System - An Overview of Gaps and
129. http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html
130. <https://dynamics.microsoft.com>.
131. <https://blog.torod.com> .
132. https://mawdoo3.com/تعريف_أنظمة_التحكم_وآلية_عملها/
133. <https://www.envisionnixel.com> .
134. Jeqn jqcaues lq;binm le ;qrketinng strqtegiaue m edution m pqrism pqrism 1993 .
135. Joy b, borneydelwing nclark, resource based theory creating and sustaining competitive advantage, universe, typpress, new-york, 2007.
136. Maurice Sai as, «Strategie d'Entreprise – Evaluation de la Pensée», Finance Contrôle Strategie, Emmanuel
137. Michael Porter, La Concurrence selon Porter, Paris: Edition Village Mondial, 1999,
138. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004) hlm 82
139. Philip kotherm bernard dubois et delphine manceau, le marketing management, 11eme edition, pearson education ,paris, france,2004.

140. Philip Kotler, marketing Management, New Jersey: prentice hall international, the millennium edition,
141. Pierre Médian, Anne Gratacap, La logistique et supplychain Management, Dunod. Paris 2008
142. Porter M. E, "how competitive forces shape strategy" Harvard business review, March-April 1979.
143. Potential Sample Solutions", International Conference of Industrial Engineering and Systems Management, May
144. Rajiv Bhandari, "Impact of Technology on Logistics and Supply Chain Management",IOSR Journal of Business and Management.. www.iosrjournals.org .
145. Richard A. Lancioni et al., "The Role of the Internet in Supply Chain Management", Industrial Marketing
146. Robert J. Bennett Colin Smith, "Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2002, Vol. 9 Issue 1.
147. Salah M.Diab, using the competitive dimensions to achieve competitive advantage . a study on jirdanian private hospitals, international journal of academic research in busniness and social aciences, vol 04, N°9,2014.
148. Sriram Narayanan et al., "Electronic Data Interchange: Research Review and Future Directions", Decision Sciences, Volume 40, Number 1, 2009.
149. Thomas fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period : assessing the sustainability and determinants of superior economic performance , gaber edition wissenschaft, 1st ed.
150. Van Zyl, Charlene Rowena,intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage,

قائمة المصادر و المراجع

magister instrategic management, Faculty of Management, University of Johannesburg, may,2006

151. William J. Kettinger, Grover Varun, «A Study in Sustainability and Measurement», MIS Quarterly, V. 18,
152. [www.Caclubindia.s3.amazonaws.com/cdn/forum/files/25_isca notes feb 11](http://www.Caclubindia.s3.amazonaws.com/cdn/forum/files/25_isca_notes_feb_11),
153. www.skikda-port.com.
154. www.tankonyvtar.hu/internet_tools_and_services/2011-

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البحث العلمي و التعليم العالي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.

قسم : علوم الإعلام و الاتصال.

تخصص: إتصال تنظيمي .



دليل مقابلة بعنوان:

فعالية إدارة اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال تنظيمي.

تحت إشراف:

أ. زغنوف عبد الغني

من تقديم الطلبة:

- بوربيع ملاك

- مكسن شيماء

ملاحظة: أرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة باللغة التي تناسبكم مع العلم انها لا تستخدم إلا لأغراض البحث

السنة الجامعية: 2024/2023

محاوّر المقابلة:

المحور الأول: مدى ملائمة النظام المعلوماتي المتبع بالمؤسسة المينائية سكيكدة مع طبيعة متطلبات العملاء الإقتصاديّين.

1. هل تمتلك المؤسسة المينائية لسكيكدة نظام معلوماتي يتلاءم مع متطلبات العملاء الإقتصاديّين؟

.....

2. هل يلبي النظام المعلوماتي الحالي بمؤسستكم اهتمامات العملاء بشكل كامل؟

.....

3. هل هناك تدريب متاح للموظفين لفهم و استخدام النظام المعلوماتي بشكل أفضل؟

.....

4. هل تستخدم المؤسسة المينائية نظام تبادل البيانات إلكترونيا؟

.....

5. هل تعتمد المؤسسة المينائية على الانترنت لتبادل المعلومات؟

.....

6. هل تستخدم المؤسسة المينائية البريد الإلكتروني لتبادل الرسائل الرقمية بين موظفيها؟

.....

7. هل توفر مؤسستكم المعلومة في الوقت لعملائها الإقتصاديّين؟ إذا كان الجواب بنعم كيف ذلك؟

.....

8. هل تستخدم مؤسستكم شبكات التواصل الاجتماعي للإهتمام بالانشغالات و الآراء للموردين و

العملاء؟

.....

9. هل تعتمد مؤسستكم على الشبكات الداخلية و الشبكات الخارجية في تعاملاتها مع الموردين و العملاء و الشركاء؟

.....

10. هل تعتمد المؤسسة المينائية على تكنولوجيا معلومات لتطوير ميدانها أو منتجات أو خدمات جديدة؟

.....

11. ما هو دور النظام المعلوماتي المتبع بمؤسستكم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

.....

المحور الثاني: مساهمة نوعية الإمداد التقني في المؤسسة المينائية في تحقيق التميز في البيئة الإقتصادية:

1. هل تعتمد المؤسسة المينائية على نوعية الإمداد التقني في إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها؟

2. ما هي الخطوات التي تتبعها مؤسستكم لاستمرار جودة الإمدادات التقنية؟

3. هل تتمتع مؤسستكم بمستوى عال من الإستجابة و الدعم الفني لحل مشاكلها التقنية؟

4. هل تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا متقدمة في عمليات الإمداد التقني؟

.....

5. هل تمتلك المؤسسة المينائية موظفين مدربين بشكل جيد على استخدام التقنيات المتوفرة؟

.....

6. هل تمتلك المؤسسة المينائية البنية التحتية اللازمة لتغطية الإمداد التقني في عرض البحر؟

.....

7. هل تمتلك المؤسسة المينائية المعرفة الكافية بأحدث التقنيات لدعم مرونة عملية الإمداد التقني؟

.....

8. هل تعمل مؤسستكم على تعزيز كفاءة الابتكار لسد الفجوات الرقمية التي تواجهها؟

.....

9. هل تمتلك مؤسستكم القدرة على إدارة التحديات المتعلقة باللغة و الثقافة في عمليات الإمداد التقني؟

.....

10. كيف تقوم مؤسستكم بتقليل فرص حدوث مشاكل تقنية أو الانقطاع في الخدمات عمليات الإمداد

التقني؟

.....

11. هل تعمل مؤسستكم على تحسين تكامل و تنسيق العمل بين قسمي الإمداد و التكنولوجيا؟

.....

12. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها مؤسستكم في تحقيق تنافسية عالية من خلال نوعية

الإمداد التقني؟

.....

المحور الثالث: مساهمة التحكم في الأنشطة اللوجستية في تحقيق العائد المادي للمؤسسة:

1. كيف تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بتعظيم أرباحها؟

.....

2. كيف تستغل المؤسسة المينائية العمالة و المعدات في تقليل الهدر و التبذير؟

.....

3. هل تقوم مؤسستكم بتحديد معايير الجودة و الأداء في عملية التحكم في الأنشطة اللوجستية؟

.....

4. هل تقوم مؤسستكم بتوفير الخدمات المطلوبة عند مستوى التكلفة المقبول للعمل؟ إذا كان الجواب

بنعم كيف ذلك؟

.....

5. ما فائدة تطوير الخدمات اللوجستية في مؤسستكم؟

.....

6. كيف تحقق المؤسسة المينائية أفضل استخدام لمواردها و تقليل تكلفتها اللوجستية؟

.....

7. كيف تسعى المؤسسة المينائية إلى زيادة إنتاجية الأيدي العاملة؟

.....

8. هل يدفع التحكم الفعال في الأنشطة اللوجستية شركاء الأعمال للاستثمار في مؤسستكم؟

.....

9. كيف تعمل المؤسسة المينائية على تخفيض تكلفة مراحل اللوجستيات من أجل إكتساب ميزة

تنافسية؟

.....