

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص لوجستيك اورومتوسطي

الشعبة علوم تجارية

عقلنة التدفقات اللوجيستية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة

حميدي اسمهان

تحت اشراف

بن زيدان الحاج

الصفة	الاسم و اللقب	الجامعة
رئيسا	بوظراف عبد القادر .	جامعة
مقررا	بن زيدان الحاج	جامعة
مناقشا	مخفي امين.	جامعة

2017-2016

اهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين حفظهما الله

ورعاهما واطال في عمرهما

فهما نور حياتي

الى اخواتي محمد الحبيب و سفيان و عبدالله

فهما درب حياتي

الى كل الأصدقاء و الزملاء

الى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

تشكرات

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أعان ووفق

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني "

" برحمتك في عبادك الصالحين "

نتقدم بالشكر والعرفان وعظيم امتنان إلى الأستاذ الدكتور بن زيدان الحاج

كما أتقدم بجزيل الشكر الى عمال مؤسسة متيجي واكل من ساهم في هذا الإنجاز المتواضع

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف	1-1
20	إدارة المخازن	2-1
20	خطوات طلبات العملاء	3-1
25	علاقة اللوجستيك بالتسويق و الانتاج	4-1
31	إدارة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة	1-2
34	شبكة الأنشطة اللوجيستية	2-2
41	التدفقات اللوجيستية	3-2
42	نظام المعلومات اللوجيستية	4-2
45	التدفقات المعلوماتية و المادية	5-2
56	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى	1-3
59	الهيكل التنظيمي لمديرية النقل و البضائع لمتيجي	2-3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	خصائص اللوجستيك خلال مراحل طوره	1-1
18	معايير المفضلة	2-1-
23	أنواع و مستويات القرار	3-1

I	اهداء
II	تشكرات
III	قائمة الاشكال
IV	قائمة الجداول
V	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم حول اللوجستيك	
03	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية اللوجستيك
05	المطلب الأول: تعريف اللوجستيك و مراحل تطوره
08	المطلب الثاني: أسباب و عوامل ظهور اللوجستيك
11	المطلب الثالث: أهمية و اهداف اللوجستيك
	المبحث الثاني: اللوجستيك في المؤسسة
17	طلب الأول: الأنشطة اللوجيستية
22	المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لنشطة اللوجيستيك
24	المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بالادارات الأخرى
27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : التدفقات اللوجيستية	
	تمهيد
	المبحث الأول : وظيفة الاوجيستيك في المؤسسة
	تمهيد
29	المطلب الأول :تنظيم إدارة اللوجستيك
32	المطلب الثاني :السلسلة اللوجيستية
37	لمطلب الثالث :اللوجيستيك العكسي
	المبحث الثاني :التدفقات اللوجيستية وانواعها
41	المطلب الأول : التدفقات المعلوماتية
43	المطلب الثاني :التدفقات المادية
46	المطلب الثالث :التدفقات المالية
	خلاصة

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لمستغانم	
48	تمهيد
	المبحث الأول :ماهية المؤسسة
49	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة
54	المطلب الثاني :منتجات المؤسسة
56	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المبحث الثاني :واقع اللوجستيك في المؤسسة
60	المطلب الأول :التدفقات المعلوماتية
62	المطلب الثاني:التدفقات المادية
63	المطلب الثالث :التدفقات المالية
64	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
67	المراجع
69	ملاحق

شهدت البيئة الاقتصادية الدولية مجموعة من التحولات الجذرية في مختلف الأصعدة، وبالأخص الاقتصادية منها، وذلك في ظل ظهور العولمة الاقتصادية وما افرزته من تطورات كسياسات الانفتاح وظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية.

ولأن هذه التطورات فرضت على المؤسسات الاقتصادية ان تكون اكثر تنافسية، فأصبحت هذه الأخيرة تسعى الى تطوير منتجاتها وخدماتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات والقدرة على المنافسة محليا وعالميا في الوقت الراهن.

ولقد افرزت هذه التطورات دوافع للدول التي تسعى الى النهوض باقتصادها على توجيه أنظمتها الاقتصادية بما يعرف باقتصاد السوق ، وحرية التبادل حتى تتمكن مؤسساتها من الاستمرار في أنشطتها غير ان حرية التبادل لا تكون الا بالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

ان معظم الدول النامية تسعى الى الانضمام لهذه المنظمة التي تتميز برفع الحواجز الجمركية و الدخول في جو المنافسة الدولية ، حيث يدفع ذلك المؤسسات بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي وأنشطتها، لأنها تتعامل مع بيئة قد تختلف عن تلك البيئة المحلية حيث تتغير الثقافات والقوانين وبالتالي لا تستطيع المؤسسة التعامل مع السوق الدولي بنفس الاستراتيجية التي تتعامل معها في الأسواق المحلية .

كل هذا دفع بهذه المؤسسات الاقتصادية التفكير بتحسين تنافسيتها وذلك باتباع نظام اللوجستيك فهو يعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بعملية ربط مناطق الإنتاج بمناطق التوزيع ، ولقد شهدت الآونة الأخيرة ظهور اهتمام كبير للوجستيك لأنه موضوع جد مهم لأي مؤسسة تريد تحقيق غاياتها المرجوة ومكانة في السوق والوصول إلى مستويات عالية من الربحية وبالدرجة الأولى تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على التدفقات اللوجيستية

فلقد اخترت موضوع هذه المذكرة لان الجزائر لم تهتم بهذا النظام فلا وجود له في المؤسسات الاقتصادية ، إلا مؤخرا حيث أصبحت تجاري هذا النظام ، فانعقد أول صالون دولي خاص باللوغستيك في العاصمة ودام 03 أيام 23/22/21 نوفمبر 2016 وكان يضم 50 عارض وطني وأجنبي.

وبناء على طبيعة الموضوع تم طرح الاشكال التالي :

1/الإشكالية :

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية عقلنة تدفقاتها اللوجستية؟؟

2/الأسئلة الفرعية

وللإجابة و الامام بالاشكالية المطروحة تم تقسيمها الى أسئلة فرعية:

ما مفهوم اللوجستيك؟ وما علاقته بالوظائف الأخرى؟

ماذا نقصد بالتدفقات اللوجيستية؟ وماهي انواعها؟

ما هو واقع التدفقات اللوجيستية في المؤسسة الاقتصادية ؟

3/الفرضيات

حتى نتمكن من التحكم في موضوع بحثنا ولا نخرج على اطار الاشكال المطروح تم وضع الفرضيات

التالية :

-اللوجستيك هو تدفق السلع و الخدمات .

-تعتمد المؤسسة على مجموعة من التدفقات المالية و المعلوماتية و المادية.

-تهتم مؤسسة الظهرة باللوجستيك مما يؤدي الى زيادة تنافسيتها.

4/- أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني.

ظهور نظام اللوجستيك و وتبيان مدى أهمية التدفقات اللوجيستية في هذا النظام.

5/الأهداف

ان الاهداف المرجوة من هذه الدراسة تتمثل فيمايلي:

-اعطاء مفاهيم للوجستيك.

-اظهار أنواع التدفقات اللوجيستية

-تبيان ما مدى تطبيق نظام اللوجستيك في مؤسسة الظهرة .

6/ المنهجية

تم الاعتماد على مجموعة المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمت المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا و نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة .

7/ حدود الدراسة

استغرقت الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع مدة 25 يوم بمؤسسة خاصة وهي مؤسسة متيجي المسماة مؤسسة المطاحن الكبرى ولقد أجريت الدراسة على فروع المؤسسة

8/ تقسيم الدراسة

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية و الإحاطة بتساؤلاتها الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي :

-الفصل الأول تناولت فيه ماهية نظام اللوجستيك

- أما الفصل الثاني تطرقت إلى التدفقات اللوجيستية وعقلنتها

-أما الفصل الثالث يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة الظهرة

تمهيد

تعتبر الأعمال اللوجيستية في منشآت الأعمال من أنواع الخدمات الحيوية فتزايد الاهتمام بها في العصر الحديث بسبب تزايد التحديات في بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الاقتصادية او التكنولوجية و المعلوماتية و إدارة هذا النوع من الخدمات يعتبر احد نماذج الإدارة المتكاملة لأنشطة وخدمات أساسية وذلك لما تحققهم من مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي اللوجستي ،لانه يمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتسيير الحسّن لنشاطاتها بغية ضمانها من اجل توفر لمنتجات باقل التكاليف و اكتساب الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك

ان نظام اللوجستيك او كما يسميه البعض نضام الامداد اصبح من اهم الظواهر المرتبطة بالواقع المعاصر ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى ماهيته.

المطلب الأول: تعريف اللوجستيك ومراحل تطوره

1/ تعريف اللوجستيك

يعود أصل كلمة Logistique الى كلمة "Logistikos" في اللغة الاغريقية القديمة والتي تعني Calculation And Reasoning (حساب.سبب.خطا)¹ من المنظور الرياضي.

واول ظهور لهذه الكلمة في القرن 17 بفرنسا في عام 1670 حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الادارية المتزايدة للجيش التي ظهرت في تلك الفترة، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "مارشال جنرال دو لوجي" Marche général De Logis وكانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، المواقع، تنظيم التنقلات والامداد.²

اما في القرن 20 وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير وسريع لتحريك الجيوش و امدادها و بذلك عادت اللوجيستيات الى الظهور مرة أخرى و بشدة و بالأخص في الجيش الأمريكي ، حيث كتب تشونس بيكر³ ان هذا الفرع من المعرفة الخاصة بفن الحرب و الذي يتعلق بعمليات الامداد و تدفق الأسلحة لمختلف اقسام الجيش يعرف باسم الامداد و التوزيع" وكان الهدف من استخدامها هو وصول المؤونات و الذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة للجيوش و حتى في وقتنا الحاضر فان مصطلح اللوجيستيات لا يزال يستخدم بشكل مكثف في المجال العسكري او في أي تطبيقات تقوم بها القوات المسلحة.⁴

تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح اللوجستيك نذكر أهمها :

1- فمن الناحية العسكرية يعرف بانه "فرع من العلوم العسكرية التي لها علاقة بالمواد المشتراة وعمل على نقل الموارد، الأشخاص والمرافق"⁵

¹ نظرة عامة على قطاع المعلومات اللوجيستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية 2008

[http://www.chamber.org.sa/arabic/informatio center/studies /documents/2 logistic.pdf](http://www.chamber.org.sa/arabic/informatio%20center/studies%20documents/2%20logistic.pdf)

²- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل و اللوجيستيات ،ص31

³- كان قائد في القوات المسلحة الامريكية

⁴ محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد، إدارة المواد والامداد،الدار الجامعية،الإسكندرية ص07

⁵ ثابت عبد الرحمن ادريس،مقدمة في إدارة الاعمال اللوجيستية،الدار الجامعية : الإسكندرية،

2- وتعرف أيضا بانها فن وعلم ادارة تدفق البضائع و الطاقة و المعلومات و المواد الاخرى كالمنتجات و الخدمات حتالبشر من منطقة الانتاج الى منطقة الاستهلاك،

3- ولقد عرفها مجلس ادارة السوقيات (منظمة تجارية) هي عملية التخطيط و التنفيذ و التحكم بالتدفق و التخزين الضروري المؤثر للبضائع و المعلومات و الخدمات المتعلقة من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك من اجل ارضاء متطلبات المستهلك.

4- الامداد هو التسيير الفعال للتدفق الفيزيائي و المعلوماتي للعمليات الإنتاجية للسلع و الخدمات الى غاية توصيلها للزبون النهائي¹

5- هو تحريك و مناولة المواد من نقطة الإنتاج الى نقطة المستهلك النهائي².

6- ولقد عرفتها (AFNOR) (ASSOCIATION FRANCES DE NORMALISATION): الوظيفة التي تهدف الى تحقيق الاكتفاء و الرضى للاحتياجات المطلوبة او المنتظرة في احسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة ، وهذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين، او خارجية كتلبية حاجيات الزبائن و متطلباتهم فالامداد "اللوغستيك" يتطلب اعمال و كفاءات تتكامل مع بعضها من اجل التسيير و التحكم الفعال في التدفق الفيزيائي و المعلوماتي و الامكانياتي³

8- اما مجلس إدارة الاعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الامريكية(1962) يعرف اللوجستيك على انه «تلك العملية الخاصة بخطين وتنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفئ و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج الى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء»⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

- اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة.

- اللوجستيك هو عملية توفير المنتجات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسب

- الهدف من اللوجستيك تسهيل عملية انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك

¹- Dictionnaire De Transport Et De La Logistique Marie –Madelein 2eme Edition Paris p317

²PierreMedane&Annegrata ,cap,logistique et suplychainmanagement,integration,collaboration et risque dans la chaine logistique global dunod,paris2008 p12

³ نفس المرجع ص 09

⁴ تأيبت عبد الرحمن ادريس مرجع سبق ذكره، ص 20.

ومن الصعب او حتى من المستحيل انجاز اي تجارة عالمية او عملية استيراد و تصدير عالمية او عملية نقل للمواد الاولية او المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي¹.

2/مراحل تطور اللوجستك :

لقد تطور مفهوم اللوجستك خلال مجموعة من المراحل الزمنية التالية :

المرحلة الاولى قبل سنة 1975م:كانت انشطة اللوجستك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في ادارة التوزيع المادي و ادارة حيث كان اول مفهوم ظهر كأحد مكونات الامداد و التوزيع الذي ينصب بصورة اساسية على قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين انشطة النقل،التخزين و سياسات التخزين،الرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم².و تتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها :

-الطلب اكثر من العرض

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

-المنتج ليس من اهتماماته،تقليل أوقات التسليم،تحسين الجودة او السبق الى إيجاد احتياجا جديدة.

-لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته في جميع الأنشطة.لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة و ليس بحثا عن الحسين الشامل.

المرحلة الثانية من سنة 1975 الى سنة 1990 :في هذه المرحلة اصبح هدف اللوجستك هو تحقيق الترابط و التكامل بين انشطة التوزيع المادي وانشطة ادارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق اهداف المؤسسة وتجميع الافراد و الانشطة الخاصة باللوجستك و التوزيع في مكان تنظيمي واحد،من احل ممارسة تلك الأنشطة بشكل اكثر كفاءة كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستك مع زيادة في التخصص في الأنشطة اللوجيستية المختلفة و التجه نحو التخطيط بعيد المدى و الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى الى انخفاض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجيستية³.

المرحلة الثالثة من سنة 1990 :تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية اجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى الى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبون بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به،أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوقكلهذه الأمور جعلت من البقاء في السوق امرا صعبا و لكنه ليس مستحيل، و كان على المؤسسات للبقا في السوق إتباعا يلي :

¹ علي فلاح، زكريا احمد، مرجع سبق ذكره،ص26

² -محمد حسان،إدارة الامداد و التوزيع،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2000،ص11

³ نهال فريد مصطفى،جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2004،ص27

-البحث عن أسواق جديدة : لدخول سوق جديدة يتم انشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة و مثال على ذلك Chrysler Ben تحالفا باستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

-تحسين جودة المنتج: لتحسين الجودة يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الامدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن ان يساعد في تحقيق هذا الهدف.

-تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن ان يقلل من التكاليف لكلا الطرفين فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، مواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي انشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

-زيادة الاستجابة الى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة الى السوق يجب ان يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الامداد، حيث انه إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي الى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد، فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

اذن للبقاء في السوق يتطلب ان تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا (تصل الى التحالفينها) في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجيستية في المؤسسة ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس السلسلة اللوجيستية. و الجدول التالي يوضح خصائص اللوجستيك خلال هذه المراحل :

الفصل الأول مفاهيم حول اللوجستيك

الشكل رقم "01" خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	قبل 1975 "اللوجستيك المنفصل"	1975-1990 "اللوجستيك المتكامل"	التسعينات "اللوجستيك المشترك"
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير «شراكة»
شراكة مع المشتركين في سلسلة اللوجستيك	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الامداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة الى مسؤول سلسلة اللوجستيك	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج "من التموين الى التوزيع"	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة بين اعضاء سلسلة اللوجستيك
شبكات الاعلام الالي	منفصلة	متكاملة مثل computer-Integrated -Manufacturing	شراكة مثل : Echange des données Informatise

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة السنة الجامعية 2010 ص 6

المطلب الثاني: أسباب و عوامل ظهور اللوجستيك

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

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

¹ تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك²

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

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

الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها⁴

الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.¹

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008 ص18

² نفس المرجع ص24

³ محمد العليم صابر مرجع سبق ذكره ص17

⁴ نفس المرجع ص 25

الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة.²

المطلب الثالث: أهمية واهداف اللوجستيك

1/ الأهمية

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

✓ اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير أن إلى تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.³

✓ طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.⁴

✓ اللوغستيك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات

¹ عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة السنة الجامعية 2010 ص2

² نفس المرجع ص4

³ عبيد علي الحجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية 2000 ص18

⁴ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره ص29

التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.¹

✓ اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.²

✓ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.³

2/اهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي⁴:

-الجودة المناسبة:

¹ نفس المرجع 30.

² نفس المرجع ص 30

³ نفس المرجع ص 30-31

⁴ عوالي مسعودة ولغواطي ايمان ،فعالية وظيفة الامداد في المؤسسات لانتاجيةمذكورة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية،المركز اجامعي المدينة 2007-2008

تقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التيمن أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها¹.

اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي :

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي :-متطلبات تصميم المنتج- .عوامل الإنتاج - .الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري - .العوامل السوقية .

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية..

تجربة المنتج-..TestingProduct

تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم..
دراسة المقدره الفنية .

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى .

د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة .

2- السعر المناسب :

قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العام.

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

❖ النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم

تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة

❖ النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع

مثل (البترو، القطن) ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء

كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا .

¹ثابت عبد الرحمن ادريس ،مرجع سبق ذكره ص32

- ❖ مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.
- ❖ بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية .
- ❖ العطاءات (المناقصات بأنواعه): وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة .
- ❖ المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها .

3-الشراء بالكميات المناسبة :

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة .

4-الشراء في الوقت المناسب :

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء .

أولاً: عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء:.

أ- توقيت دورة الإنتاج: تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل .

ب- النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل .

ج- طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية .

د- الظروف المادية للمؤسسة: وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب .

ثانياً: سياسات توقيت الشراء، وأهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها .

5- اختيار المورد المناسب :

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

أ- اختيار المعيار :

- إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل

- على المشتري أن يجدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر، الجودة، الاستمرارية...) مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في الفصل الأول الإمداد مدخل نظري 25 التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل .

ت- تقسيم الموردين : يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة .

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين

- التقييم من خلال الوزن المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة، الخدمة، السعر،...) ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية. مثال: العمال الوزن النسبي للجودة 40 % السعر 35 % الخدمة 25 % هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء (المشتري).

- التقييم على أساس معدل التكلفة: بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية.

* تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف.

صافي سعر التسليم للصنف.

نظام النقاط المرجحة.

ج- اختيار أكثر من مورد : الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد :

- إن تعدد الموردين يعطي مجالاً لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية.

- وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل.
- يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.
- عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلا له أي مستخدما لمنتجات المشتري.
- الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي .

تسعى المؤسسة باستخدام اللوجستيك الى بلوغ مردودية اكبر ونشاط مستمر ودائم من اجل تحقيق أهدافها على النحو التالي :

و تحقيق ما يسمى ب 05 اصفار التي تتمثل في :

- صفر مخزون: تقليل ما امكن من المخزون يؤدي الى تخفيض التكاليف ، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
- صفر اجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي الى خدمة جيدة للعملاء.
- صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة من الفاكس ، الانترنت، الحاسب الالى.. الخ كل هذه التكنولوجيا تقلص من استخدام الأوراق وتزيد من سرعة الإجابة.
- صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من متابعة العمليات الإنتاجية وتحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
- صفر عطل: يجب ان تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.

المبحث الثاني: اللوجستيك في المؤسسة

بعد تطرقنا للماهية اللوجستية في المبحث الأول، سنتطرق في هذا المبحث إلى مهام اللوجستيك في المؤسسة.

المطلب الأول: الأنشطة اللوجيستية

تمثل الأنشطة اللوجيستية إحدى الركائز في العملية اللوجيستية وهي تنقسم إلى نوعين¹:

الأنشطة الرئيسية وتنقسم إلى:

خدمة العملاء

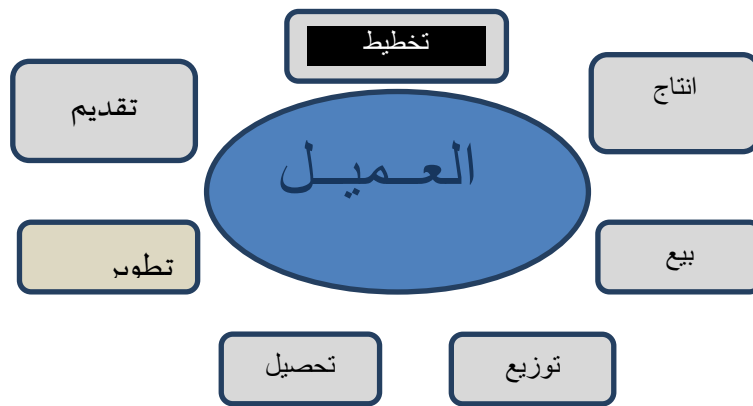
تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وإن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنياً على متطلبات الوظيفة التي بدرها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل الجيد²، ويعتبر العميل (المستهلك) هو الأمر ولذا يجب معرفة متطلباته والاستجابة لها بتوفير السلع والخدمات المطلوبة بالكمية والسعر والوقت الأمثل والأفضل بغية إرضائه وهذا ب:

-وضع مستويات لخدمة العملاء

-تحديد احتياجات ورغبات العملاء

فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها و باقل تكلفة³ وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم "02" العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف



¹ محمد المعداوي إدارة اللوجيستيات و سلاسل الامداد حلقة نقاش

² نور الهدى بو هنتالة، دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة ص 632008

³ RenelFebure et Gilles venturik gestion de lqrelation client solution d'entreprise editioneyrolles paris 2005 p9

المصدر: اتشبالو، مرجع سابق، ص 109

النقل

لقد اختلفت الآراء حول ما اذا كان النقل نشاط اقتصاديا، صناعيا، انتاجيا او خدماتي وترجع أسباب هذا التساؤل الى ان النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الاخرى¹. يشكل النقل احد المجالات الرئيسية لا تخاد القرار في خليط الأنشطة اللوجيستية بحيث يعبر عن النسبة المئوية العالية من تكاليف اللوجيستيات مقارنة بالأنشطة اللوجيستية الأخرى (كربط بين البائع و المشتري او نقطة الإنتاج و الاستهلاك) ويجب :

-اختيار نوع و أسلوب مسارات النقل

-تحديد حمولات و سعر النقل

وتعتبر تكلفة النقل من اهم عناصر التكاليف في المؤسسات للتعامل مع الموردين او مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع و الشراء التي تقوم بها المؤسسة²

و لاختيار الوسيلة الملائمة و تحديد مصيرها و اعداد جدولتها و متابعتها الاختلافات سوف نعرض معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة في الشكل التالي :

الشكل رقم "03" معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة

الامان	الامكانيات	التوافر	الاعتمادية	التكلفة	السرعة	أسس المقارنة
						وسائل النقل
4	4	2	4	1	1	<u>النقل الجوي</u>
5	3	1	2	2	2	<u>الشاحنات</u>
3	2	3	3	3	3	<u>السكك الحديدية</u>
2	1	4	5	4	4	<u>النقل البحري</u>
1	5	5	1	5	5	<u>الانابيب</u>

¹ سعد الدين عشاوي، تنظيم و إدارة النقل و الأسس و المشكلات، الطول، الطبعة 5، دار المريخ، الرياض 2005 ص 43

² <http://www.qou.edu/hone page/resources/nensImages/logistic.htm-128k>

المصدر: احمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني ،التوزيع :مدخل لوجيستي دولي ،عمان ،داروائل للنشر 2004 ص 147

*دور النقل في اللوجستيك¹:

-النقل يسمح بسرّيان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة و يتيح معبرا للفجوة بين البائع و المشتري.
-اختيار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة اللوجستيك و الموقف التنافسي للشركة و الطلب على المنتج في السوق.

-النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان و المكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب و في الزمن المطلوب.
-تتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسعت الفجوة بين البائع و المشتري ارتفعت تكاليف النقل و التخزين.

-النقل يؤثر على تكاليف المخزون و تكاليف نفاذ المخزون و أيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت.
-تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل و التكاليف الأخرى حيث ان النقل السريع يعني وجود مخزون اقل، و حجم اقل للمخازن و متطلبات اقل للتخزين.

إدارة المخزون

ان إدارة المخزون هامة جدا لأنها تحقق الأداء المطلوب اذ انه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات او مواد او قطع غيار او معدات² وان توقف حركة المخزون او ارتفاع مستواه قد يؤديان الى زيادة التكاليف و هذا يتنافى مع الاهداف الاستراتيجية اللوجيستية و يجب اتباع مايلي :

-سياسات التخزين للمواد الخام و المنتجات النهائية
-عدد و حجم موقع نقاط التخزين.

وتمثل أهمية التخزين فيمايلي³:

أهمية اقتصادية: و تتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل، فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب ان تحول الى الإنتاج و الى السوق.
أهمية مالية: قانون المخازن يسمح باستمرار ثبات الأسعار للمواد الأولية ، في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة أهمية تقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة.
أهمية تسويقية: و ذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن.
و يختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين من مؤسسة لأخرى و ذلك حسب نوعية النشاط ، لكن يمكن ان تتفق في الأنشطة التالية :

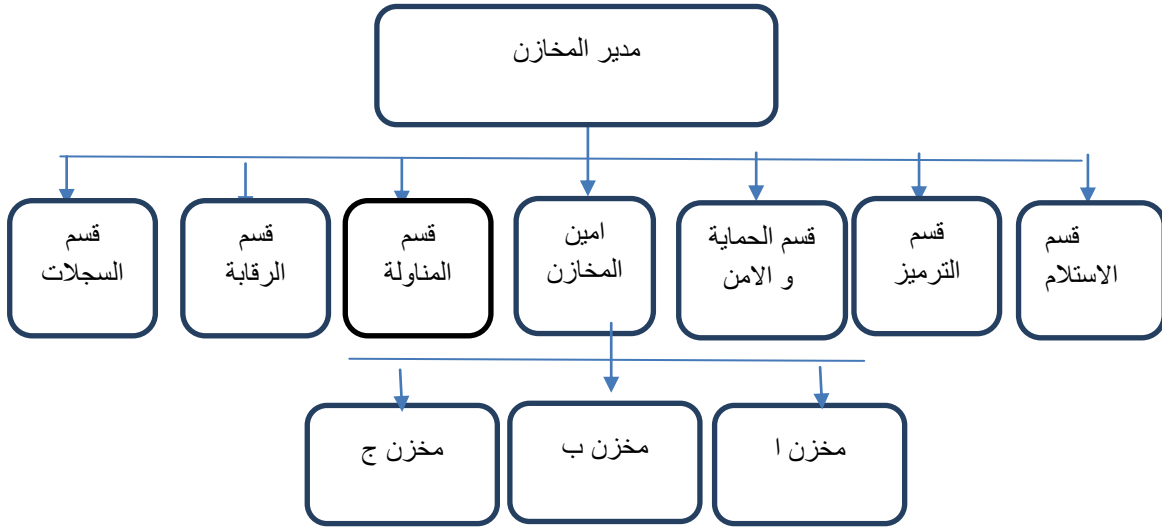
¹ محمد المعداوي ، إدارة اللوجيستيات و سلاسل الامداد ، الإسكندرية 2002، ص 94

² علي الشراوي ، المشتريات و إدارة المواد و المخازن ، الإسكندرية ، دار الجامعة 1995، ص 373

³ Diemerarnuad , economie d'entreprise p12-13

الاستلام-الترميز-الحماية و الطعن-المخازن-المناولة-الرقابة-السجلات¹. و الشكلاالموالي يمثل الهيكل التنظيمي
لادارة المخازن

الشكل رقم "04" الهيكل التنظيمي لادارة المخازن



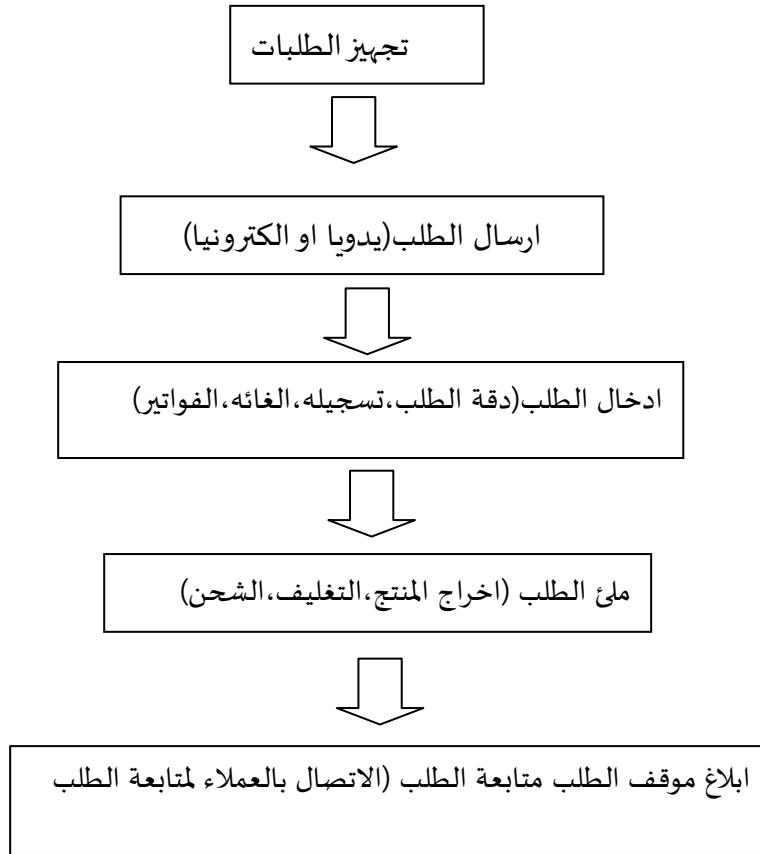
المصدر: سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، رجع سبق ذكره ص 144

سريان المعلومات و تشغيل الطلبات

هي مجموعة من المكونات و العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها، التي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين و توزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة في المؤسسة². ونعني بها تحصيل طلبات العملاء و تسييرها وهي تتمثل في مجموعة خطوات: و نمثلها بالشكل التالي:

¹ سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، ادارةالمواد،الشراء و التخزين،الأردن،دار الميسرة للنشر و التوزيع،2007ص144
²K.Lauon,management information system,newjessy :prentice-hallinternational2000p5

الشكل رقم "05":تحصيل طلبات العملاء وتسييرها



من اعداد الطالبة حميدي اسمهان

ومن اهم الأنظمة المستخدمة ماييلي :

نظام تبادل المعطيات المعلوماتية "Echanges dedonneesinformatisees":

هو النظام الذي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردین، الناقلين، الزبائن.....¹

نظام تخطيط موارد المؤسسة Entrpriseresourceplanifica

¹Yves pimor ,op cit p667

هو عبارة عن نظام تصنعه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق و ضمان الالتصاق به ، وهو مرتبط بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة كالتقليص من الانقطاعات في المخزون كما يساعد على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن¹

نظام تخطيط الإنتاج Advencedplaningsystems

وهو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديدي من الأنظمة اللوجيستية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تسهيل انسيابية المعلومات من الأسفل الى الأعلى و العكس

2/الأنشطة المساعدة

المخازن: تعتبرمنضومة التوزيع على المستوى الصغير حيث تتم فيه أنشطة التحريك و التوقف داخل المخازن.
-تحديد مساحة المخزون و تنظيم و ترتيب المخازن.

-شكل المخزن.

مناولة المواد:و الهدف من هذه العملية هو خفض التكلفة و زيادة استغلال الفراغات و المساحات في المؤسسات و المخازن لتحسين الخدمة اللوجيستية و التي تتمثل في :.

-اختيار المعدات.

-إجراءات تجهيز الطلبات.

وبالنسبة ل وايتفان الابعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك ،التخزين و السيطرة على المواد أي ان المناولة تعني عمليات الشحن و التفريغ و التخزين².

المشتريات:تعتبر عملية الشراء من الوظائف التي يقوم عليها النظام اللوجيستي اذ تشمل شراء المواد الخام ،الامدادات و الخامات التي تحتاجها المؤسسة و تحتل المشتريات موقعا هاما في المؤسسات الإنتاجية.

-اختيار مصادر التوريد

-توقيت الشراء و كميات الشراء.

التغليف: يلعب دورا هاما في اللوجستيك و يساعد في التعرف على المنتجات و توفير المعلومات عنها.

-تصميم العبوات لأغراض التخزين.

-الحماية من الخسائر و الاضرار.

¹GirarBaglin,opcit p593-595

² رونالد ايشبالو ،مرجع سبق ذكره ص563

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لأنشطة اللوجستيك:

تبدل المنظمات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة و أداء أنشطة الإمداد من حيث التكلفة و أيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء¹، و بلغة الأحرف فإن أنشطة الإمداد يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المنظمة و هذه 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 .

و يمكن تلخيص المهام الإستراتيجية لأنشطة الإمداد فيما يلي²:

تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد : تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تهتم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد و تسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية و بالتالي زيادة الربحية و من بعض الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتخفيض أنشطة الإمداد ما يسمى بعملية التبسيط مثل الحد من عدد المخازن الغير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون و رأس المال المستثمر فيه و تكلفة الإحتفاظ به و التشغيل و الإنتاج و كذلك عملية الشحن للعملاء و الالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء.

تحقيق الموائمة بين الإنتاج و الاستهلاك: تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية و ذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه و من ناحية أخرى فإن وظيفة الإمداد تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج و حيث يوجد الطلب عليه و من ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل و التخزين و المناولة و من ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله و حمايته.

¹المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، مرجع سبق ذكره ص 37

²...ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ص 45

تحسين خدمة العملاء: إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب و من ثم حجم المبيعات وبالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية امام المنظمة.

● تحقيق الاستقرار في الأسعار: إن الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلى المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي استقرار المنتجات.

● زيادة كفاءة النقل

: يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال:

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم.
- المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل
- المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على افضل العروض.
- مستويات القرار في الأنشطة اللوجستية

و الشكل التالي يوضح امثلة عن أنواع ومستويات القرار

الجدول رقم "06" أنواع ومستويات القرار

مستوى القرار		نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	
-	-	خدمة العملاء وضع المعايير الخاصة بخدمة العملاء
تعجيل وارسال الطلبات	ضوابط إعطاء الأولويات	تشغيل الأوامر اختيار و تصميم نظام ادخال الأوامر
اصدار أوامر الشراء	التعاقد و اختيار الموزعين- الموردين	المشتريات وضع سياسات الشراء
جداول الكميات و التوقيت	مزيج الخدمات الموسمية	النقل اختيار نمط النقل
الوفاء بالوامر	اختيار المساحات الموسمية	المخازن المكان و التنظيم الداخلي
المسار، التعجيل و الارسال	مستوى المخزون	الموقع عدد و حجم موقع

		المصانع	
--	--	---------	--

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس ص 59

المطلب الثالث: علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى

من خلال مفهوم اللوجستيك يظهر جليا علاقته بجميع وظائف المؤسسة من انتاج وتسويق وإدارة مالية، وهذا نظرا لان نشاط اللوجستيك يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام وحتى وصول السلعة التامة للزبون من هنا تضح علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى.

1-علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج:

ان إدارة الإنتاج تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها الى مواد مصنعة¹ فهي اذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع ، وفي هدفها المثلث في الإنتاج باقل تكلفة والتسليم للسلع المادية و الخدمات² وهنا تدخل مهام إدارة اللوجستيك فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام و تقوم بتنظيم حركة المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها الى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية ، وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة لإدارة الإنتاج في حاجتها الى تبادل المعلومات اللازمة فيما يتعلق باحتياجاتها من جهة ومن جهة أخرى عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيك في منظور وظيفة الإنتاج.³

2-علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق⁴

تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة او خدمة او فكرة ، وتسعيه او الترويج له وتوزيعه من اجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة⁵ من أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق اهداف كل من المؤسسات و الافراد ، وذلك عن طريق توفير المنتجة المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط بين وظيفة اللوجستيك و وظيفة التسويق.

¹].mc clain /l.thomasoprations management production of coodsand servers new jessy :prentice-hall/nc1985 p14

² ادريس مرجع سابقص 36

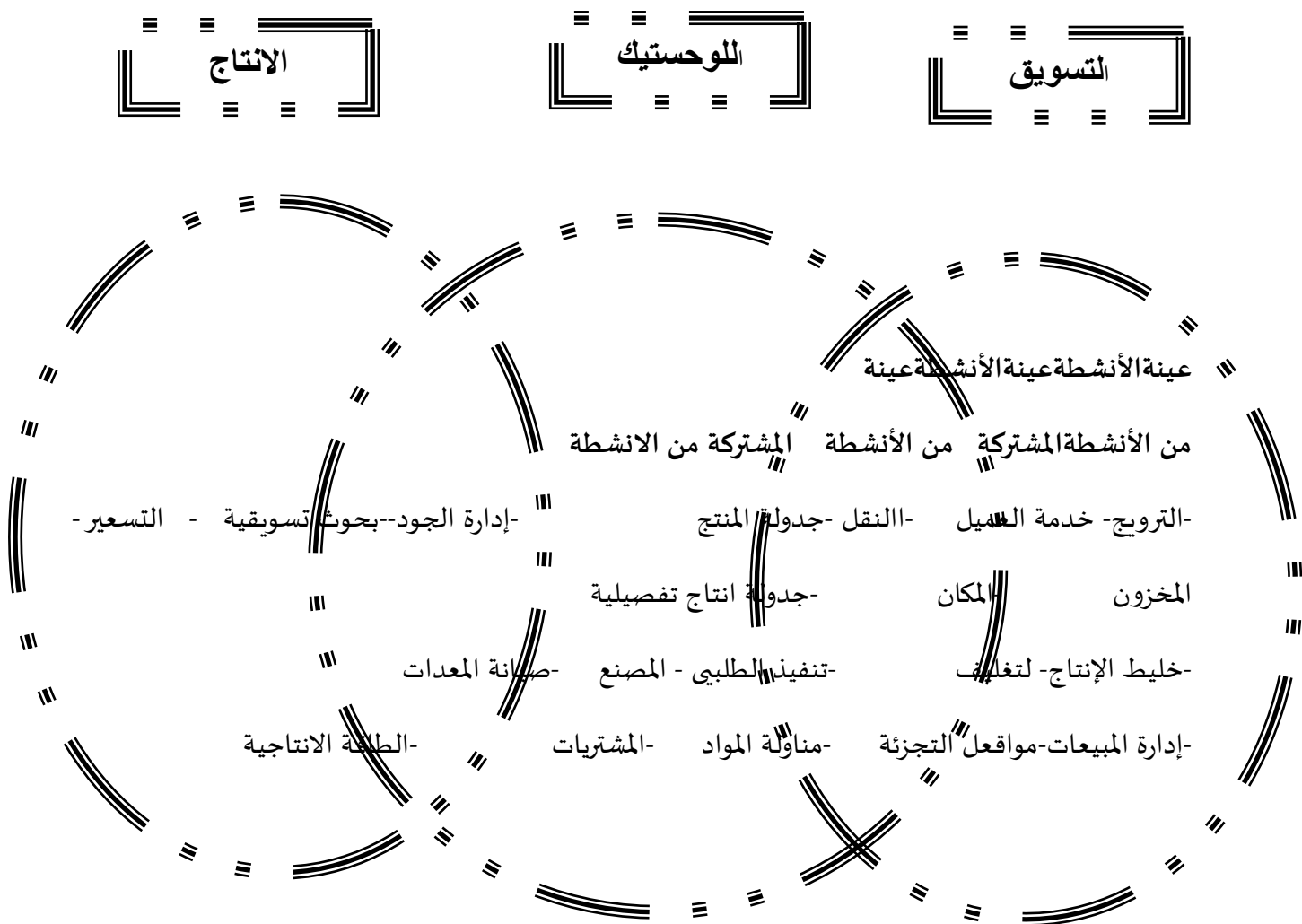
³-تفيده على هلال إدارة المواد والامداد ،الإسكندرية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،الطبعة الأولى 2002 ص 23-24

⁴-التسويق (بالإنجليزية: Marketing)، هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة مناسبة. ويمكن تعريف التسويق بفن البيع.

⁵-.مجموعة المستهلكين.

كما ان الهدف لاساسي للنظام التسويقي هو رضا المستهلك الذي لايمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة اللوجستيك التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية والزمانية للمستهلك والشكل التالي يوضح العلاقة بين التسويق واللوجستيك والإنتاج

الشكل رقم "07" العلاقة بين التسويق واللوجستيك والإنتاج



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة احمد مسلم، دار المريخ الرياض:السعودية ص43

من هذ الشكل يتضح ان للوجستيك دور هام و يثمتل في التنسيق و التكامل بين الوظيفتين وهذا يؤدي حتما الى تحسين أداء المؤسسة من حيث خفض التكاليف وإرضاء الزبون.

3-علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة المالية

ان أي نشاط في المنشآت لا بد و ان يتعامل مع الإدارة المالية و ينسق انشطته وفقا لموارد و خطط هذه الإدارة ،لذلك يجب التنسيق الدائم بين إدارة اللوجستيك و الإدارة المالية ،فهي وظيفة تهدف الى تحديد القدر اللازم لتمويل العمليات التجارية و التنسيق بين الأنشطة وبقالموارد وخطط الإدارة في الوقت المناسب و باقل تكلفة ممكنة،الى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا :
-معلومات عن شروط الائتمان.

-معلومات عن المراكز المالية للموردين .

-معلومات عن الموارد المتاحة...الخ

اما إدارة اللوجستيك فيجب ان تمت الإدارة المالية بمايلي:

-ان كانت تغيرات في الكميات المشتراة .

-توقيت عملية الشراء...الخ

4-علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية :

ان الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك بحيث هذا يحتاج الى عمالة ماهرة،كما ان الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق اهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجيستيك و تكمن هذه العلاقة في¹ :

-نوع وشكل و مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة .

-الاختصاصات و العلاقات التنظيمية و الإدارية بين مكونات و مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-نوع الوحدات التنظيمية المعاونة و مستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء و خدمة

الموردين وغيرها.

-أسس و معايير و أدوات قياس و تقييم و تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة .

-وكذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ،المرجع في وظيفة الاحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة :مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعمال الشراء و التخزين،الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر، 2003-2004 ص26

خلاصة الفصل

للوجستيك دور و أهمية بالغة منذ بداية ظهوره ، وحتى عند تطبيقه كمصطلح اداري عرف العديد من التطورات و التغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيرورة التسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة ودالك على كل المستويات الإدارية .

كما اصبح يهدف الى تحقيق انسيابي للعمل و التدفق المستمر باقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة ، و اصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات و اكتساب أسواق جديدة

تمهيد

ان من اهم الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر اتساع الفاصل الزمني و المكاني بين أماكن الإنتاج و أماكن تخزين المنتجات، و أماكن اتاحتها للعملاء و أماكن لحصول عليها و استخدامها و هنا ظهر دور نشاط اللوجستيك و تدفقاته لتلبية هذه الاحتياجات.

المبحث الأول : وظيفة اللوجستيك في المؤسسة

المطلب الأول :تنظيم إدارة الإمداد :

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجية المؤسسة. تعتبر كفاءة وفعالية نظام الإمداد الجزء الأساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث أن معظم وظائف الإمداد تنتشر داخل التنظيم مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة للتبعية المزدوجة . وعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين الأنشطة الإمدادية تحت تسيير وسيطرة الإدارة العليا يعني فشل تطبيق المفهوم المتكامل للإمداد.

فمنذ الستينات من القرن الماضي ظهر اتجاه نحو تجميع وظائف الإمداد في إطار تنظيمي واحد، حيث سنرى العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإمداد، مكانها في الهيكل التنظيمي والتنظيم الداخلي لها .
أولاً: العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإمداد :

يختلف تنظيم إدارة الإمداد من منشأة لأخرى حسب مجموعة من العوامل أهمها¹:
1-أهداف المنشأة:

التنظيم الذي يصلح لمنشأة تسعى إلى تحقيق الربح لا يناسب المنشأة التي لا تسعى لتحقيق الربح، وكذلك يتوقف شكل ونوع التنظيم المناسب للمنشأة علي أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل واتجاهات المنشأة نحو النمو والبقاء .

2-حجم المنشأة:

التنظيم الذي يناسب منشأة صغيرة الحجم لا يتناسب إطلاقاً مع المنشآت متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم، ففي المنشآت صغيرة الحجم يكون الهيكل التنظيمي محدوداً بأقسام معينة وقد لا نجد إدارة للموارد أو حتى قسم للشراء وقد يوجد فرد واحد يشرف علي أعمال الشراء والتخزين، لكن عند نمو حجم المنشأة قد نجد إدارة مستقلة للموارد يتبعها إدارات وأقسام متعددة للشراء والتخزين والمناولة ومراقبة المخزون وغيرها .

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، ط1، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي . 2008). ص: 31

3- طبيعة نشاط المنشأة:

هناك منشأة صناعية أو تجارية أو للخدمات والتنظيم الذي يناسب المنشأة الصناعية لا يتلاءم مع المنشأة التجارية أو الخدمية، فالمنشآت الصناعية تركز علي وظيفة شراء المواد الأولية والأجزاء، والمنشآت التجارية تركز علي وظيفة بيع وتوزيع المنتجات النهائية، أما المنشآت الخدمية فتركز علي نوعية الخدمات المقدمة للعملاء باعتبار أن الخدمات غير ملموسة . وعليه فإن الهيكل التنظيمي لمنشأة يتحدد حسب طبيعة نشاطها ونوعية الموارد التي تتعامل فيها سواء للإنتاج أو التوزيع .

4- الموارد والإمكانات المتاحة:

يختلف الهيكل التنظيمي لمنشأة تمتلك موارد وإمكانات مادية وبشرية وفنية عن منشأة أخرى لا تمتلك الإمكانيات، فالمنشأة التي تمتلك موارد وإمكانات كبيرة يكون لديها فرصة كبيرة لتطوير وتوسيع تنظيمها بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة ومن ثم يمكنها تخصيص لإدارة مستقلة للموارد، أما المنشأة ذات الإمكانيات والموارد المحدودة فلا يمكنها تطوير أو توسيع تنظيمها لأن التطوير التنظيمي يرتبط بالإمكانات والموارد المتاحة والأهداف التي تسطرها المنشأة .

5- وجهة نظر الإدارة العليا:

قد تفضل الإدارة العليا للمنشأة شكل معين لتنظيم أعمالها فنجد بعض المنشآت تميل إلي إتباع المركزية في الشراء والتخزين والبعض الأخر يفضل اللامركزية وتفويض السلطة للإدارات المتخصصة في الشراء والتخزين، وأيضا تؤثر درجة اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الإمداد وتعترف بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم وضعها في المكان المناسب في الهيكل التنظيمي.

ثانيا: مكان وظيفة الإمداد في الهيكل التنظيمي :

- قبل ظهور مدخل النظم: كان هناك عدة إدارات تتنازع للإشراف علي حركة تدفق الموارد سواء مواد أولية أو نصف مصنعة أو المنتجات التامة الصنع¹ .

¹ نف المرجع السابق، ص: 317

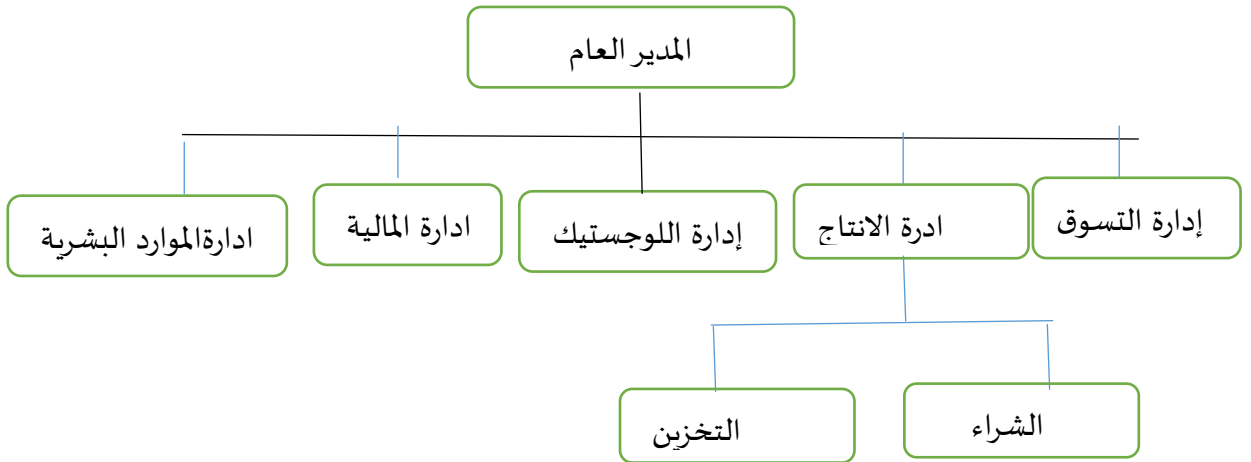
-ففي حالة المنشآت الصناعية: كانت إدارة الإنتاج هي المسؤولة عن المواد الأولية والأجزاء من خلال إدارة أو قسم الشراء.

-أما في المنشآت التجارية: فكانت هناك مسميات مختلفة للإدارة التي تشرف علي حركة تدفق الموارد تامة الصنع فبعض الشركات يطلق عليها "إدارة الشؤون التجارية" والبعض الآخر "إدارة المبيعات" أو "إدارة التسويق" حيث أنها تكون تابعة لإدارة أو قسم المشتريات.

بعد ظهور مدخل النظم: وتطبيقه في الشركات الصناعية والتجارية أصبحت هنا كإدارة مستقلة للموارد تتبع المدير العام للمنشأة وتتولى الإشراف علي تدفقات الموارد من المورد إلي المستهلك وتتبعها جميع الإدارات المسؤولة عن تدفق وانسياب الموارد مثلًا شراء، التخزين، مراقبة المخزون مراقبة الإنتاج، النقل، مناولة المواد وغيرها. وتوضح الأشكال التالية مكان إدارة الإمداد في الهيكل التنظيمي لشركة صغيرة أو متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم.

و الشكل الموالي يبين إدارة اللوجيستك في الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة

الشكل "08" إدارة اللوجستك بالنسبة للمؤسسة



المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق ص 317

المطلب الثاني: السلسلة اللوجيستية او مايعرف بسلسلة الامداد

تواجه منظمات الأعمال بنية ديناميكية متحركة و غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب منها تبني إستراتيجية متينة تمكنها من التكيف وتجعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة بالإضافة إلى تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح والاستمرار وتكمن هذه الإستراتيجية في الإدارة المثلى للسلسلة اللوجستية والتي تعتبر فلسفة وتوجه جديد في الإدارة الحديثة وأداة لتحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى أداء المنظمات .

مراحل السلسلة اللوجيستية

من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها النشاط في المؤسسة الاقتصادية باختلاف أنواعها ، الوظائف الاستغلالية ، الشراء ، الإنتاج ، التوزيع ، او مجموعة العمليات والأنشطة التي تساهم في مجموعها في تنفيذ برامج و الخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة.

1-مرحلة الشراء

لقد زادت أهمية المعطاة لوظيفة الشراء وأصبحت من الوظائف الأساسية في المؤسسة ، فهي تمثل الخطوة الأولى من أنشطتها ، تحتل أهمية كبرى وبذلك شغلت العديد من الاخصائيين في إدارة المؤسسة واقتراح وسائل وطرق تنظيم ومتابعة لمختلف جوانب هذه الوظيفة والهدف من ممارستها توفير المواد بالاحجام المطلوبة وفي الوقت المناسب و باقل تكلفة ممكنة ، تشمل مسؤولية مشتريات على تامين التدفق المنتظم على الموارد الى مخازن المنظمة ، وان فقدان التوريد يؤدي الى حصول كارثة في التصنيع والمبيعات .

اهداف وظيفة الشراء :

الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبين.

الحصول على السلع والخدمات باقل الأسعار.

التأكد من الحصول على افضل خدمة والتوريد من قبل المورد.تطوير و ادامة العلاقات مع مورد السلع وكذلك البحث عن الموردين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة¹.

¹ عبد الستار محمد العلي ، مرجع سبق ذكره، ص 171-172

وتتبع الخطوات التالية

-استلام و تحليل الطلبات

-اختيار الموردين

-العروض المقدمة

-تحديد السعر المناسب

-اطلاق امر الشراء

المتابعة و التوريد

-استلام و قبول السلع.

-المصادقة على قوائم الشحن و تسديد الفاتورة.

2-مرحلة الإنتاج :

تعتبر وظيفة الإنتاج في المؤسسة العصب الرئيسي في نشاطها لان اغلبية العاملين يعملون في انتاج السلع و الباحثين يقدمون لهم الخدمات التي تمكنهم من أداء دورهم ،فهي مجموعة من الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل و الرقابة على العمليات التحويلية و بعبارة أخرى هي عبارة عن مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بتصميم النظام الإنتاجي و التي تتعلق لتحديد الطريقة التي يتم به تحويل مجموعة من المدخلات الى مجموعة من المخرجات.¹

وهناك هدفين لهذه المرحلة و هما :

*القرارات الهامة :هي قرارات مهمة و نجاح المنظمة يتوقف عليها و من امثلة هذه القرارات :

-اتخاذ قرارات تتعلق بانتاج منتج جديد.

- اتخاذ قرارات تتعلق باهم خصائص تصميم منتج جديد.

¹ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ،مرجع سبق ذكره،ص57-58

- اتخاذ قرار مكان التسهيلات الإنتاجية الجديدة.
- اتخاذ قرار يتعلق بالمكان الداخلي لتسهيلات إنتاجية.
- *القرارات الية مية للأنشطة المستمرة: وتتعلق بتخطيط وتحليل ورقابة العمليات التحويلية للمدخلات الى المخرجات من السلع والخدمات ومن اثلة هذه القرارات مايلي :
- اتخاذ قرار بشأن تصميم منتج معين لمواجهة الزيادة في معدل الإنتاج.
- اتخاذ قرار بشأن فشل احد الإدارات في تحقيق اهداف تكلفة العمل.
- جدولة ورقابة عملياتالصيانة للتسهيلات الإنتاجية .

3-مرحلة التوزيع:

التوزيع هو عملية إيصال المنتجات(السلع والخدمات) الى المستهلك النهائي: وذلك عن طريق مجموعات الافراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية والمكانية للسلع: وتعتبر عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في التسوق.

وهناك سياستين للتوزيع :

- توزيع مباشر:يعني القيام بعملية التوزيع مباشرة الى المستهلك الأخير.
- التوزيع الغير المباشر:تعتمد هذه الطريقة على الاستعانة بالوسطاء في توزيع السلع والخدمات .

ومن اهداف وظيفة التوزيع نذكر مايلي :

-تقديم المنفعة المكانية والزمانية.

-الزيادة في الدخل القومي.

-المساهمة في تحسين المستوى المعيشي.¹

وتعتمد سلسلة اللوجستيك على شبكة من الأنشطة تساعد في مراحلها المتتالية من شراء و انتاج وتوزيع المنتج من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم²، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة

¹ احمد شاكرا العسكري، مرجع سبق ذكره ص15-23

²Yves Primor.logistique –production-distribution-soutien op cit page 5

لعدة مرات من خلال قنوات محدودة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجاتهاية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها¹ والشكل الموالي يوضح هذه الشبكة

الشكل رقم "09" شبكة الأنشطة اللوجيستية



SOURCE :Gilles Pache et Alain Spalamzau.la gestion des chains logistique multi-acteurs ;prespectives strarategique.op.cit.p168

تحدد شبكة الإمداد ثمانية أنشطة رئيسية هي²:

- إدارة العلاقة مع العمل:

يتمثل هذا النشاط في تحديد الزبائن الأساسيين للمؤسسة ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلباتهم .

- إدارة العلاقة مع الموردين :

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس .مقدمة في إدارة الاعمال اللوجيستية –الإمداد و التوزيع المادي مرجع سبق ذكره ص21

² Pierre median,anne gratacap.la logistique et supply chain management.dunod paris 2008p27

يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد و المؤسسة .

-إدارة الخدمة المقدمة للعملاء:

يجب على المؤسسة ان تضمن تلبية متطلبات وتوقعات العملاء المثلثة في المنتجات و الخدمات ويتم هذا بتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة و الدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار و خصائص المنتجات و استقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة .

-معالجة الطلبات:

يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن و التكامل بين خطط التصنيع و التوزيع و النقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

-إدارة تدفق المواد و المنتجات:

يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزونات، الموازنة بين احتياجات العملاء و إمكانيات المؤسسة و قدرتها على توفير تلك الإحتياجات.

-إدارة الطلب:

يتطلب هذا النشاط تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الإمداد و متطلبات العملاء ، و يمثل التنبؤ مفتاح إدارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها و الكميات المطلوبة و تواريخ الطلب

-تطوير و تسويق منتجات جديد:

لابد على المؤسسة ان تستعين بالموردين و العملاء في عملية تطوير منتجاتها و كذا تسويق المنتجات الجديدة و خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.

-إدارة المرتجعات أو المردودات :

لابد من إدارة المردودات في الاتجاه العكسي عبر شبكة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة¹

حسب كل من *Meindl et Chopra* فان كل أنشطة شبكة الإمداد السابقة تندرج تحت ثلاثة عمليات

أساسية تتمثل في:²

-إدارة العلاقة مع الموردين

-إدارة العلاقة مع العملاء

-إدارة شبكة الإمداد داخليا

المطلب الثالث : اللوجستيك العكسي

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات...الخ) بما يساهم في خفض التكاليف . والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من 1998, Lembke-Tibben et Rogers, حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناس أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة."

ويعرفه 2000 "Dowlatshahi, العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو

¹ مهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجيستيات. مرجع سبق ذكره. ص58

² Pierre median, anne gratacap. la logistique et supply chain management. op cit 2008p28

أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف فيها". هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق .

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء :

-في استخدام المواد الخام

-المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية

-إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

يرى كل من Schwartz, 1998 et Marcoux, 2000 وLembke-Tibben et Rogers

al 2001 أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع ،

الفرز والاختيار المتاح .

مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادة تدويرها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها. والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل. إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادة استخدامه في الصناعة يمثل استراتيجية لوجستية مربحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادة تدويرها أثراً إيجابياً على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات

المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها¹

المبحث الثاني: التدفقات اللوجيستية

في تعريف مركز بحوث اقتصاد النقل creet و الذي اصبح يسمى فيما بعد مركز البحوث حول النقل و الامداد
CRET-LOG عرف اللوجستيك بأنه تكنولوجيا التحكم و السيطرة على التدفقات 1
فالتدفق مرادف للتنقل، الحركة، التطور، السرعة وبالتالي الكفاءة، حيث نجد أن التدفقات
التي يجب أن تهتم بها المؤسسات تنقسم الى ثلاثة أنواع :

التدفقات المالية

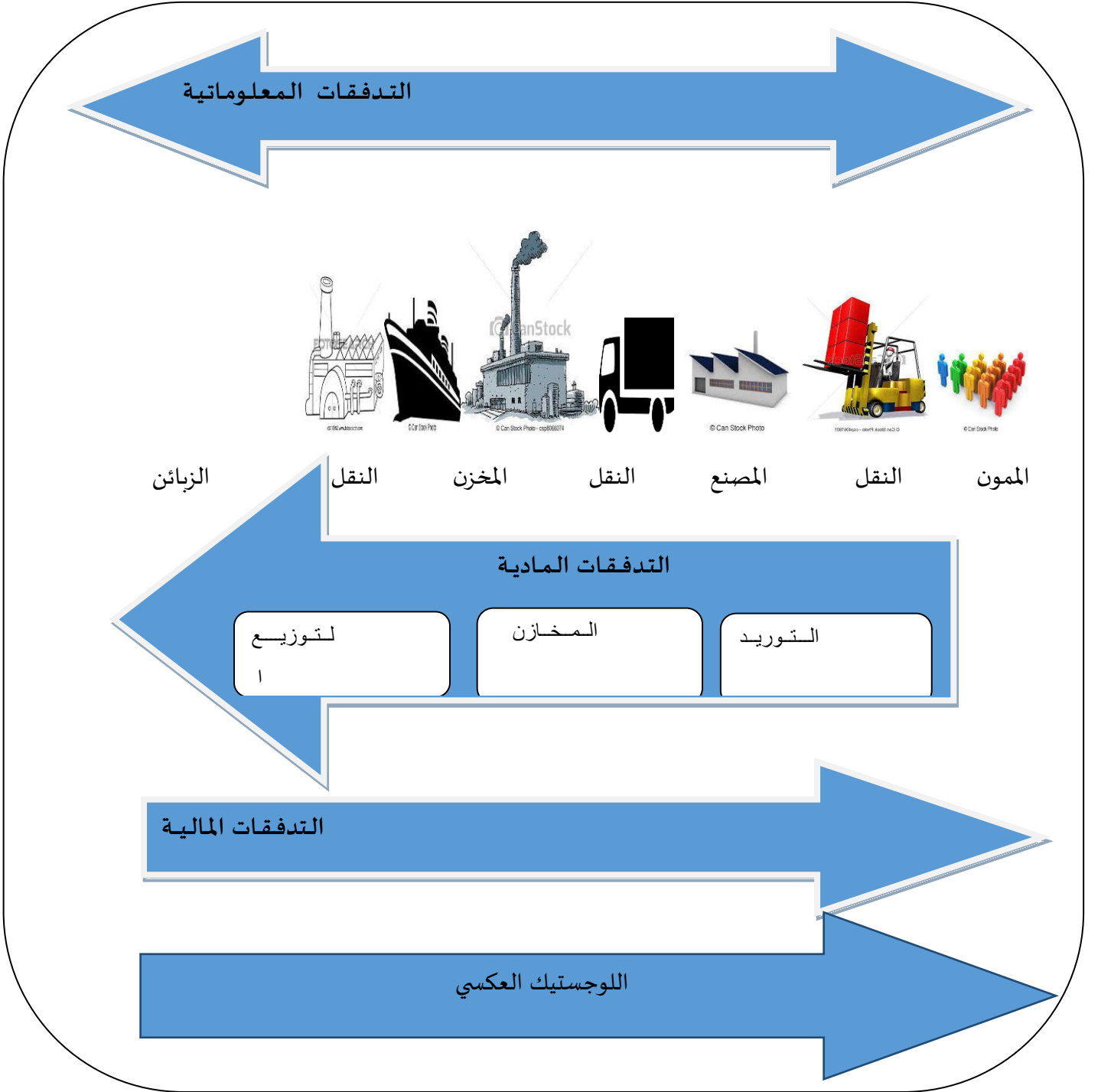
التدفقات المعلوماتية

التدفقات المادية . و الهدف من هذه التدفقات هي تحقيق نمو المؤسسة و تلبية متطلبات الزبائن،
وهي موضحة في الشكل التالي :

¹ لاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>

الشكل رقم "10" التدفقات اللوجيستية



المطلب الأول : التدفقات المعلوماتية

"من حاز على المعلومة حاز على القوة" هي العبارة التي أصبحت مشهورة و التي تعني بان المعلومة بحوزة المؤسسة بمثابة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب

نظام المعلومات اللوجيستي

يعتبر نظام المعلومات اللوجيستي احد الأنظمة الفرعية للمعلومات الإدارية و هو نظام يهدف الى توفير البيانات اللازمة لإدارة نشاط اللوجستيك و هو كغيره من أنظمة المعلومات وله مكوناته الخاصة به.

وتعتبر عملية تدفق المعلومات واحدة من اهم مظاهر اللوجستيك ، فهناك كثير من الأنشطة التي تعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءة نظم المعلومات المتوفرة لدى المنشأة ومنها:

- ✓ المدى المرغوب فيه لتدفق البضاعة خلال المنافذ المختلفة.
- ✓ الاحتفاظ بمستويات ملائمة من المخزون.
- ✓ سرعة توزيع وتنظيم البضائع في نقاط التوزيع المختلفة، من ناحية أخرى تعتبر السرعة التي يتم بها تداول المعلومات داخل النظام اللوجستيكي عنصر محدود لكفاءة هذا النظام، ومن ثم مستوى الخدمة التي يتلقاها العميل كالاتصالات البطيئة وغير الدقيقة قد يترتب عليها تحمل المنشأة لتكاليف باهضة تمثل في ¹:
- ✓ تحول بعض العملاء ومن ثم فقدان بعض الفرص.
- ✓ وجود مستويات اعلى او اقل من المستويات المرغوبة للمخزون.
- ✓ انخفاض كفاءة عملية النقل.
- ✓ التأثير على جداول الإنتاج.

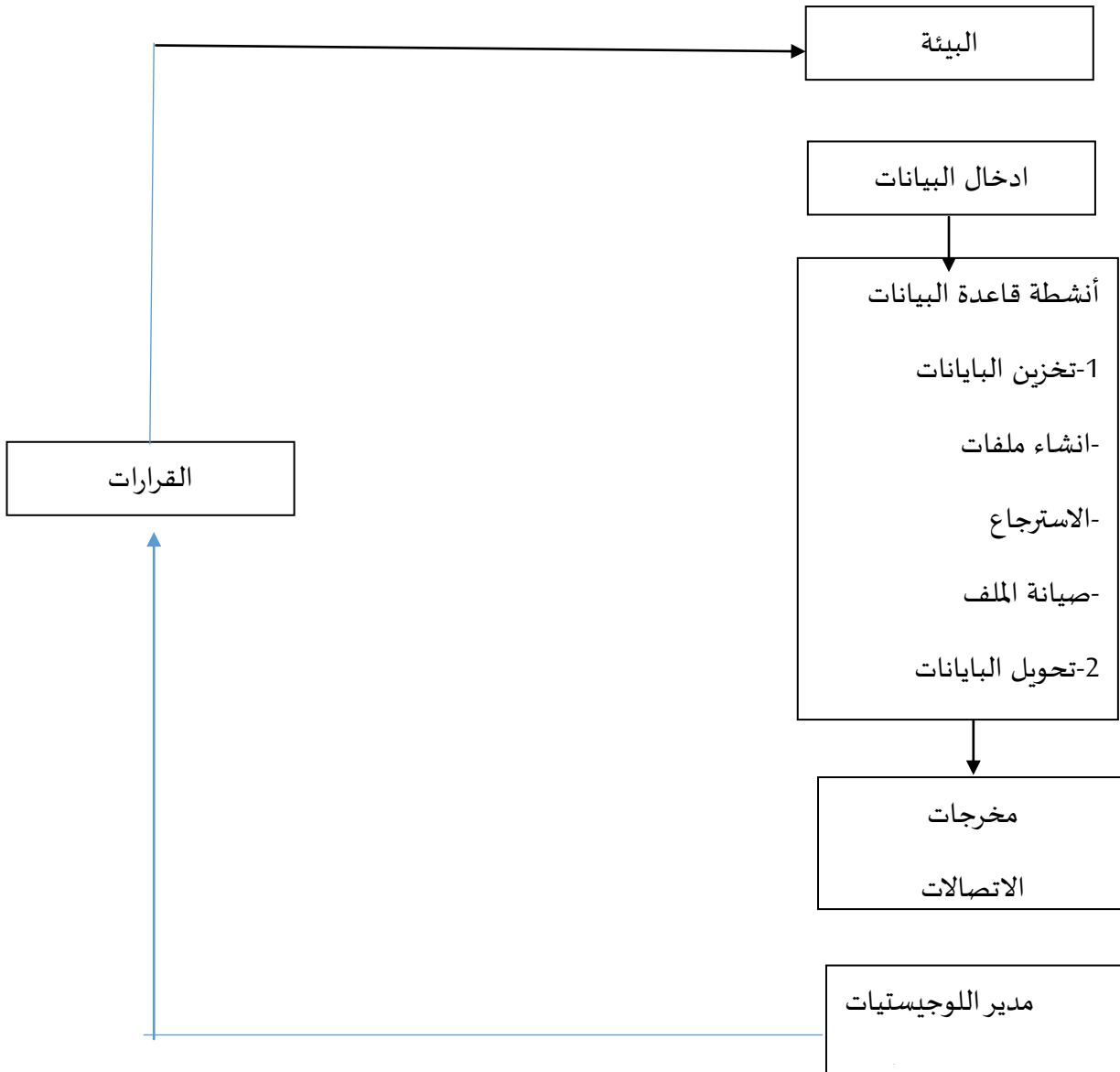
إن الغرض الرئيسي من تجميع والاحتفاظ بالبيانات ومعالجتها في إحدى المؤسسات، هو اتخاذ القرارات التي تتراوح بين الاستراتيجية والتنفيذ، وتتم تلك الأنشطة بنظام معلوماتي جيد بتوفير الحاسبات عالية السرعة، وزيادة الطاقة التخزينية للبيانات وكذلك أساليب تناوالببيانات

¹ ثابت عبد الرحمن الادريسي ،مرجع سبق ذكره،ص108

الاهتمام يتركز علي نظم المعلومات الامدادية الذي يعتبر جزءا من نظام المعلومات الكلي للشركة،
والموجه للمشاكل الخاصة باتخاذ القرارات الامدادية.

كما في الشكل التالي :

الشكل رقم "11" نظام المعلومات اللوجيستية



المصدر نهال مصطفى، إدارة اللوجيستيات مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: التدفقات المادية

يهتم الجانب التشغيلي لوظيفة اللوجستيك بإدارة حركة تدفق المواد والمنتجات التامة وذلك بالإضافة إلى نشاط التخزين، وبالتالي فإن عمليات اللوجستيك تبدأ بعملية نقل أحد المكونات أو الأجزاء من مصادر التوريد وتنتهي بعملية تسليم أحد المنتجات التامة إلى موزع أو مستهلك

فإن التدفقات المادية أصبحت أكثر حملا في الوظيفة الأساسية لسلسلة الإمداد، بالإضافة إلى أنها جوهرية لتجنب كل انقطاع مادي بحذف كل الحواجز بين مختلف هيئات سلسلة الإمداد. وتنقسم هذه العمليات الى :

1-إدارة المواد:

تعرف إدارة المواد في بعض الحالات بإدارة التوريد حيث تهتم بتوريد احتياجات المنشأة من المواد أو الأجزاء من مصادر الشراء المختلفة حتى وصولها إلي مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع وذلك وفقا لدرجة التشغيل التي تتعرض لها السلع المشتراة (الشراء لغرض التصنيع أو لغرض إعادة البيع).

ويركز نظام إدارة المواد علي توفير الأنواع المطلوبة من المواد والأجزاء بالكميات والأسعار المناسبة وفي المكان والزمان المناسبين وذلك بأقل تكلفة ممكنة، كما يهتم بتلبية احتياجات المنشأة الداخلية.

2.إدارة حركة المخزون الداخلية:

وتهتم بمراقبة حركة المنتجات نصف المصنوعة بين مراحل الإنتاج المختلفة للمخزون بنظام إدارة المواد الذي يخضع لمتغيرات بيئية خارجية تتمثل في ظروف السوق وما يحيط بها من عدم اليقين (كتوقف مصادر التوريد)، وإدارة التوزيع التي تتعامل مع متغيرات داخلية تقع تحت عائق المنشأة.

3-إدارة التوزيع المادي:

تهتم عملية إدارة التوزيع المادي بحركة وتدفق المنتجات التامة من المنشأة إلى المستهلكين، ومن خلال المهام التي تقوم بها هذه الإدارة يتم نقل وتوفير السلع المطلوبة بالنوعيات والكميات والأسعار المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المنشأة التسويقية، وتساعد أنظمة التوزيع المادي المتنوعة علي الربط ما بين المنتجين وتجار الجملة أو تجار التجزئة والمستهلكين في شبكة متكاملة تساهم بشكل اقتصادي في توفير جانب الطلب .

يتبين لنا أن إدارة اللوجستيك تهتم بمجالات التشغيل الثلاثة، إدارة المواد وإدارة التوزيع المادي وإدارة حركة المخزون الداخلية، حيث تعتبر وظيفة اللوجستيك هي الوظيفة المسئولة عن الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المنشأة بالإضافة إلى تخزينها.

و التدفقات المادية تعتمد على أنشطة تنسيق وربط تتمثل فيمايلي¹:

1-التنبؤ بالمبيعات:

إن وضع وتحديد أهداف وظيفة اللوجستيك يتطلب تقدير كل من حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل وحجم المخزون اللازم توفيره. ويعتبر التنبؤ بالمبيعات المستقبلية الأساس الذي تعتمد عليه جميع الخطط التشغيلية داخل المنشأة حيث تعتمد جميع خطط الشراء والتصنيع والتوزيع على حجم الطلب المتوقع في الفترة القادمة.

2-تشغيل الأوامر:

وهي مرحلة التنفيذ الفعلية للمبيعات المتوقعة خلال التنبؤ، ويترتب على وصول أوامر العملاء إلى المنشأة بدء عملية التوزيع المادي التي تمثل نشاط اللوجستيك الذي يساعد على تحقيق الأهداف التسويقية.

3-تخطيط وجدولة عمليات التشغيل:

ويعني التوفيق بين إمكانيات المنشأة وبين الأهداف التي يسعى إليها، وتشير خطة التشغيل إلى كيفية استغلال موارد المنشأة خلال فترة زمنية معينة.

4-تخطيط الاحتياجات من المواد:

تختلف أهمية وخطورة هذا النشاط من منشأة إلى أخرى ففي حالة المنشآت ذات النشاط التجاري يتم تخطيط الاحتياجات من المنتجات، وليس من المواد، لغرض إعادة البيع إما للوسطاء أو للمستهلك ويتم الاتفاق على عملية شراء واحدة للحصول على جميع احتياجات المنشأة وذلك من خلال فترة زمنية معينة،

¹ 2003، ح6، Editions d'Organisation, Paris: Gestion de production, A. COURTOIS et autres, Quatrième édition

أما المنشآت الصناعية فإن عملية تخطيط الاحتياجات من المواد تتطلب المزيد من الجهود التنسيقية، حيث يكون الهدف في هذه الحالة هو تحقيق الترابط بين جداول الإنتاج وما بين توفير المواد والأجزاء.

- كما أن تبسيط وتسريع التدفقات المادية عن طريق تجنب الانقطاع للألات، والحد من

تغييرات السلاسل الزمنية، وتحسين نوعية قطاع الغيار وتطوير مهارات الأفراد

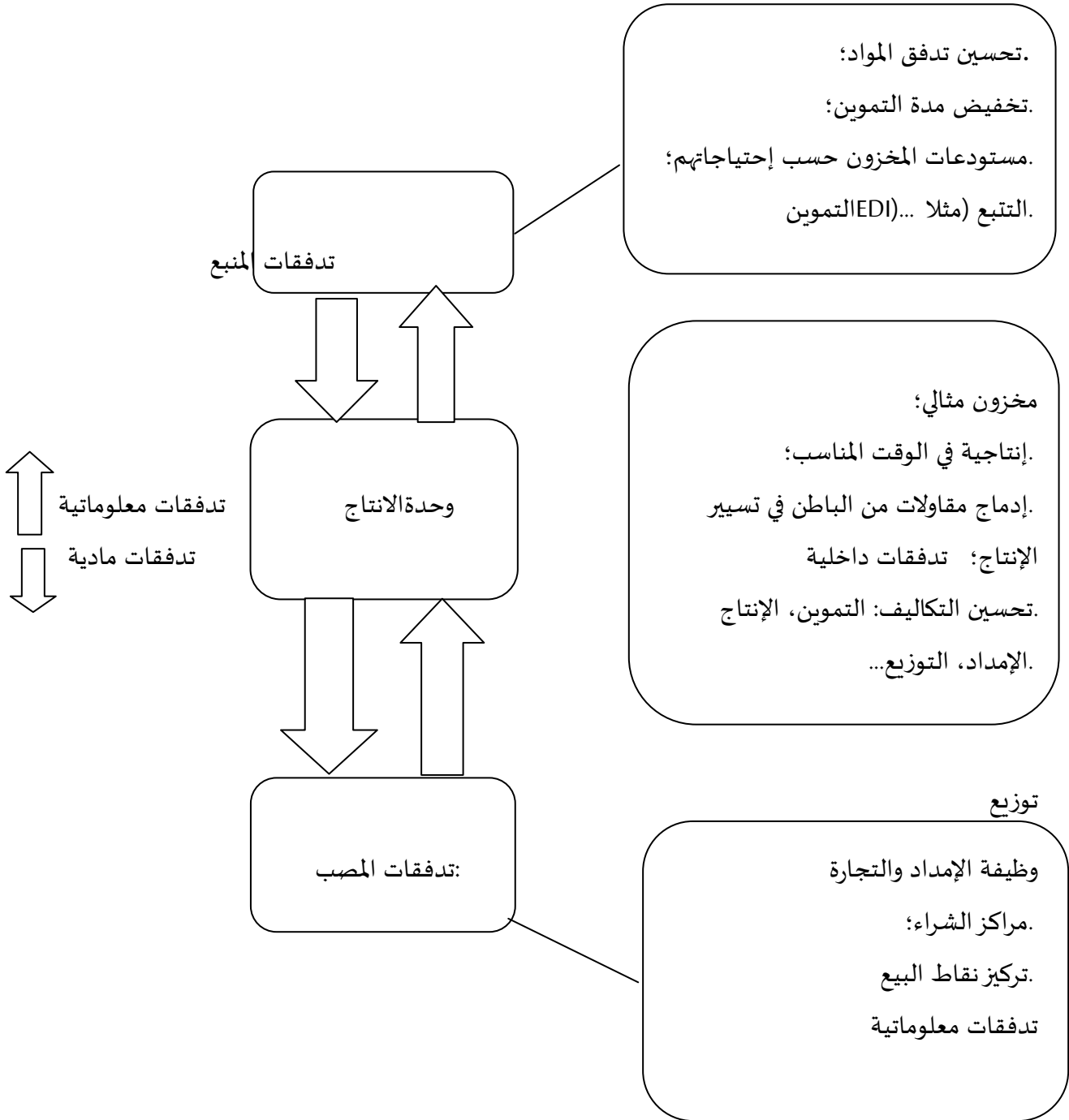
للشراكة مع الموردين والموزعين، التحكم في تدفق النقل الخارجي للمنتجات ...

- إضافة إلى إنشاء نظم معلوماتية لإدارة الإنتاج متسقة ومناسبة للحوار للتعرف

والاستجابة للاحتياجات والتطلعات

و الشكل الموالي يمثل التدفقات المعلوماتية و المادية في المؤسسة

الشكل رقم "12" التدفقات المادية والمعلوماتية



SOURCE :A.COURTOIS et autres, Gestion de production, (Paris: Éditions d'Organisation, Quatrième édition,200

المطلب الثالث: التدفقات المالية

هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

وتظهر أهمية التدفقات المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا. وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

• هيكل الوظيفة المالية: إن المهام الخاصة بالوظيفة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه المهام بعد أن كانت بسيطة في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانيات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية.

حيث الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة. وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسئول فرعي.

خلاصة الفصل

تعد التدفقات اللوجيستية (المعلوماتية، المادية و المالية) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مهما كان حجمها ومهما كان نشاطها وهي تساعد على تقليل التكاليف وتحسين الربحية والخدمات المقدمة للعملاء بكفاءة عالية، وهذا من خلال العمليات والأنشطة المتناسقة والمتكاملة وهذا ما رأيناه خلال هذا الفصل . وهي تلعب دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تمهيد

ان التحولات الاقتصادية و السياسية فرضت على المؤسسات الجزائرية مواكبة التغيرات و الاحداث على الصعيدين الداخلي و الخارجي خاصة بعد التماس جهود التنمية التي خلقت جوا تنافسيا بين المؤسسات غالبا ما بلغ حدته ونظرا لأهمية هذا الموضوع توجب علي ان نخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية و التي كانت على مستوى مؤسسة متيجي و بالأخص المطاحن الكبرى للظهرة.

وحاولنا التطرق الى عرض دقيق و مفصل حول نظام اللوجستيك بالمؤسسة و مختلف التدفقات و كيفية عقلنة هذه الأخيرة و الإجابة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية

موضوع بحثنا المتمثل في عقلنة التدفقات اللوجيستية مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما ان هذا الاطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من اجل البحث عن الحقائق و الوصول الى النتائج ، كما انه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة ن لهذا سنحاول تحديد المنهج المستعمل في دراستنا الميدانية

ولذا اعتمدنا في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي وسنتابع الاعتماد على هذا المنهج في الدراسة الميدانية لأنه يتناول الممارسات و الظواهر كما هي على ارض الواقع ،بالإضافة انه يتجاوز مع البيانات ووصف الظواهر الى تحليل و اشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الطالب.

مجالات الدراسة

المجال الزمني أجريت الدراسة من الفترة الممتدة من 2017/03/05 الى 2017/03/29 بما فيها تحليل النتائج و كتابتها

المجال المكاني أقيمت الدراسة بولاية مستغانم بالضبط بالمطاحن الكبرى للظهرة ، وهي احدى الفروع التابعة لمجمع متيجي بالمنطقة الصناعية بصلامندر

مبررات اختيار الشركة :وقع اختيارنا على الشركة موضوع الدراسة استنادا الى الدوافع والمبررات التالية : سمعتها داخل القطاع

اعتبارها من المؤسسات الرائدة بالولاية

توفرها على بعض العناصر المطلوبة للدراسة

مزاياها التنافسية التي تتمتع بها، واهم سبب:

بالمؤسسة شركة منفصلة خاصة باللوجستيك

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة

ان مطاحن السميد حسين منصور المسماة "المطاحن الكبرى للظهرة" مؤسسة تجارية من القطاع الخاص من بين المؤسسات التي حققت وتحقق الريادة في مجالات عملها، ليس على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني، تقع على بعد 5 كم بغرب مدينة مستغانم بمنطقة صلا مندر.

دخلت المؤسسة حيز النشاط في التسعينات وتعتبر من اهم مركز صناعة الحبوب في الغرب الجزائري. وتعتبر شركة ذات اسهم اذ انها انشأت بشراكة مجموعة متيحي بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية وقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر وحتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة والتتبع الدقيق للأسواق العالمية

تم تدعمت مجموعة متيحي بصفة اكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب وانشاء مؤسسة جديدة بمستغانم المطاحن الكبرى للظهرة المشهورة باسم السفينة في شهر فيفري 2002 هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرة عالية من تكلفة انتاج تنافسية تجعله من اهم و اكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

ومع بداية 2005 اقتحمت مجموعة متيحي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجمع الرياض بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة وهما : مصنع النش بمغنية ومطاحن سيق وذلك في اطار الخصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة .

اثبت المجموعة يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات ،يقوم نشاطها على انتاج وتسويق جملة من السلع حيث انها توزعها على كل المناطق الشرق والغرب والوسط التي تمثلت في 27 ولاية وترتكز المؤسسة على راس مال اجتماعي يقدر ب 274 730 000 دج ولديها مساحة كبيرة في البنى التحتية وهي بمساحة 15625 متر موزعة على النحو التالي :

الكتلة الإدارية

انتاج برج يتكون من سبعة مستويات

مختبر لمراقبة الجودة

منطقة التخزين

كما انها تحتوي على موارد بشرية تقدر ب 416 عامل مقسمون الى 174 عامل دائم و 242 عامل مؤقت كما للمؤسسة نشاطات اجتماعية و اقتصادية كما تشارك في التظاهرات الاقتصادية و المعارض الدولية من بينها المعرض الوطني التجاري.

عند تعرض المؤسسة لمشكلة ما تحل عن طريق اجتماع المدراء و تقترح من خلاله حلولا لهذه المشاكل كما للمؤسسة نظام لإعادة تأهيل العمال فيكون داخلي في المؤسسة نفسها و خارجي في مركز التكوين المهني. اما في ما يخص المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة في السوق فهي من طرف منتج واحد عمر بن عمر أي المنتج الكسكسي اما في باقي المنتجات فسلع المطاحن الكبرى للظهرة فهي الاولى في السميد و الفرينة و العجائن الخاصة المعروفة باسم السفينة و هناك للمؤسسة ضغط من طرف و كلاء البع الخاصين بها على مستوى 44 ولاية من التراب الوطني : اما في ما يخص اشهار المنتجات لهذا الفرع المتواجد في العاصمة و فيما يخص السعر فتحدده المديرية العامة و ذلك عن طريق حساب التكلفة من دخول المواد الأولية حتى الوصول الى المنتجات النهائية.

اهم الزبائن:

تسوق منتوجاتها الى مجموعة من الزبائن من اهمهم :

بائعي الجملة

الصناعيين

المربيين

المخابز

تجار التجزئة...الخ

اهم المنافسين

مطاحن سور خالد بمستغانم

مطاحن سيدي بن ذهبية بمستغانم

مطاحن عزوز بسيدي بلعباس

مطاحن بن عبد الله غليزان

مطاحن سيم بليدة

اما المنافس القوي فهو منافس ظهر حديثا و هي مؤسسة عمر بن عمر في قالمة

تعريف المطاحن الكبرى لمتيجي:

هي منشأة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري وفرت كل الإمكانيات البشرية التقنية اللازمة التي جعلتها من اهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاته بالغرب الجزائري ، كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية و المحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح بإنتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد وهي تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتوجات مع الطموح للوصول الى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير الى بلدان افريقيا .

اهم الفروع لمجمع متيجي :

1/الوكالة المغاربية: هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجاتالغذائية .وهي معترف بها الان في اكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، و تعد الوكالة المغاربية من بين اهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في شمال افريقيا .

2/مصنع النشاء بمغنية: هو مختص في تحويل الذرى و مشتقاتها الأساسية ، و يعد هذا المصنع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر و يوفر مجموعة من المنتجات و المنتجات الثانوية الزراعية و الغلوكوز .

3/مطاحن سيق:تمثل هذه المطاحن فرعا هاما لمجمع متيجي اذ ان قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب ورا هاما في امكانياتها الصناعية الهائلة والتي تتمثل في :

مطحنة لانتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمحاللين تقدر ب400طن في اليوم.

مصنع السميد لانتاج الأسمدة

مجموعة من الصوامع .

وهو يتمثل انتاجه في :الأسمدة ، الدقيق ، الرواسب.

4/شركة النقل:هي شركة خاصة للنقل لمتيجي تقوم بنقل البضائع وكراء الشاحنات المتواجدة بالمطاحن الكبرى.

هي شركة تابعة لشركة متيجي براس مال و مدير تنفيذي عملها نقل البضائع من الميناء الى الشركة ومن الشركة الى زبائنها فليديها اسطول متكون من:136 شاحنة مقسمة الى نوعين :

72 شاحنة PLATEAUX لتحميل مواد النهائية و64 شاحنة BENN لتحميل المواد الأولية

وتحتوي أيضا على :

10شاحنةCONTENEUR

01شاحنة VIGON لسحب الحبوب من السفينة

06 شاحنة CLACK

01شاحنة PORTE CHARLE

. وتحتوي أيضا على مجموعة من السيارات و الحافلات و شاحنات وزن خفيف...الخ

وهي تقوم بعملية كراء هذا الاسطول لشركات متيجي ولشركات خاصة مثلا كشركة شاقور

وهي المسؤولة عن :

الصيانة التصحيحية و الوقاية للمركبات و المعدات .

تخطيط زيارات دورية.

توفير وسائل النقل و الناقلين.

المطلب الثاني: تعريف شامل لسلع مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

ان منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية ،تقدم للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته. وهذه المنتوجات تتمثل في :

دقيق الخبز للخبازين: هذا الدقيق من طحن حب القمح الصافي المنقى وهو يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة اثناء مراحل صنعه وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 كما ان الدقيق طبيعي و خالي من كل المواد الكيميائية.

دقيق الدسكويت : وهو أيضا يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة اثناء مراحل صنعه وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 كما ان الدقيق طبيعي و خالي من كل المواد الكيميائية.

الدقيق الرفيع: هو دقيق يخضع لمراقبة ة تصفية كاملة خلال تصنيعه، وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 كما ان الدقيق طبيعي و خالي من كل المواد الكيميائية.

السميد الرفيع الخشن: ينتج بطلب القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب النخالة.وهو خال من الزوائد أيا كانت طبيعتها، وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996

السميد الرفيع المتوسط: ينتج هذا السميد بنفس الطريقة التي تستعمل في انتاج السميد الرفيع الخشن باستعمال منخل اكثر رقة ، وهو سميد ذو جودة عالية و مزايا غذائية متنوعة ، وهو خال من الزوائد أيا كانت طبيعتها، وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996

السميد الرفيق الدقيق : ينتج السميد الرفيع الدقيق بنفس الطريقة التي تستعمل في انتاج السميد الرفيع الخشن والمتوسط ولكن بمنخل اكثر دقة ،عنده مزايا غذائية عديدة ، و جودة لاغبار عليها ، وهو خال من الزوائد أيا كانت طبيعتها، وهو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 .

السميد العادي SSSF: يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب ،يستجيب للمقاييس ISO9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 .

السميد العادي "الصنف الأول": السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب، يتجاوب مع لمقاييس ISO9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O1996 .

رواسب المطاحن، النخالة: مستخرج من طحن قمح نخالة متفرعة أساسا من اغلفة حبة القمح وتحتوي كدالك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بها الأساس البروتيني، اغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية ونسب عالية من المواد البروتينية و الدهنية و تحتوي كذلك على الصبغ الذي يعطي للحب لونه الخاص و تحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامين B1-B2 النخالة المنتوجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب ، يتجاوب مع مقاييس ISO9001-2000 او مقاييس " المخبزة الحديثة 3511"

الكسكس : متوفر باحجامه الثلاثة

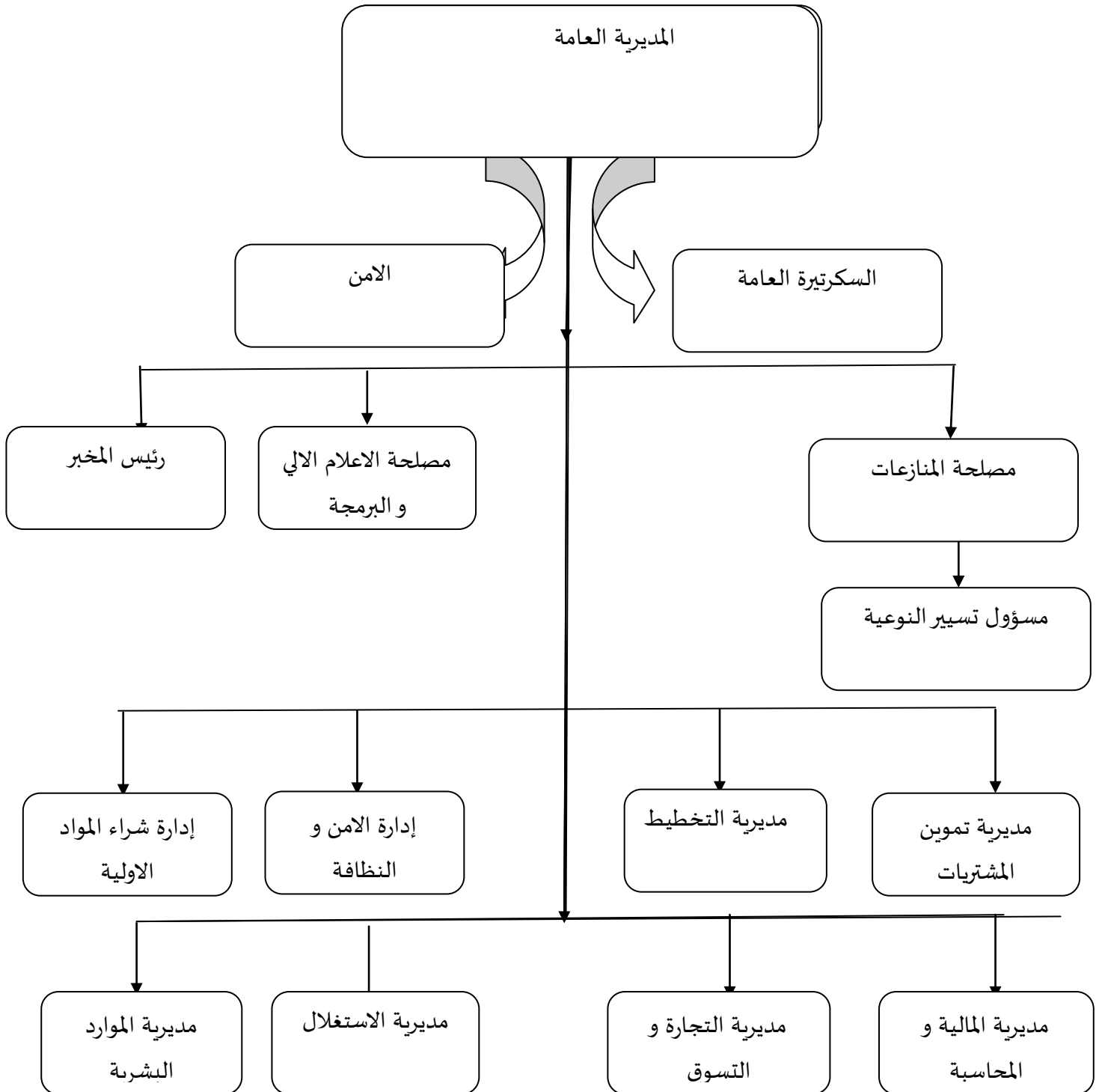
رقائق البطاطا:فها تشكيلة متنوعة من الرقائق و باذواق مختلفة

تهتم المطاحن الكبرى كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج ، و متابعة دائمة وفق قواعد جديدة عبر كامل مراحل التصنيع ، وهناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من اجل فحص مطابقة المواد،بالضافة الى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تتمن مكانتها الرائدة في هذا المجال.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى

الشكل رقم "13" الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى



المديرية العامة :

يتمثل دورها في تحديد الغايات الاستراتيجية الهامة ،وضع الوسائل المادية قيد التوظيف ،الاستماع الى الزبائن.

رئيس المخبر :

المختبر: ويتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الاناتاج حتى النهاية

المعتمد :و دوره هو مراقبة المادة الأولية

مصلحة الاعلام الالي البرمجة :

خاصة بأجهزة الاعلام الالي التي تكون تحت تصرف المؤسسة ومنها تتفرع جميع الشبكات

-مهندس البرمجة و الاعلام الالي :تابع لمصلحة الاعلام الالي وتمثل مهمته في صيانة و تصليح أجهزة تعطّلها

مصلحة المنازعات :هي مصلحة تهتم بمشاكل المال، الزبائن و الموردين

-مكلف بالنزاعات القانونية :تابع لمصلحة المنازعات و هو المحامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة و

حل قضايا المؤسسة

مسؤول تسيير النوعية :وهو مسؤول عن :

-المهام العامة:تسيير النوعية وتوسيعه

المهمة الخاصة :مساعدة و مراقبة الأولويات او الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول

الى نتائج مثالية

إدارة شراء المواد الأولية :دورها شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية

إدارة الامن و النظافة :مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها كما انها تقوم

بمهام العلاج و الإسعاف في حالة مرض العمال او اصابتهم اثناء القيام بالاعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما

مصلحة التدخل و مصلحة الوقاية، اما رئيس خدمة الامن و الصيانة فدوره مراقبة عمل العمال ،

مديرية التخطيط :دورها يتمثل في تسيير مجمل الاجنحة كما ان لها علاقة مع مصلحة التسويق،

مديرية التموين والمشتريات: تقوم بتحضير سياسة التموين والمشتريات المختلفة للمؤسسة من بين خدماتها مايلي :

-تبحث في السوق الدولية عن الموردين وعروضهم

تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة

القاء النظريات والمناقصات وتحضير الجداول المقارنة وترتيب المناقصات وعرضها على المديرية

التأكد من صحة السلعة المتفق عليها

متابعة التسيير اليومي وملفات الموردين

انجاز العقود المبرمة من طرف المؤسسة

مديرية الموارد البشرية: تتولى عملية ادارة الافراد من خلال اعدادا برامج التكوين، اعداد بطاقات الأجور و

المكافآت وتوضح سياسة المؤسسة في مجال نمو الموارد البشرية وتحصر على تطبيقها مع النصوص

المسطرة، تهتم بشؤون جميع الافراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة.

مديرية الاستغلال: يراس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها المؤسسة، كما يقوم

بمراقبة انجاز العمل بها والتنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة.

مديرية التجارة والتسويق: مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات "شراء، بيع" وطريقة عرضها في

الأسواق.

1-مديرية التجارة:الهدف منها :

مراقبة الحالة اليومية للفواتير

تجميع الاعمال المرتبطة بتوصيل المنتج الى الزبائن والعملية التي تتبع في مرحلة البيع.

بيع المنتجات الى مختلف الزبائن

تنمية السياسة التجارية للمؤسسة.

2-مديرية التسويق :

القيام بدراسات سوقية ووضع مكان للاستراتيجية للحصول على اغلب الحصص في السوق

اتباع استراتيجيية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق

وضع و توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على عرض منتجاتها داخل السوق

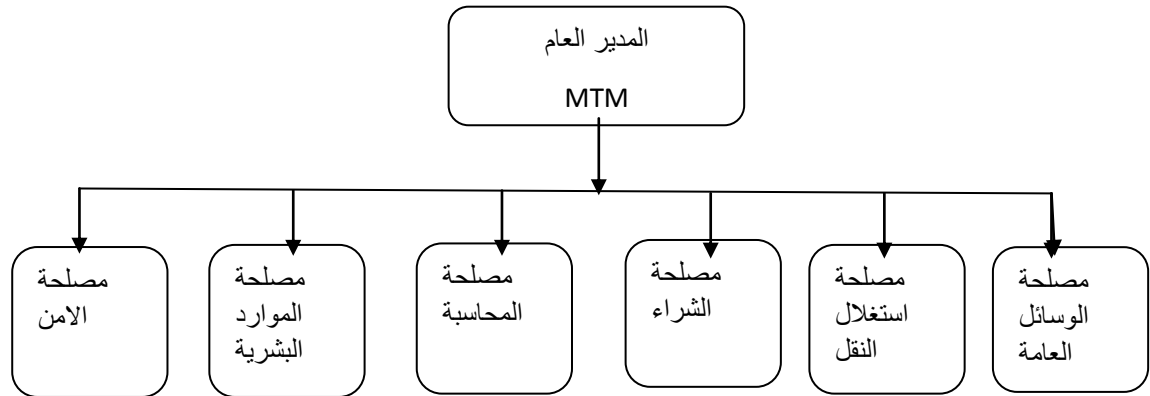
مديرية المالية و المحاسبة :هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل المؤسسة و من مهامها :

صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في المؤسسة.

تسيير الخزينة المالية للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمديرية النقل و البضائع لمتيجي MTM

الشكل رقم : "14" الهيكل التنظيمي لمديرية النقل و البضائع



مصلحة الوسائل العامة :وهي المكلفة بتوفير الوسائل و المستلزمات لعمال المديرية ،

مصلحة استغلال النقل :و هي تقوم بمتابعة اسطول النقل عن طريق GPS

مصلحة الشراء : تتعلق بشراء المعدات و العتاد الخاصة بحضيرة النقل .

مصلحة المحاسبة:خاصة بحساب فاتورات النقل سواء للمصلحة او للغير.

مصلحة الموارد البشرية :متعلقة بالموظفين ، باتكوين..الخ

مصلحة الامن : مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية

المبحث الثاني: واقع اللوجستيك في المؤسسة

لمطلب الأول : التدفقات المعلوماتية

1-على المستوى الداخلي: -تعتمد المؤسسة على نظام معلوماتي SAP

مفهوم نظام « PRODUCTS & system aplication »SAP:انشات المؤسسة من قبل مهندسين يحملون الجنسية الألمانية بعد ان استقالوا من شركة أي بي ام الامريكية وكان ذلك عام 1972 حيث انشؤوا شركتهم التي تقع في مدينة فالدرروف في المانيا ، ويكمن نشاط المؤسسة في اصدار برمجيات إدارية تساعد المنشآت على الارتقاء بأعمالها وربطها بنظام واحد يكلف لها الترابط و كفاءة الأداء دون الحاجة الى استخدام عدة برمجيات و أنظمة من شركات مختلفة والتي تؤدي حتما الى وجود اختلاف في نوع البيانات المدخلة و المخرجة وبالتالي الحاجة لما يسمى بالربط او الدمج بين هذه التطبيقات .

فقامت بإنشاء نظام الساب وهو نظام متكامل يقوم بتزويد المؤسسة وتحديثها بحلول عملية جاهزة لكي تستطيع من خلالها ات دمج و تربط كل اقسام المنشأة في نظام واحد يغنيك عن استخدام الأوراق و النظم التقليدية حيث بإمكانك ان تقوم باي عملية مالية او إدارية او فنية وانت جالس على جهازك بدون بدل أي جهد .فهو يبرئ جميع التطبيقات لجميع أنواع المؤسسات، وثمثلة هذه التطبيقات بموارد مؤسسة من أصول ،نظام المخازن ،نظام شؤون الموظفين،نظام المبيعات ،المشتريات،إدارة المواد الخام،وكذلك حركة حضيرة النقل...الخ.

نظام SAP ومؤسسة متيجي :

بدأت مؤسسة متيجي العمل بنظام « siège système ancien » SSA ، لكن منذ سنة 2012 شهر جويلية بدأت العمل بنظام جديد وهو SAP وهو غالبا ما يستخدم من قبل الشركات الكبيرة و قيمته اكثر من 5 ملايين دولار وتقريبا كل سنة تكون فيه تحديثات « MISE A JOUR » وهذه بعض التطبيقات الموجودة على مستوى مؤسسة متيجي :

« FI » Financeil Accoutrolling هو المسؤول عن العمليات المالية في المؤسسة مثل الدخل ،المصروفات ،المديونات و السداد من قبل العملاء ال الدفع للموردين.

"controlling" وهو المسؤول عن مصروفات خاصة بالمؤسسة ولكن المصروفات الداخلية فقط.

- SD «sales and distribution» هو المسؤول عن عمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة في ترتيب الطلبات، للتأكد من وجود المنتجات ، جدول التصنيع و التواصل.
- HR «human resources» هو المسؤول عن عملية تنظيم سلم الموظفين في المؤسسة ، الرواتب، العلاوات، المكافآت، الترقية و جميع ما يتعلق بمخصصات الموظفين.
- MM «materials management» هو يساعد على إدارة المواد المصنعة للمؤسسة من حيث المواصفات و المقاسات و كذلك تصنيفها و تخزينها.
- PM «plant maintenance» هو المسؤول عن إدارة المصانع من ناحية الصيانة الدورية و قطاع الغيار للزمة للمصانع.
- CRM «customer relationship management» هو المسؤول عن إدارة العملاء من حيث التعامل اليومي معهم و انشاء سجلات خاصة بكل عميل لتسهيل التعامل معهم و تحليل الطلبيات المستقلة المتوقعة.
- SCM «supply chain management» هو المسؤول عن عملية اللوجستيك الى العملاء من حيث التخطيط ايصال البضائع و جدولة التوصيلات .

- ✓ -تعتمد المؤسسة الاتصالات الداخلية بواسطة الانترنت كل موظف لديه حساب على الموقع hotmail لتسهيل الاتصالات بين الموظفين و ربح الوقت فمثلا هناك عملية تبيع بين المخازن و النقل فيبعث الايامل و تجهز الشاحنات الى حين وصول الفواتير او امر بالمهمة... الخ
- ✓ تعتمد أيضا على شبكة اتصالات موحدة لتسهيل الاتصالات و سرعة المعلومات.
- ✓ تعتمد على GPS لترصد الشاحنات.
- ✓ -الاعتماد على موظفين BACK OFFICE التي تعني المركز الداخلي أي الموظفين على مستوى المقر مهامهم استلام المعلومات الخارجية

2- على المستوى الخارجي :

- ✓ تعتمد على FRONT OFFICE و التي تعني المركز الخارجي للمؤسسة هم موظفون تابعين للمؤسسة مهامهم جمع المعلومات عن المنافسين ، الإنتاج ، السعر، تتبع الموزعين .. الخ أي معلومة تساعد المؤسسة في نجاحها .

المطلب الثاني: التدفقات المادية :

وتمثل هذه التدفقات في المؤسسة في

-بالنسبة لادارة الموارد:تقوم المؤسسة يشراء حاجياتها من المواد الخام من جهتين

1- ديوان الجزائري للحبوب و مشتقاته او اتحاد تعاونية الحبوبتحصل مجموعة متيحي على اكثر من 70% من الحبوب المدعمة من قبل الدولة (قمح الصلب الخاص بالسميد و القمح اللين الخاص بالفريضة،ذرة...الخ)وهذا نظرا لانتاجها الكبير.

2-وفي حالة الحاجة مثل زيادة الطلب على المنتوجات تقوم المؤسسة باستيراد الحبوب من الخارج و بدون تدعيم الدولة .

ومن مهامها

- ✓ دراسة احتياجات المؤسسة من المواد الخام
- ✓ الكمية المطلوبة
- ✓ النوعية الملائمة
- ✓ الوقت المناسب

بالنسبة لادارة حركة المخزون الداخلية

وهي تهتم بحركة المخزون داخل المؤسسة سواء نصف مصنع او مصنع من التخزين و المناولة ،
التغليف...الخ أي هي كل العمليات التي تخص المخزون داخل المؤسسة.

بالنسبة لادارة التوزيع المادي

وهي تهتم بحركة و تدفق المنتجات من المؤسسة الى المستهلك وذاك بالاعتماد على أنشطة التنسيق و الربط انظر الصفحة 43.

المطلب الثالث : التدفقات المالية

بعد حصول المؤسسة على التدفقات المعلوماتية و خروج التدفقات المادية من سلع وخدمات تحصل المؤسسة على تدفقات مالية نتيجة عن عملية بيع السلع و الخدمات للمستهلك " التي تتم عن طريق التوزيع" وهي تحصل عليها اما نقدا او عبر الحساب البريدي...الخ

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل ،يمكن القول بان المؤسسة اهتمت بوظيفة اللوجستيك واعتبارتها كوظيفة استراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج و في ايصاله للعميل او المستهلك النهائي و ذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمانية و المكانية التي تكمن في تدفقاتها اللوجيستية.

تعمل وظيفة اللوجستيك على تلبية حاجيات الزبائن من المنتجات وتوفير الموارد لتلبية حاجيات المؤسسة كما تمثل جميع المعاملات التي من شأنها إتاحة الكمية الصحيحة من المنتجات في الوقت المناسب وبتكلفة اقل..

ونظرا للأهمية الكبرى للوجستيك الذي أصبح شرطاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة واستمرارها، لأنهم يلعب دور مهم بين المؤسسة والمستهلك، لذا ارتأينا ان نقدم هذا البحث الذي تمحور موضوعه حول عقلنة التدفقات اللوجيستية، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، التي تم من خلالها تقديم مفاهيم حول اللوجستيك ووظائفه في المؤسسة وذكرنا اهم التدفقات اللوجيستية.

فقمنا باختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع .

لهذا لا بد لكل مؤسسة إدارة للوجستيك التي تعتبر إدارة متكاملة ومنسقة بين مختلف وظائفها وأنشطتها في جميع المراحل. مما يسمح لها التكيف مع التوقعات الحالية والمستقبلية للزبائن وسرعة الاستجابة لرغباتهم.، إضافة الى تحقيق جودة عالية وتقليل التكاليف الاجمالية لأنشطة شبكة اللوجستيك وزيادة كفاءتها.

تقييم الفرضيات :

الفرضية الأولى

-اللوغستيك هو تدفق السلع والخدمات .

هذه الفرضية اثبتت صحتها.

-تعتمد المؤسسة على مجموعة من التدفقات المالية والمعلوماتية والمادية.

صحيح ان مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تعتمد على مجموعة من التدفقات من بينها:المالية والمعلوماتية و المادية.

-تهتم مؤسسة الظهرة باللوغستيك مما يؤدي الى زيادة تنافسيتها.

هذه الفرضية في محلها فاعتمدها على نظام اللوجستيك يزيد من مركزها التنافسي.

الإجابة على الاشكال المطروح

يمكن للمؤسسة الاقتصادية عقلنة تدفقاتها اللوجيستية بالوقت المناسب و المكان المناسب و التكلفة المنخفضة .

وبصفة عامة تظهر نتائج الدراسة من خلال الجانب النظري و التطبيقي

ان المؤسسة لديها إدارة خاصة باللوجستيك

وجود ثقافة اللوجستيك في المؤسسة

وجود مفاهيم اللوجستيك في المؤسسة

استخدام كبير و غير محدود للتكنولوجيا و الابتكارات و الإطارات...التي تساعد مصلحة اللوجستيك.

الاتصال الدائم بين الموظفين

توفرها على مصلحة الاتصال بالزبائن

كل هذا و اكثر لان مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تهتم باللوجستيك و هو ما جعلها الرائدة دوما في مجالها و هي السبابة في حصولها على الميزة التنافسية .

الاقتراحات :

-ان مؤسسة متيجي تعتبر من اهم المؤسسات الرائدة و طنيا و لديها نظام استراتيجي لا يختلف عن المؤسسات الأجنبية. فهي متبعة لنظام الايزو ISO فهي متحصلة ISO في الجودة 17027/9001 في المخبر... الخ ، و لقد اقترحت على هذه المؤسسة ربط مناطق التوزيع بالسكك الحديدية لربح الوقت و تخفيض التكاليف و للحفاظ على البيئة .

أولاً:القران الكريم

سورة الفاتحة

ثانياً:الكتب

باللغة العربية

- ✓ --احمد شاکر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني ،التوزيع :مدخل لوجيستي دولي ،عمان ،داروائل ل سعد الدين عشموي ،تنظيم و إدارة النقل و الأسس و المشكلات،الحلول، الطبعة 5،دار المريخ، الرياض 2005 ص لنشر 2004
- ✓ ثابت عبد الرحمن ادريس،مقدمة في إدارة الاعمال اللوجيستية،الدار الجامعية : الإسكندرية،
- ✓ سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب ،ادارةالمواد،الشراء و التخزين،الأردن،دار الميسرة للنشر و التوزيع،2007
- ✓ رونالد اتش بالو ،إدارة اللوجيستيات :تخطيط وتنظيم و رقابة سلسلة الامداد،ترجمة تركي إبراهيم سلطان ،أسامة احمد مسلم،دار المريخ الرياض:السعودية
- ✓ -عبد القادر فتحي لاشين ،المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل و اللوجيستيات ،
- ✓ -علي فلاح الزعبي زكريا احمد عزام ،دارة الاعمال اللوجيستية ،درالميسرة الأردن،
- ✓ علي الشرقاوي ،المشتريات و إدارة المواد و المخازن ،الإسكندرية،الدار الجامعية1995
- ✓ --عبيد علي الحجازي ،اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية ،منشأة المعارف،الإسكندرية2000
- ✓ -محمد حسان ،إدارة الامداد و التوزيع ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر2000.
- ✓ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات ،الطبعة الأولى،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية 2008
- ✓ محمد المعداوي ،إدارة اللوجيستيات و سلاسل الامداد ،الاسكندرية2002،
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر،المرجع في وظيفة الاحتياجات و إدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعمال الشراء و التخزين،الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر،2003-2004
- ✓ -نهال فريد مصطفى،جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات،الدارالجامعية ،الإسكندرية مصر،2004،
- ✓ محمد توفيق ماضي ،إسماعيل السيد،إدارة المواد والامداد،الدار الجامعية ،الإسكندرية ص07

باللغة الفرنسية

- ✓ COURTOIS et autres, Gestion de production, (Paris: Éditions d'Organisation, Quatrième édition, 2003
 - ✓ Dictionnaire De Transport Et De La Logistique Marie –Madelein 2emeEdition Paris
- ✓ ReneLfebure et Gilles venturik gestion de lqrelation client solution d'entreprise editioneyrolles paris 2005
- ✓ Diemerarnuad ,economie d'entreprise
- ✓ K.Lauon,management information system,newjessy :prentice-hallinternational2000
- ✓ Yves pimor&michelfender,logistique,production,distribution soutien,5eme editiondunod paris2008
- ✓ GirarBaglin,opcit
- ✓ Pierre Medane&Annegrata ,cap,logistique et suplychain management,integration,collaborationet risque dans la chainelogistique global dunod,paris2008

الرسائل الجامعية

- ✓ عبد العزيز بن قيراط ،أداء وجود الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالملة السنة الجامعية 2010 ص6
- ✓ عوالي مسعودة ولغواطي ايمان ،فعالية وظيفة الامداد في المؤسسات لانتاجيةمذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية،المركزاجامعي المدينة 2007-
- ✓ نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة

المدخلات العلمية

- ✓ محمد المعداوي إدارة اللوجيستيات و سلاسل الامداد حلقة نقاش مواقع الانترنت
- ✓ <http://www.qou.edu/hone page/resources/nensImages/logistic.htm-128k>
- ✓ نظرة عامة على قطاع المعلومات اللوجيستية ،مركز المعلومات،الغرفة الشرقية 2008

<http://www.chamber.org.sa/arabic/informatio center/studies /documents/2 logistic.pdf>