

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : العلوم التجارية
التخصص : مالية والتجارة الدولية

الادارة المعاصرة لعمليات الامداد (لوجستيك) في المؤسسات الاقتصادية
(دراسة الحالة لشركة كوندور)

تحت إشراف الأستاذ:
بوزيد سفيان

مقدمة من طرف الطالب:
حقيقي مخفي

أعضاء لجنة المناقشة

عن الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	بلعياشي بومدين	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بوزيد سفيان	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة "أ"	بن حليمة سليمة	مناقشا

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى " :وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى رفيقة الدرب زوجتي العزيزة

إلى كل العائلة

إلى الأصدقاء والنفوس الطيبة

وأخص بالذكر الأستاذ بوزيد سفيان

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل طلبة تخصص مالية والتجارة الدولية ماستر 2 دفعة 2017/2018

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"

يتقدم الباحث بالشكر والعرفان وعظيم امتنان إلى الأستاذ الدكتور " بن زيدان "

صاحب مشروع ماستر تخصص مالية والتجارة الدولية

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم الذي لم تبخل علي بصغيرة ولا كبيرة

لانجاز هذه المذكرة وما قدمته من نصائح وتوجيهات " بوزيد سفيان "

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

ونحمد الله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنوفق لولاها

المحتويات

I	إهداء
II	تشكرات
III	المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
01	مقدمة عامة
04	الفصل الأول : الإدارة المعاصرة
05	تمهيد
06	المبحث الأول : الإدارة مدخل نظري
07	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة
08	المطلب الثاني : نشأة وتطور الفكر الإداري
09	المطلب الثالث : خصائص و مستويات الإدارة
11	المطلب الرابع : وظائف الإدارة
13	المبحث الثاني : ماهية الإدارة المعاصرة
14	المطلب الأول : مفهوم الإدارة المعاصرة
14	المطلب الثاني : أهمية الإدارة في المجتمع الحديث
15	المطلب الثالث : ملامح الفكر الإداري المعاصر
20	المطلب الرابع : الاتجاهات الحديثة للنظم الادارية
21	المبحث الثالث : أساسيات في الإدارة المعاصرة
22	المطلب الأول : الإدارة ومتطلبات التحديث
22	المطلب الثاني : مهام الإعداد والتدريب
23	المطلب الثالث : ثمرات التطور الإداري
24	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني : الإمداد
27	تمهيد

28	المبحث الأول : الإمداد مدخل نظري
29	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الامداد
30	المطلب الثاني : تاريخ ظهور مفهوم الإمداد
31	المطلب الثالث : ظروف ظهور اللوجستيك في المؤسسة
32	المطلب الرابع : تطور التاريخي للمفهوم الامداد
35	المبحث الثاني : أساسيات ادارة الامداد الحديثة
36	المطلب الأول : مفهوم ادارة الامداد و سلسلة التوريد الحديث
37	المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية
37	المطلب الثالث : وسائل الرئيسية للنقل والشحن
39	المطلب الرابع : المعايير اللوجستية المفاضلة بين وسائل النقل
40	المبحث الثالث : أهمية وأهداف اللوجستيك
41	المطلب الأول : أهمية اللوجستيك
42	المطلب الثاني : أهداف اللوجستيك
43	المطلب الثالث : المهام الرئيسية لإدارة الامداد
44	المطلب الرابع : اللوجستيك العكسي
45	خلاصة الفصل الثاني
46	الفصل الثالث : الادارة المعاصرة لعمليات الامداد في المؤسسات الاقتصادية
47	تمهيد
48	المبحث الأول : الاتجاهات الحديثة لعمليات الامداد في المؤسسات الاقتصادية
49	المطلب الأول : تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث
50	المطلب الثاني : التخزين البيانات الافتراضية
51	المطلب الثالث : اللوجستيات العكسية
51	المطلب الرابع : اللوجستيات في الكونية
52	المبحث الثاني : الاساليب الحديثة في إدارة المشتريات
53	المطلب الأول : الشراء بالجودة المناسبة
54	المطلب الثاني : الشراء بالكمية المناسبة
55	المطلب الثالث : الشراء بالسعروفي الوقت المناسب
56	المطلب الرابع : الشراء من المصدر المناسب

57	المبحث الثالث : تطبيق ميداني لشركة كوندور
58	المطلب الأول : حساب تكاليف النقل
58	المطلب الثاني : تحديد مستويات المخزون
60	المطلب الثالث : تحليل الجودة بين خدمة العملاء و جودة المنتج نفسه
60	المطلب الرابع : التعاقد مع الخواص للقيام بعملية النقل
61	خلاصة الفصل الثالث
62	خاتمة عامة
64	المصادر والمراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

34	جدول رقم (1-11) خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره
39	جدول رقم (2-11) ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة المختلفة

قائمة الأشكال

29	الشكل رقم (1-11) سلسلة الإمداد
32	الشكل رقم (2-11) تفاعل عناصر النظام المتكامل للإمداد
36	الشكل رقم (3-11) وظيفة الإمداد
38	الشكل رقم (4-11) خدمات النقل متعدد الوسائط
44	شكل رقم (5-11) مراحل الإمداد العكسي

قائمة الملاحق

67	الملحق رقم: (1) النقل متعدد الوسائط
68	الملحق رقم 2 : معدات المناولة و التخزين
69	الملحق رقم 3 : معدات التخزين
71	الملحق رقم 4 : شبكة الطرقات في الجزائر
72	الملحق رقم 5 : أمر بمهمة

مقدمة عامة

إن المدقق لأحوال الإدارة في العالم النامي هذه الأيام يجد أنه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية، فهو في مواجهة خطيرة بين العزلة عن مساندة الإدارات العالمية والمشاركة في عولمة هذه الإدارة، وكلاهما خيارات صعبة ليست في صالحه، وهذا ما يفرض عليه المواجهة بشكل حاسم، و بطريق واضح المعالم تحدده رؤية واضحة وهي أنه لن تتقدم دول العالم النامي بدون فرض إدارة معاصرة. وفي هذا المقام فإننا نركز فقط على إدارة الإمداد التي كانت تسمى في البداية إدارة الشراء والتخزين، ثم تطورت التسمية إلى أن أصبح يطلق عليها إدارة المواد، وبعد ذلك ظهرت إدارة اللوجستك، وآخر هذه التسميات تطورا وشمولا هو إدارة سلاسل التوريد، حيث يلعب الإمداد **Logistics** وسلاسل التوريد **Supply chain** دورا رئيسيا في الاقتصاديات المعاصرة، وفي بناء اقتصاديات الدول بشكل عام، وفي تطوير المنظمات الصناعية والخدمية بشكل خاص. والغاية النهائية هي تكامل عناصر التوريد لإيجاد إدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك، وتعد قناعة العميل القوة المؤثرة التي تحدد مستوى قبول الخدمة التي تقدم له من قبل المنظمة، وبالتالي فهي أساس لنجاح المنظمة وزيادة حصتها السوقية، وأصبحت خدمة العميل تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات في الإنتاج والخدمات، كما تعتبر خدمة العميل مؤثرا في دورة حياة المنتج، والإدارة الحديثة جعلت من العميل وخدمته هدفها حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها، وخاصة في زمن تفاقم المنافسة حيث التطابق والمعيارية في المنتجات، تعتبر خدمة العميل مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الإمداد) وكيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت والمكان للإنتاج والخدمات المقدمة.

اشكلية البحث

بالنظر لأهمية الإدارة المعاصرة في عمليات الإمداد و دورها الكبير في مساندة العصرية و التطور التكنولوجي للمؤسسات الاقتصادية جاءت الاشكلية التالية:

كيف تؤثر الإدارة المعاصرة على عمليات الإمداد و ما هو المنهج المتبع لإدارة عمليات الإمداد في المؤسسات الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية

- ما هي الإدارة المعاصرة و دورها في المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل تخدم الإدارة المعاصرة المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي الاتجاهات الحديثة لعمليات الإمداد في المؤسسات الاقتصادية؟
- واقع الاساليب الحديثة لإدارة المشتريات في شركة كوندور؟

فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال الدراسة:

- للإدارة المعاصرة دور في عمليات الإمداد.
- الإدارة المعاصرة ترفع من الأداء اللوجستي للمؤسسات الاقتصادية.
- الاتجاهات الحديثة لعمليات الإمداد تساعد المؤسسات الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية.
- الاساليب الحديثة لإدارة المشتريات تقدم خدماتها في شركة كوندور بجودة و موثوقية.

اهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

- عرفت الإدارة المعاصرة تطورا كبيرا ، ونظرا لأهميتها في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.
- كون مجال الإمداد من المجالات الهامة في الحياة العملية ودوره الكبير في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- الدور الكبير للإدارة المعاصرة في عمليات الإمداد في المؤسسة وأهميتها في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة بها.

اهداف الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الإدارة المعاصرة والإمداد وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد و الإدارة المعاصرة.
- محاولة إبراز أهمية الإدارة المعاصرة في عمليات الإمداد من خلال تحديد الاتجاهات الحديثة لعمليات الإمداد التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تخفيض التكاليف.
- تعريف الاساليب الحديثة لإدارة المشتريات ودورها في تحسين الأداء.

منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض و لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا و وصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي و ذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع ،فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

تقسيم الدراسة

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفروض المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الإدارة المعاصرة وتم دراسة ذلك من خلال ثلاثة مباحث يستعرض الأول فيها الإدارة مدخل نظري من خلال دراسة مفاهيم عامة حول الإدارة و تطورها مرورا بنشأتها وخصائصها و وظائفها ، أما المبحث الثاني فيتناول ماهية الإدارة المعاصرة من خلال مفهومها و أهميتها في المجتمع الحديث ثم تطرقنا لملامح الفكر الاداري المعاصر و الاتجاهات الحديثة للنظم الادارية ، و ختم الفصل الأول بأساسيات في الإدارة المعاصرة.

الفصل الثاني يتناول الامداد وتم تقسيمه ثلاثة مباحث الأول يدرس مدخله النظري من خلال مفاهيم عامة حول الامداد و تاريخ و ظروف ظهوره في المؤسسة و تطوره التاريخي ، أما المبحث الثاني يتناول أساسيات ادارة الامداد الحديثة وذلك في كل من مفهوم ادارة الامداد و سلسلة التوريد الحديث و تعريف الأنشطة اللوجستية ووسائل الرئيسية للنقل والشحن ، و في الاخير المعايير اللوجستية المفاضلة بينها.

الفصل الثالث يتمثل في دراسة ميدانية التي قمنا بها ، ومقسمة إلى ثلاثة مباحث الأول يتناول تعريف بالاتجاهات الحديثة لعمليات الامداد في المؤسسات الاقتصادية أما المبحث الثاني يتناول دراسة الاساليب الحديثة في إدارة المشتريات.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية الإدارة المعاصرة لعمليات الإمداد من خلال تحديد ثلاث استراتيجيات هي: الإدارة المعاصرة ، الإمداد في ظل الإدارة المعاصرة ، وواقع الإدارة المعاصرة للعمليات الإمداد في المؤسسات الاقتصادية.

كذلك تناول البحث توضيح الفجوة الإدارية بين واقع الإمداد وطموحات التحديث واحتمالات نجاح المنهج الإداري المعاصر لعمليات الإمداد.

وأكد البحث في استنتاجاته وتوصياته على أهمية إعداد منهج إدارة إمداد تفاعلية جديدة ، وتطوير الإدارات الحالية على المهارات اللازمة للتحديث.

الفصل الأول

الإدارة المعاصرة

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية، وذلك أن الإنسان منذ هبط على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزلة لذا أخذ يتعاون، وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، فأصبحت الإدارة فعلا موردا من موارد المجتمع، بل أصبحت من أهم هذه الموارد جميعا، وذلك لما لها من تأثير مباشر وملموس في تحقيق الاهداف الشخصية والوطنية والدولية.

تعتبر الإدارة الوسيلة الأساسية الأولى لتحقيق الأهداف الجماعية وهي الأداة المناسبة لتوظيف الموارد المتاحة في مقابل الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان ومن هنا صنفت ضمن النشاطات الاجتماعية التي عرفها الإنسان منذ القدم، فهي نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات الاجتماعية، وهي بهذا جزء مكمل للحياة البشرية نفسها، فإذا كان الإنسان يعمد دوما إلى تكوين منظمات إذ أن رجال الإدارة هم الذين يسطرون الأهداف، ويرسمون الخطط، ويبحثون عن الموارد التي تكفل عملية النهوض بالمنظمة ككل.

ثم ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة باستراتيجياتها ومبادئها ونظمها وأساليبها المتقدمة الحديثة لتساهم في تزويد إدارة المؤسسات بالأصول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة وبالأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث.

المبحث الأول

الإدارة مدخل نظري

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة.

اللغويا تعني الإدارة أداة تحقيق غرض معين ، أو الوفاء بهدف محدد ، أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين « AD » و « Ministrare » وتعني أداء خدمة للآخرين ، بينما يسود في الأدبيات المتخصصة و الحديثة استخدام كلمة « management » لدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن تعريفها على النحو الآتي:

➤ عرفها دونالدكولو بأنها "فن قيادة ، وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك"² أي أنها ترتبط بوجود جماعة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة ، وتسعى نحو تحقيق هدف مشترك ، والفن يشير إلى الأساس المهاري للممارسة للمهارات المكتسبة والمتوفرة.

➤ أما فان فليت فيعرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تواجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف"² وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر:

1. يتضمن العمل الإداري نشاطا فالمديرون لا يجلسون طوال اليوم يفكرون فقط ولكنهم يسمعون ويتكلمون ويقرءون ويكتبون ويلاحظون ويشاركون ، أي أن أيامهم مليئة بالكامل بالأعمال المختلفة.

2. الإدارة تتضمن الاستخدام الفعال و المؤثر للموارد سواء كانت بشرية أو مادية.

3. يشير هذا التعريف إلى أهمية الأهداف التنظيمية التي يمكن أن تظهر في مجالات ومستويات مختلفة

في المنظمة ويعتبر وضع وتحديد الأهداف المناسبة من أكبر المهام الخاصة بالمدير.

➤ أما الموربترسن و بلاومان عرفها بأنها "الإدارة فن ، أو منهج تم تطويره نتيجة للميل الإنساني إلى تكوين الجماعات التي من أمثلتها الحكومات ، وال نوادي بمختلف أنواعها ، و مشروعات الأعمال ، ومهما كان حجم الجماعة وشكلها فمن الضروري أن يكون لها إدارة خاصة بها"³ وبهذا المعنى فالإدارة تقوم بتحديد وتنفيذ أغراض جماعة إنسانية معينة مستندة في ذلك إلى قدراتهم ومهاراتهم الخاصة.

➤ أما سيمون فيعرفها على أنها "عبارة عن أنشطة المجموعات المتعاونة الاختيارية لتحقيق هدف مشترك"⁴ وهنا يشترط في التعاون أن يكون إداريا يسعى لتحقيق بعض الأهداف المنطقية المعقولة بأقل التكاليف ، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة.

نستخلص من هذه التعاريف أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتداخلة التي تهدف إلى تحقيق أغراض التنظيم من خلال مجموعة من الوظائف ، وتطبيق العمال للوائح والقوانين التي تخدم مصالح التنظيم مستغلين في ذلك الموارد المادية والبشرية المتاحة.

¹ علي غربي وآخرون. تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر. عين مليلة 2002 ص9

² عبد الكريم أبو مصطفي. الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات دار المعرفة الجامعية مصر. القاهرة ص4 و8

³ علي الشريف. الإدارة العامة مدخل الأنظمة دار النهضة العربية لبنان. بيروت 1980 ص20

⁴ سعيد مرسي بدر. عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي دار المعرفة الجامعية مصر. الاسكندرية 2000 ص7

المطلب الثاني : نشأة وتطور الفكر الإداري.

1. الإدارة في الحضارات القديمة :⁵ ونجد فيها:

1. الإدارة عند قدماء المصريين:

استخدم المصريون منذ 1200 سنة قبل الميلاد المستويات الإدارية حيث كان يتواجد على قمة الهرم الملك فرعون ثم مستشاره، إضافة إلى كبار الموظفين لمساعدة الملك على إدارة شؤون البلاد، فاهتموا باختيار أفضل العناصر الإدارية، وكانوا يؤمنون بأن الوزير الناجح هو الذي يدبر شؤون البلاد.

2. الإدارة عند الصينيين القدماء:

لقد عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين واختيار الأفضل من بينهم على أساس الكفاءة والقدرة على القيام بالعمل، وكان كونفوشيوس فيلسوف الصين العظيم ينادي بأن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح.

3. الإدارة عند قدماء اليونان:

لقد اتبع اليونانيون لاختيار الموظفين على العدالة والديمقراطية، حيث قرر أفلاطون أن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة، ويتمثل جوهرها في النظام العام، ومن تم يتعين على الدولة لكي تثبت أركان العدالة أن تدعم هذا النظام، ولن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تناسب قدراته ومواهبه.

4. الإدارة في الفكر الإسلامي:

لقد ساهم الإسلام بشكل كبير في تطور الإدارة وإرساء قواعدها ومبادئها حيث عمل على تطبيقها يتضح ذلك من خلال المبادئ التي بني عليها والتي نذكر منها:

- اهتم الإسلام بشكل كبير بالمساواة التامة وعدم التفرقة بين البشر إلا على أساس التقوى.
- يحث الإسلام على الشورى وينهي عن استبداد الحاكم بالرأي.
- على الرغم من أن الناس سواسية بحسب خلقهم الأول إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في العلم والأعمال والأخلاق، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب ما يقدمه من عمل وجهد.
- لقد أرسى الإسلام مبدأ الطاعة وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة...إلخ.

II. ممارسة الإدارة أثناء فترة العصور الوسطى:

ظهرت في أوروبا في هذه الفترة الطوائف الحرفية للرقابة على كل من الإنتاج والتوزيع مهمتها حماية وحدات الأعضاء من المنافسة الخارجية، وكبح جماح هذه الوحدات من الحصول على مزايا غير عادلة في تعاملات بعضهم مع البعض الآخر، كما أشرفت على تدريب الصبية، وحددت عدد الحرفيين الذين ينتجون السلع للسوق المحلي، وإذا نظرنا إلى شكل تنظيم الطوائف فنجد أن أعمالها متدرجة في هيكل تنظيمي حيث

⁵ عبد الكريم أبو مصطفى. مرجع سابق ص(47...51)

كانت هيئة العمل تتكون من الرئيس ،ويطلق عليه كبير الحرفيين والذي يشارك في الإنتاج والإدارة ،إضافة إلى الحرفيين والصبية.

III. ممارسة الإدارة أثناء فترة النهضة:⁶

بدأ في هذه الفترة التعطش لتحسين ظروف الفرد ،حيث سعى الحرفيون للتوظيف أموالهم لكي يحصلوا على المزيد في ظل اكتشاف أسواق جديدة ،ومصادر جديدة للمواد الأولية مما أدى إلى تحقيق نمو اقتصادي كبير إلا أن ظروف العمال بالمقابل تدهورت بشكل مذهل ،ونظرا لأن التحسينات في النظم التقنية أثرت على كل من جودة ،وكمية السلع المنتجة ،فقد توسعت بعض وحدات الطوائف المحلية أكبر ،وأُسرع من غيرها جاذبة إليها العملاء ،وبالتالي ظهرت أسرمالية ،وتجارية قوية أصبحت مراكز قوية تؤثر على القرارات التي تتخذ في كل من الكنيسة ،والدولة ،بسبب هذا التأثير لم يكن في الإمكان تحقيق السيطرة الفعالة على المنافسة خاصة مع تطور مذهب الفردية الذي لا يعترف سوى بالريح المادي ،والشهرة الشخصية.

IV. ممارسة الإدارة أثناء فترة الإصلاح الديني:⁷

بدأت حركة الإصلاح الديني في أواخر القرن 15 م التي وجدتها الجماهير الفقيرة كقارب نجاة لإنقاذها من القيود الصارمة والضرائب الثقيلة ،وفساد الكنيسة الكاثوليكية ،في الوقت الذي بدأت فيه ثقافة الصراع تحل محل ثقافة التعاون التي كانت سائدة من قبل ،حيث كان مصير العمال في أيدي قوة أكبر كانت تسيطر عليهم ،وتجبرهم على ما يفعلونه ،فقد عمد أصحاب رأس المال إلى توفير المواد الخام للحرفيين في منازلهم ،ثم يقومون بجمع المنتجات النهائية ،ولذلك فإن العاملين لم يكونوا على دراية بالأسواق ،أو الإجراءات التسويقية فقد أصبح صاحب رأس المال الوحيد المستحوز على المعلومات التي لم يستطع العاملون معه الوصول إليها فأعاق هذا النقص في المعلومات العاملين من المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،هذا ما جعل كثير من المفكرين يدافعون عن شؤون الأفراد ما أدى إلى اضطهادهم ثم هجرتهم إلى العالم الجديد ،فاستقروا في المنطقة التي تعرف اليوم بالشمال الشرقي للوم. أ ،وهناك عملوا على التعريف بالمبادئ المرشدة للتنمية.

V. بشائر الإدارة الحديثة:⁷

مع أواخر القرن 18 م وأوائل القرن 19 م حدثت تغيرات هامة كانت لها آثارها ،فقد حدثت الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من سلسلة الاختراعات التي غيرت إلى حد كبير من الصورة الكاملة للنشاط الصناعي حيث حلت الآلة محل الطاقة البشرية ،فظهرت المصانع التي جلبت معها للوهلة الأولى أعدادا كبيرة من العمال لأداء أنواع مختلفة من الأعمال ،وكان على المديرين مواجهة أنواع جديدة من المشكلات ،تتصل بالتنسيق والإشراف على هذا النوع من الترتيب ،والنظام.

ومن أوائل الذين اهتموا بهذه القضايا البريطاني وبرت أي الذي قام بتحسين ظروف العمل في مصانعه ،وقرر رفع الحد الأدنى لسن العمل ،كما أدرك تشارمس باباج أحد رجال الأعمال الإنجليز أهمية كفاءة العنصر البشري في العمل ،ويعتبر أندر يوري من أوائل الذين قاموا بتعليم مبادئ الإدارة في الجامعة ،وقد واصل كثير من طلابه التمسك بالأوضاع الإدارية في بريطانيا العظمى ،وقد درس تشارمس دوين هذه

⁶ عبد الكريم أبو مصطفى.مرجع سابق ص(51...53)

⁷ عبد الكريم أبو مصطفى.مرجع سابق ص(11...13)

الإنجازات الإدارية الإنجليزية وطبقها في وطنه فرنسا ، وفي أمريكا فقد رأى دانيال مكلوم ضرورة الحاجة إلى الإدارة المنظمة في صناعة السكك الحديدية.

وهكذا أصبح هناك إدراكا متزايدا خلال القرن 19 م للحاجة إلى مداخل علم الإدارة ونتيجة لهذه جهود المتكررة فقد بدأت مدارس فكرية في الإدارة في الظهور.

المطلب الثالث : خصائص و مستويات الإدارة.

أولاً - خصائص الإدارة : يمكن استخلاص أهم خصائص الإدارة فيما يأتي:

• تمارس الإدارة من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ ويؤكد ذلك د. فوزي بشري بأن الإدارة وعاؤها المنظمات سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة نسبيًا وسواء كانت على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

• الإدارة عملية اجتماعية فهي تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتفاعلة والمتداخلة التي تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم البعض ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

• الإدارة عملية هادفة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

• تمارس الإدارة في مختلف المجالات (الإنتاجية و الخدمات و المجال الاقتصادي والاجتماعي).

• تمارس في جميع المستويات الإدارية.

• تعمل على توجيه وتنظيم سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

• استخدام الأمثل للموارد المختلفة في المنظمة.

• اتخاذ القرارات هو جوهر الإدارة والأساس الذي تقوم عليه.

• تتأثر الإدارة بالظروف البيئية المحيطة بها (سلبيا أو إيجابيا).

• يقاس نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.⁸

• تهتم الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل حيث تنظر إليه ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه ورغباته التي تتحكم في سلوكه وتعد الإدارة طرف في هذا السلوك لا يمكنها الانفصال عنه.

• لا تقوم الإدارة دون وجود عمل الجماعي حيث تعمل الإدارة في هذه الحالة على التوجيه والتنسيق بين مختلف التخصصات.

• يختلف العمل الإداري عن العمل التنفيذي ، حيث أن العمل الإداري يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة معينة ، والإدارة ليست تنفيذ الأعمال بل أن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين ، ويترتب على ذلك أن الفرد لكي يصبح إداريا فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ، ويؤمن بأن الأعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الأعضاء التنفيذ.⁹

ثانياً - مستويات الإدارة : يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية متفاوتة.

⁸ عبد الكريم أبو مصطفى. مرجع سابق ص(13.14)

⁹ سعيد مرسي بدر عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق ص83

1- مستوى الإدارة العليا : يعتبر هذا من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال بغض النظر عن الشكل القانوني، أو حجم المنظمة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

2- مستوى الإدارة التنفيذية : يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة، ويتكون من مديرية الإدارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3- مستوى الإدارة الإشرافية : يشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام، أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج والإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الإنتاج، ونظرا لقرب هذا المستوى من أماكن التنفيذ فإنه يملك كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ واتخاذ القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة¹⁰.

المطلب الرابع : وظائف الإدارة.¹¹

لقد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية فيما يأتي:

- (1) التخطيط : هو الوظيفة الإدارية الأولى حيث برسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ويشمل:
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بجهد جماعي وبأقل تكلفة ممكنة.
 - رسم السياسات ومجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين إلى إتمام أعمالهم.
 - التنبؤ بالمستقبل وتحديد احتياجات العمل وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية
 - تحديد الإجراءات والخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
 - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا.
- (2) التنظيم : يمكن تعريفه بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ويشمل التنظيم ما يلي:
 - تقسيم العمل : أي تقسيم عملية أو وظيفة إلى أجزاء كل منها يقوم به شخص منفصل.
 - تحديد المسؤوليات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المسؤوليات الإدارية بعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.
 - تنمية الهيئة الإدارية : أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

¹⁰ كامل بربر. إدارة المواد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. لبنان. بيروت 1997 ص 42

¹¹ عزت جودت عطوي. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن. عمان 2004 ص (22- 23)

- (3) التوجيه : يقصد به إصدار التعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها ويعد حلقة الوصل بين الخطة الموضوعة والتنفيذ ،ويجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه ويشمل:
- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة وقد يتم بطريقة مكتوبة أو شفوية.
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

(4) الرقابة : تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة وعلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ،وتشتمل على عدة خطوات تتمثل في وضع معايير للرقابة ومقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة ،وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها ،ولهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي ،وبدلاً من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنجازها فإنه يتم اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الإستراتيجية.

(5) التنسيق : يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه إلى كل الأقسام الأخرى ،ومع وحدة في الجهد ،وهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع بعلاقة صحيحة بين قسم وآخر ،وغالباً ما يلاحظ فقدان التنسيق في مشروع ما عندما يوسع رئيس قسم ما قسمه بنسبة أكثر من نسب الأقسام الأخرى ،أو بين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساماً أخرى وفعاليتها.

(6) التحفيز : تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة ،والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة ،وتشجيعهم على التعاون ،وتبادل الآراء ،والاندماج في المجموعة ،وتختلف أهميتها باختلاف المستويات التنظيمية حيث تزايد أهميتها في المستوى الإشرافي الأول.

إن التحفيز يساعد على خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات والحاجات الاجتماعية وغيره.

(7) اتخاذ القرارات : تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية بل إن بعض المهتمين جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة لكونها عملية حاسمة وخطيرة ،ولا بد أن نؤكد على أن الشرط الأساسي ،والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة هو توفر العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرارات أن يختار من بينها البديل الأمثل ،وذلك من حيث خفض التكلفة والوقت والجهد وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة ،أو العمل على تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

المبحث الثاني

ماهية الإدارة المعاصرة

المطلب الأول : مفهوم الإدارة المعاصرة.

أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة باستمرار خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً مختلفاً تماماً ،وتبدو أهم مظاهر الواقع الإداري الجديد بتأثير تلك التقنيات في سقوط الكثير من المفاهيم والمنظومات الفكرية التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات ،وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت ،وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة والمتكاملة مع تقنية الحاسب الآلي والتقنية الإلكترونية هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور مهمة في البناء الإداري هي:

- مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها.
- الهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري في المنظمات.
- أوضاع المنظمات في علاقتها بالمناخ المحيط وطبيعة العلاقة الجدلية بين الطرفين.
- تركيبة الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وتغير أدوارها.

المطلب الثاني : أهمية الادارة في المجتمع الحديث.

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها ،فهي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ،لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية ،ومن هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الادارة ،وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهةها والتصدي لها ،ونلخص أهميتها في:

- 1- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
- 2- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها.
- 3- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت.
- 4- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع.
- 5- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
- 6- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال.
- 7- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد.
- 8- اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية.
- 9- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.
- 10- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

المطلب الثالث : ملامح الفكر الإداري المعاصر.

نمت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة نذكر منها:

(1) التوجه بالسوق:

الهدف الرئيسي للإدارة هو تأمين لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون ، كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة.

(2) الاقتناع بأهمية المناخ المحيط:

يمثل المناخ (مجموع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة) أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص و الموارد للمنظمة ، وكذلك فهو مصدر الخطر والتهديد لها . وبالتالي تركز منظومة الفكر الإداري المعاصر على ضرورة دراسة المناخ المحيط وتوقع المتغيرات بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها ، ورصداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها ، لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها وأن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث وتستنتج النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

(3) استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة:

ان الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث و التطوير تؤدي إلى تسارع عمليات التطوير والتجديد التقني ، حيث يستوعب الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في:

- خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة من السلع أو الخدمات.
- ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض.
- ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة.
- تنوع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة و إنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

(4) تعميق استخدام تقنيات المعلومات:

يؤكد الفكر الإداري المعاصر في تعامله مع تقنيات المعلومات على ما يلي:

- أن المعلومات عنصر هام وحيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات.
- أن تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة وليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.
- أن نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هي الركيزة الاستراتيجية للإدارة في مواجهة المناخ المتقلب واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية، ومن ثم فهي تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.
- أن المعلومات هي أحد أهم الموارد للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية واجتماعية وسياسية هائلة حيث تدخل الآن كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات البطاقات الذكية كأساس في المعاملات التجارية والمصرفية.
- تسهم تقنيات المعلومات في تعديل أساليب أداء الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات، وتساعد على تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.
- تعمل تقنيات المعلومات على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وبذلك تؤدي إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس، وتوسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.
- تساعد المعلومات في تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.

(5) المنافسة سبيل البقاء.

- تمثل المنافسة في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها، وتتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع قضية التنافسية وفق المفاهيم التالية:
- تأتي المنافسة في عصر العولمة من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.
 - تزداد صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة انفتاح الأسواق وانهايار الحواجز بينها وتحولها إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة ونتيجة اختفاء أو تضائل أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة.
 - حث المنظمات على استثمار ما لديها من القدرات أو المزايا التنافسية، وهي تلك المهارات والخصائص

التي تميزها عن غيرها وتمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عنهم. وتبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم والعلاقات الأكفأ بالموردين والتكلفة الأقل.

• تنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية وصيانة الموارد المتاحة، كذلك يمكن تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة والتطوير المستمر.

(6) حشد واستثمار كل الطاقات.

تبنى منظومة الفكر الإداري المعاصر مفاهيم متطورة تحض على حشد الموارد وتجميع الطاقات من أجل تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، والوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة، وتنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية.

(7) الوقت مورد رئيسي.

يلعب الوقت دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبنت المفاهيم التالية:

• الوقت أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.

• إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت من خلال اتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء واتباع نظم العمل المتزامن حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات أنياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

• ليست إدارة الوقت مجرد جدول العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم.

• يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.

• المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك.

• تركز الإدارة الحديثة على الوقت بأبعاده الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - ومحاولة استثماره بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

(8) أهمية التحالفات الاستراتيجية.

يتبنى الفكر الإداري المعاصر فلسفة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية:

• مواجهة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد

في السوق العولمي.

- مواجهة مشكلات ارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات ومشروعات تحديث التقنيات ،وكذا ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة و المستمرة للأسواق الجديدة.
- حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات ومشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العولمي.

- ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القرارات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتخالفين يضعهم كمجموعة ومنظمات فردية في مركز تنافسي أفضل.
- ينشأ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية وغيرها من موارد في المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة وذلك حتى ينشأ من المتخالفين كيان متماسك و متكامل وفعال.

(9) تنمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء.

تتضمن منظومة الفكر الإداري المعاصر المفاهيم الرئيسية التالية في شأن قيمة العمل الجماعي ومنطق إدارة الأداء:

- لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بمنطق أن يعمل الأفراد في عزلة معتمدين على المهارات والقدرات الفردية لكل منهم ،وذلك في ضوء ضرورات التعامل مع تقنيات متطورة في أسواق تموج بحركة المنافسين وتطغى فيها طلبات العملاء وتزداد قوى الموردين والمتعاملين مع المنظمات.
- تعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها.
- تستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق وبذلك تهيأ فرص أفضل للعمل حيث يحتم هدف غزو الأسواق و ظروف العولمة التعامل في ثقافات ومجتمعات متباينة ،الأمر الذي يجعل الاعتماد على فرق عمل تضم أفراداً من جنسيات وثقافات مختلفة أمراً مهماً.
- تهدف الإدارة دائماً إلى تحقيق السبق في المنافسة من خلال تكثيف الابتكار وتجديد المنتجات وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الاتجاه للعمل الجماعي الذي يَمكّن المورد البشري أن يؤدي عملاً أفضل حين يعمل متعاوناً مع زملاءه بدون رقابة خارجية ،كما أن تحميل الأفراد مسئولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد كونهم أجراء ،وأخيراً فإن جمع الأفراد للعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات في عصر المعرفة والثورة التقنية.

(10) الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي.

- يسود الفكر الإداري المعاصر اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية ،وأطلق تعبيراً رأس المال الفكري ورأس المال البشري للدلالة على تلك الأهمية:
- المورد البشري هو قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار و الابتكارات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.

- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره و تحمل مسؤولياته ،مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تصميم استراتيجية لإعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ،وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ،ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.
- أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- أفضلية تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.

11) التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة.

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى ،وذلك من أجل الحصول على أعلى العوائد من الاستثمار ،وتتخلص من الأنشطة ذات القيمة المضافة أقل ،وتتركز على المجالات المعرفية ذات المحتوى الفكري التالية:

- البحوث والدراسات وإعداد النظم والبرمجيات.
- التطوير التقني بتطبيق آليات البحث والتطوير.
- التسويق والترويج والمبيعات وعلاقات العملاء.
- الاستشارات المالية ،القانونية ،الإدارية.
- التخطيط الاستراتيجي ،المتابعة وتقييم الأداء.
- التصميم وضبط الجودة وتطوير المنتجات.

12) الاتجاه نحو اللامركزية.

يميل الفكر الإداري المعاصر لتبني نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية:

- مواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق لمواكبة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة واتساع الأسواق.
- مقابلة متطلبات التنوع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات وأيضاً مواجهة المنافسين.
- حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم ،وتلك جميعاً من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية.
- استثمار ما تتيحه التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات من إمكانيات لا محدودة لنقل

وتبادل المعلومات وتحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم وبشكل آني.

- الاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة ،حيث لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.
- انتشار مفهوم التمكين ليبدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها ،وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج.

المطلب الرابع : الاتجاهات الحديثة للنظم الادارية.

- 1- ضمان الوظيفة مدى الحياة : حيث لا تلجأ المنظمات إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ،مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- 2- العمل كفريق : الشعور الجماعي بالمسؤولية في العمل الذي يقوم به الفرد.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرار: مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- 4- الاهتمام الشامل بالأفراد : أحيق تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون التمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم.
- 5- عدم التسرع بالتقييم والترقية : التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد.
- 6- الجودة الشاملة : تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة.
- 7- اعادة هندسة العمليات الادارية : اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة (التكلفة ،الجودة ،الخدمة ،السرعة).
- 8- إدارة المعرفة : تعد المصدر الرئيس لتنافسية المنظمة في الاسواق العالمية.
- 9- الاقتصاد المعرفي : حيث اصبحت التكنولوجيا والابداع والمعلومات والابتكاري هي الادوات الحاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستدام.

المبحث الثالث

أساسيات في الإدارة المعاصرة

المطلب الأول : الإدارة ومتطلبات التحديث.

يعد القرن الحادي والعشرون هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة غير التقليدية ، قرن هندسة الإدارة ونبت الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة مختلفة ، ونعني بذلك إدخال التحسينات الجوهرية على كل عناصر الأداء من التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

إن تسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط وإعادة هيكلة المؤسسات والمنظمات وفقاً للمعايير الحديثة غير النمطية هو أحد أهم أدوار الإدارة الفعالة يختلف شكل القيادة والإدارة التي تسعى للتحديث والتطور عن الأنماط التقليدية الثابتة ، وفي عملية إعادة هندسة الإدارة تتلاحم القيادة والإدارة مع العاملين ، مع احتفاظ كل عنصر بدوره ؛ إذ تدعم القيادة الجهود الكلية المبدولة في إعادة هندسة الإدارة وتختار المستشارين من داخل المنظمة أو خارجها ، كما تراقب القيادة تطبيق خطط هندسة الإدارة وتقييم النتائج ، بينما تتولى الإدارة مهام وضع خطط المؤسسة والإشراف على تنفيذها في مختلف مراحلها ، وتتصل بشكل مباشر بالقيادة ، وتمتلك الصلاحيات التي تمكنها من توفير الموارد التي يحتاجها فريق إعادة هندسة الإدارة ، أما الفريق الذي يتولى تنفيذ المخططات من العاملين المتخصصين فيميزه في الطرق الحديثة المشاركة الفعالة والتعاون والرغبة في تحقيق الهدف.

يضاف إلى العناصر السابقة في عملية إعادة هندسة الإدارة اللجنة الموجهة ، وهي المسؤولة عن وضع وتطوير استراتيجيات هندسة عمليات المؤسسة ، ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج ، وغالباً ما تتكون من كبار المديرين بالمنظمة ، ويتم التنسيق بين القيادة والإدارة والعاملين عبر منسق عام لعملية التطوير ، وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة ، ويبحث في تطوير أساليب هندسة الإدارة لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

المطلب الثاني : مهام الإعداد والتدريب.

للإعداد والتدريب في المؤسسات التي تنتهج أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة شأن عظيم ، حيث تتطلب هذه العملية نمطاً جديداً من المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل ، وتشمل عمليات الإعداد التهيئة النفسية والمعلوماتية للعاملين كما تعنى بإبراز العيوب والمشكلات الموجودة فعلياً في المؤسسة مع تبيان المجهود المطلوب من الأفراد.

وبعد إنجاز مرحلة الإعداد المناسب للعاملين تأتي مرحلة التدريب ، ولكي تتم هندسة الإدارة بنجاح فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديريين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب ، أولها الجانب الفني ويرتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد ، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق (دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ على العميل ورضا المستهلكين والإنتاج وتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات) ، ويأتي بعد ذلك الجانب الفكري ، وتنبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والإبتكاري لأن القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين هي رأس المال المعرفي.

المطلب الثالث : ثمرات التطور الإداري.

هندسة الإدارة هي عملية دائمة ومتجددة ، وترتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التي تشهدها الأسواق وبتغير مستوى رضا العملاء ، وهي عملية هادفة يتم قياس مستوى نجاحها وثمرات فعاليتها والتي تظهر جلية في سرعة إنجاز العمل وخفض التكاليف ، وتقليل معدل الأخطاء وتحسن الأداء .

وعلى مستوى العاملين تظهر ثمرات هندسة الإدارة في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتوسيع صلاحياتهم وظهور ثمار الإبداع والأفكار الجديدة ، وتنمية إحساسه بالإنجاز وبالانتماء للمؤسسة ، وتنوع قدراته واستمرار تطوير قدراته وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق ما هو أفضل من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء . أما بالنسبة للعملاء فتتمثل في تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة قادرة على الإيفاء بمتطلبات السوق .

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة.

(1) العولمة:

تشير إلى اعتبار العالم كله قرية صغيرة ، بمعنى إن كل الأحداث الدائرة في العالم يعلمها جميع الأفراد وبصورة سريعة . والعولمة تعني منهجية الفكر والتصرف في جميع المجالات ، وهنا نجد أنها تدفع المديرين لتدعيم مركز منظماتهم التنافسي وتحفزهم لانتهاز الفرص الإستراتيجية المتاحة وبناء هياكل تنظيمية لمواكبة العولمة .

(2) الجودة:

تعد من أهم العناصر التي تمكن المنظمة من الحفاظ على مركزها القيادي في النشاط الذي تعمل فيه من خلال تحقيق التنمية المستمرة لإنتاجها .

(3) التحديات الاجتماعية:

- ✓ التغيرات الديمغرافية لقوة العمل.
- ✓ التغير في قيم وأخلاقيات العاملين.
- ✓ التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.

(4) تحديات نظم الأداء المتميز في العمل:

- ✓ التغير في طبيعة العمل الإداري وهيكلة المنظمة.
- ✓ التغير في أدوار ومتطلبات المهارة.

✓ تغير طبيعة المسار الوظيفي.

(5) زيادة رغبة العاملين في المشاركة:

- ✓ تزايدت ضغوط العمال بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ كثرة مستويات الإدارة مما فرض على المدراء اكتساب مهارة الحوار والمناقشة والتفاوض.

(6) زيادة معدلات التغيير في مجال نشاط المنظمة:

- ✓ الثورة التكنولوجية وعدم استقرار أسعار الطاقة.
- ✓ زيادة التنافس ومعدلات التبادل بين الدول العالم.
- ✓ التذبذب في معدلات التضخم وعدم استقرار الأسعار.
- ✓ الاضطرابات السياسية في العديد من الدول.
- ✓ زيادة معدلات التغيير في المنتج ودخول منتجات جديدة.

(7) عصر المعلومات:

- ✓ البحث عن المعلومات وتوفيرها بالدقة اللازمة ويشمل ذلك البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة وعناصرها وآثارها المختلفة.
- ✓ الهيكل التنظيمي والمعايير والسياسات الخاصة بها.
- ✓ الاحتياجات الشخصية للعاملين وأهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم.

خلاصة الفصل الأول

إن الرغبة الكبيرة في رفع مستوى التنظيم الإداري، أدت إلى ظهور ونمو مجموعة من الاتجاهات التي تحاول رفع مستواه، وفي هذا الصدد ظهر ما يعرف بالإدارة المعاصرة التي تسعى جاهدة إلى رفع فعالية التنظيم الإداري، والتي تتجلى في تحقيقه لأهدافه بأقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وببذل أقل جهد بالتركيز على مختلف هياكله، وقوانينه، وموارده المادية، والبشرية، وفي هذه الدراسة ركزت على أهمية الإدارة في المجتمع الحديث باعتبارها الركيزة الأساسية، والثروة الحقيقية التي تقوم عليها أي مؤسسة، فتحقيق التنظيم لأهدافه لا يتحقق إلا من خلال مساندة الاتجاهات الحديثة للنظم الإدارية، كما أن صورتها تحددها صورة هذه الاتجاهات الحديثة، وعلى هذا الأساس حاولت من خلال هذا الفصل دراسة طبيعة الإدارة المعاصرة بالحديث عن نشأة وتطور الفكر الإداري عبر عدة فترات مرورا بفترة النهضة والإصلاح الديني حتى الوصول للإدارة الحديثة، ولقد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية تمثلت في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التحفيز، اتخاذ القرارات)، ثم نمت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة، وأخيرا تطرقت لأهم التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة (العولمة، الجودة، التحديات الاجتماعية، تحديات نظم الأداء المتميز في العمل، زيادة رغبة العاملين في المشاركة...إلخ).

الفصل الثاني

الإمداد

تمهيد:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإمداد في السنوات الأخيرة إلا أن هذا المفهوم الحديث مازال غامضا إلى حد كبير حيث لم يتم التوصل بعد إلى تعريف واضح و محدد لمفهوم الإمداد حيث أن البعض يمزج ما بين أنشطة النقل والتوزيع والتوريد وبين مفهوم الإمداد، إلا أنه في الواقع هو أكثر شمولاً وعمومية، فهو يربط بين جميع هذه العناصر في آن واحد لأنه يهتم بالرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام حتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

كان ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد من المعارك، فنجد الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة اروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي، ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا السبابة لذلك، ومن العوامل التي ساعدت على ظهوره في المؤسسات تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، والعمولة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات، إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث.

المبحث الأول

الإمداد مدخل نظري

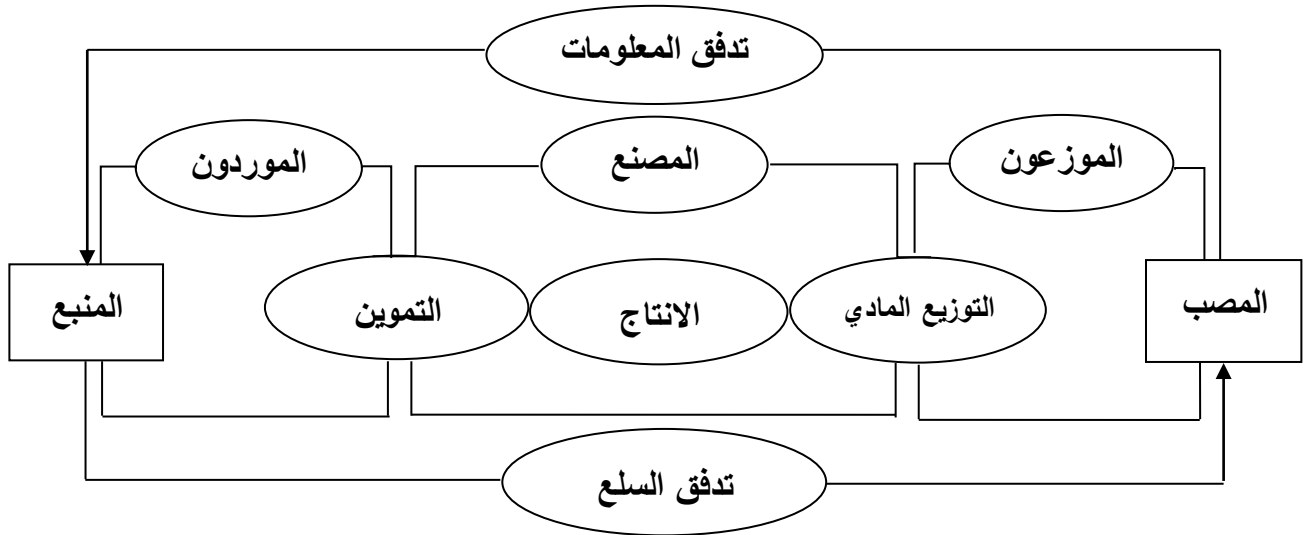
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الامداد.

❖ الامداد: هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الاخرى ،كالمنتجات والخدمات ،وحتى الافراد من منطقة الانتاج الي منطقة الاستهلاك ،ويتمثل هدف الاعمال اللوجستية في توفير السلع والخدمات الي العملاء في الاسواق المستهدفة وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة ، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات ،وهو أيضاً عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة وبالحالة الصحيحة وبالتكلفة الصحيحة.¹³

❖ الإدارة اللوجستية: هي تلك الأعمال الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات رضا العملاء.¹⁴

❖ سلسلة الإمداد: الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.¹⁵

الشكل رقم (1-11) سلسلة الإمداد.



المصدر عبد العزيز بن قيراط مرجع سابق. ص9

¹³ د. خالد ممدوح ابراهيم . لوجستيات التجارة الالكترونية . مكتبة جامعة القاهرة . ص 125...126

¹⁴ Douglas M. Lambert, James R. stock, Lisa Ell arm, Council of Logistics Management, fundamentals of logistics management p3

¹⁵ عبد العزيز بن قيراط . أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة قالة

. السنة الجامعية 2009/ 2010 ص9

المطلب الثاني: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد.

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي مما يقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في:

أولا: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية.

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب"¹⁶ ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (348-428 ق م) هو أول من استعمل كلمة .LOGISTIKOS.

❖ اللوجستيك في الرياضيات: استخدمت كلمة اللوجستيك لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية ثم تطورت عام 1727 حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور.

❖ اللوجستيك في العلوم العسكرية: الكلمة اليونانية LOGISTEUO استخدمها الجيش لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات وهما المكان والزمان، ففي القرن الرابع قبل الميلاد سلبت Nikolopoulou الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام، أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤن والإمدادات.

وفي عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر بعمل رتبة عسكرية تسمى General De Logis حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش، وكانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد، أما سنة 1806 قام نابليون الأول بإنشاء مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون، وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات (الاستراتيجي، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة) وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش، وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورم اندي في جوان 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأت تظهر دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال.¹⁷

ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة.

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ، و Tixier et Colin et Mathe في فرنسا، فالفكر اللوجستي

¹⁶ نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات . الغرفة الشرقية 2008 ص3

¹⁷ عبد العزيز بن قيراط . أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة قلمة .

المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالوم. أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك¹⁸، أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922 (Principles of marketing) وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية.

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة.¹⁹

المطلب الثالث: ظروف ظهور اللوجستيك في المؤسسة.²⁰

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة ومن بينها:

1- تغير أنماط الاستهلاك:

شهدت السنوات الأخيرة تزايد عدد السكان وزيادة الكثافة السكانية في المناطق الحضرية وذلك على حساب المناطق الريفية وقد ترتب على ذلك تركيز عمليات التوريد لمراكز بيع محدود، ولكن بحجم كبير (السوبر ماركت والأسواق المركزية)، وفي نفس الوقت أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وشمل هذا الاتجاه كافة الصناعات وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات فإذا تم استبدال أحد المنتجات بثلاثة سلع بديلة لتخدم نفس الطلب تزايد حجم المخزون وبالتالي ارتفعت التكاليف التخزين. وبالإضافة إلى ما سبق تغيرت أنماط التوزيع نفسها حيث اتجه التجار نحو نقل أعباء التخزين بالكامل نحو الموردين وقد أدى ذلك إلى زيادة أعباء المنتجين الذين أصبحوا مطالبين بالاحتفاظ بأحجام كبيرة من المخزون وبالتالي ارتفعت تكاليف التخزين.

2- الاعتبارات المتعلقة بالتكلفة:

واجهت معظم المشاريع الصناعية صعوبات عديدة في مجال تحقيق الوفيرات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج والتسويق، لذلك أصبح رفع مستوى أداء نشاط الإمداد هو الطريق المتاح للوصول إلى الهدف ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية، ولقد ساعد على هذا الاتجاه ما توصلت إليه معظم الدراسات في هذا المجال والتي أظهرت أن تكاليف الإمداد تمثل نسبة كبيرة من الناتج القومي.

3- التقدم في تكنولوجيا المعلومات:

ساعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات وبصفة خاصة في الحاسب الآلي على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة بالإمداد وبالتالي ساعد على تحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.

¹⁸ نور الهدى بوهنتالة . دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم التجارية تخصص تسويق . جامعة باتنة . السنة الجامعية 2009/2008 ص 65

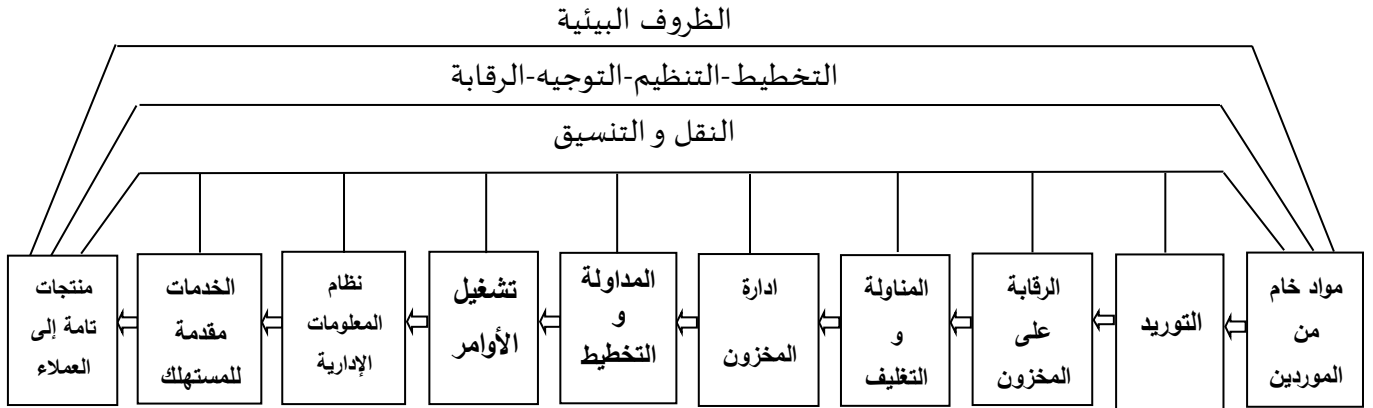
¹⁹ عبد العزيز بن قيراط . مرجع سابق ص3

²⁰ د نهال فريد مصطفى. إدارة الإمداد. دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 20...22.

4- الخبرات العسكرية:

لقد ظهر مفهوم الإمداد والتموين أساساً في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات إمداد تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية...إلخ. وفي بداية نشأة مفهوم الإمداد كان الاهتمام موجهاً نحو عملية توزيع ونقل المنتج من مراكز التوزيع إلى مراكز الاستهلاك، ولكن مع تطور هذا المفهوم الإداري الحديث في السبعينات ظهرت الحاجة إلى تحقيق التكامل ما بين الأنشطة المرتبطة بنقل المنتج إلى مراكز التشغيل والإنتاج (التوريد) من ناحية وما بين الأنشطة المرتبطة بنقل المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك من ناحية أخرى (التوزيع). يظهر المفهوم المتكامل للإمداد في الشكل رقم 02 الذي يوضح تماثل الأنشطة المرتبطة بكل من وظيفة التوزيع ووظيفة التوريد.

الشكل رقم (2-11) تفاعل عناصر النظام المتكامل للإمداد



المصدر شكل رقم 1/1 إدارة الإمداد . دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 17.

المطلب الرابع: تطور التاريخي للمفهوم الامداد.

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

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 Logistique séparé.

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.²¹ وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

²¹ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009 ص 11

✓ الطلب أكثر من العرض.

✓ ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين والمصدر الرئيسي للقلق هو الإنتاج.

✓ لا يهتم المنتج بتقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو إيجاد احتياجات جديدة.

ولزيادة الربح قام المسئول اللوجستي بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة، لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975 - 1990 Logistique intégrée

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة²²، وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة²³، كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات Logistique coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي²⁴:

- البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك "Benz" و"Chrysler" تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.
- تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة، وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.
- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد، فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد. للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا بينها، ففي هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).

²² نهال فريد مصطفى. جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق ص 27

²³ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 12

²⁴ عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 5

والجدول رقم 01 يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفه الذكر.

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

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

المصدر عبد العزيز بن قيراط . مرجع سابق ص6

المبحث الثاني

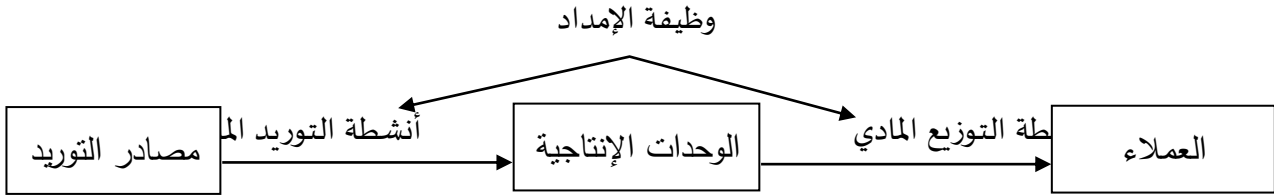
أساسيات ادارة الامداد الحديثة

المطلب الأول : مفهوم ادارة الامداد وسلسلة التوريد الحديث.

○ مفهوم الإمداد في الفكر الإداري الحديث:

يمكن تعريف نشاط الإمداد على أنه يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج من مرحلة شراء المادة الخام الى مرحلة الاستهلاك النهائي هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى معقول ،ولا يمكن أن تعتبر أنشطة النقل و التخزين مثلاً من الأنشطة الحديثة إلا أن الاتجاه الإداري الحديث تمثل في الربط بينها للتوصل إلى وظيفة متكاملة هي وظيفة الإمداد.

الشكل رقم (11-3) وظيفة الامداد



المصدر شكل رقم 2/1 إدارة الإمداد . دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 23.

1. وظيفة التوريد المادي أو إدارة الإمداد: تهتم هذه الوظيفة بمجموعة الأنشطة المرتبطة بحركة المنتجات من الموردين أو منتجي المادة الخام وحتى وصولها إلى مراكز الإنتاج.
2. وظيفة التوزيع المادي: تشمل مجموع الأنشطة التي تساهم في نقل المنتجات التامة وحتى وصولها إلى المستهلك النهائي.²⁵

○ مفهوم سلسلة الإمداد:

هي عملية تخطيط و إدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر والمشتريات والنشاطات اللوجستية ،كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأنشطة المشتركة في سلسلة الإمداد.

○ مفهوم إدارة سلاسل الإمداد:

هي التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل أو خارج المنشأة لدى شركاء الأعمال وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية.

❖ أما جوهر إدارة سلسلة الإمداد الحديث فهو خلق التكامل بين العرض والطلب عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالي الجودة.

❖ أما الإدارة اللوجستية فهي جزء من إدارة سلسلة الإمداد حيث تهتم بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة والكفاءة وفاعلية التدفقات والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها إلى نقطة

²⁵ د نهال فريد مصطفى. إدارة الإمداد مرجع سابق ص 22.23

استهلاكها وذلك لمقابلة متطلبات العميل ، فالإدارة اللوجستية هي إدارة تكاملية حيث تقوم بالتنسيق بين التسويق والمبيعات والتصنيع والإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.²⁶

المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية.

عند التمييز بين الأنشطة اللوجستية نجد أنشطة أساسية يتم ممارستها من قبل كل المنظمات تقريبا ، وأنشطة معاونة يتم ممارستها من قبل بعض المنظمات وفقا لطبيعة وظروف كل منظمة ، ولكن إذا نظرنا إليها بصفة عامة نجدها في الأصل لا تخرج من كونها خدمات وليست سلع أو منتجات ملموسة ، يتم تقييم جودتها وكفاءتها وفعاليتها من قبل العملاء.

❖ الأنشطة الأساسية:

1. **معايير خدمة العملاء :** ويهتم هذا النشاط بتلمس رغبة العملاء وتحديد احتياجاتهم وتحديد استجابة العملاء للخدمة ومن ثم وضع مستوى خدمة العملاء.
2. **النقل :** يهتم هذا النشاط في المنظمة باختيار نوع وأسلوب خدمة النقل المناسبة وتحديد الحمولات وتحديد مسارات النقل واختيار معدات النقل ، وتشغيل طلبيات النقل ومراجعة فئات سعر النقل.
3. **إدارة المخزون :** وهو نشاط يشمل على تحديد سياسات المواد الخام والمنتجات النهائية والتنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير ، مزيج المنتجات ونقاط التخزين ، عدد وحجم نقاط التخزين واستراتيجيات الخاصة بالوقت والدفع والسحب.

❖ الأنشطة المعاونة:

1. **المخازن :** ويهتم بتحديد مساحة المخزون ، تنظيم وترتيب المخازن ، شكل المخزن.
2. **مناولة المواد :** اختيار المعدات سياسة الإحلال للمعدات وإجراء تجهيز الطلبات.
3. **ال شراء :** اختيار مصادر التوريد ، توقيت الشراء ، كمية الشراء الاقتصادية.
4. **التعبئة :** تصميم العبوات لأغراض المناولة ، تصميم العبوات لأغراض التخزين ، الحماية من الخسائر والأضرار.
5. **صيانة المعلومات:** تحليل البيانات والإجراءات الرقابية.

المطلب الثالث: وسائل الرئيسية للنقل والشحن.

يعتبر النقل القلب النابض للعمليات الامداد حيث يتكون هذا القطاع من مجموعة من الوسائل المتنوعة التي تختلف أهميتها من منطقة إلى أخرى ، إلا انه يمكن حصرها فيما يلي:

1. النقل البري:

يعد أكثر أنماط النقل أفضلية إلا أن اكبر عيوبه ارتفاع التكاليف المتغيرة لكل كلم بسبب الوقود والصيانة الخفيفة والإطارات وارتفاع تكلفة العمل بسبب وجود سائق للعربة ومساعد.

2. السكك الحديدية:

²⁶ ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، أساسيات سلاسل التوريد ، مدخل تحليلي ، جامعة عين شمس الدار الجامعية للنشر ، القاهرة . جمهورية مصر العربية 2006 ص 24/25

تحتل السكك الحديدية المرتبة الأولى في كثير من دول العالم كما تظهر قدرتها في نقل كميات كبيرة من السلع لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة إلا أن هنالك مجموعة عيوب نذكر منها تقتصر خدماتها على المناطق التي توجد فيها خطوط لها، البطء النسبي، طول فترة تسليم البضاعة، قلة المرونة واحتياجها إلى وسائل أخرى لاستكمال عملية النقل.

3. النقل المائي:

هو من أقدم وسائل النقل والشحن تتمتع به الدول المطلة على البحار من مميزات انخفاض التكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى فهو مثل النقل بالشاحنات وتتمثل عيوبه في طول فترة عملية النقل ما يؤدي إلى إضرار بالمنتج، ارتفاع تكاليف التخزين، انخفاض المرونة مما يضطر إلى استخدام وسيلة أخرى، تأثير الظروف الجوية.

4. النقل الجوي:

تعتبر من الوسائل الحديثة وتمتاز بارتفاع تكلفتها تتميز بالسرعة قياساً فهي الوسيلة المثلى لنقل السلع خفيفة الوزن ومرتبعة القيمة، تستطيع مؤسسات النقل الجوي إضافة ميزة تخفيض تكاليف التخزين بسبب سرعة النقل، وكذلك تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء، وقدرتها المحدودة على تغطية السوق ويرجع ذلك إلى عدم وجود المطارات في كل المناطق المراد الوصول إليها.

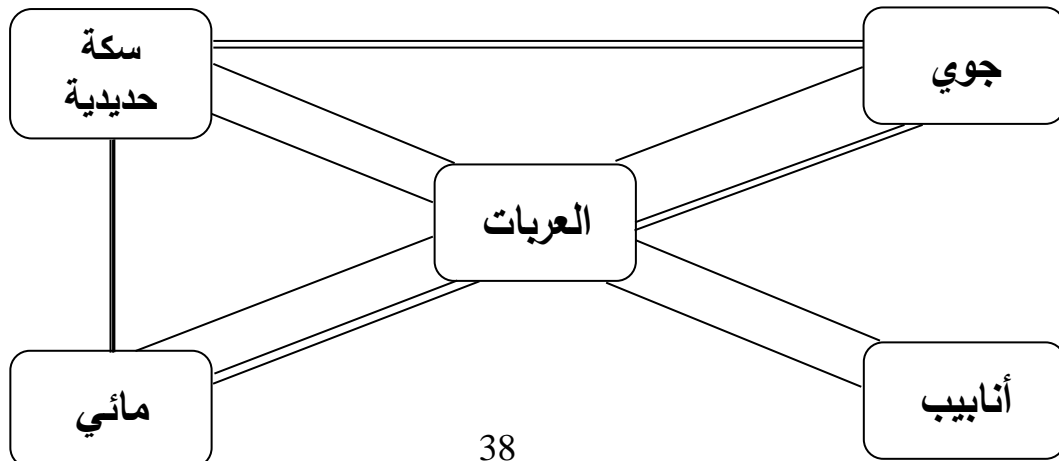
5. خطوط الأنابيب:

تقتصر على السلع السائلة أو الغازية، وينتشر استخدامها لدى الكثير من الدول المنتجة للبترول وتتميز بانخفاض المرونة مما يضطر المنتج إلى استخدام وسيلة أخرى لنقل البضاعة، وتتأثر بالظروف الجوية.

6. خدمات النقل متعدد الوسائط:

تستخدم فيها أكثر من وسيلة نقل واحدة حسب حاجة المنتج.

الشكل رقم (4-11) خدمات النقل متعدد الوسائط



المطلب الرابع: المعايير اللوجستية المفاضلة بين وسائل النقل.

توجد مجموعة من المعايير التي يمكن أن يستند إليها المسئول من أهمها:

1. التكلفة : يعتبر عامل التكلفة من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين بدائل النقل.
2. الوقت : يمثل الوقت المستغرق في نقل البضائع من محطة الشحن إلى المخازن أو الأسواق المستهدفة احد المعايير للمفاضلة بين وسائل النقل المختلفة.
3. الاعتمادية والثقة : يشير هذا المعيار إلى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية الإمدادات من قبل وسيلة النقل.
4. القدرة على تغطية السوق : ويقصد بها مقدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى المناطق المحددة مثل المخازن والأسواق.
5. القدرات / التسهيلات : وتعنى مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الإمكانيات والظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع.
6. الأمان : ويقصد بها وصول البضاعة بنفس الظروف والمواصفات التي شحنت بها مما يعكس مستوى أمان وسيلة النقل.²⁷

جدول رقم (2-11) ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة المختلفة

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	القدرات	تغطية السوق	الأمان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأنابيب	نقل المائي	الشاحنات	خطوط الأنابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	السكك الحديدية	نقل المائي
السكك الحديدية	السكك الحديدية	السكك الحديدية	الشاحنات	النقل الجوي	السكك الحديدية
خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	النقل الجوي	النقل الجوي	نقل المائي	النقل الجوي
نقل المائي	نقل المائي	نقل المائي	خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	الشاحنات

المبحث الثالث

أهمية و أهداف الامداد

المطلب الأول : أهمية اللوجستيك.

تعود أهمية اللوجستيك لعدة أسباب نذكر منها:

1. اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الوم أ يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي (حوالي 2000 مليار دولار)²⁸

2. طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أدى لزيادة 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.²⁹

3. اللوجستيك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين (إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة) أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات 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.²⁹

4. اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، فرضى العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.²⁹

²⁸ عبید علی أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 2000 ص 18

²⁹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 29...31

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: رغبة العملاء في الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج 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.²⁹

المطلب الثاني: أهداف اللوجستيك.

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردها نذكر منها:³⁰

1. الجودة المناسبة: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء، حيث يمكن ذكر أربع عناصر أساسية تؤثر في مستوى جودة المواد التي تشتريها الشركة:

أ. وضع مواصفات كاملة مستوى الجودة من خلال دراسة متطلبات تصميم المنتج وعوامل الإنتاج، الاعتبارات الخاصة بالشراء والتسويق.

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

ج. تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة.

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

2. السعر المناسب: يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير

الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

أ. يرسل الموردون قوائم بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار.

ب. تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع.

ج. يعتبرون مندوبي البيع من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات بخصوص الأسعار، كما تقوم

المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتري.

د. بطاقات الأسعار التي تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية في كل عملية.

هـ. المناقصات التي تعد من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

و. المفاوضات التي تقوم بها المؤسسة مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا.

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: وهو الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات وتناسبه مع احتياجات الإدارة

، الذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل عند تحديد توقيت الشراء:

³⁰ عوالي مسعودة و لغواطي إيمان ،فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم

التسيير تخصص مالية ،المركز الجامعي المدية 2008/2007 ص56

- أ. تسليم المواد والمستلزمات حسب توقيت دورة الإنتاج.
- ب. النقل بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.
- ج. طبيعة السلعة المرغوب شراؤها سواء من أجل التخزين أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د. ظروف المادية للمؤسسة و معدلات سعر الفائدة و استقرار أو تقلب العرض و الطلب.

5. اختيار المورد المناسب: تعتبر 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.

* إذا كان السعر هو العامل الوحيد فإنه يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى ، ولكن في الوقت الحاضر ، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى استمرارية هذا المورد.

* على المشتري أن يجدد الأهمية النسبية لكل من السعر والجودة والاستمرارية فمثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد.

* يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه.

❖ بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

- ✓ تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة أو ما يسمى بإدارة التدفقات.
- ✓ تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
- ✓ تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار والتي تتمثل في:
 - صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
 - صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
 - صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس والانترنت والكمبيوتر.
 - صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
 - صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- ❖ كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة وبالحالة الصحيحة وفي المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

المطلب الثالث: المهام الرئيسية لإدارة الامداد.

إن تحقيق أهداف الإدارة يتطلب ممارسة المهام والوظائف التالية:

1. القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.
2. القيام بالجدولة الزمنية للإمدادات.
3. إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى ، ومراجعة

وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية والقانونية.

4. 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 مجددا مع المورد على ألا يلحق أية أضرار.

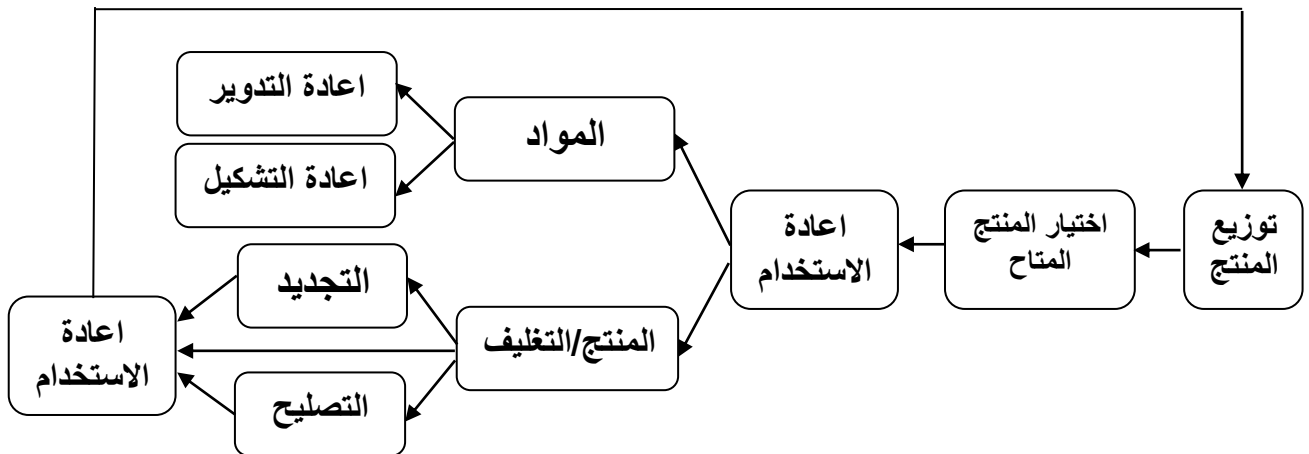
5. التصرف في المخلفات و المواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه الأخيرة عبئا على المنظمة.

6. تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد و التخزين ، وتنظيم سجلات الموردين.

المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي.

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين ،الأول يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع ،والثاني يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي ،ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاها ثالثا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق ،ويشار أيضا للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات...الخ)بما يساهم في خفض التكاليف ،والتعريف الأكثر شيوعا هو تعريف كل من Rogers et Tibben-Lembke 1998 ، 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 ،يهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة." ويعرفه Dowlatshahi, 2000 "العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها وتجديدها أو التصرف فيها." هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

شكل رقم (II-5) مراحل الإمداد العكسي



المصدر من إعداد الباحث

خلاصة الفصل الثاني.

يعتبر ظهور الإدارة اللوجستية باعتبارها فرعا مهما من فروع إدارة الأعمال حديثا نسبيا على الرغم من أن الوظائف اللوجستية ظلت تمارس منذ فترة ليست بالقصيرة كوظيفة المخازن، والنقل وأوامر الشراء... الخ، إلا أن الجديد هو تطور الفكر الإداري الحديث في هذا الجانب، والذي يشير إلى عملية تجميع الأنشطة ذات الصلة بتوفير المواد الخام والسلع النهائية والخدمات التي تحتاج إليها المنظمة أو الشركة أو الوحدة الاقتصادية، أو العملاء وإدارتها بشكل متكامل فيما يعرف بالإدارة المتكاملة.

فالعالم اليوم يتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، مما يجعل المدراء مهتمين بالكيفية التي يتم بها استخدام قدرات شركاتهم لتحقيق أهدافها، فالسبيل هو التقارب بين مقدمي الخدمات اللوجستية والباحثين.

الفصل الثالث

الادارة المعاصرة لعمليات الامداد في المؤسسات
الاقتصادية

تمهيد:

من ما سبق التطرق له نجد أنه ظهرت دراسات ترمى الى تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال وقد تبين منها أنه نحو 40% من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها الى الأنشطة اللوجيستية ، حيث كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة ، مما صعب عليها تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجيستية ، كما أن تطبق اللوجيستيات في مجال الأعمال كمفهوم يقوم على إدارة تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة وفاعلية من مرحلة المادة الخام الى مرحلة الاستهلاك النهائية وبما يحقق رضا العميل وزيادة ربحية المنتج.

ومنذ الثمانينات من القرن الماضي باتت الهياكل التنظيمية لكبرى الشركات تتضمن إدارة اللوجيستيات في مكان الصدارة منها كما أنه في سياق العولمة التي نفذتها ولجؤها لأحدث منجزات الثورة التكنولوجية ، أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا ذلك أن تلك الشركات ابتدعت نظاما جديدا للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العلي وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل استمر التطور يوما تلو الآخر مما أفرز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال ويهدف هذا الفصل الى إلقاء الضوء على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال اللوجيستيات في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول

الاتجاهات الحديثة لعمليات الامداد في المؤسسات
الاقتصادية

المطلب الأول: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث.

تلجأ بعض المنشآت الى تنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني (المشتري) ، و يقوم هذا الأخير بالتنسيق بين كل الوظائف اللوجيستية بالإضافة الى أنه قد يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف مستهدفا خفض التكاليف الكلية للوجستيات بالنسبة للمورد وتحسين مستوى الخدمات التي يحصل عليها العميل ، كأن تسند شركة بترول الى شركة نقل توزيع إنتاجها.

✓ مبررات اللجوء الى طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجستية:

تستند فكرة اللجوء الى طرف ثالث الى فكرة التفكك الرأسي وتعنى فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات كما هو الحال في صناعة النسيج حيث يتم فصل عملية الصباغة عن عملية صناعة النسيج حيث أن إنشاء حوض صباغة يمكن أن يخدم عدد كبير من شركات النسيج وبالتالي فلا يوجد ما يبرر إنشاء حوض صباغة بكل شركة نسيج وإلا ترتب على ذلك طاقات فائضة غير مستغلة وإهدار للموارد.

كما تركز بعض الشركات على أنشطتها الرئيسية وتعهد بعمليات النقل والتخزين والإنتاج الى موردي الخدمات اللوجستية سعيا وراء خفض تكاليف الإنتاج وكسب رضا العميل باستخدام خدمات نقل أسرع ومستويات مخزون مرنة لتعزيز الميزة التنافسية.

إلا أن البعض يرصد مبررات أخرى أهمها:

- أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوغيستيات.
- عدم توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
- دخول الشركة لميدان أعمال جديدة ذات احتياجات اللوجستية مختلفة.

✓ كيفية تنفيذ الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث:

يتطلب ذلك المرور بأربعة مراحل رئيسية.

المرحلة الأولى : تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي في خطوتين:

1. تحديد خدمات لوجستية متضمنة النطاق الجغرافي وتحديد السلع والعملاء تحديدا دقيقا ، وذلك بتحليل عناصر القوة والضعف للشركة وتحليل المطلوب من المورد.
2. أهمية إعداد طلب عطاء يحدد بوضوح احتياجات العميل للخدمات اللوجستية التي سيؤديها الطرف الثالث كما يتضمن معلومات عامة عن الشركة وعن عملائها ، كما يجب أن تحتوي على قسم محدد للموردين المحتملين يتضمن قدرات الموردين وبيانات الأسعار وسابقة الخبرة .

المرحلة الثانية : اختيار الموردين وتتضمن أيضا خطوتين:

1. تحديد الموردين المحتملين لتأدية الخدمات اللوجستية المطلوبة ويتم إعداد قائمة بأسماء الموردين المحتملين لتأدية الخدمات اللوجستية بالاستعانة بالمجلات التجارية والبحوث المنشورة والإنترنت.
2. اختيار مورد أو عدد محدود من الموردين لتوريد الخدمات اللوجستية ويتم من خلال تقييم العروض المقدمة من الموردين والزيارات الميدانية والاستفسار عن أنشطة الموردين من مصادر مختلفة ثم تحليل تلك المعلومات بغية التوصل الى اختيار المورد المناسب.

المرحلة الثالثة : التعاقد والتنفيذ.

وهذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية حيث أنها تنطوي على إبرام العقد وعموما يجب أن يتضمن العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة وأسعارها وطريقة الدفع وتوقيتات ومدة العقد وكيفية إلغاء العقد وزيادة الأسعار ومعايير قياس الأداء كما يجب أن يتضمن المساعدات التي يجب أن تقدمها الشركة للمورد حتى يتمكن من أداء الخدمات اللوجستية.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة والتوجيه.

تعتبر هذه المرحلة حرجة جدا لاستمرارية العلاقة بين الشركة والمورد حيث يتم قياس أداء كل من المورد والشركة في ضوء الشروط الواردة في التعاقد إما من خلال اجتماعات رسمية أو تقارير أداء ربع سنوية ويجب أن تقوم الشركة بتعيين فريق للعمل مع المورد ويقوم هذا الفريق بوضع العقد موضع التنفيذ وإدارة كل الموضوعات محل التعاقد.

المطلب الثاني : التخزين البيانات الافتراضية.

يقام هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسن دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي الى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤية بالنسبة للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولا ، وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ الى قواعد البيانات الافتراضية.

وهذا النظام يزيد المقدرة التنافسية للشركات الكبرى في الأسواق العالمية لكونه يؤدي الى تخفيض المخزون وتخفيض وقت العملية اللوجستية وبالتالي تحسن خدمة العملاء .وكما أنه يخفض تكلفة النقل الداخلي لذا يرى الخبراء أن هذا النظام يلائم الشركات التي تريد تسليم طلبيات صغيرة في وقت قصير في أسواق غالية الأثمان نسبيا لذا فهو مطبق في صناعات التكنولوجيا الراقية.

المطلب الثالث : اللوجستيات العكسية.

عادة ما يتم تعريف اللوجستيات في اتجاهين:

1. يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام الى الإنتاج في المصنع.
 2. يشمل حركة المنتجات من المصنع الى العميل النهائي.
- وتأتي اللوجستيات العكسية لتصنف اتجاها ثالثا للوجستيات فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك الى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق وعوامل التعبئة.
- وتعرف أيضا باسم لوجستيات المسؤولية البيئية لكونها تساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات...الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.
- كما يجب أن يكون موقع مركز إعادة التصنيع بالقرب من المستهلك النهائي باعتباره مصدرا لرد مواد التعبئة.

المطلب الرابع : اللوجستيات في الكونية.

أدى التقسيم الدولي الجديد للعمل الى تفكيك العملية الإنتاجية التي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي ليتم تجميعها بالقرب من السوق وبذا أصبح المصنع كونيا ولاشك أن التصنيع الكوني يستلزم لوجستيات كونية والتي تتضمن تفهما كاملا لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات والعملات والتعريفات الجمركية والثقافات واللغات والظروف السياسية.

✓ التدفقات اللوجستية الكونية.

بصفة عامة يوجد ثلاثة تدفقات رئيسية في اللوجستيات الكونية.

1. تدفق المواد : أن تدفق المواد في اللوجستيات الكونية يشبه الى حد كبير تدفق المواد في اللوجستيات المحلية باستثناء أن بعض البائعين والمخازن والمصانع تتواجد في دول أجنبية وينتج عن ذلك طوال سلسلة الإمداد الأمر الذي يؤدي الى ضعف السيطرة على أجزائها ،وتتطلب سلسلة الإمداد الكونية اشتراك أطراف أخرى مثل الجمارك والسماسرة ،ويثير تدفق المواد العديد من النقاط الخلافية بين البائع والمشتري مثل

الطرف الذي سيتحمل مصاريف الشحن والتأمين وتجهيز المستندات المطلوبة وتوضح INCOTERMS الالتزامات المتبادلة بين البائع والمشتري.

2. التدفقات النقدية : يتمثل الاختلاف الأساسي بين التدفقات النقدية للوجستيات الكونية والمحلية في مخاطر عدم التأكد سواء في الدفع أو استلام البضائع ، وبالتالي فإن المشتري لا يريد السداد إلا عند الاستلام كما أن البائع بدوره لا يرغب في شحن البضائع لعدم تأكده من حصوله على قيمتها بعد تسليمها للمشتري ولذا فلا بد من وجود جهة محايدة كالبنوك لتكون ضامنة لحقوق والتزامات كلا من البائع والمشتري.
3. تدفقات المستندات : يوجد أنواع عديدة من المستندات في المعاملات اللوجستية مثل العقود ومستندات الشحن والفواتير وقوائم التدفقات النقدية ومستندات التخليص الجمركي كشهادات المنشأ.

المبحث الثاني

الاساليب الحديثة في إدارة المشتريات

المطلب الأول : الشراء بالجودة المناسبة.

يتوجب على المؤسسات فحص الجودة عند الشراء التي تعتمد على الموازنة بين الاعتبارات الفنية والعوامل الاقتصادية ولا يشترط في الجودة المناسبة أن تكون أعلى جودة متاحة ،ولكن قد تكون المتوسط أو المنخفضة في بعض الاحيان ،وترتبط الجودة المناسبة في قرار الشراء بمجموعة من العناصر الأساسية وهي:

- السعر: يعتبر أحد العناصر الأساسية لقرار الشراء لما له من تأثير على تكاليف الشراء.
- المواصفات : مع الاخذ في الاعتبار المنظمات النافسة.
- العمر الافتراضي للمنتج الذي يستخدم فيه المواد المشتراة.

❖ تأخذ تكاليف الفحص الاشكال التالية :

- تكاليف عدم الفحص.
- تكاليف الفحص الكامل (100% فحص).
- تكاليف الفحص بالعينات.

فإذا أخذنا مثال عن شركة كوندور للصناعات الكهرومنزلية التي تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل في الطلبات الشهرية على مدار السنة ،وتحاول الشركة تخفيض تكاليف الفحص بأكبر قدر ممكن من خلال البيانات المتاحة التالية :

- حجم الطلبية 1000 وحدة.
- تكلفة الفحص للوحدة الواحدة 50 دينار جزائري.
- تكاليف الوحدة المعيبة 1500 دينار جزائري للوحدة.
- وتوضح السجلات أن نسبة الوحدات المعيبة في حالة عدم الفحص تمثل 10% ، وفي حالة استخدام عينه للفحص تمثل 04% ،وتكاد تنعدم الوحدات المعيبة في ضوء الفحص الكامل.

○ ما هو قرار الفحص المناسب لشركه كوندور؟

أقوم بمقارنة الجوانب المختلفة لتكاليف الفحص كالآتي:

اجمالي التكاليف = تكاليف الفحص + تكاليف الوحدات غير المطابقة للمواصفات .

1. في حالة عدم الفحص.

- عدد الوحدات المعيبة = $0,10 \times 1000 = 100$ وحدة.
- اجمالي التكاليف في حالة عدم الفحص = صفر + $(1500 \times 100) = 150000$ دينار جزائري.
- تكاليف عدم الفحص = 150000 دينار جزائري للطلبية.
- 2. في حالة استخدام عينه للفحص.
- عدد الوحدات المعيبة = $0,04 \times 1000 = 40$ وحدة.
- اجمالي التكاليف في حالة عدم الفحص = $(50 \times 40) + (1500 \times 40) = 62000$ دينار جزائري.
- تكاليف عدم الفحص = 62000 دينار جزائري للطلبية.

3. في حالة الفحص الكامل.

- اجمالي التكاليف في حالة عدم الفحص = $(50 \times 1000) +$ صفر = 50000 دينار جزائري.
 - تكاليف عدم الفحص = 50000 دينار جزائري للطلبية.
- بمقارنة الحالات الثلاث يتوجب مني اتخاذ قرار القيام بعمليات الفحص الكامل لجميع وحدات الطلبية لضمان أقل تكلفة يمكن ان تتحملها الشركة.

المطلب الثاني : الشراء بالكمية المناسبة.

يعتبر قرار تحديد الكمية المناسبة للشراء من أهم القرارات التي تقع على عاتق نظام الشراء في المؤسسة حيث تتم المشتريات بصورة منتظمة وتأخذ شكل أوامر متكررة لتوفير الاحتياجات والمتطلبات دون توقف في عمليات الانتاج والتشغيل ، أو ضياع الفرص البديلة للاستثمار في الحجم المناسب للمخزون لتفادي مصاريف التخزين.

فإذا أخذنا المثال التالي : إذا كانت شركة كوندور تحتاج 100 وحدة من أحد الاصناف اللازمة للتشغيل في الطلبية الشهرية تكلفتها 25000 دينار جزائري ، أو تحتاج 1500 وحدة من أحد الاصناف اللازمة للتشغيل في الطلبية السنوية تكلفتها 300000 دينار جزائري على مدار السنة ، وتحاول الشركة تخفيض تكاليف التخزين بأكبر قدر ممكن من خلال البيانات المتاحة التالية:

- تكلفة الوحدة الواحدة 250 دينار جزائري بالنسبة للقرار الشراء الشهري الموجه للتشغيل.
- تكلفة الوحدة الواحدة 200 دينار جزائري بالنسبة للقرار الشراء السنوي الموجه للتخزين.
- وتوضح السجلات أن نسبة تكاليف التخزين بلغت 90000 دج ، زائد مصاريف النقل 7500 دج.

○ ما هو القرار المناسب لتحديد كمية الشراء المناسبة لشركة كوندور ؟

أقوم بمقارنة الجوانب المختلفة للتكاليف كالآتي:

في حالة الأولى:

اجمالي التكاليف = تكاليف الوحدات خلال السنة + تكاليف التخزين و النقل.

اجمالي التكاليف = $(1500 \times 2500) +$ صفر = 375000 دينار جزائري

في حالة الثانية:

اجمالي التكاليف = تكاليف الوحدات خلال السنة + تكاليف التخزين و النقل.
اجمالي التكاليف = 300000 + 90000 + 7500 = 397500 دينار جزائري
بمقارنة الحالتين يتوجب عليا اتخاذ القرار الأول و هو شراء بالكمية المناسبة حسب الحاجة لضمان
أقل تكلفة يمكن أن تتحملها الشركة.

المطلب الثالث : الشراء بالسعر وفي الوقت المناسب.

❖ السعر المناسب هو السعر الذي تستطيع دفعه المؤسسة المشتري مقابل الحصول على المنفعة
المرجوة من هذا السعر المدفوع على المواد وغيرها من الموارد المادية.
نأخذ مثال عن شركة كوندور و هنا تتجنب ثلاث حالات للسعر الشراء التالية:

1. السعر المنخفض مقابل جودة منخفضة أو خدمات غير جيدة أو سيئة لا يعد سعرا مناسباً:
تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 25000 دينار جزائري (سعر منخفض مقابل جودة
منخفضة) مع العلم أنها انتجت 30 وحدة و تقوم ببيع الوحدة الواحدة مقابل 1000 دينار جزائري.
أما في الحالة الثانية تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 30000 دينار جزائري (سعر
مناسب مقابل جودة مناسبة) و تقوم ببيع منتج نهائي مقابل 1500 دينار جزائري للوحدة الواحدة.
ما هو القرار المناسب لتحديد سعر الشراء المناسب لشركة كوندور ؟
أقوم بمقارنة الجوانب المختلفة للتكاليف كالآتي:

في حالة الأولى:

اجمالي المبيعات = (عدد الوحدات x سعر الوحدة) - تكاليف الشراء.

اجمالي المبيعات = (1000 x 30) - 25000 = 5000 دينار جزائري

في حالة الثانية:

اجمالي المبيعات = (1500 x 30) - 30000 = 15000 دينار جزائري

بمقارنة الحالتين يتوجب عليا اتخاذ القرار الثاني و هو شراء بالسعر مناسب مقابل جودة مناسبة
لضمان أكبر ربحية للشركة و إرضاء العميل.

2. سعر أقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد غير مناسبة لا يعد سعرا مناسباً:

تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 25000 دينار جزائري (سعر منخفض مقابل جودة
مناسبة) مع العلم أن شروط التوريد غير مناسبة مما كلفها مبلغ 10000 دينار جزائري.
أما في الحالة الثانية تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 30000 دينار جزائري (سعر
الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد مناسبة).

○ ما هو القرار المناسب لتحديد سعر الشراء المناسب لشركة كوندور ؟

بمقارنة الحاليتين يتوجب عليا اتخاذ القرار الثاني و هو شراء بالسعر الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد مناسبة.

3. سعر مرتفع مقابل جودة أعلى من المطلوب يعد إسرافا لا مبرر له:
تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 40000 دينار جزائري (سعر مرتفع مقابل جودة أعلى) مع العلم أنها انتجت 50 وحدة وتقوم ببيع الوحدة الواحدة مقابل 1000 دينار جزائري.
4. أما في الحالة الثانية تقوم بشراء أحد الاصناف اللازمة للتشغيل بتكلفة 35000 دينار جزائري (سعر مناسب مقابل جودة مناسبة) وتقوم ببيع منتج نهائي مقابل 1000 دينار جزائري للوحدة الواحدة.
- ما هو القرار المناسب لتحديد سعر الشراء المناسب لشركة كوندور ؟
أقوم بمقارنة الجوانب المختلفة للتكاليف كالآتي:

في حالة الأولى:

اجمالي المبيعات = (عدد الوحدات x سعر الوحدة) - تكاليف الشراء.

اجمالي المبيعات = (1000 x 50) - 40000 = 10000 دينار جزائري

في حالة الثانية:

اجمالي المبيعات = (1000 x 50) - 35000 = 15000 دينار جزائري

بمقارنة الحاليتين يتوجب عليا اتخاذ القرار الثاني و هو شراء بالسعر مناسب مقابل جودة مناسبة لأن السعر المرتفع مقابل جودة أعلى من المطلوب يعد إسرافا لا مبرر له.

❖ الوقت المناسب للإمداد فيعني التحديد الدقيق لإصدار طلبية الإمداد (طلبية التوريد) ووصول المواد المطلوبة منها إلى المنظمة على النحو الذي تكون فيه هذه المواد جاهزة للاستلام وبالتالي للاستخدام وفقا لبرامج وعمليات الإنتاج والبيع.

- يضمن الوقت المناسب التوافق بين توفير الاحتياجات وبين إمداد عمليات المؤسسة بانتظام ودون توقف.
- يحدد الوقت المناسب للإمداد حجم رأس المال الواجب استثماره في المخزون.
- تجنب مخاطر ومشكلات نفاذ المخزون.

المطلب الرابع : الشراء من المصدر المناسب.

يقصد بمصدر الشراء المناسب هو المصدر الذي يتوافر لديه القدرة والرغبة في توفير الاحتياجات للمشتري بمستويات الجودة المحددة ، وبالكميات المطلوبة ، ووقت الحاجة إليها وبأفضل الاسعار الممكنة.

المبحث الثالث

تطبيق ميداني لشركة كوندور

المطلب الأول : حساب تكاليف النقل.

- هناك طريقتين لحساب تكاليف النقل:

1- يتم حساب تكلفة النقل على أساس الكيلومتر وذلك حسب السلع المنقولة حجمها ووزنها ويتم التفاوض مع الزبون على سعر معين في حدود السعر الذي حددته الدولة لانجاز هذه المهمة. ويتم تطبيق هذه التكلفة في حالة ما إذا كانت عملية النقل لا تحتاج إلى وقت كبير. قامت شركة كوندور بتوقيع على اتفاقية مع شركة transport logistique لنقل منتجات الشركة بـ 50 دج للكيلومتر الواحد.

2- حساب التكلفة باليوم حيث تقوم الشركة باستئجار الشاحنة لمدة يوم كامل ويقدر سعر اليوم الواحد بـ 50000 دج

المطلب الثاني: تحديد مستويات المخزون.

يمكن تحديد الرقابة على المخزون أيضا بتحديد مستويات المخزون والتي تتمثل أساسا في كل من الحد الأدنى للمخزون و نقطة إعادة الطلب والحد الأقصى للمخزون و بلا شك أن الهدف الواضح من كل ذلك هو المحافظة على المستوى الأمثل للاستثمار في المخزون ، فإذا زادت مستويات المخزون زادت تكاليف الاحتفاظ به وإذا انخفضت أكثر من اللازم زادت التكاليف المحتملة لتعطل الإنتاج أو فقدان فرص بيعه وضياعها وزادت تكاليف الشراء بسبب الشراء بكميات صغيرة.

الحد الأدنى للمخزون : ويتمثل في ذلك المستوى الذي لا يجب أن يقل عنه المخزون من أي صنف من الأصناف ولذلك يطلق عليه أحيانا حد الأمان أو حد الخطر ، وعند الوصول إلى هذا الحد يتطلب الأمر القيام بإجراءات سريعة وضرورية للحصول على الكميات الإضافية لتجديد المخزون من هذا الصنف وعند تحديد الحد الأدنى للمخزون يؤخذ في الاعتبار اثر نقص كمية المخزون على تدفق واستمرار الإنتاج و كذلك التسويق دون فقدان أو هدر.

الحد الأدنى = معدل استخدام في الأسبوع × فترة التوريد

نقطة إعادة الطلب : هي النقطة التي إذا ما وصل إليها حجم المخزون من صنف معين يجب القيام بإعادة

الشراء، أو إعادة طلب كميات من هذا الصنف، وتتوقف هذه النقطة على عاملين اثنين هما معدل الاستخدام أو السحب للصنف في اليوم/ الأسبوع/ الشهر أو الفترة الزمنية التي تستغرق منذ تحرير أمر الشراء وحتى وصول الكمية إلى المخازن

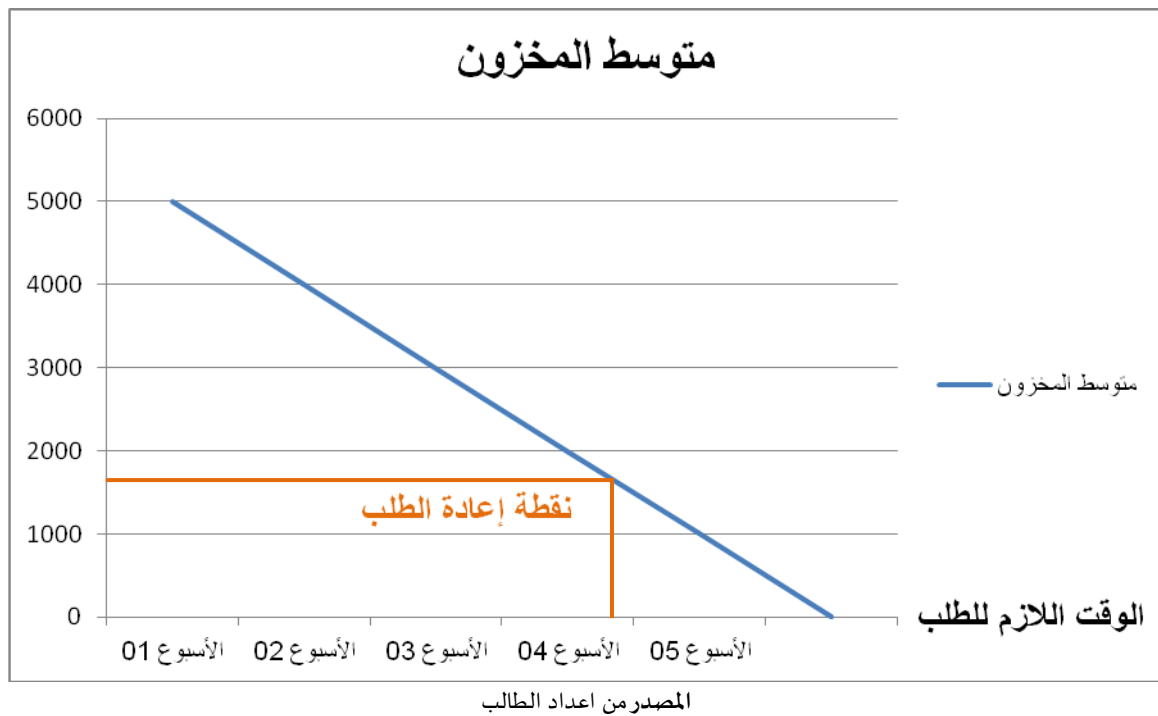
$$\text{نقطة إعادة الطلب} = \text{وقت الوصول} \times \text{معدل الاستخدام} + \text{مخزون الأمان}$$

الحد الأقصى للمخزون : ويمثل أقصى كمية من المخزون من الصنف المعين الواجب الاحتفاظ بها في المخازن، والهدف من ذلك هو تجنب تعطل الأموال المستثمرة في المخزون بلا مبرر، وتجنب أي زيادة في تكاليف التخزين دون مبرر وكذلك تجنب مخاطر التقادم أو التلف.

كمية الطلب الاقتصادية : وتمثل الكمية التي تصل إليها التكلفة الكلية للتخزين والطلب (الشراء) إلى ادني مستوى ممكن، أي أن الذي يحدد تلك الكمية نوعين من التكاليف تكاليف التخزين وتكاليف الطلب المتعارضان معا، إذا زادت الكمية المطلوبة من الصنف انخفضت تكاليف الطلب لوفيرات إصدار الأوامر مرة واحدة لوفيرات النقل و لوفيرات الشراء... الخ وفي نفس الوقت ترتفع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف نفاد المخزون والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح نقطة إعادة الطلب بالنسبة لأحد مخازن التابعة لشركة كوندور حيث سجلت النتائج أنه في بداية اليوم السادس من الأسبوع الرابع وصول متوسط المخزون الى كمية تتراوح بين (2000-1000)وحدة، وهذا يتزامن و نقطة إعادة الطلب على كميات من الصنف المطلوب حتى لا يتعدى مخزون الأمان.

الشكل رقم (6-III) نقطة إعادة الطلب



المطلب الثالث : تحليل الجودة بين خدمة العملاء و جودة المنتج نفسه.

من خلال تحليل بيانات الخاصة بجودة خدمة العملاء و جودة المنتج نفسه لشركة كوندور سجلنا نتائج الدراسة الميدانية التالية:

- 44% التأخير في التسليم
- 6% تقليص في الأصناف المطلوبة
- 12% منتجات غير سليمة
- 31% أخطاء في جودة المنتج
- 7% أخرى

حيث تم استقصاء عينة من مدراء الشركة والتوزيع في عدد من الفروع التابعة لها جغرافيا وذلك حول ترتيب الموردين الذين يتعاملون معهم وشكاواهم منهم ،حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن التأخير في التسليم والذي يعتبر جزء من خدمة العميل اللوجستية يعتبر مسؤولا عن حوالي 50% من الخدمات يترتب عليها مشكلات مع الموردين،وتؤثر سلبا على جودة خدمة العملاء ،بينما الأخطاء في جودة المنتج نفسه لا تمثل سوى 30% فقط.

المطلب الرابع : التعاقد مع الخواص للقيام بعملية النقل.

في حالة عدم كفاية وسائل النقل أو عدم توفر نوع معين من الشاحنات فإن تلجأ إلى التعاقد مع الخواص لانجاز هذه العملية ، حيث يتقدم مالك الشاحنة الذي يرغب في التعاقد مع شركة كوندور لتقديم خدمة النقل ،ويتم تقديم السجل التجاري الذي يدل على أن الشخص يمارس النقل ومختلف الوثائق المتعلقة بالمركبة وكذلك تقديم طلب خطي .كل هذه الوثائق يتم إيداعها في مكتب وهو المكلف بالتعاقد مع الخواص ،ويتم تقديم بطاقة خاصة تدل على أن الشخص متعاقد مع هذه الشركة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل ، يمكن القول بأن الشركة كوندور هي مؤسسة تملك مكانة جيدة في السوق ، واحتلالها لهذا المركز يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على التقنيات الحديثة في عمليات الإمداد إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن من للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها.
 - تعدد خدمات المؤسسة.
 - قيام المؤسسة باستحداث فروع جديد مما يسمح بتوسيع نشاطها.
- ❖ بالاعتماد على المعطيات التي تم التحصل عليها تم استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة:
- عدم القيام بعمليات أو حملات إعلانية بما يكفي وذلك للتعريف بخدماتها و جذب العملاء إليها.
 - تحديد السعر من طرف المديرية العامة للمؤسسة أو الدولة

خاتمة عامة

في موضوع هذا البحث تم التركيز على دور الادارة المعاصرة في عمليات الإمداد ومدى مساهمتها في تطويره وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة اختيار الاساليب الحديثة المناسبة لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة الإمداد وذلك في ظل ظهور أرضيات الإمداد والتنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال. إن الاهتمام الادارة المعاصرة من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات اللوجستية وهذا على اعتبار أن الادارة المعاصرة تدخل ضمن العديد من أنشطة الإمداد.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة للشركة كوندور باعتبارها تقدم واحد من أهم الأنشطة اللوجستية، وكذلك دورها في السوق الوطنية واحتكارها لعمليات التوزيع و التخزين في العديد من المؤسسات التي تنشط في السوق المحلية.

وقد كان التركيز على الاساليب الحديثة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية ومحاولة دراسة هذه الاساليب وكيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن سلسلة الإمداد للعديد من المؤسسات المتعاقدة معها.

تقييم الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الأولى تمثل الإدارة المعاصرة دور كبير في أنشطة الإمداد والمؤسسة ككل وهذا ما تم إثباته في الجانب النظري ومنه الفرضية صحيحة.
- من خلال الدراسة التطبيقية للشركة كوندور تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة عالية محاولة إرضاء زبائنهم تطوير العلاقة معهم وبالتالي الفرضية صحيحة.
- تحترم المؤسسة جميع الاتجاهات الحديثة لعمليات الامداد المتفق عليها وبالتالي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية ومنه الفرضية الثالثة صحيحة.
- تطبق شركة كوندور الاساليب الحديثة لإدارة المشتريات و بالتالي تقدم خدماتها بجودة و موثوقية ومنه الفرضية الرابعة صحيحة.

نتائج البحث

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي:

1- النتائج النظرية:

- المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها ،وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل.

- الادارة اللوجستية وخاصة الادارة المعاصرة من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.
- يمكن الادارة المعاصرة من إضافة قيمة للبضاعة أو المنتجات من خلال تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية.
- تشكل الادارة المعاصرة نسبة كبيرة من ادارة الإمداد ؛حيث تفوق 80 % منها.
- يعد بناء سلسلة توريد حديثة بكامل مراحلها ،أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف الإمداد خاصة والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وزيادة حصتها منه.

2- النتائج التطبيقية:

- سعي المؤسسات الاقتصادية لتجسيد ثقافة الفكر اللوجستي الحديث.
- تقدم الادارة المعاصرة اساليب حديثة ذات جودة عالية المؤسسات الاقتصادية.
- قلة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية.
- ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المسيرة للإدارة المعاصرة.

الاقتراحات

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة ،ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.
- إنشاء مواقع انترنيت والسعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات.
- مسيرة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه ،تقنياته وأدواته.
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين ،هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.
- إتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة.

قائمة المراجع

اللغة العربية

1- الكتب

- د نهال فريد مصطفى. إدارة الإمداد. دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
- د. محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2009
- عبد الكريم أبو مصطفى. الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات دار المعرفة الجامعية مصر. القاهرة
- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، منشأة المعارف . الإسكندرية . مصر 2000
- علي غربي وآخرون. تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر. عين مليلة 2002
- علي الشريف. الإدارة العامة مدخل الأنظمة دار النهضة العربية لبنان. بيروت 1980
- عزت جودت عطوي. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن عمان 2004
- خالد ممدوح ابراهيم . لوجستيات التجارة الالكترونية . مكتبة جامعة القاهرة
- كامل بربر. إدارة المواد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. لبنان. بيروت 1997
- سعيد مرسي بدر. عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي دار المعرفة الجامعية مصر. الاسكندرية 2000
- نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات . الغرفة الشرقية 2008
- نهال فريد مصطفى وجلال العبد ، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003

2- الملتقيات العلمية

- ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، أساسيات سلاسل التوريد ، مدخل تحليلي ، جامعة عين شمس الدار الجامعية للنشر ، القاهرة . جمهورية مصر العربية 2006

3- مذكرات تخرج

- عبد العزيز بن قيراط . أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة قالمة . السنة الجامعية 2009/2010
- عوالي مسعودة و لغواطي إيمان ، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ، المركز الجامعي المدية 2007/2008
- نور الهدى بوهنتالة . دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق . جامعة باتنة . السنة الجامعية 2008/2009

4- مواقع الانترنت

- الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع

<http://hctmanufacturing.tripod.com>

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

http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

اللغة الأجنبية

- Douglas M. Lambert. James R. stock , Lisa Ell arm , Council of Logistics Management ,fundamentals of logistics management p3

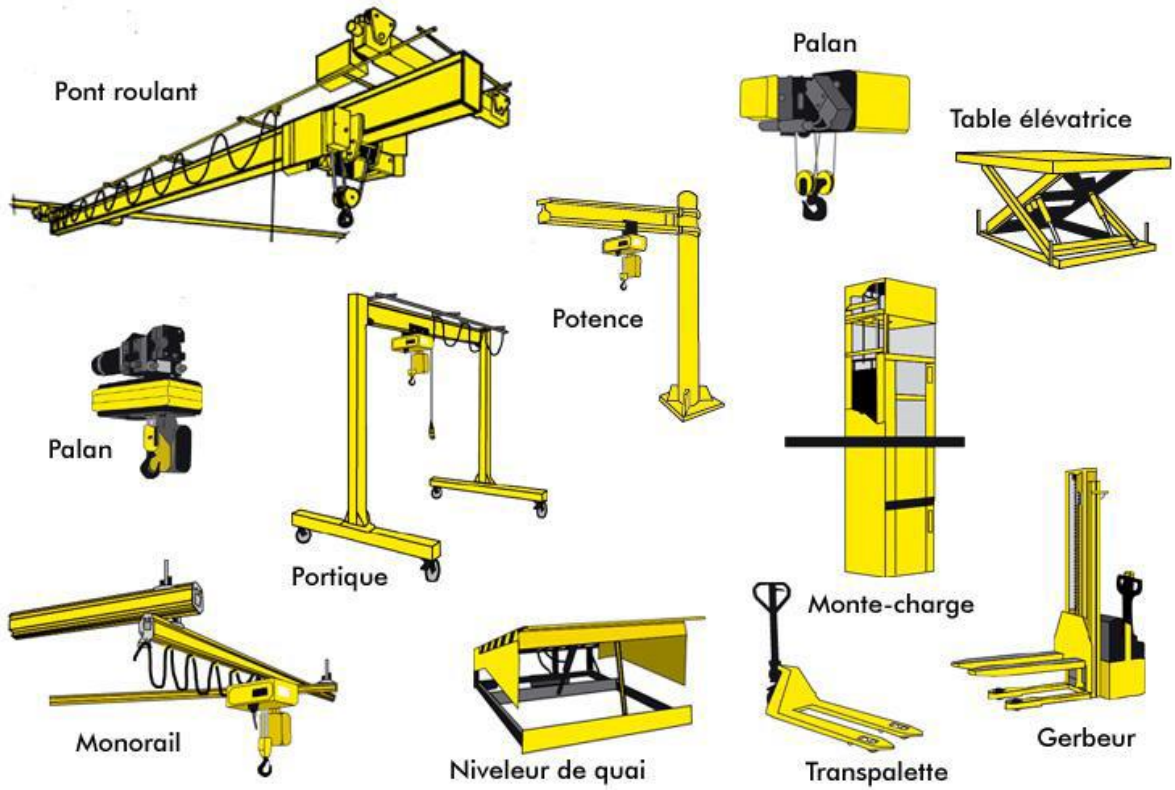
الملاحق

ملحق رقم 1: النقل المتعدد الوسائط





ملحق رقم 2: معدات المناولة والتخزين



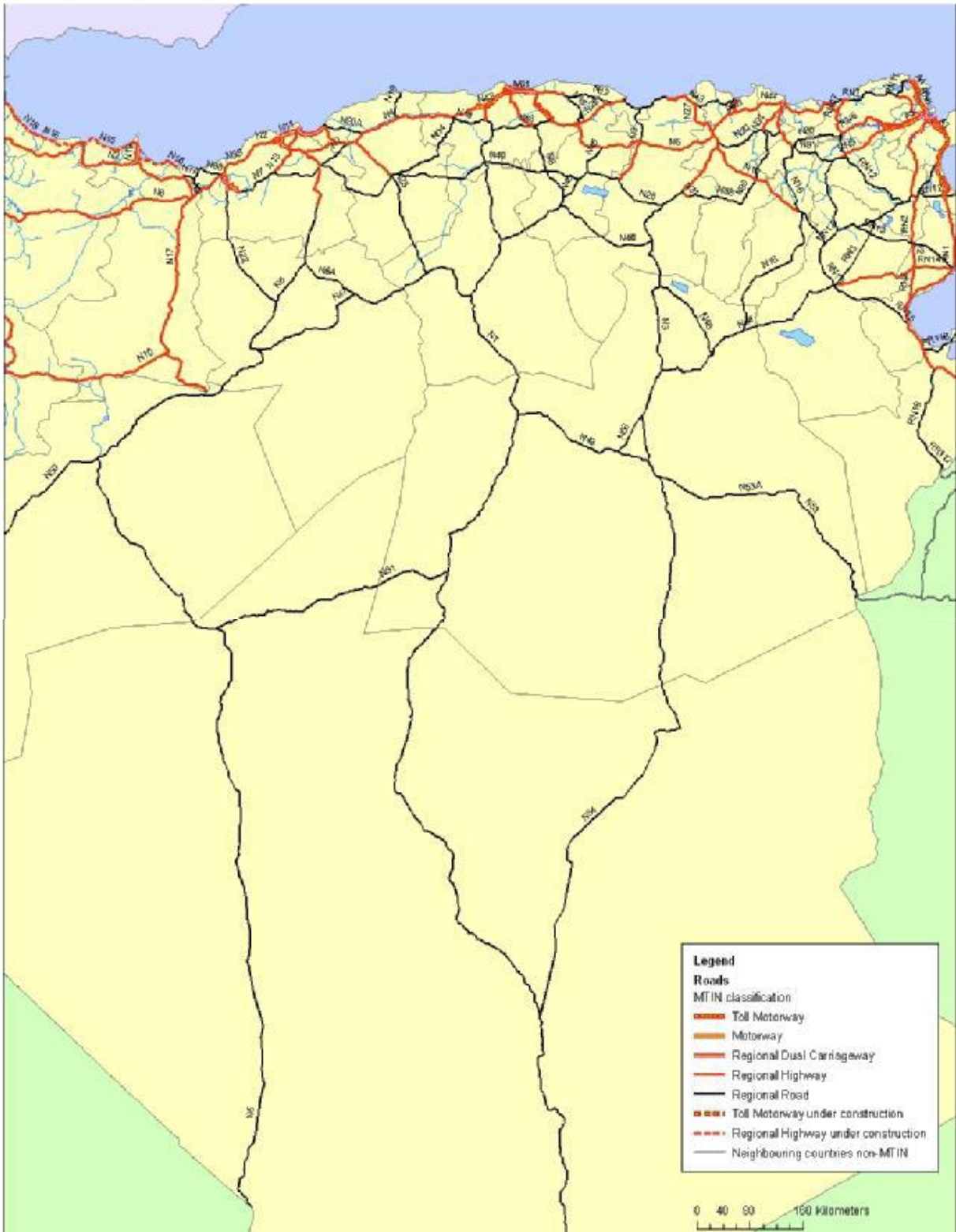


ملحق رقم 3: معدات التخزين





ملحق رقم : 4 شبكة الطرقات في الجزائر



ملحق رقم : 5 أمر بمهمة

Filiale Groupe SNTR
Capital Social: 500 000 000 DA
RC. N°: 0017876B01

N° :

الهيئة : Structure :
السيد (ة) : M
الوظيفة : Emploi :
العنوان الوظيفي : Résidence professionnelle :
يسافر إلى : Se rendra à :
الغاية من السفر : Motif de déplacement :
وسيلة السفر : Moyens de transport :
تاريخ الخروج : Date de départ :
تاريخ الرجوع : Date de retour :
نوع وثيقة التعريف : Nature de la pièce d'identité :
سلمت في : بتاريخ le Délivrée à :
حرب : في le Fait à :

توقيع المسؤول	Visa du responsable
الإسم :	Nom :
التوقيع :	Visa :