



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بغنوان:

## دور أداء العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP  
حاسي مسعود - ولاية ورقلة

من إعداد الطالب: بن الحبيب محسن

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |        |               |                      |                       |
|--------|---------------|----------------------|-----------------------|
| رئيسا  | جامعة ورقلة   | أستاذ محاضر          | 1. د/ الياس بن ساسي   |
| مقررا  | جامعة الجزائر | أستاذ التعليم العالي | 2. أ.د/ الداوي الشيخ  |
| ممتحنا | جامعة ورقلة   | أستاذ محاضر          | 3. د/ دادن عبد الوهاب |
| ممتحنا | جامعة ورقلة   | أستاذ محاضر          | 4. د/ بن عيشاوي أحمد  |

السنة الجامعية 2011/2010

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بتوفيق من الله عز وجل  
إلى من اقترنت طاعتها بطاعة الرحمن ونحقق لهما القلب عرفانا بالإحسان  
إلى من وضعت تحت قدميها جنات الأفنان وكان صدرها حبا واطمئنانا  
وإلى من نحت الصخر وتحمل كل الأعنان وكان رضاه برا وأمان  
والداي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما  
إلى كافة أفراد عائلتي الكريمة،  
إلى كل من علمني،  
إلى زملائي ورفقاء دربي

بن الحبيب محسن

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم  
(... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ )  
النمل الآية 19

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الذي أمرنا أن نذكر الفضل لأهله

ونشكرهم على صنيعهم معنا عرفانا لهم وتقديرا

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور الداوي الشيخ، اعترافاً

بفضله وعلمه ولما بذله من توجيه وآراء سديدة، ولما غمرني به من علم غزير وخلق فاضل نبيل أثناء فترة

دراستي وأثناء إشرافه على هذا البحث

كما أسجل بكل الإعزاز والتقدير أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لجميع أعضاء لجنة المناقشة

على الملاحظات القيمة المقدمة حول هذا البحث

والشكر موصول أيضا لكل من ساعدني، بالمؤسسة محل الدراسة ولكل من أمد لي يد العون من

قريب أو من بعيد.

بن الحبيب محسن

## ملخص

يتزايد في الوقت الحالي اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية بمواكبة التحولات الجارية في محيطها والذي يتصف بديناميكية وتعقد شديد، يترجمه تعدد وتنوع وتداخل المتغيرات المكونة لهذا المحيط في ظل ما تقتضيه المنافسة، واعتبارا لهذه الوضعية تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجية تركز على الأداء المستدام والتميز، من خلال الرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية عموما والجزائرية الناشطة في قطاع الخدمات البترولية خصوصا هو الاهتمام بالعمليات الإمدادية وتخصيص إدارة مستقلة تشرف على جميع الأنشطة الخاصة بها، للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة ولما لهته الأنشطة من تأثير على التكاليف والربحية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء، إذ يساعد هذا الأمر العديد من المؤسسات على تحقيق أهدافها، وانتهاج على هذا الأساس أنسب الاستراتيجيات لمواجهة قوى المنافسة بما يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية.

## الكلمات الدالة:

الأداء، الأنشطة الداخلية، الكفاءة، الفعالية، العملية الإمدادية، رضا العملاء، المحيط، أنشطة القيمة، المنافسة، الميزة التنافسية.

## Résumé

Actuellement l'évolution de l'environnement économique est sa complexité occupe une grande place parmi les préoccupations des responsables chargés de la gestion des entreprises économiques, cette complexité se traduit par la multiplicité, la diversité des variables constituant de cette environnement conformément aux exigences de la concurrence

A cet égard la plupart des entreprises visent à adopter une stratégie basée sur la performance durable comme un outil pour améliorer l'efficacité des activités génératrices de valeur. Le défi que rencontrent les entreprises économiques en général et les entreprises algériennes actives dans le domaine des services pétroliers en particulier consiste à l'importance que donne cette dernière aux activités de logistique et la mobilisation d'une administration autonome chargée de la gestion de cette activité en vue de l'exigence imposée par la concurrence et les répercussions de cette activité sur les charges, et la rentabilité, ainsi que la qualité de service fournie aux clients ce qui permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs et la réalisation d'un avantage concurrentiel

### **Mots clés:**

Performance, les activités internes, l'efficacité, l'efficacite, Processus de logistique, la satisfaction du client, l'environnement, les activités de la valeur, la concurrence, l'avantage concurrentiel.

# قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VII	المحتويات.....
XIII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
أ	المقدمة العامة.....
1	<b>الفصل الأول: أهمية الإمداد في المؤسسة الاقتصادية</b>
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار العام للإمداد.....
3	المطلب الأول: مفهوم الإمداد.....
7	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإمداد.....
7	المرحلة الأولى: فترة الإمداد المنفصل (قبل 1975).....
8	المرحلة الثانية: فترة الإمداد المتكامل (1975-1990).....
9	المرحلة الثالثة: فترة الإمداد التعاوني (بعد 1990).....
11	المطلب الثالث: أنشطة العملية الإمدادية.....
13	أولاً: الأنشطة الأساسية في الإمداد.....
14	ثانياً: الأنشطة المعاونة في الإمداد.....
17	المطلب الرابع: أهمية الإمداد.....
18	أولاً: اعتبارات التكلفة العالية.....
18	ثانياً: طول خطوط الإمداد والتوزيع.....
18	ثالثاً: أهمية الإمداد للإستراتيجية.....
19	رابعاً: الإمداد يضيف قيمة ذات دلالة للعميل.....
19	خامساً: تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة واسعة وسريعة.....
19	المبحث الثاني: مكانة الإمداد في تنظيم المؤسسة.....
19	المطلب الأول: موقع الإمداد في الهيكل التنظيمي.....

19	أولا: الإمداد بين العملية والوظيفة .....
20	ثانيا: الهياكل التنظيمية للإمداد.....
26	المطلب الثاني : مستويات القرار في العملية الإمدادية.....
26	أولا: القرارات الإستراتيجية .....
27	ثانيا: القرارات التكتيكية .....
27	ثالثا: القرارات العملية .....
28	المطلب الثالث: علاقة الإمداد بالوظائف الأخرى .....
28	أولا: العلاقة بين الإمداد ووظيفة الإنتاج .....
28	ثانيا: العلاقة بين الإمداد ووظيفة التسويق .....
30	ثالثا: العلاقة بين الإمداد والوظيفة المالية.....
30	<b>المبحث الثالث: دور أداء النظام المتكامل للإمداد في خلق القيمة.....</b>
31	المطلب الأول : النظام المتكامل للعملية الإمدادية.....
34	المطلب الثاني: أداء النظام المتكامل للإمداد .....
35	أولا: مفهوم الأداء .....
35	ثانيا: الفرق بين الكفاءة و الفعالية .....
37	ثالثا: تقييم أداء النظام المتكامل للإمداد.....
37	رابعا: أهداف ومزايا إدارة النظام المتكامل للإمداد.....
39	المطلب الثالث: دور العمليات الإمدادية في تحقيق الميزة الإمدادية .....
39	أولا: مفهوم الميزة الإمدادية.....
41	ثانيا: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة.....
43	خلاصة الفصل الأول.....
44	<b>الفصل الثاني: دور أنشطة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية</b>
45	تمهيد.....
46	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية، (المفهوم، أنواعها، محدداتها).....
46	المطلب الأول : مفهوم التنافسية .....
46	أولا: التنافسية من منظور كلي .....
47	ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع .....
48	ثالثا: التنافسية من منظور جزئي .....



49	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....
49	أولا: تعريف الميزة التنافسية.....
50	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.....
51	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية .....
51	أولا: أنواع الميزة التنافسية .....
52	ثانيا: محددات الميزة التنافسية .....
56	<b>المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية .....</b>
56	المطلب الأول: المصادر الداخلية .....
56	أولا: مفهوم موارد المؤسسة .....
56	ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة .....
57	ثالثا: الخصائص الواجب توفرها في الموارد .....
61	المطلب الثاني: المصادر الخارجية.....
64	أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة.....
65	ثانيا: إستراتيجية التمييز .....
66	ثالثا: إستراتيجية التركيز .....
68	<b>المبحث الثالث: سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية .....</b>
68	المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة ومكوناتها .....
68	أولا: مفهوم سلسلة القيمة .....
68	ثانيا: مكونات سلسلة القيمة .....
71	المطلب الثاني: الميزة التنافسية على مستوى التكلفة .....
71	أولا: الحصول على ميزة تنافسية على مستوى التكلفة .....
72	ثانيا: عوامل تطور التكاليف .....
74	ثالثا: الأخطاء الواجب تفاديها.....
75	المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية وعوامل التميز.....
75	أولا: عوامل التفرد.....
77	ثانيا: تكلفة التميز.....
77	ثالثا: الأخطاء الواجب تفاديها.....
79	خلاصة الفصل الثاني.....

80	الفصل الثالث: مساهمة العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP .....
81	تمهيد.....
81	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
81	المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة.....
81	أولا: تقديم المؤسسة.....
83	ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
86	المطلب الثاني: موارد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
86	أولا. الموارد البشرية.....
90	ثانيا: الموارد المادية.....
92	المطلب الثالث: محيط المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
92	أولا: نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
93	ثانيا: البيئة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
98	المبحث الثاني: واقع أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار...
99	المطلب الأول: مفهوم الأنشطة المكونة للعملية الإمدادية بالمؤسسة.....
99	أولا: التعريف بأنشطة الإمداد بالمؤسسة.....
100	ثانيا: مكونات العملية الإمدادية.....
100	ثالثا: مميزات العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب".....
101	المطلب الثاني: الإجراءات والمراحل المتخذة في العملية الإمدادية.....
101	أولا: الإجراءات المتخذة.....
103	ثانيا: مراحل سير العملية الإمدادية.....
105	المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
105	أولا: المدة المعينة للعملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب".....
107	ثانيا: أقسام العملية الإمدادية.....
107	ثالثا: أنماط العملية الإمدادية.....
108	المبحث الثالث: مدى تحقيق العملية الإمدادية للميزة التنافسية بالمؤسسة.....
109	المطلب الأول: مرتكزات التنافسية في العملية الإمدادية بالمؤسسة.....

110	أولاً: آجال العملية الإمدادية.....
110	ثانياً: كفاءة استغلال الموارد.....
112	ثالثاً: جودة الخدمة (حوادث العمل).....
112	المطلب الثاني: عينة البحث.....
121	المطلب الثالث: تحليل البيانات.....
122	أولاً. التحليل حسب آجال العملية الإمدادية.....
127	ثانياً. التحليل حسب الكفاءة في استغلال الموارد.....
134	ثالثاً. التحليل حسب جودة الخدمة (حوادث العمل).....
137	خلاصة الفصل الثالث.....
138	الخاتمة العامة.....
145	قائمة المراجع.....
152	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	أهم التطورات التي عرفها الإمداد	1.1
36	أداء وفعالية النظام بالتطبيق على المؤسسة	2.1
55	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1.2
86	توزيع عدد العمال في المؤسسة	1.3
89	وضعية التكوين للموارد البشرية	2.3
90	عدد آلات الحفر في المؤسسة	3.3
91	آلات النقل والشحن والتفريغ بالمؤسسة	4.3
96	عملاء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	5.3
104	خطوات العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب"	6.3
106	الوقت المخصص للعملية الإمدادية لكل صنف	7.3
107	عدد أجزاء آلة الحفر ولواحتقها	8.3
111	التوزيع المعياري لموارد المؤسسة	9.3
122	آجال العملية الإمدادية لسنة 2006	10.3
122	فروقات الآجال لسنة 2006	11.3
123	آجال العملية الإمدادية لسنة 2007	12.3
123	فروقات الآجال لسنة 2007	13.3
126	آجال العملية الإمدادية لسنة 2008	14.3
126	فروقات الآجال لسنة 2008	15.3
128	توزيع مورد الشاحنة بالمؤسسة لسنة 2006	16.3
128	الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2006	17.3
130	توزيع مورد الشاحنة K بالمؤسسة لسنة 2007	18.3
130	الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2007	19.3
132	توزيع مورد الشاحنة K بالمؤسسة لسنة 2008	20.3
132	الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2008	21.3
135	الورشات دون حوادث لأكثر من ستة أشهر	22.3

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	أنشطة الإمداد في إحدى المؤسسات	1.1
21	الهيكل التنظيمي التقليدي	2.1
22	الهيكل التنظيمي الوظيفي	3.1
23	تنظيم الإمداد في شكل برنامج	4.1
24	موقع الإمداد في التنظيم المصنوعي	5.1
29	العلاقة بين نشاط التسويق والإمداد	6.1
32	تفاعل العناصر الثلاث: رضا العميل، الجهد المتبادل، ربح الشركة	7.1
36	مكونات الإدارة الإمدادية	8.1
53	دورة حياة الميزة التنافسية	1.2
62	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب بوتر	2.2
63	الاستراتيجيات العامة للتنافس	3.2
69	سلسلة القيمة	4.2
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP	1.3
87	وضعية الموارد البشرية للمؤسسة	2.3
88	نسبة توزيع العمال حسب كل نشاط	3.3
88	توزيع العمال حسب الأعمار	4.3
108	أنماط العملية الإمدادية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	5.3
109	رسالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.	6.3
113	عدد العمليات الإمدادية المنجزة لسنة 2006، 2007، 2008	7.3
114	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنة 2006	8.3
114	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنة 2007	9.3
115	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنة 2008	10.3
116	توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2006	11.3
116	توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2007	12.3
117	توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2008	13.3

118	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2006	14.3
118	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2007	15.3
119	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2008	16.3
121	توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنوات الدراسة	17.3
121	توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنوات الدراسة	18.3
134	عدد حوادث العمل بالمؤسسة	19.3
136	نسبة التردد للحوادث	20.3

## أولاً. طرح الإشكالية:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرين تطورات هامة أضحت تحظى باهتمامات القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل ما تقتضيه ظروف المنافسة، من تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية، تراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ... و كنتيجة لتداعيات هذه التحولات أصبح المحيط البيئي لأي مؤسسة يتصف بديناميكية غير مسبوقة وتعقد شديد ترجمه تعدد وتنوع وتداخل المتغيرات المكونة لهذه البيئة.

تسعى جل المؤسسات إلى التوجه نحو تبني منهجية تركز على الأداء المستدام والتميز كمدخل شامل يجمع ويدعم مقومات بنائها على أسس قوية، إدراكاً منها لتلك التداعيات وتكيفاً مع هذه الوضعية، وذلك من أجل مسايرة الأوضاع الخارجية المحيطة بها التي يميزها التنافس الشديد من جهة، وتحقيق الترابط والتناسق بين مكوناتها وعناصرها الداخلية من جهة أخرى، ويتم ذلك في ظل التكامل بين الإمكانيات المتاحة لها والغايات التي تصبو إليها متجلية في القيمة التي تقدمها للعملاء بصفة مباشرة وللمتعاملين معها والاجتماع بصفة غير مباشرة.

تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق إلى مسايرة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات، من خلال التركيز على البيئة الداخلية والرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، ولعل الاهتمام بالعمليات الإمدادية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وتخصيص إدارة مستقلة تتولى التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع الأنشطة الخاصة بها أصبح تحد يواجهها، للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة الناجمة عن تطور تلك المؤسسات.

يعتبر التحول من مرحلة الإهمال والتجاهل أو عدم الإدراك لأهمية أنشطة الإمداد إلى مرحلة الاعتراف بها أمراً جيداً نظراً لأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، وإن التوجه بهذا الأخير يعتبر أحد مفاتيح نجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وعليه فقد أصبحت الأسواق تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات في محاولة منها لإشباع احتياجات عملائها والتطلع إلى ما هو أفضل لتوقعاتهم وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزاي التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في الصناعات التي يعملون بها.

يتميز قطاع الخدمات البترولية بالجزائر بمنافسة محلية وأجنبية شديدة، وعلى ضوء ذلك نجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصا الناشطة في هذا القطاع الهام نفسها مجبرة على البقاء والاستمرار، ثم التفكير في التطور والنمو وغزو الأسواق الخارجية أمام المنافسة غير المتكافئة، الشيء الذي سيتطلب منها في مواجهة ذلك أن تعتمد على تعزيز مزاياها التنافسية، بحيث تتوصل إلى تقديم منتجاتها في إطار المعايير الدولية للجودة وبأسعار تنافسية، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم ما لم تعتمد على سياسات واستراتيجيات تأهيل شاملة وعميقة، يتم من خلالها الكشف عن وتفعيل العناصر الداخلية والخارجية في بيئتها المسؤولة على خلق الميزة التنافسية والمحددة لها، واتتهاج على هذا الأساس أنسب الاستراتيجيات لمواجهة قوى المنافسة بما يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تعد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من بين المؤسسات الجزائرية الكبيرة الناشطة في قطاع الخدمات البترولية بالجزائر، ومن أهم المؤسسات المساهمة بشكل كبير في الدخل الوطني، إذ تسعى المؤسسة نحو الاهتمام بكيفية الاحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في ظل التنافس الذي يميز ذلك القطاع، لتحقيق رضا عملائها والاقتراب منهم والبحث عما يريدونه حاليا والتطلع إلى متطلباتهم مستقبلا، ويتجسد ذلك من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات ولعل من بينها الاهتمام بالبيئة الداخلية والتركيز على أحد أهم الأنشطة المساهمة في خلق القيمة وهي أنشطة الإمداد، والرفع من أدائها بما يساهم في تحقيق متطلبات عملائها وتحقيق الميزة التنافسية.

إن أداء العملية الإمدادية للمؤسسات الاقتصادية العاملة في قطاع الخدمات البترولية، وتحقيقها لميزات تنافسية، يجعل منها أرضية خصبة للنقاش وطرح عدة تساؤلات، نحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة.

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالتنا الأساسية في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير أداء العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في الوفاء بمتطلبات عملائها وتحقيق الميزة التنافسية، في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الخدمات البترولية؟**



ولتسهيل علينا الإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مكانة عملية الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن؟
- 2- هل يعد الرفع من أداء العملية الإمدادية هدفا من أهداف المؤسسة الاقتصادية؟ وهل يساهم في امتلاك المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار للميزة التنافسية؟
- 3- ما هي دوافع المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في تحقيق الميزة التنافسية، وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك؟
- 4- ما هو الدور الذي تلعبه أنشطة القيمة في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟
- 5- ما هو واقع الاهتمام بالعملية الإمدادية لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، وكيف يساهم أداء تلك العملية في الوفاء بمتطلبات العميل وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؟

## ثانيا. فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة أعلاه يمكن أن نجيب عليها من خلال الفرضيات الآتية:

- 1- إن الإدراك والوعي بأهمية الإمداد يعتبر أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية المنافسة للمؤسسات.
- 2- يعتبر الرفع من أداء العملية الإمدادية مدخلا تستخدمه بعض المؤسسات لتحديد موقعها في السوق و التمرکز فيه، مواكبة للتغيرات والتطورات العالمية الراهنة.
- 3- تفرض الظروف الحالية المتميزة بشدة المنافسة على المؤسسات الاقتصادية البحث عن المصادر التي تمكنها من الارتقاء في تحقيق متطلبات العملاء والوصول إلى الميزة التنافسية.
- 4- إن تحقيق الميزة التنافسية هي محصلة لأداء الأنشطة الداخلية في المؤسسة والتي تساهم في خلق القيمة.
- 5- إن المنافسة المحلية والأجنبية التي تميز قطاع الخدمات البترولية، تفرض على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار الاهتمام بأنشطة القيمة من خلال التركيز على الرفع من أداء أنشطة الإمداد، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ومن ثم دعم المركز التنافسي والربحي بالمؤسسة.

## ثالثا. أسباب اختيار الموضوع :

اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة اعتبارات تتمثل في ما يلي:

لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع كمحاولة منا للكشف عن مختلف العناصر والمصادر والمحددات المرتبطة بالميزة التنافسية، وتزويد مؤسساتنا بما للتكيف مع مختلف التحديات التي يفرضها المحيط ويؤهلها للمنافسة، ويجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية. التعرف على عملية أساسية في المؤسسة، ألا وهي العملية الإمدادية وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكيفية التنسيق فيما بينها.

#### رابعاً. أهداف البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة:

استكشاف و تحليل نقاط القوة و مواقف الضعف في تسيير أحد أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة للتركيز على نقاط القوة و إصلاح مواقف الضعف وتحسينها للوصول بها إلى التميز.

استغلال النتائج المتوصل إليها لتطوير إستراتيجية مستقبلية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

زيادة الاهتمام بتسيير العملية الإمدادية، كمدخل لمواكبة المنافسة و ضمان حصة سوقية كبيرة.

نرى أن من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة -خاصة الناشطة في قطاع الخدمات البترولية- هو استمرار نشاطها و توسعها الذين يترجمان بالمحافظة على حصتها السوقية بالإضافة إلى البحث عن حصة سوقية متزايدة في ظل معطيات المحيط المتغير باستمرار.

#### خامساً. أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسعى لمحاولة لفت انتباه القائمين على تسيير المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة الجزائرية بشكل خاص إلى أهمية أنشطة الإمداد ومدى تأثيرها على المؤسسة.

كما تظهر أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد أهم العمليات في المؤسسة الاقتصادية التي تجسد في استراتيجيتها العمليات الإمدادية والناشطة في قطاع الخدمات البترولية المتميز بشدة المنافسة المحلية والأجنبية، الأمر الذي جعل المؤسسات العاملة في هذا القطاع تبحث عن مزيد من السبل لدعم مركزها التنافسي ومواجهة منافسيها والارتقاء بمتطلبات العملاء لإرضائهم.

## سادسا. حدود و أبعاد البحث:

سنتناول الموضوع من خلال الحدود و الأبعاد التالية:

- ✚ لدراسة دور أداء العملية الإمدادية بالمؤسسات الاقتصادية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، هناك مداخل عديدة، لكن في بحثنا هذا سنركز دراستنا على تحليل أثر احترام متطلبات العميل.
- ✚ التركيز على أنشطة العملية الإمدادية وهي نشاط الفك، نشاط النقل ونشاط التركيب.
- ✚ تركز الدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية، تعمل في قطاع الخدمات البترولية.
- ✚ الإطار الزمني: سنركز في دراستنا على تحليل البيانات المتعلقة بثلاث سنوات هي: 2006، 2007، 2008.
- ✚ الإطار المكاني للدراسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود، ولاية ورقلة، الجزائر.

## سابعا. الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي:

- 1- مذكرة ماجستير من إعداد الطالب خطيب سيدي محمد بومدين تحت عنوان "إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية" جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية لسنة 2005، دراسة حالة لمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL ، حيث تناولت المذكرة محل الدراسة السبل التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من تعزيز قدرتها التنافسية حتى يمكنها المحافظة على حصتها في السوق الداخلية والتواجد في أسواق الدول المتقدمة، حيث ركزت هذه الدراسة على إدارة شبكة الإمداد ومدى توفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات تطبيق إدارة شبكة الإمداد.
- 2- مذكرة ماجستير من إعداد الطالبة نور الهدى بوهنتالة، تحت عنوان "دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لسنة 2009، حيث ركزت المذكرة محل الدراسة على تقييم أنشطة الإمداد وقياس مستوى جودة الخدمة الإمدادية بالمؤسسة محل الدراسة، لتحديد هذا المستوى على مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بحصتها السوقية ودعم لمركزها التنافسي.

## ثامنا. المنهج المستخدم في الدراسة:

سنستخدم المنهج الوصفي لتحليل وفهم حقيقة الدور الذي يلعبه أداء العملية الإمدادية في المؤسسة الاقتصادية، ومساهمته في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فنستخدم فيه طريقة دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود، لمعرفة واقع الاهتمام بأداء العملية الإمدادية وما هو دورها في خلق القيمة لدى العميل، مستخدمين مختلف التقنيات و الوسائل المتاحة لتدقيق الاستنتاجات.

## تاسعا. هيكل البحث:

لقد تم دراسة الموضوع من خلال جانبين حيث خصصنا الفصلين الأول والثاني للجانب النظري أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي.

تعرضنا في مقدمة بحثنا إلى مدخل حول محيط المؤسسة الاقتصادية والتحديات التي تواجهها في بيئة تتسم بالتنافس.

كما تعرضنا في الفصل الأول إلى أهمية الإمداد بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتناول في المبحث الأول الإطار العام للإمداد من خلال التطرق إلى مفاهيم أساسية للإمداد والأنشطة المكونة له والى أسباب الاهتمام به؛ أما المبحث الثاني نحاول التعرض فيه لمكانة الإمداد في التنظيم من خلال موقعه في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ومختلف القرارات المصاحبة له، بالإضافة إلى علاقته بالوظائف الأخرى؛ و فيما يخص المبحث الثالث فنتطرق فيه إلى دور إدارة النظام المتكامل للإمداد في خلق القيمة، من خلال التطرق إلى التعريف بالنظام المتكامل للإمداد، ثم إلى أداء هذا النظام المتكامل والتفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية، ثم إلى دور العمليات الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التكلفة والتميز.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه دور أنشطة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضا، ونتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التنافسية على مختلف مستوياتها ثم تعريف الميزة التنافسية وأنواع ومحددات هته الأخيرة، أما المبحث الثاني فنتطرق من خلاله إلى المصادر الداخلية والخارجية التي تستعين بها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية؛ وفي المبحث الثالث فنتطرق فيه إلى دور سلسلة القيمة في بناء الميزة

التنافسية من خلال التعريف بالأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وتحقيق للميزة التنافسية من خلالها عن طريق التكلفة والتميز.

و فيما يخص الفصل الثالث حاولنا التطرق فيه إلى دراسة تطبيقية لمعرفة مساهمة العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية بإحدى المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الخدمات البترولية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، حيث سيتم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث؛ سنتناول في المبحث الأول عرض عام للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وهذا بإعطاء تقديم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه وهيكلها التنظيمي ثم الموارد المتوفرة بالمؤسسة والتطرق إلى توصيف المحيط الداخلي والخارجي لها، أما المبحث الثاني سنتعرض فيه إلى أنشطة القيمة بالمؤسسة وهي أنشطة الإمداد من خلال التعريف بالإجراءات والمراحل المتخذة بما تم إلى العوامل المتحكمة فيها، أما المبحث الثالث فتتطرق فيه إلى مدى تحقق الميزة التنافسية من خلال أداء العملية الإمدادية، حيث نتناول مرتكزات التنافسية للعملية الإمدادية بالمؤسسة ثم نحلل البيانات لسنوات الدراسة الثلاث 2006، 2007، 2008، المستقاة من وثائق المؤسسة والحضور الميداني، والحكم على نتائج الدراسة.

تطرقنا في خاتمة البحث إلى أهم نتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات التي رأيناها مناسبة للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح آفاق مستقبلية للبحث.

## الفصل الأول

أهمية الإمداد في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

في ظل بيئة التنافس أضحت المؤسسات تتسابق في ما بينها من أجل كسب مكانة لها في السوق وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي والربحي، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها وكفاءاتها الداخلية وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بغية تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تثمينها واستغلالها بكفاءة من جهة، و التعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى؛

وأمام هذه التحديات والرهانات الكثيرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري العمل على التركيز على الأنشطة الفاعلة والمساهمة في خلق القيمة، وتسخير كل جهودها نحو بلوغ الأداء الجيد الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما يجعل المؤسسات التي تجسد في استراتيجيتها الأعمال الإمدادية إلى ضرورة الاهتمام بالرفع من أدائها.

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للإمداد.

المبحث الثاني : مكانة الإمداد في التنظيم.

المبحث الثالث: دور أداء النظام المتكامل للإمداد في خلق القيمة.

## المبحث الأول: الإطار العام للإمداد

لم يستقر الكتاب على تعريف جامع مانع لمعنى الإمداد\*، كما اختلفوا حول تاريخ هذا المصطلح، الذي أصبح يلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاديات المعاصرة في ظل الانفتاح والدخول في عصر العولمة، وضرورة حتمية في بناء اقتصاديات الدول بشكل عام وتطوير المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص؛ وأما أهمية الإمداد فتفسرها البيانات التي تناولتها الدراسات والبحوث المختلفة في أوروبا وأمريكا واليابان؛ من هنا فقد يكون من الملائم أن نتطرق إلى مفهوم الإمداد وبيان أهميته.

## المطلب الأول: مفهوم الإمداد

للإمداد مفهوم في اللغة وفي الاصطلاح، كما أن هذا المفهوم تعرض للتعديل والتبديل تبعاً لما طرأ عليه من تطور.

فالإمداد (Logistic) لغة: كلمة انجليزية تتكون في الأصل من جزأين هما (Lodge) وهي تعني (يأوي) و (Istic) وهي لاحقة تعني (متعلق بـ)، وبضم المقطعين تصبح الكلمة (Logistic) أي أمر متعلق بالإيواء، وقد تم تحويل الكلمة لتصبح (Logistic) تخفيفاً للنطق<sup>1</sup>.

ويعود كلمة (Logistic) إلى الكلمة اليونانية (Logistikos) والتي تترجم إلى العربية بكلمة الإمداد أو اللوجستيك وهي الكلمة التي يمكن تعريفها لغوياً من جانبين الأول يتعرض لها من منظور عسكري وبحسبه فإن الإمداد هو "مجموعة من العمليات تخص الميدان العسكري، تنجز بهدف الحفاظ على بقاء القوات وتحقيق النجاح في المعارك، بالإضافة إلى تسهيل عملية الانتقال والإجلاء وتطبيب الجرحى"، أما الجانب الثاني فيتطرق إلى تعريفها من منظور اقتصادي، حيث يعرفها على أنها "مجموعة من الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم أنشطة في المؤسسة، تتمثل في المناولة، النقل، التخزين، التجهيز وكذلك التموين"<sup>2</sup>.

و الإمداد اصطلاحاً: لفظ ذو دلالة شاملة، حيث كان يقصد به "فن نقل الجنود وإيوائهم، وتموينهم"، أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم الجهود الحربية عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن

\* يأخذ مصطلح الإمداد عدة تسميات مثل التزويد، اللوجستيك، سلاسل التوريد... وعليه سنعمد في بحثنا على كلمة الإمداد.

<sup>1</sup> عبيدي علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000- ص 11.

<sup>2</sup> موسوعة لاروس، قرص مدمج، 2008.



والذخائر من المعسكرات والمستودعات - في مناطق عسكرية معينة - إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

ولقد أطلق على مفهوم الإمداد أكثر من تسمية (التوزيع المادي، هندسة التوزيع، الإمداد التوزيعي، إدارة الموارد، نظام الاستجابة السريعة، إدارة سلاسل العرض الصناعي..)<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإمداد في السنوات الأخيرة إلا أن هذا المفهوم الحديث مازال غامضاً إلى حد كبير حيث لم يتم التوصل بعد إلى تعريف واضح ومحدد للإمداد، كما هو الحال بالنسبة لمفاهيم إدارية أخرى مثل: التسويق، الإنتاج، التمويل<sup>3</sup>.

وللتعرف أكثر على هذا المفهوم، نقدم بعض التعاريف لجملة من الباحثين وبعض الجمعيات المهتمة بهذا المجال.

فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق A.M.A في سنة 1948 الإمداد على أنه " ما يتعلق بحركة وتفريغ ومناولة السلع من نقطة التصنيع إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"<sup>4</sup>؛

يتناول هذا التعريف مفهوم الإمداد من منظور الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل السلع من نقطة المصدر أي التصنيع إلى نقطة الاستهلاك، إلا أن تعريف الإمداد حسب هذه الجمعية اقتصر على الأنشطة المتعلقة بالتوزيع فقط.

وبزيادة الاهتمام بالإمداد كموضوع ذا وزن كبير، فقد برزت عدة جمعيات أخرى مختصة في هذا المجال ومقترحة تعاريف أخرى لهذا الموضوع وفقاً لمنظورها، فالمرکز القومي لإدارة التوزيع المادي

<sup>1</sup> عبيدي علي أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup> نفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998- ص07.

<sup>3</sup> همال فريد مصطفى وحلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003- ص11.

<sup>4</sup> Daniel Tixier ,Hervé Mathe, jacques colin, La Logistique d'entreprise, Dunod, Paris 1996- P.30.

(NCPDM)\* عرف الإمداد سنة 1962 على أنه "عملية كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفق وتخزين المواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى الإمداد على أنه العملية التي بموجبها يتم تدفق المواد الخام إلى العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى المنتجات القيد التصنيع والبضائع النهائية، وتسليمها إلى العملاء في الأسواق؛ وعليه فهذا التعريف ينظر إلى الإمداد على أنه عملية متكاملة يجب إدارتها لإرضاء العملاء، كما أن هذا التعريف أشار إلى أن الإمداد يكون في المؤسسة الصناعية والتجارية.

وبالرغم من القول العريض الذي حضي به هذا التعريف خلال فترة زمنية طويلة ماضية إلا أنه لا يعتبر تعريفاً متكاملًا وذلك لسببين رئيسيين هما كالآتي<sup>2</sup>:

أولاً: إن هذا التعريف يظهر الانطباع بأننا يجب أن نهتم بحركة السلع المادية Physical Goods فقط، ولكن الواقع يشير إلى غير ذلك، حيث أن هناك العديد من المنظمات التي تنتج خدمات Service وليست سلع مادية تعاني من العديد من المشكلات الإمدادية، ومن هنا يمكن القول بأن الأعمال الإمدادية غير قاصرة على منظمات إنتاج السلع بل تحتاجها أيضاً منظمات الخدمات .

ثانياً: أن هذا التعريف يشير إلى أن الأعمال الإمدادية تتعلق بتدفق السلع من وإلى المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى اعتبار الإنتاج من بين الأنشطة الإمدادية وهذا غير صحيح حيث أن الأعمال الإمدادية لا تتعامل مع عمليات الإنتاج الفنية مثل جدولة الماكينات، الرقابة على جودة عمليات الإنتاج وعمليات ومراحل التصنيع، وما شابه ذلك.

ويعيد المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي تعريف الإمداد في سنة 1972 كالآتي :

" هو مصطلح يصف إدماج نشاطين أو أكثر بهدف تخطيط وتفعيل ومراقبة التدفق الفعال للمواد الأولية والمنتجات النصف تامة والتامة منها انطلاقاً من مصدرها إلى نقطة الاستهلاك، ويمكن لهذه الأنشطة أن تدرج عوامل أخرى، كتنوع الخدمات المقدمة أو المقترحة للزبائن التوقعات حول الطلب، طرق ومناهج التوزيع، مراقبة المخزون التفريغ ومناولة المواد، إصدار ومتابعة الطلبات، خدمة ما بعد البيع توفير قطع الغيار اختيار

\* NCPDM: المركز القومي لإدارة التوزيع المادي: أسس هذا المركز سنة 1962 بولاية Chicago الأمريكية وتم تغيير اسمه في سنة 1986 إلى مجلس إدارة اللوجستيات.

<sup>1</sup> بالواتش رونالد، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة: تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008-ص26.

<sup>2</sup> Ballou H. Ronald, **Business logistics Management** , Prentice- Harll, Incx, New jersey, 1999- p.16.

أماكن المصانع، المخازن، الشراء، التغليف، الاحتفاظ بالخرقة لحين التصرف فيها، تنظيم النقل، والنقل الفعال للسلع إضافة على الاستيداع والتخزين"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى مجموعة الأنشطة الوظيفية التي تتواجد عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة أو نصف مصنعة، وذات قيمة في نظر المستهلكين، كما أن هذا التعريف أضاف بعض الأنشطة الأخرى، فبمقارنة هذا التعريف بتعريف سنة 1962 نلاحظ أنه تم إدراج وبصفة واضحة جانب الإدارة (التخطيط، المراقبة) إضافة إلى إدخال مرحلة التموين وإعادة التأهيل (Recyclage) في مفهوم الإمداد.

وقد قدمت الجمعية الفرنسية (AFNOR)\* في سنة 1999 تعريفا حيث يعد أحدث التعاريف للإمداد من خلال أربعة أبعاد :

"التموين والشراء، الإمداد داخل المؤسسة والإمداد من أجل دعم الإنتاج، البيع وخدمة ما بعد البيع، الإمداد الذي يعمل على استيراد وإعادة تأهيل المنتجات القديمة"<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أربعة وظائف تشكل في مجملها سلسلة، تضمن تدفق المواد الخام والمنتجات من نقاط الحصول عليها إلى العملاء، كما أشار هذا التعريف إلى أن دورة المنتج لا تنتهي بتوصيله إلى العميل فقد تلتف المنتجات ويتم إعادةهما إلى مصدر توريدها لتصلحها أو استبدالها.

وقدم العديد من الباحثين والأخصائيين بالإضافة إلى الجمعيات والمعاهد في مجال الإمداد على غرار - جمعية (ASLOG)\* - جملة من التعاريف لموضوع الإمداد إلا أن جميعها تنصب ضمن تعريف المجلس القومي للإدارة التوزيع المادي.

من خلال جملة التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نخلص إلى تعريف الإمداد على أنه:  
مجموعة الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم وتفعيل الأنشطة التي تضمن تدفق المواد والمنتجات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها، مما يحقق من رضا العملاء وذات قيمة في نظرهم.

<sup>1</sup> 06/06/2009, <http://www.e-logisticien.com/>

\* AFNOR (Association française de normalisation) الجمعية الفرنسية للتقييس، تأسست سنة 1926.

<sup>2</sup> G. Paché .T. Sauvage, *La Logistique: Enjeux Stratégique*, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2004- P.8.

\*\* ASLOG: تأسست هذه الجمعية في باريس سنة 1972، وتغير اسمها في سنة 1983، حيث أصبحت تعرف بـ Association Française des Logisticien d'entreprise.

## المطلب الثاني : التطور التاريخي للإمداد

عرفت البشرية موضوع الإمداد قديماً، حيث اقتصر استخدامه في الميدان العسكري تزامناً مع الحروب آنذاك لتحديد النشاط أو الوظيفة التي تنجح في التوفيق بين عاملين أساسيين هما : الوقت، المسافة، فهو بذلك كان يمثل أحد أهم انشغالات القادة العسكريين، وانتقل هذا المفهوم للميدان الاقتصادي نتيجة للنجاحات التي حققتها في الميدان العسكري عن طريق دراسة كل من Lambert et stock سنة 1901 والتي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالإمداد<sup>1</sup>. إلا أن هته الدراسة لم تتبع بدراسات أخرى كافية تحقق الاستمرارية في مجال الإمداد إلا بعد الحرب العالمية الثانية، لأن الأسباب القوية التي أدت إلى الاهتمام بهذا الموضوع لم تكن قد ظهرت بعد<sup>2</sup>، والتي سوف يتم التطرق إليها لاحقاً.

ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي شهدتها موضوع الإمداد في الآتي:

## المرحلة الأولى : فترة الإمداد المنفصل (قبل 1975)

تتطابق هذه الفترة مع نهاية المرحلة الأولى ومنتصف المرحلة الثانية التي عرفتها المؤسسة الصناعية خلال تطورها<sup>3</sup>، والتي كانت فيها أولوية المؤسسة الإنتاج بكميات كبيرة استجابة إلى زيادة الطلب عن العرض وتوفير المخزون اللازم لتحقيق الاستمرارية في العملية الإنتاجية مع التحكم في التكاليف والعمل على تحسين الجودة.

وبما أن تدفقات المواد داخل المؤسسة (عملية التموين، عملية الإنتاج، عملية التوزيع) كانت تضبط عن طريق المخزون، لأن الاحتفاظ بكميات كبيرة في المخازن يجنب المؤسسة الاضطرابات في العملية الإنتاجية ونفاذ المخزون فإن كل من وظيفة الإنتاج، التسويق... كانت تعمل على الرفع من كفاءة أداء نشاطها، دون انشغالها بالوظائف الأخرى التي لها علاقة معها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبيدي علي أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة تلمسان، 2005- ص20.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص21.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

فعلى سبيل المثال كانت تعمل وظيفة الإنتاج على الإنتاج بكميات كبيرة لتلبية الطلب المرتفع دون مراعاة قدرة وظيفة التسويق على توزيع هته المنتجات في حين تعمل وظيفة التسويق على خلق الصفقات عن طريق الترويج دون الأخذ بعين الاعتبار قدرة وظيفة الإنتاج على توفير الكميات المطلوبة فالمشكل المطروح في هذه المرحلة تمثل في توفير المخزون الكافي من أجل تحقيق استمرارية أنشطة المؤسسة حيث تمثل الدور الأساسي لوظيفة الإمداد في إدارة العمليات المادية (النقل، التخزين، المناولة).

### المرحلة الثانية : فترة الإمداد المتكامل (1975-1990)

أجبرت المنافسة الحادة بين المؤسسات، خاصة الناشطة في نفس القطاع، على تبني أسلوب جديد يعمل على الرفع من جودة المنتج والخدمة المقدمة إلى العميل، وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطاتها وعملياتها بذل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق الجودة الشاملة، التي يتطلب تحقيقها وتجسيدها تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، والتي تعني حسب احد الكتاب المشهورين في مجال الجودة "إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل"<sup>1</sup>، حيث يتضمن هذا التعريف المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لنجاحه في أي منظمة وهي :

- إدارة تشاركية؛

- التحسين المستمر في العمليات.

فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج وضمان الجودة...) في إشارة منا إلى الإمداد كنظام متكامل يهدف إلى خدمة العميل.

فمن أجل تقديم أحسن منتج (سلعة، خدمة) للعميل الجودة المطلوبة والسعر المنخفض والتسليم في الوقت والمكان المناسبين، فانه من الضروري على كل الوظائف داخل المؤسسة الإنتاج، التوزيع، التصميم، التخزين... تحقيق درجة عالية من التكامل وذلك بتبادل المعلومات التقنية من أجل رفع مستوى الأداء والشراء الذي ساعد على التعامل مع هذه المعلومات هو تطور الإعلام الآلي واقتحامه مجال إدارة الإنتاج مثلا: (GPAO\*).

<sup>1</sup> محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، مدخل التحليل الكمي، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007- ص294.

\* GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur): يعتبر من برامج الإعلام الآلي الذي يهتم بتسيير المنتجات، وذلك بدمج جانب الإمداد، الشراء، التوزيع في عملية التسيير.

كما تم في هذه الفترة أيضا تحديد موقع إدارة الإمداد داخل الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات، حيث اعتبر كل من James L , Heskett الإمداد كمجال خاص في التسيير، وهذا في خضم التحديثات الإستراتيجية (سرعة الاستجابة، الجودة العالية، خدمة العميل....) التي تواجهه بالإضافة إلى مشاكله التنظيمية<sup>1</sup>.

وأما الإشكال في تلك الفترة فتمثل في كيفية تحقيق التكامل بين جميع الأنشطة داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضبط الإنتاج مع الطلب لذلك تم الاستعانة بالنماذج الرياضية (بحوث العمليات) من أجل تخطيط الإنتاج والتي تأخذ بعين الاعتبار قيود التخزين، قيود التوزيع.... الخ

### المرحلة الثالثة : فترة الإمداد التعاوني (بعد 1990)

نتيجة لظروف البيئة التنافسية فقد تميزت السوق بالتقلب وعدم الاستقرار ومع ظهور مفهوم العولمة أصبحت المؤسسات تبحث عن :

- أسواق جديدة لتصريف منتجاتها؛
- الرفع من الجودة؛
- تخفيض التكاليف والاستجابة السريعة لرغبات العملاء؛
- العمل على سرعة انتقال المواد من منطقة جغرافية إلى أخرى.

ومن أجل تحقيق هاته الأهداف، سعت المؤسسات إلى تطوير إدارة الإمداد، فبعدها كان يعتمد في الفترة السابقة (الإمداد المتكامل) على تنسيق وتكامل أنشطة الإمداد داخل المؤسسة أصبح تعمل خلال هته المرحلة على تنسيق أنشطة الإمداد داخل المؤسسة مع أنشطة الإمداد للمؤسسة الموردة و الموزعة وبالتالي أصبحت نظرة المؤسسة لإدارة الإمداد أوسع، حيث تحطت حدود المؤسسة فأصبحت هناك علاقة تعاونية يعب جميع المؤسسات التي توجد على نفس سلسلة الإمداد التي تتكون من المورد المنتج، الموزع<sup>2</sup>.

ولقد نتج عن هذا كله تحول في المنافسة من منافسة ما بين المؤسسات إلى منافسة ما بين سلاسل الإمداد<sup>3</sup>، حيث ظهر في نهاية 1990 مصطلح جديد في الولايات المتحدة يعرف إدارة سلسلة الإمداد

<sup>1</sup> G. Baglin, et d'autres, **Management Industriel et logistique**, 3éd, Economica, Paris, 2001- P.482.

<sup>2</sup> خطيب سيدي محمد بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>3</sup> M.R Akbari Jokar, **La conception dune Chain Logistique une approche globale d'aide à la décision**, Thèse de doctorat en génie Industriel Filière Organisation Industrielle et systèmes de Production, Institut National. Polytechnique de Grenoble, Paris, 2001- P.12.

Supply Chain Management والذي يقصد به الطريقة التي تدير بها المؤسسة مواردها في سياق الإمداد التعاوني<sup>1</sup>.

وخلاصة لما قيل حول أهم التطورات التي عرفها موضوع الإمداد أنظر الجدول (1.1) الذي يبين أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع في الميدان الاقتصادي بدأ مع نهاية الحرب العالمية الثانية ليتطور بتطور الفكر الاقتصادي ووسائل الإعلام الآلي.

### الجدول رقم 1.1: أهم التطورات التي عرفها الإمداد

الفترة	أهم التطورات	مكانة الإمداد
1945-1940	الحرب العالمية الثانية	اثبت تطبيق مفهوم الإمداد في الميدان العسكري فائدة كبيرة، خصوصا خلال الحرب العالمية (الثانية) والذي يعتمد على التنسيق بين أنشطة التوزيع في نظام واحد
1960-1950	تطور مفهوم التسويق و.م.أ. وفي أوروبا	ركزت المؤسسات هذه الفترة اهتمامها بمفهوم خدمة العملاء نظرا لما حققته من ربح للمؤسسة حيث أصبح لهذا المفهوم فيما بعد حجر الزاوية لمسعى الإمداد
1980-1970	ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الإمداد مثال MRP أسلوب حساب الاحتياجات الصافية JAT (الوقت المحدد)	إن الانتشار الواسع لهذه التقنيات ساعد وعزز من ضرورة تكامل عمليات الإمداد وسلط الأضواء على العلاقات الموجودة بين الإمداد والوظائف الأخرى في المؤسسة
1990	الانتشار الواسع لاستخدام الإعلام الآلي في إدارة الإمداد	أصبحت وسائل الإعلام الآلي المتطورة تمكن من تحقيق التكامل ما بين عمليات الإمداد وتسهيل في عملية اتخاذ قرارات سريعة ومثلى ترفع من إنتاجية المؤسسة

Source : Gilles Paché, T Sauvage, La Logistique : en jeux stratégiques, 3 édition, Vuibert, Paris, 2004- P12

<sup>1</sup> G. Baglin, Op.Cite., P.13.

يبين الجدول أعلاه أهم المراحل التي تعاقبت على تطور الإمداد:

فالمرحلة الأولى بين 1940-1945 فكانت بداية ظهور الإمداد في الميدان العسكري خلال الحرب العالمية الثانية، إذ كان للإمداد أهمية وفائدة كبيرة على هذا الصعيد؛

أما المرحلة الثانية فهي الممتدة بين 1950-1960 إذ صاحب هذه الفترة تطورا لمفهوم التسويق في كل من الوم.أ وفي أوروبا، وتركيز المؤسسات على الخدمة المقدمة للعملاء مما دفع بهته المؤسسات إلى الاهتمام بالإمداد؛

أما المرحلة 1970-1980 فقد شهدت ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الإمداد وكذا تعمل على تعزيز العلاقة الموجودة بين الإمداد والوظائف الأخرى بالمؤسسة؛

أما بعد 1990 فقد عرفت انتشارا واسعا للإعلام الآلي في إدارة الإمداد مما سهل في عملية اتخاذ قرارات سريعة ومثلى ترفع من إنتاجية المؤسسة.

### المطلب الثالث: أنشطة العملية الإمدادية

تختلف الأنشطة الإمدادية التي يجب إدارتها من مؤسسة إلى أخرى وفقا لنوع الهيكل التنظيمي الخاص بها، وآراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل الإمدادي، والأهمية النسبية للأنشطة الإمدادية مأخوذة بشكل منفرد لعمليات وظروف المنظمة.

وبالرغم من ذلك وبلاستناد إلى مجلس إدارة الأعمال الإمدادية في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العناصر الرئيسية لأي نظام إمدادي تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

- خدمة العملاء Customer service
- التنبؤ بالطلب Demande Forecasting
- الاتصالات الخاصة بالتوزيع Distribution communications
- الرقابة على المخزون Inventorie control
- مناولة المواد Matériels Handling
- تشغيل أوامر الطلب Order Procession
- الأجزاء والخدمات المعاونة Parts and service support
- اختيار موقع المخزن والمصنع Placet and warehousing sélection
- الشراء Purchasing
- التعبئة Packaging

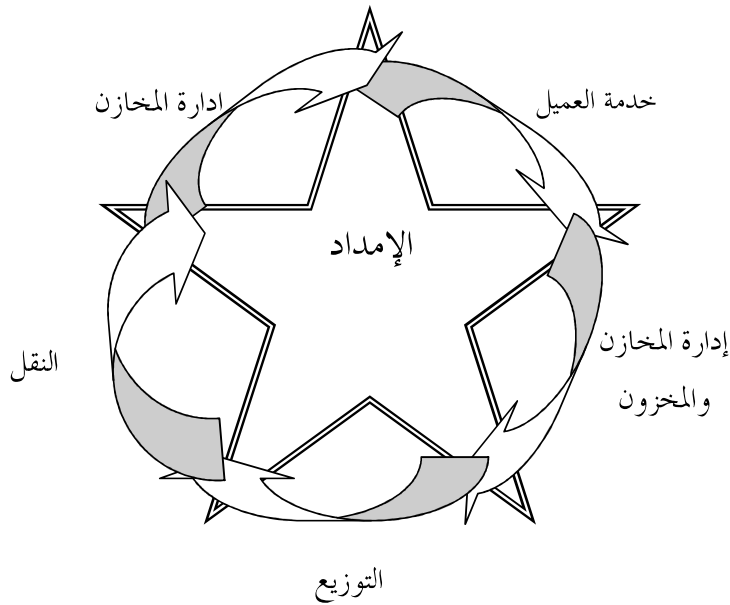
<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، 2003- ص 23.



- مناولة السلع المرتدة Return cools Handling
- التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة Salvage and scrap disposa
- المرور والنقل Tragic and Transportation
- المخازن والتخزين warehousing and Storage

ونناقش كل نشاط من هذه الأنشطة الإمدادية. بمزيد من التفصيل في ما يلي، وذلك من حيث مكان وجودها أو ممارستها في قناة الإمداد، كما يتضمن كل من الأنشطة الأساسية والمعاونة ذات الطبيعة الإمدادية بالإضافة إلى عينة من القرارات الملازمة لكل منها في التطبيق العملي.

### الشكل رقم 1.1: أنشطة الإمداد في إحدى المؤسسات



Source: Edward Frazelle, **Supply Chain Strategy, The Logistics Of Supply Chain Management**, McGraw-Hill Companies, United States, 2002- p.12.

وبصفة عامة هناك مجموعتين من الأنشطة ضمن مكونات الإمداد :

أولاً: الأنشطة الأساسية في الإمداد: تتمثل في ما يلي:

### 1- خدمة العملاء

تعرف خدمة العميل بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء"<sup>1</sup>، وتعمل خدمة العميل ككتلة موحدة ورابطة لكل أنشطة إدارة الإمداد، حيث يؤثر كل مكون من مكونات نظام الإمداد على ما إذا كان العميل يحصل على المنتج الصحيح في المكان الصحيح وفي الحالة الصحيحة وبالتكلفة الصحيحة والوقت الصحيح، لذلك تشمل خدمة العميل التنفيذ الناجح. بمفهوم إدارة الإمداد المتكامل بغرض توفير المستوى اللازم من رضا العميل بأقل إجمالي تكلفة ممكنة<sup>2</sup>

وتكمن القرارات الملازمة لهذا النشاط في<sup>3</sup>:

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء التي تتعلق بمجال خدمة العملاء؛
- تحديد استجابة العملاء التي تتعلق بمجال خدمة العملاء؛
- وضع مستويات لخدمة العملاء.

### 2- النقل

يعتبر نشاط النقل أساس العملية الإمدادية، حيث يؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المؤسسة والأسواق<sup>4</sup>، لذلك يمثل حجم الإنفاق على خدمات النقل أكبر نسبة اتفاق في مجال الإمداد ويتمثل أهمية نشاط النقل في أنه يساعد على إضافة المنافع المكانية والزمنية، حيث تتحدد سرعة انتقال المواد من نقطة إلى أخرى على ضوء كفاءة هذا النشاط<sup>5</sup>.

وتكمن القرارات الملازمة لنشاط النقل في<sup>6</sup>:

- اختبار نوع وأسلوب خدمة النقل؛

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة ويكيبيديا، تاريخ الاطلاع: 2009/11/06، <http://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> جيمس ستورك، دوجلاس لامبرك، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، ترجمة: م. سرور علي إبراهيم سرور، ج1، دار المريخ، السعودية، 2009، ص- 67.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>4</sup> شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياساته الفعاليات وعوامل الجدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006- ص 12.

<sup>5</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>6</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- تحديد الحمولات؛
- تحديد مسار النقل؛
- اختيار معدات النقل؛
- تشغيل طلبات النقل؛
- مراجعة فئات سعر النقل.

### 3- إدارة المخزون :

تعرف إدارة المخزون على أنها " تحديد كمية المواد الأولية أو البضاعة نصف المصنوعة أو الأجزاء تحت التشغيل وكذا البضاعة التامة الصنع التي تتضمن مواجهة احتياجات الشغل أو طلبات العملاء في الأوقات التي تظهر فيها"<sup>1</sup>.

وتكمن القرارات الملازمة لنشاط إدارة المخزون في<sup>2</sup>:

- سياسة تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية؛
- مزيج المنتجات ونقاط التخزين؛
- عدد وحجم وموقع نقاط التخزين؛
- استراتيجيات خاصة بالوقت والدفع والسحب.

ثانيا: الأنشطة المعاونة في الإمداد: وتتمثل في ما يلي:

#### 1- إدارة المخازن:

وتعني إدارة المكان اللازم للاحتفاظ بالمخزونات<sup>3</sup>،  
وتكمن القرارات الملازمة لهذا النشاط في<sup>4</sup>:

- تحديد مساحة المخزون؛
- تنظيم وترتيب المخازن؛
- شكل المخزون.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997- ص 386.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، 2003- ص 25.

<sup>3</sup> جيمس ستورك دوجلاس لاميرك، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## 2- مناولة المواد:

تعرف مناولة المواد حسب موسوعة Wikipedia " تحريك المواد نقلها وتخزينها"<sup>1</sup>.

يتضح من خلال التعريف أن عملية مناولة المواد يقصد بها فن تحريك المواد من المخازن إلى مواقع التشغيل هذا بالإضافة إلى أن المناولة ترتبط ارتباط مباشر بنشاط التغليف حيث يتمثل هذا الارتباط في أن التغليف الجيد يساعد على التقليل من عدد مرات المناولة ويحافظ على المنتجات التي تمت مناولتها.

وتكمن القرارات الملازمة بهذا النشاط في<sup>2</sup>:

- اختيار المعدات؛
- سياسة الإحلال للمعدات؛
- إجراءات تجهيز الطلبات.

## 3- الشراء:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم الشراء والتوريد لكن في الحقيقة هناك فرق فمفهوم الشراء يعرف على انه نشاط الأعمال الموجهة لتأمين حصول المؤسسة على ما تحتاج إليه من المواد والمهمات والآلات اللازمة لعملها<sup>3</sup>، فهو بهذا التعريف يقصد به العملية التي يتم بمقتضاه الحصول على سلعة معينة عند سعر معين.

أما التوريد فمعناه أوسع حيث يتضمن عملية الشراء، الشحن، التخزين والاستلام وفحص المواد<sup>4</sup>؛ وبالتالي فان وظيفة الشراء لا تضم المفاهيم والعمليات المتعلقة بالإمداد و المتمثلة في التسيير التشغيلي للتدفقات والمخزون، لكنها ترتبط وتؤثر بصورة قوية على كفاءة أداء نظام الإمداد وهذا من خلال العلاقة التفاضلية مع الموردين،

1 نصيب رجم، غربي سامية، دور المناولة في تفعيل نشاط ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الواقع والتحديات والآفاق، جامعة عنابة، أيام 6-7 نوفمبر 2007.

2 ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3 سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعات والخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997-ص 12.

4 تفيدة علي هلال، مرجع سبق ذكره، ص 116.

والقرارات التي تتخذها تتمثل في <sup>1</sup> :

- تحديد كميات الشراء؛
- اختيار وتقييم مصادر الشراء؛
- تحديد شكل وحجم المشتريات.

#### 4- التعبئة والتغليف:

يكتسب هذا النشاط أهمية بالغة في مفهوم التسويق حيث يعمل التغليف كصيغة ترويج وإعلان ويجذب حجمه ولونه ووزنه، ومعلوماته المطبوعة العملاء، وينقل المعلومات عن المنتج، أما في الإمداد فيلعب دور مزدوجاً، أولاً يحمي التغليف المنتج من التلف أثناء تخزينه، أو نقله، إضافة إلى أنه يمكن للتغليف المناسب أن يجعل التخزين وحركة المنتج أسهل مما تقلل من تكاليف ومناولة الموارد <sup>2</sup>،

والقرارات الملازمة لهذا النشاط هي <sup>3</sup> :

- تصميم العبوات لأغراض المناولة؛
- تصميم العبوات لأغراض التخزين؛
- الحماية من الحسائر أو الأضرار.

#### 5- الخدمات المعاونة (الداعمة) :

إضافة إلى حركة المواد الخام، ومخزون ما بين العمليات والسلع، يجب أن تهتم الإمدادات بالكثير من الأنشطة التي تعمل على إصلاح المنتجات، وخدمتها فلا تنتهي مسؤولية الإمدادات عندما يتسلم العميل المنتج فقط بل يتعدى الأمر ذلك، فيمكن أن تشمل هذه الخدمة استبدال أجزاء عندا يتعطل المنتج، وتكون الإمدادات مسؤولة عن التأكد من إتاحة هذه الأجزاء عندما يحتاجها العميل وفق مكان احتياجه لها <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> جيمس ستورك، دوغلاس لامبرك، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 71.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## 6- نظام المعلومات:

يعتبر نظام المعلومات المتعلق بالإمداد أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية، والذي يعرف أنه النظام الذي يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للإمداد وذلك من خلال نقلها من أماكن توفرها إلى المستويات الإدارية المناسبة<sup>1</sup>.

وتكمن القرارات الملازمة لهذا النشاط في<sup>2</sup>:

- تحليل البيانات؛
- الإجراءات الرقابية.

## المطلب الرابع : أهمية الإمداد

إن الاهتمام الجاد بموضوع الإمداد في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات وذلك عندما بدأت تكلفته بالتضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وتخفيض التكاليف؛ ويرجع الإهمال للاهتمام بموضوع الإمداد سواء في الماضي والحاضر إلى الأسباب الآتية<sup>3</sup>:

- تجاهل دور الأعمال الإمدادية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح صافية؛
- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة الإمدادية في المؤسسة؛
- تشتت الأنشطة الإمدادية بين وظائف المنظمة الرئيسة مثل : الإنتاج، التسويق...

ويعمل الإمداد على خلق القيمة بالنسبة للعملاء والموردين لأي منظمة وكذلك القيمة بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمنظمة مثل حملة الأسهم أو المستثمرين والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي، وجماعات الاهتمام وغيرهم، ويمكن التعبير عن القيمة من مجال الأعمال الإمدادية من خلال زاويتين: الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق ورغبتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خطيب سيدي محمد بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> عبد القادر فتحي لاشين و آخرون، فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل اللوجستيات،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007- ص 35.

<sup>4</sup> رونالد اتش ، مرجع سبق ذكره، 2008- ص.ص 32-37.

وأصبحت الأعمال الإمدادية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من المنظمات وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حثيثة للقيمة، وربما يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال الإمدادية لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

#### أولا : اعتبارات التكلفة العالية :

لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة لتحديد تكاليف الأنشطة الإمدادية ونسبتها إلى الاقتصاد أو المؤسسة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة الإمدادية تصل إلى حوالي 12% من الناتج القومي على مستوى العالم أي حوالي 1.129 تريليون دولار أمريكي وعلى مستوى المؤسسة قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات سنويا، وحوالي 50% إلى 60% من إجمالي تكاليف التشغيل.

وتمثل تكلفة الأنشطة الإمدادية في الغالب جزءا كبيرا من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال، والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد وتدئة هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم.

#### ثانيا : طول خطوط الإمداد والتوزيع

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء الإمدادي، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأعمال الإمدادية ولذلك فقد تزايد الاهتمام بالأنشطة الإمدادية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات الكبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

#### ثالثا : أهمية الإمداد للإستراتيجية

تسعى المنظمات جاهدة في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداة الأنشطة الإمدادية من حيث التكلفة وعلى فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء أي أن هته الأنشطة يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية ورجحتها.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

#### رابعاً : الإمداد يضيف قيمة ذات دلالة للعميل

تبذل المؤسسة جهوداً متميزة في سبيل توفير المنتجات والخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها، لأن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه المنتجات والخدمات بالنسبة للعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة الإمدادية المختلفة.

#### خامساً : تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة واسعة وسريعة

إن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج والتخطيط ساعد المنظمات على إنتاج ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير Mass Production وكذلك تسويق ذو الحجم الكبير Mass Marketing وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة الإمدادية تمثل أهمية خاصة، والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنفق مع احتياجاتهم ورغباتهم والتي تعتمد تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها .

#### المبحث الثاني: مكانة الإمداد في تنظيم المؤسسة

بعد إدراك المنظمات لأهمية أنشطة الإمداد وتأثيرها على نجاحها في الأسواق ومقدار ما تحقق من وفورات في تكاليف منتجاتها وتعظيم أرباحها فقد بدأت بخطوة تجميع هذه الأنشطة فيما بينها بعلاقة تكاملية وفقاً لمدخل النظم بالإضافة إلى تجميع الأفراد المسؤولين عن أداء هذه الأنشطة في مكان تنظيمي واحد لأداء العمل بشكل أكثر كفاءة.

#### المطلب الأول: موقع الإمداد في الهيكل التنظيمي

##### أولاً: الإمداد بين العملية والوظيفة

يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين محمود حرم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006-ص45.



ويحدد لنا الهيكل التنظيمي كيف يجب أن توزع المهام ومن المسئول عنها، حيث تكمن آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها في ثلاث أبعاد رئيسية<sup>1</sup> :

- التعقيد: يشير إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة؛
- المعيارية: تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة؛
- المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار.

إن كل إدارة من الإدارات التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي في معظم المؤسسات تتولى تنفيذ مهام محددة، وعلى المستوى الفردي ليس هناك إدارة تستطيع وحدها أن تخلق القيمة للعملاء ولأصحاب رأس المال، وكذلك لا تستطيع تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، وعلى ضوء هذه الأساسيات التقليدية في الإدارة فإنه من الواضح أن الوظائف تؤدي مهام، أما العمليات فإنها تنجز أشياء وتخلق قيمة، وهذا ما يمكن أن ينطبق على الإمداد<sup>2</sup>.

إذن مما سبق يمكن القول على أنه من الضروري التشديد على أنه لا يجب النظر إلى الإمداد على أنها وظيفة، ولكن يجب النظر إليها على أنها عملية متكاملة.

### ثانياً : الهياكل التنظيمية للإمداد

يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المركز التنظيمي الذي تحتله العملية الإمدادية بالنسبة للإدارة العليا للمؤسسة وبالنسبة للوظائف الأخرى وليس هناك شكلاً تنظيمياً معيناً يصلح في كل المؤسسات فكل مؤسسة ظروفها وسياساتها والإطار التنظيمي المناسب هو الذي يلائم هذه الظروف والسياسات<sup>3</sup>.

نحاول في هذا العنصر التطرق إلى أهم الهياكل التنظيمية التي تعرض لها الكتاب والباحثين في مجال الإمداد، حيث نقدم في هذا السياق ثلاث توجهات للأشكال التي يمكن أن يأخذها الإمداد في الهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005-ص.ص 24-25.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006-ص 144.

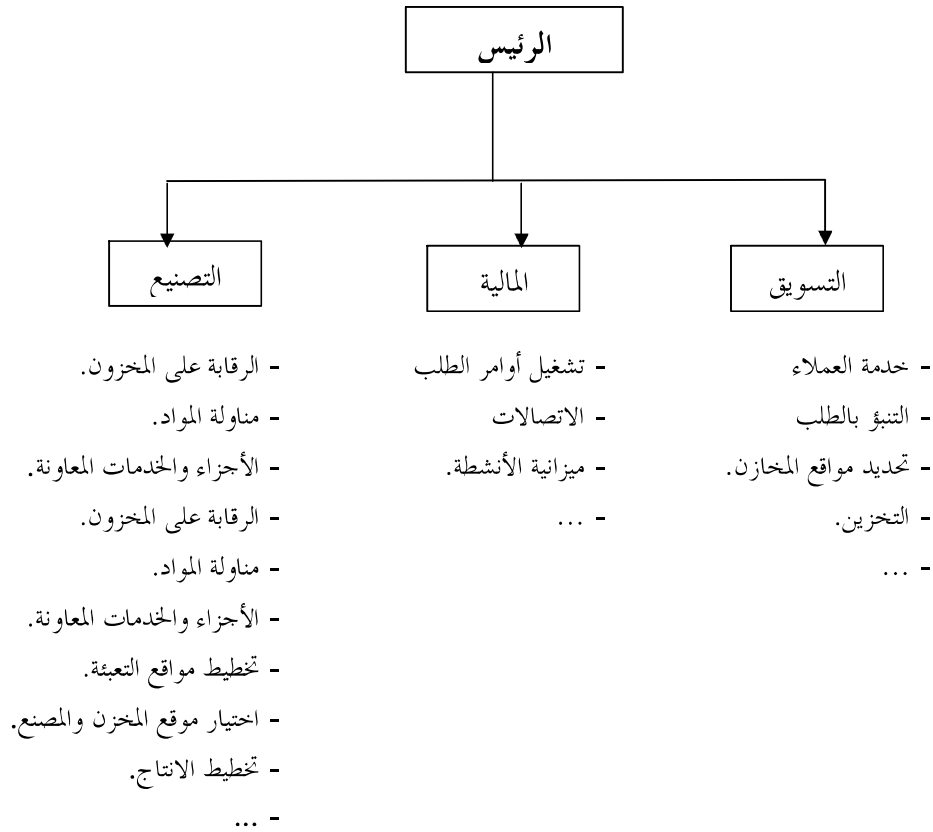
<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2004-ص 97.

التوجه الأول: تتمثل الهياكل التنظيمية في الشكل التقليدي، الوظيفي، كبرنامج، التنظيم المصنفي تم عرضها هذه الأنواع الأربعة من طرف Coyle (1992) و (Lambert, Stock) (1993) والتي تعتبر الأكثر شيوعاً، حيث تستند على دراسة قام بها Dehayes و Taylor (1972).

### الشكل التقليدي

يتضمن الهيكل التنظيمي التقليدي كل الأنشطة الإمدادية، بحيث تكون هته الأنشطة مبعثرة بين مختلف الوظائف التنظيمية، ولا يوجد قسم مستقل للإمداد. وهو ما يبينه الشكل (2.1)

الشكل رقم 2.1: الهيكل التنظيمي التقليدي



Source: Alexander Philipp Reichert, **Logistics Organization Structures and Corporate Strategy**, Master of Science in Transportation, University of the Philippines, 1997- PP.47.

ومنذ الستينات من القرن الماضي ظهر توجه العديد من المؤسسات نحو التخلي عن هذا الشكل التنظيمي نحو مقارنة أكثر تكاملاً، حيث يصبح الإمداد قسم مستقل بذاته، وهو ما يتجلى في الهيكل الوظيفي.

## 1. الهيكل التنظيمي الوظيفي :

يرتكز الهيكل التنظيمي الوظيفي أساسا على تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف و الأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها<sup>1</sup>، ويكون على رأس كل منها مدير مسؤول على نتائجها وطرق تحقيقها<sup>2</sup>، ويتم تجميع مسؤوليات الأنشطة الإمدادية في مجال واحد تحت تسمية الإمداد، إلى جانب وظائف المؤسسة الأخرى التسويق، التصنيع، المالية<sup>3</sup>. وتبرز ايجابيات ومساوئ تجميع أنشطة الإمداد في:

## الايجابيات:

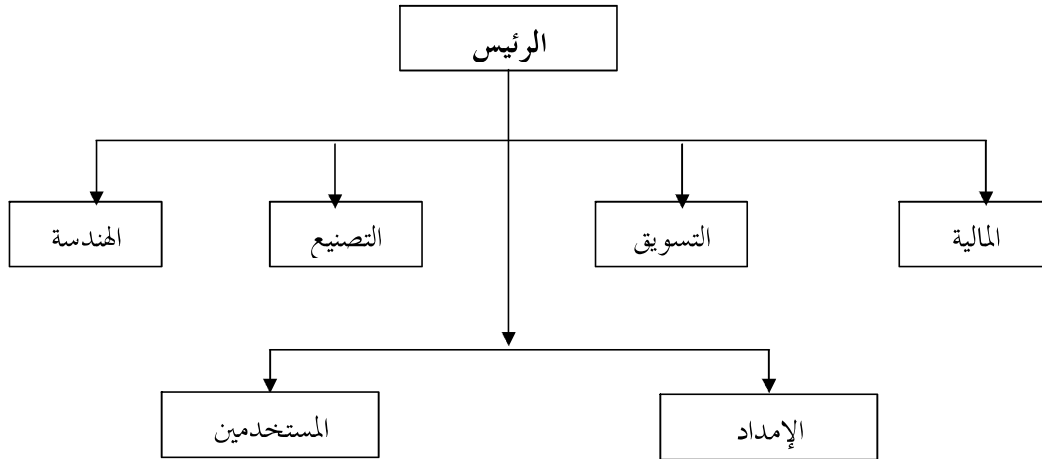
- تحسين أداء الأنشطة ومن ثم العملية الإمدادية ككل؛
- اكتساب الأفراد خبرة في مجال الإمداد.

## السلبيات :

- ضعف مستوى التنسيق في اتخاذ القرار بين مختلف الوظائف مما يتسبب في انخفاض مستوى الأداء الأمثل.

ويمثل الشكل (3.1) موقع الإمداد في الهيكل التنظيمي الوظيفي.

## الشكل رقم 3.1: الهيكل التنظيمي الوظيفي



Source: Alexander, OP.Cite., PP. 47-48

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص111.

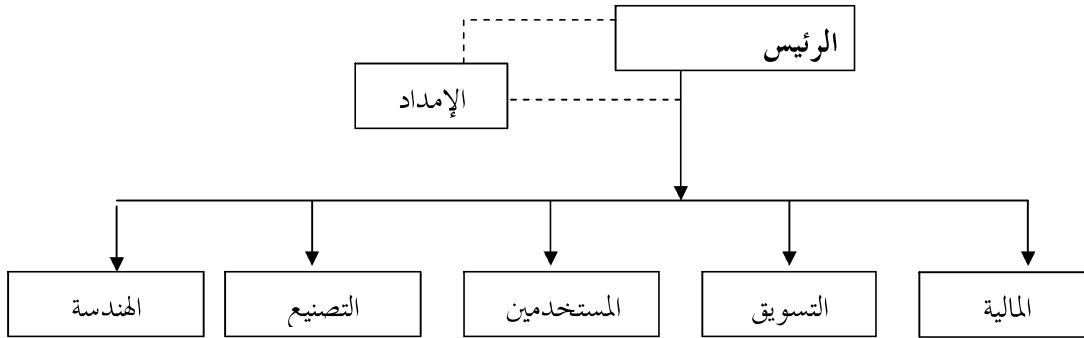
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، بدون سنة النشر، ص212.

<sup>3</sup> Alexander, Op.Cite., P.P 47 - 48

## 2. الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل / البرنامج :

يمكن تنظيم الإمداد في شكل برنامج تشارك فيه كل أقسام المؤسسة، وهو ما يجعل بقية الوظائف الأخرى كوظائف مساعدة لبرنامج الإمداد، وهنا لا بد من التنسيق بين مختلف الوظائف، هذه الطريقة (البرنامج) تكون ناجحة فقط إذا كانت الإدارة العليا ترى بأن نشاطات الإمداد لها أهمية إستراتيجية كبرى، وكفاءة الإمداد تعبر عن كفاءة المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

## الشكل رقم 4.1: تنظيم الإمداد في شكل برنامج



Sources: Alexander, Op.cite., P 48

## 3. الهيكل التنظيمي المصفوفي :

يعتبر تنظيم المصفوفة من بين أنواع التنظيم الأكثر انتشارا وقبولاً، وهو في الأساس مزيج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج<sup>2</sup>.

ويقوم هذا التنظيم على فكرة تقاطع نشاطات الإمداد مع مختلف وظائف المؤسسة حيث يعمل مسير الإمداد على التنسيق بين المشاريع التي تتقاطع فيها الإمداد مع وحدات (هيئات) وظيفية منفصلة، غير أنه لا يملك أي سلطة مباشرة على مكونات تلك الأنشطة<sup>3</sup>، وهو ما يبينه الشكل (5.1).

<sup>1</sup> Alexander, Op.Cite., P.48

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 304.

<sup>3</sup> Alexander, Op.Cite., P.49



- أما كل من Wood و Johnson فقد حدد سبعة أشكال للبنية التنظيمية بعض هذه الأشكال مماثلة للأنواع المشار إليها سابقا وهي:

- بنية الوضع الراهن The Status quo organisation توافق البنية التقليدية؛
- بنية الارتباط المتشابك The Linking- pin Program حيث يعين مجموعة من الأفراد للقيام بمهام التنسيق وهي مماثلة للبرنامج؛
- القسم الموحد The unified department هو مماثل للتنظيم الوظيفي للإمداد.

التوجه الثالث: هناك ثلاث أنواع أخرى تعتبر حديثة وهي: إدارة القناة (Management Channel) والشراكات (Partnership) والطرف الثالث أو العقد (Third Party/ Contract)، وهي تقوم على تنسيق نشاطات الإمداد للمؤسسة مع مؤسسات أخرى، ويمكن شرحها في ما يلي<sup>1</sup>:

### 1. تسيير القناة (Management Channel) :

تتكون القناة من مؤسسات فردية، حيث يعمل الأفراد بصورة جماعية على تحويل المواد الأولية عبر عملية التصنيع والتحويل إلى منتجات لصالح تجار التجزئة والزبائن مثلا : في صناعة النسيج تتمثل القناة في المولدين بالألياف، مصنعو الغزل، منتجوا النسيج، منتجوا الملابس، المزارعون وتجار التجزئة، بالإضافة إلى المؤسسات الداعمة (مثل مقدمي خدمات النقل و المعلومات)، ويتأثر حجم القناة بالهيكل الداخلي للمؤسسة وكذلك بالعلاقات العملية بين المؤسسات.

### 2. الشراكة Partnerships

تعبر الشراكة عن العلاقة الايجابية الطويلة الأجل بين المؤسسات ومورديها وزبائنها، وتقوم هذه الشراكة على تقاسم المخاطر والمنافع إضافة إلى التعاون بين المؤسسات المعنية.

### 3. الطرف الثالث أو (عقد الإمداد) Third arty or Contract Logistic

تتطلب هذه الطريقة استعانة المؤسسة ببعض أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة أخرى تسمى الطرف الثالث، حيث يمكن أن يمثل هذا الخيار ميزة بالنسبة للمنتج وذلك عندما تقدم مؤسسة مختصة في الإمداد الخدمة المطلوبة بكفاءة وبأفضل مما هو مطلوب بنفس التكلفة أو بتكلفة أقل من خلال التوليف بين النشاطات الإمدادية للمؤسسة وزبائنها، فإن ذلك يمكن أن يمثل مصدرا للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Idem.

من خلال عرضنا لموقع الإمداد في الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات، والتي تأخذ إشكال متنوعة، ويمكن أن يتحدد نجاح المؤسسة بتجسيدها لأحد الهياكل التنظيمية أو أكثر من هيكل واحد، و يؤكد أن أفضل تنظيم للمؤسسة هو ذلك الذي يحسن الكفاءة ويعظم الفعالية، ويُقوّم مخرجات هذا الهيكل.

### المطلب الثاني: مستويات القرار في العملية الإمدادية:

إن صنع القرار الإداري في الوقت الراهن من المهام والوظائف الأساسية للإدارة ولمختلف المؤسسات مهما كانت تصنيفاتها القانونية وأنشطتها المختلفة<sup>1</sup>، وهناك أكثر من مستوى تتخذ فيه القرارات، كما هو الشأن في مجال الإمداد إذ على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات المختلفة من حيث الأهمية والمستوى الذي تتخذ فيه في الهيكل التنظيمي، لهذا يتم تصنيف قرارات الإمداد في ثلاث خانات وهي<sup>2</sup>:

- القرارات الإستراتيجية؛
- القرارات التكتيكية؛
- القرارات التشغيلية (العملية).

### أولاً: القرارات الإستراتيجية

وهي تلك القرارات التي تتعلق بتحديد سلوك المؤسسة في المدى المتوسط أو البعيد، أي أنها تتعلق بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا<sup>3</sup>. وتؤثر القرارات الإستراتيجية في العملية الإمدادية، حيث تقوم بتحديد ما سوف تكون عليه العملية مستقبلاً. وتعلق القرارات الإستراتيجية المتخذة في مجال الإمداد ما يلي<sup>4</sup>:

- اختيار الموردين ووضع نظام شراكة معهم؛
- تحديد قواعد التوريد؛
- مراعاة طاقة الاستيعاب لمواقع التخزين ومواقع الإنتاج؛
- استخدام التكنولوجيا في عملية التوريد.

وتتدخل هذه القرارات في وضع استراتيجيات المؤسسة التنافسية، بالإضافة إلى تأثيرها على القرارات الأخرى التكتيكية، العملية، لهذا فان اتخاذ قرار استراتيجي خاطئ يؤثر سلباً على القرارات الأخرى.

<sup>1</sup> بلقاسم سعودي، دور محافظ الحسابات في صنع القرار الإداري وتنمية موارد المؤسسة الجزائرية، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15-14 أبريل 2009 - ص 62.

<sup>2</sup> Conception d'une chaine logistique globale, 26/11/2009, <http://www.management-logistique-globale.info/conception-dune-chaine-logistique-globale.html>

<sup>3</sup> راجيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2009 - ص 39.

<sup>4</sup> 26/11/2009, <http://www.management-logistique-globale.info/conception-dune-chaine-logistique-globale-2.html>

## ثانيا: القرارات التكتيكية

هي قرارات متوسطة المستوى من حيث أثرها، وتؤخذ أيضا من قبل المستويات المتوسطة في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>، وتعرف القرارات التكتيكية في مجال الإمداد على أنها التي تقوم بوضع الطرق والمناهج من أجل تفعيل وتسهيل حركة تدفق المواد و المعلومات في العملية الإمدادية التي تم تحديدها على المستوى الاستراتيجي<sup>2</sup>، وتتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- تعيين مصدر التوريد لكل مركز إنتاج؛
- تحديد نوعية وكمية المنتجات في كل مركز إنتاج؛
- تحد مستوى المخزون و الكمية المطلوبة؛
- اختيار وسائل النقل والمناولة.

## ثالثا: القرارات التشغيلية (العملية)

وهي قرارات تتعلق بالتسيير الجاري للمؤسسة، أي بتسيير الاستغلال، ومجالها الزمني هو الأجل القصير، ويتسم هذا النوع من القرارات بالروتينية والتكرار، ومجالها العملي هو المستوى التنفيذي<sup>4</sup>. وفي مجال الإمداد فهي تعمل على ضمان التسيير اليومي للأنشطة الإمدادية والوسائل المستعملة فيها؛

وتمثل القرارات الأكثر أهمية المتخذة في تسيير العملية الإمدادية في<sup>5</sup>:

- وضع البرنامج اليومي للتوزيع الذي يحدد فيه نوع وكمية التسليمات الموزعة؛
- وضع برنامج النقل الذي يحدد فيه النوع و الكمية المحملة في كل شاحنة، الوجهة ووقت الانطلاق و الرجوع، وتخصيص وسائل النقل؛
- اختيار خط السير الأكثر سرعة أو الأقل تكلفة وهذا حسب الأهداف المخططة.

إن السمات البارزة في القرارات المتخذة في العملية الإمدادية بالرغم من اختلاف مستوياتها، هو التركيز على كل العملية الإمدادية من المنبع إلى المصب من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة المكونة لها، من أجل ضمان نتائج انخفاض التكاليف وزيادة مستوى خدمة العميل.

## المطلب الثالث: علاقة الإمداد بالوظائف الأخرى

<sup>1</sup> رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup>26/11/2009, <http://www.management-logistique-globale.info/conception-dune-chaine-logistique-globale-3.html>

<sup>4</sup> رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>5</sup>26/11/2009, <http://www.management-logistique-globale.info/conception-dune-chaine-logistique-globale-5.html>



إن تبني مدخل النظم يسمح للمؤسسة بتحديد التداخلات والعلاقات التبادلية بين الوظائف التي يتم اعتبارها كمجموعة من الأنظمة الفرعية تتعاون فيما بينها داخل نظام كلي هو المؤسسة، وبالرجوع إلى التعاريف السابقة للإمداد نجد أن هته العملية تعمل على تخطيط ومراقبة تدفق المواد من لحظة طلبها من المورد حتى وصولها إلى المستهلك في أحسن الظروف بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة.

ومن أجل نجاح تطبيق مدخل النظم والعمل على السير الحسن لعملية تخطيط ومراقبة تدفق المواد لابد من تعاون الإمداد مع الوظائف الأخرى في المؤسسة من خلال العلاقات التبادلية والمعلومات المتبادلة.

### أولاً: علاقة الإمداد بوظيفة الإنتاج

يقوم الإمداد بخدمة مصالح الإنتاج وذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج وتنظيم حركتها، منذ بداية طلبها وحتى وصولها إلى المخازن ثم إلى أماكن استخدامها في عملية التصنيع<sup>1</sup>. ويتضمن ذلك تبادل للمعلومات والبيانات حيث :

#### ● تقدم وظيفة الإنتاج المعلومات عن:

- خطط وظيفة الإنتاج؛
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المستلزمات على أسس واقعية؛
- الصعوبات في استخدام بعض أنواع المواد أو عدم كفاءتها.

#### ● يقدم الإمداد المعلومات عن :

- مواعيد ورود الطلبات واحتمالات التأخير؛
- التطور الفني أو التكنولوجي في صناعة المواد ومستلزمات الإنتاج التي تحتاجها العملية الإنتاجية؛
- المواد والخدمات الجديدة أو البديلة التي تظهر في الأسواق.

### ثانياً: العلاقة بين الإمداد ووظيفة التسويق

إن الأساس الفلسفي الذي يعتمد عليه التسويق هو نفسه الأساس الذي يعتمد عليه الإمداد والذي يتمثل في خدمة العملاء، حيث يمثل نشاطا مشتركا لكل من إدارتي التسويق و الإمداد، فحين ما يمثل هذا النشاط

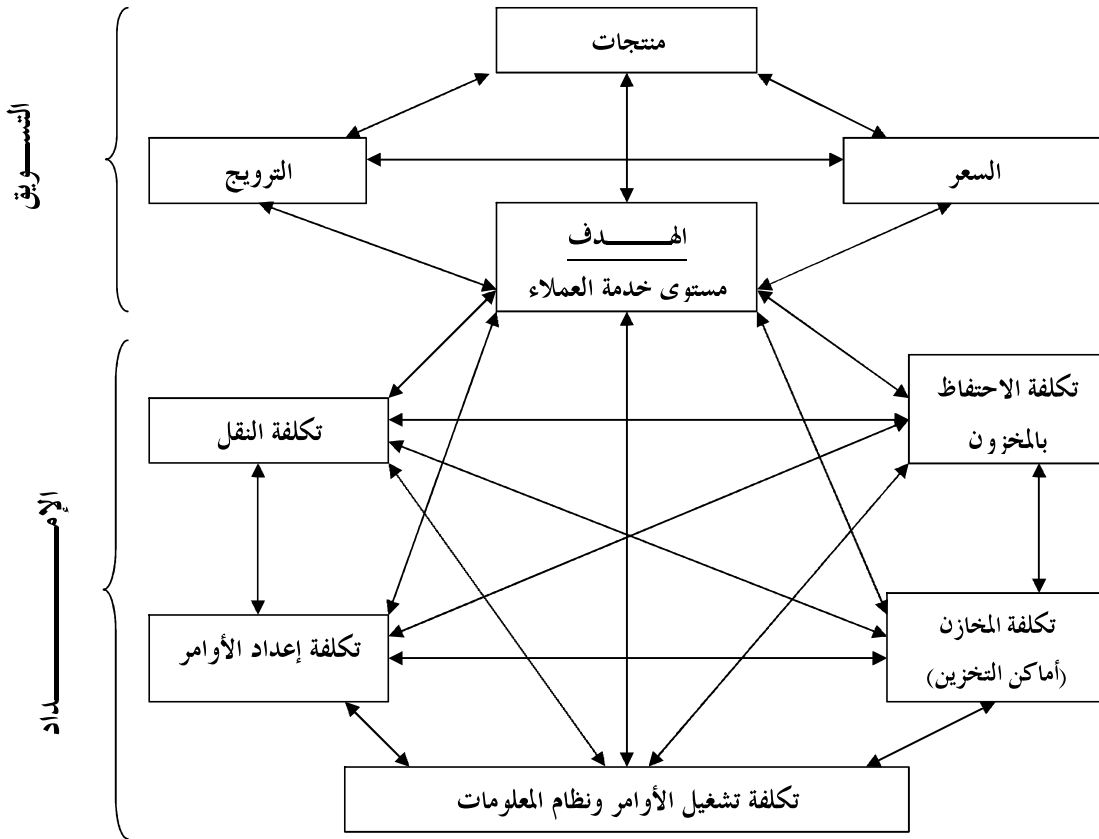
<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002- ص 26.

مخرجات إدارة الإمداد فان رضا العميل ينتج عن الأداء لفعال لجميع مكونات المزيج التسويقي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.<sup>1</sup>

ومن أجل الوصول إلى تحقيق هدف خدمة العملاء، لا بد من تحقيق الموازنة بين أنشطة التسويق وتكاليف الإمداد التي تضاف إلى تكلفة المنتج مما يعني أن تلك التكاليف تؤثر تأثيراً مباشراً في تحديد سعر المنتجات.<sup>2</sup>

ومن المنظور المثالي ومن أجل الوصول إلى معدل خدمة معين بأقل تكلفة ممكنة يتم الاستعانة بمفهوم تحليل التكلفة الكلية ومقايضة التكاليف للموازنة بين تكاليف الإمداد<sup>3</sup>، وهو ما يبينه الشكل (6.1).

الشكل رقم 6.1: العلاقة بين نشاط التسويق والإمداد



المصدر: تفيذة علي هلال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>1</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> جيس ستورك ودوجلاس لاميرك، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

بالإضافة إلى ما قيل حول علاقة الإمداد بوظيفة التسويق، تقوم هذه الأخيرة بتوفير مجموعة من المعلومات التي تساعد الإمداد في التخطيط لأنشطتها؛ وأهم البيانات والمعلومات التي تقدمها وظيفة التسويق للإمداد ما يلي<sup>1</sup>:

1. قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
2. معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة؛
3. تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
4. تنفيذ إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة.

### ثالثا: العلاقة بين الوظيفة المالية والإمداد

تسعى الوظيفة المالية من خلال مجموعة المهام والعمليات المنوط إليها البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وبالتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، والسهر على نظامها بالطريقة الأحسن لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإمداد والوظيفة المالية إذ يمكن هذا التنسيق من معرفة الموارد المالية المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة للإمداد، أما الوظيفة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات وتخطيط الأرباح<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: دور أداء النظام المتكامل للإمداد في خلق القيمة

أدركت المؤسسات في السنوات الأخيرة أن الإدارة الكفأة لأنشطة الإمداد أحد العناصر الأساسية في تحسين كلا من الربحية والأداء التنافسي للمؤسسة، لأن تحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريًا و لكنه أصبح شرطًا جوهريًا لإمكان البقاء والاستمرارية و عدم الاندثار، ويستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>3</sup> تفيدة علي هلال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## المطلب الأول : النظام المتكامل للعملية الإمدادية

لقد دأبت الدراسات التقليدية في الإدارة وحتى زمن قريب على معالجة الأنشطة المكونة للإمداد بشكل منفصل عن بعضها البعض، إلا أن الاتجاه الحديث و الذي أخذت به العديد من المؤسسات، هو النظر إلى مختلف الأنشطة المكونة لإدارة الإمداد كنظام متكامل، تتداخل وتتفاعل فيه عناصره لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويتكون نظام العملية الإمدادية من ثلاث عناصر هي المدخلات، التشغيل، المخرجات<sup>2</sup>: وتشمل مدخلات العملية الإمدادية على الموارد الطبيعية و البشرية و المالية بالإضافة إلى المعلومات التي يشتمل عليها أمر الطلب أو التوريد و المعلومات عن مستويات و حالة المخزون من موجودات المخازن ..، ويرتكز عمل الإدارة المتكاملة للإمداد الحصول على المواد وضمان انسيابها قبل وأثناء وبعد الإنتاج، بالإضافة إلى ضمان العمليات المساندة من أنشطة التوريد و النقل والتخزين و التوزيع والحركة داخل وخارج المؤسسة<sup>3</sup>، وتتولى إدارة الإمداد القيام بالتخطيط و المتابعة و الرقابة على هته المدخلات في صور مختلفة منها المواد الخام أو المنتجات الموجهة للعملاء النهائيين أو الوسطاء.

أما مخرجات العملية الإمدادية فتتمثل في ما يلي:

## ● تحقيق ميزة تنافسية:

تعتمد فلسفة إدارة التسويق على أن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة يعتمد على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة، ورغباتها، وتوفير الإنتاج المرغوب فيه بفاعلية، وكفاءة أكبر من المنافسين<sup>4</sup>. حيث أن المنافسة أصبحت شرسة وأصبح البقاء في السوق للأقوى، والقوة هنا تعني التمتع بميزة إمدادية أو هي ميزة تترتب عليها حركة المنتج المناسب بالكميات المناسبة بالسعر المناسب إلى المكان المناسب في الوقت المناسب، وهي ميزة تجعل المنتج قادر على المنافسة في السوق المحلية أو الدولية<sup>5</sup>.

وبين الشكل (7.1) العناصر الثلاث الرئيسية في مفهوم التسويق (رضا العميل، الجهد المتبادل، ربح الشركة).

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 13.

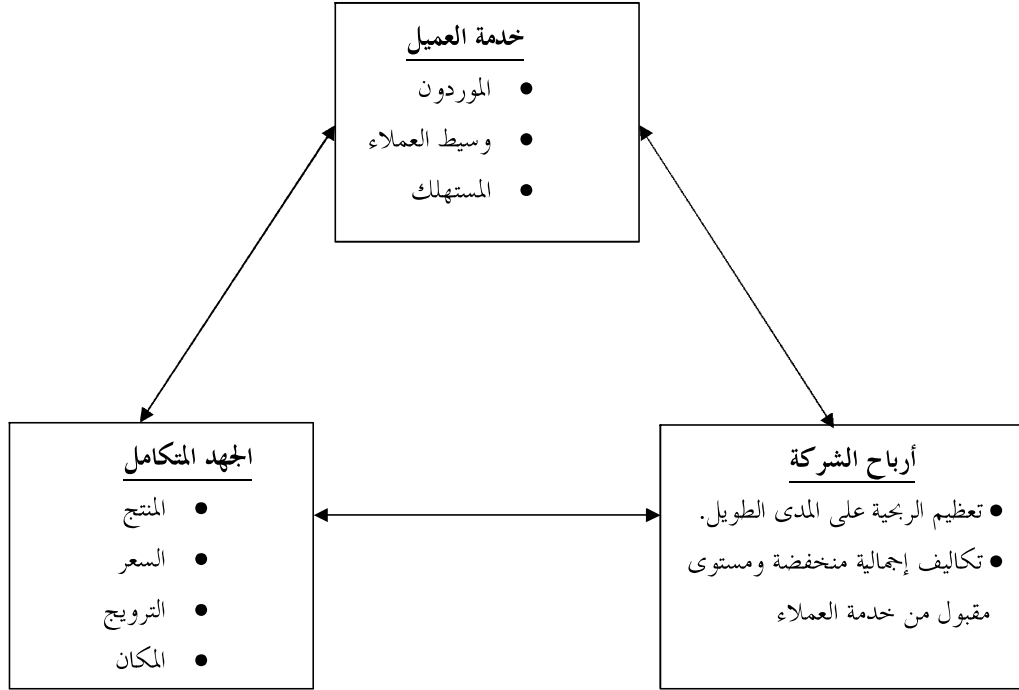
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، ط1، در المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2009- ص 40.

<sup>4</sup> جيمس ستورك، دو جلاس لامبرك، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>5</sup> عبيدي علي أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الشكل رقم 7.1: تفاعل العناصر الثلاث: رضا العميل، الجهد المتبادل، ربح الشركة.



المصدر: جيمس ستورك، دو جلاس لامبرك، مرجع سبق ذكره، ص 51.

#### • خلق القيمة :

تتم الإدارة كثيرا بالقيمة المضافة من العملية الإمدادية، حيث تضيف الإمدادات قيمة للمنتج من خلال، منفعة المكان، الوقت، الامتلاك والتي تحقق في النهاية أرباح للمؤسسة، وتكون منفعة المكان في القيمة المضافة للمنتج من جعله متاحا للشراء أو الاستهلاك في المكان المناسب، ومنفعة الوقت القيمة المضافة من إتاحة شيء في الوقت المناسب ومنفعة الامتلاك القيمة المضافة للمنتج عن طريق السماح للعميل بامتلاك العنصر، ولا تنتج منفعة الامتلاك من الإمداد وإنما من تقديم الائتمان وخصومات الكمية والمدفوعات المتأخرة التي تجعل العميل قادر على امتلاك المنتج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Coyle, John Joseph et d'autres, **the Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective**, South-Western, Cincinnati, Ohio, 2003- P.06.

### • حركة فعالة للعميل :

قال Plowman و Grosvenor أن هناك خمسة أمور مناسبة تتيحها العملية الإمدادية الكفاءة وهي<sup>1</sup> :

توفير المنتج الصحيح في المكان الصحيح في الوقت الصحيح في الحالة الصحيحة مع التكلفة الصحيحة للعملاء الذين يستهلكون المنتج.

حيث يعتبر العملاء أحد أهم أصول المؤسسة مما يتوجب على المؤسسة العمل على إرضاء رغباته ومواكبة تطلعاته.

### • أصول مملوكة :

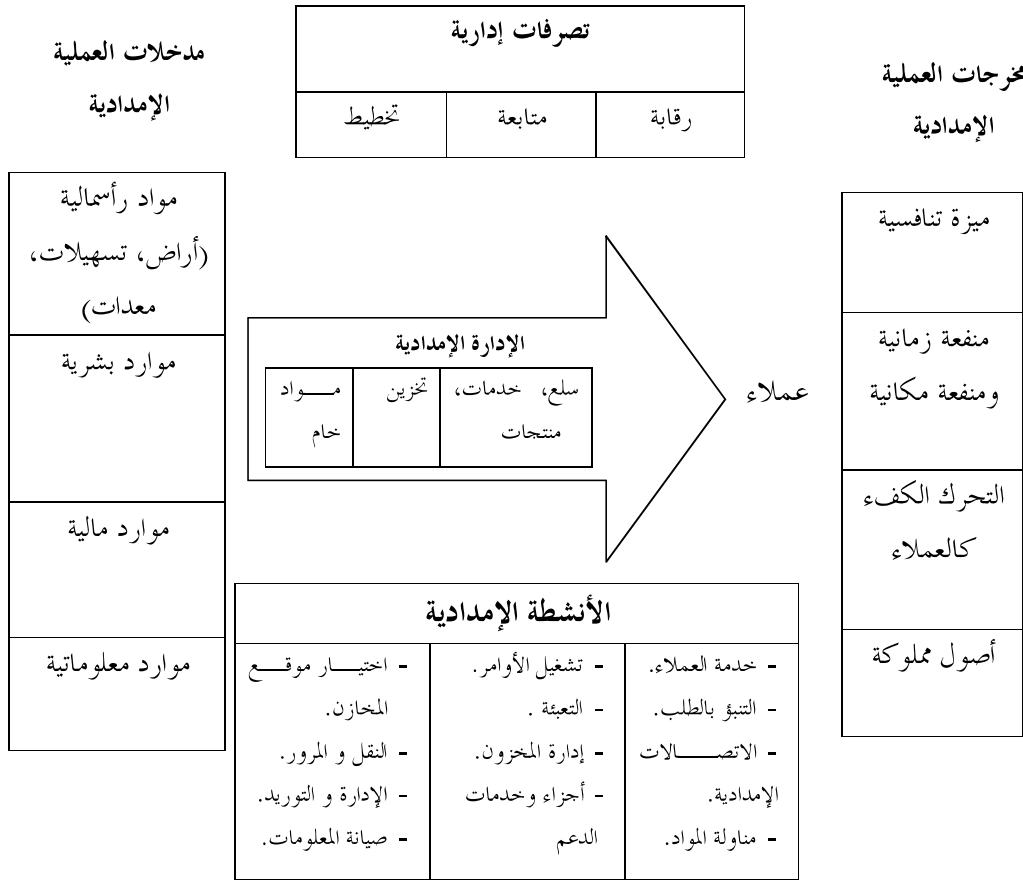
يشبه نظام الإمداد الكفاء الأصل الملموس في دفاتر المؤسسة، إذ لا يمكن أن يقلد منافسو الشركة مؤهلات نظامها الإمدادي المتحققة فعلا فإذا كانت الشركة قادرة على توفير المنتجات لعملائها بسرعة وبتكلفة منخفضة فنستطيع أن نكتب مميزات حصة السوق بالنسبة لعملائها كما يمكنها أن تبيع منتجاتها بسعر أقل نتيجة لكفاءات وظيفية اللوجستيك لديها، أو توفير مستوى أعلى لخدمة العميل مما ينتج عنه الولاء من العملاء، ورغم أنه لا يوجد أي تنظيم يعرف هذا الأصل في تقارير الموازنة فيمكن رؤيته نظريا على أنه أصل غير ملموس<sup>2</sup>.

ويبين الشكل (8.1) مكونات إدارة العملية الإمدادية.

<sup>1</sup> جيمس ستورك، دوجلاس لامبرك، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

الشكل رقم 8.1: مكونات الإدارة الإمدادية



المصدر: عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثاني: أداء النظام المتكامل للإمداد

يتعلق أداء النظام بالبحث عن العلاقة بين النتائج و المدخلات، وذلك وفق توجهات المؤسسة، ولن تستطيع هذه الأخيرة الحكم على مدى كفاءة وفعالية أداء النظام خلال فترة زمنية محددة، أو حتى مقارنته مع مؤسسات منافسة، إلا باعتمادها على مقاييس الأداء المناسبة التي تسمح لها بتقييم أداءها قصد تقوية نقاط قوتها وتطويرها ومعالجة نقاط ضعفها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007- ص 63.

## أولاً: مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيبي "Performance" و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد "to perform"، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة

يعرف الأداء على أنه عملية يعتمد عليها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة، و من جهة أخرى القيمة المضافة و التي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة<sup>1</sup>. كما يقصد أيضا بأداء النظام ذلك المقياس الخاص بدرجة استخدام المسؤولين عن النظام (أو الإدارة) لموارده بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

## ثانياً: الفرق بين الكفاءة و الفعالية

هناك خلط بين مفهومي الكفاءة و الفعالية، حيث يتم استخدامهما كبديلين يؤديان لنفس المعنى و الغرض، ويمكن توضيح الفرق بين المفهومين في ما يلي:

تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، وتشمل الموارد كلا من الأموال، الأفراد، المباني، الأراضي، الآلات والخامات وحتى الوقت، وقد عبر بيتر دراكر\* بأن الكفاءة هي فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة (Doing the things right)<sup>3</sup>.

يتبين أن الكفاءة تعتمد على مفهوم المدخلات - المخرجات حيث أن النظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات (أو نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة (موارد بشرية، معدات وأدوات...) وبالتالي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة للنظام.

أما الفعالية فتشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، وهي وفقاً لبيرتر دراكر تعني فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب (Doing the right things in right time)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة دولة، غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004- ص 54.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

\* بيتر فردناند دراكر (1909-2005)، كان كاتباً في مجال الإدارة، ومستشار إداري، يعتبره الكثيرون أب علم الإدارة الحديث.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004- ص 23.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.



نستنتج أن أداء النظام بشكل عام و النظام المتكامل للإمداد بشكل خاص مرتبط بمفهومي الكفاءة و الفعالية، بحيث يتزايد بشكل مباشر بتزايد مستوى هذين المفهومين، ومسؤولية المدير تتمثل في تحقيق الأداء الذي يتسم بالكفاءة و الفعالية، وهو ما يوضحه الجدول (2.1).

الجدول رقم 2.1: أداء وفعالية النظام بالتطبيق على المؤسسة

الكفاءة

عالية	منخفضة	
<p><b>كفاءة عالية / فعالية عالية</b></p> <p>يختار المديرون الأهداف المناسبة ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف . و النتائج هي منتجات ذات جودة عالية و سعر مناسب يتفق ورغبات العملاء.</p>	<p><b>كفاءة منخفضة / فعالية عالية</b></p> <p>يختار المديرون الأهداف المناسبة لتحقيقها، ولكن يقومون بوظائفهم بدرجة ضعيفة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف؛ و النتيجة هي تقديم منتجات/ خدمات يرغبها العملاء ولكن مرتفعة الثمن.</p>	<p>عالية</p> <p>الفعالية</p>
<p><b>كفاءة عالية / فعالية منخفضة</b></p> <p>يختار المديرون الأهداف غير المناسبة ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. و النتيجة هي منتجات ذات سعر مناسب ولكن لا تتفق مع رغبات العملاء.</p>	<p><b>كفاءة منخفضة / فعالية منخفضة</b></p> <p>يختار المديرون الأهداف غير المناسبة ويستخدمون بشكل سيء الموارد المتاحة لتحقيقها . والنتيجة على منتجات/ خدمات منخفضة الجودة ولا تتفق مع رغبات العملاء.</p>	<p>منخفضة</p>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

يبين الجدول أعلاه أربع مستويات لأداء النظام في المؤسسة، بناء على مستوى الكفاءة والفعالية، حيث تكون الأهداف المتخذة من طرف المديرين مناسبة أو غير مناسبة حسب درجة فعالية النظام، فكلما كانت الفعالية مرتفعة كانت الأهداف مناسبة والعكس؛ أما مستوى الكفاءة فتشمل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف فكلما كانت الكفاءة عالية كان استخدام الموارد المتاحة أمثل، وعليه فان المستوى الجيد لأداء

النظام هو كفاءة عالية وفعالية عالية، والنتيجة هي منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب لتحقيق رغبات العملاء.

### ثالثا: تقييم أداء النظام المتكامل للإمداد

يتم تقييم أداء نظام الإمداد من خلال الارتكاز على ثلاث معايير أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- **معدل الخدمة:** تمثل العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها تعهد بتوفير احتياجاتهم في الوقت و المكان المناسبين، لذا يجب على المؤسسة احترام و الحفاظ على تلك العلاقة من أجل إعطاء صورة جيدة للمؤسسة تجاه العملاء.

ويحسب كما يلي :

**معدل الخدمة = كمية المنتجات الموزعة في الوقت المحدد / الكمية المطلوبة(%)**

ويعتبر معدل الخدمة مؤشر لقياس كفاءة أداء عملية الإمداد الذي تسعى وراءه كل مؤسسة تطبق إدارة عمليات الإمداد، وهو أيضا أداة تسيير تسمح للمؤسسة بتحديد موقعها اتجاه المنافسين، وتطلعات عملائها.

- **الآجال :** يعتبر مؤشر هام لا بد من التحكم فيه، حيث ينقسم إلى وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت ما بين تقديم الطلبية والتسليم الفعلي لها، ووقت العبور الذي يمثل الوقت الذي تستغرقه عناصر المدخلات من أجل عبور النشاط لتخرج فيما بعد على شكل عناصر المخرجات.
- **قدرة النظام:** ويشير إلى قدرة نظام الإمداد على توفير احتياجات المؤسسة من المواد و المنتجات اللازمة للتشغيل، وأيضا القدرة على تقليل معدلات الخطأ في نقل وتوزيع المواد و المنتجات.

### رابعا: أهداف ومزايا إدارة النظام المتكامل للإمداد

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تبني إدارة النظام المتكامل للإمداد كفلسفة جديدة في الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في<sup>2</sup>:

- تحقيق متطلبات العملاء وذلك بتوفير المنتجات في الوقت و المكان المناسبين؛
- تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى دون التضحية بجودة مخرجات نظام الإمداد؛
- التنسيق بين تدفق المواد و المعلومات عن طريق وضع نظام معلومات إداري فعال.

<sup>1</sup> M.Abelkader, et d'autre, **La logistique des produits alimentation**, Etude de cas d'un grand groupe distribution, L'institut d'administration des Entreprises de Lille, DESSE Qualimapa, 2004, PP.63-64.

<sup>2</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سبق ذكره، ص58.

إن تحقق الأهداف السالفة الذكر ينتج عنه عدة مزايا، نلخصها في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- يعبر اعتماد إدارة عمليات الإمداد عن النظرة الشاملة في التسيير و مركزية السلطة بالوقوف الدقيق عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة، ومعالجة المشاكل الخاصة بالأنشطة الفرعية من خلال التنسيق الذي يتم من مركز واحد، وهو ما يساعد على تقييم أداء عملية الإمداد بطريقة موضوعية.
- 2- يسهل تواجد مسؤول واحد يشرف على إدارة الإمداد داخل المؤسسة وكل الأنشطة الخاصة بها، من عملية التنسيق ويرفع من كفاءة الأداء، حيث تحرك كل الأقسام التي تحت إشرافه كوحدة واحدة وتعاونها يساعد في إنجاز أنشطة الإمداد بكفاءة عالية، وهو ما يمكن من تقديم أحسن خدمة للعملاء.
- 3- إن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى السرعة والفعالية في الانجاز والاتصال، فمثلا عند تخطيط الاحتياجات من المواد تقوم إدارة التوريد بمراقبة مستوى مخزون هذه المواد، وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالتوريد في الوقت المناسب، فتتبع مستويات المخزون ينتج عنه قرارات تهدف إلى تخفيض تكلفته وتحسين معدلات دورانه وتخفيض عدد مرات نفاذ المخزون تخفيض وقت التوريد.
- 4- خلق روح الفريق داخل المؤسسة التي ينتج عنها تعاون وتنسيق فعال، حيث لا ينظر إلى الفرد إلى الوظيفة التي يمارسها فقط، وإنما تأثيره على الوظائف الأخرى.
- 5- إن استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة في العمليات التشغيلية للإمداد وكذلك في عمليات تسليم المنتج يحقق بلا شك درجة عالية من الكفاءة في أداء العملية الإمدادية، وبالتالي زيادة مستوى جودتها من منظور المستفيد النهائي أو العميل<sup>2</sup>.
- 6- إن الإدارة الكفاءة والفعالة للعملية الإمدادية تدعم إيرادات المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وكذا تحقيق المستويات المطلوبة من خدمة العملاء من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء وفقا لتوقعاتهم من حيث المواصفات و الكمية و الوقت وحالة هته المنتجات وبطريقة تنافسية وفقا للتنبؤ الدقيق للسوق<sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن إدارة العملية الإمدادية تعمل على دمج أنشطة الإمداد داخل نظام واحد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا بالتعاون مع الموردين و العملاء عن طريق تبادل المعلومات و العمل على سرعة انتقالها من أجل تنسيق تدفقات المواد الداخلية و الخارجية و الوصول إلى ميزة تنافسية من خلال رفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل وتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002- ص.ص 16-17.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

## المطلب الثالث: دور العمليات الإمدادية في تحقيق الميزة الامدادية

تواجه المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات، ومما لا شك فيه أن اكتساب ميزة إمدادية يعتبر الغاية العامة التي تترجم إستراتيجية العمليات الإمدادية في أي مؤسسة تحرص على تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

## أولاً: مفهوم الميزة الإمدادية

بتسليط الضوء على الخلفية التاريخية للميزة التنافسية، يلاحظ أنه قد تم الانتقال من نظريات التموقع التنافسي إلى نظريات الحركة، وهذا في ظل البيئة التنافسية التي صارت تختم على المؤسسات أن تجتهد بصفة دائمة ومتواصلة بحثاً عن منافذ جديدة لخلق القيمة<sup>1</sup>.

وان كانت الميزة التنافسية تقوم على تخفيض التكلفة وتمييز المنتج، فإن انتهاز أي المسارين يحتم على المؤسسة -حسب بورتر- التركيز على الأنشطة الأكثر مساهمة في خلق القيمة، والممارسة الجيدة لها، وهو ما ينطبق على الأنشطة المكونة للعملية الإمدادية؛ وحتى تعمل هذه الأنشطة وفق تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة لا بد أن تتمتع بميزة إمدادية؛ والمقصود بالميزة الإمدادية حسب ثابت عبد الرحمان إدريس هو " القدرة على إنجاز المستويات العليا لجودة وإنتاجية العمليات الإمدادية"<sup>2</sup>.

و الجودة "تعبّر عن درجة التألق و التميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة و عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور العميل"<sup>3</sup>.

وأصبح موضوع الجودة في الوقت الراهن يحظى باهتمام متزايد في كل المؤسسات بعد أن انتهت هذه الأخيرة إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينضج للجودة كميّار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2006- ص 24.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

والتركيز على الجودة يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى الإدارة العليا في المؤسسة للوصول إليه، وذلك لإعطاء ثقة أكبر لمنتجاتها على المنافسة، لأن الجودة العالية لها تأثير مضاعف على الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

- فالأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين؛
- أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة؛

وتشير إحدى الدراسات أن الشركات الأمريكية والعالمية تعرف الجودة في مجال الأعمال الإمدادية بطريقة مختلفة. ونظرا لأنه لا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول العام والتطبيق، فقد اقترح كل من Byrne et Markham تعريفا للجودة في مجال العمليات الإمدادية<sup>2</sup> "هي عبارة عن مقابلة المتطلبات المتفق عليها والخاصة بالعميل وكذا توقعاته " ويتضمن ذلك ما يلي:

- سهولة وتيسير الرد على استفسارات العميل، وتلقي وتحويل أمر الطلب الخاص به؛
- تسليم المنتج في الوقت المحدد للعميل على النحو الذي يجعله واثقا من ذلك؛
- سهولة واستمرار الاتصالات مع العميل؛
- تسليم المنتج الخاص بأمر الطلب للعميل مع الحرص على الدقة وعدم وجود عيوب أو خسائر؛
- تنمية ونقل المعلومات الدقيقة والموقوتة بين الوظائف المختلفة في المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وذلك لدعم عمليات التخطيط والإدارة والتنفيذ للأنشطة المختلفة للعمليات الإمدادية.

أما الإنتاجية في مجال العمليات الإمدادية فقد عرفها كل من Byrne et Markham على النحو التالي: "يقصد بالإنتاجية استخدام الموارد المختلفة معا والمتعلقة بجميع المشاركين في سلسلة الإمداد، وبأقصى درجة من الكفاءة لتوفير خدمة ذات جودة عالية وبتكلفة ملائمة"<sup>3</sup>.

نستنتج من هذا التعريف الخصائص التالية:

- التركيز على العميل، حيث أن المخرجات يجب أن تمثل قيمة للعميل؛
- تنتج عن تحسين العملية الإمدادية ككل وليس مجرد تحسين جزء واحد منها فقط؛

<sup>1</sup> لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدو EPS، رسالة ماجستير غير

منشورة، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008- ص 43.

<sup>2</sup> Byrne, P. M. and Markham W. J, *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process*, Council of Logistics Management: Oak Brook, 1991- P.49.

<sup>3</sup> Ibid., P.50.

## ثانيا: مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة

أدركت المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الميزة التنافسية، أن التركيز على بعض الأنشطة الخالقة للقيمة يخفي العيوب الموجودة في أنشطة أخرى، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية الكلية<sup>1</sup>.

وبعدما كان التفوق في بعض حلقات سلسلة القيمة يعوض الأداء المتوسط في جوانبها الأخرى، وهو ما يعرف بمناطق الميزة المتوسطة، فقد اختفى هذا المنطق ولم يعد بإمكان المؤسسة دعم الأداء المنخفض في نشاط واحد من خلال دمجها مع الأنشطة الأخرى التي تتميز فيه، لأنه وفي كل نشاط منفصل أصبح يظهر منافسون يركزون على تحقيق الحد الأقصى من الأداء، وهو ما يفرض على المؤسسة البحث عن التميز في جميع الأنشطة<sup>2</sup>.

ومن هنا تظهر أهمية أنشطة الإمداد وقدرتها على خلق القيمة، حيث أن الإحصائيات الحديثة تؤكد بأن تكاليف الإمداد قد تصل أحيانا إلى ما بين 30% و40% من إجمالي تكاليف التشغيل في الشركات العالمية العملاقة<sup>3</sup>.

ومتي راعينا القواعد الإمدادية في كل الأنشطة المكونة للإمداد، فإننا نصل بالقطع إتمام عملية الإنتاج والتوزيع في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وهو ما أشارت الدراسات إلى جدواه المؤكدة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن عنصرى الجودة والتسليم في الموعد المحدد يتحققان بصورة تلقائية عند تطبيق قواعد الإمداد من خلال الأداء المتكامل لكل أنشطة الإمداد<sup>4</sup>.

إن التطبيق الجيد لقواعد الإمداد في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات، بالإضافة إلى تميز المنتج من خلال الجودة والتسليم في الوقت المحدد<sup>5</sup>، ومن ثم يمكن القول أن أنشطة الإمداد تؤدي إلى خلق القيمة لعملاء المؤسسة ولكل الأطراف ذات الصلة بها.

<sup>1</sup> بوهنتالة نور الهدى ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة الاسمنت بعين التوتة-، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية، جامعة باتنة، 2009-ص70.

<sup>2</sup> توماس ورستر، الاستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008-ص.ص 71-72.

<sup>3</sup> عثمان إبراهيم السلوم، اللوجستيات والتجارة الالكترونية، القرية الالكترونية، 2009/12/26،

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

<sup>4</sup> عبيدي علي أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>5</sup> بوهنتالة نور الهدى ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

إذن نحن أمام خلق لميزة جديدة، وقد مرت هذه العملية بسلسلة من الأنشطة المترابطة والتي يمكن تسميتها بسلسلة الميزة الإمدادية.

## خلاصة الفصل الأول

استعرضنا في هذا الفصل الدور الذي يلعبه أداء أنشطة الإمداد في المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى مفهوم عملية الإمداد ومكانته في المؤسسة وبيان أهميته، ومساهمته في خلق القيمة، وعليه نخلص إلى أن الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات الاقتصادية للعمليات الإمدادية يعد أمراً حتمياً بعد أن تحولت تلك المؤسسات من مرحلة الإهمال والتجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الأنشطة الإمدادية في شكل النقل، المخازن، التخزين، الشراء، المناولة، والتعبئة وغيرها إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، حيث ساعد هذا التحول العديد من تلك المؤسسات على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها، ومواجهة المنافسين والحصول على ميزة تنافسية؛

لكن تحقيق الميزة التنافسية في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع خطط لتحسين والارتقاء بمستوى العملية الإمدادية المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.



## الفصل الثالث

مساهمة العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية  
بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

## تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري ووقوفنا على الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية للأنشطة المكونة للعملية الإمدادية، وكيف لها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في المؤسسات التي تجسد في إستراتيجيتها الأعمال الإمدادية، سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛

المبحث الثاني: واقع أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛

المبحث الثالث: مدى تحقيق العملية الإمدادية للميزة التنافسية بالمؤسسة.

## المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

## المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

## أولاً: التعريف بالمؤسسة

تأسست المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المعروفة اختصاراً بـ \*ENTP، بمقتضى المرسوم 171/81 في الفاتح من أوت 1981، عن عملية إعادة هيكلة القطاع الصناعي للمحروقات، وتقسيم سونطراك إلى عدة مؤسسات، بحيث أسندت كل مرحلة من مراحل الاستخراج إلى شركة معينة، فالدراسات الأولية ودراسة طبقات الأرض ومعرفة عمق خزان النفط أوكلت إلى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGIO)، أما بالنسبة للمرحلة الأكثر أهمية ألا وهي التنقيب والحفر فتكفل بها كل من ENTP والشركة

\* ENTP: Entreprise Nationale des Travaux aux Puits.

## ENTP

الوطنية للتنقيب ENAFOR، بالاستعانة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENSP التي تعمل على توفير سواحل الحفر.

وتعتبر مؤسسة ENTP مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم منذ 21 جانفي 1989، حيث عرف رأسمالها تطورا ملحوظا فمن 40 مليون دينار جزائري إلى 300 مليون دج، ومن 800 مليون دج إلى 1600 مليون دج، ثم إلى 2400 مليون دج، ثم إلى 6500 مليون دج في 17 جويلية 2007<sup>1</sup>، وفي نهاية 2008 فانتقل ليلغ 14800 مليون دج تساهم فيه مؤسسة سونطراك بنسبة 100%<sup>2</sup>.

وقد عرفت مؤسسة ENTP عدة تحولات وتطورات، فبعدما كانت تعرف سابقا قبل إعادة هيكلة المؤسسات بمديرية خدمات الآبار (D.S.P)، تحولت في ما بعد إلى مديرية أشغال الآبار (D.T.P)، هذا التحول والتطور امتد حتى إلى توسيع نشاطها بحيث أصبحت من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال المحروقات فأصبحت تعمل أساسا بصفة مقاول للحفر في تنفيذ برامج البحث وتطوير المحروقات السائلة والغازية، وعن حقول المياه الجوفية بالتبعية، إضافة إلى أنها تتكفل بأشغال صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز والماء (كعمل ثانوي)، فمئذ تأسسها قامت بحفر 1827 بئر وصيانة 3070 بئر آخر، ما يعني أن خبرتها الطويلة في هذا الميدان والتي تفوق 38 سنة امتدت حتى على الصعيد العالمي. وللإشارة فان المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار أصبحت عضوا في الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر IADC منذ 1993.

ولأن النشاط الرئيسي للمؤسسة يتمثل أساسا في الحفر فهذا يتطلب منها التنقل المستمر وارتداد طرق وعرة وشاقة، لهذا عملت المؤسسة على امتلاك بنية معتبرة من وسائل النقل، الحفر، الصيانة، وسائل الشحن الثقيلة المكلفة بترحيل أجهزة الحفر والمخيمات السكنية المرتبطة بها، وهو ما يتجلى في المستوى المنفق في الميزانية للاستثمار الذي بلغ حدود 17 مليار دج لسنة 2008.

ولدعم المؤسسة لمهنتها الأساسية قامت بجملة أنشطة هامة تتصل ضرورتها اتصالا مباشرا برسالتها، حيث أقامت تنظيما للفندقة مهمته ضمان توفير جميع الخدمات لإيواء وإطعام المستخدمين المعينين في مختلف القواعد المستقرة وباقي مخيمات الحفر.

أما فيما يخص الموارد البشرية فالمؤسسة تتمتع بمورد بشري هائل حيث وصل في 2008/12/31 إلى 7007 عون من جميع الأصناف، ومن أجل رفع كفاءة هذا المورد الهام تحرص المؤسسة على استخدام التكوين

<sup>1</sup> المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 71، حاسي مسعود، جانفي 2008، ص 06.

<sup>2</sup> ENTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.06

كأداة للتحسين المستمر بفضل أحسن تأهيل وتكييف للعمال مع متطلبات المنصب، في أفضل المدارس تبعا لمقاييس المهنة ومتطلباتها.

وحرصا من المؤسسة بالارتقاء بمتطلبات العميل، فقد أعطت دفعا متزايدا للنوعية ولنظام تسيير نوعية الصحة والأمن والبيئة والذي تحول في نظر المؤسسة من فكرة إلى قيمة، هذه القيمة التي أصبح الطابع المقاس والمنفعة فيها مطلبا يجسده نظام اقتصاد السوق بحيث يعطيها بعدا مهيمنيا في العلاقة القائمة بينها وبين العميل، وفي هذا الشأن فقد أخضعت المؤسسة للشروط المنصوص عليها في معيار إيزو ISO 9001/2000، وإيزو ISO 14001/2004، وتجدر الإشارة إلى أن مطلع السداسي الثاني لسنة 2008 شهد حدثاً هاماً آخر، يتمثل في التأكيد على تصديق نظام "النوعية والصحة والأمن والبيئة" المطبق لدى المؤسسة، بالانتقال من طبعة 1999 إلى طبعة 2007 للمعيار OHSAS 18001.

ومن أجل تقوية وتعزيز مكانتها دخلت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ما يسمى بسوق الشراكة، ولعل أبرزها هو إنجاز مشروع الشراكة مع شركة (ويدرفورد) الذي تجسد بإنشاء الفرع\* (IDIS)، وقد بدأ نشاطه منذ سبتمبر 2008، هذه الشراكة تهدف إلى اقتناء والتحكم في التكنولوجيات العالمية الجديدة في مجال الحفر، كما يسهل على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تصدير خدماتها؛ بالإضافة إلى المشاركة في رأسمال شركة (ENAFOR LLC) الذي تجسد بتأجير آتين لشركة PDO العمانية، والمشاركة في الرأسمال الاجتماعي للشركة الفرعية (FORAQUA) المتخصصة في حفر الآبار المائية ذات العمقين المتوسط الكبير.

ويقع المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ويقع بجانبه الورشات الكبرى للمؤسسة (الكهرباء، النقل، تحديد الآلات...)، ولضمان نجاح عملها ونشاطها تملك هذه المؤسسة قاعدة من أكبر القواعد في العالم بمساحة إجمالية 594930 م<sup>2</sup> وتقدر المساحة المغطاة (مساكن ومحلات) ب 55415 م<sup>2</sup>.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

قصد مواكبة المؤسسة للتطورات العالمية، والإبقاء على حصصها في السوق والحفاظ على موقعها كأول مقال حفر في الجزائر وتحسين أداءها، أعدت المؤسسة مشروعا جديدا خاص بالتنظيم والعمل، من شأنه أن يسمح بتكليف هياكلها مع التحولات التي سوف تعرفها سوق الحفر والصيانة.

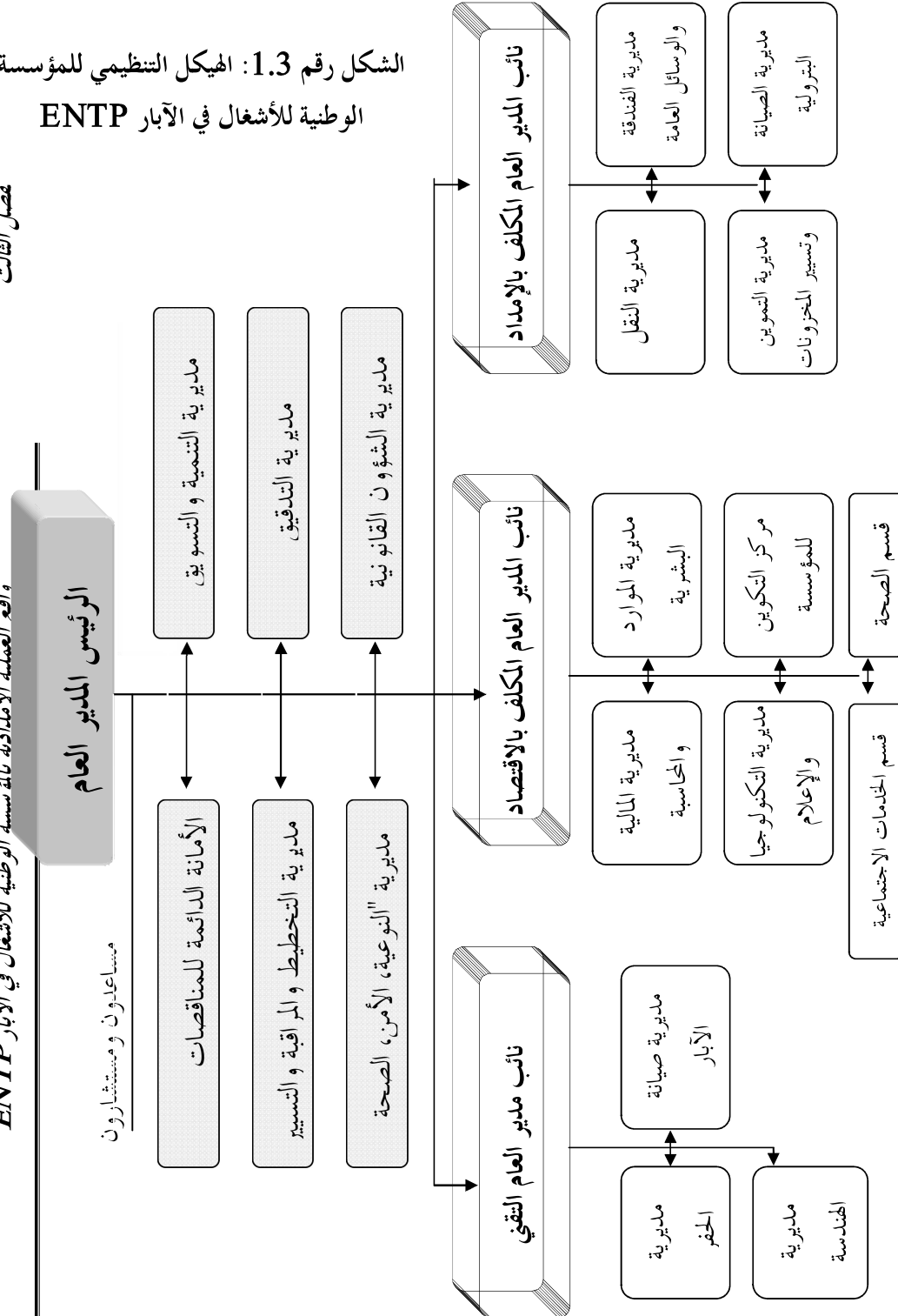
\* IDIS: International Drilling and Integrate Services.

و اعتمدت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هيكلًا تنظيميًا جديدًا والذي دخل حيز التطبيق في سنة 2006، هذا الهيكل مشكل حسب المستويات التالية:

- المديرية العامة
- فرع العمليات
- فرع الإمداد
- فرع الاقتصاد.

وفي ما يلي الشكل (1.3) الذي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP



## المطلب الثاني: موارد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

## أولاً: الموارد البشرية

يحتل العنصر البشري مكانة أساسية ومستحقة في الإستراتيجية التنموية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، لكون أن المورد البشري يعد ضماناتها الهامة والمؤثرة لنجاحها ولقدرتها التنافسية وازدهارها.

وبلغ عدد عمال المؤسسة في نهاية 2008، حوالي 7007 عاملاً، حيث يتوزعون إلى ثلاث فئات، عمال دائمون وعمال مؤقتون ومرتبطون، وهو ما يبينه الجدول (1.3).

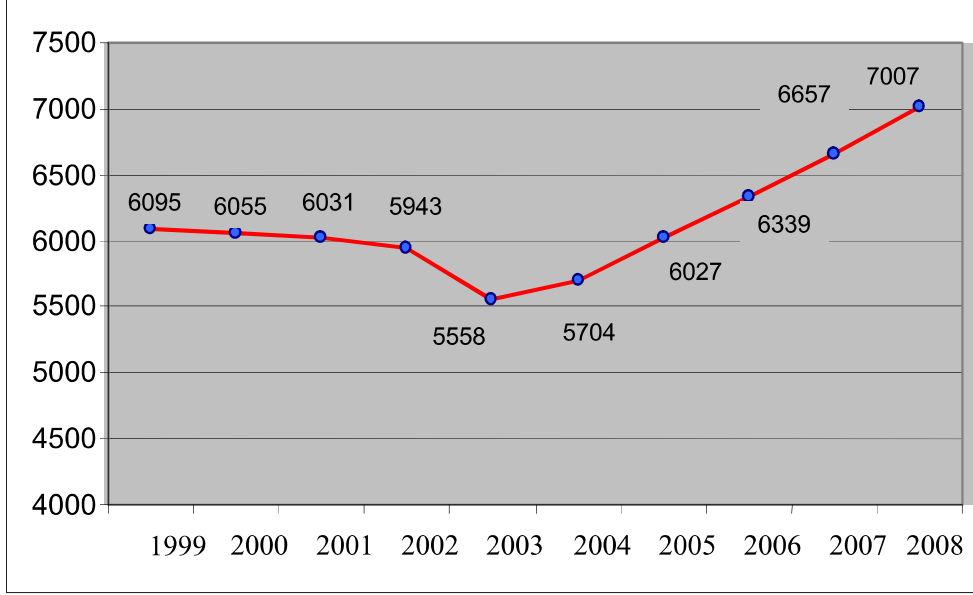
## الجدول رقم 1.3: توزيع عدد العمال في المؤسسة

2008	2007	2006	2005	2004	السنوات العمال
3916	3477	3711	3898	3797	الدائمون
3072	3152	2621	2112	1906	المؤقتون
19	28	7	17	1	المرتبطون والتوظيف المسبق
<b>7007</b>	<b>6657</b>	<b>6339</b>	<b>6027</b>	<b>5704</b>	<b>المجموع</b>

Source: ENTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.20.

ومن الملاحظ أن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة يسجل انتعاشاً وزيادة في عدد العمال من سنة إلى أخرى وهو ما يبينه الشكل (1.3)، الذي يعبر عن وضعية هذا المورد في السنوات العشر الأخيرة.

## الشكل رقم 2.3: وضعية الموارد البشرية للمؤسسة



Source: ENTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.20.

ونلاحظ من خلال المنحنى السابق أن تسيير الموارد البشرية يسجّل انتعاشا كبيرا، ويرجع هذا بفضل<sup>1</sup>:

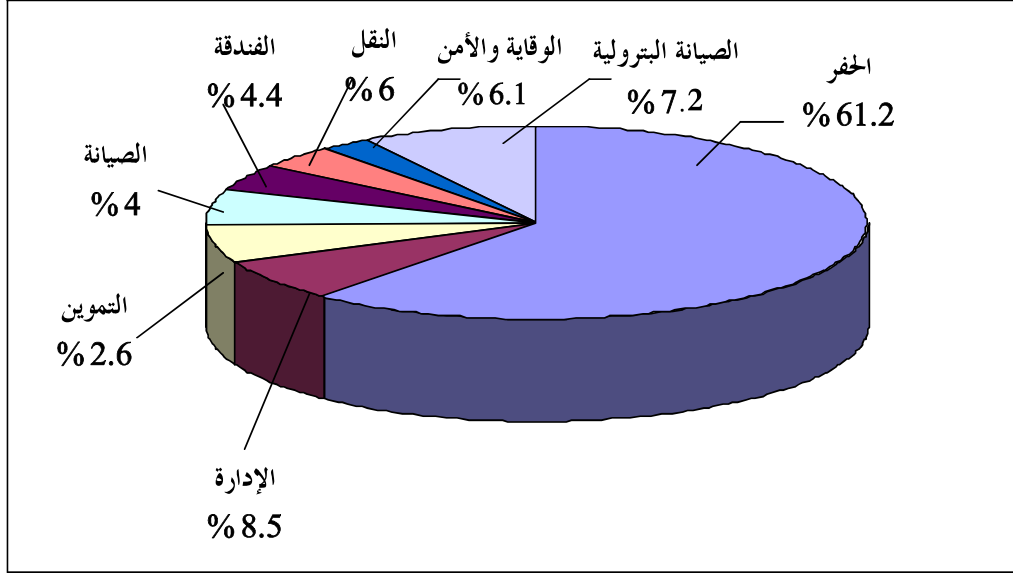
- إعادة توزيع جزء من العمال: وذلك من خلال الاستفادة من عنصر الخبرة عن طريق تأهيلهم لمناصب أعلى.
- الانتقاء الموضوعي والنوعي للموظفين: حيث تحرص المؤسسة على توظيف العمال ذوي الاختصاصات المتوافقة مع متطلبات المؤسسة، كما أن التوظيف يتم من خلال مسابقة والتي من خلالها يتم انتقاء الأكفأ.
- تشييب العمال: من خلال تركيز المؤسسة بشكل أساسي على إقحام عنصر الشباب عبر توظيف جامعيين شباب في الاختصاصات التي لديها تأثير مباشر على الإنتاج، وتجسد ذلك من خلال توظيف ثمانين مهندسا جديدا سنويا منذ 2002.

وبما أن النشاط الرئيسي للمؤسسة يتمثل في الحفر فإن هذا الأخير يأخذ القسط الأكبر من عدد العمال في المؤسسة بنسبة 61.2 %، وهو ما يبينه الشكل (2.3).

<sup>1</sup> ENTP, Moyens ENTP, 02/01/2009, <http://www.entp-dz.com/moyens.htm>



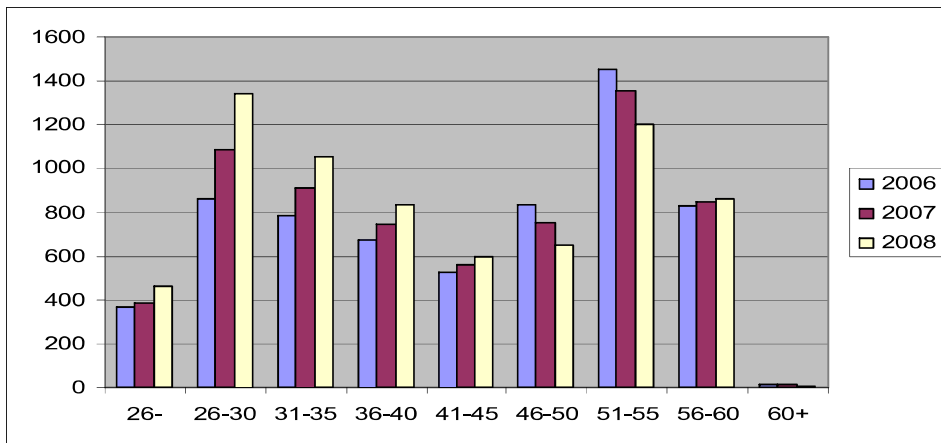
الشكل رقم 3.3: نسبة توزيع العمال حسب كل نشاط



Source: ENTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.22.

وترافق عصرنة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حركية جديدة في تسيير الموارد البشرية تدرج ضمنها معالجة مواقع الضعف الناجمة عن هرم الأعمار، وفي هذا السياق فالمؤسسة تتجهج إستراتيجية جديدة تكمن في توظيف الشباب، وهو ما يبينه الشكل (4.3).

الشكل رقم 4.3: توزيع العمال حسب الأعمار



Source: ENTP, Rapport Annuel d'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.22.

نلاحظ من خلال الشكل (4.3) أن المؤسسة تركز بشكل أساسي على إقحام عنصر الشباب عبر توظيف جامعيين شباب، خاصة في الاختصاصات التي لديها تأثير مباشر على الانتاج، حيث سجلنا أعلى نسبة في الفئة العمرية بين 26 و30 سنة والذي بلغ عدد المستخدمين في سنة 2008 ما يقارب 1345 عامل بزيادة تقدر ب256 عامل مقارنة بسنة 2007، كما نلاحظ أن المؤسسة تستفيد من عنصر الخبرة وهو ما تعكسه الفئة العمرية ما بين 51 و55 سنة والتي تسجل ثاني أعلى نسبة حيث بلغ عدد المستخدمين في سنة 2008 ما يقارب 1200 عامل، وتجدر الإشارة إلى أن الفئات العمرية (36،40 سنة) و (45،41 سنة) و (46،50 سنة) و (60 سنة فأكثر) تسجل تراجعاً في السنوات الثلاث (2006، 2007، 2008) مقارنة بالفئات العمرية السالفة الذكر، وربما سببه رحيل المستخدمين في نطاق التقاعد القانوني أو المبكر أو الرحيل الذي يسببه استقطاب مؤسسات أخرى لهم لاسيما المؤسسات الأجنبية.

ومن أجل التماشي مع متطلبات المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع الخدمات البترولية، وحرصاً من المؤسسة على الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعميل لأجل إرضاءه، فهي تعمل على أن يكون مستخدميهما متأقلمين مع عملهم، وأن يحصلوا جميعهم على الإلتقان الضروري لتحسين معارفهم، لهذا فإن المؤسسة تقوم بوضع وتنفيذ برامج تكوينية تمس جميع شرائحها العمالية، وتشغل مركزاً للتكوين وتأهيل العمال، يديره فريق كفاء باستعمال تقنيات تعليمية عصرية، لأن مهنة حفر الآبار في تغيير مستمر وسريع كما أن التقنيات في تطور، ويبين الجدول (2.3) وضعية التكوين للعمال في مختلف الأنشطة والوظائف بالمؤسسة.

الجدول رقم 2.3: وضعية التكوين للموارد البشرية

2008	2007	2006	2005	2004	السنوات الأنشطة
1940	2767	2666	1432	839	الحفر
2602	1857	784	1172	391	الصحة، الأمن، البيئة
898	734	554	391	82	الصيانة
3738	2155	316	412	294	اللغات
98	90	198	246	38	الإعلام الآلي
20	61	0	234	36	النقل
105	80	43	343	172	الإدارة
136	85	87	108	252	آخرون

9537	7829	4648	4338	2104	المجموع
------	------	------	------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير المؤسسة.

### ثانيا: الموارد المادية

نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمتمثل أساسا في حفر آبار البترول، كان من الضروري توفر حظيرة تتضمن وسائل من نوع خاص تتسم بالضخامة والثقيل من جهة وبالصلابة من جهة أخرى، ومن بين أهم هذه الوسائل هي آلات الحفر، التي تعرف ب les sands ، بحيث تعتبر العنصر الأساسي والأداة الفعالة لقيام المؤسسة بنشاطها الرئيسي، وفي هذا الشأن دعمت المؤسسة حظيرتها ب 10 آلات حفر وصيانة آبار في سنة 2008، لترتفع بذلك حظيرة المؤسسة إلى 54 آلة؛ وللإشارة فان سنة 2008 شهدت تجديد وتحديث جل الآلات من أجل أن تكون مسايرة للمعايير الدولية.

وتنقسم آلات الحفر إلى ثلاث أنواع أو مجموعات رئيسية هي :

- النوع الأول: يطلق عليه (GROUP 1)، وتتسم آلات هذا النوع بـكبر حجمها وضخامتها وثقلها الكبير بحيث تمثل أكبر آلات الحفر في الحظيرة على الإطلاق.
- النوع الثاني: ويضم هذا النوع مجموعتين تعرف ب (GROUP 2) و (GROUP 3) . ويطلق عليها عموما بالنوع المتوسط، بالرغم من أن (GROUP 3) أقل حجما من (GROUP 2) النوع الثالث: وتسمى آلات هذا النوع بالآلات الخفيفة وذلك نظرا لصغر حجمها، وينقسم كذلك إلى مجموعتين والتي تعرف ب (GROUP 4) و (GROUP 5)، حيث هذه الأخيرة تتميز بحجم أقل من سابقتها.

ويبين الجدول (2.3) أصناف آلات الحفر بالمؤسسة وعددها في نهاية سنة 2008.

### الجدول رقم 3.3: عدد آلات الحفر في المؤسسة

العدد	أمثلة	نوع آلات الحفر
32	TP: 169/194/137/139	المجموعة الأولى (GROUP 1)
7	TP: 180/184/185/160	المجموعة الثانية (GROUP 2)
8	TP: 127/128/159/181	المجموعة الثالثة (GROUP 3)
4	TP: 178/179/189/190	المجموعة الرابعة (GROUP 4)
3	TP: 113/118/170/	المجموعة الخامسة (GROUP 5)
54		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

حيث بإمكان المؤسسة القيام بواسطة هذه الآلات بعمليات التنقيب و الحفر إلى عمق يصل إلى 6000م تحت سطح الأرض، وهذه الآلات يتم تقسيمها عموما وتخصيصها وفق النشاط الموجهة إليه، وعليه فإن الآلات الصغيرة والخفيفة توجه إلى صيانة الآبار (WORK – OVER)، بينما الآلات المتوسطة والكبيرة الثقيلة توجه إلى عملية الحفر.

ومن أجل تغطية كافة عمليات النقل بالنسبة لآلات الحفر ومختلف لواحقها، والتي تتطلبها عمليات الحفر تقف مؤسسة ENTP على تسيير حظيرة كبيرة من وسائل النقل تتكون أساسا من 70 مركبة ثقيلة والتي تعرف ب(KINWORTH) و 27 شاحنة قاطرة ذات حمولة 30 طن من نوع (MERCEDES) وحوالي 40 رافعة (GRUE)، بحيث تنقسم إلى نوعين فمنها ذات 25 طن ومنها ذات 40 طن. كما يتوفر لدى المؤسسة في الحظيرة أيضا ما يقارب 590 سيارة من نوع (TOYOTA)، منها ما هو موجه للقواعد ومنها ما هو خاص بالإطارات ومنها ما هو متعلق بالنشاطات الاجتماعية. ويوضح الجدول (3.3) أنواع آلات النقل والشحن والتفريغ المتوفرة لدى المؤسسة.

#### الجدول رقم 4.3: آلات النقل والشحن والتفريغ بالمؤسسة

العدد	الحمولة	نوع الآلة	
70	40 طن	Ken Worth	آلات النقل
27	30 طن	Mercedes	
16	من 20 إلى 30 طن	Grues	آلات الشحن والتفريغ
24	من 35 إلى 40 طن	Grues	
90	14 طن	Chariots elevateur	
<b>227</b>		<b>المجموع</b>	

المصدر: إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث: محيط المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

يعتبر تحليل محيط المؤسسة أحد أبعاد التحليل الإستراتيجي، نظرا لما يقدمه من فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها، وتهديدات تحاول تجنبها أو التقليل منها على الأقل، كما يسمح للمؤسسة بالمحافظة أو تحسين وضعيتها التنافسية؛ وركز في تحليلنا لمحيط المؤسسة على المحيط الداخلي من خلال التطرق إلى نشاطات المؤسسة الداخلية، والتطرق أيضا إلى المحيط الخارجي من خلال تقديم منافسو المؤسسة وكذا العملاء المتعاملين معها.

### أولا: نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

إن مهام المؤسسة بحكم تسميتها تشمل جميع الأشغال في الآبار، إلا أن نشاطها منحصر أساسا في الحفر وصيانة الآبار.

#### 1. الحفر:

تنشط المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في ميدان الحفر بنوعيه التوسط والعميق، سواء تعلق الأمر بآبار التنقيب أو التطوير حيث تقع مناطق حفر آبار المحروقات التي تنشط بها المؤسسة في جنوب الجزائر الكبير، وقد كان للمؤسسة أن تدخلت في بلدان أخرى ذات المناخ المختلف، مثل تـنـزانيا واليمن وتونس وألبانيا.

وفي ظل التطور الذي يشهده قطاع المحروقات، وكذا الزيادة المستمرة في اكتشاف آبار البترول والغاز على الصعيدين الوطني والعالمي، فقد عرف نشاط الحفر الأفقي بالجزائر تطوراً متزايداً وقد برزت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار كفاعل هامّ بحكم إنجازها لعدد معتبر من أعمال الحفر الأفقي، وتستعمل ورشات المؤسسة من بين الوسائل التكنولوجية الفاتحة المرافقة للحفر الأفقي، أجهزة متطورة مثل Top drive و SCR و UBD، هذا وتقدم المؤسسة حـصـيلة جـدّ إيجابية في مجال الحفر إذ سجلت ما لا يقل عن 1827 بئر منجـز (إلى غاية جوان 2009).

#### 2. صيانة الآبار:

أمّا بخصوص صيانة الآبار والحفر ذي القطر الضيق في حقل حاسي مسعود (إعادة استعمال الآبار القديمة من أجل رفع إنتاجها مع استعمال طريقة الحفر الجديدة المسماة "الحفر ذي القطر الضيق"

والمتمثل في القيام بحفر أفقي لمصرف المياه يقارب طوله (500م)، فلقد ساهمت المؤسسة منذ 1998 في إنجاز عدد هام من الآبار بواسطة آلاتها المزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية، وفي هذا الشأن فإن إنجازات المؤسسة كبيرة إذ قامت منذ إنشائها بما لا يقل عن 3034 عملية صيانة (إلى غاية جوان 2009).

### ثانيا: البيئة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

#### 1. منافسو المؤسسة:

يتميز قطاع الخدمات البترولية بمنافسة شديدة، خاصة في مجال الحفر وصيانة الآبار، هذه المنافسة التي تنشطها مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية.

#### • وتمثل المؤسسات الوطنية في :

- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP.
- المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR.

#### • أما أهم المؤسسات الأجنبية فهي:

- NABORS -
- SAIPEM -
- FOREX -
- PRIDFORASOL -

ومن أجل مجابهة المنافسة الحادة وكسب أكبر حصة سوقية في قطاع الخدمات البترولية سواءا على المستوى الوطني أو العالمي، فإن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار سطرت مخططا وقرارات استراتيجية تتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

- دعم القدرات الإنتاجية وتحديث قطاع التسيير من خلال عملية إعادة تأهيل أداة الانتاج وتحديث وتعزيز أسطول آلات الحفر التي قفز عددها من 35 إلى 54 آلة، وذلك في إطار السعي للحفاظ على الريادة الجهوية في مجالات الحفر وصيانة الآبار؛
- تعزيز وتشبيب وتكوين وتطوير السير المهنية في مجال الموارد البشرية؛
- تعزيز حظيرة المركبات ومعدات الصيانة بهدف التقليل من زمن "التفكيك والنقل والتركيب" وهي أنشطة أساسية في عملية الإمداد؛

<sup>1</sup> المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 75، حاسي مسعود، جوان 2009، ص 09.

• انفتاح المؤسسة عبر اتفاقيات الشراكة في مجال الحفر وصيانة الآبار، والبدء في تصدير الخدمات؛ ورغبة المؤسسة في الانفتاح على أسواق الحفر الدولية يعد قرارا وهدفا استراتيجيا، إذ لا يرمي إلى تنمية حصصها في السوق فحسب، وإنما أيضا لمواجهة الصعوبات المحتملة التي قد تطرأ في السوق الوطنية.

## 2. الحصة السوقية للمؤسسة:

تعدّ المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار أول متعامل مختصّ في حفر الآبار في الجزائر إذ تسيطر على

50% من السوق؛ وأهمّ زبائنها:

- سوناطراك؛
- المتعاملين الأجانب شركاء سوناطراك؛
- ولايات الجنوب الجزائري في مجال حفر آبار الريّ.

وتمثل المؤسسة الوطنية سوناطراك المتعامل الرئيسي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، كما أن هناك

متعاملين أجانب للمؤسسة هم<sup>1</sup>:



AMERADAHESS



ANADARKO



TOTALFINAELF



REPSOL



BHP



GULF KEYSTONE



AGIP



SH / SINOPEC



PIDC



OCCIDENTAL



MEDEX

CEPSA



SHELL

ARC



PVEP

ومن أجل دعم المؤسسة لحصتها السوقية على الصعيدين الوطني والدولي فقد شهدت سنة 2008 أحداث بارزة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تمثلت في:

- تأجير المؤسسة آلتين للحفر من نوع 1500 HP مؤسسة ENAFOR LLC في عمان.
- مشاركة المؤسسة في الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR LLC بشراء 50 % من الحصص التي تمتلكها الشركة ذات أسهم ( المؤسسة الوطنية للحفر).
- عقد شراكة في مجالي الحفر وصيانة الآبار بين المؤسسة الوطنية للأشغال في لآبار وشركة ويندرفورد المختصة في الحفر وصيانة الآبار، بإنشاء شركة ذات أسهم تخضع للقانون الجزائري رأسمالها 1000000 دج، مع مشاركة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بنسبة 49%.

إن هذه الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة الوطنية للآبار من شأنها أن تنعكس إيجاباً على المؤسسة، وذلك من أجل تنويع نشاطها من جهة وكذا تصدير خبرتها وخدماتها إلى الخارج من جهة أخرى، لأن المؤسسة المتعلقة بسوق واحد لن تستطيع ضمان بقائها، وهو ما تتطلبه المنافسة.

ويلخص الجدول (5.3) أهم عملاء المؤسسة و نوع آلات الحفر والصيانة التي توجرها المؤسسة.



الجدول رقم 5.3: عملاء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

العدد	نوع آلات الحفر	العملاء
02 01 04 08 03 06 02 01	(1200 HP- CABOT 1200) (1200 HP- WIRTH 1200) (1500 HP- NAT 110E) (1500 HP-OW 840 E) (1500 HP- NOV Ideal) (2000 HP- NAT 1320 E) (2000 HP-WIRTH 2000) (2000 HP- OW 2000-E)	مؤسسة سونطراك - قسم الحفر -
02 03 05 01 03 02 01 01	(500 HP- CABOT 500) (750 HP- CABOT 750) (1200 HP- CABOT 1200) (1500 HP- OW 840-E) (1500 HP- NOV Ideal) (1250 HP- DRECO 1250) (1200 HP- WIRTH 1200) (1000 HP- NAT 80-E)	مؤسسة سونطراك - قسم الانتاج (صيانة الآبار) -
01	(1500 HP- OW 840-E)	مجمع بركين
01 01	(750 HP- CABOT 750) (500 HP- CABOT 500)	Association SH/SINOPEC
01	(1500 HP- OW 840-E)	SHELL
02	(1500 HP- NOV Ideal)	PDO Oman
01	(1500 HP- OW 840-E)	SIPEX LB (Libya)
02	(1500 HP- NOV Ideal)	IDIS- (International Drilling and Integrate Services)
54		المجموع

Source: ENTP, Rapport Annuel d'Activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.14.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن سونطراك تعتبر العميل الرئيسي بالنسبة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، حيث توفر نسبة 95 % من خدماتها لسونطراك وسونطراك وشركائها. لذا وحسب ما جاء على لسان الرئيس المدير العام لمجمع سونطراك "على المؤسسة أن تسهر على الرفع من أدائها وأن تبقى قادرة على التنافس وأن تعمل جاهدة لصالحها ولصالح الآخرين.."<sup>1</sup>. حيث أن كفاءة وفعالية أنشطة الإمداد يعكس الأداء الجيد للمؤسسة ويلقي بظلاله بصورة مباشرة على العميل (سونطراك)، فكلما تم إنجاز بئر في الوقت المحدد ودون حوادث، كلما كان لذلك الأثر الحسن على المؤسسة فيما يتعلق بالتميز والتحكم في التكاليف وأيضا على مؤسسة سونطراك، التي يتسنى لها بالتالي إدخال البئر بسرعة في حيز الانتاج.

ومن أجل تلبية طلبات العملاء والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم فالمؤسسة الوطنية للآبار وبعد مصادقتها لنظام تسيير النوعية، مطابقا لمعيار ISO 9001 في شهر أفريل 2003، عكفت على تطبيق نظام تسييري تكاملي "النوعية والصحة والأمن والبيئة" (ما يصطلح عليه باللغة اللاتينية QHSE)، مطابق للمعايير المرجعية التالية:

- ISO 9001/2000 : النوعية.
- ISO 14001/2004 : البيئة.
- OHSAS 18001/1999 الصحة-الأمن.

وتجدر الإشارة إلى أن المعيار OHSAS 18001 تحول إلى طبعة 2007، على إثر محضر التجديد الذي أجري بتاريخ 29 جوان إلى 02 جويلية 2008، هذا المكسب الذي من شأنه أن يعزز موقع المؤسسة في مجال النوعية والصحة والأمن والبيئة ويشكل بذلك الدليل على مدى تطابق أحكام المرجعيات الثلاثة الخاصة بهذا النظام لدى عملائها وشركائها، وجدير بالذكر إلى أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تعتبر المؤسسة العمومية الأولى على المستوى الوطني التي تعتمد طبعة 2007 للتصديق حسب مرجعية OHSAS 18001.

<sup>1</sup> المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 74، فيفري 2009، ص 12.

وكما يقال في مجال النوعية فان المؤسسات خاضعة لزيائنها، وبالتالي فلا بد عليها أن تتفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تستجيب لمتطلباتهم وتجتهد من أجل إرضاء رغباتهم، ويتبين مدى الأهمية التي يكتسبها نظام تسيير النوعية والتي أخضعت المؤسسة للشروط المنصوص عليها في معيار إيزو 9001/2000، وإن هذه الشهادة هي دليل تقدمه المؤسسة لعملائها على أنها قادرة على أن تقدم لهم خدمة مطابقة لطبيعة طلباتهم. وعلى العموم وانطلاقاً من العنصر المشكل لنظام تسيير النوعية فان العمليات (أو النشاطات) -والتي منها أنشطة الإمداد- على اختلافها والتي تضعها المؤسسة في حيز التطبيق تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستجابة لطلبات العميل، وهو ما يسمح للمؤسسة بما يلي:

- كسب وفاء عملائها؛
  - الإبقاء على حصتها في السوق ورفعها؛
  - تعزيز سمعتها لدى شركائها وعملائها.
- بالإضافة إلى نظام تسيير النوعية فقد أدمج نظام تسيير الصحة والأمن والبيئة، حيث يرمي هذا الاندماج إلى:
- توفير خدمة مطابقة لمتطلبات العميل؛
  - التحكم في الأخطار المتعلقة بالصحة والأمن في العمل وضمان الحماية للعمال والجهات الأخرى المعنية بالأمر؛
  - القضاء على الآثار السلبية على البيئة أو التخفيف منها؛
- وهذا قصد الاستجابة لمتطلبات العميل واستيفاء الشروط القانونية المتعلقة بالصحة والأمن والبيئة.

ومواصلة للجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة لمواكبة التطورات العالمية ومجارات المنافسة فهي تعكف على تحديد شهادة نظام التسيير "النوعية والصحة والأمن والبيئة"؛ والذي يندرج هذا المسعى في إطار التحسين المستمر لمستوى أداء نشاطات المؤسسة، التي وبفضل مناهج التسيير التي تفرضها هذه المعايير الدولية الثلاثة، تزداد قدرتها على التحكم في مجمل عملياتها.

### المبحث الثاني: واقع أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

بعد معرفة نشاط المؤسسة الرئيسي والمتمثل أساساً في عمليات الحفر للآبار النفطية وغيرها من جهة، وإصلاحها وصيانتها من جهة أخرى، وذلك بواسطة آلات الحفر les sondes، حيث أن هذه الأخيرة

تتنوع شكلا وحجما حسب مجموعاتها السابق ذكرها، ولهذا كله ولضمان السير الفعال لنشاط هذه المؤسسة، والاستجابة المثلى لمتطلبات العميل، كان من الضروري الاهتمام بالعملية التي تسبق نشاط الحفر، ألا وهي العملية الإمدادية والتي تتمثل في نقل الآلة ومختلف لواحقها من المؤسسة أو من مناطق الانتاج القديمة (البئر القديم) إلى مناطق الانتاج الجديدة (البئر الجديد).

### المطلب الأول: مفهوم الأنشطة المكونة للعملية الإمدادية بالمؤسسة

#### أولا: التعريف بأنشطة الإمداد بالمؤسسة

كما أسلفنا فإن العملية الإمدادية بالمؤسسة تقوم على نقل آلة الحفر ولواحقها (آلة الحفر بكل لوازمها، مخيمات العمال) إلى مناطق الانتاج الجديدة، ومهما قمنا بوصف الآلة وضخامتها فلن نعطيها حقها في ذلك، إذ تتميز بالحجم الجد كبير والثقل والضخامة، وبالتالي فان نقلها كاملة إلى نقطة الحفر المقصودة يبقى من المستحيلات، لذا وجب قبل القيام بعملية النقل، تفكيكها إلى قطع وأجزاء صغيرة Les Pieces وهذا ما يسمى بالفك (Démontage) ، وهكذا يتم نقلها (Transport) عبر دفعات في الشاحنات سواء (Mercedes) أو (Kin worth) ، وعند الوصول إلى مكان الحفر المعني يقوم فريق العمل بإعادة تركيبها من جديد (Montage) والبدء في عملية الحفر؛

إذا يمكن القول أن العملية الإمدادية تتمثل في الأنشطة التالية: فك، نقل، تركيب، والمعروفة اختصارا

لدى المؤسسة ب D.T.M ،

D : Démontage.

T : Transport.

M: Montage.

وفي ما يلي شرح مختصر للأنشطة المكونة للعملية الإمدادية:

#### 1. نشاط الفك (Démontage):

ويمثل المرحلة الأولى في العملية الإمدادية، حيث يتم تفكيك آلة الحفر إلى أجزاء صغيرة حتى يتسنى

نقلها، بالإضافة إلى مخيمات العمال.

#### 2. نشاط النقل (Transport):

ويتم من خلاله نقل كل الأجزاء التي تم تفكيكها سواء لآلة الحفر أو مخيمات العمال إلى مناطق الانتاج المتمثلة في الآبار.

### 3. نشاط التركيب (Montage):

بعد نقل كل أجزاء آلة الحفر ولواحقها، يتم تركيبها في منطقة الانتاج المعنية، لتصبح جاهزة للعملية المخولة لها وهي الحفر، ويتم من خلال هذا النشاط أيضا تثبيت مخيمات العمال لتكون قريبة من منطقة الانتاج.

#### ثانيا: مكونات العملية الإمدادية

تتكون العملية الإمدادية من وسائل مادية وأخرى بشرية:

1. **العنصر المادي:** ويتمثل في آلات الحفر ووسائل النقل مثل الشاحنات ووسائل نقل أخرى وآلات الشحن والتفريغ؛
2. **العنصر البشري:** ويتمثل في العمال أو فريق العمل الذي يمتاز بالكفاءة العالية والخبرة الطويلة، حيث تمكنهم هذه الكفاءة من الرفع من أداء العملية الإمدادية من حيث تقليص وقت D.T.M والاستجابة السريعة لمتطلبات العميل، وهناك تسلسل منطقي لمهام كل عامل منهم الميكانيكي والكهربائي والسائق... الخ، كل واحد يقوم بالمهمة الجزئية التي أوكلت إليه.

#### ثالثا: مميزات العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب"

يتميز سير العمل بالنسبة للأنشطة المكونة للعملية الإمدادية بالمميزات التالية:

##### 1. المميزات العادية:

نقول عنها أنها عادية عندما يكون سير العمل بالنسبة للعملية الإمدادية عادي وبدون صعوبة، وباستعمال الوسائل (وسائل النقل خاصة) باختلاف أنواعها وأحجامها (ذات الحجم الصغير والكبير والأكبر حجما..).

##### 2. المميزات الاستثنائية:

نعتبر العملية الإمدادية الاستثنائية عندما يكون أداء أحد الأنشطة المكونة لها لا يمر بشكل عادي، وتكمن المميزات الاستثنائية في:

- عملية تمر عبر منطقة عرق كبيرة وصعبة.
- عملية تمر داخل منطقة جبلية.
- عملية تمر بمنطقة عمرانية بدون إمكانية الابتعاد عنها أو تجنبها.

المطلب الثاني: الإجراءات والمراحل المتخذة في العملية الإمدادية

أولاً: الإجراءات المتخذة

يتطلب أداء العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب" اتخاذ الإجراءات التالية:

1. الإجراءات الإدارية:

تخضع عملية "الفك، النقل، التركيب" إلى فوترة جزافية، إذ يقع على عاتق المؤسسة هذا الالتزام الذي يدفع له مقابل وهذا بكل الوسائل التي التزمت بها والوقت الذي سطر من أجل نجاح هذه العملية والاستجابة لمتطلبات العميل من جهة ولاعتبارات تقليص التكاليف (الاستعمال الأمثل للأسطول ولوسائل الإنتاج)، وتحقيق نجاعة مالية (رفع رقم الأعمال) بالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى، بحيث تسعى المؤسسة إلى التقليص إلى الحد الأدنى من معدل الوقت المخصص لهذه العملية الإمدادية، وتعتبر الإجراءات الإدارية وسيلة من أجل الوصول إلى درجة التفوق في هذا المجال وذلك من خلال مساندة العمليات التقنية، حيث تتركز الإجراءات الإدارية لعملية "الفك، النقل، التركيب" على ثلاث مستندات وهي:

المستند الأول: طلبية العملية الإمدادية ( La Commende de D.T.M )

وتحتوي على المعلومات التالية:

- تعيين الآلة ( La Référence de L'appareil ) .
- المسافة وخصوصياتها؛
- الوقت المقدر؛
- الزبون؛

- عدد العناصر (الأجزاء)؛
- خصوصيات الطريق المتبع.

### المستند الثاني : أمر التنقل (l'Ordre de Mouvement)

ويحتوي على المعلومات التالية:

- رقم الآلة؛
- مسؤول عملية "الفك، النقل، التركيب"؛
- المسافة؛
- القافلة؛
- الطريق المسلوك؛
- الوقت المقدر للانطلاق والعودة.

### المستند الثالث : تقرير نشاط وسائل النقل ( Rapport d'Activité Véhicules )

ينجز هذا التقرير في نهاية المهمة ويشمل على المعلومات التالية:

- المعلومات المتعلقة باستعمال وسائل النقل (السيارات والشاحنات) خلال العملية الإمدادية؛
- طبيعة العمليات التي استعملت فيها وسائل النقل؛
- عدد الساعات المنجزة لكل وسيلة؛
- اسم الزبون الذي تم التعامل معه بواسطة وسيلة النقل.

### 2. الإجراءات التقنية:

بعد الحصول على طلبية العملية الإمدادية، يعين ناظر الحفر (Le Superintendant) مسؤول لعملية "الفك، النقل، التركيب" الذي توكل له عدد من المهام الواجب القيام بها من البداية إلى النهاية، إتباعا لما يلي:

- المعاينة: قبل البداية في عملية نقل أجزاء آلة الحفر ولواحقها، يقوم مسؤول عملية بمعاينة شاملة لجميع الأجزاء التي سيتم نقلها وذلك بالتنسيق مع مسؤول العمل (chef de chantier) و ممثل عن العميل (سونطراك عادة)، كما يتم تعيين الطريق المتبع والذي يفصل بين قاعدة البئر القديم و قاعدة البئر الجديد، وتحديد نوع وعدد وسائل النقل التي سيتم استعمالها، وملاحظة

- كل الصعوبات التي تؤثر على سير العملية، ولأجل ذلك يتم إعداد تقرير من طرف مسؤول عملية "الفك، النقل، التركيب" عن سير العملية والذي يحتوي على ما يلي:
- الطريق الأقصر والأكثر أمانا من أجل مرور كل الأجزاء، خاصة الكبيرة والخارجة عن حجم الشاحنة ( les hors gabarits )؛
  - المسافة الفاصلة بين القاعدتين (منطقتي الانتاج)؛
  - طبيعة الطريق المسلك؛
  - عدد الكيلومترات بين القاعدتين؛
  - تعيين كل الحواجز التي تعترض سير المركبات في الطريق مثل العلو المحدود بالأسلاك الكهربائية...

- طلب رخصة التنقل بالنسبة للأجزاء الكبيرة التي تكون خارج حجم الشاحنة؛
- إعداد جدول التعيين للوسائل ... ،
- مراقبة وسائل النقل عند التحرك والتنقل؛
- طلب التأمين للعملية الإمدادية؛
- إرسال وسائل النقل للميدان (مناطق الانتاج)؛
- التنسيق والتنظيم لمختلف مراحل عملية "الفك، النقل، التركيب".

#### ثانيا: مراحل سير العملية الإمدادية

تمر العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بالمرحلة التالية:

#### 1. مرحلة قبل الانطلاق في عملية "الفك، النقل، التركيب" / ( Pré-DTM (Pré-mov )

هي جميع العمليات التي تنطلق قبل الانطلاقة الفعلية للعملية الإمدادية، حيث يتم في هذه المرحلة بعض العناصر التي تم الاستغناء عن وظيفتها في منطقة الانتاج القديمة (البئر القديم) ونقلها إلى البئر الجديد، وذلك في المراحل الأخيرة لأشغال الحفر أو الصيانة للبئر القديم؛ وتتمكن المؤسسة من خلال هذه المرحلة بالاستفادة المثلى من عناصر الانتاج وتقليص من الوقت المحدد بقدر الإمكان.

#### 2. الوقت الفعلي لعملية "الفك، النقل، التركيب" / ( Top-DTM )



وتتمثل هته المرحلة في الوقت والساعة الحقيقية للبدء الفعلية لعملية "الفك، النقل، التركيب" المعلن عنها في العقد من طرف العميل (سونطراك أو مؤسسة بترولية أجنبية...)، و من ثم يتم إعداد تقرير يومي من طرف المؤسسة يورد فيه عرض لجميع النشاطات المنجزة على أرض الواقع.

### 3. المرحلة النهائية لعملية "الفك، النقل، التركيب" / (Parachèvement d'un DTM)

وهي المرحلة الأخيرة والنهائية للعملية الإمدادية والتي تتم فيها عملية فك ونقل وتركيب آلة الحفر وكذا جميع الأجزاء والعناصر المتعلقة بها (مخيمات العمال...)، وبعد هذه المرحلة تتم مباشرة عملية الحفر.

ويبين الجدول (6.3) الخطوات المتبعة في العملية الإمدادية المكونة من أنشطة "الفك، النقل، التركيب" ونسبة التقدم في الانجاز لكل نشاط.

#### الجدول رقم 6.3: خطوات العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب"

نسبة الانجاز	العمليات المنجزة	أنشطة العملية الإمدادية
%25	•déconnexion des bacs et le circuit à boue.	نشاط الفك/ <b>Démontage</b>
%50	•descente du treuil •démontage de la ceinture	
%75	•Préparation est descente du mat et le transféré.	
%100	•Démontage et transfert de la substructure •Démontage et transfert du camp de vie	
	•En fonction des nombres de colis transportés	نشاط النقل/ <b>Transport</b>

ENTP

%25	•Mise en place tout les bacs à boue + installation de la ceinture	نشاط التركيب/ <b>Montage</b>
%50	•Installation de la substructure •Installation de camp de la vie	
%75	•Levé du mat	
%100	•Forage des trous de service	

المصدر: وثائق المؤسسة

يبين الجدول أعلاه أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة، وهي نشاط الفك، نشاط النقل، نشاط التركيب، كما يوضح لنا نسبة التقدم في إنجاز كل نشاط؛ فنشاط الفك يمر بأربعة مراحل أساسية بنسبة التقدم ب 25% في كل مرحلة، وبعد تفكيك الأجزاء يتم نقلها أول بأول، وذلك من أجل الاستغلال الأمثل للموارد، ويتجسد في هذه الخطوة نشاط النقل، وبعد نقل كل الأجزاء (آلة الحفر، مخيمات العمال) إلى منطقة الانتاج الجديدة يتم تركيبها، إذ يمر نشاط التركيب بأربع مراحل بنسبة التقدم ب 25% في كل مرحلة.

المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تسعى المؤسسة إلى تحقيق معدلات مرتفعة من أداء العملية الإمدادية المتكونة من الأنشطة السالفة الذكر "الفك، النقل، التركيب"، والهدف من ذلك هو الوفاء بمتطلبات العميل والحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، ولكي تتمكن المؤسسة من بلوغ هدفها لابد من مراعاة العوامل المتحكمة في ذلك، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: المدة المعينة للعملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب"

يتجلى الأداء الجيد للعملية الإمدادية عند الانجاز في الوقت المحدد الذي ينعكس بصورة مباشرة على العميل (سونطراك) التي يتسنى لها إدخال البئر (آبار البترول أو الغاز) بسرعة في حيز الانتاج؛ وتكون المدة المخصصة للعملية الإمدادية تبعاً لنوع آلة الحفر وكذا اللواحق الخاصة بها، بحيث يوجد خمسة أصناف لنوع آلات الحفر (كما أسلفنا سابقاً)، وتكون المدة معينة من طرف العميل سونطراك، بحيث تحسب الفترة للعملية الإمدادية من نهاية الأشغال للحفر في البئر القديم وبداية انطلاق عملية الحفر في البئر الجديد؛ وفي

ENTP

هذا الشأن وضعت مؤسسة سونطراك اتفاقية بينها وبين المؤسسات العاملة في نشاط الحفر، والتي تحدد الآجال التقديرية للعملية الإمدادية وفقا للمسافة الفاصلة بين كل منطقة إنتاج وتبعا لكل صنف من الأصناف الخمس. ويبين الجدول الموالي الاتفاقية التي تربط سونطراك مع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الجدول رقم 7.3: الوقت المخصص للعملية الإمدادية لكل صنف

(العقد المبرم مع سونطراك)

المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج (الآبار) (كم)	المدة المعينة للعملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب" (بالأيام)				
	الصنف 1	الصنف 2	الصنف 3	الصنف 4	الصنف 5
]0-50]	13	10.5	10	8.5	6.5
]50-100]	14	12	11	10	7
]100-200]	17	12.5	12	11	7.5
]200-300]	18	16	15	12	9
]300-400]	19	17	16	13	10
]400-500]	21	19	18	13.5	12
]500-700]	24	22	22	15	13
]700-900]	28	27	26	20	14
]900-1100]	31	29	30	21	16

ENTP

[1100-1300]	32	30	30	23	17
[1300-1500]	36	36	35	24	18
[1500-1700]	39	36	36	27	19
[1700-1900]	41	38	38	29	20
[1900-2100]	43	39	39	30	21
[2100-2300]	49	43	41	30	22
[2300-2500]	50	45	41	31	22

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يبين الجدول أعلاه المدة المخصصة للعملية الإمدادية تبعا للمسافة الفاصلة بين مناطق الإنتاج، والتي تنطلق من فئة [50-10] إلى [2300-2500] وكذا بالنسبة لكل صنف من الأصناف الخمسة التي تتغير باختلاف حجم ونوع آلات الحفر، وتجدر الإشارة إلى أن المدة المبينة في الجدول متضمنة أيضا مدة العملية الإمدادية الخاصة بالمخيمات التي تخص العمال، كما أنه في حالة ما إذا كانت عملية إمدادية بدون مخيمات فإنه يتم تقليص يومين من المدة المخصصة.

ثانيا: أقسام العملية الإمدادية

تقسم العملية الإمدادية حسب كل صنف (مجموعة) من الأصناف الخمس حيث يشمل كل صنف آلات الحفر الخاص بها وكذا لواحقها، ويبين الجدول (6.3) عدد أجزاء الآلة وعدد أجزاء المخيمات لكل صنف من الأصناف الخمس.

الجدول رقم 8.3: عدد أجزاء آلة الحفر ولواحقها

الصنف 5	الصنف 4	الصنف 3	الصنف 2	الصنف 1	التعيين
TP: 113/118 /170	TP: 178/179/ 189/190	TP: 127/128/ 159/181	TP: 180/184/ 185/160	TP: 169/194 /137/139	أمثلة عن آلات الحفر بالمؤسسة
19	34	54	102	68	عدد أجزاء الآلات
19	19	19	19	19	عدد أجزاء

ENTP

					المخيم
38	53	73	121	87	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

ثالثا: أنماط العملية الإمدادية

تأخذ العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب" ثلاث أنماط هي:

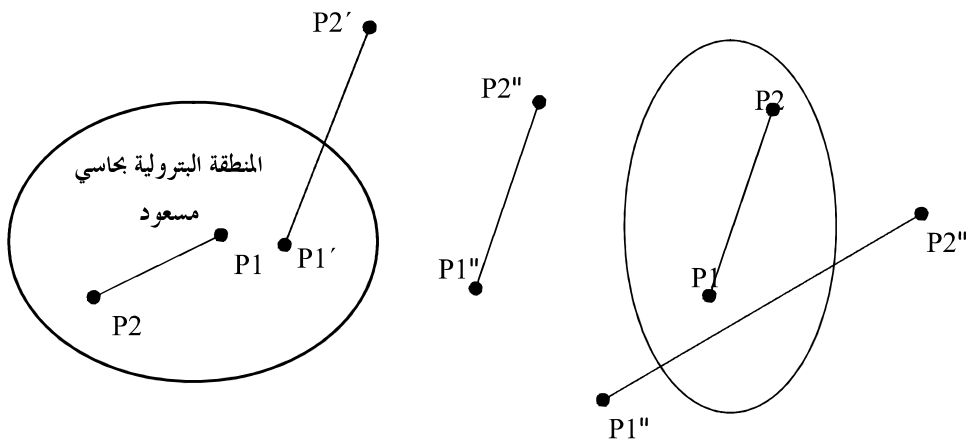
النمط الأول: يتمثل في جميع عمليات المنجزة داخل الشبكة البترولية بحاسي مسعود .

النمط الثاني: يتمثل في جميع عمليات التي تقع بين بئر متواجد في الشبكة البترولية بحاسي مسعود وبئر متواجد خارج هذه الأخيرة.

النمط الثالث: يتمثل في جميع عمليات التي تكون خارج الشبكة البترولية بحاسي مسعود.

وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 5.3: أنماط العملية الإمدادية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



المصدر: وثائق المؤسسة

حيث أن:

- P2 P1 : عملية إمدادية بين البئر القديم P1 والبئر الجديد P2 داخل المنطقة البترولية بحاسي مسعود.
- P1' P2' : عملية إمدادية بين البئر القديم P1' داخل المنطقة البترولية بحاسي مسعود والبئر الجديد P2' خارج المنطقة البترولية بحاسي مسعود.
- P2'' P1'' : عملية إمدادية بين البئر القديم والبئر الجديد خارج المنطقة البترولية بحاسي مسعود.

### المبحث الثالث: مدى تحقيق العملية الإمدادية للميزة التنافسية بالمؤسسة

إن معرفة مدى مساهمة العملية الإمدادية في الوفاء بمتطلبات العميل والتطلع إلى ما هو أفضل للوصول إلى الميزة التنافسية في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الخدمات البترولية، يتطلب دراسة أداء أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة وتوصيف دقيق لها والوقوف على الأبعاد التي تساهم في حصول المؤسسة على الميزة الإمدادية، ثم تحليل البيانات الخاصة بها واستخلاص النتائج.

#### المطلب الأول: مرتكزات التنافسية في العملية الإمدادية بالمؤسسة

تسعى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار إلى تجسيد إستراتيجية تنافسية، حيث وقفنا على ذلك من خلال رسالة المؤسسة والرؤية التي تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة في السوق، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية، ويعظم من وجهة نظر عملائها والمتعاملين معها، وهو ما يوضحه الملحق (1.3).

ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع مختلف المسؤولين في المؤسسة، وقفنا على ثلاث أبعاد أساسية في أداء العملية الإمدادية من شأنها أن تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة الرامية إلى الوفاء بمتطلبات العميل والتطلع إلى ما هو أفضل في مجال الخدمات البترولية، وتمثل هذه الأبعاد في:

- آجال العملية الإمدادية؛
- كفاءة استغلال الموارد؛
- جودة الخدمة (نسبة حوادث العمل)؛

وسنحاول توصيف كل بعد في ما يأتي:

### أولاً: آجال العملية الإمدادية

إن أهم ما يميز المؤسسات الناشطة في ميدان الخدمات البترولية في الوقت الحالي هو اعتمادها على تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن، وهو ما ينطبق على العملية الإمدادية التي تتوجب تقليل الزمن (المدة الزمنية) اللازم في هته العملية لتوريد كل ما يلزم للدخول في مرحلة الانتاج.

وكما أشرنا إليه سابقا فإن المؤسسة الوطنية للآبار يربطها عقد مع العميل الرئيسي سونطراك بموجبه يتحدد الآجال المعيارية لأداء العملية الإمدادية -أنظر الجدول (7.3)- المكونة من الأنشطة الرئيسية الفك، النقل، التركيب، بحيث تتوزع آجال هته العملية وفقا لعاملين هما:

- **المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج:** وهي المسافة التي تفصل بين الآبار المخصصة لاستخراج البترول (مناطق الانتاج)، حيث تم تقسيمها إلى فئات انطلاقا من فئة [50-10] إلى غاية الفئة [2300-2500]؛

- **أصناف الآلات:** وتعني المجموعات المكونة لآلات الحفر، وهناك خمس مجموعات (أصناف)، حيث تم تقسيمها وفقا لحجم هته الآلات، وعدد الأجزاء المكونة لها عند تفكيكها.

### ثانيا: كفاءة استغلال الموارد

تسعى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على بلوغ مستويات عالية من أداء العملية الإمدادية، وفي هذا الصدد فإن الاستغلال الأمثل لمواردها يعتبر العامل الثاني الذي من شأنه أن يساهم في تجسيد رسالة المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بين حتمية توزيع وسائل الانتاج على مناطق الاحتياج (آبار البترول) وبين محدودية الموارد، بحيث تلبى أكبر قدر ممكن من حاجة مناطق الانتاج ولا تتعارض بالوقت نفسه مع الوسائل المتاحة للمؤسسة، وتكون بذلك قد حققت رضا العميل.

**ENTP**

ولتحقيق مستوى أداء يرضي العملاء فالمؤسسة تستند إلى مرجعية توزيع الموارد\* (وفقا للعقد المبرم مع العميل)، وتطمح في الوقت نفسه إلى بلوغ مستوى متميز عن المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل لهته الموارد.

ويبين الجدول (6.3) المتطلبات اليومية للعملية الإمدادية من الموارد وفقا للمسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج وحسب كل صنف من الأصناف الخمس.

الجدول رقم 9.3: التوزيع المعياري لموارد المؤسسة

المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج (الآبار) (كم)	الموارد المستخدمة في العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب"														
	الصنف 1			الصنف 2			الصنف 3			الصنف 4			الصنف 5		
	K	G	M	K	G	M	K	G	M	K	G	M	K	G	M

\* تتمثل الموارد في: شاحنة من نوع kenworth، آلة الرفع Grue، شاحنة من نوع Mercedes.



ENTP

]0-50]	5	4	0	5	4	0	5	4	0	5	2	0	4	2	0
]50-100]	6	4	3	6	4	3	5	4	3	5	3	3	5	2	2
]100-200]	6	4	4	7	4	4	6	4	4	6	3	4	6	2	4
]200-300]	9	4	5	8	4	5	8	4	5	8	3	5	8	2	4
]300-400]	11	4	6	10	4	6	10	4	5	10	3	6	10	2	4
]400-500]	12	4	6	11	4	8	11	4	7	11	3	6	11	2	5
]500-700]	13	4	7	13	4	8	13	4	7	13	3	7	12	2	6
]700-900]	14	4	8	13	4	8	13	4	8	13	3	8	13	2	6
]900-1100]	15	4	10	14	4	10	14	4	9	14	3	10	14	2	8
]1100-1300]	17	4	11	16	4	11	15	4	11	15	3	11	15	2	8
]1300-1500]	17	4	11	16	4	11	15	4	12	16	3	11	15	2	8
]1500-1700]	18	4	12	17	4	13	16	4	13	16	3	12	16	2	11
]1700-1900]	19	4	13	19	4	14	18	4	13	18	3	13	18	2	11
]1900-2100]	20	4	13	19	4	15	18	4	13	18	3	13	18	2	11
]2100-2300]	20	4	13	20	4	15	19	4	14	19	3	13	19	2	11
]2300-2500]	20	4	13	20	4	15	20	4	15	20	3	13	20	2	12

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

حيث أن:

K: شاحنة من نوع Kenworth؛

G: آلة الرفع Grue؛

M: شاحنة من نوع Mercedes.

ثالثا: جودة الخدمة

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات مع مختلف المسؤولين على الوقوف إلى أهمية جودة الخدمة المقدمة للعميل كبعد ثالث يساهم في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وسنركز في هذا السياق على حوادث العمل التي تقع عند القيام بأداء الخدمة.

وسعى من المؤسسة على التقليل من حوادث العمل وتقديم أفضل خدمة ترضي العميل فهي تستثمر في مجال الأمن والعمليات التحسيسية في مجال "النوعية والصحة والأمن والبيئة"، بانتهاج الأساليب التحفيزية التي تعتمدها المؤسسة، لاسيما منها المنح التي تخصص للورشات التي تمضي أكثر من ستة أشهر من دون حوادث، وأيضا تطبيق أسلوب ما يصطلح عليه Stop Card التي تتيح الإمكانية لكل عامل أن يساهم في تحسين معايير الأمن بالإبلاغ عن الأمور غير العادية التي يشاهدها، وتمنح مكافئة عليها في شكل منح أسبوعية وشهرية.

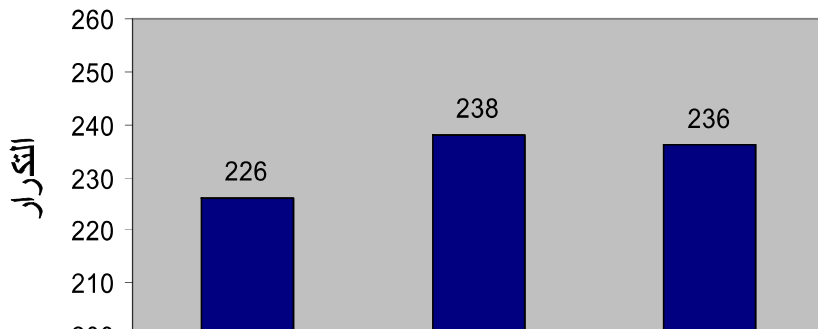
ولعل ما يشجع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار للمضي قدما الأصدقاء والرسائل الكثيرة التي تصل من مختلف العملاء، مثل شركة سونطراك أو شركة شيل التي تعد مرجعية في مجال "النوعية والصحة والأمن والبيئة"، الذين عبروا للمؤسسة عن تقديرهم للمجهودات المبذولة في هذا الميدان، لكون ذلك يخدم مصالحهم ومصحة المؤسسة.

### المطلب الثاني: عينة البحث

بعد أن تطرقنا إلى الأبعاد التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، نحاول في ما يأتي الوقوف على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات العميل من خلال عرض للبيانات للعملية الإمدادية وفق هته الأبعاد، ومن ثم الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتقديم النتائج، وسنحاول في دراستنا عرض البيانات وتحليلها لثلاث سنوات هي 2006، 2007، 2008، والتي استقيناها من خلال الحضور الميداني بالمؤسسة، وإجراء مقابلة مع رئيس قسم العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب" وكذا مقابلة مع مسؤول إحدى العمليات الإمدادية بأحد الورشات، والاطلاع على تقارير هته العملية.

ويبين الشكل التالي عدد العمليات الإمدادية المنجزة خلال ثلاث سنوات.

الشكل رقم 7.3: عدد العمليات الإمدادية المنجزة لسنة 2006، 2007، 2008

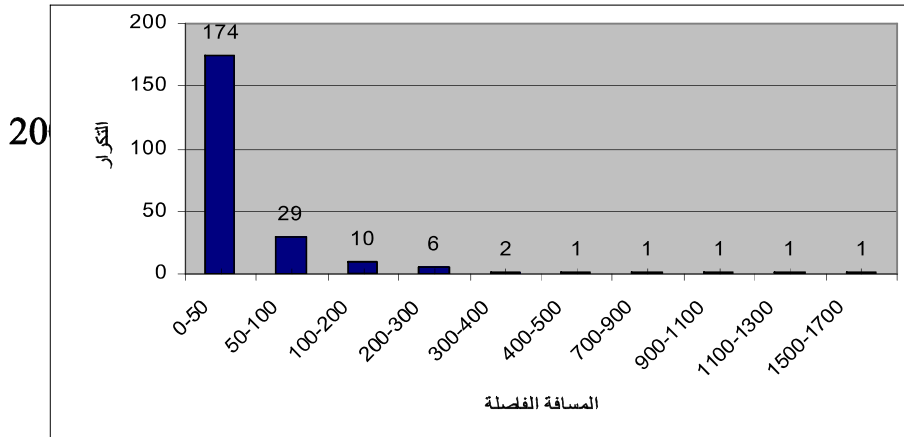


## المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد العمليات الإمدادية بالمؤسسة في تغير من سنة لأخرى، ففي سنة 2006 بلغ 226 عملية، لتسجل زيادة في سنتي 2007 و2008 وصلت على التوالي 238 و 236 عملية؛ وكما أسلفنا الذكر فإن أداء العملية الإمدادية يتحكم فيها عاملين هما المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج (الآبار النفطية)، وكذا أصناف الآلات (هناك خمس مجموعات) المصنفة حسب حجم الآلة. وفي ما يلي توزيع العمليات الإمدادية حسب هذين العاملين.

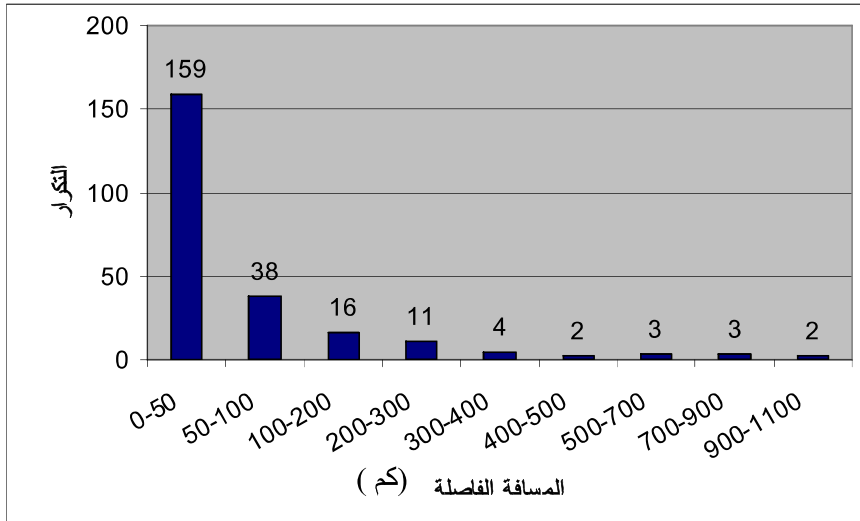
## 1. توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج:

تبين الأشكال التالية توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج، والمقسمة إلى فئات تنطلق من فئة [50-100] وتنتهي عند فئة [1500-1700]، حيث سجلنا تكرار العمليات المنجزة لكل فئة فيما يلي:



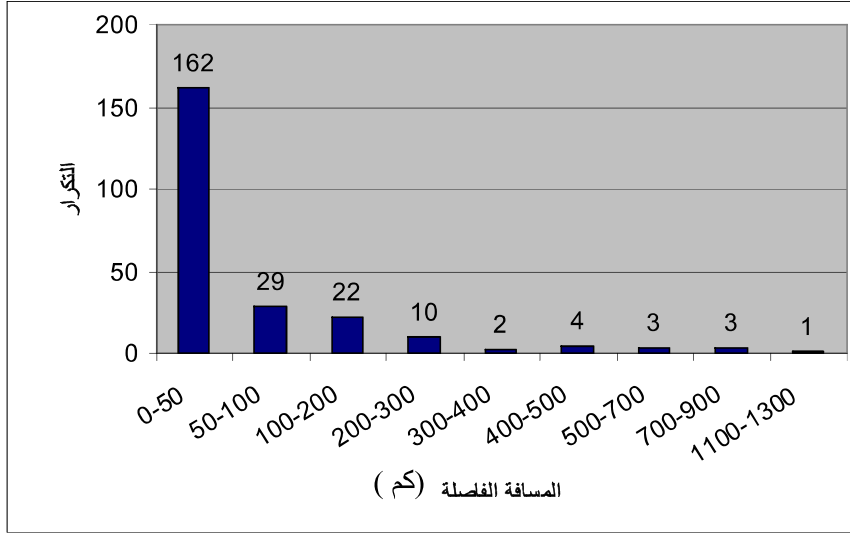
المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 9.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنة 2007



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 10.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الأشكال المبينة أعلاه والتي تبين توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج يمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات كما يلي:

● **المستوى العالي:**

يضم العمليات الإمدادية التي تنجز في الفئة [0-50] والتي بلغت مستويات عالية من حيث عددها، حيث تسجل هذه الفئة مستوى ب 174 عملية و 159 عملية 162 عملية في سنوات 2006، 2007، 2008 على التوالي، هذا العدد الذي يعكس النشاط الكبير للعملية الإمدادية في الحقل البترولي حاسي مسعود.

● **المستوى المتوسط:**

يضم هذا المستوى العمليات الإمدادية المنجزة في الفئات [50-100]، [100-200]، [200-300]، حيث بلغت عدد العمليات الإمدادية المنجزة لتلك الفئات على التوالي في سنة 2006، 29 عملية و 10 عمليات و 6 عمليات، بمجموع 45 عملية وبالنسبة لسنة 2007 فنسجل زيادة حيث بلغت 65 عملية، تتوزع حسب الفئات الثلاث على التوالي 38 عملية و 16 عملية و 11 عملية، أما لسنة 2008 فبلغت العمليات الإمدادية 61 عملية تتوزع على التوالي 29 عملية و 22 عملية و 10 عمليات.

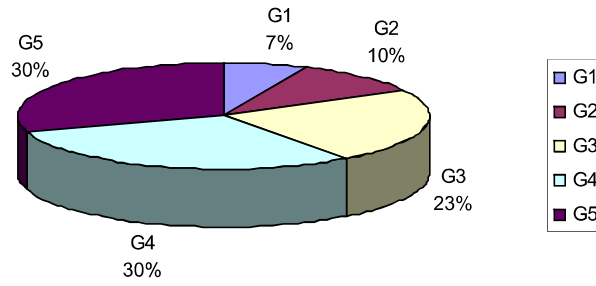
● **المستوى الأدنى:**

يضم العمليات الإمدادية المنجزة في المسافة ما بين 300 كم و 1700 كم والمقسمة حسب الفئات المبينة في الأشكال السابقة، والتي تسجل مستويات دنيا، حيث بلغ عددها في سنة 2006، 7 عمليات تتوزع حسب الفئات السالفة الذكر، أما في سنتي 2007 و 2008 فنسجل زيادة معتبرة في هذا المستوى بلغ مجموعها على التوالي 14 عملية و 13 عملية.

## 2. توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات:

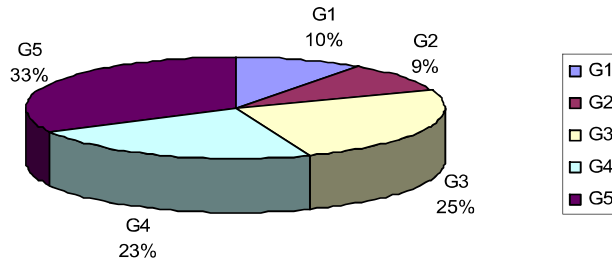
لمعرفة عدد العمليات المنجزة في كل صنف قمنا بإجراء توزيع حسب هته الأصناف الخمس لثلاث سنوات مجال الدراسة، وذلك بالاستعانة بالوثائق الضرورية لذلك، وهو ما تبينه الأشكال التالية:

### الشكل رقم 11.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2006



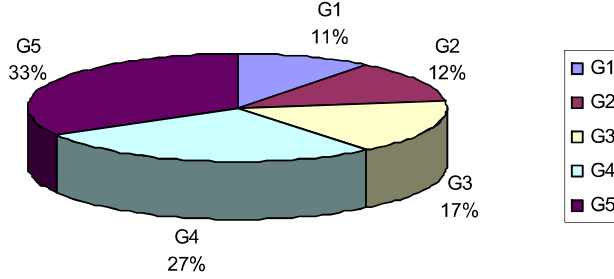
المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

### الشكل رقم 12.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2007



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

## الشكل رقم 13.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنة 2008

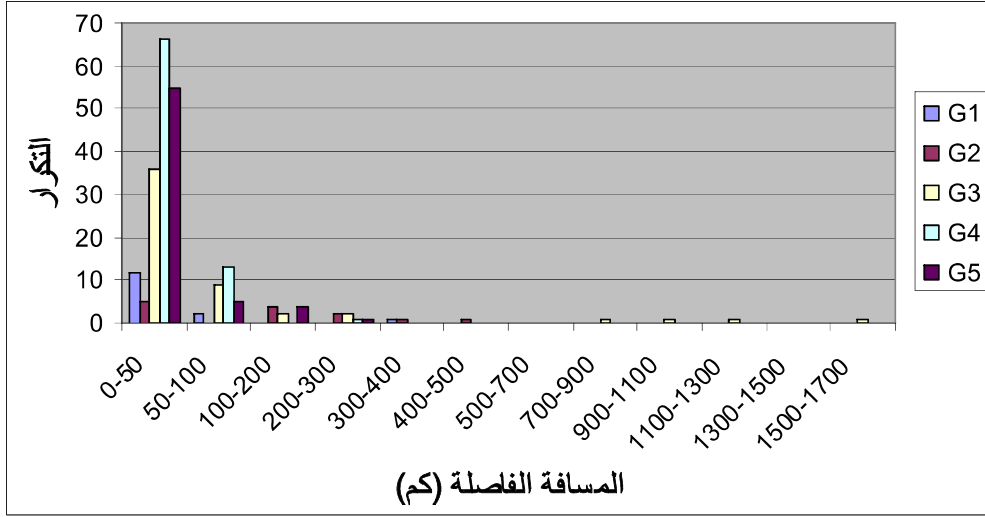


المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال الأشكال المبينة أعلاه والتي تبين توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات المتكونة من خمس أصناف (مجموعات) أن المجموعة الخامسة تأخذ النصيب الأكبر من حيث عدد العمليات المنجزة حيث تبلغ في سنوات 2006، 2007، 2008، على التوالي نسبة 30%، 33%، 33% ويرجع سبب هذه النسبة المرتفعة مقارنة بباقي الأصناف لكون الصنف الخامس يتميز بحجم صغير لآلات الحفر، وعدد قليل لأجزائها ولواحقها مما يسهل أداء أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة، وتأتي المجموعة الرابعة ثانيا من حيث النسبة حيث تصل إلى 30%، 23%، 27% على التوالي بالنسبة لسنوات الدراسة، أما ثالثا فهي المجموعة الثالثة حيث تصل النسبة إلى 23%، 25%، 27% على التوالي حسب سنوات الدراسة، أما المجموعتين الأولى والثانية فنسبة العمليات المنجزة بها لكل من سنة 2006 و 2007 لا تتعدى 10% في حين تصل 11% و 12% في سنة 2008 على التوالي، ويرجع سبب هذه النسب الضعيفة لضخامة آلات الحفر بها من جهة وقدمها من جهة أخرى.

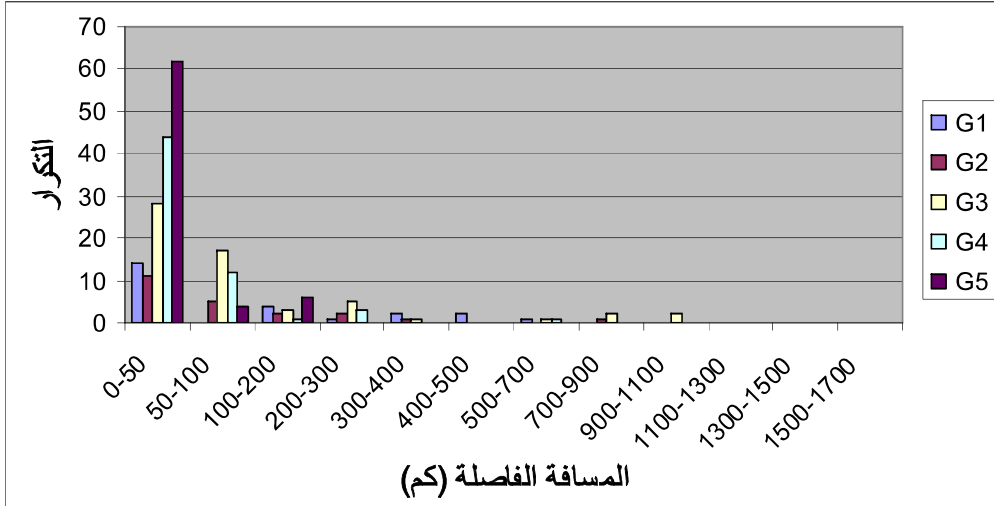
بعدها تطرقنا في ما سبق لتوزيع العمليات الإمدادية بالمؤسسة حسب العاملين اللذين يؤثران في أداء العملية الإمدادية كل على حدا، نحاول في يأتي عرض البيانات المشتركة في ما بينهما لسنوات الدراسة، من خلال تقديم توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج لكل صنف من الأصناف الخمس في ما يأتي من الأشكال التالية:

الشكل رقم 14.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2006



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

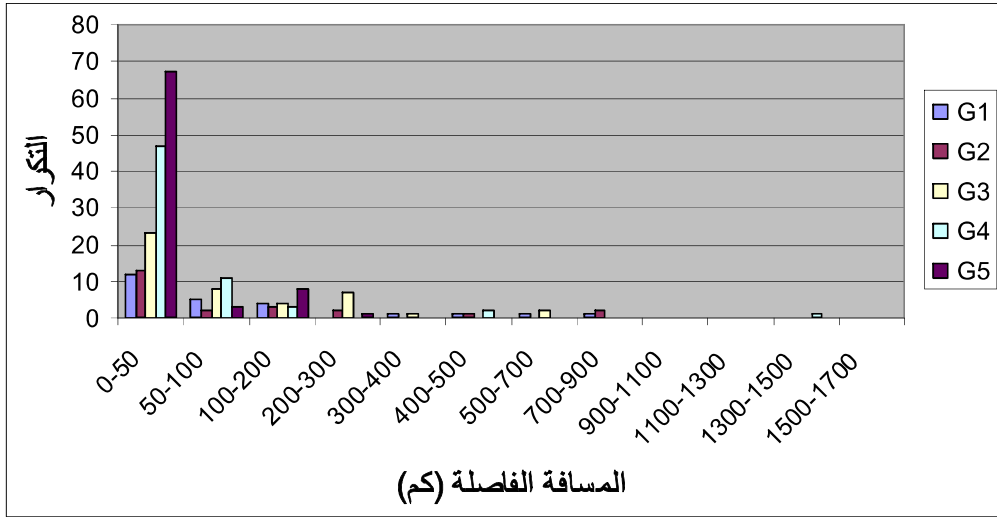
الشكل رقم 15.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2007



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة



الشكل رقم 16.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لكل صنف لسنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الأشكال البيانية السابقة أن توزيع العمليات الإمدادية لسنوات الدراسة الثلاث متركزة في الفئات الأربعة الأولى وهي [0 - 50]، [50 - 100]، [100-200]، [200-300]، وعليه فسنعتمد في تحليلنا على هذه الفئات.

- تأخذ الفئة [0-50] أكثر تكرار على مدى سنوات الدراسة لمختلف الأصناف الخمس، ومن الملاحظ أن الصنف الخامس يأخذ النسبة الأكبر في هذه الفئة حيث تصل نسبته 32%، 38%، 42%، تتوزع على الترتيب لسنوات 2006، 2007، 2008، يليه الصنف الرابع بنسبة 37%، 28%، 29%، على التوالي حسب السنوات ثم الصنف الثالث بنسبة 21%، 18%، 14%، أما الصنفان الأول والثاني فلا تتراوح النسبة 9% لكل سنة.

- أما الفئة [50 - 100]، فهي الثانية الأكثر تكراراً على مدى سنوات الدراسة لمختلف الأصناف الخمس، حيث بلغ عدد العمليات الإمدادية المنجزة بها 29 عملية، 38 عملية، 29 عملية تتوزع على التوالي حسب سنوات 2006، 2007، 2008، ويعتبر الصنف الرابع الأكبر من حيث التوزيع النسبي للعمليات الإمدادية المنجزة بمته الفئة بلغت على الترتيب حسب سنوات الدراسة

45%، 32%، 38%، ثم يليه الصنف الثالث بنسبة 31%، 44%، 28%، أما ثالثا فالصنف الخامس بنسبة 17%، 11%، 10%؛ ويأخذ الصنفان الأول والثاني نسب ضعيفة في هذه الفئة حيث لم نسجل أية عملية إمدادية منجزة للصنف الثاني في سنة 2006 وكذلك للصنف الأول في سنة 2007، في حين سجلنا في سنة 2008 نسبة 17% للصنف الأول و7% للصنف الثاني.

- أما الفئة [100-200] فبلغت عدد العمليات الإمدادية المنجزة بها حسب سنوات الدراسة على الترتيب، 10 عمليات، 16 عملية، 22 عملية، ويعتبر الصنف الخامس الأكبر من حيث نسبة العمليات المنجزة حيث بلغت 40%، 37%، 36%، ثم الصنف الثاني بنسبة 40%، 13%، 14% ثم الصنف الثالث بنسبة 20%، 19%، 18%، تتوزع هذه النسب على الترتيب حسب سنوات الدراسة، في حين لم نسجل أية عملية للصنفين الأول والرابع خلال 2006 بالمقابل سجلنا على التوالي نسبة 25%، 6% لسنة 2007 ونسبة 18%، 14% في سنة 2008.

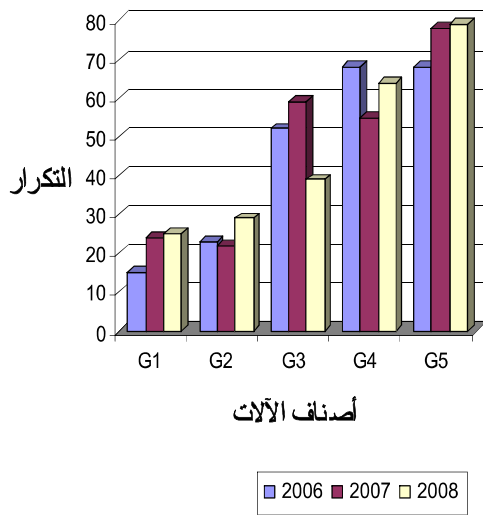
- وبالنسبة للفئة [200-300] فقد بلغت العمليان الإمدادية المنجزة بها خلال سنوات الدراسة على الترتيب 6 عمليات، 11 عملية، 10 عمليات، حيث يأخذ الصنف الثالث أكبر نسبة إذ يمثل نسبة 33%، 46%، 70% لسنوات 2006، 2007، 2008 وهي نسبة عالية جدا تعكس اعتماد المؤسسة على هذا آلات هذا الصنف ضمن هذه الفئة، أما ثانيا من حيث النسبة فهو الصنف الثاني، حيث سجلنا نسبة 33%، 18%، 20% خلال سنوات الدراسة على التوالي، أما الصنف الخامس فقد سجلنا نسبة 17% لسنة 2006 و 10% لسنة 2008، بالمقابل لم نسجل أية عملية لسنة 2007 أما الصنف الأول فلم نسجل سوى نسبة 9% لسنة 2007 في حين كانت النسبة منعدمة للسنتين الأخريتين.

- أما بالنسبة للفئات المتبقية فمستوى العمليات المنجزة بها ضعيف جدا تكاد تكون منعدمة، ويعكس ذلك أن المسافة الفاصلة بين حل مناطق الانتاج قصيرة ومتوسطة، وتتركز أغلب العمليات الإمدادية في الفئات السالفة الذكر.

نستنتج مما سبق أن العمليات الإمدادية المنجزة من قبل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار خلال سنوات الدراسة 2006، 2007، 2008، أكثر توزيعا في الفئات الأربعة المشار إليها وهي [50-100]،

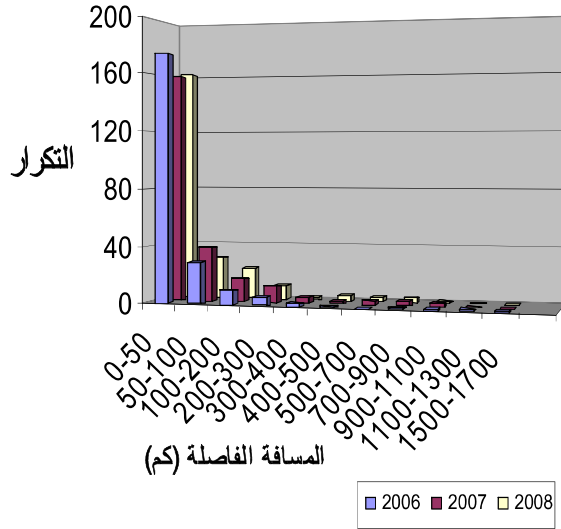
والرابع والخامس (كما يبينه الشكل 18.3)، وعلية سنعمد في تحليلنا على هذه المتغيرات فقط دون غيرها. وكذلك في الصنف الثالث [100- 150]، [200-100]، [200-300] (كما يبينه الشكل 17.3)، وكذلك في الصنف الثالث والرابع والخامس (كما يبينه الشكل 18.3)، وعلية سنعمد في تحليلنا على هذه المتغيرات فقط دون غيرها.

الشكل رقم 18.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب أصناف الآلات لسنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 17.3: توزيع العمليات الإمدادية حسب المسافة الفاصلة لسنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال ما تقدم فان العينة التي ستستخدمها في دراستنا لسنوات 2006، 2007، 2008 تخص العمليات الإمدادية الأكثر تكرار في الفئات التي تعبر عن المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج وكذلك أصناف الآلات الثلاث (المجموعة الثالثة والرابعة والخامسة)، وعلية ستكون نسبة العينة خلال سنوات الدراسة على التوالي 86%، 78%، 77% من النسبة الإجمالية للعمليات الإمدادية المنجزة لكل سنة.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات

سنحاول في ما يأتي تحليل البيانات المتعلقة بأداء العمليات الإمدادية بالمؤسسة حسب الأبعاد السالفة الذكر لأصناف الآلات الثلاث (الصنف الثالث والرابع والخامس) وطبقا للمسافات المشار إليها.

أولاً. التحليل حسب آجال العملية الإمدادية:

وقفنا من خلال العينة المختارة خلال سنوات الدراسة الثلاث، على الآجال\* الفعلية للعملية الإمدادية، حيث سيتم مقارنتها بالآجال المعيارية\*\* التي يحددها العميل و الوقوف على مدى احترام المؤسسة لمتطلباته، من خلال تحليل الفروقات (الانحرافات)\*\*\* والتي تعبر إما عن ربح أو خسارة، وذلك بالاعتماد على عينة الدراسة المشار إليها، وفي ما يلي التحليل حسب سنوات الدراسة.

• تحليل البيانات لسنة 2006:

تمثل العينة المختارة من العمليات لسنة 2006، 194 عملية بنسبة 86% من العدد الإجمالي للعمليات، حيث تتوزع على التوالي حسب المسافات الفاصلة بين مناطق الانتاج (الفئات المشار إليها سابقاً)، 157 عملية، 27 عملية، 6 عمليات، 4 عمليات وهو ما يبينه الجدول رقم (10.3)، بالإضافة إلى الآجال الحقيقية والمعيارية.

الجدول رقم 10.3: آجال العملية الإمدادية لسنة 2006

المسافة الفاصلة	G3			G4			G5			العمليات الإمدادية
	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	
[0 -50]	36	10	9.6	66	8.5	4.3	55	6.5	3.8	157
[50- 100]	9	11	11.6	13	10	6.9	5	7	6	27
[100-200]	2	12	23	0	-	-	4	7.5	4.3	6
[200-300]	2	15	26	1	12	7	1	9	8	4

\* تحسب آجال العملية الإمدادية بالأيام.

\*\* هي الآجال المدونة في العقد مع العميل (أنظر الجدول 7.3).

\*\*\* الفروقات (الانحرافات) في الآجال  $\Delta t$ ، تحسب بالعلاقة التالية:  $\Delta t = \text{الزمن المعياري} - \text{الزمن الفعلي}$ .

المجموع	194
---------	-----

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

### الجدول رقم 11.3: فروقات الآجال لسنة 2006

الأصناف المسافة الفاصلة	G3			G4			G5		
	التكرار	Δt	ربح/ خسارة	التكرار	Δt	ربح/ خسارة	التكرار	Δt	ربح/ خسارة
[0-50]	36	0.4	16	66	4.2	279	55	2.7	149
[50-100]	9	0.6-	5-	13	3.1	40	5	0.9	5
[100-200]	2	11-	22-	0	-	-	4	3.3	13
[200-300]	2	11-	22-	1	5.0	5	1	1.0	1
المجموع			33-			324			168

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يبين الجدول (11.3) الفروقات بين الآجال الحقيقية والمعيارية لسنة 2006، حيث سجلنا في تحليلنا ما

يلي:

- الفئة [0-50]: تمثل أكبر نسبة في توزيع العمليات الإمدادية، حيث بلغت 157 عملية تتوزع حسب الأصناف الثلاث (الصنف الثالث والرابع والخامس)، حيث سجلنا في هذه الأصناف انحرافا موجبا في الزمن، يقابل ربحا بلغ 16 يوم للصنف الثالث، 279 يوم للرابع، 149 يوم للصنف الخامس، ما يعني أن المؤسسة حققت وفاء لمتطلبات العميل من خلال احترامها للآجال المعيارية للعملية الإمدادية، وكذلك حصولها على ميزة تنافسية بتحقيقها لربح إجمالي يقابل 444 يوم؛
- أما الفئة [50-100] فسجلنا فيها حسب الأصناف عجزا في الصنف الثالث ب 5 أيام، في حين سجلنا ربحا يقابل 40 يوم و 5 أيام للصنفين الرابع والخامس على التوالي، ما يعني أن المؤسسة حققت وفاء نسبي للعميل، بالإضافة لحصولها على ميزة تنافسية بتحقيقها لربح إجمالي يقابل 40 يوم؛

ENTP

- أما الفئتين [100-200] و [200-300] فبلغت عدد العمليات الإمدادية بهما على التوالي 6 و4 عمليات، والذي يعكس قلة النشاط في المسافة التي تتجاوز 100 كلم، وسجلنا في هذين الفئتين عجز للصف الثالث ب 22 يوم لكل فئة، أما الصنفين الرابع والخامس فسجلا انحرافا موجبا بمجموع 5 أيام و14 يوم لكلا الفئتين، ما يعني أن هاتين الفئتين سجلتا عجزا إجماليا ب 25 يوم.

نستنتج بشكل عام أن المؤسسة في سنة 2006 جسدت رسالتها الرامية إلى الوفاء بمتطلبات العميل، وحصولها على ميزة تنافسية بتسجيلها لانحراف إيجابي ولربح إجمالي يقابل 459 يوم.

• تحليل البيانات لسنة 2007:

تمثل العينة المختارة من العمليات لسنة 2007، 185 عملية بنسبة 78% من العدد الإجمالي للعمليات، حيث تتوزع على التوالي حسب المسافات الفاصلة بين مناطق الانتاج (الفئات المشار إليها سابقا)، 134 عملية، 33 عملية، 10 عمليات، 8 عمليات وهو ما يبينه الجدول رقم (9.3)، بالإضافة إلى الآجال الحقيقية والمعيارية.

الجدول رقم 12.3: آجال العملية الإمدادية لسنة 2007

الأصناف المسافة الفاصلة	G3			G4			G5			العمليات الإمدادية
	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	
]0 -50]	28	10	7.5	44	8.5	5	62	6.5	3	134
]50- 100]	17	11	15.0	12	10	7.1	4	7	4	33
]100-200]	3	12	26.7	1	11	18	6	7.5	4.5	10
]200-300]	5	15	23	3	12	13	0	-	-	8
المجموع										185

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الأصناف المسافة الفاصلة	G3			G4			G5		
	التكرار	Δt	ربح/	التكرار	Δt	ربح/	التكرار	Δt	ربح/

ENTP

			خسارة			خسارة			خسارة
[0-50]	28	2.5	68.7	44	3.2	142.6	62	4	223.7
[50-100]	17	4.0-	68.2-	12	2.9	34.5	4	4	14.0
[100-200]	3	14.7-	44.0-	1	7.0-	7-	6	3	18.0
[200-300]	5	8.0-	40.0-	3	1.0-	3-	0	-	-
المجموع			83.5-			167			255.7

الجدول رقم 13.3: فروقات الآجال لسنة 2007

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يبين الجدول (13.3) الفروقات بين الآجال الحقيقية والمعيارية لسنة 2007، حيث سجلنا في تحليلنا ما

يلي:

- الفئة [0-50]: سجلنا بها 134 عملية وهي أكبر نسبة في توزيع العمليات الإمدادية، تتوزع حسب الأصناف الثلاث حيث سجلنا انحرافا موجبا في الزمن يقدر ب 68.7 يوم للصنف الثالث، 142.6 يوم للصنف الرابع، 223.7 يوم للصنف الخامس، وهو ما يدل على أن المؤسسة حققت وفاء لمتطلبات العميل من خلال احترامها للآجال المعيارية للعملية الإمدادية حسب هذه الفئة، وكذلك حصولها على ميزة تنافسية بتحقيقها لربح إجمالي يقابل 435 يوم؛
- أما الفئة [50-100] فسجلنا فيها عجزا في الصنف الأول ب 68.2 يوم، في حين سجلنا انحرافا موجبا ب 34.5 يوم و 14 يوم للصنفين الرابع والخامس على التوالي، ما يعني أن المؤسسة سجلت في هذه الفئة عجزا إجماليا يقابل 19.5 يوم؛
- أما الفئتين [100-200] و [200-300] فبلغت عدد العمليات الإمدادية بهما على التوالي 10 و 8 عمليات، حيث سجلنا في هذين الفئتين انحرافا سلبيا للصنف الثالث ب 44 و 40 يوم لكل فئة على التوالي، وانحرافا سلبيا أيضا للصنف الرابع ب 7 و 3 أيام لكل فئة على التوالي، في حين سجلنا انحرافا موجبا في الصنف الخامس يقدر ب 18 يوم للفئة الأولى، ما يعني أن هاتين الفئتين سجلنا عجزا إجماليا ب 43 يوم لكل فئة.

نستنتج بشكل عام أن المؤسسة في سنة 2007 وبالرغم من تسجيلنا لعجز نسبي للآجال في الفئات

[100-200]، [150-100]، [200-300]، إلا أن المؤسسة حافظت على وفائها لمتطلبات العميل، وحصلت

بذلك على ميزة تنافسية بتسجيلها لربح إجمالي يقابل 339 يوم.

• تحليل البيانات لسنة 2008:

تمثل العينة المختارة من العمليات لسنة 2008، 182 عملية بنسبة 77% من العدد الإجمالي للعمليات، حيث تتوزع على التوالي حسب المسافات الفاصلة بين مناطق الانتاج (الفئات المشار إليها سابقا)، 137 عملية، 22 عملية، 15 عمليات، 8 عمليات وهو ما يبينه الجدول رقم (14.3)، بالإضافة إلى الآجال الحقيقية والمعيارية.

الجدول رقم 14.3: آجال العملية الإمدادية لسنة 2008

الأصناف المسافة الفاصلة	G3			G4			G5			العمليات الإمدادية
	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	التكرار	الزمن المعياري	الزمن الفعلي	
]0 -50]	<b>23</b>	10	<b>8</b>	<b>47</b>	8.5	<b>6</b>	<b>67</b>	6.5	<b>4.3</b>	<b>137</b>
]50- 100]	<b>8</b>	11	<b>14</b>	<b>11</b>	10	<b>7</b>	<b>3</b>	7	<b>4</b>	<b>22</b>
]100-200]	<b>4</b>	12	<b>13</b>	<b>3</b>	11	<b>14</b>	<b>8</b>	7.5	<b>7.9</b>	<b>15</b>
]200-300]	<b>7</b>	15	<b>12.3</b>	<b>0</b>	-	-	<b>1</b>	9	<b>17</b>	<b>8</b>
المجموع										<b>182</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الجدول رقم 15.3: فروقات الآجال لسنة 2008

الأصناف المسافة الفاصلة	G3			G4			G5		
	التكرار	$\Delta t$	ربح/ خسارة	التكرار	$\Delta t$	ربح/ خسارة	التكرار	$\Delta t$	ربح/ خسارة
]0 -50]	<b>23</b>	1.8	42	<b>47</b>	2.3	109.5	<b>67</b>	2.2	144.5
]50- 100]	<b>8</b>	3.4-	27-	<b>11</b>	2.7	30	<b>3</b>	3	9



ENTP

[100-200]	4	1-	4-	3	3-	9-	8	0.4-	3-
[200-300]	7	2.7	19	0	0	0	1	8-	8-
المجموع			30			130.5			142.5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

- يبين الجدول (15.3) الفروقات بين الآجال الحقيقية والمعيارية لسنة 2008، حيث سجلنا في تحليلنا ما يلي:
- الفئة [0-50]: تمثل أكبر نسبة في توزيع العمليات الإمدادية تقدر بـ 137 عملية تتوزع حسب الأصناف الثلاث (الصنف الثالث والرابع والخامس)، حيث سجلنا في هذه الأصناف على التوالي انحراف موجبا في الزمن يقدر بـ 42 يوم، 109.5 يوم، 144.5 يوم، ما يعني أن المؤسسة حققت وفاء لمتطلبات العميل من خلال احترامها للآجال المعيارية للعملية الإمدادية، وكذلك حصولها على ميزة تنافسية بتحقيقها لربح إجمالي يقابل 296 يوم.
  - أما الفئة [50-100] فسجلنا فيها عجزا في الصنف الثالث بـ 27 يوم، في حين سجلنا انحرافا موجبا بـ 30 يوم و 9 أيام للصنفين الرابع والخامس على التوالي، ما يعني أن المؤسسة حققت وفاء نسبي للعميل، بالإضافة لحصولها على ميزة تنافسية بتحقيقها لربح إجمالي يقابل 12 يوم؛
  - أما الفئة [100-200] فسجلنا فيها عجزا للأصناف الثلاث يقدر على التوالي بـ 4 أيام، 9 أيام و 3 أيام، وهو ما يفسر عجز المؤسسة بالوفاء بالآجال المعيارية للعميل؛
  - أما الفئة [200-300] فسجلنا فيها انحراف موجبا في الزمن للصنف الثالث بـ 19 يوم، أما الصنف الخامس فسجل عجزا يقدر بـ 8 أيام، ما يعني أن المؤسسة حققت وفاء للعميل وحصلت على ميزة تنافسية مقابل ربح إجمالي بـ 11 يوم.

نستنتج بشكل عام أن المؤسسة في سنة 2008 حققت ربحا إجماليا في الآجال للأصناف الثلاث حسب مختلف المسافات، وتجدر الإشارة إلى أن هذه السنة عرفت تسجيل ربح إجمالي في الزمن لكل الأصناف يقدر بـ 30 يوم للصنف الثالث و 130.5 يوم، 142.5 يوم، أي بربح إجمالي يقدر بـ 303 يوم وتكون بذلك قد حصلت على ميزة تنافسية وجسدت رسالتها الرامية إلى الوفاء بمتطلبات العميل.

ثانيا. التحليل حسب الكفاءة\* في استغلال الموارد:

\* تحسب الكفاءة كما يلي: المدخلات / المخرجات، أي: (التوزيع المعياري / الاستغلال الفعلي).

بعدها أدركنا في الجزء النظري أن تخفيض التكلفة يعتبر عاملا مهما لبلوغ المؤسسة إلى الميزة التنافسية، نحاول في يأتي الوقوف على مدى استغلال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لمواردها والذي نعتبره بعدا نستند عليه في دراستنا، وفي هذا الصدد سنركز في تحليلنا على مورد واحد من الموارد الثلاث المشار إليها سابقا، ويتعلق الأمر بمورد الشاحنة (K) من نوع Kenworth، حيث سيتم مقارنة الاستغلال الفعلي\*\* لهذا

أصناف الآلات	G3			G4			G5		
	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي
المسافة الفاصلة	36	50	42.1	66	43	19.4	55	26	10

المورد بالتوزيع المعياري وتحليل الفروقات (الانحرافات)\*\*\* والتي تعبر إما عن ربح أو خسارة (تكلفة)، وذلك بالاعتماد على عينة الدراسة المشار إليها خلال سنوات الدراسة الثلاث.

#### • تحليل البيانات لسنة 2006:

يبين الجدول التالي متطلبات العملية الإمدادية لمورد الشاحنة K خلال المدة المعينة للعملية تبعا للمسافة الفاصلة ووفقا لكل صنف من الأصناف الثلاث لسنة 2006:

\*\* يحسب بالمتوسط الحسابي خلال كل سنة.

\*\*\* الفروقات (الانحرافات) في المورد  $\Delta R$ ، تحسب بالعلاقة التالية:  $\Delta R =$  التوزيع المعياري - الاستغلال الفعلي.

ENTP

50-100	9	55	61	13	50	36	5	35	18
100-200	2	72	105	0	-	-	4	45	14
200-300	2	120	167	1	96	31	1	72	76

الجدول رقم 16.3: توزيع مورد الشاحنة بالمؤسسة لسنة 2006

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول 16.3 وقفنا على الفروقات في استغلال مورد الشاحنة K، اعتماد على التوزيع المعياري والاستغلال الفعلي لهذا المورد، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 17.3: الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2006

أصناف الآلات	G3			G4			G5		
	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة
المسافة الفاصلة									
0-50	36	7.9	283.0	66	23.6	1560.0	55	16	889
50-100	9	-5.9	-53.5	13	14.1	183.2	5	17	86
100-200	2	-33.8	-67.5	0	-	-	4	31	125
200-300	2	-47.0	-94.0	1	65.0	65.0	1	-4	-4
المجموع			68			1808.2			1095

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال الجدول 17.3 ما يلي:

- الفئة [0-50]: سجلنا في هذه الفئة انحرافا ايجابيا في استغلال مورد الشاحنة بالعمليات الإمدادية للأصناف الثلاث، فالصنف الثالث نسبة الكفاءة في هذا المورد تقدر ب 1.18 أي ما يقابل ربح يومي يقارب 8 شاحنات، وربح إجمالي يقابل 283 شاحنة، أما الصنف الرابع فنسبة الكفاءة حوالي 2.21، أي تم استغلال نصف الموارد اللازمة فقط في هذا الصنف لتحقيق المؤسسة بذلك ربح إجمالي يقابل 1560 شاحنة، وتقدر الكفاءة في الصنف الخامس ب 2.6 وربح إجمالي يقابل 889 شاحنة، وعليه نستنتج أن المؤسسة تحقق في هذه الفئة نسبة كفاءة عالية في استخدام هذا المورد للأصناف الثلاث، وتسجل المؤسسة بذلك ربحا.

أصناف	G3	G4	G5
-------	----	----	----

• أما الفئة [50- 100] سجلنا في هذه الفئة انحرافا متباينا للأصناف الثلاث في استغلال مورد الشاحنة K، ففي الصنف الثالث سجلنا انحرافا سلبيا حيث تحملت المؤسسة خسارة تقابل تكلفة لحوالي 6 شاحنات لكل عملية إمدادية، بتكلفة إجمالية تقابل 53.5 شاحنة، بينما سجل الصنفين الرابع والخامس انحرافا موجبا يقابل 14 شاحنة و17 شاحنة للصنفين على التوالي، بحيث حققت المؤسسة في الصنفين نسبة كفاءة في استغلال هذا المورد تقدر ب 1.38 و 1.94 على التوالي وربح إجمالي يقابل 183 شاحنة و86 شاحنة؛

• أما الفئة [100-200] فسجل الصنف الثالث انحرافا سلبيا لعمليتين يقابل تحمل المؤسسة لتكلفة تقدر ب67.5 شاحنة، بينما سجلنا انحرافا موجبا في الصنف الخامس يقابل ربح إجمالي ل 125 شاحنة أي بنسبة كفاءة تقدر ب3.21، في حين لم نسجل أية عملية للصنف الرابع.

• الفئة [200-300] فقد سجلت انحرافا سلبيا للصنفين الثالث والخامس يقابل تحمل المؤسسة تكلفة ل 94 شاحنة و4 شاحنات على التوالي، بينما لم يسجل الصنف الرابع أية انحراف.

بناء على هذا التحليل نستنتج أن المؤسسة في سنة 2006 تحقق كفاءة نسبية في استغلال مورد الشاحنة K، وتقلص تكلفة للأصناف الثلاث (الثالث، الرابع، الخامس) على التوالي تقابل 68 شاحنة، 1808 شاحنة، 1095 شاحنة، أي بربح إجمالي يقابل 2971 شاحنة.

#### • تحليل البيانات لسنة 2007:

يبين الجدول التالي متطلبات العملية الإمدادية لمورد الشاحنة K خلال المدة المعينة للعملية تبعا للمسافة الفاصلة ووفقا لكل صنف من الأصناف الثلاث لسنة 2007:

ENTP

المسافة الفاصلة	الآلات			الآلات			الآلات		
	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي
0-50	28	50	32	44	43	21	62	26	8.5
50-100	17	55	63.2	12	50	31	4	35	13
100-200	3	72	159	1	66	70	6	45	21.4
200-300	5	120	180	3	96	87.5	0	0	0

الجدول رقم 18.3: توزيع مورد الشاحنة K بالمؤسسة لسنة 2007

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول 18.3 وقفنا على الفروقات في استغلال مورد الشاحنة K، اعتماد على التوزيع المعياري والاستغلال الفعلي لهذا المورد، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 19.3: الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2007

أصناف الآلات	G3			G4			G5		
	التكرار	ربح/ خسارة $\Delta R$	ربح/ خسارة	التكرار	ربح/ خسارة $\Delta R$	ربح/ خسارة	التكرار	ربح/ خسارة $\Delta R$	ربح/ خسارة
0-50	28	18.1	506.0	44	21.9	963.0	62	17	1083
50-100	17	-8.2	-139.0	12	19.0	228.0	4	22	87
100-200	3	-86.7	-260.0	1	-4.0	-4.0	6	24	142
200-300	5	-60.1	-300.5	3	8.5	25.5	0	0	0
المجموع			-193.5			1212.5			1312

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال الجدول 19.3 ما يلي:

● الفئة [0-50] : سجلنا بالعمليات الإمدادية المنحزة للأصناف الثالث انحرافا إيجابيا في استغلال مورد الشاحنة K ، فالصنف الثالث سجلنا نسبة الكفاءة في هذا المورد تقدر ب 1.56 أي تقليص تكلفة إجمالية تقابل 506 شاحنة، أما الصنف الرابع فنسبة الكفاءة يقدر ب 2.04 ، أي تم استغلال نصف المورد اللازمة فقط في هذا الصنف لتحقيق المؤسسة تدنئة للتكلفة تقابل 563 شاحنة، أما الصنف الخامس فتقدر نسبة الكفاءة ب 3.05، أي تقليص تكلفة إجمالية تقابل 1083 شاحنة، وتجدد الإشارة إلى أن الصنفين الرابع يتميزان بنسبة كفاءة جد عالية ويرجع ذلك لصغر حجم الآلات بما من جهة وحدائتها من جهة أخرى، وعليه وبما أن المؤسسة تحقق في هذه الفئة نسبة كفاءة عالية في استخدام هذا المورد للأصناف الثالث، فهي تسجل بذلك ربحا؛

● أما الفئة [50- 100] سجلنا في هذه الفئة انحرافا متباينا للأصناف الثالث في استغلال مورد الشاحنة K، ففي الصنف الثالث سجلنا انحرافا سلبيا حيث تحملت المؤسسة خسارة تقابل تكلفة لحوالي 8 شاحنات لكل عملية إمدادية، بتكلفة إجمالية تقابل 139 شاحنة، بينما سجل الصنفين الرابع والخامس انحرافا موجبا يقابل 19 شاحنة و 22 شاحنة للصنفين على التوالي، بحيث حققت المؤسسة في الصنفين نسبة كفاءة في استغلال هذا المورد تقدر ب 1.61 و 1.69 على التوالي وهو ما انعكس على تدنئة المؤسسة لتكلفة إجمالية تقابل 228 شاحنة و 87 شاحنة على التوالي للصنفين؛

● أما الفئة [100-200] فسجلنا انحرافا سلبيا في الصنفين الثالث والرابع يقابل تحمل المؤسسة لتكلفة إجمالية تقدر ب 260 شاحنة و 4 شاحنات للصنفين على التوالي بينما سجلنا انحرافا موجبا في الصنف الخامس ونسبة كفاءة 2.10، بمعنى أنه تم استغلال نصف الموارد اللازمة فقط وهو مؤشر إيجابي يعكس الأداء الجيد للعمليات الإمدادية بهذا الصنف حيث تمكنت المؤسسة من تدنئة تكلفة إجمالية به تقابل ل 142 شاحنة؛

● الفئة [200-300] فقد سجلنا انحرافا سلبيا في استغلال مورد الشاحنة K للصنف الثالث يقدر ب 61. بمعنى أن كل عملية إمدادية تسجل عجزا في هذا المورد وهو انحراف كبير يقابل تحمل المؤسسة لتكلفة إجمالية ل 300 شاحنة، بينما سجلنا انحرافا موجبا في الصنف الرابع يقابل تدنئة تكلفة ب 25.5 شاحنة، بينما لم نسجل في الصنف الخامس أية عملية.

بناء على هذا التحليل نستنتج أن المؤسسة في سنة 2007 تحققت كفاءة نسبية في استغلال مورد الشاحنة K، حيث تتحمل تكلفة إجمالية في الصنف الثالث تقابل ب 193 شاحنة، في حين تمكنت المؤسسة من تدنئة التكلفة بالصنفين الرابع والخامس تقابل 1212.5 شاحنة و 1312 شاحنة، وهذا راجع إلى الاستغلال الكفء في هذا المورد.

• تحليل البيانات لسنة 2008:

يبين الجدول التالي متطلبات العملية الإمدادية لمورد الشاحنة K خلال المدة المعينة للعملية تبعا للمسافة الفاصلة ووفقا لكل صنف من الأصناف الثلاث لسنة 2008:

أصناف الآلات	G3			G4			G5		
	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي	التكرار	التوزيع المعياري	الاستغلال الفعلي
0-50	23	50	42.4	47	43	23.8	67	26	9
50-100	8	55	75.2	11	50	36	3	35	13
100-200	4	72	117	3	66	61.8	8	45	25.6
200-300	7	120	171	0	-	-	1	72	65.5

الجدول رقم 20.3: توزيع مورد الشاحنة K بالمؤسسة لسنة 2008

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول (20.3) وقفنا على الفروقات في استغلال مورد الشاحنة K، اعتمادا على التوزيع المعياري والاستغلال الفعلي لهذا المورد، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 21.3: الانحرافات في استغلال مورد الشاحنة K لسنة 2008

أصناف الآلات	G3			G4			G5		
	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة	التكرار	ΔR	ربح/ خسارة
0-50	23	7.6	174.0	47	19.2	903.5	67	17	1109
50-100	8	-20.2	-161.5	11	14.0	154.5	3	22	66
100-200	4	-45.0	-180.0	3	4.2	12.5	8	19	156
200-300	7	-51.2	-358.5	0	-	-	1	7	7
المجموع			-526.0			1070.5			1338

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال الجدول 21.3 ما يلي:

- الفئة [50-100]: سجلنا بالعمليات الإمدادية المنجزة للأصناف الثلاث انحرافا ايجابيا في استغلال مورد الشاحنة K، بلغت على التوالي ب 7.6، 19.2، 17، فالصنف الثالث سجلنا نسبة كفاءة لهذا المورد تقدر ب 1.17 وهو ما يقابل تقليص تكلفة إجمالية تقدر ب 174 شاحنة، أما الصنف الرابع فنسبة الكفاءة تقدر ب 1.80، وفي هذا الصنف تحقق المؤسسة تدنئة للتكلفة تقابل استغلال 903 شاحنة، أما الصنف الخامس فتقدر نسبة الكفاءة في استغلال مورد الشاحنة K ب 2.88، أي تقليص تكلفة إجمالية تقابل 1109 شاحنة، وعليه فإن المؤسسة تحقق في هذه الفئة نسبة كفاءة عالية في استخدام هذا المورد للأصناف الثلاث، وبذلك فهي تسجل ربحا؛
- أما الفئة [100-150] فقد سجلنا انحرافا متباينا للأصناف الثلاث في استغلال مورد الشاحنة K، ففي الصنف الثالث سجلنا انحرافا سلبيا حيث تحملت المؤسسة خسارة بتكلفة إجمالية تقابل 161.5 شاحنة، بينما سجل الصنفين الرابع والخامس انحرافا موجبا يقابل 14 شاحنة و 22 شاحنة للصنفين على التوالي، بحيث حققت المؤسسة في الصنفين نسبة كفاءة في استغلال هذا المورد تقدر ب 1.38 و 2.69 على التوالي وهو ما انعكس على تدنئة المؤسسة لتكلفة إجمالية تقابل 154 شاحنة و 66 شاحنة على التوالي للصنفين؛
- أما الفئة [100-200] فسجلنا انحرافا سلبيا في الصنف الثالث يقابل تحمل المؤسسة لتكلفة إجمالية تقدر ب 180 شاحنة، بينما سجلنا انحرافا موجبا في الصنفين الرابع والخامس ونسبة كفاءة تقدر على التوالي ب 1.06، 1.71، حيث تمكنت المؤسسة من تدنئة تكلفة إجمالية تقابل استغلال المؤسسة ل 12.5 شاحنة؛ 156 شاحنة على التوالي؛
- الفئة [200-300] فقد سجلنا انحرافا سلبيا في استغلال مورد الشاحنة K للصنف الثالث يقدر ب 51. بمعنى أن كل عملية إمدادية تسجل عجزا في هذا المورد وهو انحراف كبير يقابل تحمل المؤسسة لتكلفة إجمالية ل 358.5 شاحنة، بينما سجلنا انحرافا موجبا في الصنف الخامس يقابل تدنئة تكلفة إجمالية تقدر ب 25.5 شاحنة، بينما لم نسجل في الصنف الرابع أية عملية.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن المؤسسة في سنة 2008 تحققت كفاءة نسبية في استغلال مورد الشاحنة K، حيث تتحمل تكلفة إجمالية في الصنف الثالث تقابل ب 526 شاحنة، في حين تمكنت المؤسسة من تدنئة التكلفة بالصنفين الرابع والخامس تقابل 1070 شاحنة و 1338 شاحنة، وهذا راجع إلى الاستغلال الكفء في هذا المورد.

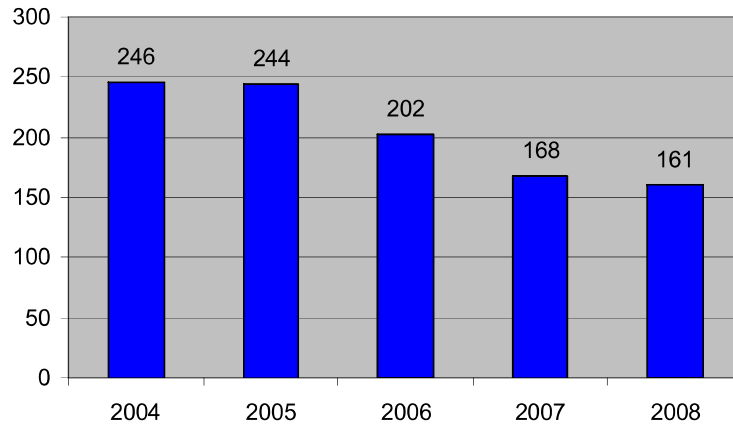


## ثالثا. التحليل حسب جودة الخدمة (حوادث العمل):

يتميز هذا العامل بأهمية بالغة لا تقل أهمية عن العاملين السابقين، ومن شأنه أن يساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، وكما أسلفنا فان تحليلنا لهذا العامل سيقترن على مؤشر حوادث العمل بحيث تهدف المؤسسة إلى التقليل والحد منها، ولبلوغ هذا الهدف فان المؤسسة تعكف على تطبيق نظام تسيير تكاملي "النوعية، الصحة، الأمن والبيئة".

وقد كان لهذا المسعى تأثير على أداء العمليات الإمدادية بالمؤسسة وهو ما انعكس على تناقص في عدد الحوادث المسجلة خلال السنوات الخمس الأخيرة ابتداء من سنة 2004، وهو ما بينه الشكل رقم (16.3).

الشكل رقم 19.3: عدد حوادث العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

والملاحظ أن السنوات الخمس عرفت انخفاضا محسوسا في حوادث العمل، كنتيجة للإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في إطار نظام "النوعية، الصحة، الأمن والبيئة" والتي طبقتها من أجل تحسين إنتاجيتها مع ضمان احترام المعايير الخاصة بالأمن والصحة لعمالها دون نسيان احترام البيئة إذ يمكن اعتبار أن الإنجازات المحققة جيدة، لأنه للسنة الثالثة على التوالي، سجل انخفاض ملحوظ في نسبة التردد للحوادث التي وقعت، بحيث انخفضت من 246 حادث عام 2004 إلى 161 حادث عام 2008، والرقم القياسي الذي سجله فريق الورشة TP 197 يعتبر دليلا على هذا النجاح، هذا الفريق رفع التحدي

**ENTP**

بإتمام سنتين متتاليتين بدون أي حادث يذكر، إلى غاية سبتمبر 2008، وفي نفس السياق يوجد 24 فريقاً آخر تجاوز الستة أشهر من النشاط دون حوادث، مما يكشف عن ارتفاع مستوى الوعي لدى العمال بأهمية المعايير الخاصة بنظام الصحة والأمن والبيئة وأثرها على مستوى الأداء.

ويبين الجدول التالي الورشات المتميزة والتي لم تسجل أية حادث لمدة تفوق ستة أشهر، والذي تعتبره المؤسسة مرجعا لمكافأة عمال الورشة ومؤشرا لجودة الخدمة.

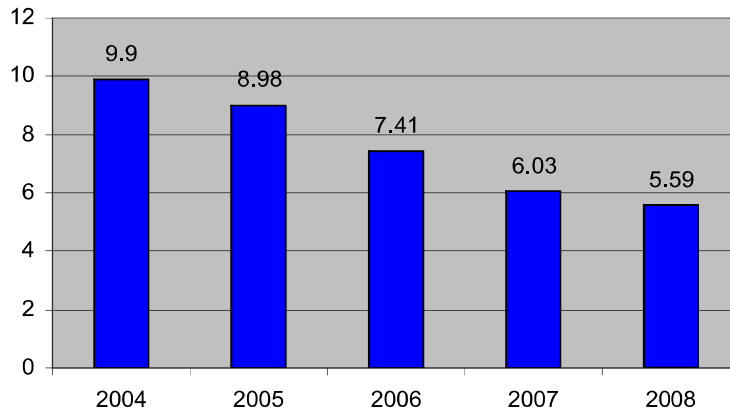
**الجدول رقم 22.3: الورشات دون حوادث لأكثر من ستة أشهر**

العدد	الورشة	تاريخ آخر حادث	عدد الأيام دون حوادث
1	TP 197	2006/12/05	746
2	TP 161	2007/02/28	661
3	TP 160	2007/03/30	631
4	TP 196	2007/06/11	560
5	TP 158	2007/06/29	542
6	TP 186	2007/08/06	505
7	TP 158	2007/06/29	542
8	TP 186	2007/08/06	505
9	TP 179	2007/09/26	455
10	TP 172	2007/09/28	453
11	TP 130	2007/11/07	414
12	TP 139	2007/11/20	401
13	TP 178	2008/02/04	327
14	TP 187	2008/02/04	327
15	TP 182	2008/02/06	325
16	TP 173	2008/02/10	321
17	TP 170	2008/02/15	316
18	TP 206	2008/02/26	305
19	TP 184	2008/04/20	251
20	TP 177	2008/05/21	220
21	TP 200	2008/05/21	220
22	TP 137	2008/05/25	216
23	TP 190	2008/06/20	191
24	TP 203	2008/06/29	182

المصدر: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 74، حاسي مسعود، فيفري 2009، ص 25.

والجدير بالذكر أن المؤسسة عرفت أيضا انخفاضاً في نسبة التردد\* خلال السنوات الخمس الأخيرة بحيث انتقلت من 9.90 في سنة 2004 إلى 5.59 لسنة 2008، ويبين الجدول التالي نسبة التردد خلال السنوات الخمس.

الشكل رقم 20.3: نسبة التردد للحوادث



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في نظام "النوعية، الصحة، الأمن والبيئة" وهو ما يفسره الانخفاض الملحوظ على مدى سنوات الخمس، هذا المكسب الذي من شأنه أن يساهم في إرضاء العملاء وكذا تحقيق ميزة تنافسية، إذ يتعين على المؤسسة المسار في نفس النهج من أجل الحفاظ على هذا الاتجاه.

\* نسبة التردد (عدد الحوادث مع توقف لمليون ساعة معمول فيها): تحسب بالعلاقة التالية: عدد الحوادث خلال السنة / عدد ساعات العمل.

## خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، والوقوف على واقع العملية الإمدادية وتأثير أداؤها على الوفاء بمتطلبات العميل وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، لتكون محل الدراسة، وذلك نظرا للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها هذه المؤسسة في الاقتصاد الوطني؛

وقد عرفت المؤسسة في السنوات الأخيرة اتساعا كبيرا في نشاطها حيث ساهمت مواردها المادية والبشرية بالإضافة إلى التسيير الحسن في ذلك، وهو ما يعكسه ريادتها لسوق الخدمات البترولية (سوق الحفر، صيانة الآبار) على المستوى الوطني خاصة في ظل المنافسة المحلية والأجنبية الشديدة في هذا القطاع؛

ولعل المكانة التي تحتلها المؤسسة هي نتيجة وفائها لمتطلبات العميل وتطلعاته إلى ما هو أفضل لتوقعاته ما جعلها تتميز عن منافسيها، وهو ما وقفنا عنده لتحليلنا لمرتكزات التنافسية بالمؤسسة خلال ثلاث سنوات 2006، 2007، 2008، ويتعلق الأمر بآجال العمليات الإمدادية التي تحرص المؤسسة على تقليصها أقصى ما يمكن، والكفاءة في استغلال مواردها، بالإضافة إلى جودة الخدمة والتي ركزنا فيها على حوادث العمل فقط وهي في انخفاض ملحوظ نتيجة السياسة المنتهجة والوعي لدى عمالها؛

حيث خلصنا في التحليل إلى نتائج إيجابية، إذ ساهمت الأبعاد الثلاث السابقة في التأثير على أداء أنشطة العملية الإمدادية وهو الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة لتحسيد رسالتها الرامية إلى الوفاء بمتطلبات العميل وتحقيق الميزة التنافسية وكسب أكبر حصة سوقية على المدى المتوسط والطويل في قطاع الخدمات البترولية سواء على المستوى الوطني أو العالمي.

نظرا للتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تميز المحيط الاقتصادي والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحقيق التكيف الايجابي معها، من خلال الوفاء بمتطلبات عملائها واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالنمو والاستمرارية، والذي يتوقف أساسا على دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وتخفيض التكلفة، ومن أهم هته الأنشطة تلك الخاصة بالإمداد والتي يمكن تقييم أداؤها من خلال قياس مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

### أولا: النتائج:

سمحت لنا عملية اختبار مختلف الفرضيات التي اعتبرت كإجابات أولية على إشكالية بحثنا هذا، التوصل إلى نتائج نقدمها بشكل نحاول التأكد من مدى صحة تلك الفرضيات المقدمة.

من خلال الفصل الأول تمكنا من إبراز أهمية الإمداد بالمؤسسة؛ حيث تزايد الاهتمام به في المؤسسة الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات، إذ أصبح ضرورة تفرضها التحديات الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الاقتصادية أو التكنولوجية أو المعلوماتية، هذه الوضعية تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاستجابة السريعة والتكيف مع المتطلبات المعاصرة من خلال الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والأكثر حداثة من أجل تحسين تنافسيتها وتعظيم قيمتها، إلا أن مجرد الإدراك والوعي بأهمية العمليات الإمدادية بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن لا يكفيان لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن يجب أن يكون هناك مجهودات مدروسة وجادة على شكل استراتيجيات وخطط وبرامج لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإمدادية مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتنمية ولائهم للمؤسسة؛ وهو ما يؤكد الشق الأول للفرضية الأولى وينفي الشق الثاني منها.

وإن تسيير العمليات الإمدادية يعتبر أحد نماذج الإدارة المتكاملة لأنشطة وخدمات أساسية ولكنها مشتتة في المؤسسة، ولأن عملية خلق القيمة تنشأ من العديد من الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، فإن على المؤسسة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية التركيز على الأنشطة الخلاقة للقيمة، وهو ما يدعو المؤسسات الاقتصادية التي تجسد إستراتيجية الأعمال الإمدادية إلى ضرورة الرفع من أداء الأنشطة المكونة للإمداد باعتبارها من أهم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وبإمكانها المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدنية التكاليف أو التميز وذلك بما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ومن ثم دعم المركز التنافسي والربحي بالمؤسسة؛ وعليه فإن العمليات الإمدادية تعتبر أحد الأدوات الحديثة التي تستعملها أي مؤسسة تترجم في استراتيجيتها الأعمال الإمدادية والتي تحرص على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الثانية.

و من خلال الفصل الثاني اتضح لنا في ظل المعطيات التي تُملئها البيئة على المؤسسة بما في ذلك تنامي المنافسة أنه على المؤسسة متابعة لبيئتها التنافسية وجمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية وتطويرها والعمل على تعظيم قيمتها، الأمر الذي يحتم على المؤسسة التوجه نحو العميل باعتباره الحكم النهائي عن قيمة المنتج الذي تقدمه، وهذا ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الثالثة.

ونظرا إلى أهمية الدور التي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة، تجد المؤسسة نفسها مُجبرة على اختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية، وتتبلور مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها وهذا ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛ وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الداخلية، بالإضافة إلى أنها تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف لهته الأنشطة، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق، وهو ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الرابعة.

أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري من خلال معرفة واقع العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والتي تنشط في قطاع الخدمات البترولية المتميز بشدة المنافسة المحلية والأجنبية، وفي ظل هذا التحدي وتحديات أخرى (تكتلات اقتصادية، تحالفات، شركات ضخمة،...)، جعل المؤسسة أمام فرص كثيرة من جهة وتهديدات من جهة أخرى، وهو ما يفرض على المؤسسة التوجه العالمي مع التزود بأسس وأسلحة جديدة للتنافس والتميز التنافسي في السوق، حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أداء أفضل وتقديم منتج أكثر تطورا ترضي به عملائها.

إذ على المؤسسة تكييف هيكلها التنظيمي مع المتغيرات البيئية الجديدة، ومن بين التوجهات الإدارية الحديثة والمساهمة بجدة في تنمية تنافسية المؤسسة الناشطة في قطاع الخدمات البترولية خاصة، الإدارة المتكاملة لأنشطة الإمداد والعمل على الرفع من أدائها، وان كان الميزة التنافسية تقوم على التميز و/أو تخفيض التكلفة فان المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ومن خلال نتائج الدراسة أثبتت تميزها في آجال التوريد في العمليات الإمدادية الذي يعتبر أحد العوامل التي تنافس بها المؤسسة، بالإضافة حوادث العمل الذي تراجعت نسبتها خلال سنوات الدراسة بشكل ملحوظ، أما عن كفاءة العمليات الإمدادية فقط أثبتت النتائج عقلانية المؤسسة

في استغلال مواردها مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة مردوديتها، وعليه فإن هته الأبعاد تعتبر مؤشراً لتقييم أداء العمليات الإمدادية والمؤسسة ككل الذي يساهم في الوفاء بمتطلبات العميل ودعم المركز التنافسي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة

وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نلخصها في العناصر التالية:

1. أصبحت المؤسسات في الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة لأنشطة الإمداد وأساليب إدارته، لأن الدراسات أثبتت أن التحكم في هذه الأنشطة من خلال الموازنة بين مستوى الأداء والتكاليف يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.
2. في ظل ظروف السوق الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات وانفتاح الأسواق، أصبحت كل مؤسسة تسعى إلى الرفع من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
3. تهدف العمليات الإمدادية إلى تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء وذلك بكفاءة وفعالية، وفي ضوء ذلك فهي تدعم نمو إيرادات المؤسسة الاقتصادية من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء وفقاً لتوقعاتهم من حيث المواصفات والكمية والوقت وحالة هذه المنتجات وبطريقة تنافسية ومتسقة مع التنبؤ الدقيق للسوق.
4. تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو والاستمرارية في تحسين المركز التنافسي.
5. يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة، تعطي للمؤسسة ولمنتجاتها خصائص ومواصفات تجعله متفوقاً ومتميزاً عن منتجات المنافسين، وعليه نستنتج بأن المؤسسة بإمكانها التميز إما عن طريق تدنية تكاليفها أو من خلال تمييز منتجاتها، وهذا طبعاً لا بد أن يصاحبه معرفة لمصادر الميزة التنافسية ومدى صعوبة أو سهولة تقليدها، وعليه يتحتم على المؤسسة تنويع مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها مع الحرص الدائم على تحسينها وتجديدها تجنباً للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة.

6. تعتبر حلقة القيمة (سلسلة القيمة) من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال الفحص الدوري لمختلف أنشطتها ومعرفة مدى ترابطها فيما بينها، لأن ذلك يمكن المؤسسة من استخلاص مصادر الميزة التنافسية (النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة)، والاعتماد على وصف حلقة القيمة غير كاف بالنسبة للمسيرين ما لم تتوفر النظرة الانتقادية والمراجعة والاقتراب المقارن مع المنافسين والتزود بتفكير تطويري (تطوير الحلقة)، كما أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على حلقة القيمة وتعمل على تحويلها وتغيير طريقة سير نشاطاتها الأساسية والداعمة ومنه تنافسياتها.

7. إن الإنفاق على أنشطة الإمداد في المؤسسة الاقتصادية يمثل أعلى نسبة إنفاق، الشيء الذي دفع بالمؤسسات المتطورة إلى الاهتمام بالإمداد عن طريق تخصيص وظيفة له في الهيكل التنظيمي، واتجاه استراتيجية تخفيض تكاليفه ورفع مستوى فعاليته، وبالإسقاط على واقع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار اتضح أن الإمداد له مكانة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

8. يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة المتكاملة لأنشطة الإمداد نظام معلومات فعال يعمل على سرعة تدفق المعلومات، ودقة نقل المعلومة من أجل تنسيق تدفق المواد؛ ومن خلال الوقوف على واقع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار اتضح أنها تتوفر على نظام معلومات يسهل نقل المعلومة من أماكن توفرها إلى المستويات الإدارية المختلفة.

9. إن ما يميز الظروف الراهنة هو التحديات الكبيرة أمام المؤسسات، والمنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لمواكبتها، فأصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة الوطنية بشكل خاص التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث في تسيير أنشطتها الداخلية الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام مع الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

10. في ظل المنافسة المحلية والأجنبية التي تميز قطاع الخدمات البترولية في الجزائر، ونظرا للارتباط المباشر للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بالمؤسسة الأم سونطراك فقد مكنتها ذلك من الحيازة على أكبر حصة سوقية في هذا القطاع، إذ تعتبر الرائدة في سوق الحفر في الجزائر بنسبة تتجاوز 50%.



## ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع، نصل إلى تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بشكل خاص والمؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الخدمات البترولية بشكل عام، نحو الارتقاء بمتطلبات العمل وتحقيق الميزة التنافسية وهي كما يلي:

1. إن التكيف مع المتغيرات المعقدة يتوجب على المؤسسة البحث دائماً عن قدرات وكفاءات مميزة، من خلال اعتماد استراتيجية محكمة لمواردها المادية والبشرية وتوظيف الطاقة الكامنة في هته الأخيرة.
2. في ظل التحديات البيئية الراهنة المعقدة والمتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والمكانة التي تحتلها الميزة التنافسية في مواجهة ذلك استناداً للبيئة الداخلية للمؤسسة، فإننا نوصي مسؤولي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالأنشطة الداخلية بها والرفع من أداء أنشطة القيمة لديها، خاصة أنشطة الإمداد.
3. تعتبر إدارة المنافسة داخل المؤسسة وخارجها من الأسس الحديثة للتنافس والتي يجب أن تزود بها المؤسسة الجزائرية، داخلها باستعمال المنافسة الإيجابية بين العاملين أفراداً و فرق عمل، وبين الفروع، وبين المديرين، ضمن ثقافة تنظيمية دافعة وكذا إدارة المنافسة خارج المؤسسة بالسوق، وذلك من خلال تقييم القدرة التنافسية وتحديد الفجوة التنافسية وتصميم سبل عبورها إلى النجاح.
4. إن بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق أصبح مرهوناً برضا العميل على منتجاتها وخدماتها لهذا لا بد من العمل المستمر على التطوير من أدائها.
5. إن المؤسسات الراغبة في امتلاك مزايا تنافسية عليها أن تواجه كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، ومن ثم البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها لاقتناص الفرص التي تتيحها وتحدي التهديدات التي تفرزها.
6. على المؤسسات الاقتصادية اختيار وتحديد محددات النجاح اللازمة للمنافسة في القطاع التي تعمل فيه بصفة دقيقة مراعية في ذلك إمكاناتها، فالمؤسسة تقوم بتحديد حلبة المنافسة ومن أجل ضمان ذلك لا بد من حيازة مزايا تنافسية واضحة تتأكد منها المؤسسة من خلال:

- مقارنة قوة المؤسسة مع نقاط قوة مؤسسة رائدة في القطاع واعتبارها مؤسسة معيارية.
- التأكد من أن نقاط القوة تتناسب مع مرحلة التطور التي تمر بها الصناعة، لأن الصناعات المزدهرة تحتاج لنقاط قوة تختلف عما تحتاجه الصناعات المتدهورة.
- دراسة وإجراء مقارنة لأداء أنشطة العملية الإمدادية مع مؤسسات أخرى منافسة وفي نفس القطاع.

7. الاستعانة بخبرات مختصين في مجال الإمداد وإعداد بمعيتهم برامج تدريبية وندوات تحفز المسؤولين على الاهتمام أكثر بهذا المجال وتبسيط الضوء على أحدث الأساليب المتبعة في إدارة الإمداد.

8. نوصي أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة باعتماد الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ونخص بالذكر أدوات تقييم المشاريع ( نموذج بيرت PERT، ونموذج المسار الحرج CMP)، وذلك لمساهمتها في تدنية التكاليف وتعظيم للأرباح.

### ثالثاً: آفاق البحث

وفي الأخير لا نزعم أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع وأنا ألماننا بكل تفاصيله، إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، ورغم ذلك فإننا نعتبر هذا البحث محاولة نأمل أن تكون ثمرة جهود مثمرة سواء للمؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات البترولية أو للطلبة، من خلال الاستفادة منه في بحوثهم ومذكراتهم المستقبلية، ولهذا نطرح هنا بعض الجوانب من هذا الموضوع والتي قد تشكل مواضيع قابلة للبحث مستقبلاً ومنها:

- الميزة الإمدادية كخيار استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.
- الميزة التنافسية للمؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات البترولية.
- التوجه بالعمل كمدخل لتحقيق التميز في المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

• الكتب:

1. اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، (تعريب: تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
2. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003.
4. تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
5. توماس ورستر، الاستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
7. \_\_\_\_\_، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. جيمس ستورك، دوجلاس لامبرك، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، (تعريب: م. سرور علي إبراهيم سرور)، ج1، دار المريخ، السعودية، 2009.
10. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. رحييم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2009.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002.
13. سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية والصناعات والخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
14. شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
15. شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياساته الفعاليات وعوامل الجدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
16. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
17. عبد الستار محمد العلي وخليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، ط1، در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
18. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

19. عبد القادر تحي لاشين و آخرون، فريق من خبراء المنظمة العربية لتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
20. عبيدي علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
21. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.
22. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
23. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
24. محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
25. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، مدخل التحليل الكمي، ط01، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
26. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2004.
27. \_\_\_\_\_، المواد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
28. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، بدون سنة النشر.
29. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
30. همال فريد مصطفى وجلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

### • الرسائل الجامعية:

31. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
32. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
33. بن عبد الله الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006.
34. بن مويضة مسعودة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2005.
35. بوهندالة نور الهدى، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية — حالة شركة الاسمنت بعين التوتة—، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2009.
36. خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005.
37. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.

38. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة، ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، ورقلة، 2005.
39. سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
40. عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
41. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
42. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة-ENICAB-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة، 2004.
43. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
44. لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة EPS، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008.

• المتقيات:

45. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
46. بلقاسم سعودي، دور محافظ الحسابات في صنع القرار الإداري وتنمية موارد المؤسسة الجزائرية، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15-14 أبريل 2009.
47. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة، مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
48. بلوناس عبد الله و أوكيل رايح، إدارة الجودة و الأنشطة التسويقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، أيام 07-08 ماي 2007.
49. رزيق كمال و بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002.
50. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 21/19 جوان 2001.

51. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
52. نصيب رجم، غربي سامية، دور المناولة في تفعيل نشاط ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الواقع والتحديات والآفاق، جامعة عنابة، أيام 6-7 نوفمبر 2007.

#### • دوريات ومجلات:

53. قويدري محمد ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004.
54. علي رحال و الهام يحيوي، الجودة و السوق، مجلة أفق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 03، مارس 2001.
55. مزهودة عبد المليك، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
56. المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 71، جانفي 2008.
57. المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، الجريدة رقم 75، جوان 2009.

#### • الشبكة العنكبوتية:

58. الموسوعة الحرة ويكيبيديا، خدمة العملاء، 2009/11/06،  
[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1)
59. عثمان إبراهيم السلوم، اللوجستيات والتجارة الالكترونية، القرية الالكترونية، 2009/12/26،  
<http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jun/12/ev4.htm>

#### • أقراص مضغوطة:

60. موسوعة لاروس، قرص مدمج، 2008.

ثانيا: باللغة الأجنبية

• **Les ouvrages:**

1. Coyle, John Joseph et d'autres, **The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective**, South-Western, Cincinnati, Ohio, 2003.
2. Edward Frazelle, **Supply Chain Strategy, The Logistics Of Supply Chain Management**, McGraw-Hill Companies, United State, 2002.
3. Daniel Tixier ,Hervé Mathe, jacques colin, **La Logistique d'entreprise**, Dunod, Paris 1996.
4. David Grant, **Customer Service , Satisfaction And Service Quality In Uk Food Processing Logistics**, Heriot Watt University, 2003.
5. G. Baglin, et d'autres, **Management Industriel et logistique**, 3éd, Economica, Paris, 2001.
6. G. Paché .T. Sauvage, **La Logistique : Enjeux Stratégique**, 3<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris, 2004.
7. J. jaques Lambin, **Le marketing stratégique**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1993.
8. Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4<sup>ème</sup> édition, édition organisation, Paris, 2003.
9. M. Porter, **L'avantage concurrentiel des notion**, Inter, édition, Paris, 1986.
10. ———, **L'avantage concurrentiel, Comment Devancer Ses Concurrents et Maintenir Son Avance**, Dunod, Paris, 1999
11. ———, **La concurrence selon porter**, Village mondial, paris, 1999.
12. P.Kotler, **Marketing management**, 6<sup>ème</sup> édit, UNION,1991.
13. Durand, **Guide du management stratégique, 99concept clé**, Dunod, Paris, 2000.
14. Ronald Ballou. H, **Business logistics Management** , Prentice- Harll, Incx, New jersey, 1999,

• **Les mémoires:**

15. M.Abelkader, et d'autre, **La logistique des produits alimentation, Etude de cas d'un grand groupe distribution**, L'institut d'administration des Entreprises de Lille, DESSE Qualimapa, 2004.
16. Alexander Philipp Reichert, **Logistics Organization Structures and Corporate Strategy, Master of Science in Transportation**, University of the Philippines, 1997.
17. M.R Akbabri Jokar, **La conception dune Chain Logistique, une approche globale d'aide à la décision**, Thèse de doctorat en génie Industriel, Filière Organisation Industrielle et systèmes de Production, Institut National. Polytechnique de Grenoble, 2001.

• **Les revues et rapports:**

18. ENTP, **Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux**, Hassi messoud, 2005.
19. ———, **Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux**, Hassi messoud, 2006.



20. ———, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008.

• Sites Internet:

21. ENTP, Moyens ENTP, 02/01/2009, <http://www.entp-dz.com/moyens.htm>
22. ENTP, Partenariat, 02/02/2010, <http://www.entp-dz.com/arabe/part-clients.htm>
23. 06/05/2009, [www.e-logisticien.com](http://www.e-logisticien.com)
24. Conception d'une Chaîne Logistique Globale, 26/11/2009, <http://www.management-logistique-globale.info/conception-dune-chaine-logistique-globale.html>