

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصّص: إمداد ونقل دولي

دور اللوجستيك في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة مجمع شاقور للنقل واللوجستيك

مقدمة من طرف الطالب: تحلايتي محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسيا	شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد _أ_	مستغانم
مقرارا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر _أ_	مستغانم
مناقشا	ولد علي لطيفة	أستاذة مساعدة _ب_	مستغانم

السنة الجامعية : 2022 2023

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي الى هذه اللحظات،

من أي أبواب الثناء سندخل وبأي ابيات القصيد نعبر الى من أشعل لي اول شمعة الى عقب طفولتي دفء حياتي واريح شبابي الى ملجئي وملاذي الى من تحمل كل لحظة الم في حياتي وحولها الى لحظات فرح الى من ساندتني يوم ضعفي أنتم كل شيء احبكم في الله أشد الحب

يسرني ان أوجه شكري لكل من نصحني وأرشدني ووجهني وساهم معي في اعداد هذه المذكرة بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها واشكر على وجه الخصوص المؤطري واستاذي مكاوي محمد الأمين على مساندتي وارشادي بنصح كما ان شكري موجه للإدارة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس

اتفضل بشكري الخاص الى اخي عبد العزيز في انجاز هذه المذكرة ومساندتي حتى الأخير دون ان ننسى جميع الأستاذ الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم طوال السنوات الدراسية.

اهداء

اهدي خلاصة جهدنا المتواضع أي فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار المقابل الى من عانت معي مخاض هذا العمل وميلاده الى

التي غمرتني بحنانها وحبها

الى امي التي أتمنى لها الدوام والصحة العافية

الى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني دروس الحياة والجهاد ومثابرة والحب والاطلاع وسير على خطى حبيب المصطفى عليه

أفضل الصلاة والسلام

الى ابي اطال الله في عمره

وأقدم بفائق الشكر والامتنان الى جميع أساتذة

قائمة المحتويات

Table des matières

2.....	الشكر والتقدير.....
3.....	اهداء.....
4.....	قائمة المحتويات.....
5.....	قائمة الأشكال والجداول.....
6.....	مقدمة.....
5.....	الفصل الاول: اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية.....
7.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك.....
7.....	المطلب الأول: مفهوم وتاريخ ظهور اللوجستيك.....
9.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة اللوجستيك ودور اللوجستيك.....
11.....	المطلب الثالث: تقييم سلسلة اللوجستيك:.....
17.....	المبحث الثاني: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....
17.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.....
23.....	المطلب الثاني: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية.....
28.....	الفصل الثاني: دراسة وظيفة اللوجستيك في مجمع شاقور.....
29.....	مقدمة الفصل :.....
30.....	المبحث الاول: اللوجستيك ووظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
30.....	المطلب الأول: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....
33.....	المطلب الثاني: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية.....
39.....	المبحث الثاني: لمحة حول مجمع مؤسسة شاقور النقل واللوغستيك.....
39.....	المطلب الأول: تقديم فروع شاقور.....
41.....	المطلب الثاني: محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.....
44.....	المطلب الثالث: لوجستيك نقل البضائع لدى مجمع شاقور لنقل واللوغستيك.....
48.....	خلاصة الفصل:.....
49.....	الخاتمة.....
50.....	قائمة المراجع.....
52.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	تنظيم إدارة اللوجستك	01
24	الهيكل التنظيمي للوجستك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية	02
24	المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية	03
31	مكانة وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية	04
36	الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستك	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية	01
20	وضعية وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية	02
42	وسائل النقل والمعدات لنقل الخاص واستثنائي	03
42	يمثل وسائل النقل ومقطورات لنقل التقليدي	04
43	وسائل النقل ورافعات المناولة	05
43	وسائل الرفع	06
44	عربات شوكية	07

مقدمة

لظالما كان الميدان العسكري من بين أهم المراكز التي تستحدث العديد من الطرق والأساليب، ففي القرن الماضي ظهر مفهوم الإمداد، إذ تم استخدامه في الميدان العسكري لمدة طويلة وأصبح موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي وهذا بعد لإنجاحه بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق. فقد اتضح أن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد التطورات في الجانب لتسييري، مما جعل منها تستحدث طرق وأساليب تتناغم مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق أكبر الأرباح توسيع الحصص السوقية وتوسيع شبكة العالقات مع الموردين من جانب التوريد وتوسيع شبكة العالقات مع الزبائن من جانب التوزيع.

وأدركت العديد من المؤسسات أن الجوانب التيسيرية من الأمور المهمة في الاستفادة بدرجة كبيرة من الشراكات مع جميع الأطراف التي تتعامل معها على طول سلسلة التوريد، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لهم وحسن اختيار الموردين والاستلام للمواد الأولية في الوقت الحقيقي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسريع حركية المواد الأولية المستلمة من الموردين والمنتجات داخل سلسلة التوريد، والذي بدوره يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في التكاليف التي يجب التركيز عليها المؤسسة في سلسلة توريدها، مما يجعلها تحتشد جميع جهودها لتقليل تلك التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة إذ يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد استيقظت أغلب المؤسسات إلى الواقع الذي يحتم عليها التحكم في تكاليفها والا كانت النتائج الـ تحتتمل. لذا نؤكد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني ولأنجع للموارد، والا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة تامة. إلى جانب ذلك، البد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

وهناك العديد من الطرق والأساليب والتقنيات المستحدثة في كافة الجوانب التيسيرية داخل المؤسسات وحتى خارجها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتسيير تكاليف سلاسل التوريد.

لذا لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه أو الوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومكامن الضعف ومحاولة تصحيحها وتفادي الوقوع فيها مجددا .

فالمؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج والتوزيع، وكذلك تدفق المعلومات .

ومن بين أنشطة الإمداد الرئيسية نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإمداد حيث يقوم بعملية ربط مناطق الإنتاج بمناطق التوزيع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف الإمداد، وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل من خلال اختيار أنماط نقل أقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية وهذا يؤدي إلى التأثير على البيئة من خلال الإفرازات المختلفة من وسائل النقل .

وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تطبيق الإمداد الأخضر وجعل مختلف عملياتها والصديقة للبيئة نتيجة للزيادة الوعي عند المستهلكين وارتفاع أصوات مطالبة بالمحافظة على البيئة ومن بين الحلول المقترحة المدن اللوجستية وأرضيات الإمداد التي يتم فيها تجميع العديد من الأنشطة في مكان واحد، وأصبحت منتشرة نتيجة للمنافع التي تقدمها من تخفيض التكاليف ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة والاقتصاد ككل.

اشكالية البحث :

ما هو دور اللوجستيك في المؤسسة دراسة حالة مجمع شاقور ؟

بالنظر إلى أهمية النقل في الإمداد ودوره الكبير فيه جاءت إشكالية البحث كما يلي :

التساؤلات الفرعية

ما هو الإمداد ودوره في المؤسسة؟

ما هو واقع الوظيفة اللوجستية النقل في المؤسسة؟

هل مؤسسة تأخذ عامل الوقت في تقديم خدمات النقل؟

كيف يمكن دمج الوظيفة اللوجستية في هيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

كيف يمكن تكنولوجيا المعلومات من تدعيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية؟

ما علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

لنقل دور كبير في الإمداد

اختيار وسيلة النقل المناسبة يرفع من الأداء اللوجستي

تقدم المؤسسة خدمات مصاحبة لعملية النقل تخزين، مناولة

المؤسسة تقدم خدماتها للزبائن دون تمييز بكفاءة وفعالية

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة أهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية :

عرف الإمداد تطورا كبيرا، ونظرا لأهميته في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته .

كون مجال النقل من المجالات الهامة في الحياة العملية ودوره الكبير في تطوير الاقتصاد .

الدور الكبير للنقل في وظيفة الإمداد في المؤسسة وأهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به .

أهداف الدراسة

يمكن القول إن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين النقل والإمداد وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية :

محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والنقل

محاولة إبراز أهمية عملية النقل في الإمداد، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف النقل التعريف بالإمداد الأخضر ودوره في تحسين الأداء.

استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات التي تحتاج الى هذه العملية أو الوظيفة.

منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضل عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

تقسيم الدراسة.

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية وتحليل الفرضيات المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول: اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية وتمت دراسة ذلك من خلال المبحثين يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستيك من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، يتناول إدارة اللوجستيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط وتنظيم العمل اللوجستي وسيتم ختم الفصل الأول بدراسة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية .

أما المبحث الثاني في هذا الفصل يدرس وظيفة اللوجستيك في المؤسسة ومختلف وسائل النقل والمفاضلة بينها الاختيار الأفضل مبينا الأهمية والأهداف والمهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

أما الفصل الثاني يتناول أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول ، يتناول اللوجستيك ووظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية اللوجستية ودورها في تنظيم الخدمات اللوجستيكي في المؤسسة الاقتصادية والتفاعل بينها وبين وظائف الأخرى وفي الأخير تحدثنا عن بعض النقاط التي أهمية اللوجستيك البالغة في تسيير وتحسين المؤسسة الاقتصادية.

أما المبحث الثاني: يتطرق مدخل المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقنا من خلال التريص التطبيقي إلى تعريف وأهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية وستكون هناك لمحة حول مجمع شاقور النقل واللوجستيك سيتم تقديم فروعه ومحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ... الخ وستكون خلاصة عامة حول تقرير التريص الميداني.

الفصل الاول: اللوجستك والمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يمزج البعض ما بين الأنشطة النقل والتوزيع المادي والتوريد وبين مفهوم اللوجستيك إلا أن مفهوم اللوجستيك هو في الواقع أكثر شمولاً وعمومية .

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم والأبعاد الأساسية للإدارة اللوجستية والتي تأتي في مقدمتها تعريف هذا الحقل الإداري وتحديد مفهوم سلسلة الإمداد كما يتناول الفصل الأهمية التي يفردتها اللوجستيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ويناقش أيضا أنشطة التي تدخل في تصميم نظام اللوجستيان.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

بدأت بذور هذا المفهوم اللوجستي الكامل تظهر في الإدارات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية وذلك لتحقيق هدف هام لهذه الإدارة وهو توفير المواد والمهمات حيث الاحتياج إليها. أما في عالم الأعمال لم يكن هذا المفهوم معروف وبدء استخدامه بعد 1950، حيث بدأ رجال الأعمال في التعرف على ما يسمى بنظام التوزيع المادي وبدأ كل منهم في اختيار النظام المستخدم الذين طبقا لهذا المفهوم .

المطلب الأول: مفهوم وتاريخ ظهور اللوجستيك

1- مفهوم اللوجستيك :

يشير مفهوم اللوجستية إلى أسلوب إدارة تدفق السلع و الخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة و نظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق و تتلشى أهمية وظيفة اللوجستيك في حالة قيام المؤسسة بإنتاج السلع اللازمة لتشغيل إلا هذه الحالة لم تعد تمثل الواقع الاقتصادي الذي تمثل منشأة الأعمال¹ و يمكن تعريف نشاط اللوجستيك كما يعرفه "مجلس إدارة اللوجستيك " اللوجستيك في عملية كفاءة و فعالية التخطيط و التنفيذ الرقابة لتدفق و تخزين المواد الخام و المحزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بحمام هن نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك و تحقيق احتياجاته .

ولكن هذا التعريف يعطي انطبعا بالتركيز على البضائع الملموسة و في الحقيقة أن كثيرا من المنشآت تؤدي خدمات بدال من المنتجات ولديها مشكلة لوجستية ومع ذلك من الممكن أن تستفيد أيضا من إدارة اللوجستية الجيدة .

كما أن هذا التعريف يؤدي إلى أن اللوجستيات تختص بتدفق الصناعة من وإلى المؤسسة وليس من المحتمل تتعامل هذا النظام مع عمليات الإنتاج التفصيلية ومهمة اللوجستيك في تزويد الزبائن بكفاءة السلع والخدمات طبقا لاحتياجاتهم لذا فان اللوجستيات يعني توصيل المنتج أو الخدمة المناسبة إلى المكان المناسب في الوقت والحالة المناسبة².

ويعتبر نشاط اللوجستية من الأنشطة التي لم يتم الاهتمام بما إلا حديثا فحتى سنوات قليلة ماضية لم يكن هذا النشاط بشكله الحالي ومفهومه المتكامل معروف سواء على مستوى الأكاديمي أو على مستوى محال الأعمال.

بدأت بذور هذا المفهوم اللوجستي الكامل تظهر في الإدارات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية وذلك لتحقيق هدف هام لهذه الإدارة وهو توفير المواد والمهمات حيث الاحتياج إليها. أما في عالم الأعمال لم يكن هذا المفهوم معروف وبدء استخدامه بعد 1950، حيث بدأ رجال الأعمال في التعرف على ما يسمى بنظام التوزيع المادي وبدأ كل منهم في اختيار النظام المستخدم الذين طبقا لهذا المفهوم .

وفي سنة 1985 بدأت بيئة الأعمال تتميز بردود الأفعال غير المتوقعة وبدأ الاهتمام بالأرباح للتحكم في التكاليف والرقابة عليها بغرض تخفيضها حتى يمكن زيادة معدلات الأرباح ومن هذا التاريخ بدأ مفهوم نظام التوزيع المادي واللوجستيك ينتشر في المجال الأعمال وشرعت المؤسسة في التعرف على عناصر هذا النظام سواء بالنسبة لعناصر المعروفة منه والتي لم تكن تحظى بالاهتمام من قبل .

¹ رونالت انتش بالو". إدارة الأجرد ستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب "تكري إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم"، الرياض: دار المريخ. 2002 ص 05

² نقيدة علي هالل: انارة المواد والامداد: ط 1 /مصر، 2002ص35 .

2- ظهور مفهوم اللوجستيك:

يمكن تحديد أسباب زيادة الاهتمام بنشاط اللوجستيات الشامل فيما يلي :

أ- التطور في وسائل النقل :

حيث بدأت تكلفة النقل إلى ارتفاع تدريجيا إلى أن وصلت أقصى درجة لها خلال عام 1970 حيث أصبح هذا العنصر من التكلفة يمثل أهم العناصر وذلك بسبب الزيادة الكبيرة في أسعار الوقود ومواد الطاقة وقد ترتب على ذلك أن أصبحت التكلفة المرتبة على استخدام الطرق التقليدية للتوزيع مرتفعة للغاية وصار من الضروري البحث عن وسائل جديدة لتخفيض تكلفة النقل.

هذا إلى جانب التطورات السريعة والكبيرة في تكنولوجيا وسائل النقل والتي ترتب عليها تغيرات كبيرة في طرق إدارة هذه الوسائل وأنظمتها سواء بالنسبة للجهات المسؤولة عن وسائل النقل أو بالمناسبة للجهات التي تستخدم هذه الوسائل.

ب- ظهور مفهوم فلسفة جديدة للمخزون :

بظهور هذا المفهوم فقد بدأ تجار التجزئة ينقل عبء الاحتفاظ بالمخزون إلى التجار الجملة أو المنتجين التقدم في تكنولوجيا الحاسب الآلي على الرغم من تعقد المشاكل المرتبطة بعملية اللوجستية مثل تعدد وتنوع وسائل النقل وتزايد نوعيات المنتج الواحد إلا أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات وبصفة الخاصة باللوجستية وبالتالي ساعد على تحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع .

ت- ظهور مفهوم تحليل التكاليف الكلية:

يمثل مفهوم تحليل التكلفة الكلية المفتاح الأساسي لإدارة وظيفة اللوجستيان، هذا المفهوم يعني أن ينصب اهتمام الإدارة على تخفيض التكلفة الكلية ككل وليس تخفيض تكلفة كل عنصر من عناصر هذه التكلفة الكلية على حدة³.

ث- سلسلة الإمداد :

تشمل الأعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محددة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات للعمالء الذين يحصلون عليه، ونظرا لأن هناك قناة تشمل على التابع المنتظم في خطوات الإنتاج والتسويق فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق. إن الرقابة الإدارية القصوى التي يمكن أن تتوقعها عادة في هذه الحالة تنصب على الإمداد المادي وقناة التوزيع المادي، في منشأة الأعمال " الشراء والنقل والتخزين" وقناة الإمداد المادي تتعلق بالفجوة الخاصة بالوقت والمكان وبين مصادر المواد الخام الفورية وبين نقاط وأماكن الإنتاج أو التشغيل وبين الأسواق أو العمالء بسبب التشابه في الأنشطة بين هذين النوعين من القنوات أي الإمداد أو الذي يطلق عليه إدارة المواد والتوزيع المادي، فإن كافة الأنشطة الخاصة بما تكامل مع التشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستيات والتي يعرف في كثير من الأحيان بإدارة سلسلة الإمداد .

وبالرغم من أنه من السهل الاعتقاد بأن الأعمال اللوجستية تتعلق بإدارة تدفق المنتجات من أماكن إنتاجها إلى العمالء، فإن هناك صورة عكسية أخرى بالأعمال اللوجستية بالنسبة للعديد.

³ رونالد إتش بالو : نفس المرجع السابق ص 35

والمنشآت والتي يجب أن يتم إدارتها بفعالية أيضا إن مثل هذه الصورة العكسية تتمثل في حياة المنتج والتي ال تنتهي بمجرد تسليم البضاعة للعملاء، فالمنتجات التي أصبحت متقدمة أو فاسدة أو عديمة الأداء يتم إعادتها إلى مصادر إنتاجها لإصلاحها أو إعادة تصنيعها أو التخلص منها، أن قناة الأنشطة اللوجستيك العكسية ربما تستخدم كل أو بعض أنشطة قناة الأعمال اللوجستيان الأصلية والأمامية أو ربما تحتاج إلى تصميم خاص منفصل لذلك فإنه يجب أن تلاحظ أن سلسلة تنتهي مع التخلص النهائي من المنتج وأن القناة العكسية يجب أخذها في الاعتبار ضمن نطاق التخطيط والرقابة اللوجستيك.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة اللوجستيك ودور اللوجستيك

1. أهداف اللوجستيك:

أن الهدف الرئيسي الوظيفة اللوجستيان هو تنمية نظام متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف الإنتاجية للمنشأة وهذا لا بد من تحقيق التوازن ما بين مستوى الأداء المرغوب لتحقيقه وما بين إجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء ويمكن القول إن تخطط أنشطة الإمداد وهو ينطوي على :

مستوى الأداء في مجال الأداء :

يمكن للمشروع أن يصل إلى أعلى مستوى ممكن من خدمات اللوجستيك لكان الاحتفاظ بأسلوب امل من وسائل النقل أو يتم إنشاء مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافيا التي يوجد فيها المستهلكين إلا هذا الإجراء سوف يعني أن يتحمل المشروع مقدار مبالغ من التكلفة.

وفي مجال أنشطة اللوجستيات يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثالث معايير :

معيار1: يشير إلى قدرة نظام الإمداد على توفير احتياجات المشروع من المواد والمنتجات اللازمة للتشغيل .

معيار2: يشير القدرة نظام الإمداد على تلبية طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة وبنفس المعدلات الفترة الزمنية المعينة .

معيار3: يشير قدرة نظام الإمداد على تقليل معدلات الأخطاء في نقل وتوزيع المواد والمنتجات وبصفة عامة البد من وضع معايير الأداء في ظل الافتراضات الواقعة عن ظروف العمل الفعلية.

2. أهمية الأعمال اللوجستية :

إن الاهتمام الجاد بأنشطة اللوجستيان في المؤسسة الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفة تتضخم بشكل ملحوظ وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نمو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح ويبدأ من خلال خدمة العملاء التكاليف وربما ترجع لقلة الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء كالماضي أو في الوقت الحاضر إلى الأسباب خفت التالية:

أسباب انهيار الأعمال اللوجستية :

تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها .

عدم توفير البيانات الكافية والدقيقة للإدارة عن تكلفة الأنشطة اللوجستيان في المنطقة.

تشنت الأنشطة اللوجستيك بين وظائف المنظمة الرئيسة مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

وفي حقيقة فإن الأنشطة اللوجستية تؤدي إلى خلق قيمة بالنسبة للعملاء والموردين في المؤسسة. وكذلك القيمة بالنسبة للأطراف ذات العالقة والاهتمام بالمؤسسة مثل حملة الأسهم أو المستثمرين، والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي وجماعات .

إن الإدارة الجديد للوجستيك تنظر إلى كل نشاط في سلسلة إمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة أي مدى مساهمة النشاط في الأخير بشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد م المنشآت وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي حقيقة القيمة .

الأهمية المتزايدة للأعمال اللوجستية:

يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب:

أ- اعتبارات التكلفة العالية:

لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستيان في الاقتصاد أو في المؤسسة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستيان تصل حوالي الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم أي حوالي 129 ترليون دولار أمريكي وعلى مستوى المؤسسة فإن تكلفة الأعمال اللوجستيان قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات اللوجستية يميل في الغالب جزء كبير من إجمالي تكاليف بالنسبة لمعظم المنشآت الأعمال والقيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم⁴.

ب- طول خطوط الإمداد والتوزيع :

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل لذلك فإن العديد من منشأة الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السحر والجودة كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنشآت بشكل فردي لتحقيق ذلك بل امتد إلى مستوى جهود الحكومات السياسات الدولية، حيث تم بناء التكتلات العالمية الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي ودول اتفاقية التجارة الحرة الأمريكية الشمالية (كندا، الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك⁵).

إن الاتجاه نحو العولة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منشأة أعمال خاصة الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الكبيرة الحجم التي تقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك يسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

⁴ نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد إدارة اللوجستيك دار الجامعة للنشر والتوزيع مصر 2002، ص42

⁵ رونالد بالو : نفس المرجع السابق، ص36

ت- الأعمال اللوجستية هامة للاستراتيجية :

تبدل الشركات وقتنا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد سبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين أي استراتيجية التمايز وخاصة في تكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستيك من حيث التكلفة وعلى فعالية هذه الأعمال اللوجستيان يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة رحتها.

ث- الأعمال اللوجستية تصف قيمة ذات دلالة للعميل:

العميل يتوقف بصفة أساسية على توفير المنتجات بضمن أسباب تدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة ومن أمثلة ذلك شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبير في السبعينات عندما أنتجت آلة التصوير ذات الصور الفورية وأنفقت ملايين من الدولار على حملتها الإعلامية. وذلك قبل أن تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة فقد قام العديد من بزيادة قنوات التوزيع آلة التصوير الجديدة وعندما لم يجدوها قاموا بشراء آلة تصوير بالورويد بدلا منها.

ج- تزيد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة :

إن نجاح وإقبال على استعمال الأنترنت والبريد الإلكتروني جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج والتنميط ساحل المنشآت على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وبالتالي 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 ورغباتهم التي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها⁶.

المطلب الثالث: تقييم سلسلة اللوجستيك:

تقييم سلسلة اللوجستيك :

1. التخطيط:

يأتي التخطيط في مقدمة الاعتبارات الهامة لإدارة و ذلك لماله من أهمية كبيرة في استثمار و نجاح مشروعات الأعمال في مجال اللوجستيك بصفة خاصة .

● مفهوم التخطيط :

إن التخطيط هو عبارة عن إجابة عن عدة من التساؤلات منها ماذا تفعل؟ متى أين كيف وهو عبارة عن عملية الإعداد مقدمة لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من هذا المنطلق يمكن القول بان التخطيط ينطوي على عملية الاختيار من بين بدائل التصرفات والأنشطة المستقبلية للمنشأة ككل هذا يتطلب تحديد الأهداف المؤسسة وأهداف الوحدات وكذلك الطرق .

⁶ رونالد بالو : نفس المرجع السابق، ص36

لإنجازها وفضلا عن أن التخطيط يمثل عبور إلى المستقبل بما يتطلب من ضرورة تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فان تعتبر أساس انجاز الوظائف الإدارية الأخرى⁷.

• أهمية التخطيط :

إن استمرارية و نجاح مشروعات الأعمال في الأجل الطويل يتوقف على تنمية الخطط و مراجعتها بحيث يتماشى مع معدلات التغير السريعة التي تشهدها الأسواق الأعمال و في غياب التخطيط سوق يعد رجال الإدارة أنعم يتفقون معظم الوقت المتاح للعمل في اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التي يوجهها بديل من توقع التغير وتنمية الاستراتيجيات التي تمكن من التعامل معه و يتطلب التخطيط القيام بتقدير احتمالات تحقيق مجموعة الظروف المتوقعة في المستقبل و الشكل المرتبطة بكل منها و في ضوء هذه التقديرات يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال كما يمكن تديبر عملية الحصول على هذه الأموال فإذا قام أحد العملاء بتعديل شروط التعامل معه وطلب من المؤسسة أن تقوم بتوجيه الشحنات الخاصة به بشكل مباشر بديل من قيامه باستخدام .

البضاعة الخاصة به من مراكز التوزيع أو ذلك دون تحمل أي نفقات التقليدي بمستوى المبيعات إلى قبول شروط العمل دون أن يأخذ المشروع في الاعتبار تأثير ذلك على المستوى الكلي لمؤسسة .

• مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستيان مع مشاكل متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية خدمة العملاء تسهيلات الموقع قرارات المخزون وأخيرا قرارات النقل استثناء تحديد المستوي المرغوب لخدمة العملاء فان خدمة العملاء ما هي الا نتيجة الاستراتيجيات التي تتم صيانتها في المجالات الثالث الأخرى (التخزين والنقل والموقع) فالتخطيط اللوجستيك يتصرف في مفهومه بالتالي إلى مثلث قرارات اللوجستيك .

وتتصف هذه المجالات الثالث للمشكال بالتداخل فيما بينها ومن ثم يجب ان يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث كل منهما يؤثر بدرجة ملموسة على اللوجستيات المتكامل.

• تخطيط الأعمال اللوجستية :

يوجد ثلاثة أنواع من التخطيط اللوجستيات وهذه الأنواع :

الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمثل الاختلاف الأساسي بين هذه أنواع في الوقت المخصص للتخطيط وتفاصيل التخطيط .

أ- التخطيط الاستراتيجي :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تخصص أحجام كبيرة من الموارد المالية والمهارات الإدارية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي الهيكل الذي يضمن في إطاره مختلف الخطط التشغيلية والتكتيكية لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يقدم التوجيهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط ومتى ما سبق أن التخطيط .

الاستراتيجي يؤثر إلى حد كبير على أسلوب ادارة العمليات وذلك للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب في مجال اللوجستيات وذلك بأقل تكلفة اجمالية ممكنة .

⁷ عبد الرحمن اندريس : مرجع سبق ذكره ص37

وتمتد الفترة التي تعطيها الخطة الاستراتيجية لتشمل عدة سنوات قد تصل إلى 10 سنوات لذلك يتم تعديل بعض جوانب الخطة مع مرور الوقت نظرا لاختلاف الظروف الفعلية عن الظروف المتوقعة في حالت عديدة فكلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة عدم التأكد المرتبطة بالتنفيذ الفعلي⁸.

ب- التخطيط التشغيلي

الخطة التشغيلية هي الأداة التي يستخدم للربط ما بين الجهود في مجال اللوجستيك وما بين المؤسسة وعادة تغطي هذه الخطة فترة سنة وتهدف خالها إلى تحقيق الآتي⁹:

- تعديل بعض عناصر نظام اللوجستية مثل بناء مستودع جديد أو شراء أسطول خاص للنقل أو تعديل وسائل المناولة .
- توفير الموارد المالية والخبرات الإدارية اللازمة للوصول إلى مستوى معين من الأداء وجدولة هذا الأداء في ضوء الظروف البيئية الخاصة بالعمل .
- تحديد الميزانيات الخاصة بنشاط اللوجستيات وذلك للرقابة على أوجه الإنفاق المختلفة نظرا لقصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية فإن احتمالات توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط تكون كبيرة وذلك باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية . والخطة التشغيلية في الأداء الرئيسية التي تساعد على ادارة نظام اللوجستيات بشكل متكامل ومتربط.

ج- التخطيط التكتيكي :

يشير التخطيط التكتيكي إلى الإجراءات التي تهدف إلى تكيف الأحداث الغير متوقعة خال الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التشغيلي وتنقسم الإجراءات التكتيكية إلى نوعين من الإجراءات :

- ❖ إجراءات مسبقة تنطوي على خطط تفصيلية تبين أنواع التصرف في حالة حدوث ظروف معينة متوقعة ولكنها غير مؤكدة لحظة إعداد الخطة التشغيلية.
- ❖ إجراءات تفاعلية لتحديد أسلوب تعديل الخطة في ضوء ظروف معينة لم يكن يتوقع حدوثها .

وتتميز الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التكتيكي بالتغير على حسب طبيعة الحدث الذي يجب مواجهته وبالتالي فإن احتياجات الخطة من الموارد تتوقف أيضا على نوعية الظروف غير المتوقعة التي تواجهها المؤسسة .

ويتعلق الاهتمام الأول في هذا الصدد بكيفية تحريات المنتجات أو المواد بفعالية وكفاءة من خال القناة اللوجستية المخططة ويتضمن مختلف لبعض المشكلات الواقعية المرتبطة بهذه الأنواع المختلفة التخطيط اللوجستي وفي ظل الإطار الزمني الخاص بكل نوع .

2. التنظيم:

من المتعارف عليه أن البناء التنظيمي و النظام الإداري هو الطارئ العام الذي من خلاله أي منشأة و تمارين فيه الدارة وظائفها و يساعد التنظيم الدارحة الملائم على سهولة و سرعة العمل من اجل تحقيق رسالة المؤسسة وهدفها و توجد مسالتين هامتين يجب

⁸ رونالد اتش مرجع سبق ذكره، ص32

⁹ عبد السلام أبو قحف : اساسيات التنظيم وإدارة الدار الجامعية مصر 2005 2004 ص341

تناولها عناد معالجة الجوانب التنظيمية و الإدارية لا لنشطة اللوجستية الأولى في مكانة الأنشطة اللوجستية في التنظيم العام و الثانية هي التنظيم الداخلي لها.

● مفهوم التنظيم : التنظيم وظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة انجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين على الشخص الذي تلائم مهاراته وقدراته متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الاشراف والتنسيق بين الأنشطة .

● أهمية وظيفة التنظيم

➤ إن التنظيم فوائد عديدة يمكن تلخيصها كالآتي:

➤ جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها .

➤ أما التنظيم السليم يساعد في تحديد عالقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عون من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .

➤ يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهود و تصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق افضل استخدام الطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العالقات السليمة بين العمل المحدد و الشخص القائم به و التسهيلات المادية خلال التسليم الفعال يمكن تجنب مشاكل متعددة مثل ازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات التدخل إلى الاختصارات .

ويضاف إلى أن التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل وتسلسله ويزوده العاملين بعض الإرشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.

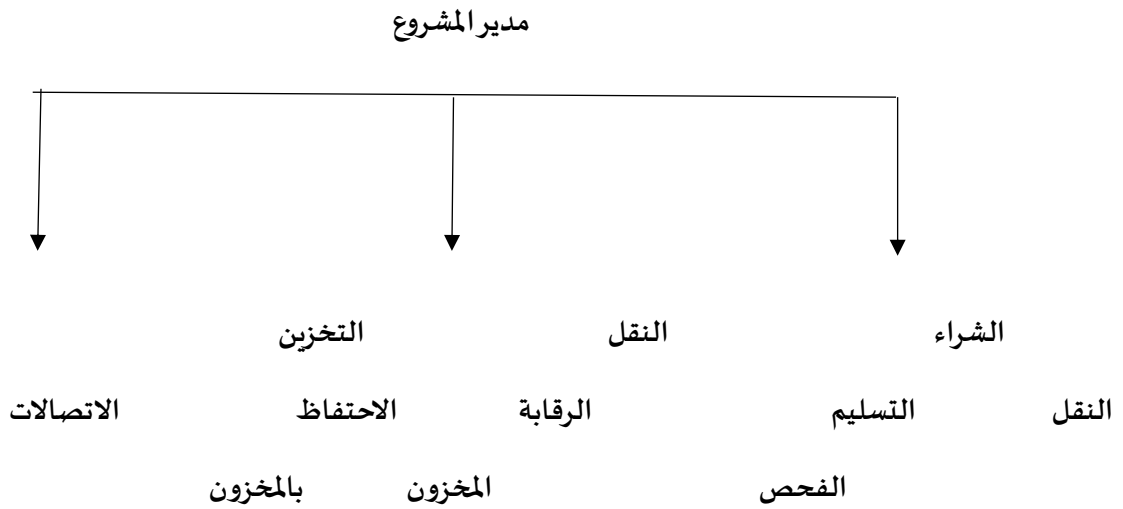
3. التنظيم الداخلي لادارة اللوجستيك ومحددته:

يتوقف الاهتمام الذي يتم توجيهه للتنظيم الداخلي اللوجستيك على طبيعة اللوجستيك الموجودة في المؤسسة فهي ليست على قدر من أهمية بالنسبة لجميع المؤسسة فكيف يكون هذا التنظيم؟ وما هي حدوده؟

أ- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك :

الهدف من التنظيم الداخلي وتحليل خطوط السلطة والمسؤولية داخل إدارة اللوجستيك نفسها، وبوجه المشروع مشكلة الاختيار بين تقسيم إدارة اللوجستيك طبقا لأنشطتها المكونة لها أو تجمعها في إدارة واحدة وهي ادارة اللوجستيات واختيار عملية التقسيم تعني أن كل وظيفة من وظائف ادارة اللوجستيان تعتبر مستقلة بذاتها وتتبع مباشرة مدير عام للمشروع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1) يوضح لتنظيم إدارة اللوجستيك



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره ص 102

إن التعرض لتنظيم إدارة اللوجستيك عادة ما يقودنا إلى المركزية أو اللامركزية أبي مركزية في أنشطة الشراء والنقل والتخزين بمعنى هل من الأفضل إستاد عملية اللوجستيك إلى إدارة مركزية واحدة تكون مسئولة عن كافة إدارة الإمداد في المؤسسة وعلى مستوى كل فروع أو يفضل أن تقوم الإدارة بإعطاء حرية التصرف الأقسام والفروع حتى يتمكن من توفير احتياجاته¹⁰.

إن المفاضلة والاختيار بين المركزية واللامركزية أمر غير بسيط ومعقد ألن لكل منها نواحي سلبية وإيجابية والواقع أنه في الحياة العملية ال يوجد ما يطلق عليه مركزية أو المركزية فهناك أمر وسيط ، هذا أن العالقة بينها تتمثل مدى معين وليس طرفي نقيض ومن ثم تجد عدد كبيرا من درجات المركزية واللامركزية التي تجدها في الواقع العملي إن الاختيار من درجات المركزية واللامركزية تحكمها مجموعة من العوامل و الاعتبارات المختلفة تركز منها بالاختصار أهمها مدى التوزيع الجغرافي النشاط المؤسسة والذي يحدد عدد الفروع ومدى انتشارها وطبيعة العالقة بينها فكلما بعدت المسافة بينها وعدم توافر وسائل النقل والاتصالات اللازمة وما يترتب على ذلك من زيادة التكاليف وضيق الوقت بفضل استخدام درجة من المركزية والعكس صحيح هذه الفروع فكلما كانت كبيرة يفضل توفر لها قدرا من اللامركزية بالاستفادة من المزايا المحيطة لهذا الواقع كمية ونوع المواد المستخدمة، فكلما كانت كبيرة وأيضا متنوعة من حيث الكم والنوع تميل الإدارة نحو اللامركزية بالاستفادة من اقتصادية دقيق لتحديد العالقة بين الكمية المشتريات أو منقولة ومن تكاليف الشراء والنقل والتخزين بالخبرات المطلوبة يساعد هذا العامل على عملية الاختيار بين المركزية اللامركزي.

ب- محددات التنظيم الفعال لنشاط اللوجستيك :

تؤثر العديد من العوامل على فعالية تنظيم وظيفة اللوجستيات ويمكن تقسيم العوامل التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى مجموعات التالية:

¹⁰ نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 302

أ- الخصائص التنظيمية :

تعتبر المتغيرات المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي ومستوى التكنولوجي من أهم الخصائص المميزة لطبيعة التنظيم وتشير الخصائص المرتبطة بالهيكل إلى طبيعة العالقات بين المجالات الوظيفية المختلفة مثل درجة المركزية ودرجة التخصص وتطاق الإشراف وحجم التنظيم... أما مستوى التكنولوجي فيشير إلى الأسلوب المستخدم لتحويل المدخلات من المواد الخام إلى مخرجات تامة الصنع .

ب- الظروف البيئية :

تتأثر فعالية التنظيم بمجموعة العوامل البيئة الداخلية والخارجية وتشير الظروف الداخلية إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهي الظروف التي يمكن الرقابة والسيطرة عليها من جانب ادارة اللوجستيان مقل درجة رضا العاملين واتجاهات العاملين ومستويات الإنجاز ونظام التواب والعقاب ... أما الظروف البيئية الخارجية فهي مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الإدارة مثل الظروف الاقتصادية والقانونية والثقافية والاجتماعية¹¹.

ت- خصائص العاملين:

يتوقف نجاح التنظيم على مهارة العاملين وقدرتهم على انجاز المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم المختلفة وتشير هذه الخصائص إلى كل من درجة ارتباط العاملين بالتنظيم ومستويات الأداء الناتجة عن ممارستهم للمهام الموكلة إليهم .

ث- السياسات والممارسات الإدارية:

ان السياسات الإدارية على مستوى المؤسسة ككل تحد هيكل الأهداف الكلية للمنشأة أما السياسات الإدارية على مستوى الوحدات فتؤثر على أهداف وظائف المؤسسة مثل التخزين والنقل والتوريد وأهم السياسات والممارسات الإدارية التي تؤثر على فعالية التنظيم في

التحديد الاستراتيجي للأهداف:

يشير التحديد الاستراتيجي لا لهدف إلى عملية التحديد الواضح لنوعين من الأهداف :الأهداف الكلية للتنظيم والأهداف الفردية للعاملين وال بد من تحديد نوعي الأهداف بحيث يحدث بينهما نوع من التوافق والتكامل.

ج- الحصول على الموارد واستخدامها:

تشير هذه السياسة إلى عملية استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمنشأة توفير رأس المال اللازم لشراء احتياجات المؤسسة وغيرها .

✓ الظروف المحيطة بالأداء :

لابد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ويتم ذلك من خلال الاختيار السليم للعماله ووضع برامج التدريب والتنمية وتقييم الأداء مع ربطها بنظام عادل للنواب والعقاب .

✓ عمليات الاتصال :

إن كفاءة وفعالية التنظيم الخاص باللوجستيك يتوافق بدرجة كبيرة على مهارة الشخص المسؤول عن مبدأ التنظيم وعلى قدرته على اتخاذ القرارات الناجمة.

✓ قابلية التنظيم بتأقلم والتجديد:

¹¹ نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص305

إن الظروف البيئية المحيطة بنشاط اللوجستيات تتميز بالتغير المستمر لذا البد من التأكد من قدرة التنظيم على مواجهة هذه التغيرات والتكيف معها.

ثانيا: الرقابة والتنبؤ

قد يجري عمل الخطط اللوجستية وتنفيذها الا ان هذا بمفرده ال يضمن انجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية ومن الضروري التفكير في وظيفة أخرى لإدارة وهذه الوظيفة في الرقابة.

1. الرقابة على اللوجستيك :

ترتكز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي على الغموض المستقبلي الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في اداء الخطة الموضوعية فالتخطيط المالي والتنفيذ الخطط الموضوعية قد يستلزم رقابة أو سيطرة على الطالق ألن ذلك نادر الحدوث بسبب ما يحدث من تغيرات في بيئة اللوجستية فانه ينبغي على اخصائي اللوجستيك أن يطرح الية للوقاية لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.

2. نموذج الرقابة على اللوجستيك :

يجري قيام عملية الرقابة في النظام اللوجستي من خلال المدير للسيطرة على الأنشطة اللوجستية من النقل والتخزين والتحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة وتتضمن آية السيطرة لدى المدير اعمال المراجعة والتقارير عن الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء اللوجستيات وهذه الية الرقابة من حيث ارتباطهما بالعوامل المرتبطة في أداء العملية جرى توضيحها في الشكل اما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط الأنشطة اللوجستية والمؤشرات البيئية والأداء.

المبحث الثاني: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر اللوجستيك أهم وظيفة وقلب وظائف المؤسسات الاقتصادية لما له دور كبير في تسييرها وتنظيمها، لذا لابد من خلال هذا المبحث إلى التطرق لمكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

إن لمعرفة أهم المفاهيم حول الوظيفة اللوجستية يجب علينا التطرق إلى تعريف دقيق للوظيفة اللوجستية كنشاط مسؤول في تسيير المؤسسة وأهميتها وأهدافها .

1. المفهوم الاقتصادي ونشاط وظيفة اللوجستيك:

يمكن تعريف وظيفة اللوجستيك بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر

الأفضل¹² وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.

وظيفة اللوجستيك هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد و(خاصة عمليات الشراء من الأسواق) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازم للاستلام. إذا يشير هذا أن وظيفة اللوجستيك يجب أن تؤدي النشاطات التالية:

- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع .
- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية وهي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة اللوجستيك.
- عدم غض النظر عن الأسعار والمصادر البيع المناسبة .
- معالجة مسائل النقل والتأمين والاستلام والتخزين .

فإن وظيفة اللوجستيك تمارس في مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، هادفة للربح أو غير ربحية.

وعادة ما ترمي المؤسسات الاقتصادية من جراء ممارسة وظيفة اللوجستيك إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية:

- الإنتاج السلع المادية، حيث يكون الإمداد بالمواد والخامات والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وسواها .
- للمضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح .
- للاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي تدخل بشكل مباشر، في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية، مثل مواد الصيانة والتعبئة والتغليف ومستلزمات الطاقة والمحروقات.

¹² أحمد راشد الغدير ، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، الأردن ، 1997 ص91

جدول رقم (1): 1- وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:

وظيفة اللوجستيك			
وظيفة اللوجستيك	لوجستيك الانتاج	تخزين المواد الأولية	لوجستيك الصناعي
		نقل المواد الأولية	
	إدارة الانتاج	لوجستيك المخازن	
		نقل المنتجات النهائية	
		تخزين المنتجات النهائية	
	الدعم اللوجستي	تموين مساحة التوزيع	لوجستيك التوزيع
		نقل الطلبية لتجزئة	
		توزيع للتجزئة	
		بعد البيع	

المصدر: صالح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، الإسكندرية ص 225

إذا للحصول على مزيد من التماسك الإدارة مختلف التدفقات المادية والمعلومات في المؤسسة الاقتصادية، فان المؤسسات تميل الاستخدام وظيفة اللوجستيك الذي هو تصور منطقي وفريد بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة (التموين، الإنتاج والتوزيع)، لتجنب الخلل المرتبط بإدارة التدفقات، ولهذا فوظيفة اللوجستيك المتكاملة تتبع الإنتاج من التموين بالمواد الأولية حتى توزيع المنتجات النهائية .

2. أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة¹³.

وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- (أ) يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمؤسسة. وتكون ذات الأهمية كبيرة جدا في المؤسسات وخاصة الإنتاجية، إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية.
- (ب) تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المؤسسات الاقتصادية دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.
- (ت) يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المؤسسة الاقتصادية، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر¹⁴.

¹³ صالح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، الإسكندرية، ص225

¹⁴ محمد عدنان نجار ، إدارة المشتريات والتخزين، جامعة دمشق، ص232

- (ث) إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للوجستيك وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة، وذلك الوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد أو اللوجستيك وبقية إدارات المؤسسة الاقتصادية.

والاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها إمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لإعادة بيعها وتحقيق أرباح مغرية (المضاربة)

إن اتساع عمليات اللوجستيك في العديد من وظائف المؤسسات الاقتصادية مثل التموين، التصنيع، التوزيع، يجعل التغييرات والازدياد تنشأ بشكل مستمر، فاللوجستيك لا يمكن تجاهله، بالعكس يجب بعين الاعتبار، كيف، على خلاف ما ما إذا إرضاء الزبائن وتخفيض التكاليف، كيف تلبى متطلبات الزبائن؟، وكذا تحسين التيار المادي، وكذلك تقليص الزمن بفضل *JIT* في الوقت المناسب.

الجدول رقم (2) : II - وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

نظام الانتاج	التدفقات داخل المصنع	تدفقات النقل والتوزيع	
التدفقات التموينية	إدارة التموين	إدارة الإنتاج	لوجستيك
المصطلحات التقليدية	اللوجستيك التمويني	لوجستيك الصناعي	لوجستيك النقل-التوزيع
الاتجاه الحالي للمصطلحات	/	/	/
اللوجستيك الشامل	/	/	/

المصدر:Loïc malinge, Op.CiT, P:10

يلاحظ من خلال الجدول أن وظيفة اللوجستيك تظهر كمفهوم عرضي، بمعنى تأخذ بعين الاعتبار التأثير على التدفقات المادية من المنبع إلى المصب وفقاً لخطوات المتبعة في مستوى أي وظيفة، هذا المفهوم العرضي يجعل إدراج وظيفة اللوجستيك أكثر سهولة وواحدة من بين الوظائف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3. أهم هذه الأهداف:

- (أ) توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق .
- (ب) إمداد الإدارات والأقسام الأخرى¹⁵ في المؤسسة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.

¹⁵ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعة، ص124

- (ت) تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.
- (ث) إقامة عالقات طيبة مع الجهات الموردة.
- (ج) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق إمدادها بصورة دائمة التصاقاتها من المواد والمنتجات.
- (ح) تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنتظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.
- (خ) مراعاة مستويات المخزون التالية: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى¹⁶.

4. المهام الرئيسية للإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة الاقتصادية بما تحتاجه من موارد مادية والتي أتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية¹⁷:

- (أ) القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.
- (ب) القيام بالجدولة الزمنية للوجستيك.
- (ت) إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى.
- (ث) فحص ومعاينة المواد الواردة والتي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء، سواء من حيث الكمية أو النوعية ومن ثم استلامها في حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر والاتفاق مجددة مع المورد على الا يلحق بالمؤسسة أية أضرار.
- (ج) التصرف في العوادم والمخلفات والمواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي ال تشكل فيه هذه العوادم والمخلفات عبئا على المؤسسة.
- (ح) تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.

كما تقوم وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية بالمهام التالية :

- تخطيط الاحتياجات من المواد والذي يهدف إلى تحديد صافي الاحتياجات من المواد ومواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج الموضوعية.
- التنسيق مع جهاز الرقابة على الإنتاج: عند وضع جداول الإنتاج حتى تتماشى مع إمكانيات التوريد ومواعيد التنسيق بين الإنتاج وظروف التوريد .

¹⁶ محمود المصوري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، ص58
¹⁷ علي شريف، إدارة الشراء والتخزين، دار النهضة، ص132

● الشراء وتبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد والتي تتم من خلال تخطيط الاحتياجات، وتلخص أهم هذه الأنشطة في :

- فحص مواصفات المواد المطلوبة وتصنيفها في مجموعات نمطية مما يسهل عملية الشراء .
- اختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض معهم على شروط الشراء، إصدار أوامر التوريد،
- الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد وأداء الموردين ومدى التزامهم بشروط التعاقد وغيرها من المعلومات التي تفيده عند اختيار موردين في المستقبل .
- متابعة أوامر التوريد بما يساعد على توريد المواد بالكميات المطلوبة والمواصفات المتعاقد عليها.
- تجميع البيانات والمعلومات عن الموردين، ظروف التوريد، تطور أنواع المواد، تطور تكنولوجيا الإنتاج إلى غير ذلك، والتي تساعد في تحسين منتجات المنشأة وتطوير أسلوب الإنتاج وتخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية على أداء المنشأة .
- تنظيم وتسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل: حسابات الموردين، الخزينه.... وغيرها مما يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين .

الاستلام: ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد عليها توريدها، والتعرف عليها وإجراء عمليات الفحص الأولي للتأكد من مطابقة المواد المسلمة للأنواع المتعاقد من الناحية الشكلية فقط، والكميات المتفق عليها والوارد في أمر التوريد ووظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلى متابعة تقرير استلام الشحنة الموردة والذي يحتوي على أنواع وكميات المواد الموردة.

الفحص ومر اقبه الجودة: يعتبر أحد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد، ويهدف الفحص إلى التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتعاقد عليها وذلك باستخدام الفحص الفني والعملي

النقل: تشكل تكلفة النقل جزءاً أساسياً من تكلفة المواد، مما يزيد من أهمية أنشطة النقل وتأثيرها البالغ على سياسات رقابة المخزون، فانتشار النقل الجوي السريع قد أدى إلى خفيض كبير في مستويات المخزون البعض العناصر.

ويكمن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين :

- ✓ رقابة أنشطة النقل وتتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ، قبل المناسبة والتفاوض على أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، والمراجعة والموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن .
- ✓ تحليل أداء وسائل الشحن النقل المختلفة وذلك بفرض تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ، التعبئة والتغليف، السرقة، التلف. وكذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل .

- الرقابة على المخزون: وتتولى جهة الرقابة على المخزون الاحتفاظ بسجلات حديثة لعناصر المخزون المختلفة ومتابعة حركة الصنف والأرصدة والمقارنة بينها وبين صافي الاحتياجات المخططة من المواد وإصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب .
- بحوث المواد والشراء: وتتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات بالمواد وذلك بغرض تطوير أنواع بديلة للعناصر المستخدمة حالياً في الإنتاج بل تكلفة وقدرات مصادر التوريد الحالية .
- التخزين: وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها، وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصراً الأصناف الراكدة والتالفة .
- التخلص من الأصناف الراكدة: ويستهدف ذلك حماية البيئة من التلوث، والحصول على أعلى قيمة ممكنة لهذه الأصناف الراكدة وتخف.

المطلب الثاني: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في تسيير وتقييم المؤسسات الاقتصادية، لذا من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مكانة وظيفة اللوجستيك واستراتيجيتها وأهميتها الاقتصادية في المؤسسة.

1. مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:

حقيقة لقد أصبحت عادة في الكثير من المؤسسات الاقتصادية أن التنظيم من مهام التسويق والإنتاج، وأن كثير من الأعمال تؤدي بهذه المهام أثناء تأدية أنشطتها الأخرى، مثل المشتريات والمحاسبة والمالية والهندسة. فكثير من المؤسسات الاقتصادية تفشل في إدراك أهمية الأنشطة التي يجب أن تحدث بين أماكن وأوقات الإنتاج أو الشراء وأماكن وأوقات الطلب. هذه هي أنشطة اللوجستيك، وهي تؤثر على كفاءة وفعالية التسويق والإنتاج.

إن مفهوم أنشطة المؤسسة الاقتصادية يشمل دائماً الأنشطة الإمدادية أو اللوجستية والأنشطة الأخرى، لذا تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة. فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

تأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة المجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، هدف الإدارة الفعالة لا لنشطة اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً للحاجات ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات، وإدارة النقل، وإدارة سلاسل إمداد.

لقد تم إدماج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل وذلك حسب تطور هذه الوظيفة وتطور المؤسسات بشتى أنواعها. ولقد تصدرت شركات عمالقة مثل "كوداك" مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي لها وأسسته بالهيكل التنظيمي اللوجستي المتكامل، بحيث تم ألوب مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة حسب الشكل التالي :

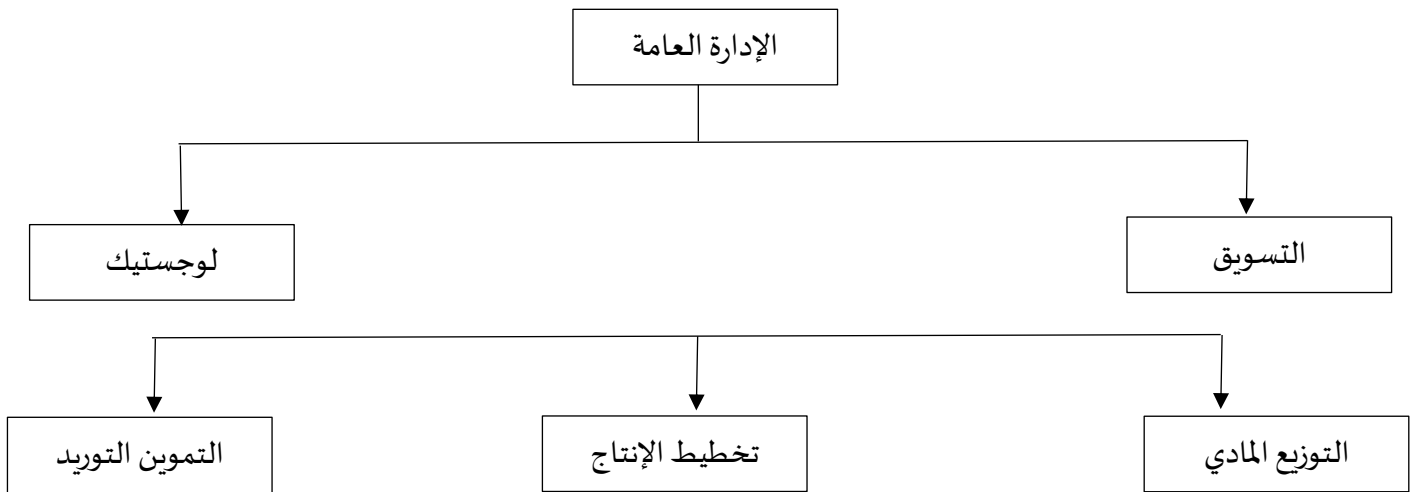
الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية



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

إن بعد الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل، جاءت مرحلة أخرى نتيجة لتطور وظيفة اللوجستيك وهي: مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى بالوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل لأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رونالد. إتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص 806

2. استراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية وأداء أنشطة :

تبذل المؤسسات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي¹⁸ أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة اللوجستيك من حيث التكلفة و أيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء¹⁹ ، و بلغة الأحرف فإن أنشطة اللوجستيك يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المؤسسة، وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

لذا يتطلب اختيار الاستراتيجية اللوجستية الجيدة كثيرا من العمليات الإبداعية التي تستخدم في وضع استراتيجية المؤسسات الاقتصادية، التي أساسها "أنتج ماذا أبيع وليس أبيع ماذا أنتج"، حيث يمكن المنهجيات المبتكرة أن تعطي ميزة تنافسية، تهدف استراتيجية المؤسسة في ثلاثة أهداف:

- (أ) تخفيض التكلفة: هي استراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين، ويمكن صياغة أحسن استراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط، كاختيار البدائل الممكنة لاماكن التخزين أو وسائل النقل مع تثبيت مستوى الخدمة والهدف الأول هو تعظيم الربح.
- (ب) تخفيض رأس المال: هي استراتيجية موجهة لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام اللوجستي، ويعتبر العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الاستراتيجية، كاختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء، استخدام أسلوب اللوجستيك الفوري بدلا من التخزين في المخازن، وإخراج الخدمات اللوجستية لطرف ثالث.

¹⁸ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 13، 2007، ص 37

¹⁹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع سبق ذكره، ص 45

- (ج) تحسين الخدمة: يعتمد العائد على الخدمات اللوجستية المقدمة، وبالرغم من أن التكاليف تزيد بزيادة خدمات العميل اللوجستي، فتزداد العوائد ربما تكون أعلى من زيادة التكاليف، وعادة ما تبدأ الاستراتيجية اللوجستية بأهداف المنشأة واحتياجات خدمة العميل، ويشار إلى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس، ويمكن اشتقاق الجزء الباقي من تصميم النظام اللوجستي من هذه الاستراتيجيات الهجومية، يتم تخطيط كل عنصر من نظام الإمداد وموازاته مع كل العناصر في عملية التخطيط اللوجستي المتكامل
- 3. الأهمية الاقتصادية الأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل الأهمية الاقتصادية الأرضية اللوجستيك في:

- تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية.
- خلق فرص العمل.
- توزيع الدخل والإيرادات الضريبية ذات الصلة.
- زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية .
- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة وخلق أنشطة جديدة.
- تخفيض التكاليف والأجال اللوجستية.
- زيادة جودة الخدمات المقدمة النقل، التخزين، تحضير الطلبات، التعبئة والتغليف.
- نمو أنشطة النقل واللوجستيك من خلال الاستثمار في هذا المجال، فرص العمل، القيمة المضافة في القطاع
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات وتحسينها أداؤها..

خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية اللوجستيك وكذا مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و الأهداف والوظائف اللتان يقومان بها، بالإضافة إلى مختلف تصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية. حيث استخلصنا أن اللوجستيك ما هو إلى إحدى وظائف المؤسسات الاقتصادية. كما تطرقنا إلى إشكالية وضع تعريف محدد و موحد للوجستيك والمؤسسات الاقتصادية واستخلصنا إلى أنه هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء عدم إيجاد تعريف موحد، حيث يختلف تعريف اللوجستيك والمؤسسات الاقتصادية من دولة إلى أخرى وقمنا من خلال دراستنا تقديم مجموعة من التعاريف لبعض المفكرين المختلفين، بالإضافة إلى تعريف المعتمد للوجستيك والمؤسسات الاقتصادية في قطاع الأعمال، حيث تم وضع عدد من التعاريف وشتا عبر مراحل مختلفة إضافة إلى كل هذا تعرضنا إلى مختلف الخصائص والمميزات التي تتمر بها المؤسسات الاقتصادية، و أدت بها إلى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول نامية منها أو متطورة ومن هذا سوف نتطرق في الفصل التالي إلى مختلف الوظائف اللوجستية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في نشاطها

الفصل الثاني:

دراسة وظيفة اللوجستيك

في مجمع شاقور

من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية تلعب دوراً أساسياً وهاماً في تطبيق وظيفة اللوجستيك، حيث تعتبر تحديات الإمداد من الرهانات التي تمر بها الدول النامية، ولهذا يحتم على الدول إدخال فكرة فن اللوجستيك ورفع التحدي على مؤسساتها الاقتصادية من خلال الربط المتوازن بين وظائف المؤسسة الاقتصادية بوظيفة اللوجستيك.

كانت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، فمن جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية، مدى توافر ما تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصادر الملائمة وبشروط توريد وإمداد مناسبة.

إن تحقيق هذه المتطلبات والشروط في توفير الموارد والاحتياجات المادية والقيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة للوجستيك من أجل اتخاذ قرارات فعالة ورسم سياسات ووضع قواعد وإجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة .

حتى وقتنا الحالي، يعتبر اللوجستيك كوظيفة فرعية في المؤسسة مما يجعله في دائرة سيئة، ودوره ينحصر في تنظيم معدات النقل والمواد الأولية أو المنتجات النهائية، وكذلك جميع الاعتبارات المتعلقة بها، حيث لا نرى ضرورة لردة فعل وتحليل شامل لدعم كل التدفقات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

إن الأزمات الاقتصادية والإنتاجية هي أكثر الأخطار المكلفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وإن تسارع التطور الوظيفي للوجستيك أصبح من المؤشرات الأساسية لتنافسية المؤسسة، ولهذا فالمقررون الآن يدركون العديد من المسائل الحساسة لهذه الوظيفة.

حيث ستناول في هذا الفصل المقسم إلى المبحثين والذي يعالج الأول مسائل وظيفة اللوجستيك التي تعتبر قلب وظائف المؤسسة أين نقف عند إطار أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني يتطرق مدخل المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقنا من خلال التبرص التطبيقي إلى تعريف وأهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية وستكون هناك لمحة حول مجمع شاقور النقل والوجستيك سيتم تقديم فروعه ومحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ... الخ

المبحث الاول: اللوجستيك وظيفه من وظائف المؤسسة الاقتصادية

لقد اعتبر الاقتصاديون وأصحاب إدارة التسيير أن اللوجستيك تعتبر وظيفة من وظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية وال يمكن تجاهلها، لذا من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم جوانبها التنظيمية.

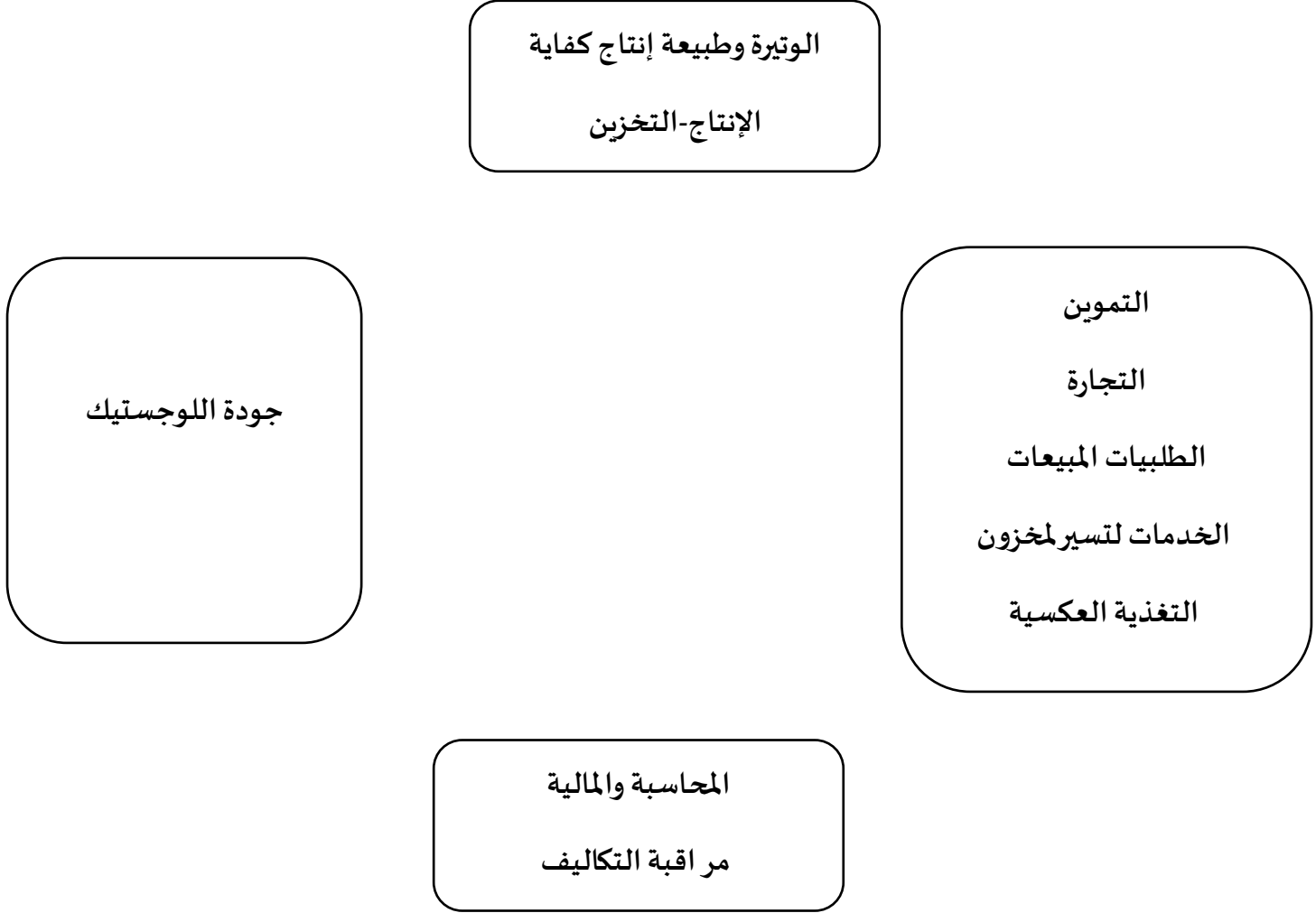
المطلب الأول: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

إن لوجستيك عدة جوانب تنظيمية تساعد المؤسسات الاقتصادية في استمراريتها وتحقيق أهدافها وهذا ما سوف توضحه في هذا المطلب.

1. وظيفة اللوجستيك قلب ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر وظيفة اللوجستيك من الأنشطة الإمدادية المدمجة على طول حياة المؤسسة الاقتصادية، أي أن سلسلة اللوجستيك تعطي نظرة مجهرية لجميع تدفقات المؤسسة وتعتبر قلب ووظائف المؤسسة الاقتصادية، ومع ذلك امتداد مجال تطبيق التحليل اللوجستي يعتمد على مستوى التطور الوظيفي في المؤسسة، ففي أغلب المؤسسات، وظيفة اللوجستيك ال وجود لها، فعلى سبيل المثال، إدارة التدفقات الداخلة قد توضع تحت مسؤولية مدير الإنتاج وإدارة التدفقات الخارجة تحت مسؤولية مدير التجارة؛ حيث أن القليل من المؤسسات تطور نهج وظيفة اللوجستيك وإدماجها داخل الاستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية حسب الشكل التالي :

➤ شكل (4) مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رونالد إتش بالو، المرجع سبق ذكره، ص: 768

يبدو من الشكل أن وظيفة اللوجستيك انفجرت في العديد من الخدمات، ضرورة الاعتمادية وسرعة التدفقات في الأداء يقود إلى تجميع العناصر، النظام اللوجستي الخفيف قد يكون مناسباً للمؤسسة الاقتصادية في حالة السوق ثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة، في حين أن تقلبات أسواق المؤسسات وخطوط الإنتاج الممتدة تبني اللوجستيك الموسع، هذا ليس سبباً لوضع كل شيء في وظيفة اللوجستيك، ولا ينبغي خلط التموين، الذي هو نشاط ردة الفعل، مع الشراء، الذي هو نشاط الفصل الثاني أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية مدروس، كما أنه من المنطقي وضع وظيفة التموين في وظيفة اللوجستيك، وكما أن ستكون من غير المناسب وضعها كالمشتريات.

وبالتالي فإن اللوجستيك وظيفة متكاملة، تتعلق بالإدارة العامة أو بمديرية المؤسسات الاقتصادية، استجابة للمهمة المسندة إليها، ويعتمد اللوجستيك على العديد من الوظائف الفرعية، للقيام به.

2. التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية :

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، 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. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات.

ذلك إلى على تجميع لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع أن مدخل النظم اليعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة الأنشطة ذات عالقات 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 المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المؤسسة الاقتصادية ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك²⁰.

3. خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية:

تكمن أهمية خدمات الوظيفة اللوجستية، بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة، التي تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في حالة الأفضل للخدمات اللوجستية. فالتحول من مرحلة عدم الإدراك الأهمية ووظيفة اللوجستيك إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمراً جيداً وساعد العديد من المؤسسات وخاصة الناشئة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها.

ولكن تحقيق الميزة الإمدادية في سوق تسوده المنافسة الشرسية يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام بها، حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف، التشخيص، القياس، التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط لتحسين أداء نظام اللوجستيك وكذلك مستوى جودة خدمات اللوجستيك المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.

حيث يلعب فقط التشخيص اللوجستي دوراً هاماً في إبراز نظام اللوجستيك متكامل للمؤسسات التي تعاني من مشاكل الأنشطة متكررة، بحيث يقوم بتحديد أصل المشكل لمعالجته وليس مكان المشكل، وهذا ما يؤدي من قبل وظيفة اللوجستيك التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف خلال التدفق الأمثل من وإلى المؤسسة، والتي تستوجب تحسين الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومنه تحسين الأداء ورفع من القوة التنافسية للمؤسسة.

²⁰ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2008ص: 278 مفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع سبق ذكره، ص: 43.

المطلب الثاني: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية

إن الوظيفة اللوجستيك علاقة مترابطة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية، فما هي أهم الوظائف التي لها علاقة بوظيفة اللوجستيك؟ وهذا ما سوف نتطرق للإجابة عليه في هذا المطلب.

1. وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية²¹:

إن وظيفة اللوجستيك لها علاقة جد مترابطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية ولا نستطيع لذا لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية وفقا لمدخل المنظم وجعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة اللوجستيك، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا بعد إدراك مختلف المؤسسات الأهمية التنسيق وتجميع هذه الأنشطة من اجل رفع أداءها وزيادة ربحيتها حتى سنة 1980 ظلت وظيفة اللوجستيك وظيفية عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل، تخزين، تغليف، مناولة.

ففي سنوات 1990 أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على ربط بين مختلف الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة من شراء، إنتاج، تسويق وتوزيع واهتمت بالتنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

أما في الوقت الحاضر أصبحت وظيفة اللوجستيك وظيفية جد استراتيجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية للمؤسسات الاقتصادية تمكّنها من اجتياح الأسواق البعيدة وبالتالي الرفع من مردوديتها وهذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة، وذلك من خلال القرارات الاستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (اختيار موردين دوليين) وكذا المصب (توزيع المنتجات إلى مناطق بعيدة جغرافيا).

إن النظام المتكامل للوجستيك يعمل من داخل نظام كلي للمؤسسة الاقتصادية ومن ثم نجد أن هناك عالقة ديناميكية بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى داخل المؤسسة ويبرز الدور الحيوي للوجستيك داخل النظام الكلي للمؤسسة في عندما ترفض وظيفة اللوجستيك أمرا ما فإنها على صواب²².

1-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج:

من أولويات وظيفة الإنتاج خدمة مصالح الإنتاج، وذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما ويتضمن قبل كل شيء التبادل التام في المعلومات والبيانات فعلى وظيفة الإنتاج أن تمد وظيفة اللوجستيك بالمعلومات عن²³:

- خطط وبرامج الإنتاج بدقة بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط .
- عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.

²¹ Jacques Pons. Transport et logistique- maillon déterminants de la supply chain. Zé Edition. Lavoisier. 2005. page: 90

²² رونالد إتش بالو، المرجع السابق، ص 43

²³ رسمية زكي قرياقص، د عبد الغفار خنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية 2004 ص 26

• تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك تخطيط برامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد وأيضاً للكميات المطلوبة.

كما تبدأ مهام وظيفة اللوجستيك بتوفير المواد الأولية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها كطلب (الشراء) وحتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، وهذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لوظيفة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيك فبالإضافة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج، وجدولة الإنتاج، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيك من منظور ما تقدم من خدمات²⁴ ومن المعلومات التي يجب أيضاً على وظيفة الإنتاج توفيرها لوظيفة اللوجستيك²⁵ هي:

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
- التعديلات في الخطط فور حدوثها وما يترتب عليها من تغير في الاحتياجات المطلوبة ومواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة بدقة ودون مغالاة، حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك من تخطيط برنامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد وأيضاً للكميات المطلوبة.
- توفير البيانات المرتدة عن كفاءة الأداء، من حيث مدى مطابقة المواد والمستلزمات للمواصفات المطلوبة، ومدى موافقتها للأساليب وطرق الإنتاج وعمليات التشغيل.
- أما من ناحية وظيفة اللوجستيك فيجب أن تتعاون مع وظيفة الإنتاج لتوفير لها الاحتياجات، تمدها بالمعلومات التالية:
- مواعيد وصول المواد والمستلزمات المطلوبة.
- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات، وذلك حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإنتاج وجدولة هذا الإنتاج.
- التطور الفني والجديد في صناعة مستلزمات واحتياجات العملية الإنتاجية؛ مما يتيح لوظيفة الإنتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الإنتاج بما يتمشى مع هذه التطورات حتى تواكب التطور.
- المواد والخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

²⁴ 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، الإسكندرية، مصر 2004 ص 26

²⁵ نقيده هالل، إدارة المواد والإمداد، جامعة الإسكندرية، 1998 ص 17

1-2 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق :

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق وعقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المرحة مع العملاء. إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدال من التركيز على المنتجات، أي أنه من الضروري دراسة السوق وذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون، ومعنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة اللوجستيك وهو خدمة العلماء وإشباع حاجياتهم²⁶

إذا إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. إن أنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال²⁷:

- تكلفة سعر المنتج.
- توقيت إنتاج 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.
- العالقة 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 يلي²⁸:

- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة.
- معلومات عن العملاء الذي يشترى منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخدمات.
- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء:

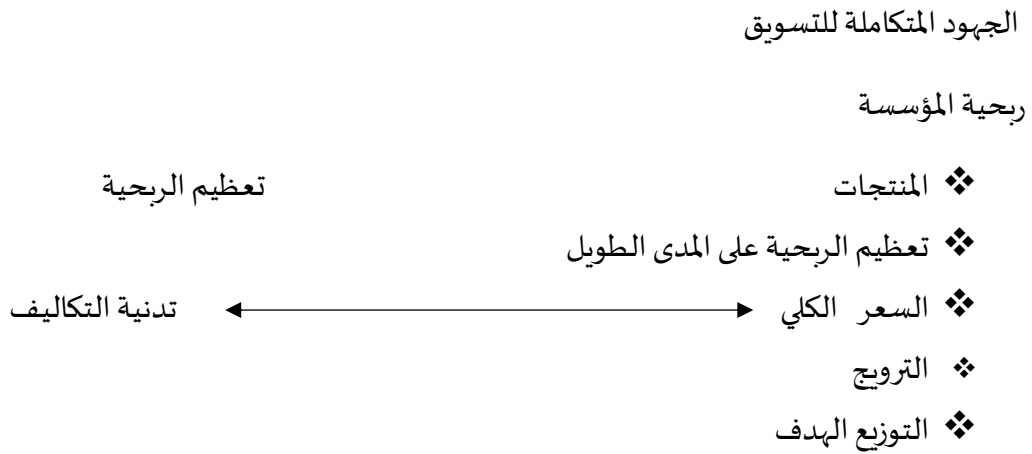
²⁶ نهال فريد مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 05

²⁷ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سبق ذكره، ص 26

²⁸ رسمية زكي قرياقص، المرجع سبق ذكره، ص 27

أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة، ويمكن حصر العلاقة بين وظيفة اللوجستيك ووظيفة التسويق من خلال الشكل التالي :

✓ شكل (5) الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك



المصدر: تفيده هلال، ص 27

1-3 علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية:

إن علاقة اللوجستيك بالوظيفة المالية عالقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على وظيفة اللوجستيك أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها مجانا ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا :

- معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الفائض
- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير
- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها لإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة)

أما وظيفة اللوجستيك فيجب أن تمد الوظيفة المالية بما 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 يتطلب من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد أنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها مالياً؛ -تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة.

لذا فان المؤسسة نظام متكامل البد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية بما يحقق أقل تكلفة كلية، ومنه ربحية أعلى في المدى الطويل، وفي ظل هذا التكامل فإن أي نشاط في المؤسسة لابد له وأن يتعامل مع الوظيفة المالية وينسق أنشطته وفقاً لموارد وخطط هذه الوظيفة.

ولذلك يجب التنسيق الدائم بين وظيفة اللوجستيك والوظيفة المالية حتى تكون إدارة اللوجستيك على علم تام بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الوظيفة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيك والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات بعين الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات وتخطيط الأرباح.

1.4 علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية :

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لوظيفة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى يد عاملة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة²⁹ في نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث وراء 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 المؤسسة.
- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية .

1-5 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة وهي وظيفة الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يدل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف الإدارية العامة.

²⁹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص26

وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة لأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأدائين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

تركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لان الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولت في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر 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 لأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء 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.

2. تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات الاقتصادية، في مصدر حيوي باستمرارها وبقائها وتميزها التنافسي .

ويلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية للمؤسسة، وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات ووسائل أخرى، وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبديل لتسميته³⁰.

ولقد كان الثورة المعلوماتية والاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة اللوجستيك وإعطائها الدقة والسرعة في استلام المعلومات ومعالجتها بكل دقة وعلمية، و بالتالي استطاعت المؤسسة الاقتصادية تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها وتخفيض تكاليفها وتحقيق وفرة كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء والتحسين المستمر لجودة السلع³¹.

وتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية في:

³⁰ قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار البازوري ، عمان 2008ص238

³¹ محمد جاسم الصمدي، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار البازوري للنشر 2008ص358

- التجارة الإلكترونية: هي التطبيقات العملية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للدخول إلى مكان تبسط التجارة الإلكترونية عمليات الشراء وبيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بما يساهم في تحسين الأنشطة والعمليات لتحقيق المزايا التنافسية متمثلة في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة سرعة تسليم الخدمات.
- ويتفق الباحثون والمهتمون على تعريف التجارة الإلكترونية بانها استخدام الحاسوب والأنترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء وبيع المنتجات والخدمات وتبادل المعلومات وتأخذ عدة أنواع وأشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من³²:
- التجارة الإلكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها (B2) " Business to Business "
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسات والزبائن (C2) " Consommer to Consommer " التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والإدارة.
- التجارة الإلكترونية التي تستهدف الإدارة تجاه الزبون " B2A administration to Business "

المبحث الثاني: لمحة حول مجمع مؤسسة شاقور النقل واللوجستيك

المطلب الأول: تقديم فروع شاقور

مجمع مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك. تم إنشاء المؤسسة سنة 1972 من طرف السيد شاقور محمد المدعو ميلود، بحيث كانت منذ تلك الفترة متخصصة في نقل البضائع من الباب إلى الباب "porte à porte" محترمة القواعد والهيئات التنظيمية لشروط النقل الطرقي . بمرور سنوات كسبت المؤسسة مكانة و ثقة المتعاملين معها مما جعلتها من إحدى المؤسسات الرائدة في مجال نقل البضائع الطرقي وتقديم الخدمات اللوجستية على مستوى ولاية مستغانم والوطني بصفة عامة. فهي تقدم خدمات نقل البضائع من وإلى غاية كل التوجهات داخل التراب الوطني. في عبارة عن مجمع مكون من أربع مؤسسات لها علاقة بعمليات النقل الطرقي البضائع واللوجستيك وهي على التوالي:

- ✓ مؤسسة شاقور للنقل: **Transport Chakour** متخصصة في نقل البضائع بكل أصنافها عبر كامل تراب الجزائر.
- ✓ مؤسسة **MOSTALEVAGE** "معالجة الرفع" متخصصة في تقديم خدمات اللوجستية مثل: الرفع، التفريغ، المعالجة.
- ✓ مؤسسة **PLDI** "البيع والاستئجار": وهي متخصصة في كراء وبيع وكذا تصليح المركبات من النوع الثقيل وتقديم مختلف الخدمات مثل: خدمات ما بعد البيع (service après-vente) والضمان **Garantie**
- ✓ **WAREHOUSE ALGERIA (Chakour sous Douane)** وهي متخصصة في التخزين والمستودعات تحت إدارة الجمارك وهذا الأخير انشا حديثا و ذلك من اجل مواكبة التغيرات و توجهات العالمية في مجال النقل و اللوجستيك في هذا المجال يمكننا القول من هذه الأهداف و استراتيجيات مجمع شاقور التي يتركز عليها تحسين و تطوير اللوجستيك و خدمات النقل من اجل إرضاء الزبائن و المتعاملين.

يوظف شاقور أكثر من 100 عامل اتجه محمد شاقور إلى الأساليب والوسائل الحديثة التي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي على أنه التوجهات الرئيسية للمؤسسة، على المدى البعيد من خلال عملية التفكير المنطقي تشمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة والتي تتضمن تحديد الرسالة ورؤية المؤسسة (MISSION ET VISION) حيث في هذا المجال وظف التسبير الاستراتيجي من أجل محاولة إحداث ثغرات استراتيجية تسمى (management stratégique) الأهداف على المدى الطويل .

1. تقديم فرع شاقور لنقل البضائع (Transport chakour)

كما سبق وأن ذكرنا فإن مؤسسة شاقور للنقل قد تم انشاءها سنة 1972 أي ما يقارب 40 سنة من الخبرة والاحترافية ومصداقية في مجال النقل الطرقي للبضائع هذا بفضل مؤسسها محمد شاقور. ويعتبر نشاطها الأساسي القيام بعمليات نقل البضائع والسلع من الباب إلى الباب أي من مكان انطلاق هذا إلى مكان وصول المتفق عليه . ولتفادي التأخرات وكل ما شابه من عراقيل أو صعوبات مع تغيرات التي تحدث عن فجأة تم تسخير طاقما فنيا وتقنيا مؤهلين وذوي خبرة والركيزة في هذا المجال.

مخازن وأرضية الامداد (plate formelogistique) تقع على 2 كلم من ميناء مستغانم ومصطلح الجمارك والتي تتربع على مساحة 45000m²

كذلك هناك مخزن جديد يتموقع على مستوى الطريق السيار الرابط بين مدينتي وهران والجزائر العاصمة حيث يتربع على مساحة 40,000 m² مع خاصية أن نصف هذا المخزن مغلق أي 20,000 m²

2. تقديم فرع (المعالجة / الرفع): Mosta levenge

يعتبر فرع Mosta levenge مؤسسة تابعة لمجمع شاقور للنقل واللوجستيك وقد أنشأت سنة 1998 وهي متخصصة في تقديم الخدمات اللوجستية من رفع (Grues) شحن ,معالجة, تفريغ .

بإضافة إلى أنها تضع تحت تصرف الزبائن مختلف الوسائل اللوجستية لشحن وتفريغ بضائعهم في أي وقت وأي مكان .

تقع (Mosta levenge) في مخزن يقع على طريق استراتيجي وطني مساحته ازيد من 440 m² منه تم إنشاء (Mosta levenge) من أجل استئجار المعدات اللوجستية الحديثة حيث عرفت تطور مذهل وقفزة نوعية بسبب امتلاكها معدات وطاقم فني وتقني بهير بالخبرة والمهارة يمكن تلخيص نشاطها الرئيسي وهو المعالجة (Manutention) في رفع و التحريك و تحويل مكان الحمولة الثقيلة بمساعدة الحاملات المتنقلة .

(La location des Grues et des chariots élévateurs la mesure pour la manutention)

والعربات الرافعة على ظهر السفينة أو الشاحنة أو في القطار .

وغالبا ما تقوم هذه المؤسسة بمثل هذه العمليات على مستوى الموانئ وحتى تتمكن من حصول محلي وحتى دولي هي لا تعترف بالصعوبات ولا تتراجع في أي خدمة يطلب منها، وتعتبر التحدي شعاراً لها .

وعلى سبيل المثال هناك عدة أمثلة على الخدمات نوعية وقياسية تظهر من خلال مهمات المعالجة مثلا: رفع حمولات ضخمة أو كميات كبيرة جدا.

3. تقديم فرع البيع واستئجار

PLDI (Poids lourd distribution industriel) وهي مؤسسة PLDI متخصصة في كراء/ بيع وتصليح وكذا توزيع وسائل النقل والمعدات اللوجيستية من النوع الثقيل والتي تستوردها غالبا من تونس وبلجيكا .

كما تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع وتصليح الشاحنات وغيرها لكل العلامات فهي تملك لهذا الغرض متجر ومخازن لقطاع الغيار من 80.000 مرجع (Reference)

كما تلبية لكل طلبات التطلعات المهنية والخواص وذلك بتوريدهم بالمنتجات من النوعية الرفيعة على سبيل المثال المقطورات (SEMI REMORQUES) التي تعرضها مصنوعة وفق المقاييس الأوروبية وشهادات.

4. حضيرة شاقور تحت الجمارك (Chakour sous Douane) = Algerian (Ware House)

تم إنشاء هذا الفرع حديثا 2015 وهو متخصص في تخزين والمناولة والمستودعات تحت إدارة الجمارك (Sous Douane) Entrepotage يقع هذا المخزن في منطقة سوق الليل عند بعد 2 كلم من ميناء مستغانم من أجل تقليل وتخفيف المناولة. حيث يتربع على مساحة 45000 m² منها 1000 m² مغلقة وهو مجهز بكل الوسائل والتجهيزات ومقاييس عالمية (Vidéo Surveillance) كميرة مراقبة. منيه شيد الحرائق.. (système Anti-Incendie).

من هذا المنطلق مجمع شاقور تحت الجمارك يقدم خدمات ذات جودة عالية من أجل خدمة العميل يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحسين جودة الخدمات وتقلي التكاليف اللوجيستية.

- الحصول على المرونة ورد الفعل السريعة في عمليات تخزين البضائع (FLEXIBTY)

- احترام أجال التسليم (respect délai de livraison) تلبية طلبات الزبائن في أي وقت répondre au commandes des clients

الاقتصاد في تكاليف النقل minimisation des cours du transport

المطلب الثاني: محيط المؤسسة الداخلي والخارجي

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك :

بما أن مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك هي مؤسسة عائلية، فإن اتخاذ القرارات يرجع دائما لمؤسسها ومالكها السيد شاقور محمد .

2. البنية التحتية الخاصة للمجمع :

أ- الأرضية الأمداد "Plate Forme logistique" :

يستفيد مجمع من موقعه الاستراتيجي في تقديم خدماته المختلفة حيث يقع مجمع شاقور على حافة الطريق السريع الذي يربط مدينتي وهران والجزائر العاصمة من جهة وكذلك من مقربة ميناء مستغانم 2 كلم.

كما يمتلك المجمع خطيرة مركبات تقدر مساحتها ب 2.5 هكتار تقع على بعد 2 كلم فقط من ميناء مستغانم بإضافة إلى حظيرة أخرى جديدة التي تقدر مساحتها 15 هكتار والتي تقع على بعد 15 كلم من ميناء مستغانم والتي يتم استعمالها لتخزين الأنابيب (PIPES) لصالح مؤسسة "STROYIRAN-GAZ" ومجمع "SHAGIP"

كل هذه المزايا قريها من ميناء مستغانم تسمح بتسهيل شحن البضائع من حظيرة الميناء والجمارك (Sous Douane) وتجنب التكاليف الإضافية الخاصة بالتخزين على مستوى هاتين الأخيرتين.

يمكننا القول أن مجمع شاقور بفروعه الأربعة يقدم خدمات نلخصها فيما يلي :

- تحقيق نقل البضائع من الباب إلى الباب. (Porte a Porte)

- القيام بعمليات الشحن الرفع والمعالجة والتفريغ خاصة على مستوى ميناء مستغانم والورشات والموانئ الأخرى.

- كراء وبيع وسائل النقل والمعدات اللوجستية .

- تصليح وسائل النقل اللوجستيك من النوع الثقيل لمختلف علامات شاقور لزبائنها.

سوف نستعرض بعض شهادات اعترافات بجودة وكفاءة الخدمات اللوجستية والنقل "les Methods" المقدمة والتي منحها واعترفت بها بعض المؤسسات الوطنية والدولية بمجمع شاقور للنقل واللوجستيك اعترافا لها لا يتم تقديمه. وهي شهادة تقدم من طرف لجنة دولية

للانتقاء (Business initiative Direction)(BID)

- ضمان خدمة ما بعد البيع والضمان لوسائل النقل والمعدات اللوجستية التي تم بيعها Garantie vente et Service Après

- تسهيلات مالية لزبائنها قروض متوسطة الأجل (leasing pour les Societe)

ب- إمكانيات مجمع المادية الحضيرية المركبات والمعدات :

يملك مجمع شاقور اسطولا من وسائل النقل و المعدات سوف نقوم بتصنيفها و التعرف عليها على النحو التالي :

النقل الاستثنائي " transport conditionnel "

N°	DESIGANTION	NOMBRES	CAPACITE
01	REMORQUE MODULAIRE NICOLAS REMORQUE	1	150T
02	NICOLAS MODULAIRE	1	200T
03	REMORQUE MODULAIRE NICOLAS	1	300T
04	PORTE ENGINES PORTE ENGINES	5	25T
05	PORTE ENGINES	5	54T
06	REMORQUE EXTENSIBLES	5	84T
07	REMORQUE EXTENSIBLES	6	16-18m
08	REMORQUE SURBAISSE	3	30-47 k
09	REMORQUE	6	40T
10	REMORQUE	30	32T
11	REMORQUE	15	48T

➤ جدول (3) يمثل وسائل النقل و المعدات لنقل الخاص و استثنائي

ملاحظة: نلاحظ ان مقطورة ذات وزن 32T و 48T عددها 30 و 15 على التوالي وذلك لكثرة طلبها في السوق

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

النقل المتفق عليه TRANSPORT CONVONNTIONALE

N°	DESIGANTION	NOMBRES	CAPACITE
01	TRACTEURS AVEC REMORQUE	30	(4X2)20T
02	TRACTEURS AVEC REMORQUE	15	(4X6)30T
03	SEMI REMARQUE FRIGO	02	27T
04	CHAMBRES FROIDS	06	20P

➤ جدول (4) يمثل وسائل النقل و مقطورات لنقل التقليدي

ملاحظة: نلاحظ وجود غرف التبريد و هي من وسائل النقل النادرة و أيضا نلاحظ شاحنات الأكثر استعمالا في مجمع شاقور

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ت- وسائل الرفع والمعالجة les grues manutention levage

N°	DESIGANTION	NOMBRES	CAPACITE
01	GRUE (KATO)	01	25T
02	GRUE(TADANO)	01	30T
03	GRUE(TADANO)	01	35T
04	GRUE(GROVE)	01	45T
05	GRUE(TEREX)	01	50T
06	GRUE(LIEBHERR)	01	60T
07	GRUE (LIEBHERR)	01	80T
08	GRUE(GROVE)	01	113T
09	GRUE(CHENILLE CLARK)	01	150T
10	GRUE (LIEBHERR)	01	160T
11	GRUE (LIEBHERR)	01	200T
12	GRUE (LIEBHERR)	01	350T
13	GRUE(DEMAG)	01	500T

➤ جدول (5) يمثل وسائل النقل ورافعات المناولة

ملاحظة: نلاحظ توازن كبير في عدد رافعات حيث نلاحظ لكل نوع يوجد رافعة واحدة المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ث- وسائل الرفع (4X4)GRUE (4X4)

➤ جدول (6) يمثل وسائل الرفع

N°	DESIGANTION	NOMBRES	CAPACITE
01	GRUE(PETIBONE)	01	35T
02	GRUE(GROVE)	01	45T

ملاحظة: نلاحظ لكل نوع يوجد رافعة واحدة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ج- Les chariots élévateurs
➤ جدول (7) يمثل عربات شوكية

N°	DESIGANTION	NOMBRES	CAPACITE
01	chariot élévateur OM	01	04T
02	chariots élévateur TCM	01	08T
03	chariots élévateur OM	01	12T

ملاحظة: نلاحظ لكل نوع يوجد رافعة واحدة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

3. المحيط الخارجي للمجمع:

يعمل مجمع شاقور مع شركات وطنية ودولية تنشط في مختلف القطاعات منها في القطاع البترولي و البعض الآخر في القطاع الخاص والعمومي وهي مذكورة ومرتبطة على توالي القطاع البترولي والشبه البترولي النفط

● AGIP africa منذ سنة 1988

● AGIP exportation BV

● AGIP مجمع سوناطراك ملحق رقم (1)

● BORUSAN

● HANOUA

● (SH-DP) سوناطراك

القطاع الخاص و القطاع العمومي:

● (GFFT) GO FAST Algérie: مقاول الفرعي هو BROWN BOOT CONDOR

● GTS globale tassili services: مقاول الفرعي هو ANADARKO

● FILTRANS مقاول الفرعي هو HALLIBURTON

● KOU_GS الجزائر العاصمة

● ALGO MAT ملحق رقم (2)

● TRANSAHARA نقل الانابيب

● SIMENS SPA DIVISION PTD

● ALSTOM ملحق رقم (3)

● FMI GROUPE ملحق رقم (4)

● Sarl africain logistic

نظرا الجودة خدمات نقل البضائع واللوجستيك المقدمة من قبل المؤسسة لزيائتها. سوف نستعرض بعض الشهادات اعترافات بجودة وكفاءة الخدمات المقدمة التي منحها بعض المؤسسات الوطنية والدولية الشركة شاقور للنقل واللوجستيك اعترافا منها لما تم تقديمه . والأهم من تلك الشهادات لدينا شهادة BID وهي شهادة تقدم من طرف لجنة ااية الالتقاء "Business Initiative Direction" والتي تتكون من مجموعة من المؤسسات المتخصصة وأفراد خبراء .

تمنح شهادة BID للمؤسسة التي تقدم جودة عالية في تقديم المنتجات أو الخدمات في إطار ما يسمى "International Quality Summit" بمعنى القيمة العالمية للجودة وبذلك تعتبر المؤسسة من أفضل المؤسسات التي تقدم خدمات النقل و اللوجستيك بجودة ونوعية عالية. لقد تحصلت هذه المؤسسة على مكانة جيدة في السوق الجزائري بفضل ما تقدمه من خدمات ذات جودة وكفاءة عالية. فشعارها هو خدمة العميل وتحدي الصعوبات والعراقيل وكدليل عن ذلك سوف نرى في المبحث الثاني كيف تحقق المؤسسة رغبات العملاء وما هي الوسائل التي تعتمدها لتفادي المخاطر وإيصال الضائع بالطريقة الأمثل أي بتطبيق المفهوم اللوجستي.

المطلب الثالث: لوجستيك نقل البضائع لدى مجمع شاقور لنقل واللوجستيك

إن الهدف الأساسي من التجربة التي قمت به لدى مجمع شاقور للنقل واللوجستيك هو معرفة كيف يتم نقل البضائع بصورة مثالية وبطريقة لوجيستية وكذلك هي المعايير والآليات والطرق الناجعة والمعتمدة من قبل هذا المجمع للتقليل من تكاليف النقل. هذا من جهة من جهة أخرى ما هي الوثائق التي يستخدمها المجمع في ذلك وكيف يتم مراقبة المتابعة وما هي وسيلة النقل المستخدمة عبر كامل المسار الطريقة وهل يعتمد المجمع على وسائل تكنولوجية حديثة ومتقدمة تسمح لها بتقديم أفضل خدمة لزيائتها.

إذن أول ما قمنا به هو العمل في المصلحة التجارية مع مختلف إطارات هذا المجمع من مناقشة و حوار بخصوص طريقة نقل البضائع وما هي الآليات المستخدمة من أجل تقليل تكاليف النقل وكذا رفع من مستوى خدمات هذا المجمع لدى زيائتهم . استخلصنا نقاط مهمة تتعلق بالعملية وسرها في المجمع حيث أخذنا المثال الأول: يوضح لنا كيفية نقل البضائع والاجراءات المستعملة بها والوثائق اللازمة وأخرا كيف تتم عملية حساب تكاليف النقل وما هي الطرق المستخدمة من أجل التقليل منها؟

✓ الإجراءات التنظيمية :

عملية نقل البضائع لدى مجمع شاقور النقل الاستثنائي (Exceptionnel)

بعدها قمنا بطرح بعض الأسئلة الموجهة لمسؤولي المجمع التي تعرف كيفية نقل البضائع ومختلف العمليات والمهام المرتبطة بها والتي من شأنها تخفيض تكاليف النقل وتقديم أفضل خدمة استنتجنا النقاط التالية:

مرحلة نقل البضاعة المتبعة من قبل المجمع تكون على النحو التالي :

القيام بعقد اتفاق مع صاحب البضاعة حول الاجراءات التنظيمية والقانونية واجراءات النقل (Bon Commande)

مواعيد القيام بالعملية والكمية وكل ما يخص البضاعة (Tonnage)

(Volume et largeur Date Heure-dipart Arrive ordre de Mission) ملحق رقم (5)

تحديد تكاليف بما فيها تكاليف النقل والشحن والتفريغ

تكاليف النقل تخطيط مسار أو الطريق (Schema-cookie)

التكاليف الاضافية تتمثل في تكلفة الوقود الخاصة بالشاحنة ومصارييف السائق من طعام ونزل مطعم والأكل.

تكاليف الشحن والتفريغ: نقطة انطلاق والوصول (feuille de route) ملحق رقم (6)

حيث تأخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار عدة معايير تذكر منها

الطريق المستعمل مسار النقل : عادة تستخدم الأنتريت من أجل تحديد الطريق المستعمل يأخذ بعين الاعتبار والحسبان الطرق المعضدة والصالحة للنقل والمستعملة والمعروفة .

الجسور (Les ponds) تتم معاينة الطول المسموح به العبور وكذلك الكمية التي يستوعبها هذا الجسر (hauteur poids autorité) تستخدم آلة خاصة لقياس ارتفاع الحمولة والجسر.

الأعمدة الكهربائية والهاتف (téléphone les fils électrique) محتمل العبور

لوحات تنظيم الطرقات: (panneaux signalisation)

كل هذه العمليات تأخذ بعين الاعتبار في حالة تكون طريق معروفة أما في حالة عدم الطريق غير المعروفة يتم إرسال فريق للدراسة ومعاينة الطريق حتى نقطة الوصول هذه من أجل تفادي أي حادث ومعاينة في (équipe d'étude de la route) عين المكان

✓ الاجراءات القانونية من أجل إنجاز هذه العملية ولتجنب أي صعوبات أثناء عملية نقل البضائع في حالة

النقل الاستثنائي (Transport Exceptionnel) يقوم المجتمع بطلب رخصة أو شهادة المرور (Attestation de circular). ملحق رقم (8)

من مصلحة الأشغال العمومية للولاية المعنية (DTW) حيث يتضمن هذا الطلب كل مواصفات وشكل البضائع وكذلك الكمية والوسيلة المستعملة للنقل بتفاصيل دقيقة ونقطة انطلاق والوصول مكان والتاريخ المحدد بدقة ولكل التفاصيل .

ويتم تحديد في هذا الطلب جميع الاتجاهات والطرقات المستعملة من طرف هذه القافلة .

✓ إجراءات النقل

حين وصول البضائع إلى الميناء يتم شحنها وإخراجها في مدة أقل من ثلاثة أيام وذلك لتجنب دفع الأموال وتكاليف إضافية مقابل بقائها في الميناء لصالح الزبون.

من هنا يتم ايصال البضاعة إلى غاية المكان المتفق عليه أي القيام بعملية النقل حيث يتحصل السائق على ورقة

الطريق (Feuille de Route)

فيها كل التفاصيل حول مركبته ولوحة ترقيم واسم واللقب السائق

- مكان شحن ومكان التفريغ
- اسم المرسل واسم المرسل إليه
- مكان وتاريخ بداية عملية النقل

في نهاية عملية النقل أي وصول البضائع إلى مكان متفق عليه من أجل ايصالها وكذلك من أجل المعاينة الفعلية لعملية النقل يتم تسليم وصل الايصال (BL) (Bon De livraison)

الخدمات الاضافية التي يمنحها المجمع لعملائها هي :

يسعى مجمع شاقور للنقل واللوجستيك إلى ارضاء زبائنه، ولذا تقدم لهم مجموعة من الخدمات الإضافية وهذه الخدمات مجانية وذلك من أجل ارضائهم من حيث نوعية الخدمات المقدمة (Fidélisation et qualité des services)

وتتجلى هذه الخدمات فيما يلي :

التخزين: (Entreposage) إذ تملك مخازن ذات قدرة استيعابية كثيرة جدا حوالي 150.000m

إمكانية التوقف في أماكن محددة قبل إيصال الحمولة إلى المكان المتفق عليه. وهذا بمساعدة نظام عبر (Satellite) حيث يستخدم مجمع

شاقور أحسن تكنولوجيا حديثة مستعملة في النقل وهو (GPS) من أجل مسابرة ويتم تحديد مباشرة

موقع الشاحنة (suivit Géolocalisation)

حفظ البضائع في حاويات (Conteneurs) خاصة بالمؤسسة ونقلها إلى أماكن أخرى انطلاقا من الميناء .

تجديد كل خمسة سنوات أسطول النقل لمجمع شاقور وذلك من أجل جلب الزبائن وتقديم لهم خدمات ذات جودة ونوعية عالية من حيث تخفيض تكاليف النقل والإمداد .

الدعاية والاشهار (publicité et communication) يعتمد المجمع من أجل تقليل تكاليف النقل والامداد من جهة وذلك يعمل جاهدا على تحسين الخدمات وتقديم نوعية (qualité)

خدمات ما بعد البيع (ضمانات قطاع الغيار الأصلية) حالة (PLDI (Garantie et service pres vente) تأمينات يشرع مجمع شاقور إلى إبرام اتفاقيات ومعاهدات مع أكبر الشركات التأمينية وذلك للاستفادة من تخفيضات وخصومات تحفيزية من أجل تقليل من تكاليف النقل والإمداد.

يشارك مجمع شاقور في كل تظاهرات ومعارض عالمية حول النقل واللوجستيك من الاستفادة من الخبرات والمهارات الجديدة فيما يتعلق بوسائل النقل وكيفية تحكم في تكاليف النقل على سبيل المثال شارك في أول صالون دولي حول النقل واللوجستيك الذي انعقد في الجزائر العاصمة.

في قصر المعارض من 21/22/23 نوفمبر 2016 بحضور 50 عارض وطنيا ودوليا في مجال اللوجستيك مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الآلات الحديثة لتقديم أفضل الخدمات بجودة عالية وتخفيض تكاليف النقل واللوجستيك يستعمل مجمع أنظمة الإعلام الآلي والاتصال الحديثة، كالأنترنت والاتصال عبر البريد الإلكتروني،

وتعتمد على نظام الساتليت (GPS)Global position système Géopositions (satellite) لتتضع الشاحنات يتم من خلاله تحديد موقع الشاحنات ومعرفة حالها إذا كانت متوقفة أو بحاجة إلى مساعدة تقنية أو معطيات وتوجهات جديدة ليتم التدخل فورا كما تمتلك آلات حديثة جدا عالميا مثل جهاز قياس مدى الارتفاع لتحديد الارتفاع المسموح به حتى تستطيع الشاحنة العبور في حالة الاتفاق أو الجسور كما سبق وأن شرحنا في النقطة السابقة

أما بخصوص الأنترنت والحواسيب ومراقبتها فهي تستعمل نظام شبكات (Systèmes réseaux) المنافسة :

لا يمنع من أن مجمع شاقور يملك حصة سوقية هامة. نظرا لاختلاف في نوعية الخدمات حيث باعتراف مسؤولي المؤسسة أنها رقم اعماله في تزايد مستمر، وهو في تطور متزايد.

العراقيل القانونية والضريبية والجمركية التي يعاني منها المجمع:

اعترف بكل مصداقية وصراحة عندما طرحنا على مدير المجمع حول المساعدات والتحفيزات التي تقدمها الدولة الجزائرية من أجل تطوير هذا القطاع وإصدار تسهيلات وامتيازات قانونية للخواص من أجل ممارسة هذا النشاط. لكن أشار إلى أمر أو الموضوع الذي على السلطات أن تأخذه بعين الاعتبار وهو مشكلة الضرائب والمبالغ الضخمة جدا التي يدفعه مجمع شاقور من جهة ومن جهة أخرى العراقيل القانونية خاصة من طرف المديرية الجهوية للنقل للولاية من أجل حصول على التراخي أو شهادات العبور أو المرور حيث في بعض الأحيان تصل هذه التراخي شهرين (Attestation de circle) أو أكثر.

و مديرية الجمارك لمستغانم تمارس أحيانا بعض الضغوطات والصعوبات اتجاه المجمع من تفريغ البضائع والسلع من الميناء إلى المستودعات تحت الجمارك (par sous Douane) .

إذن وبالرغم من الصعوبات والتحديات التي يواجهها المجمع وغيرها من المؤسسات التي تمارس هذا النشاط في الجزائر يبقى المستقبل وعيد من أجل تطوير والنهوض في مجال النقل واللوجستيك..

في الآخر، يمكننا القول من خلال التجربة الذي قمت بها في مجمع شاقور كان مفيدا، حيث هناك تطلعت واستنتجت أن اللوجستيك والنقل أهميته بالغة في الحياة الاقتصادية لكل أنشطة المؤسسات، حيث أصبح شغل شاغل لكل مؤسسة تريد تحقيق الميزة التنافسية وحصبة سوقية وكذلك تحسين أداء خدماتها اتجاه زبائنها وذلك من خلال تخفيض تكاليف النقل. فالحاجة والطلب على مثل هذه الخدمات مرتفع جدا أو ذلك راجع للتطور الاقتصادي الذي تلاحظه البلاد وكثرة الاستثمارات ودخول عدة شركات متعددة الجنسيات وحاجه هذه المؤسسات إلى التمويل ونقل بضائعها.

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية ومدى علاقتها وتفاعلها مع الوظائف الأخرى .

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة اللوجستيك، التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها

تهدف وظيفة اللوجستيك إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاهداف الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المؤسسة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

يتوقف الوضع التنظيمي لوظيفة اللوجستيك على عدة عوامل منها حجم المؤسسة الاقتصادية وطبيعة عملها، والأدوار التي تؤديها هذه الوظيفة، واتقان وكثافة العمل فيها، وظروف أسواق التوريد من حيث العرض والطلب والتنظيم الجيد الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية على مستوى المؤسسة الاقتصادية وعلى مستوى الإدارة المعنية باللوجستيك.

وبالتالي تعد أهمية وظيفة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، بامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف وتحسين الربحية والخدمات المقدمة للعملاء، وهذا ما رأيناه من خلال هذا الفصل، إذ أدركت المؤسسات الاقتصادية مدى أهمية هذه الوظيفة في تنظيم التدفقات وفق أقل تكاليف وبكفاءة عالية، هذا من خلال العمليات والأنشطة المتناسقة والمتكاملة والتي تؤدي إلى إدماج المؤسسة، الشيء الذي ينعكس على التحكم في سلاسل التدفقات المادية منها والمعلومات.

ازدادت أهمية اللوجستيات في السنوات الأخيرة حيث بدأت في ادارة أنشطة سلسلة الامداد و بطريقة متكاملة بمعنى التفكير في المنتجات و الخدمات التي تتدفق من مصادر المواد للإمداد و التمويل يمثل عنصر اساسيا لتحسين ارباح المؤسسة و الاداء التنافسي وترجع اهميته أنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل والتخزين و الشراء وتشغيل اوامر العملاء يعمل في أحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة و التخزين التي تساعد على تدفق المنتج لذلك تسعى الإدارة إلى تحقيق التنظيم والرقابة اللوجستية فيأتي التخطيط في أولية هذه المهام و الاختيار من بين مجموعة البدائل حيث يتمحور عادة حول اربعة مجالات رئيسية و في خدمة العملاء و الموقع و المخزون النقل و تعد خدمة العملاء اللوجستية يمانية النتيجة لذلك كما أن القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة ينظم الثقل و التخزين و المناولة و التكاليف المرتبطة بكل نظام وذلك لتوصل إلى الأسلوب الأمثل في تنفيذ المهام اللوجستية

- تقييم الفرضيات :

بالنسبة للفرضية الأولى فإن اللوجستية هو تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات ومنه الفرضية صحيحة.

الوظائف التي تقوم بها إدارة اللوجستيات هو التغلب على الفجوة بين العرض والطلب و بالتالي الفرضية صحيحة.

الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء ومنه الفرضية التالية صحيحة.

بالنظر إلى الفرضيات الموضوعية سابقا وبالاعتماد على دراسات وبحوث حول الموضوع التي أجريت ويمكن أن نستنتج:

- إن اللوجستية يضيف قيمة العميل من خلال وقت الاستجابة والمكان المناسب
- إن الأنشطة اللوجستية ال تمارس بمعزل عن الأنشطة والوظائف الأخرى للمنشأة بارتباطها بينها وبين وظيفة التسويق والإنتاج والتمويل
- إن وظيفة اللوجستية شأنها شأن الوظائف والأنشطة الأخرى للمنشأة يتم أدائها من خلال عناصر العملية الإدارية و تمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم الرقابة
- إن الحصول على معلومات دقيقة عامل هام جدا وخصوصا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة

يصعب التماس نتائج حسنة للدراسة وبالتالي يصعب الحكم على صحة الفرضيات وأخيرا وفي سبيل تحسين الخدمة اللوجستية وكبديل للتصدي بجميع المهام اللوجستية داخل المنشأة الذي يستلزم تنظيم اللوجستي موسع فإن الكثير من المنشأة سعت إلى استرداد الأنشطة اللوجستية أو تكوين شركات اللوجستية واقتسام نظمها اللوجستي مع مؤسسة أخرى من أجل تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء السماح بالتركيز على مهام أساسية

- رونالد اتش بالو". إدارة الأبعاد ستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة مسلسلة الإمداد، تعريب "تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم"، الرياض: دار المريخ. 2005
- ثابت عبد الرحمن إدريس"، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، دار الجمعة 2002،
- تعالي فريد مصطفى جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر و التوزيع مصر، 2003
- أحمد عبد المنصف محمود، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة الإشعاع، مصر، دون ذكر سنة النشر
- تفيده على هلال ، ادارة المواد و الامداد، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفني ، مصر 2002
- عبد سالم ابو قحف، أساسيات التنظيم و ادارة، دار الجامعية ، مصر، 2004 2005
- علي فالج الزعبي و زكريا احمد عزام ، ادارة الاعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الإمداد عمان – دار المسيرة للنشر و التوزيع 2011
- مصطفى محمود ابو بكر المرجع في وظيفة الاحتجاجات و ادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر، 2003
- ثابت عبد الرحمان ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعة للنقل و التوزيع مصر 2003- حمادة فريد منصور، مقدمة في اقتصاديات النقل، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- مصطفى محمد أبو بكر ". من خلال استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدارة الجامعية، الإسكندرية، متن، سان قاسم داود الالمي"، إدارة الإنتاج و العمليات، مرتكات بدرقية وكمية، دار اليازفت نمايد. تسمان، 2005
- رونالدو اتش بالو، إدارة اللوجستيات ، ابراهيم وسلطان اسامة مسلم دار المريخ العربية السعودية ، 2006
- عبد الغفار الحنفي، ادارة المواد والإمداد و الرقابة على المخزون ، الدار الجامعية، مصر، 1998
- د.ألزغبى، علي فلاح ود.عزام، زكريا احمد إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإعداد) الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2012.
- د. حسان، محمد احمد ادارة سلاسل الإعداد والتوزيع دار المحاسبة \مصدر الاستفسارية 2008.

- Andreas Huber , Klaus Iserentz logistic Verlag Franz . Vahlen GmbH Munchen 2012.
- Arnold d.Isermann H.Kuhn a. Tempelmer Handbuch Logistik Springer Verlag . Berlin 2004.
- Boenert, L. Blomeko, H. Kosten-Senkung durch ein Zentralisiertes Logistik Management " Verlag Praxiswissen, Dortmund 2006.
- Christof Schulte , logistic Verlag Franz Vahlen Munchen 2009.
- Franz, Volkhard, Funk Thorsten, Kosten-einsparungen und Rationalisierungseffekte durch ein Zentralisiertes Logistik Management im Wohnungsbaus, Fraunhofer IRB Verlag Stuttgart 2008.
- Jochem Piontek Bausteine des Logistik Management Verlag Vieweg Wirtschaft GmbH 2003.
- Junemann R. Materialfluss und Logistik systematische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Springer Verlag . Berlin 1989.
- Hubner , H., Dahnes ,S, Management Technologie als strategische Erfolgsfactor, de Greyter GmbH & Co.Berlin 1998.
- Kruss , S . Blomecke , M . Die Baulogistik Verlag Berlin . 2005.
- Kuhn, J. Vertrauen und Kontrolle Logistik-Controlling, in. Logistik Heute 4\2005.

الملاحق



GROUPEMENT SONATRACH-AGIP

Groupement régi par le décret 93-08 du 25/04/93

مكتب زطحة

AU GROUPE CHAKOUR

ATTESTATION DE BONNE EXECUTION DES TRAVAUX

DANS LE CADRE DES RELATIONS QUI NOUS LIENT AVEC NOTRE PARTENAIRE EN L'OCCURRENCE LE GROUPE CHAKOUR DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT DE MARCHANDISES (MATERIEL DE FORAGE ET AUTRES EQUIPEMENTS) A PARTIR DES DIFFERENTS PORTS ET AEROPORTS D'ALGERIE, LE GROUPEMENT SONATRACH-AGIP DELIVRE LA PRESENTE ATTESTATION DE BONNE EXECUTION DES ORDRES DE SERVICE POUR LE COMPTE DE NOTRE GROUPEMENT.

NOUS LE FELICITONS AUSSI POUR LA CELERITE DES LIVRAISONS DE TOUTES NOS COMMANDES A BRN ET A HASSI-MESSAOU

APPRECIATION : TRES BONNE CONDUITE.



Manfredi GAYSI
Administrateur Adjoint
Groupeement Sonatrach-Agip

P.F. 475 / 2510 - Zone Industrielle - Route de QUARGELA - Hassi-Messaoud 36500 (Wahg de Ouzgla) - ALGERIE

BASE HASSI TEL : (021) 029 73 90 - 73 77 33

FAX : (021) 029 73 77 19 - 73 83 31

GRAND BRN TEL : (021) 029 73 60 24 / 30

FAX : (021) 029 73 65 25 - 73 66 26



ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Nous société ALGOMAT ALGERIE sise à 07, Passage Marc Seguin, El Biar - Alger

Attestons par la présente, que l'entreprise SARL ALGERIA WAREHOUSE « GROUPE CHAKOUR » sise Zone d'Activité Souk Elil Mostaganem a effectué de nombreuses et diverses opérations de transport de nos engins Algomat depuis Mostaganem vers différentes destinations et effectué l'entreposage sous-douane de ces différents engins et matériels.

Ces opérations ont été réalisées avec un grand professionnalisme à notre entière satisfaction.

A cet effet, cette attestation leur est délivrée pour la bonne exécution de prestations réalisées.

Fait à Alger le 21/06/2020,

Ludovic Leloup,

Pdg



MANITOU
HANDLING YOUR WORLD

D'AVIHO

MUSTANG

07, Passage Marc Seguin, Alger - Tél. : (+213) 021 239 618 - (+213) 021 239 626 - (+213) 021 239 627 - Fax : (+213) 021 239 646
 89, Avenue Blida - Zone Industrielle A512 - Bo. 11 - 29, route de Béni James, Orléans - Tél. : (+213) 025 199 585 à 299 - Fax : (+213) 025 206 136
 Email : contact@algomat.dz - Site Web : www.algomat.dz
 N° de l'entreprise : 24150/00000 DA S.R.L. - 09967530803 - N. T. I. : 000376096350268 - A. J. : 04207446041 - N. T. S. : 04071601886412
 D'assistance technique : BNP PARIBAS S.p.A. (+39) 716776079700 - 11 - Banca Credito di 021 (0100) (36000) 2109

ALSTOM

Alger, le 22 Juin 2020

ملحق رقم 03

ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Nous soussignés, ALSTOM Algérie SPA, société par Action au capital de 5.226.906.000,00 dinar algérien, dont le siège social est sis Coopérative Immobilière El Amel Lots n°3 et 4 - Soud Hamdine, Bir Mourad Rais, Alger, attestons par la présente que :

L'entreprise SARL AL GERIA WAREHOUSE sise Zone d'Activité Souk Elili Mostaganem a effectué à notre profit les opérations suivantes :

- Transport et manutention, de différents équipements et divers tonnages avec des opérations de levage au niveau de Mostaganem et au niveau de notre site d'Oran.


Ces prestations ont été exécutées dans le Cadre du projet de Tramway de Mostaganem au titre du contrat n°4550050947.

SARL AL GERIA WAREHOUSE a donné entière satisfaction pour les prestations rendues.

A cet effet, cette attestation lui est délivrée pour la bonne exécution des prestations réalisés.

Sourcing Manager

Radia ABROUS


ALSTOM Algérie Spa
Société par Action
Coopérative EL-AMEL Lot n°3 et 4 - Soud Hamdine
Bir Mourad Rais 19737 - Hydra - Alger
Tél : 021.90.67.40 / 021.90.67.41
Fax : 021.90.67.42 RA



FMI GROUPE

8, Lotissement La Cadat Les Sources – Bir Mourad Rais 16000 Alger
Tel : +213 (0) 21 565 892

ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Alger, le 21 Juin 2020

Nous société FMI GROUPE « Algérie » sise à 8 Lotissement, La Cadat, Les Sources – Bir Mourad Rais 16 000 - Alger

Atteste par la présente, que l'entreprise SARL ALGERIA WAREHOUSE « GROUPE CHAKOUR » sise Zone d'Activité Souk Elili Mostaganem a effectué les opérations de transport de marchandises pour notre compte dans le cadre de divers projets réalisés en Algérie à notre entière satisfaction.

A cet effet, cette attestation lui est délivrée pour la bonne exécution de prestations réalisées.


[Signature]
Samia Kaci ENAFACH
Directrice Opérations

TRANSPORTS CHAKOUR M.LOGISTIQUE

BP03 Mazagran 27120 Mostaganem ALGERIE
TEL/FAX : +21345308546/47
Email : transchakour@groupe-chakour.com

S.C.N : 98A3913919

I. F. N° 194727010012645

ART.N° 27012591091

ORDRE DE MISSION

DATE : 01 / 02 / 2023

05 ملحق رقم

CLIENT : *****

NOM ET PRENOM : *****

ITINERAIRE : MOSTAGANEM / ARZEW / OUMACHE ET RETOUR

MATRICULE DU CAMION : 02160-509-27

MATRICULE DE LA REMORQUE : 07232-811-27

NATURE DE LA MISSION : TRANSPORTS DIVERS MATERIELS

DATE DE DEPART : 01 / 02 / 2023

Date et heure d'arrivée:

Date et heure de sortie:

ACCOMPAGNE DE MR: ABED BELKACEM

Responsable Transport

Le Receptionnaire



SARL ALGERIA WAREHOUSE COMPANY

B.P. n°3 27120 MAZAGRAN MOSTAGANEM TEL.: 045 42 00 26 / 28 Fax : 045 42 00 27

www.groupe-chakour.com

transchakour@groupe-chakour.com

ملحق رقم 06

FEUILLE DE ROUTE N° 000240

Chauffeur : Matr. Camion : Marr. Remorque :

EXPEDITEUR : DESTINATAIRE :

Date et heure de départ : Date et heure d'arrivée :

Lieu de chargement : Lieu de déchargement :

Nombre	N° du colis	Nature de la marchandise	Observations

Nom cachet et signature du remettant : Signature du conducteur :
 Mr. : Mr. :
 Nom cachet et signature du destinataire :
 Mr. :

REMARQUE : FRANCHISE CHARGEMENT ET DECHARGEMENT 04 HEURES
 NB. EN CAS DE BESOIN DE INFORMATION VOUS POUVEZ CONTACTER NOS AGENTS :
 SERVICE PMRC : 07 70 12 94 51 SERVICE PORTUAIRE : 07 70 94 26 09 ADMINISTRATION : 07 70 24 82 99 / 0770 90 16 / 0770 90 93 / 0770 24 73 00

TRANSPORTS CHAKOUR

Mostaganem le : 02 JUILLET 2018

Handwritten signature and date

MONSIEUR LE DIRECTEUR DES TRANSPORTS DE
LA WILAYA DE MOSTAGANEM

Objet : Permis de Circuler

Monsieur,

Je vous prie de bien vouloir nous délivrer une autorisation de mise en circulation des véhicules de transport dont les caractéristiques sont :

N° D'IMMATRICULATION	GENRE	MARQUE	ANNEE
10895-506-09	TRACTEUR	MAN	2006
03465-273 27	TRACTEUR	BERLIET	1973

Dont ci-joint les photocopies de :

- Copie de carte grise
- contrôle technique
- registre de commerce
- carte fiscale

CHAKOUR.M

