

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الشعبة: علوم تجارية

تخصص: إمداد ونقل دولي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن

تحت إشراف:

أ.د. عدالة العجال

مقدمة من طرف:

- بن فوضة سيد أحمد

- منصوري منير نور اليقين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ تعليم عالي	جامعة مستغانم
مقرا	عدالة العجال	أستاذ تعليم عالي	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الإهداء و التـشكرات

الإهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

أبي يا من أحببته في الله اهديك هذا البحث

إلى طريق الهداية إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

أمي الغالية إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم إخوتي وأتمنى أن لا يفتقدوني

إلى من إلى من لم طلاب قسم الامداد والنقل الدولي إلى من جعلهم الله أخوتي بالله

و من أحببتهم بالله

أعرفهم ولن يعرفوني إلى من أتمنى أن تبقى صوركم راصخة في عيوني الى كل

هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

الفهرس

	الفهرس
5	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للنظام اللوجستي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام اللوجستي
15	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الامداد
18	المطلب الثاني: الفكر اللوجستي واختلافاته
20	المطلب الثالث: المفهوم الشامل للوجستيك
23	المطلب الرابع: اسباب تطبيق اللوجستيك في المؤسسة
24	المطلب الخامس: اهمية واهداف اللوجستيك
27	المبحث الثاني: الرقابة اللوجستية وإدارة اللوجستيك
28	المطلب الأول: اهمية ونموذج الرقابة اللوجستية
29	المطلب الثاني: أنواع نظم الرقابة اللوجستية
30	المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بالتسويق والانتاج
33	المطلب الرابع: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية والتخطيط اللوجستي
34	المطلب الخامس: التنظيم والتخطيط اللوجستي
39	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: ادارة علاقات العملاء ورضا الزبائن
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإدارة اللوجستية
43	المطلب الأول: تعريف اللوجستيات
44	المطلب الثاني: أهمية الأعمال اللوجستية
46	المطلب الثالث: الخدمات اللوجستية في قطاع النقل
47	المطلب الرابع: التخزين
48	المطلب الخامس: التوريد
49	المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء

49	المطلب الأول: مفهوم العميل
50	المطلب الثاني: أهداف إدارة علاقات الزبون
52	المطلب الثالث: رضا العميل ودورة الاستراتيجي في الجودة
54	المطلب الرابع: ولاء العملاء
58	خاتمة الفصل الثاني
60	الخاتمة العامة
62	قائمة الأشكال والجداول
63	قائمة المراجع

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية logistics management processes من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادي، التكنولوجيا والمعلوماتية وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معا لتشكّل ما يعرف الأنشطة اللوجستية.

إن الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة وأن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفة تتضخم بشكل ملحوظ وعندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

و بمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج وفي النهاية أهمية الأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجيستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن أقل التكاليف وأقل وقت أكبر جودة ممكنة.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن من عدة نواحي تقليل الوقت الجودة الكمية المناسبة المرونة..الخ.

اشكالية الدراسة وأسئلتها:

نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة والاستجابة السريعة لحاجة العميل، أصبحت الممارسة التقليدية للأعمال اللوجيستية المختلفة من تخزين ونقل وتوريد، لا تضمن الاستمرارية لهذه الشركات وغير كافية لتحقيق رضا الزبائن، فكان لابد من تبني خدمات متكاملة وأنشطة متجانسة في الشركات اللوجيستية استنادا لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة صورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك أثر لأبعاد الإدارة اللوجيستية في تحقيق رضا الزبائن؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي العلاقة بين الإمداد و اللوجيستيك؟
2. ماهو دور إدارة اللوجيستيك في رضا الزبائن؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- للإمداد علاقة باللوجستيك؛
- لإدارة اللوجستيك النقل، التخزين، التوريد، أثر في تحقيق رضا الزبائن جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة.

أهداف الدراسة:

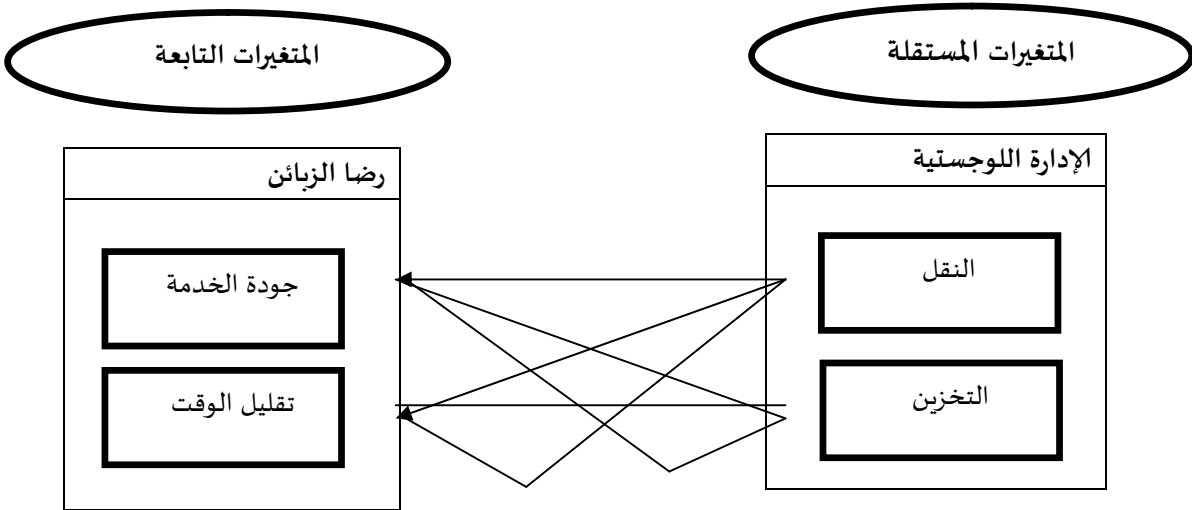
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن في مختلف الشركات الاقتصادية والإنتاجية والخدماتية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

فتح المجال إلى الباحثين الآخرين للتعلم أكثر في مجال دراسة الإدارة اللوجيستية ونشاطاتها. توضيح مدى أهمية وظائف الإدارة اللوجيستية ودورها في تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف وأقل وقت وأعلى جودة ممكنة في مختلف الشركات.

نموذج الدراسة: والممثل في الشكل رقم (1-1)



منهج الدراسة:

بناء على الدراسة تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ونوعيا تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة، ولمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع فضلا عن ذلك سيكون الانترنت دورا في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

الخطة المعتمدة في الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على خطة تتكون من فصلين اثنين الفصل الأول وهو الاطار المفاهيمي للنظام اللوجستي، والذي بدوره يتكون من اربع مباحث، الأول مفاهيم عامة حول النظام اللوجستي والمبحث الثاني اللوجستيك وعلاقته بالإمداد، والمبحث الثالث الرقابة اللوجستية والمبحث الرابع ادارة اللوجستيك أما الفصل الثاني فكان تحت اسم إدارة علاقات العملاء ورضا الزبائن والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين الأول تناول تعريفات اللوجستيات والثاني تناول إدارة علاقات العملاء ورضا الزبائن.

صعوبات الدراسة:

نظرا لأن الموضوع دقيق وحساس وليس معمول به في الجزائر بكثرة فلقد واجهتني العديد من الصعوبات والعقبات من بينها:
قلة المراجع والكتب المختصة والكافية في هذا المجال وما وجدته قليل جدا وغير كاف ويمتاز بالعمومية دون التدقيق رغم تشعب هذا الموضوع وقلة المصادر العربية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الإدارة اللوجستية Logistics Management: تعتبر العمليات اللوجيستية جزء من سلسلة التوريد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى المستهلك النهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن.

- النقل Transportation: حركة السلع والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة للخدمات اللوجستية الأمر الذي يلعب الدور الهام في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة عند المستهلك النهائي.

- التخزين warehousing: الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها أو هو بمعنى آخر عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية فيها تغيير مطلوب وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة.

- التوريد Procurement: هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات، في المكان الصحيح والوقت الصحيح وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح.

- رضا الزبون Customer: هو مقياس مدى قدرة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبون، وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال.

- جودة الخدمة Quality of Service: جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة.

- تقليل الوقت Time Reduction: هو تخفيض مدة إجراء العمليات اللوجيستية المختلفة سواء كانت نقل، تخزين، توريد، وتقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات التي تتم بين الشركة والزبائن ويوجب أساليب كثيرة لتقليل الوقت منها والاعتماد على كفاءة أدوات التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى التدريب المستمر.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (فهد إبراهيم هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك أنترناشيونال لاينز - الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت 24 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 233 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأسباب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط والارتباط القانوني، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجيستية (نقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة) عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجيستية (نقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (تقليل الوقت) عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجيستية (نقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توصى الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجيستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.

- توصى الدراسة شركة باسيفيك أنترناشيونال لاينز-الأردن الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمر على خدماتها.

2- دراسة (عبد العزيز والبرعي، 2011) بعنوان " نموذج مقترح للأنشطة اللوجيستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية". هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات الألبان المصرية إلى إلقاء الضوء على مفهوم اللوجيستيات، وعلاقة اللوجيستيات بالتسويق، ودور لوجيستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية، واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة اللوجيستية وهدفت أيضاً إلى معرفة ارتباط القدرات اللوجيستية بتعظيم القيمة المقدمة للعملاء، وبينت النتائج إلى أن أهم الأنشطة اللوجيستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي: خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي، وأن أهم عناصر التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجيستية هي: سرعة الاستجابة،

توقيت الاستجابة وأهم عناصر الميزة التنافسية والتي تؤثر في نمو الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي: سرعة الاستجابة، جودة التسليم، توقيت الاستجابة، وبينت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجيستية وتعظيم القيمة المقدمة.

3- دراسة غنيم وخشية 2011، بعنوان «أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مستوى جودة الخدمات» تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في قطاع الغزل والنسيج. كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى جودة المنتجات هذا القطاع، وتتم تطبيق الدراسة على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج التي تقع في نطاق إقليم وسط الدلتا، ويتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات موضع التطبيق، وفيما يتعلق بحجم العينة فقد بلغ قوامها 278 مفردة، واستخدام الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة التي تمثل أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد ومستوى جودة المنتجات، كما استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلا من أسلوب ثبات النسبة، وأسلوب تحليل المسار، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في أن اتجاهات المستجيبين إيجابية نحو الموافقة على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة المنتجات كمتغير تابع.

4- دراسة محمود 2011، بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات حيث طبقت الدراسة على القطاع الجمركي في مدينة بورسعيد المصرية حيث توصل الباحث إلى أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير إجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلّة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة، كما بينت الدراسة أيضا إلى أن تطبق أنظمة التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير علاقة جيدة مع الزبائن وفهم أفضل إلى متطلباتهم ويؤدي إلى تطوير قنوات البيع.

5- دراسة العوضي 2012 بعنوان «الأثر الإداري اللوجيستية على تسهيل التدفق بين مناطق الإنتاج والاستهلاك» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات الإدارة اللوجيستية على مدى مرونة وسرعة تدفق السلع من وقت خروجها من المصانع مرورا بالقنوات المختلفة إلى أن تصل المستهلك النهائي، إذ بينت الدراسة إلى أن إتباع وظائف الإدارة اللوجيستية من ناحية عملية يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لوصول السلع إلى المستهلك النهائي بالإضافة إلى أن الدراسة ألفت الضوء على أهمية دراسة الإدارية اللوجيستية كمجال حديث يزود السوق بالعناصر البشرية المناسبة القادرة على إدارة مختلف العملية اللوجيستية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة GREGORY,ET AL2001 بعنوان "Entreprise logisticand supply chain structure" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجيستية وألفت الضوء على قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجستي وسلسلة التوريد التابعة لها وتم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات ذات العضوية في منظمة التجارة الدولية في ولاية كارولينا الشمالية، وتم التوصل إلى أن الممارسات اللوجيستية قادرة على

- تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن مشروع الخدمات اللوجيستية أداة ضرورية لتنسيق عمليات سلسلة التوريد التي هي موزعة جغرافيا في جميع أنحاء العالم.
- 2- دراسة Anderson & Jerman 2001 بعنوان "influences of logistics management on quality service" ركزت الدراسة على أهمية الخدمات اللوجيستية الإدارية في شركة Malcom الأوروبية وكانت هدف الدراسة عرض العلاقة بين جودة الخدمة والإدارة اللوجيستية وعوامل التأثير على خدمة العملاء، وقد وجدت الدراسة عند تطبيق معايير معينة تقوم على الاداء التشغيلي وتوفير الوقت والجهد في وطائف الإدارة اللوجستية، تصل الشركة في نهاية المطاف إلى الجودة والقيمة المضافة وتحقق رضا العملاء للخدمات التي تقدمها كمصلحة نهائية.
- 3- دراسة Vladimir & Maria بعنوان "logistics and Transportation management" هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات Flextronics ومقرها في سنغافورة إلى تقليل التكلفة والإنفاق المتعلق بالمخزون وذلك للحصول على ميزة تنافسية، أشارت النتائج إليها الدراسة إلى أن عملية التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد أمر مهم لتقليل التكلفة والحصول على الميزة التنافسية بالإضافة إلى دمج جميع الشركات التابعة لشبكة Flextronics في سنغافورة والولايات المتحدة في سلسلة توريد واحدة.
- 4- دراسة yang & et al 2005 بعنوان "the role of transporatation on logstics chain" الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجيستية التابعة لسلسلة التوريد وأجرى هذا البحث لمساعدة مديري الخدمات اللوجستية، والباحثين والمخططين وسائل النقل لتحديد وفهم وجهات النظر الأساسية من الخدمات اللوجستية وتطبيقاتها المختلفة والعلاقات بين الخدمات اللوجستية. وأشارت النتائج إلى أن الأنظمة اللوجيستية لها حيز كبير في أنشطة المجتمع بالإضافة إلى أن النقل يحتل المركز الأكثر أهمية في الأنظمة اللوجيستية وله القدرة على تحسين الأداء .
- 5- دراسة Croom & johnston بعنوان "Enhancing internal customer srevice through procurement" تناولت هذه الدراسة قضايا الأعمال التجارية والتطورات التجارية وأثرها على خدمة العملاء مع التركيز على سلسلة توريد المشتريات وقد ركزت الدراسة على ديناميكيات النظام الداخلي للأعمال التجارية باعتبار أن عملية التوريد هي الأساس للعملاء وخصوصا العميل الداخلي، وألفت الدراسة الضوء على أهمية زيادة مساهمة زبائن، الدراسة التي أجريت على 97 منظمة على التأكيد على أن الأمر الأساسي لنجاح عملية التوريد هو رضا العميل، لاعتباره محددًا هامًا لاستراتيجيات الشركة والتكاليف في ضوء المنافسة بين شركات التوريد.

- 6- دراسة liuli and dingti 2006 بعنوان "Effet of logistics capabilities on performance in shipping firms" استندت هذه الدراسة على توزيع 1000 استبانة على المصانع المتواجدة في جنوب وسط الصين حيث درست العلاقة بين القدرات اللوجيستية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي وأظهرت النتائج أن للقدرات اللوجيستية ثلاثة أبعاد وهي القدرة العملية والقدرة على المرونة وأخيرا القدرة على تكامل المعلومات وبعد

اختبار الفرضيات تبين أن لأبعاد القدرات اللوجيستية السابقة أثر على دعم الميزة التنافسية أما بالنسبة لأداء المنظمة فأظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن القدرة العملية هي الأكثر تأثيراً على الأداء .

7- دراسة Shahadat & Robert 2006 بعنوان «the inventory mangement in high technology» تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا العالية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخزون والأهمية النسبية لهذه القرارات من جهة مزود الخدمات اللوجستية عندما يكون طرفاً ثالثاً أو ما يعرف بـ third party وتبين أيضاً أثر هذه القرارات على المستهلك، وأظهرت الدراسة أن هنالك ثلاثة عشر صفة تعتبر المفتاح الرئيسي لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمخزون من وجهة نظر الزبون وأهم هذه الصفات رضا العملاء، وتسليم في الوقت المحدد التواصل مع العملاء، جودة التعاملات المالية، الضمان، أما فيما يتعلق بالمفاتيح الرئيسية لاتخاذ قرارات المخزون من وجهة نظر مزود الخدمة اللوجيستية عندما يكون طرفاً ثالثاً فهي رضا الزبون والتسليم في الوقت المحدد ومطابقة الطلبات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للنظام اللوجستي

تمهيد:

نظر للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا السبابة لذلك. كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره في المؤسسات منها: تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات، إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام اللوجستي

لقد تطور مصطلح اللوجستيك كثيرا حيث كان في الأول يقصد به نقل الجنود والعتاد العسكري إلى ميادين القتال، واستخدم بعد ذلك في مجالات عديدة نظرا لأهميته البالغة خاصة مع تزايد تركيز الشركات في مناطق صناعية معينة بعيدة عن العملاء والموردين، حيث يساعد الإمداد في مواجهة مختلف التحديات، ويعتبر فن من فنون إدارة الأعمال، يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وكذلك بالتكلفة المناسبة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المسار التاريخي للإمداد وبداياته الأولى وكيف اعتمد عليه كوسيلة للتطور. بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد Supply Chain، التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

أولا: مراحل تطور الإمداد

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتّاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة. وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 séparé Logistique كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم¹ وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض.

-ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.

-المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.

- لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

1.د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 11

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990 - intégrée Logistique

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة.¹ وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.² كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية .

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات coopérée Logistique

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي:³

- البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك "Benz" و"Chrysler" تحالفاً لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.
- تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.
- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءاً من تلك السلسلة لا يعمل

1 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العيد إدارة اللوجستيك مرجع سابق، ص 27

2 د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 12

3 عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 5

بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد. للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا (تصل إلى التحالف) بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).

والجدول رقم (1-1) يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفه الذكر.

جدول رقم (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

اللوجستيك المشترك Logistique coopérée	اللوجستيك المتكامل Logistique intégrée	اللوجستيك المنفصل Logistique Séparée	الفترة
التسعينات	1990 – 1975	قبل 1975	السنوات
تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الأجال)	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	أولوية المدير اللوجستي
مشترك	متكامل	منفصل	المنهج الإداري
صغير (شراكة)	كبير	كبير	عدد الموردين
كبيرة	قليلة	لا توجد	شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
طويلة	قصيرة	قصيرة	مدة العلاقة مع المشاركين في سلسلة الإمداد
نعم	لا	لا	الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد
السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد	السرعة في التخلص من المخزونات	تعطل بسبب التخزين	سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)
Echange des données Informatisé : شراكة مثل	CIM مثل: متكاملة Computer Integrated Manufacturing EDI	منفصلة	شبكات الإعلام الآلي

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 6

المطلب الثاني: الفكر اللوجستي واختلافاته

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات. ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانيا دراسة تاريخه في المؤسسة.

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) ، وتعني "نسبة ، حساب ، سبب ، خطاب"1 وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS.

1- اللوجستيك في الرياضيات :

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 ، حيث شملت اللوغاريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Model Logit ، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics.

2- اللوجستيك في العلوم العسكرية :

إن الكلمة اليونانية LOGISTEIO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تُمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، H Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه ، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة " LOGISTA " حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من اجل تنظيم التخييمان الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة2.

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Logis De General"

1 نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية 2008 ص3

2 عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010/2009 ص2

" Marechal كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط ، اختيار المواقع ، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806 ، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 ، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال .

ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ ، Colin Tixier، Mathe، في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها. يرى كل من Stock et Lampert أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك¹.

وقام بتلك الدراسة J. CROWELL أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة وهناك CLARK. F, Principles of marketing, 1922) كتاب خلال من عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية وفي سنة 1972 صدر كتاب ل: F. KOLB تحت عنوان: « La logistique: approvisionnement, production, distribution» حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي².

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «fonction La entreprise dans logistique» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة .

1 المرجع السابق نفسه ص2

2 المرجع السابق نفسه ص2

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «logistique La» تقترح رؤية هي TIXIER.D، COLIN. JMATHE. H من لكل «منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي ل TIXIER من خلال فكر HESKETT و MATHE، SHAPIRO مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN، ونهج النقل والتوزيع المادي¹.

المطلب الثالث: المفهوم الشامل والعام للنظام اللوجستي

لقد تطور مصطلح اللوجستيك كثيرا حيث كان في الأول يقصد به نقل الجنود والعتاد العسكري إلى ميادين القتال، واستخدم بعد ذلك في مجالات عديدة نظرا لأهميته البالغة خاصة مع تزايد تركيز الشركات في مناطق صناعية معينة بعيدة عن العملاء والموردين، حيث يساعد الإمداد في مواجهة مختلف التحديات، ويعتبر فن من فنون إدارة الأعمال، يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وكذلك بالتكلفة المناسبة، لقد قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي المفهوم الاتي عن النظام اللوجستي، "إن المصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر يهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات التخزين الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذ أن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام إعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد"، وليكون هذا النظام فعالا لا بد من اعتماد أسلوب الإنتاج الذي يتضمن المنتج المناسب من حيث الكمية والوقت من اجل التسليم السريع للزبون، كذلك التنسيق الجيد بين مختلف أنشطة الإنتاج، إضافة إلى خفض تكاليف المواد الأولية

والتخزين والإنتاج ومختلف التكاليف الأخرى هذا من جهة ومن جهة أخرى التحكم العالي في جودة المواد والمنتجات. كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:²

*التعريف 01: الرابطة الأمريكية للتسويق "Marketing American Association" سنة 1948 "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

1 نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2008-2009 ص 65.

2 عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ص 3

*التعريف 02: مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962": اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء". 2 بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات .

*التعريف 03 Magee: سنة 1968" تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك". اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى .

*التعريف 04: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972" مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن ."

بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق) سنة 6412 (يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة (، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

*التعريف 05 Stone: فقد عرف اللوجستيك بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل.

*التعريف 06 Heskett James: سنة 1978" إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية.

*التعريف 07: جمعية هندسة اللوجستيك 1981" اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد(التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات.

*التعريف 08 **PACHE.G ET COLIN.J**: سنة 1988 " اللوجستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع. سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "JIT" وذلك لتفادي التعطلات والاختناقات.

*التعريف 09 **Nulty et Ratliff**: سنة 1996 " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق .

*التعريف 10 **Aslog**: اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى التوفير على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب. وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل، ورحلات التسليم". يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972، ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

*التعريف 11 **Logistics of Institute** اقترح تعريفين للوجستيك: "اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت" أو "اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل التوريد". وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي". وهنا اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

*التعريف 12 **مجلس ادارة اللوجستيك: CLM Council of Logistics Management** اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناة لدى الزبائن أو كسب رضاهم". في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

* التعريف 13 **The TLI Institute Logistics** : اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء". بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

المطلب الرابع: أسباب تطبيق اللوجستيك في المؤسسة

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصالح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

1-الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية¹.

2-تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة.

3-تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك².

4-تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون³.

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

6-الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منه.

1 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18

2 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18

3 نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، ادارة اللوجستيك مرجع سابق، ص 24

7- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاش ي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع .

8- الجمعيات والمجالات المتخصصة :

يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة.

المطلب الخامس: أهمية واهداف إدارة اللوجستيك

أولاً: أهمية إدارة اللوجستيك

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1- بالنسبة للتكاليف: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 05,10% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.

2- طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويل .

3- بالنسبة للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في ادراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

4- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.¹

5- بالنسبة لسرعة استجابة العملاء: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم و رغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

ثانيا: أهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:

1- الجودة المناسبة: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها. وتمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 30.

- الخاصة بالمواد، ومن اجل الوصول إلى مستوى عال من الجودة يجب على المؤسسة أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة من حيث متطلبات تصميم المنتج وتوفير عوامل الإنتاج مع مراعاة الاعتبارات الخاصة بالشراء والعوامل السوقية، كذلك على المؤسسة اختيار الموردين المناسبين من حيث الكفاءة والقدرة على المواد بالمواصفات المطلوبة.
- 2- السعر المناسب: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة). يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:
- النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.
 - النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل (البترو، القطن) ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.
 - مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعريّة كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.
 - بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.
 - العطاءات (المناقصات بأنواعه): وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.
 - المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.
- 3- الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بعين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء كتوقيت دورة الإنتاج وطبيعة السلع المرغوب شراؤها.
- 4- الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

5- اختيار المورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد. ويتم اختيار المورد المناسب بناء على السعر المناسب، جودة المواد والاستمرارية ويجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة. وعلى المؤسسة اختيار أكثر من مورد وذلك لخلق نوع من المنافسة بين الموردين للحصول على خدمات أفضل وسعر أفضل كذلك حماية المؤسسة نفسها من خطر إفلاس المورد أو توقفه.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة يهدف اللوجستيك أيضا إلى تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة لتجنب الاختناقات والأعطال وتحقيق التدفق الأمثل للعمليات، كما يهدف إلى خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة إضافة إلى تحقيق ما يسمى بـ 0 أصفار والتي تتمثل في:

* صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

* صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

* صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.

* صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.

* صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى الصيانة الوقائية.

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

المبحث الثاني: الرقابة اللوجستية وإدارة اللوجستيك

تمهيد:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية الرقابة اجراء مقارنة للأداء

الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في اجراء تصحيحي لجعل الأداءين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

المطلب الأول: الرقابة اللوجستية

اولا : اهمية ونموذج الرقابة اللوجيستية

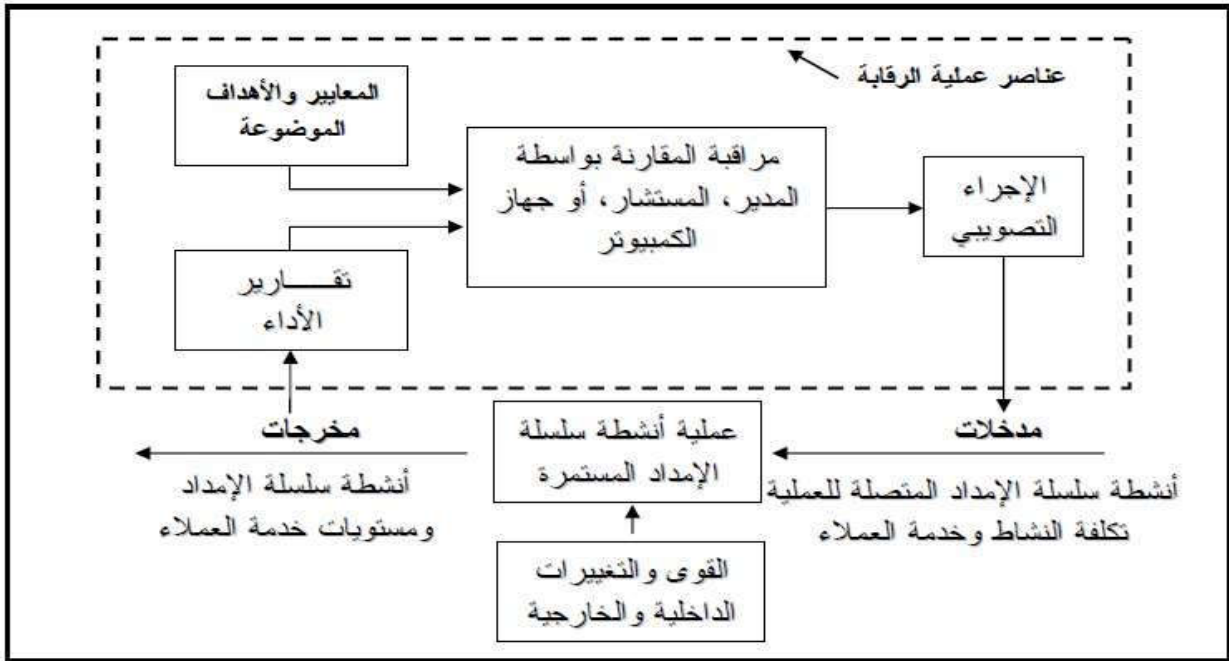
الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولت في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعدرن التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الاجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء .

ثانيا: نموذج الرقابة اللوجيستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع عملية أنشطة سلسلة الإمداد المستمرة التموين (التوريد) القوى والتغيرات الداخلية والخارجية المعايير والأهداف الموضوعة تقارير الأداء مراقبة المقارنة بواسطة المدير، المستشار، أو جهاز الكمبيوتر الإجراءات التصويبية مدخلات أنشطة سلسلة الإمداد المتصلة للعملية تكلفة النشاط وخدمة العملاء مخرجات أنشطة سلسلة الإمداد ومستويات خدمة العملاء عناصر عملية الرقابة بالحاجة إلى اجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1-2).

الشكل رقم (2-1): عملية الرقابة اللوجستية.



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعية مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن، نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

المطلب الثاني: أنواع نظم الرقابة اللوجستية

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هم:

أولاً: النظم مفتوحة الحلقات

وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتدخل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة. ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي. وتفيد هذه المرونة عندما تكون

الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغييرات متكررة، وعندما تكون اجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

ثانيا: النظم مغلقة الحلقات

شهدت السنوات الأخيرة، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة المراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم ، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء ، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك . ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق.

وحاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة. ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

ثالثا: نظام الرقابة المعدلة

يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية. ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي .

المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بالتسويق والانتاج

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط التنظيم والرقابة ، أصبح اللوجستيك ضمن استراتيجية المؤسسة ، فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق ، الإنتاج ، الموارد البشرية...

1- علاقة اللوجستيك التسويق:

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع الضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويختص التسويق وضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل:

فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:

- ❖ تكلفة سعر المنتج.
 - ❖ توقيت انتاج المنتج
 - ❖ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.
 - ❖ توقيت إتاحة المنتج للعميل.
 - ❖ أماكن إتاحة المنتج للعميل.
 - ❖ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل.
 - ❖ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.
 - ❖ العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة المورد/العميل.
- فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:
- ✓ قيمة المبيعات الحالية والمتنوعة وأيضا خطط التسويق المختلفة.
 - ✓ معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخدمات.
 - ✓ أيضا تساعد بحوث التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياستها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة.

2- علاقة الإمداد بالإنتاج

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

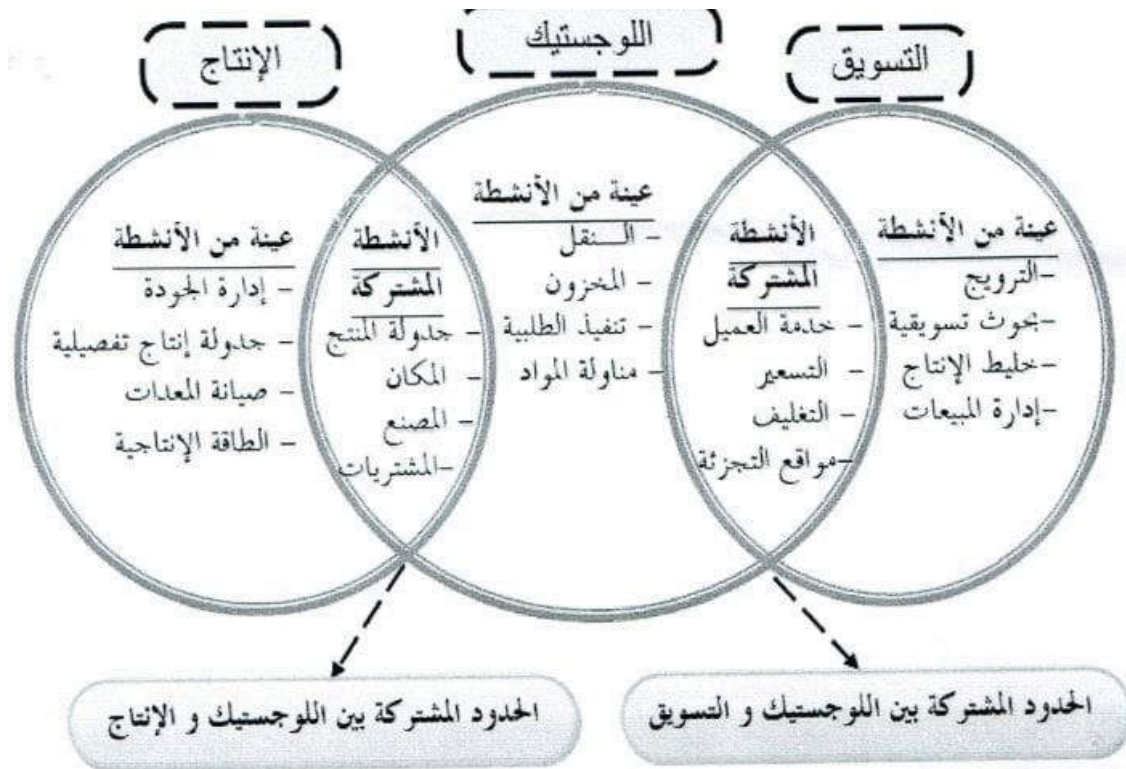
1- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية الاسكندرية: مصر، 2003-2004، ص 26.

إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:

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

والشكل رقم 1-3 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق .

شكل (1-3) علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج :



المصدر: رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المرخ الرياض: السعودية ، ص43

المطلب الرابع : علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية والتخطيط اللوجستي

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

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.
- ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير.
- ✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للأنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناوبة.....) أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية ما يلي:

- أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
- تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

1- علاقة اللوجستيك الجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة ، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في 1 :

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي.
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها.
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة.
- كذلك يعتمد اللوجستيك على مواد بشرية ذات مهارة عالية.

المطلب الخامس : التنظيم والتخطيط اللوجستي:

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات الخطط اللوجستية اللازمة

أولاً : مستويات التخطيط اللوجستي يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا ، متى وكيف ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في 1 :

- التخطيط الاستراتيجي : يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى ، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع ، حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين وحدات وبين الوحدات والعملاء.

- التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع المواد اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

- التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص المواد على أساس الطلبات، ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة) تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين (هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك) مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين (والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة).

1 - رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ، الرياض : السعودية ، 2006، ص56

جدول رقم (1-2): أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية.

مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق، النفقات، الإرسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات، الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
		وضع معايير خدمة العملاء	خدمة العميل
الوفاء بالأوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي والمكان	المخازن
إصدار أوامر الشراء	التعاقد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية الإسكندرية:

مصر، 2002-200، ص59

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية:

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل، يمثل مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين والنقل والموقع وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها ، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل كما نلاحظ أن خدمة العميل ماهي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

ثالثا : مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:

تعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية¹ :

- 1- أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر، فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح

1 ثابت عد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي ، مرجع سابق، ص62

بالتخزين المركزي في مواقع قليلة وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة، ومستويات الأعلى من الخدمة تؤدي لى العكس تماما، ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع، لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

2- استراتيجية تسهيلات المواقع: إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية، مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع والحجم الخاص بالتسهيلات وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق، وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع، إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

3- قرارات التخزين: تنصرف قرارات التخزين إلى الطريق التي من خلالها يتم إدارة المخزون، فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين " أسلوب الدفع " مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام، كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافة في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

4- استراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل، وحجم الأنشطة، ومسارات النقل. والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة، ن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي:

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له، لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي

للمؤسسة مطلباً ملحاً لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

أولاً: أهمية التنظيم اللوجستي:

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات¹.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية، ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المترابطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك².

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك:

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

- المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا يوجد لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسسة، والشكل رقم (4-1) يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

- المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسؤول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة.

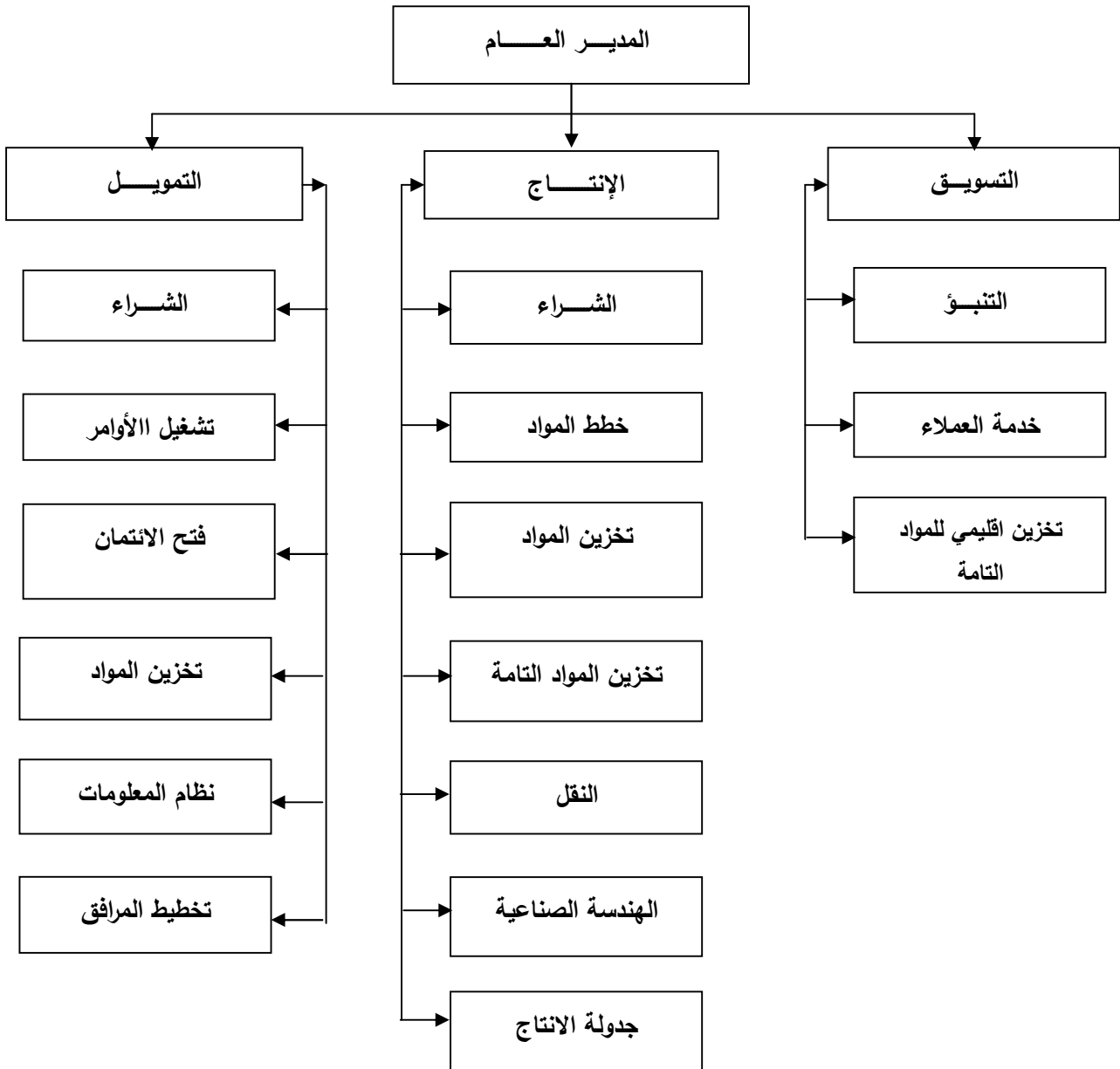
ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزاً إلى المرحلة الثالثة مباشرة.

1 - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 278.

2 - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 2.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية، وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضحة في الشكل رقم 1-4

شكل رقم(1-4): الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: مصر 2004/2005،

ص330

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إن اللوجستيك وظيفة استراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك وذلك من خلال جملة من المنافع المكانية والزمنية كما أن أنشطة الإمداد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها والتي يحتاج إليها المستهلك فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضا يعد عاملا مهما في تحقيق مركزها في السوق وتطبيق اللوجستيك كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

الفصل الثاني

إدارة علاقات العملاء ورضا الزبائن

تمهيد:

تشأ مفهوم اللوجستيات logistics نشأة عسكرية، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأمثل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف بإسم Business logistics حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية (العشماوي , 2008). ولما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها، إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية، سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية (أو استيرادها)، ونقلها، تخزينها، والتأمين عليها، والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها بالإضافة إلى الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية أو تلك التي تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية وتتمثل في التعبئة والتغليف والترويح والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع إلخ (Yung et al 2005) ولعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجستية عن غيرها، والتي كانت تتم قبل ظهور هذا المفهوم

أمرين:

أولهما أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم أما ثانيها: فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات. ومما تجدر الإشارة إليه أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي، باتت الهياكل التنظيمية للشركات ذات الحجم الكبير تحتوى على قسم خاص لإدارة اللوجستيات، كما أنه في سياق العولمة التي نقلتها الشركات المتعددة الجنسية معتمدة على أحدث منجزات الثورة التكنولوجية - أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا حيث اتبعت هذه الشركات نظاما جديدا للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول، أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العلمي، وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم (Yung et al 2005).

المبحث الأول : الادارة اللوجستية :

تتكون الإدارة اللوجستية من العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة, ففي عام 1991 عرف مجلس ادارة اللوجستيات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الإدارة اللوجستية بأنها عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري للمؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك, من أجل إرضاء متطلبات المستهلك وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف اللوجستيات بمجال الإدارة, بينما عرفها معجم اكسفورد للغة الانجليزية بأنها: فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد , الأفراد, والوسائط... (Lowe ,D(2002)

المطلب الأول: تعريفات اللوجستيات :

عرف (سالمان ، 2002) اللوجستية بأنها فن إدارة وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى، كالمنتجات والخدمات، وحتى الأفراد من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية، أو عملية استيراد، أو تصدير أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجيستي احترافي، هذا ويمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء. وقد توصل الدكتور مصطفى إلى ما يلي:¹

- 1- ان بؤرة الاهتمام للوجستيات هو الاستجابة للخدمة (حاجة ورغبات العملاء).
- 2- هدف الاعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع، والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم. وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.
- 3- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد، من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.
- 4- اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة وبالحالة الصحيحة وبالتكلفة الصحيحة .

¹ محمد مصطفى الإدارة اللوجستية 2012 ص80/79

ولقد حدد (Khalid & Richard) الى ان الادارة اللوجستية لها قسمين رئيسيين:¹

أولاً: اللوجستية الإدارية:

هي جزء من سلسلة توريد المواد، والتي تعوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال، وذلك بين نقطة الانتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك .

ثانياً: لوجستية الانتاج:

هذا المصطلح يطلق لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج، بتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تدفق يتصف بالجودة للبضائع يضمن استمرارية الانتاج بالشكل الأنسب مع أخذ التكلفة ومستوى الخدمة بنظر الاعتبار، كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمال البضائع، المعدات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل التكاليف، كذلك تحرص اللوجستية الإنتاجية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الانتاج وطول خطوط الانتاج.

المطلب الثاني: أهمية الاعمال اللوجستية :

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد اصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، والميزة التنافسية، وزيادة الأرباح، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف اي ان استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العمال اللوجستية من حيث التكلفة، وكذلك على فاعلية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن ان تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها، وتزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة لمنتجاتها، وفي ظل الانتاج الكبير وما يتبعه من كبر حجم التسويق، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتوريد والنقل، والتخزين .

هذا وقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع، اذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني (physical distribution)، ثم تطورت الى إدارة المواد (management materials) و ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة (integrated logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوغستيات الداخلية (inbound logistics)، والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (logistics outbound) فضلا عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر إلى هذا

¹ Khalid & Richard ص 74-74-2007

الحد، بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للتوريد (supply chain) والتي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للتوريد (global supply chain) والتي اعتمدها الشركات متعددة الجنسيات ثم تطور الأمر إلى إيجاد أطراف أخرى مستقلة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا عن المنشأة (هانديفيل ونيكولس 2008)، وقد تطرق (Levi & kaminsky) إلى الأسباب الرئيسة التي دعت المنشآت إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا منها تكمن في ما يلي:

- ان يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة باللوغستيات.
- عدم توفر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي المنشأة الخدمات المستوى المطلوب دوليا
- عدم توفر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال.
- الحصول على خدمة أفضل بتكلفة أقل.

* الأنشطة اللوجستية:

قسم (GRANT ET AL 2006)¹ الأنشطة اللوجستية تبعا للمنظمة الأوروبية للنقل والخدمات اللوجستية إلى الأنشطة التالية :

الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية الشراء:

- التنبؤ بالطلب.
- اختيار مصادر التوريد.
- تحديد كميات وأوقات الشراء.
- تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- تحديد مواقع التسليم.

الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع النقل:

- تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل.
- تحديد مسارات النقل وتحديد حمولات وسعر النقل.
- تحديد مواقع التخزين وتحديد نقاط التخزين.

الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية التخزين:

- تحديد عدد وحجم مواقع التخزين.
- تحديد سياسات تخزين المواد الخام أو المنتجات النهائية، وتحديد شكل المخزون، وتحديد مساحة المخزون، تحديد أساليب تنظيم وترتيب المخازن، وتصميم العبوات لأغراض التخزين، والتصرف بالمرتجات .

¹GRANT ET AL 2006 Fundamentals of logistics management

الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية المناولة:

- اختيار المعدات.
- تحديد اجراءات تجهيز الطلبيات
- الانشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية تدفق لمعلومات:
- تجميع المعلومات .
- تحديد وسائل الاتصالات وتحليل البيانات.
- استخدام النتائج للتخطيط.
- الاجراءات الرقابية:
- تحديد الاجراءات
- تنقين الرقاب

المطلب الثالث: الخدمات اللوجستية في قطاع النقل:

لقد عرف (محمد مصطفى2012)¹ وسيط الشحن (متعهد النقل) بأنه الجهة التي تنظم عملية نقل متكاملة ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه العملية بفخر النظر عما اذا كان هو الطرف الذي ينفذ مراحل النقل فعليا ام لا . لقد ادى الاستخدام المتزايد للحاويات إلى جانب التطورات التكنولوجية التي رفعت مستوى نظم نقل البضائع بين مختلف الوسائط، إلى تأثير مباشر وكبير على قطاع النقل بكافة أنماطه وخدماته سواء في مجال النقل البحري حيث اخدت الموانئ تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ودخلت في المنافسة الخطوط الملاحية المنتظمة ووسطاء النقل الدولية، وتجاوزت حدود منافسة تداول البضائع إلى المنافسة على اكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة خلال عملية النقل من بلد المصدر إلى بلد المقصد (GIAMMOPULOS,2009). وقد امتدت إلى الداخل من خلال المراكز اللوجستية التي تقدم كافة الخدمات (محطات الحاويات، خدمات التخزين بأنواعه، خدمات التعبئة والتفريغ، خدمات التجزئة والتجميع وخدمات التغليف) وبذلك تشابكت وارتبطت المفاهيم وأصبح مفهوم الخدمات اللوجستية مفهوما شاملا يضم العديد من العناصر المتكاملة، هذا وقد أصبحت مسألة التميز التنافسي وتحقيقه من الأمور التي من الصعب الوصول إليها دون الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الكبيرة لمراكز الخدمات اللوجستية في نظام النقل بالحاويات، وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط، والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية، والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الالكترونية (FLEISCHMANN,2001). كما لعبت المعدات الحديثة والتجهيزات التكنولوجية دورا كبيرا في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة، كما قامت الشاحنات بتوفير خدمات الوصول والسحب من وسائط النقل الاخرى (البحري والجوي) وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية. (مصطفى2012 ص:134-138). ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطها، كما ان لوجستيات النقل

¹ محمد مصطفى، الادارة اللوجستية دار البداية عمان الاردن، 2012، ص:134

تعتمد في استراتيجيتها على التطور المستمر للبرامج التي تطبقها، ولا يمكن انكار الدور الكبير لشبكة الانترنت والتي كان لها دورا بارزا في تقليص الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل عن طريق بناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات والتي تتيح إمكانية متابعة البضائع ومسار تحركها والمدة التي تحتاجها للوصول.

المطلب الرابع: التخزين

التخزين يمثل وظيفة أساسية في أي منظمة من المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو زراعية، مما يعني ضرورة الاهتمام بالمخازن سواء كانت مخازن مواد خام، أو مواد تحت التشغيل، أو بضاعة تامة، أو أدوات أخرى.

أولاً: مفهوم التخزين

يعرف التخزين بأنه: الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها أو هو بمعنى أخو عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرا مطلوبا، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة هذا. وتأتي أهمية التخزين من الأهداف الأساسية التي تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيقها والتي من أهمها تأمين تدفق متوازن للمواد سواء كانت مواد خام أو نصف مصنعة أو جاهزة وتوفير احتياجات المنشأة من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار، وأهداف متعددة قد تتحد بحسب نوع نشاط المنشأة. (HOMPEL , 2007).

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار موقع المخازن المستقل:

يقصد بالمخازن المستقلة: المخازن التي تكون خارج إطار أسوار المصنع، أو مركز إنتاج الخدمة ويمكن هنا التمييز بين نوعين من المواقع الخاصة بالمخازن المستقلة، هي الموقع العام والموقع الخاص، فالموقع العام يتمثل بالبلد او المدينة التي يحدد فيها مكان المخزن. فيما الموقع الخاص يتحدد بالحي أو قطعة الأرض التي سيشغلها المخزن في نطاق الموقع العام المحدد سلفا.

ثالثاً: أهمية التخزين

يمكن التوصل إلى أهمية التخزين من خلال النسبة الكبيرة التي يمثلها من إجمالي تكاليف الخدمات اللوجستية، حيث تبينانه طبقاً لاستقصاء قامت به المنظمة الأوروبية اللوجستية

"EUROPEAN LOGISTICS ASSOCIATION/AT KEARNRY»

كانت نسبة التخزين من إجمالي التكاليف اللوجستية 24%، وقام (HERBET W. D&CO , 2005) باستبيان شبيه في الولايات المتحدة توصلوا من خلاله إلى أن تكلفة التخزين تمثل 22% من إجمالي التكاليف اللوجستية، ومما سبق يمكننا التوصل إلى أن التخزين يمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية، لذلك يجب الاهتمام به كوظيفة مهمة تحتاج إلى التطوير والدعم المستمر لتقليص التكاليف والقدرة على تقديم خدمة التخزين بشكل جيد يمكننا من المنافسة وكسب رضا أكبر عدد من الزبائن (BARKER, 2007).

رابعاً: الأهداف الرئيسية للمخزن

إن تحديد الهدف هو أهم عامل يجب أخذه في الاعتبار عند تحديد موقع المخزن، والهدف قد يكون إما خدمة العملاء) منافذ التوزيع (وخدمة السوق وإما خدمة إدارة الإنتاج، فإذا كان الهدف هو خدمة العملاء فإن موقع المخزن يجب أن يكون قريباً من الأسواق والعملاء حيث أن ذلك يساعد على إعطاء المستهلكين خدمات أفضل ويوفر لهم الاطمئنان النفس ي بسبب شعورهم بقربه منهم كما وأنه يوفر للعملاء الجهد والوقت والمال بسبب قصر المسافة.¹

أما إذا كان الهدف هو خدمة إدارة الإنتاج من خلال استيعاب المخزون الزائد من الإنتاج فإن الموقع يجب أن يكون بالقرب من مرفق الإنتاج مع إعطاء أهمية ثانوية لوقت التسليم، وهنا يجب التأكيد على أن لا يتم البدء في البحث عن موقع للمخزن حتى يكون قد تم تحديد الهدف من وراء بناء المخزن بشكل واضح ومحدد.

المطلب الخامس: التوريد

أولاً: مفهوم التخزين

عرف (D.LOWD 2002) 2التوريد بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف ايضاً بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة، في المكان الصحيح والوقت الصحيح، وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح، ويعد الهدف الرئيسي للتوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. ومن الناحية النظرية التوريد يسعى إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون.

ثانياً: انظمة التوريد

يعتبر نظام (JUST-IN-TIME) الانتاج في الوقت المناسب من أهم وأبرز أنظمة التوريد والذي كان لأتباعه في الوقت الحالي أثر كبير في تخفيض تكاليف التوريد، والمقصود بالوقت المناسب للشراء هو ذلك الوقت الذي يتم توريد المستلزمات فيه، والذي يتناسب مع احتياجات الادارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطل الإنتاج (FLINCHBAUGH ET AL,2006) . ولقد حدد (ADEYEMI,2010) أثر توقيت الشراء على الأسس العلمية للشراء (سياسات التوقيت) كما يلي :

¹ سليمان عبيدات ادارة الشراء والتخزين دارالفرقان للنشر والتوزيع عمان الاردن،1999

² Lowe D « the dictionary of transport and logistics » kogan page london 2002

ثالثاً: الأسس العلمية للشراء

- الوقت والجودة: لا تقتصر مسؤولية الشراء في الوقت المناسب على مجرد توفير المستلزمات في الوقت المطلوبة فيه، ولكنه يعني أن تكون هذه المستلزمات بالجودة المطلوبة.
- الوقت والكمية: يعني مفهوم الكمية المناسبة أن تتوافر الكمية في الوقت اللازم لها لذلك فان مسؤولية تحديد الكمية تشمل ضمنا الوقت المطلوبة فيه. وهنا يأتي دور إدارة المواد والإمداد في المفاضلة ما بين بدلين لتوفير المستلزمات في الوقت المناسب، هما الشراء مرة واحدة قبل بدء الإنتاج بفترة تسمح بالتوريد أو الشراء أكثر من مرة وعلى دفعات تتناسب مع الاحتياج لهذه المستلزمات.
- الوقت والسعر: من أهم محددات التوقيت المناسب لإدارة المشتريات والمخازن، ما يعرف بالسعر حيث نستطيع أن نقيم أداء هذه الإدارة بواسطته عند قيامها بدراسة ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على السعر وبفعل هذه المحددات تستطيع إدارة المشتريات والمخازن تحقيق أنسب سعر.
- الوقت ومصدر التوريد: يتوقف التوريد في الوقت المناسب على الاختيار السليم لمصدر التوريد الذي يلتزم بمواعيد التوريد.

المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء

قبل التطرق إلى مفهوم علاقات الزبون لابد من التطرق إلى الزبون ومعرفة من هو الزبون الذي تتعامل معه المنظمة , عملياً تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة والثاني الزبون على شكل أفراد. وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي. في دراستنا هذه تم التركيز على الزبون الفردي أو الأفراد الذين هم خارج حدود المنظمة للبيئة الداخلية وتسعى جميع المنظمات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم العميل: Concept of Customer

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه¹(عبيدات) هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي. أما (الجنابي)، فقد عرفت العميل (هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات).² في حين يعرف (البكري، 2004: ص23) العميل بأنه (ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته).

¹ سليمان عبيدات ادارة الشراء والتخزين دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان الاردن، 1999

² الجنابي مفهوم العميل: 2006ص38

وهناك عدة تعاريف تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة الزبون وهل يتم تحقيق ذلك.

ثانياً: مفهوم رضا العميل (CUSTOMER SATISFACATION)

عرف (HALL & JOHN 1997) رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته وعرف (KOTLER.2003) رضا العميل ايضاً بأنه ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون، إذا إن الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم رضا وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا.

أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات بصورة ايجابية في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة (KOTLER).¹

ثالثاً: إدارة علاقات الزبون

أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات العملاء هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

ويمكن تعريف (إدارة علاقات العملاء) هي استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم (طاهر، 2006: ص85).

وعرفت أيضاً بأنها (القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون). (Jeff-Mohan, 2001 ص5).

المطلب الثاني: أهداف إدارة علاقات الزبون

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي:

- رضا الزبون.
- ولاء الزبون
- قيمة الزبون.

¹ KOTLER Philip « marketing managment » amirican ..2003 ص36

أولاً: مفهوم رضا العميل:

في البداية لابد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي بكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المنظمة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. وتم تعريف رضا الزبون بأنه) درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلي حاجاته ورغباته (& JOHN & HALL 1997 ص7). وعرف أيضاً (هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون)(KOTLER, 1).

إذاً الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة. (KOTLER 2001 ص:36)²

ثانياً: مراحل إيجاد رضا العميل. CUSTOMER SATISFACTION CREATION STAGE.

- يتكون رضا الزبون من ثلاثة خطوات رئيسة أهمها (السامرائي)³
- فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.
 - التغذية المرتدة للعملاء: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة REACTIVE.
 - القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام CSM (CUSTOMER SATISFACTION MATRICES) الذي يقدم إجراءات لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

¹ amirican « marketing management » KOTLER philip ص 40 003 2

² amirican « marketing management » KOTLER philip ص 36 2003

³ السامرائي أهمية تطبيق الريادة والتميز في تحسين مستوى رضا العميل، 2002: ص57-61

ثالثاً: كيفية تحقيق رضا العملاء

هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي (العبيدي)¹

- أشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية.
- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة واطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم على الأقدام والتقدير.
- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً على آرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة الزبائن الذين أشترو منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- أشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

المطلب الثالث: رضا العميل ودوره الاستراتيجي في الجودة

في الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الاستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقي رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الاستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل شريك رئيس للمنظمة. (العبيدي)²

أذن نستنتج بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المنظمة أو تلك.

يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون وهذا يحتم على المنظمة من دراسة معمقة لفهم حاجات العملاء وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها وأيضاً الاعتماد على الآراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد المنظمة وأرباح نتجيةً لاحتفاظها في الزبون. وهنا أصبح دور استراتيجي للجودة في تحقيق رضا العميل.

¹ هاشم فوزي دباش العبيدي الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات العملاء، 2004:ص 40

² المرجع السابق نفسه.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعريف التالية:

- التعريف الأول: "هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس ي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها (الدراركة وآخرون 2001 ص 143)¹

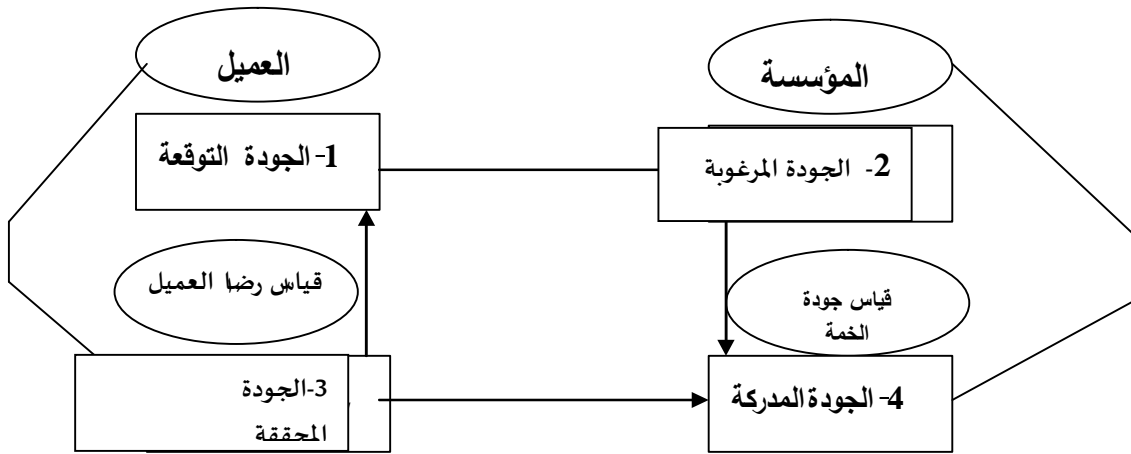
- التعريف الثاني: تعرف الجودة على أنها ذلك الاختلاف الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمه لها (/taker and longbois 1994 ص92).
- التعريف الثالث: عرف ديمينج جودة الخدمة بأنها التطابق مع الاحتياجات والمواصفات.
- التعريف الرابع: عرفها جوران بانها عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا (الدراركة).

¹ مأمون الدراركة وآخرون ادارة الجودة الشاملة دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان 2001 ص 151

ثالثا: مراحل حياة جودة الخدمة:



المصدر: لورانت هامر (2003 p12; Afenor) (Qualité et Engagement de Servie ;)

انطلاقا من الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة، وهي:

- المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة من خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها وأسباب عدم رضاهم وذلك من خلال إجراء بحوث التسويق.
- المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها ومواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.
- المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعد على تحقيق جودة الخدمة.
- المرحلة الرابعة: تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل، حين تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقا من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة، وتعتبر هذه الدراسة مصدر معرفة التوقعات الجديدة للعملاء (2002 laurent ص12).

المطلب الرابع: ولاء العملاء Customer loyalty

يعد ولاء العملاء الركن الأساس ي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة بسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها (جلاب، 2004: ص62) وعرف الولاء بأنه (مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون (نجم، 2005: ص315) وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة.

أولاً: مكونات ولاء الزبون **Costumer loyalty Consistent** من المعروف أن ولاء الزبون يترجم إلى الربحية، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي: (طاهر، 2006: ص102).

تكاليف الحصول على الزبون: تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد. إذ يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للزبائن.

التدرجات العليا: وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

1. التدرجات الدنيا: **Down grades**: ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها: التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات، وقلة استعمال المنتج، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها. وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه (Jammerngy, 1998: ص2) وهذه الطبقات هي:

- قاعدة ولاء قوية (الزبائن الذين لهم علامات شراء في كل وقت).
- قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر).
- متغيرو الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى).

وأشار (oliver, 2002: ص35) إلى أن الولاء لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر مكونة أساسية وهي: التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر. إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالاعتماد على هذه المكونات الآتية:

- التمييزي (Cognitive) ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفاتنة.
- الانفعالي (Affective) الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية.
- الميولي: (Conative) المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.
- الفعل: (Action) المرحلة الميولية زائد الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية.

ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالي لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج.

ثانياً: ولاء الزبون ودوره الاستراتيجي في الجودة:

كما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء لدى زبون معين لمُنتج معين وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء حيث هنالك رابط منطقي وعمليتي بين الجودة والولاء يكون الزبائن دائماً يفضلون العلامة التي تتسم بالجودة العالية نسبياً والمواصفات والخصائص الجيدة وتوافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره فتكرر عملية الشراء وبالتالي ستبنى ثقة متبادلة بين المنظمة والزبون وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء العملاء لهذه المنظمة دون غيرها بكون منتجاتها تتسم بالمطابقة مع حاجات ورغبات العملاء .

وهناك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالعملاء فيما يتعلق بالجودة حيث يتضح المرتبة الأولى بأن الأفراد ينتهجون نهجاً عدائياً ضد المنظمة لأنهم غير راضين عن المنتجات وتتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم وبالتالي سيكونون متدمرين من منتجات هذه المنظمة ويتصفون الزبائن بالمتغيرين من علامة إلى أخرى. ولا يستقر هنا الزبون على علامة معينة.

أما في المرتبة الثانية وفيها يكون الولاء معتدل ويرى الزبون بأن جودة منتج هذه المنظمة له منافس بنفس الجودة ويكون هنا الزبون مشوش بين علامتين أو أكثر ولم يحدد بعد أيهما أفضل وهذه المرحلة قد تنقله إلى مرحلة أعلى ويصبح مدافع أو ينزل إلى الأسفل ويكون متدمر.

وأغلب الزبائن في هذه المرحلة يكون حيادي لا يستخدم أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة لأن لديه البديل لهذا المنتج.

أما في المرتبة الثالثة فيرى الزبون بأن المنظمة أو العلامة التي يتعامل معها هي من أفضل وأجود العلامات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين الزبون والمنظمة ويكون الولاء هنا عالي جداً والزبون يرى جودة منتجات المنظمة عالية جداً ويصبح هنا الزبون أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات هذه المنظمة لأنه تربطه أو اصر قوية مع منتجات هذه المنظمة. ويرى في منتجات المنظمة بأنها تحقق حاجاته ورغباته وجاءت خصائص ومواصفات المنتجات مطابقة لحاجاته الكلية.

ثالثاً: قيمة العميل Customer Value

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون.

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة العميل حيث عرفت هي ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية (Kotler).¹

في حين عرفت أيضاً بأنها هي (ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار الشراء). (الربعاوي، 2000: ص12) وعرفت أيضاً (عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة الخدمة وبين

¹american « marketing management » Philip KOTLER 1997 ص 38

تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة). (جلاب، 2004: ص 56).

أ- عناصر قيمة العملاء (Element of Customer Value)

هنالك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للعميل فأنها تقسم إلى جزئيين وهما (الدوري، 2005: ص 12)

1 - قيمة الكلية للزبون **Customer Value Total** : وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

- قيمة السلعة: **Product Value** ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

- قيمة الخدمة: هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

- القيمة الشخصية **Personnel Value**: أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية).

- قيمة المكانة الذهنية **Image Value**: المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة (Constellation) من المكافأة النفسية Rewards Psychological التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

2- الكلفة الكلية للزبون (**Total Customer Cost**): وتقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

- الكلف النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

- كلفة الوقت (**Time Cost**): بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

- كلفة المجهود (**Energy Cost**): وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون

- الكلف النفسية (**Psychic Cost**): تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.

المصدر: -يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بيبس ي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة 5، العدد 36، م. 2008

خاتمة الفصل الثاني:

يتوقف رضا العميل بشكل أساسي على الاطمئنان لمدى توفر المنتجات من خلال ضمان انسيابها، وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة؛ لأنه عندما تسعى المنظمة لبذل جهود مميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، عبر تجهيز الطلبات، والمعلومات، والتخزين والنقل وغيرها، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء المحتملين في الوقت، والمكان المناسبين، وإلا ستكون السلعة أو الخدمة قليلة القيمة بالنسبة للعملاء.

الخطبة

خاتمة عامة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في الشركات الاقتصادية والتجارية والخدماتية...الخ.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بالبحث العلمي لجمع المعلومات الأولية من عينات الدراسة باختلافها وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وتم استخدام العديد من الأساليب التحليلية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة بين الإمداد واللوجستيك
 - وجود أثر لإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة).
 - وجود أثر لخدمة الجودة في رضا الزبائن.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
 - توصي الدراسة الشركات باختلاف نشاطاتها بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.
 - توصي الشركات والمؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة بالاهتمام بالإدارة اللوجستية.

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
6	الشكل (1-1): نموذج الدراسة
29	الشكل (1-2): عملية الرقابة اللوجستية
32	الشكل (1-3): علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج
38	الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
17	جدول رقم (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره
35	جدول رقم (1-2): أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1/ مؤلفات:

1. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية الإسكندرية: مصر 2002/2003.
2. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
4. رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
5. عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
6. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
7. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2008.
8. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال-ال شراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2004.
9. نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل والشحن " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2005.
11. تركي إبراهيم سلطان وآخرون ترجمة عن رونلد بالو "ادارة اللوجستيك: تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد" الرياض دار المريخ 2006.
12. ثابت عبد الرحمان ادريس "ادارة الاعمال اللوجستية: الامداد والتوزيع المادي "جامعة الاسكندرية الدار الجامعة 2006.
13. حضير كاظم حمود، ادارة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى عمان 2002 ص (217).
14. عبد العزيز سلوى الرعي (2011) "نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية" أطروحة (دكتوراه) – جامعة المنصورة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
15. غنيم، ناجي خشبة (2011) "أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد على مستوى جودة المنتجات"، رسالة (ماجستير). جامعة المنصورة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
16. حازم مصطفى محمد محمود (2011) " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء اللوجستي في المنظمات الخدمية" رسالة – جامعة بور سعيد، المعهد العالي للإدارة والحاسب الالي.

17. محمد عبد الفتاح العشماوي ،.2008 "الاتجاهات المعاصرة في الادارة الانشطة " ،محمد فريد الصحن، قراءات في ادا التسويق ،الدار الجامعية مصر 2002 ص(71).

2/ مذكرات:

1. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010/2009، ص (85).
2. عوالي مسعودة ولغواطي ايمان، فعاليات وظيفية الإمداد في المؤسسات الانتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، مركز الجامعي، المدية. السنة الجامعية 2008/2007، ص (56).
3. نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، السنة الجامعية 2009/2008 ، ص (65).
4. يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء " دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة علوم الإنسانية ، السنة 5، 2008 .

3/ مواقع الأنترنت

1. الصفحة الإلكترونية لنضم التصنيع:
<http://hctmanufacturing.tripod.com>
2. منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل واهميته
<http://commerce-logistique.alafdal.net/t9-topic>
3. نظرة عامة على قطاع اللوجستية ، مركز المعلومات ، الغرفة الشرقية ،. 2008
http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf
4. مقال عن أثر إدارة اللوجستيك في رضا العميل
Bayt.com_notify@bayt.com

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les livres

1. Michel Savy.les plates –formes logistique .logistiques magazine. Numéro spécial « 20 ans de logistique » .octobre 2005.

2. pascal EYMER .Enjeux de la logistique.Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle.vol 10 juil.1998.AGL2.NOA9020. Techniques de l'ingénieur .paris : France.

2- site web

1. Jean-paul Rodrigue .Dr. Brian Slack and Dr .Claude Comtois.Green logistics .
2. <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch8en/appl8en/ch8a4en.html>.
3. HISTORIQUE DE LA PENSÉE LOGISTIQUE
4. <http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/pensselogistique.html> .
5. jacques THIBAULT. Palettiseurs et palettisation
6. <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriellth6/logistique-ti082/palettiseurs-et-palettisation-a9280/>.
7. l'étiquetage et la réglementation
8. <http://1c1alexiss.forumactif.com/t4-chap-9-etiquetage-et-reglementation>.
9. Marketing des services
10. http://eportfolio.supco-amiens.fr/jeanloupoinot/DOCUMENTS/Marketing_20%_des20%_services.pdf.

3- seminaire :

1. Farés Boubakour et autres .les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts .le premier colloque international sur les ports maghrébins : Entre Volonté et Réalité .les 2 et 3 février 2010, L'Institut Supérieur Maritime de Bou-Ismaïl. Algérie.