



إستراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية

حشروف فاطمة زهراء أ. د صحراوي بن شيحة د. كاملي محمد

مخبر إدارة الابتكار و التسويق جامعة سيدي بلعباس

medkameli@yahoo.fr

sbenchiha@yahoo.fr

Fatimacommerce1@hotmail.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح أهمية التسيير الجيد لأنشطة الإمداد الدولي بإعتبارها أحد السمات الأساسية لنجاح المؤسسات في السوق الدولي و كذا توضيح الدور الكبير الذي يلعبه الإمداد الدولي في خلق مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة في السوق الدولي هذه المزايا التي تسهم بشكل كبير في تحقيق رضا العميل الذي يعتبر جوهر العملية التسويقية ، و سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الى التعرف على مختلف المراحل التي تمكننا من صياغة استراتيجية دولية للإمداد..

الكلمات الدالة:

اللوجستيك الدولي ، سلسلة التوريد ، المناولة ، النقل ، سلسلة القيمة

.Abstract:

This study aims to illustrate the importance of good governance for the activities of the international supply as a basic feature of the organization's success in the international market and as well as illustrate the significant role played by the international supply in the creation of competitive advantages for the institution in the international market these advantages, which significantly contribute to the achievement of a client who is considered satisfaction the essence of the marketing process, and also we will try through this paper to identify the balance of sharing different stages that will enable us to formulate an international strategy for the supply.

Key words:

International logistics, supply chain, handling, Transportation, Value Chain.

تتميز بيئة الأعمال اليوم بمجموعة من التحولات و التغيرات السريعة و المتلاحقة مما أدى الى ظهور مفاهيم جديدة تماشى و هذه التحولات ، فزيادة تحرير الأسواق و زيادة حدة المنافسة دفع بالمنظمات إلى البحث عن جميع السبل التي تضمن تميزها و حفاظها على حصتها في السوق ، كما و قد ساعد كبر حجم المنظمات و تعدد أنشطتها الى تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج و الاستهلاك جغرافيا فالتقسيم الدولي للعمل أدى الى توزيع العملية الإنتاجية بين مختلف دول العالم بحيث تقوم كل دولة بإنتاج جزء من المنتج النهائي و بما أن الإنتاج أصبح دوليا فهو يحتاج الى إمداد دولي هذا المصطلح الجديد الذي زاد الإهتمام به على الصعيدين الأكاديمي و التطبيقي من قبل منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الأخرى ، باعتباره كأحد الأنشطة الحيوية و المهمة في وقتنا الراهن و التي تتضمن فهما كاملا عن كيفية التعامل مع الفروق في المسافات و العملات و التعريفات الجمركية و الثقافات و الظروف السياسية و الإجتماعية خصوصا مع كبر حجم المنظمات و توسع أنشطتها و خطوط انتاجها في الاسواق الدولية كما و أن نقطة فهم هذا المصطلح هي الزبون باعتباره لب و محور عمل المنظمة ، فالمنظمات اليوم تسعى دائما لتحقيق حاجاته و رغباته بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب .

و نجد أن جل المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم تبدأ من عملية التوريد و التخزين و النقل لمختلف مشترياتها و كذا مدى استجابتها السريعة للزبون.

و من هنا ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

➤ الإشكالية :

كيف تؤثر إدارة الإمدادات الدولية على أداء المنظمات الدولية للنشاط ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

➤ الفرضيات :

1- تؤثر سلسلة الامدادات الدولية على أداء المنظمات الدولية.

2- يمكن لسلسلة الامدادات الدولية ان تزيد من تنافسية المؤسسات و تدعم قدرتها التنافسية.

3- محاولة إيجاد العلاقة بين الامدادات الدولية و آلياتها و أداء المؤسسة .

و من خلال بحثنا نسعى للوصول الى جملة من الأهداف :

➤ أهداف البحث :



1-توضيح أهمية التسيير الجيد لأنشطة الامداد باعتبارها أحد المداخل الأساسية لنجاح المؤسسات في السوق الدولي.

2- توضيح الدور الذي يلعبه الامداد الدولي في خلق مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

3- التعرف على أثر سلسلة التوريد على أداء الشركات الدولية.

أما المنهج الذي اتبعناه في البحث فهو:

المنهج الوصفي : من خلال القيام بجمع المعلومات و البيانات و الحقائق من الكتب و المراجع عن الظاهرة محل الدراسة.

المنهج التحليلي : من خلال محاولة تحديد تلك الظواهر و تحليلها و الوصول الى حلول تساعد على حل مشكلة البحث المطروحة.

تقسيمات الورقة البحثية :

قسمنا هذه الورقة البحثية الى ثلاثة محاور:

المحور الاول : سنتناول فيه مفهوم الإمداد الدولي و الفرق بينه و بين الإمداد المحلي و أهدافه و أسباب الإهتمام بالإمدادات الدولية .

المحور الثاني : سنتناول فيه علاقة و وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة وكذا مختلف عناصر إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بالمنافسة.

المحور الثالث : سنتكلم عن آليات تنظيم الإمدادات الدولية و عن مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد الدولي.

المحور الاول : مفهوم الإمداد الدولي و الفرق بينه و بين الإمداد المحلي و أهدافه و أسباب الإهتمام بالإمدادات الدولية .

1-مفهوم الإمداد الدولي :

ظهر الإمداد لأول مرة في المجال العسكري ، حيث تم إستخدامه من قبل الجيش الفرنسي عام 1905 و ذلك لضمان وصول المؤن و الذخائر في الوقت المناسب و بأحسن الطرق، استخدم بعد ذلك في الحرب العالمية الثانية و ما إن انتهت الحرب حتى بدأ هذا المصطلح يظهر في مجال الأعمال بما يعرف باسم business logistics و لا يزال مفهوم الإمداد يشهد غموضا من قبل علماء و ممارسي إدارة



الأعمال فلحد الآن لم يتوصل الى تعريف واضح و محدد و مقبول لدى الجميع حيث يحلط البعض بين أنشطة التوزيع و التوريد و النقل و بين مفهوم اللوجستيك الذي يعتبر الأكثر شمولاً و عمومية .

و قد برزت اللوجستية حقا في الإدارة سنة 1977 في أعمال James L Haskett بروفيسور في جامعة هارفرد و قد اعطى تعريفه الأول للوجستية بأنها "هي كل الأنشطة التي تضمن تدفق السلع ، و تنسيق الموارد و الأسواق لتحقيق مستوى جيد للخدمة و بأقل تكلفة ممكنة"¹

كما يعرفه مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962 على أنه "تلك العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفئ و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج الى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء"²

أما الإمداد الدولي **international logistics** فيعرف: "اللوجستيات العالمية هي تلك الخدمات اللوجستية التي تغطي العديد من الدول عبر العالم ، و تتعامل مع الأسواق العالمية ، سواء في الإستيراد او التصدير أو في القيام بتأسيس و تشغيل المشاريع المشتركة ذات الحجم الإستثماري الكبير و جذب رؤوس الأموال و في توفير وسائل النقل و الإمداد في جميع أنحاء العالم ، و قد ظهر هذا النوع من الخدمات اللوجستية بسبب عدة عوامل منها ظهور عدد كبير من شركات اللوجستيات تتمتع بالسلطة و المسؤولية الدولية ، التوسع في عدد و حجم مناطق التجارة الخارجي، توحيد المعاملات الدولية و الوثائق خاصة بواليص الشحن، زيادة الإستفادة من المحازن الخارجية، جذب رؤوس الأموال الأجنبية للمساهمة في شركات الخدمات اللوجستية بإنشاء المخازن العمومية و شركات النقل و التكامل الرأسي لقنوات التوزيع."³

2- الفرق بين الإمداد المحلي و الإمداد الدولي :

تشمل الخدمات اللوجستية المحلية توزيع السلع داخل البلاد على عكس الخدمات اللوجستية الدولية التي يكون فيها توزيع السلع خارج حدود البلاد كما أن إدارة الخدمات اللوجستية المحلية يكون مختلفا تماما عن إدارتها دوليا و ذلك بسبب النطاق الجغرافي الضيق في العملية المحلية و من هنا يمكن إجراء مقارنة بين كل من اللوجستيك المحلي و الدولي :⁴



أ- فيما يخص الإدارة: إن الشركات المحلية للخدمات اللوجيستية لديها مدير واحد للإشراف وإدارة جميع جوانب التخطيط و التنفيذ المتعلقة بحركة البضائع على عكس الخدمات الدولية التي يؤديها مدير واحد ايضا و لكن يقوم هذا المدير بتنسيق الأنشطة اللوجيستية مع مديرين آخرين و هذا ما يؤدي في بعض الأحيان الى تحديات في عملية صنع القرار.

ب- فيما يخص وسائل النقل : في مجال الخدمات اللوجيستية المحلية هناك مجموعة متنوعة من خيارات نقل البضائع منها النقل البري الذي يعتبر الأكثر شيوعا في حين أن اللوجيستيك الدولي لا يملك العديد من الخيارات ، فبعض الإمدادات تتطلب السكك الحديدية كخيار وحيد في حين يتطلب البعض الآخر النقل البحري أو الجوي ، كما قد تنطوي خدمات اللوجيستيك الدولي على إستخدام بدائل نقل متعددة لعملية واحدة.

ج- فيما يخص التكاليف : تظهر التكاليف في كل من الخدمات اللوجيستية الدولية و المحلية من تكاليف النقل و التخزين و العمال و التكنولوجيا و لكن في مجال اللوجيستيك الدولي تظهر بعض التكاليف الإضافية كالرسوم الجمركية و الضرائب الحكومية و التقلبات في أسعار العملات..

3-أهداف الإمداد الدولي و وظائفه :

يهدف الإمداد في العمليات الدولية الى :

- 1- ضمان مسؤولية العملية التقنية و الإدارية لكل من التحريم و النقل و العبور وهذا للمعرفة الدقيقة لشروط العقود و الالتزامات المتفق عليها من طرف الشركة التجارية.
- 2- إعداد الكشف التقنية لتكاليف التحريم النقل و العبور و توفير الدعم التقني للمشروع خلال انجازه.

- 3- مفاوضة العقود اللازمة وإبرامها مع المتدخلين في عمليات التحريم النقل و العبور حسب شروط العقد المبرم مع المشتري و البائع الأجنبي وتحرير الطلبات ومراقبة المصاريف و ضمان متابعة سير العمليات إلى نهايتها.⁵
- و تتمثل وظائفه أساسا في:

يشمل الإمداد في العمليات الدولية مختلف العمليات التحضيرية المادية و الإجرائية والوثائقية اللازمة لانجاز التوزيعات المادية للبضائع من و إلى الدول الأجنبية و تتشكل هذه الوظيفة في مجملها من ثلاث مهام رئيسية تتمثل في التعبئة،النقل والعبور، التخزين مع توفر الوثائق اللازمة

لأنجازها. وتعتبر عملية التوزيع المادية للبضائع جزء من التسويق الدولي في حالة البضائع الموجهة إلى المستهلك النهائي أو الصناعي كما يعتبر حلقة من حلقات العمليات الدولية والتي تسمى وظيفة الإمداد في العمليات الدولية وتكون مطابقة للمقاييس الدولية التالية :

- 1- تحريم ملامت للبضائع يضمن سلامتها في جميع الأحوال .
- 2- نقل مدروس ومحكم يحقق وصولها سالمة في الآجال المطلوبة.
- 3- عبور جمركي سليم يسهل مرور البضائع إلى الدول الأخرى .
- 4- إعداد كل الوثائق اللازمة للجمركة، التأمين، النقل والبنوك.....الخ.⁶

4-وتشمل أنشطة الإمداد ما يلي :

1- الأنشطة الرئيسية وتشمل أساسا :

أ- خدمة العميل : تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنيا على متطلبات هذه العملية و التي بدورها تحتاج الى دراسة حاجات و رغبات العملاء حتى تتمكن من إشباعها بشكل جيد.

ب- النقل : النقل هو اختيار الوسيلة المناسبة التي تحتاجها المؤسسة و تحديد مسارها و إعداد جدولتها و متابعة الاختلافات المتعلقة بعروض النقل و تعتبر تكلفة النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة ، إذ على المؤسسة أن تختار وسيلة النقل التي تساعد على تحقيق الجودة و بتكلفة أقل.

التخزين: يعتبر التخزين من الوظائف الحيوية داخل المؤسسة فهو يؤثر بشكل مباشر على العمليات الإنتاجية، إذ يوفر مستلزمات الإنتاج و يؤثر في النشاط التسويقي لأن التخزين يختص بإستقبال السلع النهائية و المحافظة عليها.⁷

2-الأنشطة الداعمة وتشمل :

1- التنبؤ بالطلب : تعتمد معظم القرارات الإدارية في المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر حيث يؤثر التنبؤ في قرارات الشراء و الإنتاج و النقل و التخزين و تبرز أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجيستية في إعداد موازنتها التقديرية و بالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة و التكاليف المتعلقة بتحقيق هذه الأرباح.

2-وظيفة الشراء: و تعرف بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير إحتياجات المؤسسة من المواد و التجهيزات.



3- وظيفة المناولة : و تشير الى تحريك و نقل مختلف المنتجات من موقع لآخر ، إستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد و المشتريات أو الإنتاج، و تشمل المناولة عدد كثيف من العمالة لأن معظمها يتم يدويا.

4- التعبئة و التغليف : توضع معظم المنتجات و الأجزاء في عبوات مختلفة الشكل و الحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة كما و يساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد على سهولة المناولة و الحركة .⁸

5- أسباب الإهتمام بالإمدادات الدولية :

يرجع الإهتمام بالإمدادات الدولية الى عدة عوامل أهمها :

1- مرونة في الإنتاج و تزويد السوق بأنواع مختلفة من السلع ذات وحدات صغيرة ، مع السرعة في تلبية متطلبات السوق بأقل مخزون ممكن.

2- تنوع عمليات الإنتاج المتمثلة في تحويل الموارد من القطاعات الضعيفة الى القطاعات المزدهرة و الواعدة مع تحسين إدارة المخاطرة.

3- محاولة الشركات المتعددة الجنسيات نقل انتاجها و توجيه استثماراتها المباشرة الى الدول النامية للإستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج مما سمح بتدويل الإنتاج و التسويق و بالتالي تدويل الإمداد.

4- إن التطور الهائل في نظم المعلومات و التكنولوجيا ادى الى تخفيض تكاليف الإنتاج و رفع مستوى الإنتاجية خصوصا في قطاع الصناعة و الخدمات و على سبيل المثال استخدام تكنولوجيا المعلومات في صنع القرار وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

5- التقريب بين الأسواق و تحريرها ساهم في زيادة الرفاهية العالمية ، فازداد الإنتاج العالمي بحوالي عشرة اضعاف أي من 3 تريليونات دولار الى 30 ترليون دولار خلال السنوات الخمسين الماضية.

كما وقد تضاعف متوسط دخل الفرد بين عامي 1960 الى 1999 مرتين و نصف تقريبا و إذا قسنا على فترة زمنية أكبر نلاحظ أن التقدم الإقتصادي خلال القرنين الماضيين قد تضاعف حوالي 8 مرات و في نهاية القرن العشرين اصبح تعداد البشرية يقارب 6 مليارات نسمة و ينتجون ما يقارب 32000 مليار دولار من الثروات ، و على هذا النحو يكون سكان الأرض قد تضاعفوا خلال قرنين من الزمن 6



مرات و لكن إنتاجهم تضاعف أكثر من 45 مرة في المدة نفسها. كما و أنه للدور الكبير الذي تلعبه الإمدادات في تكامل أنشطة المنظمات ، لابد من محاولة لتطوير أنظمة عرض واسعة في الشركة و هذه تعتمد على اسس التخطيط الإستراتيجي من أجل تعظيم الإطار الذي يحقق حاجات السوق و يمكن تحويلها إلى إستراتيجية التصنيع التي بمقدورها أن تساهم في ربط الخطط و الإستراتيجيات و في الأخير تحقيق أهداف المنظمة.⁹

المحور الثاني: علاقة و وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة وكذا مختلف عناصر إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بالمنافسة

1-علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة: من أجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمراريتها في السوق لابد من ايجاد نوع من الانسجام بين الإمداد و باقي وظائف المؤسسة الأخرى و من نوضح:

أ-علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق: إن الأساس الفلسفي الذي يعتمد عليه الإمداد هو نفسه الأساس الذي يعتمد عليه التسويق، و الذي يمثل خدمة العملاء التي تعتبر هدف نشاط التسويق و في نفس الوقت تمثل مخرجات و نتاج نشاط الإمداد، ومن هنا يمكن القول أن نشاط خدمة العملاء يمثل جزءا مشتركا لكل من إدارتي التسويق و الإمداد، ففي حين يمثل هذا النشاط مخرجات إدارة الإمداد فإن رضا العميل ينتج عن الأداء الفعال لجميع مكونات المزيج التسويقي من منتج، سعر، ترويج وتوزيع.¹⁰

و بالتالي فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق و البيع من خلال :¹¹

- تكلفة سعر المنتج و توقيت إنتاج المنتج
 - جودة الإمدادات و من ثم جودة المنتج
 - توقيت و اماكن إتاحة المنتج للعميل.
 - كفاءة أساليب و أدوات التعبئة و التغليف وفق إحتياجات و رغبات وأذواق العميل.
- و من هنا يمكن القول أن العلاقة بين اللوجستيك و التسويق علاقة ترابط و تقاطع كما و يتم التأثير من خلال البيانات و المعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق على الإمدادات من خلال قيمة المبيعات الحالية و المتوقعة و أيضا خطط التسويق المختلفة ، معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة و خاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد و الخامات.

ب- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج : تقوم إدارة الإنتاج بإستلام المواد الأولية و تحويلها الى منتجات تامة، و من هنا فإن هذه الإدارة تهتم بكل الأنشطة التي تؤثر في عمليات التصنيع و كذا الإنتاج بأقل تكلفة و توفير منتجاتها في الوقت المناسب، و هنا تبرز وظيفة الإمداد التي تعنى بتوفير المواد الأولية و تنظيم حركة هذه المواد من بداية طلبها الى غاية وصولها الى أماكن إستخدامها في العمليات الإنتاجية ، و من هنا تظهر الأهمية الكبيرة لنشاط الإمداد بالنسبة لوظيفة الإنتاج كما أن وظيفة الإمداد بحاجة الى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق بإحتياجات هذه الأخيرة و كذا المعلومات المرتدة التي تبين كفاءة و فعالية وظيفة الإمداد.¹²

ج- علاقة وظيفة الإمداد بالوظيفة المالية: إن أي نشاط في المنشآت لابد و أن يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق أنشطته وفقا لموارد و خطط هذه الإدارة، لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد و الإدارة المالية حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد المتاحة و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على أنشطة مختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تضم معلومات خاصة على أنشطة إدارة الإمدادات و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكن أخذ هذه الإحتياجات في الإعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات و الإيرادات و تخطيط الأرباح.¹³ و الشكل التالي يبين العلاقة بين كل من وظيفتي الإنتاج و التسويق ووظيفة الإمداد:

الشكل رقم 1: الحدود المشتركة بين الإمداد و الإنتاج و التسويق



المصدر: كندري كريمة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 12

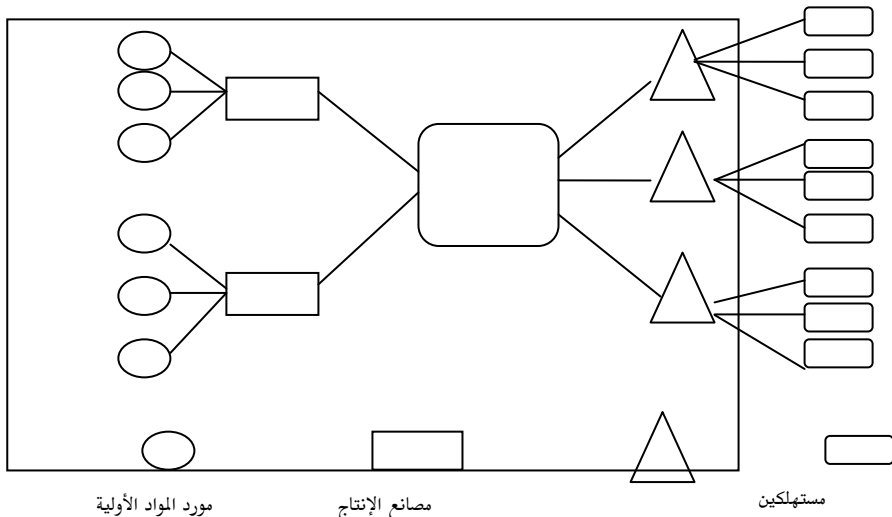
2-إدارة سلسلة التوريد و علاقتها بالمنافسة : إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق موقع متميز في السوق يستدعي التعرف على و سائل و أدوات جديدة تمكنها من ذلك و لعل من أهم هذه الوسائل هو الإمداد باعتباره يلعب دور مهم و حساس داخل المنظمات و من هنا سنتعرف على المقصود بسلسلة التوريد و علاقتها بالمنافسة.

أ- تعريف سلسلة التوريد :

سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات - والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة ، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي .

تشمل التسهيلات : المخازن ، المصانع ، مراكز التشغيل ، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات . تشمل الوظائف والأنشطة : التنبؤ ، الشراء ، إدارة المخزون ، إدارة المعلومات ، تأكيد الجودة ، الجدولة ، الإنتاج ، التوزيع ، التسليم وأخيراً خدمة العميل .¹⁴ و الشكل التالي يبين رسم توضيحي لسلسلة التوريد :

الشكل رقم 02: سلسلة التوريد





موزعين أو مخازن

-khaled Ghedira ;logistique de la production ;approches de modélisation et de resolution ;editions Technip paris ;2007 ;p118.

ب- سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب :

سلاسل التوريد يشار إليها أحيانا على أنها سلاسل القيمة، ذلك أن المصطلح يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة .

وسلاسل القيمة أو التوريد هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة ، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما : عنصر التوريد وعنصر الطلب .

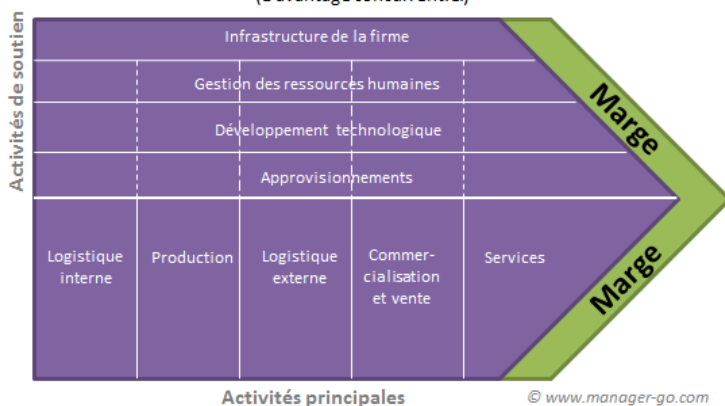
يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة .

يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحال وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة و الشكل التالي يبين ذلك :

الشكل رقم 03 : سلسلة القيمة لبورتر

Chaîne de valeur de Porter

(L'avantage concurrentiel)



تضم سلسلة القيمة الأنشطة الأساسية و هي التي تخلق القيمة مباشرة و أنشطة الدعم و هي التي تضمن السير الحسن للأنشطة الأساسية: ¹⁵



الأنشطة الأساسية و تتمثل في :

الإمداد الداخلي: ويمثل أنشطة النقل و الإستلام للمشتريات و التخزين
الإنتاج : و هي أنشطة تحويل المواد الأولية إلى منتجات من تصنيع و تجميع...إلخ.
الإمداد الخارجي : و يشمل تسليم و إيصال المنتجات للزبائن و معالجة الطلبات.
التسويق : و هي الأنشطة التي تشجع المستهلكين على إقتناء منتجات المؤسسة من ترويج و إعلان..
الخدمات : و هي الأنشطة التي تهدف الى زيادة قيمة المنتج مثل التركيب ، التصليح و التكوين.
أنشطة الدعم و تتمثل في :

الشراء: و هي الأنشطة التي تختص بشراء المواد الأولية منذ ظهور الحاجة الى غاية إيصالالمنتجات الى المؤسسة

التطوير التكنولوجي: و هي الأنشطة التي تهتم بتحسين تكنولوجيا المنتج، تقنيات التصنيع و أساليب التسيير. تسيير الموارد البشرية: تشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بالتوظيف ، التكوين و الحوافز الهياكل القاعدية: مثل نظام تسيير الجودة و معالجة المعلومات و كذلك جميع أنشطة الإدارة العامة (مالية، محاسبة...).

أما سلسلة الطلب فهي: المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة كما أن التنسيق الحيوى لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها ، عن طريق هيكلية وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق ، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لإداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة .

أما تعريف إدارة سلسلة الإمداد فيمكن ترجمتها بإدارة سلسلة الإمداد العالمية بمعنى إدارة جميع العمليات اللوجيستية انطلاقاً من توفير المواد الخام الى غاية حصول المستهلك على حاجاتهو تتضمن إدارة سلسلة الإمداد ما يلي :

- إدارة الطلب و الموارد
- توريد المواد الخام و المكونات
- الإنتاج و التجميع و التركيب
- تسيير و إدارة الطلبات
- التوزيع عبر قنوات مختلفة
- التسليم للزبائن .



و من هنا فإن إدارة سلسلة التوريد يجب أن تلم بكل من التدفقات المادية للسلع و كذا تدفق المعلومات و التدفقات المالية .¹⁶

ج-سلسلة التوريد و المنافسة :

إن الميزة التنافسية اليوم تقوم على تخفيض التكلفة و إنتهاج أي من هذين المسارين يحتم على المؤسسة حسب بورتر التركيز على الأنشطة الأكثر مساهمة في خلق القيمة و الممارسة الجيدة لها و هو ما ينطبق على الأنشطة المكونة للعملية الإمدادية، و حتى تعمل هذه الأنشطة وفق تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تتمتع بميزة إمدادية و المقصود هنا بالميزة الإمدادية حسب ثابت عبد الرحمن إدريس هي "القدرة على إنجاز المستويات العليا لجودة و إنتاجية العمليات الإمدادية".¹⁷

ومن هنا يبرز الدور الذي يلعبه الإمداد في وضع الإستراتيجيات التنافسية:

1- دور الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف : تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة المؤسسة على تصميم و تسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية و ذلك من خلال تخفيض تكاليف النقل و التخزين و التوزيع.¹⁸

2- دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

فيما يخص المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التميز فهي ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، و التوزيع باعتباره أحد هذه العناصر فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لابد و أن تميز بين المنتجات التي تتحرك الى المخازن و تلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة الى العملاء، فتقديم الخدمات الى الزبائن يعتبر مفتاح تحقيق مركز تنافسي في السوق حيث ينظر العميل إلى الخدمة المقدمة على أنها جزء من المنتج نفسه و التي تؤثر على رضا العميل، إذا فالإمداد يوفر الأشياء في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و السعر المناسب و هو مفتاح المؤسسة للتميز و تحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹⁹

3- دور الإمداد في إستراتيجية التركيز: يمكن المزج بين الإستراتيجيتين السابقتين للوصول الى إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق و



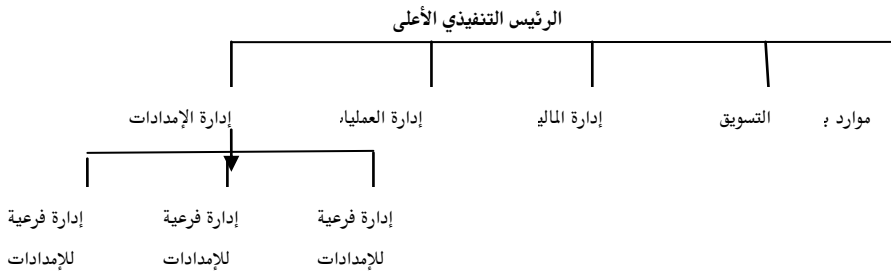
العمل على خدمة هذا الجزء و ذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف و هنا تركّز المؤسسة على قطاع معين و تكثف نشاطها إتجاهه و ذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة ، أي بالإعتماد على الإمداد تركّز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع لتحقيق ميزة تنافسية، و هنا يتضح جليا مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب و إستراتيجية التركيز نتيجة ، فتطبيق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي الى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات و بذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.²⁰

المحور الثالث : اليات تنظيم الإمدادات الدولية و عن مراحل صياغة استراتيجية الإمداد الدولي.

1-اليات تنظيم الإمدادات الدولية : هناك ثلاث اليات رئيسية تتبعها أي مؤسسة دولية لتنظيم إمداداتها تتمثل فيما يلي :

أ-الآلية المركزية : و من خلال هذه الآلية يكون القرار مركزي بمعنى أن جميع الأنشطة المتعلقة بالشراء و النقل و التخزين تتخذ الإدارة العليا للإمدادات و تكون باقي الجهات الفرعية بمثابة أدوات تنفيذية فقط و تتبع هذه الآلية المؤسسات ذات الفروع المحدودة و التي تكون ضمن رقع جغرافية متشابهة الظروف نسبيا و الشكل التالي يبين هذه الآلية :

الشكل رقم 04: الآلية المركزية لإتخاذ القرار في إدارة الإمدادات



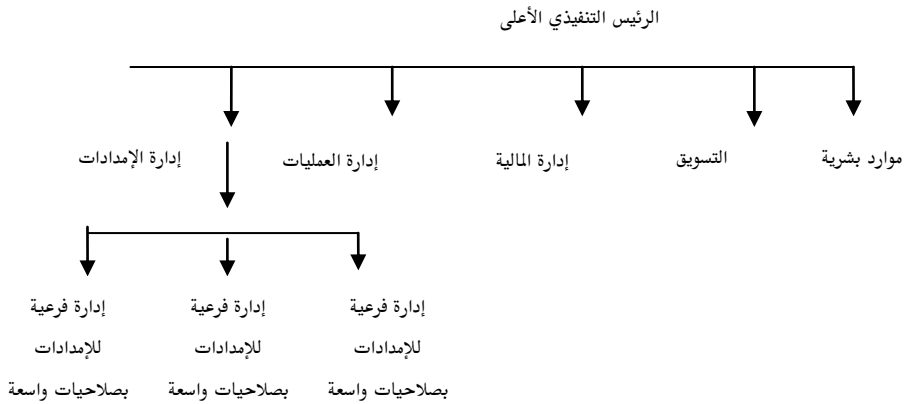
المصدر : زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي

و إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 341



ب- الآلية اللامركزية : و يكون إتخاذ القرار في هذه الآلية في يد الإدارات الفرعية بحيث تكون كل إدارة مستقلة في إتخاذ قراراتها عن باقي الإدارات الأخرى وذلك بحسب ظروفها و تتبع هذه الآلية للمنظمات المتعددة الفروع و الموزعة في مناطق جغرافية متباعدة و مختلفة و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 05 : العلاقة تنسيقية (لامركزية) بين المركز و الفروع



المصدر : زكريا مطلق الدوري وأحمد صالح - إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي وإستراتيجي، مرجع

سبق ذكره، ص 342

ج- الآلية الهجينة : تجمع هذه الآلية بين الآليتين السابقتين المركزية و لامركزية و هذا لجعل الإمدادات أكثر كفاءة ، فهناك أنشطة يتم إدارتها لامركزيا و للأخذ بهذه الآلية يجب مراعاة العوامل التالية :

-مدى إتساع أوقات التأخير في التجهيز - مدى المرونة في أوقات المرور. - مدى إمكانية الإدماج المتعدد - تنوع وسائل الشحن.

إن إدارة الإمدادات الرئيسية في مركز الشركة مسؤولية مباشرة و مركزية عن تخطيط الإمداد و إدارة معلوماته و إعداد الموازنة هذا من جهة، و التنسيق مع إدارة الفروع لإنجاز مهماتها في مجال الإمداد لأن هذه الفروع تتمتع باستقلالية واسعة ناجمة عن اللامركزية في الأداء و التنفيذ من جهة أخرى.²¹

2- مراحل صياغة استراتيجية الإمداد (اللوجستيك) الدولية :

قبل أن نتكلم عن مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد الدولي سنحاول التطرق الى معنى إستراتيجية الإمداد.

إستراتيجية الإمداد : يتطلب إختيار الإستراتيجية الإمدادية الجيدة كثيرا من العمليات الإبداعية التي تستخدم في وضع استراتيجية الشركة التي أساسها "انتج ماذا أبيع و ليس أبيع ماذا أنتج" حيث يمكن للمنهجيات المبتكرة أن تعطي ميزة تنافسية ، و تهدف إستراتيجية الإمداد في الشركة ألى ثلاثة أهداف :
أ- تخفيض التكلفة: وهي إستراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل و التخزين، ويمكن صياغة استراتيجية جيدة و ذلك بوضع بدائل و تقييمها لكل نشاط كإختيار البدائل لأماكن التخزين و طرق النقل.

ب- تخفيض رأس المال: و هنا نحاول تخفيض رأس المال الموجه لنظام الإمداد كإختيار الإمداد المباشر الى العملاء دون اللجوء الى الوسطاء أو إستخدام أسلوب JIT أي الإمداد الفوري دون التخزين.

ج- تحسين الخدمة : تبدأ إستراتيجية الإمداد بأهداف المنشأة و تحقيق رضا العميل فعلى الرغم أن التكاليف تزيد بزيادة تقديم الخدمات الإمدادية للعميل، تزداد معها الأرباح و الفوائد التي تكون أكبر من التكاليف.²²

و من أجل صياغة إستراتيجية الإمداد يتطلب الأمر إتباع المراحل التالية :

1- اشتقاق أهداف و قرارات و خيارات الإستراتيجية من إستراتيجية الشركة الشاملة التي تسعى الى تعظيم ثروة المالكين و تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

2- تحديد أهداف إستراتيجية الإمداد بدقة ووضوح بحيث تشمل كل الجوانب السابقة من تخفيض التكاليف و تخفيض رأس المال و كذا تحسين الخدمة هذه الأخيرة التي تشمل على مجموعة من المعايير لتطبيقها.²³

معايير جودة الخدمة :

1- **درجة الثقة و المصداقية في الأداء reliability:** و تعني الإتساق في الأداء و إنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، و أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.



2- سرعة الإستجابة **responsiveness**: و تشير الى المبادرة الى مساعدة العملاء و الرد السريع على إستفساراتهم، و الحساسية تجاه حاجات العملاء و السرعة في أداء الخدمة.

3- المصداقية **credibility**: و تشمل الأمان و الثقة و السمعة.

4- الفهم **understanding**: و يعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي للعميل و سهولة التعرف عليه.

5- النواحي المادية الملموسة **tangibles**: و تشير الى مظهر التسهيلات المادية و المعدات و العاملين و مستوى التكنولوجيا، و تصميم المباني..... إلخ.²⁴

3- تحديد مستويات القرار في العملية الإمدادية حيث تعتبر عملية إتخاذ القرار من المهام الرئيسية للإدارة و يمكن تصنيف قرارات الإمداد فيما يلي :²⁵

القرارات الإستراتيجية: و تتعلق القرارات الإستراتيجية في مجال الإمداد فيما يلي :

- إختيار الموردين و وضع نظام شراكة معهم و تحديد قواعد التوريد

- مراعاة طاقة الإستيعاب لمواقع التخزين و مواقع الإنتاج.

- إستخدام التكنولوجيا في عملية التوريد.

و تدخل هذه القرارات في وضع إستراتيجية المؤسسة التنافسية

القرارات التكتيكية: تعرف القرارات التكتيكية في مجال الإمداد على أنها تقوم بوضع الطرق و المناهج

من أجل تفعيل و تسهيل حركة تدفق المواد و المعلومات في العملية الإمدادية التي تم تحديدها على

المستوى الإستراتيجي و تتضمن ما يلي :

- تعيين مصدر التوريد لكل مركز إنتاج.

- تحديد نوعية و كمية المنتجات في كل مركز إنتاج.

- تحديد مستوى المخزون و الكمية المطلوبة.

- إختيار وسائل النقل و المناولة

القرارات التشغيلية: وهي تتعلق بالتسيير الجاري للمؤسسة و تكون في الأجل القصير و يتسم هذا النوع

من القرارات بالروتينية و التكرار في مجال الإمداد فهي تعمل على ضمان التسيير اليومي للأنشطة



الإمدادية و الوسائل المستعملة ، و تشمل القرارات الأكثر أهمية المتخذة في تسيير العملية الإمدادية على ما يلي :

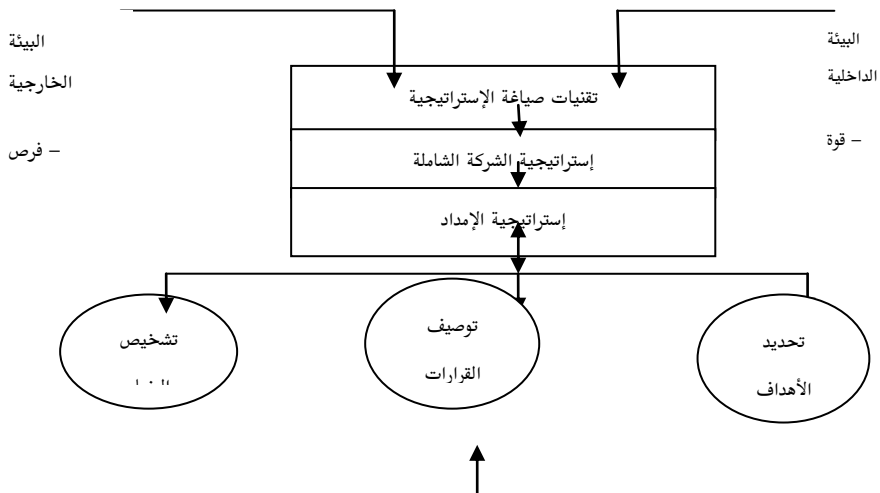
- وضع البرنامج اليومي للتوزيع الذي يحدد فيه نوع و كمية التسليمات الموزعة.
- وضع برنامج النقل الذي يحدد فيه الكمية و النوع المحمل في كل شاحنة.
- إختيار خط السير الأكثر سرعة و الأقل تكلفة و هذا حسب الأهداف المخططة.

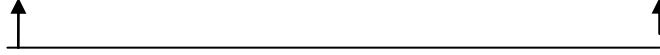
4-تشخيص الخيار الإستراتيجي: و هنا يمكن أن نختار أحد الخيارين لتنفيذ إستراتيجية الإمداد الدولي :

أ-الخيار الهجومي: و يعتمد هذا الخيار في حالة المنافسة الشديدة من قبل الشركات في نفس مجال النشاط و ذلك لمحاولة كسب رضا العملاء عن طريق تقديم خدمات متنوعة و مبتكرة و بشكل دائم بمعنى أن الشركة تسعى دائما لتثبيت صورة ذهنية جيدة عن جودة منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن.

ب-الخيار الدفاعي(رد الفعل): و يمكن اللجوء الى هذا الخيار في حالة المنافسة المحدودة للشركات المماثلة في السوق و هنا تبقى المؤسسة دائما في حالة ترقب فعل الزبون لتجري رد الفعل المناسب لإشباع حاجاته و رغباته.²⁶ و الشكل التالي يبين مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد :

الشكل رقم 06: مراحل صياغة إستراتيجية الإمداد





المصدر : زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي و إستراتيجي، مرجع سبق

ذكره، ص 347.

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إبراز دور الإمداد الدولي في زيادة تنافسية المؤسسات في السوق و تلك المزايا التي يمكن أن يخلقها كتخفيض التكاليف و كذا تمييز المنتج عن باقي المنتجات الأخرى في السوق ، كما حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على أهم الفروقات بين اللوجستيك المحلي و الدولي التي تكمن في التباين في المسافات و الثقافات و كذا العملات و الظروف السياسية و الإقتصادية. كما و يعتبر الإمداد نشاط مهم داخل المؤسسة إذ تسعى من خلاله الى تحقيق أهدافها و الحفاظ على حصتها في السوق و ذلك من خلال التركيز على العميل بإعتباره لب العملية الإنتاجية و التسويقية في المؤسسة هذا الأخير الذي يجب تحقيق كل رغباته و إحتياجاته من خلال نشاط الإمداد و ذلك بتوفير كل ما يحتاجه في الوقت و المكان المناسبين و كذا بالتكلفة المناسبة و من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة :

- يعتبر الإمداد الدولي نشاط كوني يسمح بتوفير كل إحتياجات العملية الإنتاجية على المستوى الدولي في الوقت و المكان المناسبين و بالتكلفة المناسبة.
- إن تلبية إحتياجات العميل يعتبر محور نشاط الإمداد بإعتباره يسعى دائما الى معرفة هذه الإحتياجات و تلبيتها بأحسن الطرق و بالجودة المطلوبة.
- إن إمكانية الحصول على ميزة تنافسية في السوق الدولي تكمن في تبني إستراتيجية كونية للإمدادات تكون قائمة على تحديد الأهداف بدقة و إتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة.

الإحالات :

¹ - taylor Anelka-jean Francois Dhenin et autres, Economie-Droit BTS 1^{er} année sous Sur le la coordination de Patrick Simon, édition 1 Breal rosney cedex ,2004 ,p 134.

site www.googlelivre.com

² -عبد الرحمن ادريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الإمداد و التوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية 2006 ، ص 20.



- ³ - محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة اللوجستيات الصحية حل المشكلات التعريفات و المصطلحات، سنة 2014 ، ص 34 عن موقع الإنترنت: www.googlelivre.fr
- ⁴ - عن موقع الإنترنت: www.jayemlogistics.in
- ⁵ - علواش غنية ،التسويق والإمداد-دراسة حالة مجمع رونو لصناعة السيارات-مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد النقل و الأمداد ، جامعة العقيد الحاج لحضر، باتنة، 2010/2011 ص68-69.
- ⁶ - علواش غنية ،التسويق والإمداد-دراسة حالة مجمع رونو لصناعة السيارات- مرجع سبق ذكره.
- ⁷ - كندري كريمة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة آريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إقتصاد النقل و الإمداد ، بجامعة الحاج لخضر بباتنة، 2010/2011، ص14-28.
- ⁸ - كندري كريمة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سبق ذكره،
- ⁹ - زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي و إستراتيجي- الطبعة الأولى دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص339-340.
- ¹⁰ - خطيب سيدي محمد بومدين ، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمليات و الإنتاج بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2004/2005، ص40.
- ¹¹ -مصطفى محمود ابو بكر ،المرجع في وظيفة الاحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء و التخزين ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.
- ¹² 12 - كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ،مرجع سبق ذكره، ص8
- ¹³ 13 - <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/451/3/Chapitre1-BENSBAA-Ilyass.PDF>
- ¹⁴ 14 - مدود عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي ، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2006، ص5. عن موقع الإنترنت www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/slasl_twred.doc
- ¹⁵ 15 - <http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>
- ¹⁶ 16 - khaled Ghedira ;logistique de la production ;approches de moelisation et de résolution ;éditions Technip paris ;2007 ;p119.
- ¹⁷ 17 - بن الحبيب محسن ، دور أداء العمليات الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2010/2011، ص26-27
- ¹⁸ 18 - فلاق صليحة ، حريري بوشعور، مداخلة بعنوان: رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ضمن المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية يوم 14/13 ديسمبر، 2011، ص6.
- ¹⁹ 19 - كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص52.
- ²⁰ 20 - نفس المرجع، ص53.
- ²¹ 21 - زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي و إستراتيجي ،مرجع سبق ذكره، ص341-343
- ²² 22 - رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد ، تعريب تركي إبراهيم سلطان و أسامة أحمد سالم ، دار المريخ، الرياض، 2006، ص54.



- ²³ - زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي و إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص343.
- ²⁴ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة و النشر، الطبعة 1، القاهرة، 1999، ص342.
- ²⁵ -بن الحبيب محسن، دور أداء العمليات الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2010/2011، ص26-27
- ²⁶ - زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح -إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي و استراتيجي ،مرجع سبق ذكره، ص346.