

## فعالية ميزة الإمداد وإستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها.

### *Logistic Advantage Effectiveness & Supply Chains Strategies that Stimulate it*

د. نور الهدى بوهنتالة، جامعة باتنة 1، الجزائر [nbouhentalah@gmail.com](mailto:nbouhentalah@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018/10/19 تاريخ القبول: 2019/02/ 24 تاريخ النشر: 2019/06/01

#### ملخص:

يهدف هذا العمل إلى لفت الانتباه لميزة الإمداد ومكانتها في خلق القيمة؛ ومن ثم التنويه إلى ضرورة تحسين أداء نظام الإمداد والإمداد العكسي؛ كما تهدف ورقة البحث هذه إلى عرض وتحليل الإستراتيجيات المعتمدة في تنفيذ وظائف الإمداد. وقد تم التوصل إلى أنه، بالرغم من إمكانية التحكم الكامل في نظام الإمداد من خلال إستراتيجية سلاسل التوريد الواسعة إلا أنه من النادر تبنيها نظرا لاستحالة سيطرة المؤسسة الواحدة على جميع مراحل التوريد؛ وفيما يتعلق بإستراتيجية التحالف والشراكة، فقد تم الإقرار بفعاليتها من خلال تغطيتها لنقاط الضعف لدى الأطراف المتحالفة وفقا لتوحد القوى؛ غير أنها قد تفشل في الغالب بسبب انتهازية الطرف الأقوى في التحالف. ومن ثم يمكن القول بأفضلية إستراتيجية موردو الطرف الثالث، والتي أصبحت الأكثر شيوعا وتداولاً نظرا لقدرتها على تقديم خدمات متكاملة عبر مختلف مراحل التوريد وفقا لما تقتضيه المنافسة الحادة بين الشركات التي تقدم مثل هذه العروض.

**الكلمات المفتاحية:** ميزة الإمداد؛ نظام الإمداد؛ سلاسل التوريد؛ إستراتيجيات الإمداد.

تصنيف JEL: M11

**Abstract :**

This work aims to draw attention toward logistic advantage & its status in value creation ; & then notice to necessity of improvement the supply system performance & the reverse supply ; As such this research paper aims to show & analyze accredited strategies in apply of logistic functions. Accordingly, it was reached that however the full control possibility on supply system through wide supply chain strategy, but it's rarely adopted due to impossibility of one entreprise control on all supply stages ; & regarding to alliance & partnership strategy, it has been approval on its effectiveness through its coverage of allied members weaknesses according to powers union ; but it may fail mostly because of more powerfull member opportunism in the union. Then, we can arrive to the preference of third party logistics strategy, which became more common & more conversation due to its ability to submit integrated services across different supply stages according to the sharp competition requirements between companies that develop like this offers.

**Key words:** Logistic Advantage; Supply System; Supply Chains; Logistic Strategies.

**JEL Classification Code :** M11

المؤلف المرسل: نور الهدى بوهنتالة، الإيميل: [nbouhentalah@gmail.com](mailto:nbouhentalah@gmail.com)

**1. مقدمة:**

تتسابق جل المؤسسات في بيئة الأعمال على تنمية حصتها السوقية، علما أن زيادة هذه الأخيرة لمؤسسة ما تعني فقدان مؤسسة أخرى لجزء من السوق. وفي ظل هذا يطمح الجميع إلى كسب ميزة تنافسية وتقويتها لضمان البقاء في السوق. وإن البحث عن تحصيل ميزة تنافسية إنما يعني البحث عن موارد خلقها وتجديدها؛ ويتعدد هذه الموارد فقد أصبحت المؤسسات تقف أمام جملة من الخيارات المصيرية والصعبة. وفي ظل هذا كله كان لا بد للمؤسسات من التعرف على خلفيات هذه المصادر وانعكاساتها

على المدى الطويل وإستراتيجيات تحقيقها. وهذا ما يدعو إلى الانتباه إلى مجال الإمداد باعتباره من أهم الموارد القادرة على خلق القيمة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

في ظل الجدل القائم حول مصادر التفوق التنافسي، ومع تعدد وتشعب مداخل القيمة تحاول المؤسسات جاهدة تعريف أهم مصادر القيمة من أجل توجيه وتركيز الجهود عليها. وبالنظر إلى مجال الإمداد والنسبة التي يشغلها من النفقات ضمن إجمالي التكاليف، وما قد يتولد عنه من أرباح؛ يمكن القبول بضرورة إدراج هذا المجال كأهم مصدر من مصادر خلق القيمة. ومن هنا تظهر ملامح مشكلة الدراسة والمندرجة تحت الأسئلة الآتية:

ما نسبة مساهمة أنشطة الإمداد في التكاليف؟ وما خلفيات ميزة الإمداد؟ وكيف يمكن إدارة نظام الإمداد بالشكل الذي يسمح بتحقيق ميزة إمدادية؟ وما هي أهم الاستراتيجيات المعمول بها لإدارة سلاسل التوريد وفقا لهدف تحقيق ميزة تنافسية إمدادية لا يمكن تقليدها؟

### 1.2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من مكانة ميزة الإمداد في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة ولأطراف المتعاملة معها على طول سلسلة التوريد. وخاصة في ظل الصراع الحالي حول مصادر خلق القيمة وموارد التميز.

كما تظهر أهمية الدراسة من خلال مدى مساهمة إستراتيجيات التوريد الفعالة في تعديل هيكل تكاليف المؤسسة وتطوير الخدمات التي تقدمها لعملائها.

### 1.3. أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في إزالة الغبار عن مفهوم ميزة الإمداد وخلفياتها ومكانتها ضمن هدف خلق القيمة؛ فضلا عن تبيان أهمية نظام الإمداد وضرورة إدارته بالشكل الأمثل من أجل رفع مستوى أدائه وتحقيق أعظم المكاسب على طول سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات سلاسل التوريد وإستراتيجيات الإمداد الأكثر شيوعا واستخداما من طرف المؤسسات.

#### 1. 4. منهجية الدراسة:

تم دراسة هذا الموضوع من خلال الأسلوب التحليلي للنظريات والبحوث الصادرة في مجال الإمداد؛ في محاولة للبحث في خلفيات ميزة الإمداد والإدارة المثلى لنظام الإمداد وإستراتيجيات تفعيل أدائه، إلى جانب عرض وتحليل الإستراتيجيات العامة لسلاسل التوريد.

#### 2. خلفيات ميزة الإمداد:

تحتاج دراسة ميزة الإمداد إلى معرفة خلفيات هذه الميزة لضبط مفهومها بشكل أدق، وتحديد مكانتها ضمن هدف خلق القيمة للمؤسسة. وإن اعتبرت ميزة الإمداد موردا لخلق القيمة، فذلك إنما يلفت الانتباه إلى ضرورة البحث فيما إذا كانت ميزة الإمداد هذه تستحق أن تكون بديلا للميزة النسبية أم لا؛ وهل هذا البديل قادرا على خلق القيمة بذاته أم أنه يعتمد في ذلك على موارد أخرى.

#### 2. 1. ميزة الإمداد كبديل للميزة النسبية:

يرى Thompson & Formby بأنه من الضروري أن يكون البديل قادرا على خلق القيمة بذاته، لا أن يكون نتيجة لقيمة سابقة في الخلق له. وإن خلق القيمة لا يكون إلا في نطاق سلسلة الإمداد، التي تعمل بتنسيق على خلق القيمة الزمنية والمكانية؛ مما يعني أن ميزة الإمداد هي الأولى بأن تكون البديل الكامل للميزة النسبية. (Thompson & Formby, 1993, P.439).

وهذا لا يمنع من القول بأن القيمة التي تخلقها سلسلة الإمداد، هي بحاجة إلى دعم من أنشطة أخرى لغرض تسويقها؛ لأن قيمة الإمداد لا تبيع نفسها على حد تعبير Novack، بل تحتاج لتكملة من الوظائف الأخرى للمؤسسة. (Novack & Others, 1995, P. 20.) يبدو من منطلق هذه الفكرة، أن الميزة التنافسية لن تكون بديلا للميزة النسبية من دون الاعتماد على سلسلة الإمداد في خلق القيمة؛ مما يؤكد فعالية فكرة ميزة الإمداد كبديل عن الميزة النسبية. وبما أن سلسلة الإمداد لا تعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى للمؤسسة، فهذا ما يجعل المؤسسة بحاجة إلى التصديق بنجاعة مفهوم آخر وهو سلسلة القيمة التي اعتمدها بورتر في تحليله.

## 2. 2. مفهوم ميزة الإمداد:

بعدما حققت التجارة الإلكترونية أقصى أداء لها لمعظم الشركات العالمية في ظل اقتصاد المعلومات الجديد، أصبح الوضع الحالي يبرر اعتماد الميزة التنافسية على سلسلة القيمة الإمدادية. إذ تحول التركيز إلى البحث عن تحقيق أعلى أداء ممكن لأنشطة الإمداد. وخير مثال على ذلك تجارة الكتب التي لم تعد فيها التجارة الإلكترونية مصدرا للتفوق، إذ أن شركة Amazon التي حققت أقصى أداء ممكن عن طريق الإنترنت، حولت تركيزها إلى أنشطة الإمداد بإنشاء مراكز إقليمية للتوزيع؛ فضلا عن تنمية مخزونها من الكتب واعتماد أنظمة النقل ذات الكفاءة العالية. (توماس، 2008، ص ص. 74-75).

كما تقوم الميزة التنافسية لأسواق Wall-Mart على الاقتصاديات المادية، التي تتمثل في اقتصاديات الحجم واقتصاديات أنشطة الإمداد. حيث تمكنت هذه الأسواق من تقديم بدائل عديدة للمستهلك في ظل التنوع الكبير في منتجاتها؛ إضافة إلى انتمائها للمستهلك، الأمر الذي يسمح بانتشار الكثير من المنتجات ومنح هذه الأسواق القدرة على المساومة بفعالية أكبر كوسيط أو وكيل للمستهلك.

ويمكن اعتبار ميزة الإمداد على أنها خدمة معاونة للمنتج تستجيب لتوقعات الزبون وما ينتظره من خدمة. ويمكن تصنيف مزايا الإمداد المقدمة للزبون تحت أربع زوايا هي الرفاهية، الأداء، الاقتصادية والأمن. وتعني الرفاهية إعفاء الزبون من مهام كان يتوجب عليه القيام بها سابقا؛ في حين يمثل الأداء تحسين القدرات الإنتاجية والتوزيعية؛ أما الاقتصادية فتعني ترشيد التدفقات وتخفيض النفقات؛ ويقصد بمفهوم الأمن ضمان انتفاع الزبون بمزايا المنتج التي هو بحاجة إليها. (Sohier, 2007, P P.116-117).

وقد قام Byrne & Markham بتصوير التميز في مجال الإمداد عن طريق إجراء استقصاء لعدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال ثمانية أبعاد للتفوق في الإمداد.

يتمثل البعد الأول في تحديد أبعاد خدمة الإمداد بإشراك العميل في ذلك، لغرض التوجه بتوقعات ومتطلبات العملاء والتحديث المستمر في الخدمة. ويهتم البعد الثاني بالتخطيط طويل الأجل لخدمات الإمداد. ويقوم البعد الثالث على التخطيط التشغيلي المرتبط

بمختلف الوظائف والموجه بالنتائج. ويتناول البعد الرابع التحسين المستمر والشامل لعملية الإمداد والقائم على الابتكار والتكامل بين الجودة والإنتاجية. أما البعد الخامس، فيهتم بالعلاقات بين العاملين والإدارة بما في ذلك التدريب والتحفيز والتمكين لاتخاذ القرار؛ مع ربط هذه العمليات بمستوى الأداء المطلوب. ويختص البعد السادس بالقدرات المعلوماتية لدعم التخطيط والعمليات التشغيلية والمعاملات المرتبطة بالملاء والموردين وباقي الوظائف الأخرى. بينما يتولى البعد السابع عملية قياس الأهداف والجودة والإنتاجية. في حين يعتني البعد الثامن بتنمية العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة واعتماد التحسين المشترك وتبادل المعلومات والتوجه بالأداء. (Byrne & Markham, 1991, P.54.)

## 2. 3. نسبة مساهمة أنشطة الإمداد في التكاليف:

إن حياة المؤسسة للميزة التنافسية، تقوم على اختيار المورد الأنجع. وتبدو فعالية هذا المورد من خلال نسبة مساهمته في التكلفة من جهة، ومشاركته في خلق القيمة من جهة أخرى. ومن هنا تظهر أهمية أنشطة الإمداد من حيث مساهمتها الواضحة في تكاليف التشغيل، وقدرتها على خلق القيمة إذا ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوب. تعتبر تكلفة الإمداد ثاني تكلفة في ترتيبها بعد تكلفة الشراء ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسة. (بالو، 2006، ص.33) والواقع أن الإحصائيات الحديثة تؤكد بأن تكاليف الإمداد قد تصل أحيانا ما بين 30 إلى 40% من إجمالي تكاليف التشغيل في الشركات العالمية العملاقة. (السلوم، القرية الإلكترونية.)

وقد بينت تقديرات سنة 1997 بأن تكلفة الإمداد الكلية لمجموع الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغت 862 بليون دولار، أي ما يقابل حوالي 11% من الناتج المحلي الإجمالي GDP هناك. ويعتبر هذا القدر من التكلفة أعلى من مجموع النفقات السنوية للدولة على مجال الأمن الاجتماعي والدفاع والخدمات الصحية. (Ghani & Laporte & Musmanno, 2004, P.1)

ويبين الجدول رقم 1 نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي الخام في دول الاتحاد الأوربي لسنة 1993 في بعض القطاعات.

## الجدول 1: تكاليف الإمداد في دول الاتحاد الأوربي لسنة 1993

وحدة القياس: نسبة مئوية من الناتج المحلي الخام

نوع القطاع	أنشطة الإمداد			
	النقل	التخزين	الجرد	الإدارة
قطاع الغذاء والمشروبات	3,7	2,2	2,8	1,7
قطاع الإلكترونيات	2	2	3.8	2.5
قطاع الكيمياء	3.8	2.3	2.6	1.5
قطاع الآلية	2.7	2.3	2.7	1.2
القطاع الصيدلاني	2.2	2	2.5	2.1
قطاع الجرائد	4.7	3	3.6	2.1

Source : Ghiani &amp; Laporte &amp; Musmanno, 2004, P.2.

يبدو من خلال القيم المعروضة في الجدول أعلاه أن نسبة مساهمة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي الخام كانت كبيرة في جميع القطاعات. كما يلاحظ أن هذه النسبة تأخذ أكبر قيمة لها في قطاع الجرائد وتحديدا ضمن نشاط النقل، وذلك راجع لديناميكية هذا القطاع الكبيرة واعتماده على مبدأ الانتشار الجغرافي الذي لا يمكن أن يتم من دون وظيفة النقل.

والواقع أن التطبيق الجيد لقواعد الإمداد في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد عن 20%. (Smith & Others, 1991, P.XX). ومن ثم تؤدي أنشطة الإمداد إلى خلق القيمة لعملاء وموردي المؤسسة، ولكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة كحملة الأسهم والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي وأصحاب المصالح.

ويمكن التعبير عن القيمة في مجال أنشطة الإمداد من زاوية الوقت والمكان بما يتفق ورغبات العملاء؛ أما عن القيمة التي يخلقها لأصحاب رأس المال، فهي تنتج عن ترشيد وتخفيض التكاليف الباهظة لهذه الأنشطة. (Ballou, 1999, PP.16-18.)

ونظرا لكون نحو 40% من تكاليف الإنتاج في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى أنشطة الإمداد، إضافة إلى تشابه وتقارب تقنيات الإنتاج في هذه الدول؛ فقد أصبح من غير الممكن

تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال خفض تكاليف أنشطة الإمداد. (مركز المعلومات، 2008، ص.3).

مما سبق، يمكن التأكيد على فعالية أنشطة الإمداد في خلق القيمة نظرا لنسبة مساهمتها في التكاليف. وعليه، فإن الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة سيؤدي حتما إلى امتصاص التكاليف الهائلة التي تتحملها المؤسسات؛ ومن ثم رفع معدلات القيمة المتولدة والتي بدورها سوف تسوق المؤسسة إلى ميزة تنافسية قوية في عالم الأعمال.

### 3. مدخل إلى نظام الإمداد:

يعتبر التميز في مجال الإمداد موضوعا متشعبا للغاية؛ ويحتاج تطبيق هذا المفهوم إلى فهم دقيق لنظام الإمداد وآلياته بما في ذلك قناة الإمداد العكسية. وقد يستوجب البحث في نظام الإمداد الإشارة إلى أهمية قطاع الإمداد والملاحم العالمية له وتحديد أهداف هذا النظام؛ ثم الانتقال إلى البحث في آليات عمله والمفاهيم الحديثة التي يتضمنها؛ ومدى أهمية وظيفة التغذية العكسية ضمن قناة الإمداد في خلق ميزة تنافسية إمدادية.

### 3. 1. أهمية نظام الإمداد وأهدافه:

تظهر أهمية الإمداد من خلال اتساع السوق العالمية لهذا القطاع. وطبقا للتقرير الصادر عن Working Group On Logistics، فقد قدر السوق الإجمالي العالمي للإمداد بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنويا، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي يتراوح في المتوسط ما بين 3 إلى 10%. وتشكل الولايات المتحدة وأوروبا الحصة الأكبر في السوق العالمية، إذ تملكان أكبر أسواق خدمات الإمداد وأكثرها نضجا. ويبرز في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة لاعبين رئيسيين في قطاع خدمات الإمداد هم: Fedex، UPS، DHL؛ حيث تستحوذ الشركات الثلاثة مجتمعة على نسبة 75% من حصة السوق الأمريكي في البريد السريع. (مركز المعلومات، 2008، ص.7).

وقد قدرت مصادر أخرى إجمالي تكاليف أنشطة الإمداد بحوالي 15-20% من تكلفة إنتاج السلع الصناعية؛ كما وجد أن 75% من شركات التصنيع والتوريد صارت تستخدم وتدرس بجدية مسألة اعتماد مصادر متخصصة لتقديم خدمات الإمداد. ومن المرتقب أن



تدخل العديد من الشركات هذا المجال لما يشمله من الخبرة والكفاءة، فضلا عن احتدام المنافسة فيه. (مركز المعلومات، 2008، ص.7).

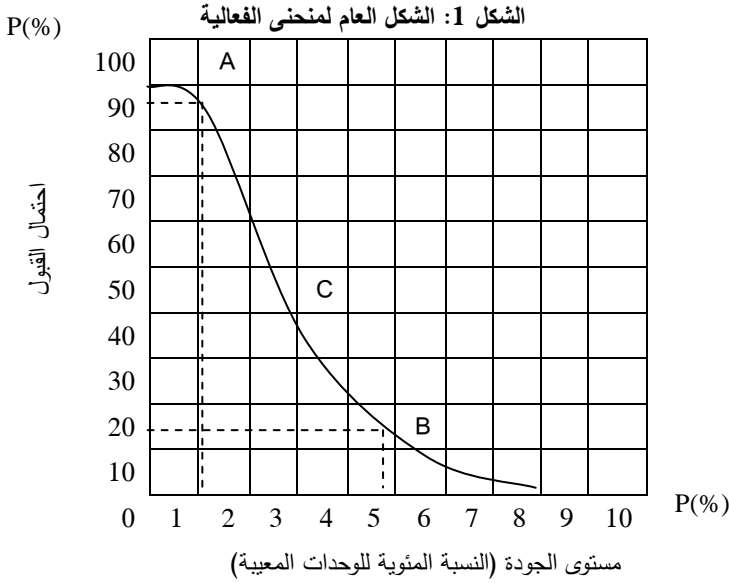
أما عن أهداف الإمداد فيمكن تحديدها من خلال مستويين هما المستوى الإداري والمستوى التشغيلي أو الوظيفي. يهدف الإمداد عند المستوى الأول إلى الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء والمعدات وفقا للالتزامات الخمس المتمثلة في: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب. وعند المستوى الثاني، يهدف إلى: ضمان التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة، تنمية علاقات طيبة مع الموردين. (السقطي، ديسمبر 2007)

### 3. 2. الأداء الأمثل لنظام الإمداد:

يعبر أداء النظام عن درجة استخدام المسؤولين عن النظام لموارده بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافه. (Jones & George & Hill, 2000, P.6.)

وبالرغم من أهمية الكفاءة إلا أن الفعالية تعد أكثر أهمية وخطورة منها؛ وهنا يشير كل من Stoner & Freeman إلى أن الأهم من أداء الأشياء بالشكل الصحيح هو إيجاد الأشياء الصحيحة لأدائها وتركيز الموارد والمجهودات عليها. (Stoner & Freeman, 1991, P.9.)

وتقاس الفعالية بمتوسط نسبة الأخطاء المسموح بها والمقابلة لمستوى الجودة المقبول. ويقصد بهذا الأخير ذلك المستوى من الجودة الذي يحدده العميل ويرضى به، إن لم يتعدى هذا المستوى القيمة المتوسطة لنسبة الأخطاء أو الوحدات المعيبة المسموح بها ضمن ما يعرضه المورد. (Bénassy, 1990, P.184). ويمثل الشكل رقم 1 منحنى الفعالية.



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

وإن تحديد مستوى الأداء الأمثل لنظام الإمداد لا بد وأن يأخذ في الاعتبار كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكلفة. ويمكن قياس مستوى الأداء ضمن ثلاثة معايير هي: مدى قدرة النظام على توفير احتياجات المؤسسة من المواد ومستلزمات التشغيل؛ مدى قدرته على تلبية طلبات العملاء بالدقة والسرعة المطلوبة؛ مع ضرورة تقييم مدى قدرته على تقليل معدلات الخطأ في جميع الأنشطة التي يؤديها. (مصطفى، 2008، ص.47).

وفي ظل البحث عن مستوى الأداء الأمثل، يمكن تعظيم القيمة الإجمالية المتولدة عن نظام الإمداد؛ من خلال تعظيم الفرق بين القيمة النهائية للمنتج من وجهة نظر العميل

والمجهود المبذول من قبل سلسلة الإمداد في إطار تلبية متطلبات العميل. (Guarnieri & Pagani, 2006, P.41) ويمكن صياغة ذلك من خلال العلاقة الآتية:

$$GVG=FPV-SCP$$

### 3.3. الإدارة الحديثة لقناة الإمداد والإمداد العكسي:

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

ويقصد بالتكامل أداء المؤسسة الواحدة لعدة وظائف وعمليات تتعلق بأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج، أو هو السيطرة على الخطوات التي تبدأ من إنتاج المواد الخام إلى حين وضع السلعة النهائية في يد المستهلك النهائي. ويعد هذا النوع من التكامل نادر الوجود، إذ يحدث فقط في شركات البترول الكبرى التي تقوم بإنتاج البترول الخام وتكريره ونقله وإمداد خطوط الأنابيب به وإقامة الخزانات لتقوم ببيع إنتاجها إلى المستهلك النهائي عبر محطات التوزيع التي تملكها. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.53-54).

أما عن التنسيق فيقصد به أن يكون إنتاج القسم الأول داخل المؤسسة كافيا لتموين القسم الثاني، وأن يصبح بإمكان القسم الثاني استيعاب كل إنتاج القسم الأول. ولهذا فإن المؤسسات الكبرى لا يمكنها الاستفادة من مزايا التكامل من دون وجود تنسيق. (العسكري والكنعاني، 2004، ص.54) ولهذا يعتبر التنسيق من أهم آليات تخفيض تكاليف تشغيل النظام.

وقد يكون التكامل أفقيا، والذي يعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى في نفس المستوى من سلسلة الإمداد لغرض تحقيق الوفورات الاقتصادية؛ أما عن التكامل الرأسي، فيعني اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى تعمل في مستوى آخر من مستويات سلسلة الإمداد، وذلك لتعزيز الرقابة على جميع الوظائف. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.57-58) ومن مزايا التكامل: أنه يعمل على تخفيض التكاليف باختزال بعض العمليات؛ تخفيض الخطر بضمان مصدر تموين لكل قسم عدا القسم الأول، مع ضمان وجود منفذ لتصريف

إنتاج كل قسم عدا القسم الأخير في السلسلة؛ تخفيض نفقات التخزين نظرا لانخفاض عدد العملاء؛ تخفيض تكاليف التدرج والتفتيش الذي لا بد منه عند كل عملية شراء أو بيع حيث تكثفي المؤسسة هنا بإجراء التفتيش في القسم الأول والأخير فقط؛ إضافة إلى تخفيض نفقات التعبئة لكون حركة السلع تتم في نطاق محدود؛ مع تقليص تكاليف النقل والنفقات الأخرى التي تتعلق بالمحاسبة والتمويل نظرا لانخفاض عدد مرات التسجيل والتقييد؛ تقليص الحاجة إلى السيولة؛ كما أن الرقابة الكاملة على الجودة تتم من خلال عمليات التكامل. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.54-55).

أما عن عيوب التكامل فتتمثل في: صعوبة إدارة العمليات المختلفة وضرورة التنسيق، مع انعدام المرونة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة للمؤسسات الكبرى؛ كما قد تضيق على هذه المؤسسات فرص الاستفادة من انخفاض الأسعار أثناء فترة الكساد، غير أنها في حالة ارتفاع الأسعار لا تتضرر من ذلك؛ ومن الجدير بالذكر هنا، أنه قد يصعب على المؤسسة انتهاج سياسة التنوع في منتجاتها مع سياسة التكامل. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.56-57). كما يعاب على إدارة الإمداد التي تعمل تحت نموذج التكامل التقليدي من دون اعتماد التنسيق، بأنها تشبه محاولة تجميع قطع الـPuzzle ذات الشكل المعقد بدون وجود صورة لهذا الشكل أمام القائم بالتجميع. (السقطي، ديسمبر 2007). من السهل التفكير في إدارة أنشطة الإمداد كإدارة تدفق المنتجات من نقاط الحصول عليها إلى العملاء، إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من الشركات ولا يمكن إغفالها. فدورة المنتج من وجهة نظر سلسلة الإمداد، لا تنتهي بتوصيله إلى العميل؛ فقد يتم إرجاع بعض المنتجات إلى مصدر توريدها في حالة تلفها لغرض تصليحها أو استبدالها. وقد تتطلب قناة الإمداد العكسية تصميمًا منفصلاً. (بالو، 2006، ص.27).

ويضيف الإمداد العكسي بعدا آخر لهذا النظام، من خلال اهتمامه بالمناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من العميل إلى المورد؛ إذ يتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات والصناديق ووسائل التعبئة. وتكمن أهمية هذا النشاط في كون نسبة المردودات قد قدرت في المتوسط بحوالي 5 إلى 10% من إجمالي المبيعات في الشركات العالمية؛ وقد ترتفع هذه النسبة إلى حوالي 35% في حالات البيع بالكتالوج. وقد بلغت قيمة مردودات أكبر

مئة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة سنة 1997، حوالي 34 مليون دولار. كما يطلق على أنشطة الإمداد العكسي اسم أنشطة الإمداد ذات المسؤولية البيئية لكونها تسمح بإعادة تصنيع المواد غير المستخدمة كالزجاجات والعبوات أو بيعها في سوق الخردة. (المركز المصري لدراسات التصدير والاستيراد، ص.3).

ويظهر دور قناة الإمداد العكسية عندما يشتري العميل آلة معينة من تاجر التجزئة ثم يجدها تالفة، فيعيدها إلى التاجر ليستعيد ثمنها. ومن ثم يصبح لدى التاجر آلة تالفة في المخزن، فيرسلها إلى مركز المرتجعات. ومن خلال الفاتورة يتم الكشف عن الكود العالمي للآلة للتعرف عليها في قواعد بيانات مركز المرتجعات، فتوضح قاعدة البيانات بأن الآلة قد تم إرجاعها؛ وتنشأ تكلفة إرجاعها على الصانع، فيتم إرجاعها للصانع الأصلي ليقوم التاجر باسترداد تكلفة الآلة التالفة. وأخيرا تعود الآلة إلى مركز مرتجعات الصانع ليفحصها في قاعدة بياناته ويتأكد من أنها هي المقصودة، ليقوم بتصليحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في سوق ذو درجة ثانية ليحصل الصانع على قيمة هذا الأصل التالف. (بالو، 2006، ص.27).

#### 4. مناهج تطبيق وظائف الإمداد:

بعد التعرف على نظام الإمداد، كان لا بد من معرفة أشكال العمل المعتمدة في تنفيذ أنشطة الإمداد، بما يتماشى مع هدف خلق القيمة. وقد تتجز أعمال الإمداد اعتمادا على: سلسلة الإمداد المتكاملة التي تتكون من المؤسسة ومورديها وعملائها، أو من خلال أشكال التحالف والشراكة بين مجموعة من المؤسسات، أو بإسناد المؤسسة لهذه المهام إلى طرف خارجي والذي يعرف بموردي الطرف الثالث.

#### 4. 1. سلاسل الإمداد الواسعة:

قد تخفي الميزة التنافسية في بعض أنشطة سلسلة القيمة، العيوب الموجودة في أنشطة أخرى؛ مما يؤدي إلى مقدار كلي يعبر عن الميزة التنافسية الإجمالية. ويقصد بهذا المفهوم أن سلاسل القيمة المتكاملة تؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية الكلية الإجمالية، في حين أن تعدد مصادر الميزة التنافسية واستقلاليتها يقوي الميزة التنافسية. ومن ثم، تفككت سلاسل القيمة ولم تعد تقدم مجموع الوظائف في صورة حزمة واحدة؛ إذ تم إعادة توزيع الوظائف في صورة أنشطة تجارية مستقلة ومنفصلة عن بعضها. وعندما كان التفوق في بعض حلقات سلسلة

القيمة يعوض الأداء المتوسط في جوانبها الأخرى، وهو ما يعرف بمنطق الميزة المتوسطة؛ فقد اختفى هذا المنطق. ولم يعد بإمكان المؤسسة دعم الأداء المنخفض في نشاط واحد من خلال دمجها مع الأنشطة الأخرى التي تتميز فيها، لأنه وفي كل نشاط منفصل قد أصبح يظهر منافسون يركزون على تحقيق الحد الأقصى من الأداء. وهذا ما يفرض حتما على المؤسسة البحث عن التميز في جميع الأنشطة. (توماس، 2008، ص ص. 71-72).

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

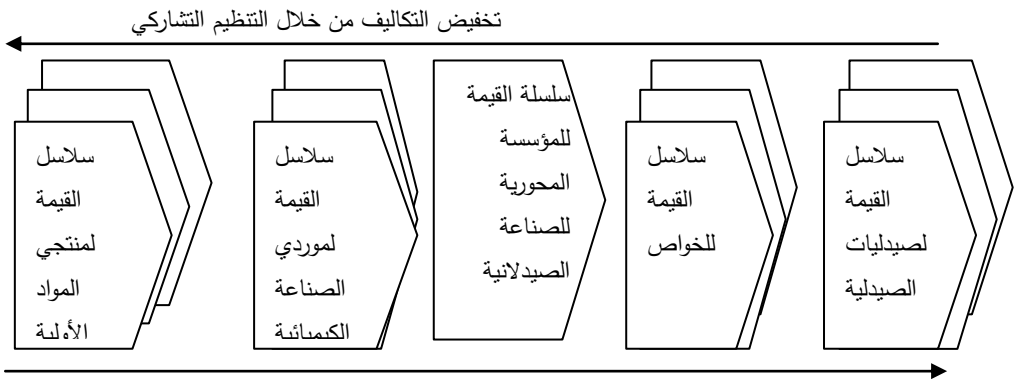
وبالنظر إلى التطورات التي خضعت لها بيئة المؤسسة، يلاحظ أنها مرت بثلاث مراحل: أولها مرحلة بيع ما تم إنتاجه؛ ثم جاءت مرحلة إنتاج ما يمكن بيعه؛ لتتبعها مرحلة إنتاج ما تم بيعه أو تسويقه من قبل. وهذا ما أدى إلى التركيز على التحسين الشامل لمورد مورد المورد إلى غاية زبون زبون الزبون. ومن ثم صار الاهتمام بأول مورد في عملية إنجاز المنتج، إلى غاية الزبون النهائي أو المستهلك الأخير؛ وهو ما يعرف بسلسلة الإمداد الواسعة. والهدف من هذه المقاربة هو العمل ليس فقط على مستوى حلقات السلسلة، ولكن أيضا على مستوى الروابط الموجودة بين هذه الحلقات المختلفة من أجل تحقيق أمثلية سلسلة الإمداد.

(Courtois & Pillet & Bonnefous, 2005, PP.2-3.)

ويعود السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى مفهوم سلاسل الإمداد إلى: قصر دورة حياة المنتج، تصاعد المنافسة المحلية والدولية، تنامي توقعات العملاء وتزايدها. حيث تسمح سلاسل الإمداد بخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، خفض أزمنة التوريد، خفض مستويات المخزون، تحسين مستوى خدمة الإمداد المقدمة للعميل. وهنا، يمكن ذكر ما يعرف بشبكات الإمداد التي تشكلها مجموعة من المؤسسات المتصلة والمعتمدة على بعضها البعض؛ إذ تعمل بالتبادل والتعاون من أجل إدارة سريان المواد والمعلومات من المورد إلى المستهلك النهائي. (السقطي، ديسمبر 2007).

وتتكون سلسلة الإمداد من مجموعة مؤسسات تشمل: الموردون وموردو الموردين، الزبائن وزبائن الزبائن وأخيرا المؤسسة المحورية؛ وتعتبر كل مؤسسة حلقة في السلسلة. إذ لا بد من التنسيق بين حلقات السلسلة من أجل خلق موارد للتميز وتخفيض التكلفة في الوقت ذاته. وتحاول المؤسسة تخفيض التكاليف في أعلى السلسلة لبناء مورد للميزة من جانب الموردين؛ أما في أسفل السلسلة فهي تحاول تنمية القيمة الظاهرة التي تقدمها لعملائها وبالأخص من خلال الخدمات الشخصية. وتعد إمكانية تمييز عرض الإمداد غير محدودة، ولكن المشكلة تكمن فيما إذا كان لذلك التميز قيمة لدى العميل أم لا؛ والتي تحددها النسبة سعر/خدمة. وأيا كانت التحسينات في الخدمة، إذا تعدت عتبة القبول لم يعد لها أي قيمة لدى العميل؛ والتكاليف الإضافية الناتجة عن هذه التحسينات سوف تؤدي إلى تأثيرات سلبية. (Magakian & Payaud, 2007, P.140) ويبين الشكل رقم 2 كيفية خلق ميزة تنافسية من خلال سلسلة الإمداد في الصناعة الصيدلانية.

الشكل 2: الميزة التنافسية من خلال سلسلة الإمداد



تحسين القيمة من خلال الخدمات الشخصية

Source : Magakian &amp; Payaud, 2007, P.140.

وتقوم سلسلة الإمداد على تبادل المعلومات، مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات لضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية وتفاذي ردود الأفعال

الانتهازية. فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندمجة في مجموع القرارات التي تنتج موردا مشتركا للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية. وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات نحو الأعلى باتجاه مورديها ونحو الأسفل باتجاه عملائها. فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بين أطراف السلسلة، بل يفترض وجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض انتهازية المورد أو العميل؛ باعتبار الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز. وتلعب هنا المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة، ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي منهم بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها. (Magakian & Payaud, 2007, P.141.)

#### 4. 2. أشكال التحالف والشراكة:

من المنطقي أن تسعى الشركات المستثمرة لمبالغ ضخمة في أنشطة الإمداد، إلى الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى لتوزيع التكاليف التي رصدتها. وبالمقابل، تبحث الشركات التي لا تملك قدرات إدارية متفوقة ولا تكنولوجيا عالية ولا قدرات إمدادية متميزة، عن الشراكة مع المؤسسات الأقوى منها في مجال الإمداد لتقوية وضعها التنافسي. مما يعني أن الشراكة أو التحالف قد يعود بالفائدة على الطرفين. ويقوم بناء التحالف الإمدادي على الثقة وتقاسم المعلومات، مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى معين من الأداء يفوق مستوى الأداء الذي قد يتحقق على المستوى الفردي. إضافة إلى وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك، ونصوص تحكم الكيفية التي يجري بها إنهاء مثل هذه الشراكة. (بالو، 2006، ص.796.)

وكمثال عن عمليات الشراكة الإمدادية القائمة بين مجموعة من المصنعين، يمكن ذكر الشراكة التي اعتمدها كل من شركة Carrefour وشركة Bénédicte وشركة Nutrimaine بتشكيل إتحاد في مجال الإمداد لزيادة هذا الأخير قوة ومقدرة على التنافس. (Dion & Sueur, 2006, P.34.)

ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء المشاركة الإمدادية: تقليل التكلفة ومتطلبات رأس المال، اعتبار هذه الشراكة مدخلا إلى التكنولوجيا ومهارات الإدارة، السماح



بتطوير خدمة العملاء، تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختراق أفضل الأسواق، تقليل المخاطر والغموض وزيادة تدفق المعلومات. (بالو، 2006، ص ص.792-793).

وبالرغم من مزايا هذا التحالف، إلا أن الواقع يثبت قلة عدد التحالفات التي قامت بين الشركات نظرا لمخاوف الشريك المستهدف؛ والمتمثلة في: فقدان السيطرة على قناة الإمداد، الخوف من الاختفاء من الصورة الإمدادية، التخوف من الإخفاق مع عدم إيجاد سبل للتصرف بما يحوز رضا الشريك في حالة حدوث مثل هذا الإخفاق، صعوبة تحديد شكل الاقتصاديات المطلوب تحقيقها مقارنة بتكاليف الإمداد الحالية التي يتكبدها الشريك، قيام نظام عمل للتقارير مختلف عن النظام القائم لدى الشريك أو عدم كفايته لتقليل الغموض الناشئ، صعوبة تحديد المزايا المحققة لاقتسامها مع الشريك، صعوبة توافر الثقة للدخول في مثل هذه التحالفات، احتمال تزايد متطلبات أحد الشركاء أو تخطيها لأولويات الآخرين، ندرة أمثلية هذه التحالفات التي قد يُقننى بها وقلة حالات النجاح مما يؤدي إلى عدم المغامرة بالدخول فيها. (بالو، 2006، ص.797).

وبخلاصة، يمكن القول بأن هذه التحالفات هي عبارة عن عمليات هشة يصعب قيامها وإن وجدت فهي سرعان ما قد تتحل. وخير دليل على ذلك، الواقع الذي قد أثبت فشل مثل هذه التحالفات إلا في حالات نادرة وهي تلك التي قد يتحالف فيها عمالقة الشركات.

#### 4. 3. موردو الطرف الثالث:

في السنوات الأخيرة ظهرت شركات إمداد خاصة، تقوم بتقديم خدمات الإمداد المتكاملة وإدارة عمليات الإمداد للشركة العميلة مقابل السعر المنصوص عليه في التعاقد. وبالرغم من النمو الذي شهدته هذه الشركات والموردة لتلك الخدمات، إلا أن المؤسسات لا تقدم على التعامل معها إلا بعد تفكير طويل؛ وإن فعلت فهي لا ترصد سوى 20% من الميزانية المخصصة للإمداد لهذه الجهات. والواقع أن البحث عن مصدر خارجي لتوريد بعض أو جميع أنشطة الإمداد إنما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء هذه الأنشطة. (بالو، 2006، ص ص.798-799).

وتشير الاتجاهات العالمية الحديثة إلى ميل الشركات الكبرى بصورة متزايدة إلى اختيار شركات الإمداد القادرة على تقديم حلول متكاملة لإدارة سلسلة الإمداد؛ والتي تستطيع

التنسيق بين تدفق البضائع والمعلومات والأموال. كما أن التوجه نحو البحث المتزايد عن مصادر التوريد القادرة على تقديم عروض تنافسية، قد أدى إلى تنامي الطلب على موردي الطرف الثالث.

## 5. إستراتيجيات الإمداد:

من أجل تفعيل أداء نظام الإمداد وجعله يعمل بما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية، كان لا بد من تحديد أهم إستراتيجيات العمل الممكن إتباعها. ويقوم تصميم إستراتيجية أداء الوظائف الإمدادية على مفهوم التكلفة الكلية أو التوزيع المتميز. أما عن إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع، فهي تحتم على المؤسسة اعتماد إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.

### 5.1. إستراتيجية التكلفة الكلية في مقابل إستراتيجية التوزيع المتميز:

قد يترتب على تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناجمة عن فقدان العميل، في حين أنه سوف يتم تسجيل زيادة في تكلفة النقل والتسليم وتشغيل الأوامر. وهنا تظهر الحاجة إلى التنسيق بين أنشطة الإمداد من أجل تخفيض التكلفة الكلية لها مع عدم الإخلال بالمستوى العام لجودة الخدمة. وربما يعتمد التفوق في مجال الإمداد على إستراتيجية التوزيع المتميز. وهذا ما سيتم شرحه في هذا الجزء من الدراسة.

نظرا لوجود نوع من التضارب أو التناظر في تكلفة أنشطة الإمداد، فقد كان لا بد من تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة للوصول إلى المستوى الأمثل للتكلفة الكلية لمجموع هذه الأنشطة. وإن التركيز على خدمة النقل سواءً من جانب التكلفة الأقل أو الخدمة الأسرع ربما لا يكون الأفضل، لأن المشكلة الرئيسية في هذه الأنشطة هي عملية إدارة التناقض أو التضارب في التكلفة بطريقة تعتمد على التوازن والتنسيق. وهذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى أدنى حد للتكلفة الكلية. (Ballou, 1999, PP.39-41.)

ويقوم المبدأ الأساسي في خدمات الإمداد على فكرة أنه لا يجب توفير نفس المستوى من الخدمة لكل المنتجات. فإستراتيجية التوزيع الجيدة لا بد وأن تميز بين: المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء. فالطلبات كبيرة الحجم يمكن خدمتها بشكل مباشر ومن دون تخزين مع شحن كميات كبيرة لتخفيض تكاليف النقل؛

أما عن الطلبات الصغيرة فيمكن خدمتها من خلال المخازن. وإن المنتجات التي تتميز بالحركة السريعة يجب وضعها في مخازن قريبة من مواقع العملاء؛ أما التي تتحرك بدرجة متوسطة فيتم وضعها في مخازن إقليمية، أما التي تتحرك ببطء فيتم وضعها في نقاط تخزين مركزية. وقد يستخدم التوزيع المتميز حالة حدوث نفاد في المخزون، إذ يتم اللجوء إلى استخدام قنوات توزيع منفصلة عن تلك القنوات المنتظمة التي كانت تلبي الطلبات من المخازن. (Ballou, 1999, PP.41-47.)

## 5. 2. إستراتيجيات إدارة الصراع داخل قناة التوزيع:

قد تحتاج المؤسسة لغرض إدارة الصراع داخل القناة التوزيعية إلى اعتماد بعض الإستراتيجيات، والتي تتمثل في: إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، إستراتيجية التحكيم، أساليب الدبلوماسية وأخيرا أساليب التفاوض.

إستراتيجية الوساطة أو المصالحة، وتعني الوساطة اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة الصراع أو حله؛ إذ يعمل الوسيط على شرح الحقائق المتعلقة بمشكلة الصراع والحفاظ على الاتصال بين أطراف النزاع مع تقديم بدائل لحل الصراع وتحريك الأطراف إلى نقاط لم ينظروا إليها، كما أن الأطراف أكثر تقبلا للحلول التي تقدم إليهم من طرف خارجي. وتقوم إستراتيجية التحكيم على: التحكيم الإجمالي حيث يدعى الأطراف إلى القانون ليحكم بينهم؛ أو التحكيم الاختياري من خلال لجوء الأطراف إلى القانون لتحكيمه في الصراع القائم باختيارٍ منهم. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.165-166.)

أما عن أساليب الدبلوماسية، فتقوم على مبدأ إدارة العلاقات بين أعضاء القناة، من خلال قيام الدبلوماسي بوضع السياسات وإبرام المفاوضات وتبليغ الأطراف بالمعلومات؛ وتستخدم هذه الأساليب خاصة في العلاقات الدولية. في حين تعتمد أساليب التفاوض على المفاوضات بين أطراف النزاع، وقبول النتائج كحل وسط بين الطرفين. (العسكري والكنعاني، 2004، ص ص.166-167.)

## 6. خاتمة:

من خلال هذا العمل يتضح بأن أن الميزة التنافسية ليست بديلا كاملا للميزة النسبية إذ لابد من الاعتماد على سلسلة الإمداد في خلق القيمة؛ ومن ثم يمكن القول بأن البديل الأمثل للميزة النسبية هو ميزة الإمداد. وهذا طبعاً بالاعتماد جنبا إلى جنب على مفهوم سلسلة القيمة التي طورها بورتر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وبالنظر إلى نسبة مساهمة أنشطة الإمداد في التكاليف، يمكن القول بأن التركيز على تخفيض تكاليف هذه الأنشطة قد يكون موردا هاما لتحقيق التفوق التنافسي؛ وبالمقابل فإن التحسين المطلوب في خدمة الإمداد له بارز الأثر على زيادة الأرباح المحققة، بشرط ألا يتعدى مستوى الخدمة الحد الذي يحتاجه أو يطلبه العميل.

أما عن سلاسل التوريد فقد صارت تدار من خلال عملية التكامل المشروط بالتنسيق بين مختلف أطراف السلسلة الواسعة؛ أو من خلال الاعتماد على التحالفات الإمدادية العملاقة بين كبرى الشركات؛ أو باللجوء إلى موردي الطرف الثالث من خلال تسليم خدمة الإمداد إلى طرف خارجي.

ويبقى الجدال قائما بين أفضلية إستراتيجية التكلفة الكلية وإستراتيجية التوزيع المتميز. وهنا يمكن القول بأن لكل واحدة من هاتين الإستراتيجيتين ما يميزها عن الأخرى، ولكل منهما قصورا في جانب معين. وقد أثبت الواقع تطبيق بعض المؤسسات العالمية لكلا الإستراتيجيتين بنجاح وذلك وفقا لظروف العمل واعتبارات التشغيل المتاحة. وفي ظل الصراع القائم ضمن قنوات التوزيع بين مختلف الأطراف العاملة بها، قد يتم تبني واحدة من الإستراتيجيات المعتمدة في تسوية النزاع القائم والتي تم عرضها من خلال هذا العمل.

## 7. قائمة المراجع:

- 1-السلوم، عثمان بن إبراهيم. "اللوجستيات والتجارة الإلكترونية"، القرية الإلكترونية: <http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jun/12/ev4.htm> - 19k -
- 2-السقطي، خالد. "المشتريات وإستراتيجيات سلسلة التوريد"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات: ورشة عمل الشراء الإلكتروني (جمهورية مصر العربية: القاهرة، أيام 2-6 ديسمبر 2007).
- 3-العسكري، أحمد شاكر والكنعاني، خليل إبراهيم. التوزيع: مدخل لوجستي دولي (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
- 4-بالو، رونالد انتش. إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم (الرياض: دار المريخ، 2006).
- 5-توماس، ورستر. الاستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008).
- 6-مصطفى، نهال فريد. إدارة المواد والإمداد (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008).
- 7-"نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية"، مركز المعلومات (غرفة الشرقية: 2008).
- 8-"الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات"، المركز المصري لدراسات التصدير والاستيراد: The Egyptian Center For Studies Of Export & Import (ECSEI) <http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm> - 128k -
- 9- Ballou, Ronald H. **Business Logistics Management** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1999).
- 10- Bénassy, Jean. **La Gestion de Production**, 2<sup>ème</sup> Edition (Paris : Hermès, 1990).
- 11- Byrne, M. P. & Markham, J. W. "Improving Quality and Productivity In The Logistic Process : Achieving Customer Satisfaction Break-throughs", **Council Of Logistics Management** (Oak Brook : 1991).
- 12- Courtois, Alain & Pillet, Maurice & Martin-Bonnefous, Chantal. **Gestion de Production**, 4<sup>è</sup> Edition, 3<sup>è</sup> Tirage (Paris : Edition d'Organisation, 2005).

- 13- Dion, Delphine & Sueur, Isabelle. **La Distribution** (Paris : Dunod, 2006).
- 14- Ghiani, G. & Laporte, G. & Musmanno, R. "Introducing Logistics Systems", **Introduction to Logistics Systems Planning and Control** (2004):  
[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/77/04708491/o470849177.pdf-pages-similaires.](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/77/04708491/o470849177.pdf-pages-similaires)
- 15- Guarnieri, Patricia & Pagani, Regina Negri. "Productive Agglomerations Of Suppliers In The Automotive Industry : A Way to Maximize Competitiveness In Supply Chain Management", **Journal Of Technology Management & Innovation**, Volume 1, Issue 3 (2006).
- 16- Jones, G. & George, J. & Hill, C. **Contemporary Management** (New York : Irwin, Mc Graw-Hill, 2000).
- 17- Magakian, Jean-Louis & Payaud, Marieele Audrey. **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise**, 2<sup>è</sup> Edition (Paris : Bréal, 2007).
- 18- Novack, Robert A. & Others. "Creating Logistics Value, Themes For The Future", **Council Of Logistics Management** (1995).
- 19- Smith, Peter A. & Others. "Logistics In Service Industries", **Council Of Logistics Management** (1991).
- 20- Sohier, Joël. **La Logistique : Comprendre La Démarche Logistique, Ses Exigences et Ses Répercussions Sur La Gestion**, 5<sup>è</sup> Edition (Paris : Vuibert, 2007).
- 21- Stoner, J. & Freeman, R. **Management** (New Jersey : Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, 1991).
- 22- Thompson, Arthur A. JR. John P. Formby. **Economics Of Firms-Theory and Practice** (New Jersey : Prentice-Hall International Inc., 1993).