

**استراتيجيات تحسين الأداء عبر إدارة سلسلة التوريد****(مؤسسة ملبنة الصومام كنموذج ميداني)****Performance Improvement Strategies Through Supply Chain Management  
(The Dairy Company SOUMMAM as a Practical Model)**

الطيب سايح\*، جامعة قسنطينة 2، tayeb.sayah@univ-constantine2.dz.

2021-06-10	تاريخ القبول	2020/02/27	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

**ملخص**

احتلت إدارة سلسلة التوريد مكانة بارزة لدى جميع المؤسسات، وبالأخص بعد التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال، لاسيما منها شمولية الأسواق والتكتلات والتحالفات الاقتصادية والتحديات التكنولوجية. على هذا الأساس، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز البعد الاستراتيجي للدور الذي قد تلعبه إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. تم التركيز بداية على دراسة وتحليل مختلف ممارسات تحسين الأداء وخفض التكاليف عبر إدارة سلسلة التوريد، ثم تسليط الضوء على الكيفية التي تم بها تجسيد هذه الممارسات بإحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في ميدان النشاط. انتهى البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن نجاح إدارة سلسلة التوريد أو فشلها يتوقف على مدى مقدرتها في تحقيق تناغم وتكامل عمليات الأطراف المعنية في سلسلة التوريد، بما يعزز سيطرة المؤسسات على مختلف العناصر الأساسية لتخطي المنافسة من جودة وأنشطة وتكاليف.

**كلمات مفتاحية:** إدارة سلسلة التوريد؛ التكاليف؛ الأداء.

**Abstract**

Supply chain management has occupied a very important place for all over companies, especially after the changes that the business environment has witnessed, mainly the globalization of markets, Economic alliances, and technology challenges. The study aims to reveal the strategic dimension of the role that supply chain management (SCM) can play in improving performance. To this end, the focus has been on studying and analyzing the various practices aimed at improving performance and reducing costs by the (SCM), and then on clarifying how these practices have been integrated into a successful Algerian company. The research has led to a key result that the success or failure of (SCM) depends on its ability to harmonize and integrate the operations of the parties concerned into the supply chain, thereby strengthening corporates control over the essential elements of surpassing competition in quality, activities, costs...

**Keywords:** Supply Chain Management; Costs; Performance.

\*المؤلف المراسل

## مقدمة

إن المؤسسات في سعيها وراء خيار تدنية التكاليف وتحقيق الوفريات الاقتصادية، وجدت نفسها في مواجهة عديد التطورات والتحديات التي تشهدها بيئة الأعمال. ففي ظل شمولية الأسواق، والتكتلات والتحالفات الاقتصادية، والتعهد أو المناولة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تقدمه من مزايا للمؤسسات على صعيد الإنتاج وأنظمة المعلومات، أدركت هذه الأخيرة (المؤسسات) محدودية العمل على تحسين المردودية داخل حدودها فقط، وبرزت أهمية علاقاتها بالمؤسسات الأخرى التي تتشارك معها في عملية تدفق السلع والخدمات وترابطها مصالح متبادلة في العمل. الأمر الذي أدى شيئاً فشيئاً، وتبعاً للحاجات والإمكانيات والتكنولوجيات إلى تشكل حلقات وصل متكاملة بين هذه المؤسسات، وبرز مصطلح سلسلة التوريد كتطور وابتكار جوهري في إدارة الإنتاج خلال السنوات الـ 20 الأخيرة من القرن الماضي، والذي عُرف بداية كشبكة مؤسسات، تتشارك من المنبع إلى المصب في مختلف الأنشطة ومسارات العمليات التي تخلق قيمة في شكل منتجات وخدمات تُقدم للمستهلك النهائي.

هذا المصطلح (سلسلة التوريد) فرض على المؤسسات تبني مدخلا إداريا خاصا ومحددا، يهدف إلى تبني تنظيم فعّال (تنظيم أصبح معقدا) يقوم على استخدام قدرات تقنية وبشرية خاصة، يسمح بربط مختلف الأطراف الفاعلة في سلسلة التوريد، بطريقة تضمن سلاسة تدفقات العملية الإنتاجية واستمراريتها، وينظر للمؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى التي تتشارك معها في عملية تدفق السلع والخدمات كنظام واحد متكامل، يجمع بين وظائف التمويل، وإدارة الإنتاج، والتوزيع، أطلق عليه المسيرين والمتخصصون مصطلح إدارة سلسلة التوريد.

## إشكالية الدراسة

في مواجهة هذا التنوع للأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، تواجه المؤسسات تحديا كبيرا، يتمثل في كيفية توريد المنتجات المطلوبة، بالكميات المرغوبة، بمستوى الجودة المنتظرة، في المكان المناسب، في الزمن والساعة المتفق عليها، وتكون في حالة جيدة عند وصولها إلى المستهلك النهائي، وهذا بأدنى تكلفة إجمالية.

من هذا المنطلق، يمكننا طرح الإشكالية التالية: في مواجهة هذا التنوع للأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، كيف تسهم إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

– تمثل التكلفة المباشرة لأنشطة الإمداد في المتوسط 8.20% من رقم الأعمال في قطاعات مثل تركيب السيارات، والأدوية، والتمور...، العناصر الأكثر أهمية في هذه التكلفة هي مصاريف النقل، والمصاريف المالية للمخزون، والشحن والتفريغ، الأمر الذي يبرز بوضوح الحاجة الملحة للسيطرة والتحكم في هذه المصاريف؛

- مع كبر حجم المؤسسات، وتعدد أنشطتها، واتساع خطوط الإنتاج والأسواق، والتحديات المعلوماتية والتكنولوجية، وتنوع رغبات العملاء وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة سلسلة التوريد أحد الخيارات الاستراتيجية لتنمية المقدرّة التنافسية؛
- البحث يدخل ضمن المساعي الرامية إلى تحسين أداء إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### أهداف الدراسة

- انطلاقاً من إشكالية الموضوع، يمكن حصر أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- التعريف بالدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء؛
- البحث في أساليب تحسين الأداء وخفض التكاليف عبر إدارة سلسلة التوريد؛
- تحليل ممارسات إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة رائدة في قطاع نشاطها؛
- تقديم بعض مقترحات تعزيز دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لمراجعة مختلف الأدبيات حول مفردات الدراسة، ولوصف موضوع الدراسة وتحليل محتواه بالاستناد إلى المعلومات الدقيقة والكافية؛ قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### هيكل الدراسة

أخذاً بعين الاعتبار لأهداف الدراسة، ولمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بكامل جوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية : المحور الأول سنحاول من خلاله توضيح ماهية الأداء من منظور إدارة سلسلة التوريد، أما المحور الثاني فسنناقش فيه عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بالأساليب المختلفة لتدنية التكاليف وتحسين الأداء، في حين خصص المحور الثالث لتدعيم ما جاء في المحاور السابقة من خلال تناوله لممارسات إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة ملبنة الصومام، كنموذج عملي للمؤسسات الجزائرية الناجحة التي استطاعت تحقيق الريادة بقطاع النشاط في ظرف وجيز.

### 1. إدارة سلسلة التوريد والأداء

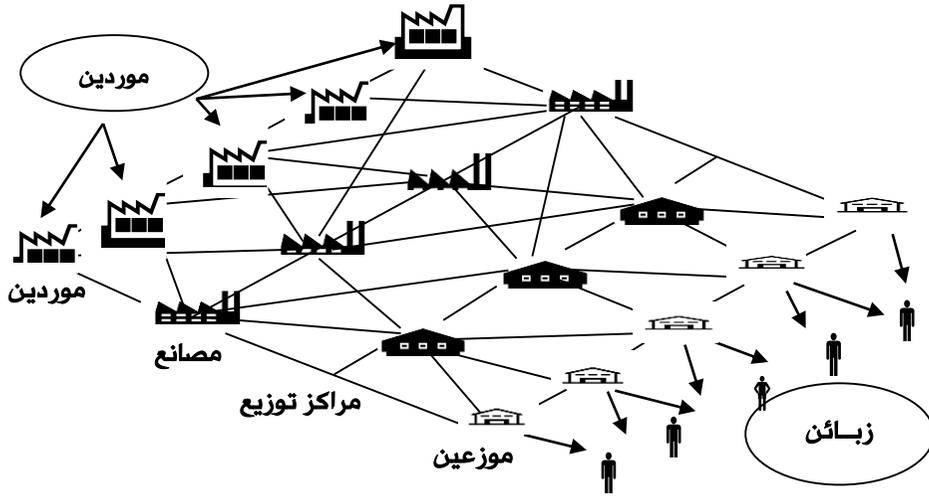
قبل التعرض لمفهوم إدارة سلسلة التوريد، يبدو من الضروري التساؤل عن دلالة مصطلح سلسلة التوريد في حد ذاته، هذا المصطلح الذي يؤسس لخصوصية إدارة سلسلة التوريد، ويسهم في توضيح ماهية الأداء من منظور هذه الأخيرة.

#### 1.1. سلسلة التوريد

يعود مصطلح سلسلة التوريد إلى العبارة الإنجليزية "supply chain"، والفعل "supply" في اللغة الإنجليزية هو أقرب في معناه إلى توريد شخص ما (تسليمه السلع وإيصالها إليه)، منه إلى التزود والحصول على التموين (Hohmann, 2009, p. 58). وقد وردت تعريفات عديدة لسلسلة التوريد من قبل الكثير من الكتاب والباحثين، اخترنا منها ما يلي: هي شبكة مؤسسات (موردين، صناعيين، موزعين، زبائن...) تتبادل المنتجات، والمعلومات، والنقود. هدفها الأساسي ضمان التموين بالمواد الأولية أو المنتجات النصف المصنعة، وتحويل هذه المواد إلى مكونات أو منتجات نصف مصنعة

ومنتجات تامة الصنع، وفي الأخير تخزين المنتجات التامة الصنع، ثم توزيعها إلى المستهلكين النهائيين (Lauras, 2004, p. 27). تضم سلسلة التوريد على الأقل ثلاث مؤسسات، يربطها الانسياب العلوي النازل، والانسياب السفلي الصاعد لتدفق المنتجات، والخدمات، والمعلومات، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك النهائي (Alazard,et Sépari, 2010, p. 659). كما تُعرف أيضا على أنها تتابع مراحل تصنيع وتوزيع المنتج، بداية من موردي المؤسسة المصنعة، وصولا إلى زبائن زبائنها (Fender,et Pimor, 2016, p. 10). تمثل بيانيا عادة في شكل شبكة تربط كل الأطراف الفاعلة فيها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): شبكة سلسلة التوريد



*Source* : Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaîne logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, l'institut national polytechnique de Toulouse, juillet 2004, p.27

فعلى سبيل المثال، يقوم الفلاح في قطاع الصناعة الغذائية بإرسال الفراولة إلى مؤسسة تحويل الفواكه، التي تقوم بدورها بإرسال مركز عصير الفراولة إلى مصنع الزبادي (الياغورت)، الذي بدوره يرسل زبادي الفراولة إلى مستودعات الموزع، ليتم بيعها في النهاية بالمساحات الكبرى والمتاجر، فيحدث بذلك نوع من التشارك والتعاون في عمليات التصنيع والبيع وتسليم المنتجات.

## 2.1. إدارة سلسلة التوريد

أول ظهور لهذا المصطلح كان سنة 1982 في مقال بعنوان "supply chain logistics catches up with strategy" لكل من Oliver & Weber، حيث قدما إدارة سلسلة التوريد على أنها إدارة تغطي تدفق المنتجات من المورد إلى المستخدم النهائي مروراً بأنشطة الإنتاج والتوزيع (LE MOIGNE, 2017, p. 12). وبذلك حصراً مفهوم إدارة سلسلة التوريد في مدى أو نطاق وظيفة الإمداد بالمؤسسات (la logistique). يعرفها the Council of supply chain management

professionnels، بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة كل الأنشطة المتعلقة بالتمويل والبحث عن مصادره، والتحويل، وكل أنشطة النقل، والتخزين، والتعهد، وخدمة العملاء...، كما تشمل أيضا التنسيق والتعاون مع الشركاء الذين يمكن أن يكونوا موردين ووسطاء ومقدم خدمات، وعملاء. وبالتالي إدارة سلسلة التوريد هي وظيفة تنسيق، يكمن دورها الأساسي في تكامل مختلف مسارات العمليات (processus) داخل المؤسسة وخارجها، ضمن نظام منسجم عالي الأداء. تركز بالدرجة الأولى على الروابط المشتركة ومسارات العمليات التي توجد بين: (Fender, et Pimor, 2016, p. 11)

- العمليات المادية (الفيزيائية) في مواقع الإنتاج؛
- وظائف المؤسسة التي تتعاقد لتطوير المنتجات الجديدة، وعرضها بالأسواق، وتوزيعها؛
- المواقع الصناعية المختلفة ومواقع الإمداد المختلفة للمتعامل نفسه، أو الخاصة بعدة متعاملين على المستوى الوطني أو الدولي؛
- الدول المصدرة والمستوردة.

يعرفها Limchi-Livi & al على أنها: الأساليب المستخدمة لتحقيق التكامل الفعال بين الموردين، والمنتجين، والمستودعات، والمتاجر، بحيث يتم إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، وهذا سعيا وراء تدنية التكاليف مع المحافظة على مستوى متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم (Hamri, et Rharoubi, janvier 2019). وحسب Lisa Ellram & Martha C. Cooper تضم إدارة سلسلة التوريد عنصرين أساسيين هما: (Berrada, et El Abbad, juillet-décembre 2013)

- إدارة قنوات التوزيع الممتدة من المورد إلى غاية المستهلك النهائي؛
- التعاقد والتعاون الذي يجب أن يكون بين كافة الأطراف والمؤسسات المشاركة في السلسلة من أجل تعظيم القيمة لكل طرف منهم.

من خلال ما سبق، يتضح لنا ما يلي:

- تشير إدارة سلسلة التوريد إلى أساليب إدارة تدفقات المؤسسة انطلاقا من مورديها إلى العملاء النهائيين؛
- هناك ثلاثة أنواع من التدفقات: التدفقات المادية (الفيزيائية)، أو بعبارة أخرى البضائع التي تتخذ كمناطق الموردين وصولا إلى الزبون النهائي، مروراً بالمؤسسة نفسها. والتدفقات المالية أو التسديدات النقدية التي تتخذ عادة الاتجاه المعاكس للتدفقات المادية. والتدفقات المعلوماتية: التي تتحرك في الاتجاهين بين العملاء، والموردين، والبنوك؛
- تضم مكونتين أساسيتين: تكامل شبكة المؤسسات المشاركة، وتنسيق مختلف التدفقات؛
- تتعلق بكيفية إدارة المؤسسة لعملياتها لضمان أفضل خدمة ممكنة للعملاء، انطلاقا من مسلمة أنّ حاصل جمع مختلف الأداءات الفردية للأطراف والمؤسسات المشاركة في السلسلة، لا يساوي بالضرورة الأداء الإجمالي أو العام.

### 3.1. الأداء من منظور إدارة سلسلة التوريد

يعرف الأداء في القاموس الفرنسي La rousse على أنه: مجموعة الصفات التي تتمتع بها المركبات (تسارع، سرعة قصوى، استقلالية...)، والتي في المقدم تقديمها كخدمة لمستهلميها. وبالتالي هو عبارة مستوحاة من مجال "الميكانيك"، للتعبير عن القدرات التقنية للمحرك أو الآلة.

أما في مجال التسيير، الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية (Doriath, et Goujet, 2007, p. 172). تعرفه Bourguignon بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها (Bourguignon, 1997, p. 93). ويتضح لنا من خلال هذا التعريف، أن للأداء مفهوما نسبيا له عديد الأوجه، بحسب الاختلاف في أهداف الأطراف داخل المنظمة، أو تلك التي تتعامل معها:

- بالنسبة للمشتريات، الأداء يمكن أن يكون الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من أفضل الأسعار، أو التنازل عن بعض خصائص الجودة مقابل سعر شراء منخفض؛
- بالنسبة للتموين، الأداء يمكن أن يكون تجنب الوقوع في حالات نفاذ المخزون، وبالتالي هو إرسال الطلبات ذات الحجم الكبير،
- بالنسبة للإنتاج، الأداء يمكن أن يكون تصنيع المنتجات بحرص متجانسة ودفعات طويلة، قصد تدنية التكاليف؛
- بالنسبة للمخازن، الأداء يمكن أن يكون الحفاظ على المخزون في أدنى مستوياته؛
- بالنسبة للتوزيع، الأداء يمكن أن يكون عدم إرسال الشاحنات غير مملئة كليا، بغض النظر عن احتياجات الزبائن؛

...

من هذا المنطلق، تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى التنسيق بين مختلف هذه الأطراف، داخلية كانت أو خارجية، ضمن نظام متكامل عالي الأداء. فهي تنظيم موجه لتوريد المنتجات المطلوبة، بالكميات المرغوبة، بمستوى الجودة المنتظرة، في المكان المناسب، في الزمن والساعة المتفق عليها، وهذا بأدنى تكلفة إجمالية. وتجدر الإشارة إلى أن الجانب الأهم في ذلك هو البحث عن الأداء العام (الكلي) في ظل تعدد الممارسات، والمصالح، والأقسام، والتوقف عن البحث عن الأداء الفردي أو المنعزل الذي لا تتجاوز حدود ونطاق الأقسام الداخلية أو الخارجية السالفة الذكر، الأمر الذي يتطلب في بعض الأحيان التراجع الإداري والتوافقي للأداء الفردي (المنعزل) (Hohmann, 2009, p. 58). تتخذ إدارة سلسلة التوريد رضا الزبائن كمعيار أساسي لتقييم الأداء العام، سواء أكان هذا الأداء ماليا أم تشغيليا، ويُعدّ احترام الآجال والمواعيد، وطول أو قصر دورة التسليم، والتكيف مع الطلب المتنوع وخصوصياته، والمرونة في بعث المنتجات الجديدة، والمقدرة على الاستجابة ورد الفعل، كمتغيرات جوهرية في رفع الرضا الكلي للزبائن الداخليين والخارجيين لسلسلة التوريد. وتماشيا مع هذه الأهداف والغايات، تتبنى إدارة سلسلة التوريد مجموعة من الممارسات، نوجز أهمها في النقاط التالية: (Brulhart, Moncef, mars 2010, p. 38)

- تدنية عدد الموردين المتعامل معهم، واختيار أصحاب السمعة الجيدة؛
- العلاقة الطويلة الأمد مع الموردين وبناء شراكة معهم؛
- تدنية المخازن الوسيطة، ونشر ممارسات الإنتاج والتوزيع في الوقت المحدد (Juste à temps)
- التقارب الجغرافي للشركاء، وتبني نظام تنسيق ما بين مؤسسات سلسلة التوريد (EDI)؛
- تكامل العمليات، والأهداف المشتركة، وتقاسم المعلومات والمخاطر والأرباح؛
- إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات: التصميم، والإنتاج، والتسويق؛

- التركيز على العملاء وتحقيق أفضل استجابة لانتظاراتهم؛
- التركيز على الكفاءات الأساسية.

## 2. تحسين الأداء وعوامل النجاح المفتاحية

### 1.2. الاستغلال الأمثل لسلسلة التوريد

يستلزم الاستغلال الأمثل لسلسلة التوريد من قبل المؤسسات، السيطرة على خمسة عناصر أساسية هي: العمليات، والتعهد (المناولة)، والتوزيع، وخدمة العملاء، والأصول (الموجودات)، حيث تحدد القرارات المتعلقة بهذه العناصر وطريقة المفاضلة فيما بينها الاستراتيجية الشاملة لإدارة سلسلة التوريد (Cohen, et Roussel, 2005, p. 36) :

#### • استراتيجية العمليات

يقصد بالعملية مجموعة الأنشطة المتتالية التي من خلالها يتم تحويل الموارد (المادة الأولية، المعلومة...) إلى موارد أخرى (منتج تام الصنع، معلومة أخرى...) محققة بذلك قيمة مضافة (LE MOIGNE, 2017, p. 8). وبالتالي، تُحدد استراتيجية العمليات الاحتياجات من الموارد البشرية، وطريقة عمل ورشات الإنتاج، والمستودعات، ومصالح معالجة الطلبات، إضافة إلى دعامة نظم المعلومات، وتكون مرتبطة أساسا بطريقة إنتاج السلع والخدمات، التي يمكن أن تتخذ الصور التالية: (Cohen, Roussel, 2005, p. 37)

- التصنيع الموسع؛ هي الطريقة المثلى في التعامل مع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، حيث يسمح الإنتاج بكميات كبيرة بالحفاظ على تكاليف التصنيع عند مستويات منخفضة، كما يسمح أيضا بتواجد المنتجات بالمخازن بكميات كافية، تزيد من سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتلبية حاجاتهم.
- التصنيع الموجه بالطلبات؛ تطبيق هذه الطريقة على المنتجات التي يكون الطلب عليها ضعيفا، فلا تقوم المؤسسات بعملية التصنيع إلا بعد استلام الطلبية، الأمر الذي يسمح لها بالحفاظ على مستويات مخزون جد ضعيفة، مع إمكانية عرض خيارات متنوعة.
- التركيب الموجه بالطلبات؛ يتعلق الأمر بطريقة هجينة، حيث يقوم المصنع بإنتاج كل الأجزاء النمطية التي يتطلبها المنتج، ولا تتم عمليات التركيب والتشطيب التي تخلق الفارق، إلا بعد استلام الطلبات.
- التصميم الموجه بالطلبات؛ يتماشى هذا الأسلوب مع المؤسسات التي تقدم منتجات "مشخصة" إلى حد كبير، تستوجب خصائص فريدة من نوعها، وتقدم خدمات على مقاسات كل زبون على حده.

#### • استراتيجية التوزيع

- تجيب على الأسئلة المتعلقة بأساليب البيع المختارة:
- البيع عن طريق تجار الجملة، أو تختار المؤسسة التوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة؛
- إذا تم اختيار شبكة الموزعين، هل تقوم المؤسسة بدمج نظم معالجة الطلبات وإدارة المخازن لديها مع نظم معالجة الطلبات وإدارة المخازن لدى الموزعين؟

- إذا كانت الإجابة بنعم، إلى أي مدى سيكون هذا الدمج، ومن يتحمل تكاليفه؟
- تخصيص مستودع لكل الموزعين دون استثناء أو للوكلاء الاستراتيجيين فقط؛
- هذه القرارات يجب أن تكون في مستوى أهمية قرارات التسعير نفسها، وأجور البائعين، والحملات الترويجية، والشروط التجارية الأخرى.

#### ● استراتيجية التعهيد

- لا يكون التعهيد إلا مع الأنشطة الأقل أهمية استراتيجية (لا تشكل عوامل تميز استراتيجي)، مع الأنشطة التي يمكن لطرف آخر تقديمها بسرعة أكبر وبتكلفة أقل، وبالتالي تحقق المؤسسة أرباحاً أفضل بتعهيدها. من بين أهم هذه الأنشطة نخص بالذكر: (البتانوني، 2014، صفحة 237)
- نقل المواد الخام من المورد إلى المصنع، وأيضاً نقل المنتجات التامة من المصنع إلى المخازن و/أو إلى مواقع العملاء؛
- تخزين المكونات والمواد الخام والمنتجات التامة الصنع؛
- التوزيع: ينطوي على إدارة السلع في المسار الفعلي بين الإنتاج والاستهلاك؛
- تغليف المنتجات النهائية لحمايتها في أثناء التعامل معها في المخازن ومركبات النقل.
- وقبل اتخاذ قرارات التعهيد، على المؤسسات تحليل العناصر التالية (Cohen, Roussel, 2005, p. 37):
- حماية مصدر الميزة التنافسية: لا تكتفي المؤسسات بصناعة المكونات الأساسية للمنتجات، بل تتولى أيضاً صناعة الأدوات واللوازم المستخدمة في صناعة هذه المكونات.
- حجم النشاط: إذا كانت الطاقة الإنتاجية مستغلة كلياً والمؤسسة لا تعتزم زيادة الإنتاج، فهناك احتمال ضعيف أن يسهم التعهيد في تخفيض تكاليف المؤسسة؛
- النشاط الفريد من نوعه: المتطلبات الخاصة التي يجب توفرها في المنتجات لا تكون متوائمة مع اقتصاد الوفريات المستهدف من التعهيد.
- سمعة المؤسسة: تجاوزات المؤسسات التي تقوم بالنشاط المعهود به، كعمالة الأطفال، وظروف العمل المزرية التي لا تحفظ الكرامة الإنسانية، وتدني مستوى سلامة العمال (Fabre & al, 2015, p. 54).

#### ● استراتيجية خدمة العملاء

- تشكل القيم النسبية لرقم الأعمال والمردودية حسب فئة العملاء من جهة، والمعرفة الحقيقية لانتظارات ورغبات هؤلاء العملاء من جهة أخرى، المعطيات الأساسية في هذه الاستراتيجية، وهذا للاعتبارات التالية:
- قد تقع المؤسسة في خطر تقديم خدمات ذات تكاليف أكبر مما هو منتظر من العملاء، أو أنها سوف تضيع فرصاً كان عليها استغلالها؛
- العملاء لا يبررون كلهم نفس مستوى الخدمة المقدمة، وبالتالي من المهم جداً تحديد العملاء الأكثر قيمة وأهمية.

## • استراتيجية الأصول

تتمثل في القرارات المتعلقة بحجم المصانع وموقعها، والمستودعات، ومعدات الإنتاج...، وبالأستناد إلى عديد العوامل كحجم المؤسسة، والاحتياجات المرتبطة بخدمة العملاء، والمزايا الجبائية، وقاعدة الموردين، وتكلفة اليد العاملة، وجودة البنية التحتية، تختار أغلبية المؤسسات أحد النماذج التالية:

- **النموذج العالمي:** يتم تصنيع المنتجات في مكان معين و تُسوّق في العالم كله؛
- **النموذج الإقليمي:** يتم تصنيع المنتجات في المنطقة التي تُسوّق فيها؛
- **النموذج الوطني:** يتم تصنيع المنتجات في البلد الذي تُسوّق فيه.

## 2.2. عوامل النجاح المفتاحية

يقصد بعوامل النجاح المفتاحية تلك المتغيرات التي على المؤسسة السيطرة عليها قصد تجاوز وتخطي المنافسة، هي كل ما يسمح للمؤسسة بالنجاح في القيام بالأعمال بشكل أفضل من المنافسين، وبالتالي عرض منتجات أو خدمات بأقل التكاليف، أو بأقوى قيمة مدركة لدى العملاء (Bulhard, 2009, p. 19).

### 1.2.2. المتغيرات التي يجب السيطرة عليها

تندمج المؤسسات في سلسلة التوريد بأهداف السيطرة على التكاليف، واستمرارية التوريد وسرعة التسليم، وجودة المنتجات والخدمات المقدمة. وبالتالي يجب السعي المتواصل وراء مسار العمليات الأمثل، الذي يتماشى والسيطرة على المتغيرات الآتية (Alazard, Sépari, 2010, p. 663):

- الجودة: ترجع أهمية هذا العامل إلى أن جودة المنتج النهائي تبدأ بجودة المواد الخام والأجزاء المكونة لهذا المنتج، الأمر الذي يستلزم اختيار مصادر التوريد التي تستطيع توفير الاحتياجات بالموصفات والخصائص المطلوبة؛

- سرعة التسليم وتلبية حاجات العملاء دون انقطاع، الأمر الذي يستلزم تعاوننا مشتركا ما بين (Fender, Baron, 2014, p. 28):

- وظيفة المشتريات والإمداد: الوقت المستغرق في المخازن لتحضير مكونات الطلبية من المواد الأولية والمنتجات التامة؛

- وظيفة الإنتاج: الوقت اللازم لتصنيع وتجميع حصة إنتاج؛

- إدارة المبيعات: الوقت اللازم لإرسال السلع ونقلها لمواقع التسليم؛

- السيطرة على كل مصادر التكاليف التي تتحملها المؤسسة لإيصال المنتجات إلى العملاء، والمتمثلة أساسا في العناصر التالية (Fender, Baron, 2014, p. 53):

- مصاريف النقل المتعلقة بالتزود بالمواد الأولية، وإيصال السلع للزبون، دون أن ننسى نقل السلع المسترجعة؛

- مصاريف تخزين المواد الأولية، والمنتجات التامة والمنتجات النصف مصنعة إن وجدت، مع الأخذ في الحسبان تكاليف مناولة البضائع (manutention)، (الآليات engins، اليد العاملة، الصيانة...);

- مصاريف شحن وتفريغ المواد (chariot)، اليد العاملة، والصيانة...؛

- المصاريف المالية المرتبطة بالمخزون: مصاريف التأمين، والتقاعد التقني؛
- جميع المصاريف المرتبطة بالمعالجة الإدارية لطلبات العملاء، واليد العاملة، والإعلام الآلي، والاتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بهذا النشاط.

## 2.2.2. التنسيق والتكامل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حسب Arshinder et Deshmukh تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين أهم الميكانزمات التي يتم من خلالها التنسيق بين مختلف أنشطة سلسلة التوريد (الإمداد، والمخازن، وتوقعات الطلب، وتصميم المنتج). فعند تداخل وظائف التموين/الإنتاج، الإنتاج/التخزين، الإنتاج/التوزيع، التوزيع/المستودعات، يبدو جليا الدور الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في التسيير المادي للتدفقات، ودعم القرارات، ونشر المعلومات، ومتابعة النتائج، بما يسمح لإدارة سلسلة التوريد معالجة عديد الصعوبات التي تواجهها في عملية التنسيق كالاختلافات الثقافية، ومشكلات الهيمنة والسيطرة، وقلة الاجتماعات وتقاسم المعلومات، وتضارب المصالح وعدم انسجام العقود، وتعارض آجال الإنتاج ووتيرة التسليم... (Belin-Munier, jun 2009, p. 4). هناك بعض الأنظمة المعلوماتية على غرار:

### • نظم تخطيط أو برمجة موارد المؤسسة (ERP)

تسمح بتشكيل رؤية متكاملة لكل الوظائف داخل المؤسسة، من خلال دمج جميع الوظائف في نظام واحد مع قاعدة بيانات مشتركة، حيث يتم الوصول إلى البيانات وتقاسمها بين الوظائف، مُحدثة بذلك نوعا من التكامل الأفقي داخل المؤسسة (أبو ضيف الله محمد نايف، الشعار اسحق محمود، 2017،، صفحة 287)؛

### • نظم الاستجابة الفعالة للمستهلك (Efficient Consumer Réponse)

ظهر مشروع الـ ECR بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1992، حيث ركزت هذه النظم في البداية على: (Dornier, Fender, 2007, p. 416)

- أفضل الممارسات وأثر التجربة،
  - مؤشرات قياس الأداء المشتركة؛
  - الدعائم التكنولوجية لتسهيل تبادل المعلومات وتقاسمها؛
  - تحديد المعايير المرجعية لمتابعة التكاليف؛
  - الفصل في المشكلات بطريقة واقعية وعملية.
- ثم اتسع حقل التطبيق، ليشمل الميادين الاستراتيجية التالية: (Dornier, Fender, 2007, p. 416)
- خلق القيمة للزبون بطريقة مشتركة؛
  - إدارة سلسلة التوريد (تموين فعّال، وتموين موجه بالطلب)؛
  - الدعائم التكنولوجية؛
  - مخططات توافقية بالإجماع؛
  - تحليل القيمة (تكاليف/أرباح).

وبالتالي تطمح المؤسسات من خلال ال ECR إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

(Berrada, et Azizi, 2015, p. 45)

- **تدنية التكاليف:** من خلال تحديد ماهية الاختلالات عند التقاء الموزع والمنتج، التي تسمح بمعرفة مصادر التكاليف غير المبررة، وبالتالي تحقيق وفورات مشتركة بين الموزع والمنتج؛
- **الديناميكية التجارية:** من خلال تحويل العمل المشترك بين المنتج والموزع من منطق التكلفة إلى منطق الربح، الأمر الذي يسمح بتجاوز التعاون الهادف إلى تدنية التكاليف فقط، إلى تعاون تجاري حقيقي في ميدان الترويج، وبعث المنتجات الجديدة، والتكيف...

### 3.2.2. التعاون المحاسبي بين المؤسسات

يقصد به تبادل البيانات المحاسبية بين الشركاء في إطار علاقات تتجاوز حدود المؤسسة إلى مؤسسات أخرى داخل سلسلة التوريد، نتيجة للثقة المتشكلة بين الشركاء عبر الزمن، ولضغوط المنافسة التي تدفع بالمعاملين في السلسلة إلى السعي المستمر وراء تدنية التكاليف. وتعد التكلفة المستهدفة، والمحاسبة بكتاب مفتوح من التقنيات الأكثر انتشارا: (Alazard, Sépari, 2010, p. 670)

#### - التكلفة المستهدفة

تستجيب هذه الطريقة لمنطق التعاقد، وتتعلق بسلاسل التوريد الهيكلية حول مؤسسة محورية لها هيمنة وتموقع سلمي. يتم التحليل الوظيفي للمنتج انطلاقا من مرحلة التصميم، حيث يعبر عن كل وظيفة بالتكلفة العظمى المقبولة من قبل الزبون، وبعد استخلاص مختلف الهوامش، تصبح تكلفة المكونات المتحصل عليها بالنسبة للموردين هدفا لا يجب تجاوزه. وبذلك ينعكس ضغط الأسعار الذي تتحمله المؤسسة المحورية على الموردين صفا بعد صف، مشكلا قيذاً بالنسبة لكل المتعاملين في سلسلة التوريد. تستخدم هذه التقنية في القطاعات التي تشهد ضغوط منافسة جد قوية، ومكونات المنتج تكون جد متنوعة.

#### - المحاسبة بكتاب مفتوح (السجلات المفتوحة)

تفترض هذه الطريقة تقاسم المعلومات الداخلية بين المؤسسات. تُستعمل المعلومات المتقاسمة لضبط تدفقات المنتجات ولقياس أداء الشبكة. ولتحفيز تبادل البيانات التي ينظر إليها عادة بأنها بيانات سرية، يتم تطبيق بنود تنظيمية تنص على تقاسم الوظائف المساندة لشريك ما، لدعم شريك آخر في الشبكة. وفي الواقع العملي، تعاني هذه الطريقة من بعض العراقيل في التطبيق، تتعلق أساسا بتباين جودة نظم المعلومات المحاسبية، وعدم تجانسها بين مختلف مؤسسات الشبكة.

## 2. ممارسات إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة ملبنة الصومام

تعد ملبنة الصومام مثلا حيا للمؤسسات الجزائرية الناجحة التي استطاعت تحقيق الريادة في ميدان النشاط في ظرف وجيز، بحصة سوقية تتراوح بين 45 و50%، بالرغم من المنافسة القوية والعداوية المفروضة من قبل المؤسسات المتعددة الجنسيات التي دخلت السوق الجزائري، كمؤسسات Candia, Danone الفرنسية. سيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على أهم العناصر التي تبين مدى اتباع سياسة واضحة في إدارة سلسلة التوريد من طرف مؤسسة ملبنة الصومام.

### 1.3. تقديم مؤسسة ملبنة الصومام

هي شركة عائلية، ذات مسؤولية محدودة (SARL)، تابعة للقطاع الخاص، تأسست في بداية تسعينيات القرن الماضي بمرتفعات أقبو، وهي اليوم تعد من أهم المؤسسات المزدهرة في الصناعة الغذائية بالجزائر (www.agroligne.com) :

- توظف أكثر من 1600 عامل (توظيفاً مباشراً)؛
- (02) مواقع إنتاج عصرية، ذات مقدرة إنتاجية تبلغ 2000 طن في اليوم الواحد؛
- تشكيلة منتجات جد واسعة (أكثر من 140 منتجاً)، مصنفة ضمن 08 مجموعات أساسية هي:
  - الزبادي (yaourt) العادي (المعطر، والطبيعي، والمنحف، وقليل السكر...);
  - الزبادي الممزوج (المعطر، بالفواكه)؛
  - الزبادي بالبيفيدوس (المعطر، بالفواكه)؛
  - التحلية (حليب بالجيلاتين، الفلان، كريمة تحلية، بنينة...);
  - الجبن الطري؛
  - زبادي القارورات المعد للشرب (صغير الحجم وكبير، معطر وبالفواكه)؛
  - منتجات أخرى (لبن، لبن بالبيفيدوس، عصير بالحليب...)
  - الحليب UHT (المنحف، الكامل، منزوع الدسم جزئياً، بالقهوة...)

### 2.3. الأطراف الفاعلة في سلسلة التوريد والبنية التحتية

يتعلق الأمر بتحديد الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد كالموردين والعملاء، وبتخاذ القرار حول البنية التحتية، ووسائل النقل التي تربط المواقع الجغرافية لمختلف المتعاملين. حسب المسؤول الأول في المؤسسة، تستند سلسلة التوريد لديهم إلى (http://www.agroligne.com) :

- فضاءات تخزين مبردة تفوق 60000 م<sup>3</sup>، موزعة على أربعة مراكز بيع جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة)، إلى جانب مستودعاتها المركزية بأقبو؛
- شبكة موزعين وطنية تضم:
  - أكثر من 80 موزعاً معتمداً متعاقداً معهم؛
  - 400 موزع (صغير ومتوسط) مستقل، أغلبيتهم توزع حصرياً تشكيلة منتجات ملبنة الصومام؛
- أكثر من 200 شاحنة مختلفة الحمولات، تستغل من قبل المؤسسة، وأكثر من 1200 شاحنة تبريد مخصصة لزيائنها؛
- شعبة تجميع الحليب:
  - مزرعة لتربية الأبقار بمساحة 400 هكتار، بولاية الجلفة؛
  - أكثر من 40 مركزاً جهوياً لتجميع حليب البقر؛
  - حوالي 4000 من المربين، يوردون إنتاجهم من الحليب للملبنة.

### 3.3. إدارة العلاقة مع الموردين بأسلوب تشاركي

لتحقيق تلبية أفضل لاحتياجات المصنع المُقدّرة حسب مسؤول الإمداد وتجميع الحليب في المؤسسة بـ 1200000 لتر/ اليوم، تعتمد ملبنة الصومام على مصدرين أساسيين في التزود بالمادة الأساسية للإنتاج (الحليب)، المصدر الأول خارجي والمصدر الثاني داخلي. حيث تقوم المؤسسة باستيراد بودة الحليب من عدة موردين خارج الوطن: نيوزيلندا، وإيرلندا، وألمانيا، وبلجيكا، وفرنسا، وهذا بهدف مجانية التبعية لمورد واحد، وبالتالي الحصول على هذه المادة الأساسية بأفضل علاقة جودة / سعر. وبهدف تلبية التبعية للأسواق الخارجية، وتماشيا مع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة التي تحمل شعار "من الحظيرة إلى المائدة" حسب مسؤول الإمداد وتجميع الحليب في المؤسسة، قررت المؤسسة رفع التحدي، وإنتاج مادة الحليب الطازج. حيث قامت المؤسسة بإنشاء مشروعها الخاص لتجميع وتحويل الحليب الطازج سنة 2009، واستطاعت في ظرف وجيز (05 سنوات) احتلال المرتبة الأولى على المستوى الوطني في تجميع حليب البقر الطازج بمقدرة إنتاجية تتراوح بين 500000 و600000 لتر / اليوم، وذلك من خلال (<http://diaspora-dz.com>, 2017) :

- توزيع حوالي 9000 بقرة حلوب من سلالة نقية على عدد من المربين المتعاقد معهم بالوطن؛
- توزيع أكثر من 1700 صهريج مبرد (cuves frigorifiantes) على المربين المتعاقدين؛
- تسخير 28 شاحنة تضمن يوميا عملية نقل الحليب بين مراكز التجميع والمصنع؛
- يمتد مسار تجميع الحليب 600 كلم شرقا إلى غاية ولاية سوق أهراس، وغربا إلى غاية ولاية وهران.

ونتيجة لحرص المؤسسة على تحقيق المزيد من المنافع المتبادلة مع مورديها، قررت العمل مع المربين الشركاء جنبا إلى جنب، لحل المشكلات التي تقف أمام تطويرهم لإنتاج الحليب كما ونوعا، وذلك من خلال: (<http://m.facebook.com>)

- منح مساعدات لاقتناء علف الأبقار وحليب الرضاعة؛
- منح مساعدات لشراء منتجات النظافة، للحلب وجمع الحليب؛
- دفع إعانات إنتاج الحليب (12 دج) وجمع الحليب (05 دج) في نهاية كل شهر؛
- منح مساعدات للحصول على الصهاريج العازلة للحرارة؛
- تقديم منحة على التبريد، ومنحة على البروتين، وكذا منحة على النظافة، تشجيعا لتحسين نوعية الحليب؛
- مرافقة المربين فيما يخص صحة الأبقار وجودة الأبقار، وذلك بتخصيص فريق متعدد التخصصات من المهنيين (أطباء بيطريين، وعلماء أحياء، ومهندسين زراعيين، ومتخصصين في علم الحيوان)؛
- تدريب ومساعدة المربين على تغذية، ونظافة، وتربية الأبقار.

### 4.3. بناء شراكات استراتيجية مع الزبون وبالنتيجة تحسين رضاه وولائه

تتعامل المؤسسة مع فئتين رئيسيتين من الزبائن:

- الزبائن الحصريين أو المتعهدين (300زبون): توزع هذه الفئة منتجات ملبنة الصومام بصفة حصرية، ويشترط في العقد عدم تمثيلها لمنتجات المؤسسات المنافسة، وبالمقابل تحصل هذه

الفئة من الزبائن على عديد المزايا، أهمها التخفيضات الاستثنائية والخاصة، إلى جانب النقل الذي تتحمل مصاريفه ملبنة الصومام؛

• **الزبائن المعتمدين (80 زبون):** يمكن لهذه الفئة توزيع منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة، إلى جانب منتجات ملبنة الصومام، وتستفيد من مزايا أقل من فئة الزبائن الحصريين. كما تتولى الملبنة بنفسها التوزيع المباشر لمنتجاتها بالجنوب.

إلى جانب ذلك، تبذل المؤسسة مجهودات كبيرة لإرضاء الزبون الجزائري الذي أصبح أكثر تطلبا ووعيا استهلاكيا، من خلال التركيز على الجودة كمدخل لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم. حيث يتولى الفنيون بـ«خلية المخابر ومراقبة الجودة» عملية متابعة ومراقبة مختلف مراحل الإنتاج: التخزين، والمعالجة، والتبريد، وتتبع شحنة الحليب والمنتجات التامة نحو آلات التكييف والتجهيز. كما تعتمد المؤسسة أيضا على نظام يقظة محوسب، يسمح باكتشاف الثغرات، والتنبيه، وحتى إيقاف المسار الإنتاجي في حالة ما - على سبيل المثال لا الحصر - تم تسجيل تغيرات في درجة الحرارة أو خلل في إحدى الآلات. كما يسهر متخصصون في مجال الكيمياء على فحص المنتج في كل مراحل الإنتاج والتأكد من صحة بنيته التركيبية (<http://www.dknews-dz.com>).

ولتحقيق تلبية أفضل لمتطلبات المستهلكين على صعيد العلاقة جودة / سعر، قامت المؤسسة سنة 2015 بإضافة ثاني موقع إنتاج بتكلفة قاربت 100 مليون أورو، وشراء (04) خطوط تكييف ومعالجة لمواجهة تنامي الطلب في السوق وتحقيق أفضل استجابة لمتطلبات الزبون (<https://www.agroligne.com>).

### 5.3. التشارك في المعلومات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات

تعد ملبنة الصومام من المؤسسات القليلة التي تبنت نظام معلومات من نوع ERP منذ سنة 2013. هذا النظام قدم للمؤسسة عديد المزايا، التي ساهمت في تحسين خدمة العملاء، وتعزيز التحكم في عمليات الإنتاج والبيع، وذلك من خلال:

- التدفق السريع للمعلومات عبر مختلف المصالح والمستويات في المؤسسة؛
- سهولة الولوج إلى الوثائق الثبوتية المحفوظ بها، وبالتالي سرعة تتبع المعلومات وتعقبها؛
- تلبية الحاجة إلى المعلومة في وقت جد قصير، وبالتالي ضمان التدفق السلس والمستمر للبضائع، ومعالجة المشكلات في الوقت المناسب.

## خاتمة ونتائج الدراسة

إن المؤسسات التي تولي أهمية بالغة لإدارة سلسلة التوريد لديها، هي المؤسسات الأكثر مقدرة على ضمان استمراريتها ونموها، نظرا لاتساع مجال إسهاماتها في تعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء (توفر المنتجات دون انقطاع، وسرعة التسليم وتكراراتها، والمرونة في الكميات المرسله، واحترام شروط التسليم...)، والسيطرة على عناصر التكاليف التي تتحملها المؤسسة لإيصال المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء (النقل، التخزين، الإمداد الداخلي، المعالجة الإدارية للتطلبات...)، والاستغلال الأمثل للأصول (المصانع، المستودعات، منصات التوزيع، أسطول الشاحنات...).

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من النتائج تُوجزها فيما يلي:

- تقاس قوة السلسلة وقدرتها على التحمل، بقوة الحلقة الأضعف فيها، وبالتالي يلعب التنسيق والتعاون داخل المؤسسة، وبينها وبين المتعاملين معها في سلسلة التوريد دورا محوريا وأساسيا، فعندما لا يستلم مُصنّع ما المكونات الضرورية لمنتجاته، فإن هذا الأخير سيفقد مقدرته على الإنتاج، وبإعني الجملة والتجزئة سيفقدون بدورهم مقدرتهم على البيع. والأمثلة كثيرة ومتنوعة في هذا السياق والنتيجة واحدة، حيث ستعاني في النهاية العلامة التجارية من الأذى والضرر المحتمل.
  - يعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات تجميع، ومعالجة، ونقل وتبادل المعلومات، ضرورة حتمية لا مفر منها، نظرا للكلم الهائل من المعلومات الذي تستلزمه إدارة سلسلة التوريد (طلبات الموزعين، وأوامر التصنيع، وطلبات المواد الخام والمكونات، وتقديرات الإنتاج، ووصول الإرسال، ووصول الاستلام...).
  - تركز مؤسسة الصومام من خلال إدارة سلسلة التوريد على:
    - تقريب الطلب من مصادر التمويل لبلوغ فعالية أفضل لوسائل الإنتاج وزيادة رضا المستهلكين؛
    - زيادة انسيابية وسلاسة حركة المنتجات والمعلومات الناتجة عنها؛
    - تسليم المنتجات في الأجل المتفق عليها؛
    - إدارة العلاقة مع الموردين بأسلوب تشاركي لتحقيق تلبية أفضل لاحتياجات المصنّع؛
    - بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل مع الزبون وبالنتيجة تحسين رضاه وولائه.
  - يتم تصنيع منتجات مؤسسة الصومام تبعا للنموذج الوطني، حيث يتم تصنع المنتجات في البلد الذي تُسوّق فيه، وهذا بالرغم من رغبتها وقدرتها على ولوج أسواق إقليمية، إلا أن العملية تستلزم طائرات ووسائل نقل مجهزة بغرف مبردة، الأمر الذي يقف عائقا أساسيا أمام السير قدما في هذا الخيار الاستراتيجي؛
  - تستند المؤسسة في عملية توزيع منتجاتها وبشكل كبير على شبكة من الموزعين، لهم علاقات مع تجار التجزئة الأساسيين، الأمر الذي يستوجب روابط معلوماتية وتكنولوجية مشتركة تحقيقا لقيادة متكاملة تسمح بتحقيق وفورات اقتصادية مشتركة بين الموزعين والمؤسسة.
- من خلال ما تم عرضه، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم فيما يلي جملة من المقترحات التي نسعى من خلالها إلى دفع إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسة للاقتصادية نحو الأفضل:
- التأكيد على ضرورة تركيز الاهتمام على تناغم وتكامل العمليات المادية (الفيزيائية) في مختلف مواقع التصنيع والإمداد بالمؤسسة، أو مواقع مختلف المتعاملين في سلسلة التوريد. فمن دون

- هذا التكامل، يتم تخطيط كل حلقة من حلقات السلسلة (التموين، والتصنيع، والتوزيع والبيع) بشكل منفصل، وتبعاً لأولويات كل منها، والتي يمكن أن تكون متعارضة فيما بينها.
- تبني نظم معلوماتية خاصة بسلسلة التوريد، تسمح بدمج وتكامل كل البرمجيات التطبيقية المتعلقة بتدفقات المعلومات والبضائع، وتساعد على:
    - زيادة ديناميكية المؤسسة من حيث سرعة التجاوب مع تغييرات بيئة العمل؛
    - مشاركة المعلومات وتبادلها في الوقت الحقيقي مع الشركاء في سلسلة التوريد؛
    - تحسين خدمة العملاء من خلال التدفق السريع للمعلومات عبر مختلف المصالح.
  - السعي المتواصل وراء السيطرة على كل مصادر التكاليف التي تتحملها المؤسسة المسيطرة لاسيما تكاليف النقل من خلال تبني مؤشرات قياس أداء مثل: حجم البضائع المنقولة، وموعد أو مهلة تسليم البضائع، وتيرة ترددات التسليم، ومعدل دوران المنتجات...، وبالتالي معرفة أسباب هذه التكاليف؛
  - التعهيد بعملية نقل وتوزيع المنتجات إقليمياً لمتعاملين مختصين، يستلمون مباشرة طلبات الزبائن، ويلتزمون بتسليمها من خلال وسائل النقل لديهم، والتي تتماشى وطبيعة المنتجات (شاحنات، قطارات، طائرات...)، مع احترام الأهداف المتعلقة بالآجال التسليم؛
  - التخلي عن التنظيم حسب النموذج السلمي الصارم، وتبني هياكل تنظيمية متعددة الأبعاد تضمن الحد الأدنى من التنسيق الضروري بين مختلف الوظائف التي تتدخل في كل مراحل وعمليات دورة حياة المنتج، انطلاقاً من عملية تطوير منتجات جديدة، تقديمها للسوق، إنتاجها وتوزيعها، وصولاً إلى تلبية احتياجات المستهلكين النهائيين؛
  - باعتبار الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، التكيف مع الطلب المتنوع وخصوصياته، من المتغيرات الأساسية لرفع الرضا الكلي للزبائن الداخليين والخارجيين لسلسلة التوريد، يتعين على المؤسسات:
    - ضمان دقة ومصداقية التوقع بالطلب على المنتجات، وكتحصيل حاصل السيطرة على برامج الإنتاج، من خلال تبني أنسب تقنيات التنبؤ، والسيطرة على التدفقات المعلوماتية على مجمل سلسلة التوريد؛
    - زيادة مرونة الإنتاج لمواجهة أفضل لتطورات وتقلبات الطلب، ونقل موقع مراكز الإنتاج الأقل تكلفة إلى موقع قريب من السوق المستهدف؛
    - تبني قاعدة بيانات متكاملة، تضم ملف الإنتاج، ملف المبيعات والزبائن، ملف وضعية المخازن...، بحيث يمكن الاطلاع عليها في أي وقت، وتعطي مصداقية أكثر للمعلومات التي تتضمنها، ويمكن تحديث الفوري لها بعد كل عملية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو ضيف الله محمد نايف، و الشعار إسحق محمود . (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد، دراسة تطبيقية على صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. (02) 13، ص ص 281-306
2. البتانوني علاء محمد . (2014). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. مجلة المحاسبة والمراجعة AUJAA, 02 (01)، ص ص 221-297

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

3. **Alazard Claud , Sépari Sabine** . (2010). contrôle de gestion, manuel et applications (éd. 2). Paris: Dunod.
4. **Belin-Munier Christine** . (jun 2009). Innovation et supply chain management, étude du lien entre innovation et modes de coordination des chaines de logistiques multi acteur. 15<sup>ème</sup> colloque national de le recherche dans les IUT. lille.
5. **Berrada Kaoutar, El Abbadi Bouchra**. (juillet-décembre 2013). Le Supply Chain Management, l'orientation marché et la création de la valeur. revue marocain de recherche en management et marketing (N°8), pp. 121-135
6. **Berrada Kaoutar , Azizi Mohamed**. (2015). Modélisation multi-agents de la coopération au sein des chaines logistiques à deux échelons, application à la distribution de produits pharmaceutiques au Maroc. thèse de doctorat, université Paris 13, Paris.
7. **Bourguignon Annick**. (1997). sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance. comptabilité contrôle, audit, N1, pp.89-101
8. **Bruhart Franck, Moncef Btissam** . (mars 2010). L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise. Finance Contrôle Stratégie, 13 (1), pp. 33-66
9. **Bulhard Franck**. (2009). Les 7 points clés du diagnostic stratégique. Paris: EYROLLES,Édition d'organisation.
10. **Cohen Shoshanah, Roussel Joseph** . (2005). Avantage Supply Chain, Les 5 leviers pour faire de votre supply chain un atout compétitif. Paris: éditions d'organisation.
11. **Doriath Brigitte, Goujet Christian** . (2007). gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3<sup>e</sup> édition). Paris: Dunod.
12. **Dornier Philippe-Pierre, Fender Michel** . (2007). La logistique globale et le supply chain management, Enjeux-principes-exemples. (2, Éd.) Paris: EYROLLES.
13. **Fabre Pascal & al**. (2015). management et contrôle de gestion, cas pratiques. Paris: Dunod.
14. **Fender Michel , Baron Franck**. (2014). Le supply chain management, en 37 fiches-outils. Paris: Dunod.
15. **Fender Michel , Pimor Yves**. (2016). Logistique & Supply Chain (Vol. 7e édition). Paris: Dunod.
16. **Hamri Mohamed Hichem, Rharoubi Ilham**. (janvier 2019). le contrôle de gestion inter-organisationnel d'une supply chain : étude exploratoire dans la région sous-massa au Maroc. revue marocaine de la pensée contemporaine (N°3), pp.1-13

17. **Hohmann Christian.** (2009). Techniques de Productivités, comment gagner des points de performance. Paris: EYROLLES, Editions d'organisation, Paris, 2009
18. **Lauras Matthieu .** (2004). Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaine logistiques : application a la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique. Toulouse: l'institut national polytechnique.
19. **LE MOIGNE Rémy .** (2017). Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente (2<sup>e</sup> édition). Paris: Dunod.
20. **<http://diaspora-dz.com>.** (2017, 01, 01). Consulté le 11 09, 2019, une-3eme-ligne-de -production-soummam-en-juin-2017-operateurs-economiques.
21. **<http://m.facebook.com/LaitrieSoummamOfficielle>.** (s.d.). Consulté le 11, 15, 2019, posts/1780784982218040.
22. **<http://www.agroligne.com>.** (s.d.). Consulté le 12 01, 2019, invite-du-mois/24463-interview-de-m-lounis-hamitouche-pdg-de-la-laiterie-soummam.html.
23. **<http://www.dknews-dz.com>.** (s.d.). Consulté le 12 04, 2019, article/56480-laiterie-soummam-les-secrets-dune-réussite.html.