

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص : إمداد ونقل دولي

إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الإقتصادية

تحت

من اعداد :

اشراف :

د : عبد القادر موزاوي

براهيم فاطيمة الزهراء شريفة

معاش نعيمة

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّفْسَ إِلَى
جَسَدِهَا وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّفْسَ إِلَى
جَسَدِهَا وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّفْسَ إِلَى
جَسَدِهَا

الأهداء

الى من علمني معنى الحياة و بذل روحه لراحتنا والدي العزيز

الى جنتي ،والدتي الغالية أطل الله في عمرها

الى كل أفراد عائلتي و أحبائي

و الى كل من ساندني

اليهم جميعا.....أهدي هذا العمل

كلمة شكر و تقدير

أشكر الله عز و جلّ أن أنعم عليّ بإتمام هذا البحث مصدقاً لقوله :
"و إن شكرتم لأزيدنكم" و نحمد الله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنهتدي
لولاه.

تحية تقدير و عرفان إلى من أرشدنا و كان عوناً لنا أستاذنا و مشرفنا
الدكتور : موزاوي عبد القادر ، تحية إلى كل أساتذة جامعة عبد الحميد بن
باديس ، خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تحية و شكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

III	الإهداء.....
III	الشكر و التقدير.....
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول و الأشكال.....
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول : اللوجستيك مدخل نظري	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : ماهية اللوجستيك.....
03	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك.....
07	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للوجستيك.....
14	المطلب الثالث : الأنشطة اللوجستية.....
20	المبحث الثاني: سلاسل الإمداد و اللوجستيات الحديثة.....
20	المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد.....
29	المطلب الثاني: اللوجستيك الحديثة.....
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإدارة اللوجستية في المؤسسة الإقتصادية	
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: علاقة اللوجستيك بالمؤسسة الإقتصادية.....
37	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الإقتصادية
48	المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة الإقتصادية
51	المبحث الثاني : إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الإقتصادية.....
51	المطلب الأول: مفهوم و تطور الإدارة اللوجستية.....
55	المطلب الثاني :مكانة و دور وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الإقتصادية
61	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
63	تمهيد.....
64	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأوراس.....
64	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن الأوراس.....
66	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة ومنتجاتها.....
71	المبحث الثاني: الأنشطة اللوجستية ومكانتها في المؤسسة محل الدراسة.....
71	المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية في المؤسسة.....

74	المطلب الثاني: مكانة الأنشطة اللوجستية في مؤسسة اريس.....
79	خلاصة الفصل.....
80	خاتمة عامة.....
83	قائمة المصادر والمراجع
87	ملخص.....

ملحق الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	مراحل تطور اللوجستيك	الجدول (1-1)

ملحق الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	ادارة سلاسل الامداد	الشكل (1-1)
24	هيكل أهداف ادارة سلسلة الامداد	الشكل (1-2)
27	شبكة الامداد و أنشطتها	الشكل (1-3)
30	مراحل الامداد العكسي	الشكل (1-4)
31	المفهوم الشامل للإمداد	الشكل (1-5)
49	الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.	الشكل (2-1)
56	مكانة إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة	الشكل (2-2)
56	مكانة إدارة اللوجستيك في مؤسسة كبيرة	الشكل (2-3)
57	التنظيم طبقا للتقسيم الوظيفي	الشكل (2-4)
58	التنظيم طبقا للتقسيم حسب أنواع الموارد	الشكل (2-5)
58	التنظيم المركب لإدارة اللوجستيك	الشكل (2-6)
65	الهيكل التنظيمي للوحدة.	الشكل (3-1)
70	مراحل الإنتاج في مؤسسة - إريس -	الشكل (3-2)
74	الأنشطة اللوجستية في مؤسسة - إريس -	الشكل (3-3)
77	اقترح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بدمج اللوجستيك كوظيفة أساسية	الشكل (3-4)

المقدمة العامة

تعتبر إدارة العمليات اللوجيستية Logistics management process من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الإقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية حيث تهدف هذه العوامل إلى إصلاح نماذج التجارة العالمية وتطويرها، بمعنى تسهيل تدفق السلع والخدمات عبر العالم، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معا لتشكّل ما يعرف بالأنشطة اللوجيستية.

يتأثر نشاط المنظمة بشكل كبير بالمحيط الذي تعمل فيه مثل السوق، المورد و العميل ... وتعتبر ردود فعل المنظمة نحو هذه التغيرات محدودة، خاصة إذا كانت تركز على أهدافها الداخلية، ولتكون قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، تعرف المنظمات أنها يجب أن تتكيف مع المعطيات الجديدة في أنشطة أعمالها، والوظيفة اللوجيستية هي المنطقة التي يمكن من خلالها الإستجابة للتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي، ومن هنا تظهر أهمية النشاط اللوجيستي، التي ستزداد تدريجيا إذا ما تم ربطها بالمنافسة.

إن الأنشطة اللوجيستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمانية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، وإن الإهتمام الجاد بالأنشطة اللوجيستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات و بداية الستينيات، وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ و عندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح انما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة، وتزايد الإهتمام بالأنشطة اللوجيستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف الى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجيستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج، و في النهاية أهمية الأنشطة اللوجيستية تجسدت في الإستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتوافق مع إحتياجات ورغبات العملاء، ولكي تضمن المنظمة نجاحها وإستمراريتها فانها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجيستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف وأقل وقت وأكبر جودة ممكنة.

ولذلك نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأنشطة اللوجيستية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، والمحافظة على مركزها التنافسي وضمان ديمومتها وبلغة أخرى أهمية وأثر الأنشطة اللوجيستية والتي تجسدت في تسهيل الإستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع إحتياجات ورغبات العملاء والتي تعتمد على تدفق المعلومات، التعبئة، النقل والتخزين.

إشكالية البحث:

نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة والإستجابة السريعة لخدمة العميل، أصبحت الممارسات التقليدية للأنشطة اللوجيستية المختلفة من تخزين ونقل وتوريد، لا تضمن الإستمرارية لهذه الشركات وغير كافية لتحقيق رضا العملاء، فكان لا بد من تبني خدمات متكاملة وأنشطة متجانسة في المؤسسات الإقتصادية.

إستنادا لما ذكر، يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي الاتي:

❖ كيف تتم إدارة الأنشطة اللوجيستية (النقل،التخزين،.....) في المؤسسة الاقتصادية ؟ وما هي مكانة الأنشطة اللوجستية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية؟

وينبثق من هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما المقصود باللوجستيك، الأنشطة اللوجيستية وإدارة شبكة الإمداد؟
- 2- ما هي علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى للمؤسسة الإقتصادية؟
- 3- ما هي مكانة الوظيفة اللوجستية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية ؟
- 4- ما هي أهم التطورات و التعديلات التي شهدتها إدارة الأنشطة اللوجيستية ؟
- 5- ما هي أهمية إدارة الأنشطة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية ؟

منهج البحث

تماشيا مع طبيعة هذ الموضوع، سنستخدم منهجين الأول المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية لأنه يعتمد على معطيات يجب تحليلها.

أهمية البحث

- أ- تعتبر الإدارة اللوجستية من فروع إدارة الأعمال حديثا في الإدارة، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة.
- ب- أهمية الموضوع خاصة وأن المؤسسات الإقتصادية في الجزائر تسعى إلى تحسين مكانتها محليا ودوليا.
- ج- يساهم هذا البحث في التعرف على الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الإقتصادية.
- د- أهمية الإدارة اللوجستية كأحد المداخل الإدارية التي تمكن المنظمات من الوصول إلى تطوير كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

أهداف البحث

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها فيما يلي:

- 1- التعريف بأهمية الإدارة اللوجستية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية.
- 2- محاولة التوصل إلى تحسين الأداء في المواقع الإدارية في إطار استخدام الإدارة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية.
- 3- معرفة واقع وظيفة اللوجستيك من حيث الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، ومامدى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأنشطة اللوجستية نذكر منها:

- 1- دراسة فهد إبراهيم جورج حوا(2013): مذكرة تخرج بعنوان (أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن) لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان شمل (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (233) مفردة، لشركة باسيفيك انتر ناشيونال لاينر الأردنية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن من حيث جودة الخدمة، تقليل الوقت وخفض التكلفة.
 - كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
- 2- جمال الدين بوخالفة (2011): مذكرة تخرج ماستر بعنوان (تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية)، دراسة حالة مصنع الإسمنت عين التوتة، تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى تطور وظيفة الإمداد، فهم التشخيص الإمدادي لإظهار مواطن الخلل لشركة يكمن دورها في رفع الأداء ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية والتعرف المكانة الإدارية لوظيفة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم المتكامل للإمداد يبرر تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، كما أظهرت الدراسة التطبيقية أن الشركة محل الدراسة لا تملك وظيفة الإمداد، والذي جعل أنشطتها مشتتة بين مختلف الوظائف لعدم إدراك الشركة للفكر الإمدادي.

حدود البحث

المجال الزمني: امتدت فترة الدراسة النظرية من نهاية شهر فيفري إلى غاية بداية شهر ماي، كانت البداية في جمع المصادر والمراجع المختلفة، بعد ذلك عملية كتابة المذكرة التي استمرت حوالي الشهر مع إدخال التعديلات ووضعها في صيغتها النهائية.

المجال المكاني: نظرا للظروف التي تمت فيها الدراسة و الأوضاع التي مر بها العالم وهي فترة كورونا، كان قرار إدارة الجامعة بأن يكون الجانب التطبيقي إختياري، لذلك قمنا بإسقاط محتوى الجانب النظري على دراسة سابقة قامت بإعدادها الطالبة كندري كريمة وكانت على مستوى مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة إريس.

صعوبات الدراسة

أثناء البحث صادفتنا بعض الصعوبات منها:

- عدم توفر مراجع ودراسات بالعربية جديدة حول الموضوع، أي نفس المراجع السابقة.
- عدم توفر معلومات شاملة حول موضوع الإدارة اللوجستية عبر مواقع الإنترنت، فبعض المواقع تحجب المعلومات بسبب الدورات التكوينية في علم الإدارة اللوجستية الحديث.

فرضيات البحث

- الإدارة اللوجستية تفعل الوظائف الأخرى في المؤسسة الإقتصادية وتشمل مختلف مراحل العملية الإنتاجية من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك.
- للإدارة اللوجستية دور كبير في تحقيق أهداف وتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.
- تعتبر إدارة الأنشطة اللوجستية واحدة من الإدارات الحديثة المطلوبة لتحقيق التكامل الإداري في المؤسسات الإقتصادية.

هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول أهم مفاهيم اللوجستيك بصفة عامة إضافة إلى الأنشطة اللوجستية وهي الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة من خلال المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى اللوجستيك وسلسلة الإمداد لتوضيح الفرق بين سلسلة الإمداد والأنشطة اللوجستية وكذلك قمنا بالتعريف باللوجستيات الحديثة للإلمام بكل جوانب اللوجستيك.

أما الفصل الثاني فتم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول المؤسسة الإقتصادية إضافة إلى علاقة وظيفة اللوجستيك بوظائف المؤسسة الأخرى، والمبحث الثاني فضم مفهوم الإدارة اللوجستية وأهم التطورات التي عرفها من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية ، وأهميته في تحقيق أهدافها.

أما الفصل الثالث الذي ضم دراسة سابقة للطالبة كندري كريمة ، محاولة منا لمعرفة واقع الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الإقتصادية وهو دراسة ميدانية قامت بها الطالبة بالمؤسسة الإنتاجية مطاحن الأوراس – إريس- بحيث تم التعريف بالمؤسسة إضافة إلى مكانة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة، وتأثيرها على مركزها التنافسي.

الفصل الأول

اللوغبيستيك مدخل نظري

تمهيد

تشكل أنشطة اللوجيستيك أحد الموضوعات الحيوية التي زاد الإهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العملي والتطبيقي في مجال ادارة الأعمال، من حيث مفهومها اهميتها ومكوناتها، وممارستها في المؤسسات المعاصرة، بالإضافة الى كبر حجم هذه المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع خطوط منتجاتها وأسواقها، وذلك في سبيل تقديم أفضل خدمة لعملائها مع تحقيق الميزة التنافسية لها.

لقد تعددت الكتابات حول مفهوم وتاريخ ظهور اللوجيستيك بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال لذلك سنحاول مقارنة هذا المفهوم من خلال عدة تعاريف بما في ذلك التطرق إلى اعطاء نبذة تاريخية حول مصطلح اللوجيستيك.

المبحث الأول: ماهية اللوجيستيك

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول ظهور مصطلح اللوجيستيات

اللوjistيك أوما يعرف بالعربية فن السوقيات هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الانتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى المستحيل انجاز أي تجارة عالمية أو عملية استيراد أو تصدير عالمية دون دعم لوجيستي إحتراقي.

إن اللوجيستيات موجودة في حياتنا اليومية منذ القدم لذا فإن دراسة تاريخ اللوجيستيك تعني دراسة الوقائع والأحداث التي وقعت بالماضي على هذا المصطلح الذي يهدف لإدارة التدفقات كما أن دراسة تاريخ اللوجيستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجيستي في الرياضيات والميدان العسكري ودراسة تاريخه في إدارة الأعمال.

الفرع الأول: اللوجيستيك في الرياضيات والميدان العسكري:

إستعمل مصطلح اللوجيستيك لأول مرة من طرف الفيلسوف أفلاطون (348-428 ق.م) أين ارتبط بمجالات تطبيق المنطق¹ وبذلك يعود أصل كلمة لوجيستيك إلى الكلمة الاغريقية (logistikos) والتي تعني فن الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي². ولقد استخدم لأول مرة سنة 1614 م في الرياضيات للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدم في عام 1656م للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727م حيث شملت اللوغاريتيمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور³.

يقول بعض المؤرخين أن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجيستيات لكن أول ظهور لتلك الكلمة في العصور القديمة كان في القرن 17 بفرنسا عام 1670م بالتحديد، حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت في صفوف الجيش وكان اقتراحه بتشكيل رتبة جديدة في الجيش تسمى مارشال جنرال دولوجي (Marchal general delogis) وكانت مسؤولياته عبارة عن تخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والامداد.

أما في القرن 19 فقد بدأت كلمة اللوجيستيك في الظهور وذلك عام 1836م حينما تم تقسيم الجيش إلى خمس قطاعات (استراتيجي - تكتيكي - لوجيستي - هندسي - التكتيكات الصغيرة) وفي تلك الفترة كانت

¹ -Pascal Lièvre ,La logistique ,Edition La découverte ,Paris , 2007 ,P12

² - المفاهيم الحديثة في ادارة النقل واللوjistيات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية - بحوث ودراسات - تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد39 ، 2007 ، ص31.

³ - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، 2010/2009، ص2

اللوجيسيتيات تعرف بفن تحريك الجيوش، حيث أن Vanban بين الدور الحيوي للوجيسيتيات انذاك بقوله "أن فن الحرب هو فن البقاء والانتصار"¹.

نشأ مفهوم اللوجيسيتيات نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905م بهدف تأمين وصول المؤونات والذخائر للجنود في الوقت الملائم وبأمثل طريقة ممكنة. أما في القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية كان هناك طلب كبير وسريع لتحريك الجيوش وامدادها وبذلك عادت اللوجيسيتيات الى الظهور مرة أخرى وبشدة خاصة في الجيش الأمريكي، حيث كتب تشونس بيكر والذي كان قائدا في القوات المسلحة الأمريكية يقول "ان هذا الفرع من المعرفة الخاصة بفن الحرب والذي يتعلق بعملية الامداد وتدفق الأسلحة لمختلف أقسام الجيش يعرف باسم الامداد والتوزيع". وقد كان الهدف من استخدامها هو وصول المؤونات والذخائر في الوقت الملائم وبأمثل طريقة ممكنة للجيوش، وحتى وقتنا الحاضر فان مصطلح اللوجيسيتيات لا يزال يستخدم بشكل مكثف في المجال العسكري أو في أي تطبيقات تقوم بها القوات المسلحة.²

الفرع الثاني : اللوجيستيك في ميدان ادارة الأعمال

ما ان وضعت الحرب أوزارها حتى بدأت تظهر دراسات تهدف إلى تطبيق اللوجيستيك في مجال الأعمال وخاصة بعد الكساد الشديد الذي تعرضت له الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1958م والذي أدى الى انكماش في الأرباح بشكل ملحوظ مما أدى إلى البحث عن بعض النظم التي تساعد في التحكم في التكلفة وتعمل على تخفيضها وفي هذا الصدد اكتشفت الكثير من المنظمات أن التكلفة المتعلقة بالأنشطة اللوجيستية لم تلق العناية أو الدراسة الكافية التي تؤدي إلى تخفيضها ولم تحاول الإدارة خلق نوع من التنسيق بين هذه الأنشطة وإضافة الى خفض التكاليف فقد ظهرت بعض الإتجاهات الأخرى التي أقرنت الإدارة بضرورة الإهتمام بالأنشطة اللوجيستية في المنظمة ويمكن تحديد بعض هذه الإتجاهات فيما يلي:

- الزيادة في تكاليف النقل ناتج عن ارتفاع سعر البترول في السبعينات، إضافة إلى التغيرات التي شهدتها وسائل النقل أدى بالضرورة إلى البحث عن السبل الحديثة لخفض تكلفة النقل.³
- أصبح من الصعب على المؤسسات خفض التكاليف الكلية من خلال خفض تكلفة الانتاج، وهذا لأن مستوى كفاءة الإنتاج وصل الى حده الأقصى مما أدى إلى ظهور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة الذي يعمل على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها، مما ساعد على مزج الأنشطة اللوجيستية المختلفة.⁴

- التغيير الجذري في فلسفة المخزون.

- التنوع الشديد في المنتجات نتيجة لتطبيق المفهوم التسويقي والذي يركز على إشباع حاجيات المستهلكين على إختلافها.

¹ -Philippe Pierre Dornier, Michel Fondre, La logistique globale et le supply chain management-enjeux –principe-exemple-2è Edition- Edition d'Organisation, 2007, P09.

² - محمد توفيق ماضي، اسماعيل السيد، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص.07.

³ - تفيده هلال، إدارة المواد والإمداد، جامعة الاسكندرية، 1998، ص.26.

⁴ - نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، مصر، 2005/2004، ص.24.

- الثورة الاقتصادية والتقدم المذهل في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث ساعدت على توفير المعلومات الضرورية للتنسيق و تحقيق التكامل بين الأنشطة اللوجستية، مما أدى الى تخفيض تكاليف التوريد والتوزيع.¹

- زيادة الإهتمام والوعي العام بمسألة اعادة تصنيع بعض المنتجات، و التي تستخدم بطبيعتها بعض الموارد المحدودة.

ولقد أخذ مفهوم اللوجستيات في إدارة الأعمال أو كما يعرف ب Business Logistics ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة الامداد المنفصل (*Logistique séparée*) (1945 - 1975): كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة ومشتتة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد(التموين)، حيث كان أول ظهور للإمداد 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.

- مرحلة الامداد المتكامل (*Logistique intégrée*) (1975 - 1995): 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 المؤسسة، وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيبي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة، كما شهدت هذه المرحلة زيادة الاهتمام بتكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، مع الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

- مرحلة الامداد التعاوني (*Logistique coopérative*) (1995 - الآن): صار البقاء في السوق يتطلب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركة والموردين وموردي الموزعين والزبائن، وهو ما يعرف بسلاسل التوريد أو الإمداد، فجميع أجزاء سلاسل الإمداد يربطها تعاون قوي جدا(تصل إلى التحالف) بينها، ففي هذه البيئة مشكلة الإمداد ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية داخل الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد(اللوجستيك المشترك). فإذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد، إذن فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل الإمداد.

¹- عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ،مرجع سبق ذكره ،ص4.

ويمكن تلخيص و توضيح المراحل السابقة لتطور مصطلح اللوجيستيات من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم(1-1) مراحل تطور اللوجيستيك

اللوjistيك في ميدان ادارة الأعمال			اللوjistيك في الميدان العسكري
فترة اللوجيستيات التعاونية (بعد سنة 1990)	فترة اللوجيستيات المتكاملة (سنة 1975الى1990)	فترة اللوجيستيات المنفصلة (قبل سنة 1975)	
تميزت نظرة المؤسسة في هذه الفترة لادارة العمليات اللوجيستية من الداخل الى خارج حدود المؤسسة، فأصبحت هناك علاقة تعاونية بين المؤسسات التي توجد على نفس سلسلة الامداد(اللوjistيك المشترك)والتي تتكون من المورد، المنتج و الموزع.	فترة التطبيق الفعلي للوجيستيك من خلال تحقيق الترابط و التكامل بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة ادارة المواد، حيث تم تجميعها في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة، و هو ما أدى الى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجيستية.	زيادة الاهتمام باللوjistيك بعد النجاح المحقق في الفترة السابقة، وتمثل الدور الأساسي للامداد في ادارة العمليات المادية المتمثلة في النقل، التخزين و المناولة.	بداية ظهور مصطلح اللوجيستيك في الميدان العسكري قبل سنة 1950، حيث كان الهدف هو وصول المؤونات و الذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة للجيش.

المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثالث : الفكر اللوجيستي في المؤسسة

في عام 1806 أنشأ الامبراطور نابليون الأول العناصر العسكرية الأولى الطاقم الاداري و هي عبارة عن مجموعة من الحرس الامبراطوري تتألف من الخبازين و الجزارين و الحرفيين بهدف ضمان الامدادات للجيش النابوليوني والجيش الملكية .

ظهر التفكير اللوجيستي بالمؤسسات الصناعية في بداية الستينات من القرن الماضي، و لكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الوم.أ و أوائل الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجيستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجيستيك المؤسسة بالاضافة الى الباحثين في مجال العلوم الادارية مثل Heskett في الوم. ا. و Eoling في فرنسا، فالفكر اللوجيستي المدني وضع بالتوازي مع الفكر اللوجيستي العسكري وذلك باختلاف الغايات و الأهداف و لكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.¹

¹ - نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008/2009، ص.06.

يرى كل من Stock و Lampert ان تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع الى عام 1901، حيث أجريت دراسات بالوم.أ حول التكاليف و العوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، و هو ما اعتبره الكاتب أول دراسة في اتجاه ما يعرف الان باللوجستيك و قام بتلك الدراسة Clark.

اما الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922 من خلال كتاب (Clark.F - Principles of marketing) وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية، و في سنة 1972 صدر كتاب لـ Kolb F تحت عنوان :

(La logistique approvisionnement production distribution) حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات ادارة المخزون و التنبؤ بها ، و تصميم شبكات التوزيع المادي، اذ يمثل هذا الكتاب بلورة التفكير اللوجستي الفرنسي.

في عام 1973، جعل Haskett اللوجستيك كمجال متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية و المشاكل التنظيمية، و يقدم Lambilotte في كتابه (La fonction logistique dans l'entreprise)

سنة 1976 في بعده الوظيفي و التنظيمي، أما بورتر Porter سنة 1980 حدده تنافسية ممكنة للشركات من خلال سلسلة القيمة.

في عام 1983 ظهر بفرنسا رؤية جديدة من خلال كتاب La logistique d'entreprise لكل من MATHE.H & TEXIER.H et COLIN.J هي رؤية تقترح منهج تنظيمي استراتيجي لتحسين المشاكل التشغيلية ، و أنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة : التهج التسويقي لـ TEXIER من خلال فكر SHAPIRO & HESKETT.

MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN و نهج النقل و التوزيع المادي.

المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للوجستيك

الفرع الأول : أسباب ظهور اللوجستيك

هناك عدة عوامل و أسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصالح إداري و ليس عسكري أو رياضي، و من بين هذه الأسباب نذكر مايلي:

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

2/تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة.¹

¹- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص3

3/ تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.²

4/ تغيير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.³

5/ الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.⁴

6/ الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها.⁵

7/ الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة، كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.⁶

8/ الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجالات التي ساعدت على تطور اللوجستيك.

الفرع الثاني: تطور مفهوم اللوجستيك

تغيرت مفاهيم اللوجستيك عبر الزمن بتغير بيئته بعد تحولها من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي، وتوالى التطورات في هذا الأخير بتغير اهتمامات الاقتصاديين إلا أنها اتفقت على أهمية اللوجستيك في جميع محطاتها.

مفهوم اللوجستيك

تعرف اللوجستية بالعربية فَنُّ السَّوْفِيَّاتِ، هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات و الخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق، فمن الصعب أو حتى من

¹- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004/2005، ص24.

²- نفس المصدر ص24.

³- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص25.

⁴- نفس المرجع ص02.

⁵- عبد العزيز بن قيراط، نفس المرجع ص 04.

⁶- نفس المرجع ص04.

المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد وتصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجيستي احترافي.

تطور مفهوم اللوجيستيك منذ ظهوره عام 1836م الى بداية عام 1900م ، واستخدم بشكل خاص في المجال العسكري. وقد اقترحت جامعة التسويق الأمريكية سنة 1935م أول تعريف للوجيستيك بأنه يضم مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بما في ذلك أنشطة الخدمات، عندما يتم تحويل المنتج من موقع الانتاج الى موقع الاستهلاك. وقد استمر هذا التوجه الذي يعتبر اللوجيستيك مرادفا للتوزيع المادي سنوات طويلة.¹

و في سنة 1963م أعطى المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) تعريفا كاملا ادارة التوزيع المادي بأنه مصطلح يستخدم في الصناعة و التجارة لوصف مجموعة واسعة من الأنشطة الضرورية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية منذ خروجها من سلسلة التصنيع الى غاية المستهلك، والتي تتضمن في بعض الحالات حركة المواد الأولية من المورد الى غاية بداية سلسلة الإنتاج وتضمن هذه الأنشطة :
نقل السلع، التخزين، المناولة، التعبئة، والتغليف الواقي، مراقبة المخزونات ،اختيار أماكن المصانع والمستودعات، معالجة الطلبات (الأوامر)، توقعات السوق و الخدمات المقدمة للعملاء.و يظهر هذا التعريف زيادة في الأنشطة المرتبطة بالتوزيع المادي بالإضافة الى تضمينه جزء التوريد لذلك أعلن باورسوكس (Bowersox) في سنة 1969م أن مصطلح التوزيع المادي مرادف للأعمال اللوجيستية، لوجيستية التوزيع و ادارة المواد.²

على الرغم من أن التعريف السابق تضمن جزء التوريد إلا أنه لم يكن واضحا إلا بعد ظهور تعريف ماجي (J.F.Magee) الذي اعتبر أن اللوجيستيك هو تقنية رقابة لتسيير تدفقات المواد و المنتجات من مصدرها للتوريد الى نقطة استهلاكها. لقد أضاف هذا التعريف جزء التوريد إلا أنه لم يتطرق بعد الى تدفقات المعلومات. واقترح المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي الذي أصبح في سنة 1985م مجلس للإدارة اللوجيستية ثم مجلس مهني ادارة سلسلة التوريد سنة 2004م تعريفا أكثر اتساعا يتضمن التزويد و النقل بأنه عملية تخطيط ،تنفيذ ،ومراقبة اجراءات نقل و تخزين السلع و الخدمات بكفاءة وفعالية و المعلومات المرتبطة بها من نقطة الأصل الى نقطة الاستهلاك بهدف الاستجابة لحاجات الزبون. كما يقترح المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة تعريفا اخر للوجيستيك بأنه عملية تصميم و ادارة سلسلة التوريد بأوسع معانها، ويمكن ان تشمل هذه السلسلة توفير المواد الأولية الضرورية للتصنيع مرورا بإدارة المواد في مكان المصنع، التسليم للمخازن و مراكز التوزيع، الفرز و المناولة و التوزيع النهائي لنقطة الاستهلاك.³
اعتبر مفهوم اللوجيستيك لفترة من الزمن كمجموعة منفصلة من الوسائل المستخدمة لتوريد، انتاج، تخزين وتوزيع منتجات المؤسسة. ومع التوجهات الجديدة التي تهدف الى وضع حاجات الزبائن في

¹ - Rémy Lemoigne ,Supply chain management ,Acha-Production-Logistique-transport-Vent ,Paris : Dunod ,2013,P03

² - Pierre Médan ,Anne Gratacap, Logistique et supply chain management-Intégration, Collaboration et risque dans la chaine logistique globale, Paris Dunod, 2008, P.10.

³ --Rémy Lemoigne ,Supply chain management ,Acha-Production-Logistique-transport-Vent ,Paris : Dunod ,2013,P03

مركز النظم اللوجيستية، تم اقتراح طريقة تنظيم جديدة للعمل تقضي بوضع العملاء في العملية اللوجيستية نفسها، وبالتالي يعكس اللوجستيك بشكل مباشر مستوى الخدمة في المؤسسة. ومن هنا وصف اللوجستيك على أنه ضمان توفر المنتج أو الخدمة بالشروط الملائمة، في الوقت الملائم، في المكان الملائم، للزبون الملائم وبالتكلفة الملائمة.¹

وقد ازدادت أهمية الوظيفة اللوجيستية في المؤسسة مع زيادة التكامل بين مختلف الأنشطة، ومن هنا اقترحت NCPDM تعريفاً جديداً للوجستيك بأنه مصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر بهدف تخطيط تنفيذ و مراقبة التدفقات الفعالة للمواد الأولية، المنتجات النصف المصنعة و التامة من نقطة الأصل الى نقطة الاستهلاك. وقد تتضمن هذه الأنشطة نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المرتبطة بالتوزيع، مراقبة المحزونات و قطع الغيار، اختبار أماكن المصانع و المستودعات، المشتريات، التغليف، معالجة السلع المرتجعة، التفاوض أو إعادة استخدام السلع المسترجعة، تنظيم النقل و النقل الفعال للسلع وكذلك التخزين و المستودعات. وقد دمج هذا التعريف بين الأنشطة كما تطرق الى اللوجستيك العكسي. ونظراً لأهمية اللوجستيك في حياة الأفراد و المؤسسات فلا بد من فهمه و ادارته بالشكل الصحيح، حيث تمثل الأنشطة اللوجيستية جزءاً من الأنشطة الأساسية للمؤسسة الواردة في سلسلة القيمة لبورتير (Porter) (اللوغستيك الداخلي و الخارجي)، و التي تساعد المنظمات على خلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها. عند الحديث عن اللوجستيك فالأمر لا يتعلق بالسلع فقط و انما يتعدى الى الخدمات، حيث يهتم امداد الخدمات بعمليات تنسيق الأنشطة الضرورية لتحقيق الشروط المطلوبة لخدمة الزبون بكفاءة و فعالية.²

الفرع الثالث: أهمية اللوجستيك و أهدافه

1. أهمية اللوجستيك

تؤدي الأنشطة اللوجيستية إلى إضافة القيمة للمنتج بالتعاون مع الإدارات الأخرى، فالإنتاج يخلق المنفعة الشكلية من خلال التصنيع والتجميع، والتسويق يخلق المنفعة الملكية من خلال الترويج للمنتج وحث المستهلك على الشراء، أما الإمداد فيخلق المنفعة المكانية من خلال تحريك المنتجات من أماكن انتاجها إلى أماكن استهلاكها في الأسواق، كما يخلق المنفعة الزمانية من خلال توفير المنتجات للمستهلكين في الوقت المناسب عن طريق الحفاظ على كميات كافية من المخزون، واختيار مواقع ملائمة للتوزيع والتخزين، كما يخلق الإمداد المنفعة الكمية من خلال توصيل المنتجات بالكميات الصحيحة لتقليل تكاليف المخزون وتجنب نفاد المخزون، وهذا عن طريق التنسيق بين جانبي الطلب والعرض.

ويعود السبب الأساسي لاهتمام المؤسسات بالأنشطة اللوجيستية الى كبر حجم تكاليفها، لذلك كان لا بد عليها من الاهتمام بتقليل هذه التكلفة من أجل تحسين فعاليتها و بالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، إلا أن أهميته تعدت تخفيض التكاليف الى عناصر أخرى أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة و الأطراف المتعاملة

¹ - A.K.Sami ,Stratégie Logistique-Supply chain management, 3^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2004, P.04.

² - K.Sami ,Stratégie Logistique-Supply chain management, 3^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2004, P.05

معها

ويمكن ذكر بعضها فيما يلي¹:

- تسهيل الاستجابة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع و الخدمات التي تلبي احتياجاتهم بالاعتماد على بعض الأنشطة اللوجيستية كتدفق المعلومات، التعبئة، النقل، التخزين وغيرها.
- مساعدة المؤسسات على رفع مستوى دقة المعلومات والتخطيط الدقيق لأعمال الشراء.
- المساهمة في فعالية تخطيط الانتاج وتوفير الاحتياجات.
- توفير الامدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الانتاج وورشات الصيانة.
- تحقيق الأداء الاقتصادي الأمثل للموارد والامكانيات من خلال شراء المواد والمستلزمات بأقل التكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة.
- تحسين مختلف التدفقات المادية والمالية وهذا لعدم حدوث انقطاعات في العمل لكافة الوحدات والأنشطة بالمؤسسة.
- المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد على تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل.
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية قدرتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجيستية و من ثم ضبط و ترشيد تكاليف المشتريات والمخازن.
- من خلال ما سبق يمكن اعتبار اللوجيستيك من المواضيع المهمة ويرجع ذلك لكونه يستهلك نسبة كبيرة من تكاليف المؤسسة كما يلعب دور كبير في ارضاء الزبائن و تلبية متطلباتهم بسبب سرعة و كفاءة اوصول الخدمات و السلع المهم. لذلك اهتمت المنظمات بإدارة الأنشطة اللوجيستية لتحسن من كفاءتها و تخفض من تكاليفها فتزيد بذلك ربحية المؤسسة و يتحقق رضا العملاء. وقد تم تقسيم الأنشطة الى أنشطة اساسية و أنشطة مساعدة(داعمة).

2. أهداف اللوجيستيك

ان الهدف الأساسي من ادارة الأعمال اللوجيستية هو تعظيم خدمة الزبون و ذلك في حدود أقل كلفة ممكنة، وهذا الهدف يحمل تناقضا واضحا بين عناصره فمن الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل كلفة فالخدمة الجيدة للزبون تحتاج الى نفقات عالية، اضافة الى أن العلاقات بين الأنشطة و الأعمال اللوجيستية و هي علاقات متداخلة و لكنها معقدة و عند تقييم أثر بدائل نظام ادارة الأعمال اللوجيستية على الكلفة و الأرباح علينا أن نأخذ بعين الاعتبار عناصر الكلفة العشر و العلاقة فيما بينها و هي :

- 1- المخازن : حيث أن عددها و أنواعها و مواقعها تحدد كلا من مقدار الكلفة و مستوى الخدمة.
- 2- الاحتفاظ بالمخزون : حيث أن كلفتها ترتبط بعدد و مواقع المخازن و كذلك خدمة الزبون.
- 3- تقادم المخزون: حيث ان مخاطر التقادم تؤثر على مقدار الكلفة و مستوى الخدمة.
- 4- بدائل الامداد : حيث أن كلفتها تحدد مقدار الكلفة و مستوى الخدمة.

¹-مصطفى محمود أبو بكر، ادارة أنشطة الامداد في المنظمات المعاصرة-مدخل استراتيجي تطبيقيلتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء و التخزين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص36/37.

- 5- قنوات التوزيع: ان نوع ومستوى وعدد هذه القنوات يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.
 - 6- النقل : حيث ان وسائل النقل و عددها ونوعها و الحمولة الاقتصادية تحدد مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.
 - 7- الاتصالات و أوامر الشراء : حيث أن قنوات التوزيع الجديدة و مصادر التوريد و الامداد و التحسينات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.
 - 8- الاستخدام البديل للتسهيلات: ان التغيير في متطلبات الخزن و النقل و الامداد و المناولة و غيرها يحدث تغييرات في التسهيلات الموجودة و استخداماتها.
 - 9- الأنشطة اللوجيستية المساعدة: ان الأعمال اللوجيستية الرئيسية تحتاج الى أعمال و أنشطة مساعدة و هذا يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.
 - 10- خدمة الزبون : إن عدم رضا الزبون وضعف المركز التنافسي للشركة وإنخفاض الأرباح وإنخفاض حجم المبيعات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.
- و يقصد بأهداف الأعمال اللوجيستية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط ادارة الأعمال اللوجيستية، فهناك اجماع بين الاقتصاديين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاثة أهداف استراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، وهذه الأهداف هي :
- الربح - النمو - البقاء.**

- 1- هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية ومن ثم فانها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال، اذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار، وتشريعات الجباية، وكذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل للتحقيق والذي يضمن إيرادا مقبولا(أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس مال المؤسسة، كما تمتد المؤسسة بفائض قابل للاستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، وحتى يمكن لادارة التوزيع أن تساهم بفعالية في زيادة معدل العائد على الاستثمار، لا بد أن تكون على دراية بجميع العناصر المساهمة في تكوينه و أخذها بعين الاعتبار.
 - 2- هدف النمو: يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو زيادة الطلب على الانتاج وزيادة شدة المنافسة.
 - 3- هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التوزيع بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لادارة التوزيع من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها. ومن ثم فإنها تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين: البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة و ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التوزيعية.
- وهناك من أشار الى أن أهداف إدارة الأعمال اللوجيستية في المؤسسات هي:
- 1- تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة والصحيحة عن المنتجات المعروضة.

- 2- جذب الانتباه واثارة الاهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر وغير المباشر.
 - 3- تغيير الميول والاتجاهات والرغبات الإستهلاكية حول السلع والخدمات
 - 4- تغيير التفضيلات الإستهلاكية و الإقناع و الوصول الى قرار الشراء و تكرار الشراء .
 - 5- العمل على تشكيل أنماط حياتية متطورة.
 - 6- رفع مستوى جهود التنمية الإجتماعية و الإقتصادية في الدولة.
 - 7- تحقيق فوائض نقدية متداولة و بازياد متواصل.
 - 8- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجيستيات.
 - 9- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للمؤسسة.
 - 10- الهدف المالي: هو تعظيم العائد السنوي(نتيجة لمستوى الخدمة اللوجيستية الذي يتم تقديمه للزبائن) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجيستيات نسبة إلى الإستثمارات السنوية في منظومة اللوجيستيات.¹
- كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة .

ثالثا : أهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي².

1- الجودة المناسبة

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.

2 - السعر المناسب

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراءه(تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة).

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

(النمادج وقوانين الأسعار - النشرات التي تصدرها البورصات - مندوبي البيع- بطاقان الاسعار - العطاءات المناقصات بأنواعها- المفاوضات).

¹-علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، ادارة الأعمال اللوجيستية(مدخل التوزيع و الامداد)، عمان، دار المسيرة، ط1، 2012، ص36-38.

²-عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفية الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدينة - السنة الجامعية، 2007-2008 ص. 56

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

4-الشراء في الوقت المناسب

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وأن يتناسب مع إحتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بعين الإعتبار عند تحديد توقيت الشراء منها: (توقيت دورة الإنتاج – النقل- طبيعة السلعة المرغوب شراؤها - الظروف المادية للمؤسسة).

5-اختيار المورد المناسب

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

- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.

- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة .

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

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

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

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

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

المطلب الثالث: الأنشطة اللوجيستية

الفرع الأول:الأنشطة اللوجيستية الأساسية

تتكون الأنشطة اللوجيستية من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة، وتتميز الأنشطة الأساسية بكونها الحلقة الحرجة في النشاط اللوجيستي والتي لا تكاد تخلو منها أي منظمة إقتصادية مهما كان نشاطها. كما أنها تمثل معظم الأنشطة اللوجيستية سواء من حيث الأهمية أو من مساحة التغطية، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

1.النقل

يعتبر النقل من أهم الأنشطة اللوجيستية حيث يمتص الجزء الأكبر من تكاليفها الذي يصل إلى الثلثين، كما يمتص جزءا لا بأس به من الوقت المخصص للأنشطة اللوجيستية خلال فترة الإنتقال من المورد إلى المستهلك. ومع اتساع رقعة الأسواق لتشمل العالم وتشجيع الإنتاج في المناطق التي تتوافر فيها اليد

العاملة الرخيصة والمواد الأولية في الإقتصاديات المتطورة. أصبحت جودة النقل وتكلفته عنصرا فعالا في جعل هذه المنتجات تنافس في الأسواق العالمية، وذلك عن طريق توفيرها في الوقت الملائم وبالسعر التنافسي، ولتحقيق ذلك تختار الشركة الناقلة (سواء كانت المنتجة أو غيرها) طريقة النقل المناسبة لها (جوي- بحري- سكك حديدية- شاحنات وخطوط أنابيب)، وتختلف جودة النقل بوسائل النقل المختلفة حسب الخصائص التي تقدمها كل وسيلة، فكل واحدة لها ميزة من جانب أو جانبيين، وهناك من المؤسسات من تعتمد وسائل متداخلة لتفادي النقص في إحدى الخصائص¹.

من الضروري لمسؤولي الوظيفة اللوجيستية معرفة أهم خصائص وسائل النقل والمتمثلة في التكلفة، السرعة (متوسط وقت الوصول) والإعتمادية (مدى تغيير في وقت الوصول) بالإضافة إلى الإمكانيات، توفر الكفاية من المعدات، توفر الخدمة وتكرارها، الأمان، مسار الشحن والمساعدة في حل المشكلات وذلك بالرجوع إلى العديد من الدراسات المستقلة والاحصائيات، كما تجدر الإشارة إلى أن الإختيار قد لا يتم طبقا لخصائص النقل فقط بل أن مسؤول اللوجستيك قد ينظر إلى التكلفة الكلية للوجستيك، أي يقوم بمقارنة تأثير اختبار وسيلة ما وفقا لخصائصها مع كمية المخزون ومدته الناتجة عنها.²

2. التخزين

يمتص نشاط التخزين نسبة عالية من تكاليف اللوجستيك، وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وترتبط الحاجة للتخزين بمدى التأكد من الطلب فعندما تكون المؤسسة على دراية كاملة بمقدار الطلب فإنها ستقوم بتوريد إحتياجاتها بشكل مباشر ولن تكون هناك حاجة للتخزين، إلا أن عملية التنبؤ بالطلب وتقديره أعقد بكثير نظرا للتغيرات التي تطرأ عليه، كما أن الإعتماد التام على النقل لإيصال المنتجات في الوقت المحدد في أي ظرف كان فإن تكاليفه تصبح أكبر، لذلك فالحاجة إلى المخازن ضرورة لا بد منها لتلبية متطلبات الزبائن عن طريق تحسين نظام الطلب وتخفيض التكاليف، إن التكامل الموجود بين النقل والتخزين يجعل ضبط تكلفة أحدهما بالأخر أمرا ضروريا، ويبقى هدف المؤسسة هو ضبط التكاليف الكلية لها، بالإضافة إلى وجود طلبات موسمية كمواسم جني الثمار مثلا، ولاعتبارات تخفيض التكاليف تحتاج المؤسسات لبناء مخازن لهذه الأغراض.³

على الرغم من أن التخزين هو عبارة عن تجميع للبضاعة لفترة من الزمن، إلا أن نظام التخزين في الواقع لا يتسم بهذه البساطة خاصة المخازن الكبرى، حيث تتكرر داخل المخازن العديد من الأنشطة كالنقل والمناولة والتخزين ومرات متعددة فهو أشبه بقنوات التوزيع لذلك فإن هناك من يعتبره نظام توزيع مصغر. إن وظيفة التخزين لا تهتم بتجميع البضائع فحسب، بل تهتم أيضا بتصنيفها حسب مدة الطلب عليها (طويلة-قصيرة-متوسطة)

وتعمل أحيانا في اطار متكامل مع النقل لتخفيض التكاليف وتحسين خدمة الزبون-على دمج الشحنات الصغيرة في مخزن قريب من المؤسسة، ثم يتم نقل الشحنة الكلية للمخزن الأكبر باستخدام وسيلة نقل أكبر

¹-رونالد اتش بالو، تعريب تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، ادارة اللوجيستيات-تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، الرياض، دار المريخ، 2006، ص 159-171.

²-المرجع نفسه، ص 206-207.

³- رونالد اتش بالو، تعريب تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، ادارة اللوجيستيات-تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، الرياض، دار المريخ، 2006، ص 206-207.

لتخفيض تكلفة التنقل الجزئي، وأحيانا تلجأ المؤسسة إلى تفتيت الشحنات في المخزن الرئيسي نظرا لبعده المسافة بين المخزن والعملاء وانتشار العملاء في مناطق مختلفة، كما تلجأ المؤسسة إلى الخلط بين العمليتين (الدمج و التفتيت) خدمة لتحقيق الأهداف العامة لها.¹

ويتضمن نظام التخزين أيضا تحميل وتفريغ البضائع ونقلها داخل المخازن وملء الطلبات، وهي أنشطة لا تقل أهمية عن عملية التخزين في حد ذاتها إذ أنها تتطلب يدا عاملة أو آليات للقيام بها، مع ما يتطلبه من جهد ومال من أجل تفادي تلف بعض المواد التي قد تتطلب أثناء هذه العمليات تغليفا خاصا، ويمكن للتخزين أن يتم في مخازن مملوكة للمؤسسة أو مستأجرة ولكل طريقة مزاياها، وتختار المؤسسة ما يناسبها حسب رأسمالها، متطلباتها من المخازن وما تقدمه المخازن المستأجرة من مزايا، كما قد تعتمد التخزين أثناء المرور.²

3. خدمة العميل

تعتبر خدمة العملاء من أهم الأنشطة اللوجيستية، ذلك أن جميع الأنشطة الأخرى تهدف إلى تحسينها بعد تحديد متطلبات العميل، وتشير خدمة العملاء إلى تلبية رغباتهم انطلاقا من سلسلة من الأنشطة تبدأ عادة باستقبال أوامر الشراء منهم وتنتهي بتسليم طلباتهم، وتختلف معايير الحكم على مستوى الخدمة باختلاف المؤسسات وطبيعة السلع المقدمة، فهناك مثلا من يعتمد على الزمن المستغرق في الإستجابة للطلبات، في حين يعتمد آخرون على درجة توفر السلع المطلوبة في مخازن المؤسسة، من خلال ما سبق يمكن حصر خدمة العميل في توفير المنافع الزمنية والمكانية عند أقل تكلفة ممكنة.³

وتختلف خدمة العميل حسب توقيت التعامل بين المورد والعميل فإذا كان ذلك قبل تلقي الخدمة فتشمل نوعية الخدمات المقدمة كوقت تسليم البضائع بعد الطلب، وسائل الشحن التي ستستخدم وخدمات ما بعد البيع التي ستقدم كطرق التعامل مع البضائع المرتجعة مثلا. أما أثناء التعامل بين المورد والزبون فتتضمن الخدمات المقدمة أساليب تنفيذ الطلبات، مستويات المخزون وحالة السلع عند الإستلام الخ، في حين أن بعد تقديم الخدمة للزبون فتتمثل خدمة العميل في الإلتزام بما تم التخطيط له أثناء المرحلتين السابقتين خاصة فيما يتعلق بخدمات ما بعد البيع كنوع من الحماية للعملاء من المنتجات التالفة أو المعيبة و إتاحة فرص إعادتها للمؤسسة وكافة الشكاوى و الانشغالات بخصوص المنتج.⁴

وتعتبر خدمة العميل من العناصر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء سمعتها التجارية، وذلك من خلال ارضاء زبائنهم، إذ يتحقق رضا الزبون إذا كانت الجهود التسويقية للمؤسسة ناجحة ومن بينها خدمة العميل، كما تعتبر هذه الأخيرة أيضا من مؤشرات التنفيذ الناجح لإدارة الإمداد المتكاملة والتي تهدف إلى حصول الزبون على المنتج الصحيح، بالحالة الصحيحة، بالوقت الملائم وبأقل تكلفة.⁵

¹ نفس المرجع، ص 282/277.

² التخزين أثناء المرور هو طريقة تخزين خاصة يتم خلالها ابقاء البضاعة في وسيلة النقل أثناء التسليم، وتكون هذه الطريقة ملائمة في المخزونات الموسمية وفي الشحنات لمسافات طويلة. أنظر نفس المرجع ص 290.

³ محمد حسان، إدارة سلاسل الامداد و التوزيع، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2015، ص 57-58.

⁴ محمد حسان، إدارة سلاسل الامداد و التوزيع، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2015، ص 61-63.

⁵ جيمس ستوك، لامبرت دوجلاس، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2009، ص 67.

وبذلك يمكن اعتبار خدمة العملاء كمجموعة من الأنشطة التي تمكن المؤسسة من إضافة المزيد من القيمة للزبون، وهي عنصر أساسي من المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وتؤدي خدمة العملاء الجيدة إلى تحقيق رضاهم وهذا ما يؤدي إلى جذب زبائن جدد عن طريق التواصل الذي يحدث بينهم. إن خدمة العملاء ليست مجرد وظيفة أو نشاط إنما هي فلسفة وموقف، ومع إيلاء أهمية كبيرة لخدمة العملاء، تحاول المؤسسات زيادة مستواها وتوسيع نطاق توقعاتهم، وإذا لم تكن المنتجات في يد العملاء في وقت و مكان الحاجة إليها، تصبح بلا قيمة بالنسبة لهم، ولتحقيق مستوى خدمة جدير بالثناء يتعين على المؤسسة أن تخطط لإستراتيجية لوجيستية متكاملة عن كئب.¹

تتعدد المقاييس المستخدمة لتقييم خدمة العميل بتعدد جوانب الخدمة، ولعل المقياس الأكثر شيوعاً هو مقياس دورة أمر الشراء، والذي يتضمن العديد من المقاييس الجزئية التي يمكن الاعتماد عليها كالوفاء الفوري بالطلبات من المخازن. ويمكن أيضاً الاعتماد على وقت التسليم و هو الزمن الفاصل بين خروج السلعة من المخزن ووصولها الى المستهلك.²

4. نظم المعلومات

يقع الزمن اللازم لإتمام مختلف الأنشطة اللوجيستية في قلب الادارة الفعالة لها، وعلى اعتبار أن القيام بهذه الأنشطة يتطلب الحصول على المعلومات و ادخال البيانات اللازمة قبل القيام بالنشاط فعلياً، حيث أن هذا الجانب يتطلب تكاليف و فترات زمنية معتبرة، لذلك كان على المؤسسات الاهتمام بتوفير المعلومات بالدقة الملائمة و في الوقت الملائم. وتعتبر نظم المعلومات الأداة الملائمة لتوفير المعلومات المطلوبة و بالتالي تخفيض تكاليف أداء الأنشطة و زيادة فعاليتها، وذلك عن طريق التعرف على متطلبات الزبائن و ايصالها الى مختلف المستويات وصولاً الى الموردين.

وتعرف نظم المعلومات اللوجيستية بأنها وسيلة لالتقاط وتحليل و توصيل المعلومات المتعلقة بالإمداد و ادارة سلسلة التوريد. ويعتبر نظام المعلومات في اللوجيستيك نشاطاً قديماً، إلا أنه كان يعتمد في الماضي الى حد كبير على الورق، مما أدى الى نقل المعلومات بشكل بطيء و غير موثوق به و عرضة للخطأ. و مع التطور التكنولوجي أصبح سهل الاستعمال و أقل تكلفة أيضاً، و بذلك أصبح بإمكان مديري الخدمات اللوجيستية ادارة المعلومات الكترونياً و بدرجة من الكفاءة و الفعالية. و تساعد هذه النظم على تحسين تدفق المعلومات للربط بين مختلف الأنشطة و داخل كل نشاط و كذلك بين مختلف وظائف المؤسسة بشكل عام، حيث تعمل المعلومات الدقيقة و الموقوتة التي توفرها هذه النظم على تحسين خدمة العميل عبر توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد، بالكمية المحددة، تقليل المخزون و تقليل عدم التأكد في الطلب، و تصل أهميتها الى مراقبة المعلومات المرتجعة بعد تلبية متطلبات العميل من أجل التأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها و اجراء التصحيحات الملائمة عند الحاجة.³

¹ -N.Chandrasekaran, « fundamentals of logistics”, CII Institute of logistics, www.ciilogistics.com, P8, 26/11/2017.

² - محمد حسان، ادارة سلاسل الامداد و التوزيع، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2015، ص 76-77.

³ - N.Chandrasekaran, « fundamentals of logistics”, CII Institute of logistics , P 84.

الفرع الثاني: الأنشطة اللوجيستية المساعدة

تعتبر الأنشطة المساعدة أو الداعمة ضرورية للقيام بالمهمة اللوجيستية، إذ تقوم بدور تكميلي يجعل الوظيفة اللوجيستية لا تكتمل إلا بها. وتتخلل هذه الأنشطة جميع مراحل العملية اللوجيستية من الزبون إلى المورد والعكس. وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي:

1. الشراء

تتمتع وظيفة الشراء بأهمية خاصة في المؤسسات، ذلك أنها لا ترتبط بشراء المواد الأولية فحسب، بل إن أهميتها تؤثر بشكل مباشر على أهداف المؤسسة، حيث من الضروري توفير هذه المواد بالكمية، الوقت، المكان

والأسعار المناسبة التي تعظم منافعها وتزيد من تحقيق الأرباح. وتعود الأسباب الرئيسية لهذه الأهمية إلى كون تكلفة الشراء تمثل في معظم المنتجات تكلفة معتبرة مقارنة بباقي تكاليف المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بشراء مواد نصف مصنعة. بالإضافة إلى تأثير التوقف أو التأخر في الحصول على المواد الأولية على سيرورة العملية الانتاجية، وبالتالي إمكانية تغيير مستوى جودة المنتجات عن ما هو مطلوب أو التأخر عن آجال التسليم المحددة مسبقاً. وفي بعض الأحيان تغير السعر المتفق عليه بسبب الاعتماد على مواد بديلة قد تكون أعلى سعراً.¹

قد تنظر إدارة المؤسسة إلى الشراء على أنه وظيفة عملياتية تجارية أو تنظر إليه كجزء من الخدمات اللوجيستية المتكاملة وكمنطقة أعمال استراتيجية. وسيتم تقييم الشراء كوظيفة تشغيلية من قبل الإدارة من خلال مدى تعاملها مع أمور مثل ترتيب الطلبات المتراكمة وعدد الطلبات الصادرة وما إلى ذلك.

وإذا تم النظر إلى الشراء كوظيفة تجارية فإن الإدارة ستهتم في المقام الأول بتوفير المال للمؤسسة، وهذا يعني أن الشراء له مكانة أعلى في المؤسسة مقارنة بالمرحلة الأولى والمثال جيد عن ذلك هو عندما تضع الإدارة أهدافاً مع المشتريين لمحاولة خفض الأسعار أو التكاليف. ويمكن أيضاً أن ينظر إلى المشتريات كجزء من الخدمات اللوجيستية المتكاملة. وفي هذه الحالة تصبح الإدارة على علم بأن التركيز على تخفيض السعر له عيوب وقد يؤدي إلى التحسين الفرعي فحسب دون التحسين الكلي على مستوى المؤسسة، وأن وضع الكثير

من الضغط على الأسعار قد يقنع المشتريين بشراء المنتجات الخاطئة، من حيث الاعتماد على موردين سيئين وعملية توريد سيئة من جهة وتقليل جودة المنتجات من جهة أخرى. وبالتالي فإن المؤسسة في حالة الإدارة المتكاملة للأنشطة اللوجيستية تركز على تقديم أهداف للزبائن من حيث تحسين الجودة، تخفيض وقت التسليم وتحسين موثوقيته. وأخيراً يمكن أن ينظر إلى الشراء باعتباره وظيفة الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يعني أن المشتريين يكادون أن يكونوا على نفس مستوى الإدارة العليا. ويجري تقييم المشتريين على العديد من الجوانب مثل عدد التغيرات في قاعدة التوريد، عدد الموردين الجدد المتعاقد معهم

والمساهمة الشرائية في الوفورات المحققة.²

2. المناولة

¹- محمد عبده حافظ، إدارة الامداد والتخزين، الاسكندرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011، ص 12-15.

²- A. Van Weele, Purchasing & supply chain management, analysis, planning & practice, London, Thompson, 2005, P.252.

كما ذكر سابقا (في نشاط التخزين) فإن تسليم المواد أو المناولة تعتبر نشاط مهم من الأنشطة اللوجيستية ويعتبر حلقة وصل بين النقل والتخزين كما قد يستخدم داخل المخازن أيضا. ولتحسين كفاءة هذا النشاط تعتمد المؤسسات عددا من الاجراءات منها توحيد التحميل من أجل الدمج الشحنات الصغيرة عن طريق منصات نقالة او حاويات، تصميم المخازن بما يتلاءم و السلع المخزنة و كمياتها و أوقات استدعائها بالإضافة الى اختيار معدات التخزين من رفوف و حوامل من أجل تنظيم عملية التخزين و تسهيل عملية الاسترجاع ، أخيرا اختيار معدات النقل الخاصة بتفريغ ،تحميل،انتقاء ونقل البضائع داخل المخازن و قد تكون هذه المعدات يدوية،تعمل بالطاقة أو مميكنة بالكامل،و يتم الاختيار بين هذه المعدات حسب حجم المخزن،نوع السلع و امكانيات المؤسسة(صاحبة المخزن).وتبقى المعدات المميكنة مثل نظم التخزين الأوتوماتيكي و نظم الاستدعاء (و يستخدم فيها الكمبيوتر،الباركود،و تكنولوجيا المسحات الضوئية) من أحسن التطبيقات شرط أن يكون هناك تدفق دائم وكثيف للبضائع في المخازن لتتمكن المؤسسة من تغطية الاستثمار الكبير لمثل هذه النظم.¹

3.التنبؤ بالطلب

بسبب التغييرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية،وعلى اعتبار ان المؤسسات الحديثة أصبحت تنطلق من معرفة احتياجات الزبون و تنتهي بتلبيتها،كان على المؤسسات الاعتماد على تقدير هذه المتطلبات،و تستخدم في ذلك العديد من الأساليب التي تكون في الغالب كمية إلا أنها تحتاج الى خبرة متخذي القرار للمفاضلة بينها . و على الرغم من الاعتماد الكبير للمؤسسات على هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من بعض الأخطاء التي تسعى المؤسسات الى تفاديها قدر المستطاع.

ويتطلب التحكم في الأنشطة اللوجيستية تقديرا للمتطلبات من السلع و الخدمات و المواد على طول سلسلة الامداد،وتمس هذه التقديرات جميع الأطراف داخل المؤسسة و خارجها و لذلك لا بد من المشاركة في وضعها إلا أن المسؤولية تقع بشكل كبير على عاتق المسؤول عن اللوجيستيك بسبب أهمية تحديد المخزونات و الشحنات المنقولة خلال هذه العملية من حيث التحكم في وقتها و تكاليفها و انتشارها على طول سلسلة التوريد.كما أن تقدير احتياجات العملاء و العمل على تلبيتها بدءا من تدبير المواد،تصنيعها و ايجاد الموارد البشرية و المعلوماتية الملائمة للقيام بذلك يقع ضمن جوهر النشاط اللوجيستي.²

4.التعبئة و التغليف

يعد نشاط التعبئة و التغليف من الأنشطة التي استخدمت بشكل كبير في مجال التسويق و الترويج.كما تم الاهتمام به أيضا من ناحية قدرته الحمائية للمنتجات،وهي تعتبر جوانب لا يمكن اغفال أهميتها،إلا أن هذا البحث يهتم بجانب اخر للتعبئة و التغليف و لا يقل أهمية عن الجوانب السابقة و هو المساهمة الكبيرة لهذا النشاط في دعم الجانب اللوجيستي للمؤسسات.

¹ رونالد اتش بالو،تعريب تركي ابراهيم سلطان،أسامة أحمد مسلم،ادارة اللوجيستيات-تخطيط و تنظيم سلسلة الامداد،الرياض،دالر المريخ،2006،ص 290-297.

² نفس المرجع ص 305-306.

على الرغم من أن التأثير الكبير للتعبئة و التغليف على كفاءة الأنشطة اللوجيستية مثل التصنيع،التوزيع،التخزين و المناولة في جميع مراحل سلسلة التوريد يعتبر من المسلمات،إلا أن مصممي التغليف غالباً ما يغفلون التكاليف الناتجة عنه و أثرها على النظام اللوجيستي.وتؤثر مواصفات التعبئة و التغليف بشكل مباشر على الوقت اللازم لاستكمال عمليات تهيئته التي تؤثر في نهاية المطاف على مهلة المنتج وتاريخ تسليمه للعميل،كما يؤثر هذا النشاط أيضاً على فعالية سلسلة الامداد ككل لأنه يمثل حلقة الوصل بين سلسلة الامداد وزبائنها الأساسيين و الممثلين في الزبائن النهائيين.¹

خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين،ظهر مفهوم جديد في هذا المجال يسم التعبئة و التغليف اللوجيستي،واكتسب اهتماماً متزايداً من قبل كل من الاقتصاديين و الأكاديميين.ويركز هذا المفهوم على أوجه التآزر التي تحققت من خلال دمج أنظمة التعبئة و التغليف و الأنشطة اللوجيستية مع امكانية زيادة كفاءة و فعالية سلسلة التوريد،من خلال تحسين كل من التعبئة و التغليف و الأنشطة اللوجيستية ذات الصلة.ومن بين الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك هي التركيز على تطوير التعبئة و التغليف التي تعود بالنفع على أنشطة التعبئة و التغليف ذات الصلة بالنظام اللوجيستي،و التي غالباً ما تسمى التعبئة اللوجيستية.وتتمثل في نظام منسق لإعداد السلع من أجل المناولة الامنة و الفعالة لها،نقلها،توزيعها،تخزينها،بيئها بالتجزئة،استهلاكها و استرجاعها و اعادة استخدامها و التخلص من النفايات جنباً الى جنب مع تعظيم قيمة المستهلك و المبيعات و بالتالي الربح. و بالإضافة الى وظيفتها الأساسية في حماية المنتج و احتوائه و الحفاظ عليه،فان وظائف التعبئة و التغليف معقدة و متشعبة و يمكن ان تتعلق بثلاث فئات رئيسية هي الخدمات اللوجيستية،التسويق و البيئة.²

المبحث الثاني : سلاسل الامداد و اللوجيستيات الحديثة

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم سلسلة الامداد منذ ظهوره الا أنه لم يتم التوصل الى تعريف شامل و محدد متفق عليه في الأدب الاداري،فهو مفهوم حديث النشأة و متداخل مع العديد من المجالات المعرفية،فهناك من الباحثين من يرى أن هناك تطابق بين مفهوم سلسلة الامداد و مفهوم ادارة اللوجيستيات و هناك من يرى أنه تطور و امتداد لادارة اللوجيستيات و البعض يرى أنه هناك فرق بين سلسلة الامداد و اللوجيستيات.

المطلب الأول : ماهية سلاسل الامداد

الفرع الأول: مفهوم سلسلة الامداد

¹ -Mazen Saghir, « The concept Of Packaging Logistics”,The second world conference on POM & 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30-May 3,2004, P3-4.

² - Mazen Saghir, « The concept Of Packaging Logistics”,The second world conference on POM & 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30-May 3,2004, P.4-5

يعتبر مصطلح سلاسل الامداد مصطلح جديد ظهر في الثمانينات من القرن العشرين، فسلطة الامداد أو سلسلة التوريد أو التوريد أو شبكة الامداد فهي مصطلح انجليزي Supply chain، وبالفرنسية La logistique chaine، وتوصف بالمفهوم أو الفلسفة، أو الطريقة أو العملية، أو النظام أو الاستراتيجية وهي من أبرز المفاهيم الحديثة في ادارة منظمات الأعمال التي تعمل على "تحقيق التكامل بين مجموعة من الأنشطة تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي من خلال تقديم مزيج من السلع والخدمات والمعلومات وبما يحقق قيمة مضافة من وجهة نظر عملاء المؤسسة.¹

1- تطابق المفهومين:

"تشتمل الأعمال اللوجيستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية Functional activities المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محددة، وذلك أثناء تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية مع اضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه، ونظرا لأن مصادر المواد الخام، والمصانع، ونقاط البيع لا تقع في مكان واحد، ونظرا لأن هناك قناة تشتمل على التابع المنتظم في خطوات الانتاج و التسويق فان الأنشطة اللوجيستية تتكرر بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج الى ساحة السوق."²

من خلال هذا التعريف فان ادارة الأعمال اللوجيستية هي ادارة أعمال سلسلة الامداد لأنه يطلق على الأنشطة اللوجيستية المتكررة تسمية سلسلة الامداد."

فان ادارة سلسلة الامداد هي "ادراك حركة التدفقات المختلفة (منتجات - مواد خام - معلومات - أموال) بين مراحل السلسلة لضمان انتاج عدد كافي من المنتجات وتوزيعها بالكميات المناسبة على الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة مع مراعاة خفض التكاليف الكلية في السلسلة ورفع مستوى الخدمة."³

1-1 سلسلة الامداد تطور و امتداد لمفهوم ادارة اللوجيستيات:

فبالرغم من حداثة موضوع اللوجيستيات الا أنها تميزت بالتطور السريع: "اذ تطورت من التوزيع العيني Physical distribution الى ادارة للمواد Material management ثم تحولت الى لوجيستيات متكاملة Integrated logistics تضم كل من ادارة المواد والتي أصبحت تعرف باسم اللوجيستيات الداخلة Inbound Logistics و التوزيع العيني تحت مسمى اللوجيستيات الخارجة Outbound logistics فضلا عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجيستيات لتصبح سلسلة الامداد Supply chain".⁴

يتضح من خلال التعريف أن مفهوم سلسلة الامداد هو امتداد و تطور لمفهوم ادارة اللوجيستيات في ظل اعادة تقييم استراتيجية المؤسسات لتحكم في التكلفة الاجمالية.

ففي البداية كانت تسمية ادارة الشراء و التخزين، فتطورت و أصبح يطلق عليها ادارة المواد ثم تطورت

¹-د/نهال فريد مصطفى - أسرار ديب، ادارة اللوجيستيات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص131.

²-د/ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجيستية الامداد و التوزيع العيني، ص21.

³-د/محمد علي ابراهيم، تعريف الأعمال اللوجيستية، ملتقى الادارة اللوجيستية و تحسين سلسلة التوريد و ورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط و الرقابة على التخزين، ص2.

⁴-خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب و الاستشارات الادارية، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لادارة المشتريات و المخازن باستخدام النظام اللوجيستي، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2006، ص154.

وأصبحت ادارة اللوجيستيات و اخرها تطورا ادارة سلسلة الامداد. و من بين الأسباب التي أدت الى التوجه من ادارة اللوجيستيات الى الادارة الحديثة لسلة الامداد تميز المنتجات بدورة حياة قصيرة و تصاعد المنافسة محليا و دوليا.

في ظل التوجهات الجديدة مثل العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، اضافة الى ظهور شركات و تحالفات بين المنظمات.

"ان ادارة سلسلة الامداد و التوريد هي امتداد لادارة اللوجيستيات و بينما توجه اللوجيستيات الى أنشطة شركة واحدة(أو شاحن واحد) في توريد المنتجات للمستهلكين، فان سلسلة ادارة الامداد و التوريد موجهة لأنشطة العديد من الشركات التي تورد المستلزمات أو المنتجات على طول سلسلة توريد و امداد معينة"¹ ان سلسلة الامداد و التوريد هي شبكة تنقل المواد الخام من مورديها الى مصنعي المنتج النهائي أو منتج العنصر الوسيط ثم يتم شحن المنتج النهائي الى المستودعات و المخازن لكي يتم شحنها بعد ذلك الى المستهلك أو شحنها مباشرة الى المستهلك.

"فان ادارة سلسلة الامداد و التوريد هي عملية متداخلة و مترابطة لدمج أنشطة موردي المواد الخام، و مصنعي منتج العنصر الوسيط، و مصنعي المنتج النهائي، و المستودعات، و وسائل النقل، و الموانئ (محطات

و البضائع)، و مستهلكي المنتج النهائي، و كافة الأطراف في سلسلة التوريد و الامداد، حتى يتم توزيع هذه المنتجات

و الموارد على طول سلسلة الامداد و التوريد لتقليل تكلفة النظام للسلسلة الخاصة بالامداد الى الحد الأدنى، مع الوفاء بمتطلبات خدمة المستهلك."²

و لقد أعاد مجلس ادارة الامداد و التوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم الامداد بأنه أحد أجزاء سلسلة الامداد داخل المنظمة المسؤول عن تخطيط و تنظيم و رقابة تدفق السلع و الخدمات و المعلومات ذات الصلة من مرحلة تدبير المواد الخام الى مرحلة وصولها الى عملاء المنظمة."³

فادارة اللوجيستيات ليست مجرد مصطلح مرادف لادارة سلسلة الامداد بل هي جزء من هذه الادارة التي تخطت التكامل بين الخدمات اللوجيستية مع الوظائف الأخرى للمنظمة الى التكامل مع الموردين و الوسطاء و الشركات القانونية الأخرى.

فمن خلال التعاريف السابقة نجد أن سلسلة الامداد مفهوم أشمل و أعم من ادارة اللوجيستيات التي أصبحت جزء من ادارة سلسلة الامداد. فرغم النجاح الكبير الذي حققته المنظومة اللوجيستية في المؤسسات، ولكن من ناحية أخرى لم تستطع توفير اطار عام تستعمله المؤسسة للتنسيق و الربط بين وظائفها أو بين الأطراف المشاركة في عملية تدفق سلعها و خدماتها. فجوهر هذه الادارة هو خلق التكامل بين العرض و الطلب من خلال التنسيق بينها للوصول الى نموذج اداري عالي الجودة.

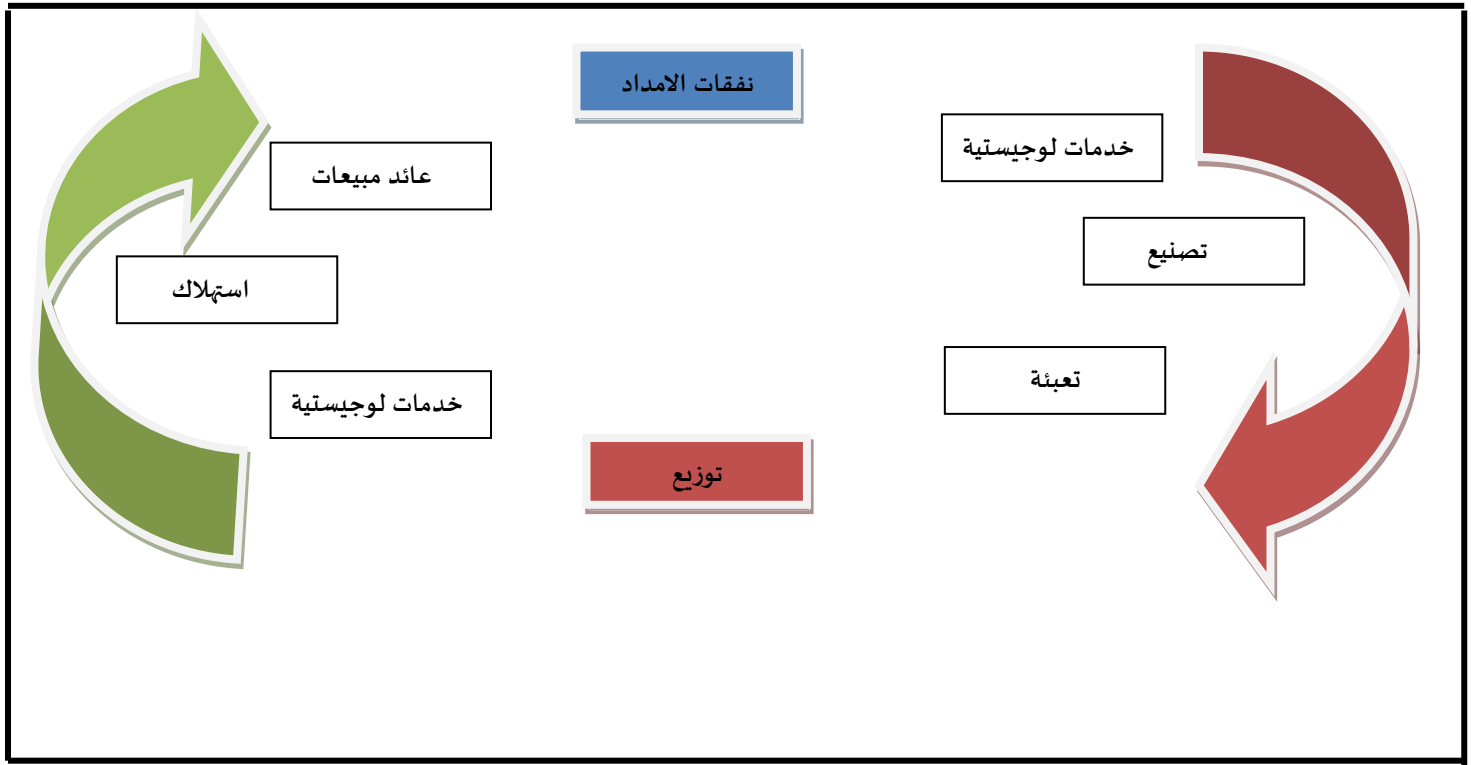
¹-د/أيمن النجراوي، تخطيط و ادارة و اقتصاديات الموانئ البحرية، ص 237.

²-د/أيمن النجراوي، تخطيط و ادارة و اقتصاديات الموانئ البحرية، ص 237.

³-د/محمد احمد حسان، ادارة الامداد و التوزيع، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 34.

بما أن سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من المنظمات فان كل منظمة في السلسلة أن تختار وتطور سلسلتها الخاصة بها والتي ستدعم الأولويات التنافسية لمنتجاتها وخدماتها¹. لأن كل منظمة في السلسلة تعتمد على المنظمات الأخرى في الحصول على المواد أو المعلومات. فتطوير الخطة الاستراتيجية لإدارة سلسلة الامداد يتطلب استخدام اخر التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال، وتوفير المختصين في ادارة سلسلة الامداد و اليد العاملة المتدربة، والمرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة، لأن تفاعلها مع بيئتها الخارجية و الداخلية التي تتميز بديناميكية التغيير، والاستجابة للمتغيرات و التكيف معها شرطا أساسيا لبقائها ووجودها" ويعتبر المفتاح الرئيسي الى جعل ادارة سلسلة التوريد أكثر فاعلية هو جعل الموردين شركاء في استراتيجية المنظمة لتلبية التغيرات التي مهما حصلت في السوق" من خلال التنسيق بين الأنشطة الداخلية للمنظمة و بين هذه الأنشطة و الأطراف الخارجية صعودا ونزولا.

الشكل رقم (1 - 1) : ادارة سلاسل الامداد



14h00 24.02.2022

المصدر: <http://www.google.ae/search>

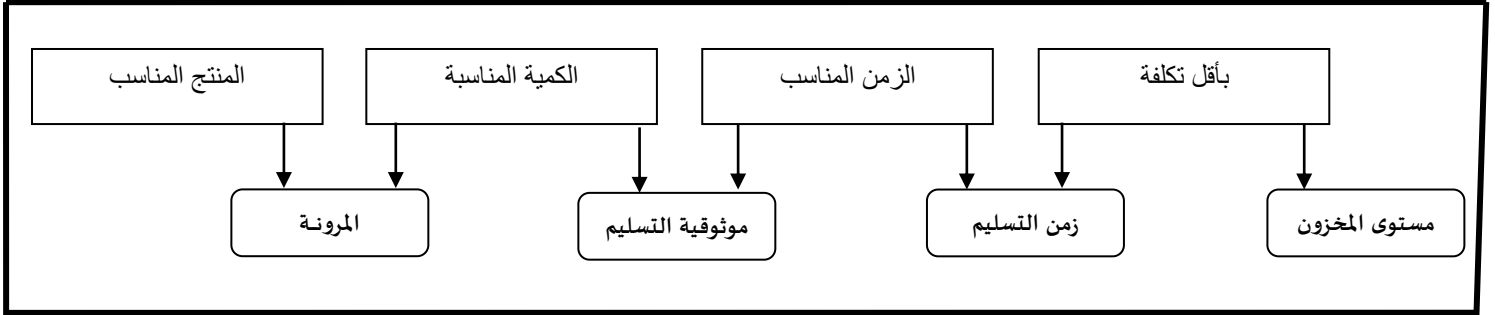
الفرع الثاني: أهمية وأهداف سلسلة الامداد

¹ - د/سليمان خالد عبيدات، مصطفى شاويش، ادارة المواد الشراء و التخزين، دار الميسرة، الطبعة الثالثة، الاردن، 2010، ص228.

1. أهداف سلسلة الامداد :

ان الاهداف التقليدية لادارة سلسلة الامداد هي أهداف ادارة العمليات اللوجيستية وهي تقديم المنتج المناسب بالكمية المناسبة و الموقع الزمني المناسب و بأقل كلفة و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2): هيكل أهداف ادارة سلسلة الامداد¹



المصدر: ساوس الشيخ، أثر تطبيق الادارة البيئية في اطار سلسلة الامداد على الأداء دراسة تطبيقية ،ص112

و تكمن أهداف سلسلة الامداد في:

- تخفيض التكلفة بالاستغلال الأمثل للموارد.
- ارضاء العميل من خلال تعظيم قيمة منتجات و خدمات المؤسسة.
- تحقيق التكامل بين جميع الأطراف في سلسلة الامداد.
- التقليل من الاستثمار في المخزون.
- تخفيض دورة حياة المنتج.
- خفض المخاطر و عدم التأكد.
- رفع مستوى سلسلة الامداد لدعم مركزها التنافسي.

و تحقيق هذه الأهداف ليس من مسؤولية المؤسسة لوحدها و انما " مسؤولية تضامنية تمتد لتشمل كافة أعضاء السلسلة، فتكلفة و جودة المنتج النهائي ترتبط بتكلفة و جودة الأجزاء و المكونات المشتراة، و بالتالي فجهود تخفيض التكلفة و تحسين مستويات الجودة لم تعد تقتصر على حدود كل منشأة بل هي نتاج جهود أعضاء سلسلة التوريد مجتمعة"²

ان مختلف التعاريف السابقة لسلسلة الامداد تحمل عددا من الأفكار المشتركة فيما بينها:
-تتعلق سلسلة الامداد عموما بمنتوج تام الصنع أو بمجموعة مواد التامة.

¹- ساوس الشيخ، أثر تطبيق الادارة البيئية في اطار سلسلة الامداد على الأداء دراسة تطبيقية ،ص112

²-د/محمد ياسين عبد اللطيف، أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة و أدوات ادارة التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد: دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة و المراجعة ،كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2015، ص 252.

-تنطوي عدة مؤسسات ضمن سلسلة الامداد

-ترتبط هذه المؤسسات مع بعضها البعض بثلاث تدفقات : تدفق المعلومات (كتمرير الطلبية) ، تدفق المواد (نقل البضائع) ، تدفق الأموال (كتسديد فواتير الشراء).

-كل مؤسسة تنتمي الى هذه السلسلة تقوم بوظائف التوريد و التحويل/الانتاج، التوزيع و البيع و هي العمليات الاربعة الرئيسية الموجودة في كل مؤسسة..

-أخيرا يمكن أن تدخل المؤسسة في العديد من سلاسل الامداد، حيث تسعى المؤسسة الى تعدد المؤسسات، الزبائن وكذا المنتجات التي يمكن أيضا استخدامها في تطوير العديد من المنتجات النهائية.

2.أهمية سلسلة الامداد :

تنبع أهمية ادارة سلسلة الامداد من ضرورة الحاجة الى تطبيقها بصورة فعالة فتطبيقها أصبح خيار حتي لا مفر منه لشركات الأعمال الصناعية و الخدمائية.

1.2- التكلفة : فتخفيض التكلفة التقليدي لم يعد مقتصرًا على حدود كل منظمة في ظل بيئة الأعمال الحالية بل اتجه نحو ادارة التكلفة على امتداد سلسلة الامداد لتعزيز المزايا التنافسية حيث " تتخصص كل منشأة في أداء الأنشطة التي تتميز بميزة نسبية فيها و تعهيد باقي الأنشطة لمنشآت أخرى بالسلسلة أكثر كفاءة في أدائها، و من ثم أصبح جزء كبير من تكلفة المنتج يتحدد خارج المنشأة ارتباطًا بالموردين".¹

2.2- العميل : تعمل سلسلة الامداد على تحقيق الاتصال بالعميل من خلال التعرف على رغباته، و الوقت الذي يحتاج فيه المنتج، و السرعة في توصيله.

3.2- التكاليف الرأسمالية: في ظل سلسلة الامداد تكاليف تشغيل المصانع و المخازن تكون عند حدها الأدنى، خاصة اذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات حيث يكون المخزون عند حده الأدنى.

4.2- الوفورات الرأسمالية: فسلسلة الامداد ستزيد من رأس المال العامل للمؤسسة لأن المخزون سيتحول الى أوراق نقدية من جانب اخر سيؤثر ايجابا على القيمة السوقية للمنشأة.

5- القيمة السوقية: " المثالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة ايجابية على خمسة عناصر تقود الى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، انجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة".²

¹ - د/محمد ياسين عبد اللطيف، أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة و أدوات ادارة التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد: دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة و المراجعة ، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2015، ص 237.

² - الرفاعي ممدوح عبد العزيز، ادارة سلاسل التوريد-مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 15.

الفرع الثالث: تحديد أنشطة شبكة الامداد

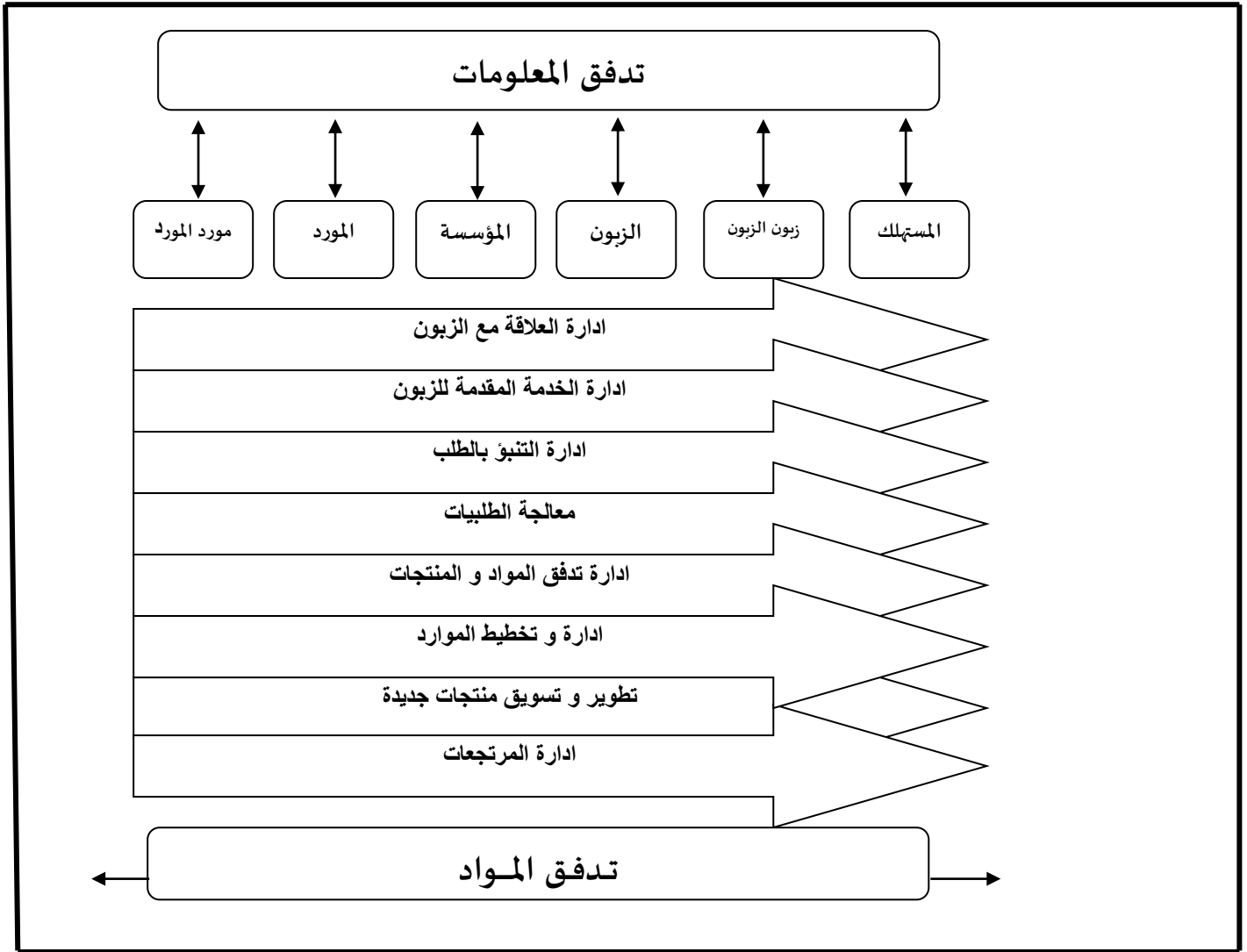
تحدد شبكة الامداد ثمانية أنشطة رئيسية وهي:

- ❖ ادارة العلاقة مع العملاء (Customer relation ship management CRM) يتمثل هذا النشاط في تحديد الزبائن الأساسيين للمؤسسة و دراسة و تحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلباتهم.
 - ❖ ادارة العلاقة مع الموردين (Supplier relationship management SRM) يجب تصنيف الموردين وفقا لدرجة و أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد و ذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد و المؤسسة.
 - ❖ ادارة الخدمة المقدمة للعملاء (Customer service management CSM) يجب على المؤسسة أن تضمن تلبية طلبيات و توقعات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات، ويتم هذا بتوفير المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالدقة و السرعة في امداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار و خصائص المنتجات و استقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.
 - ❖ معالجة الطلبيات (Order fullfilment OF): يسعى هذا النشاط الى تحقيق درجة عالية من التوازن و التكامل بين خطط التصنيع، التوزيع و النقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب عن ذلك أي زيادة في التكاليف.
 - ❖ ادارة تدفق المواد و المنتجات (Manufacturing flow management MFM) : يشير هذا النشاط الى الرقابة على المخزونات، الموازنة بين احتياجات العملاء و امكانيات المؤسسة و قدرتها على توفير تلك الاحتياجات.
 - ❖ ادارة الطلب (Demand management DM): يتطلب هذا النشاط القدرة على تحقيق التوازن بين قدرات شبكة الامداد و متطلبات العملاء، ويمثل التنبؤ مفتاح ادارة الطلب على منتجات المؤسسة حيث يتم تحديد أنواع المنتجات التي يتوقع بيعها و الكميات المطلوبة و تواريخ الطلب...
 - ❖ تطوير و تسويق منتجات جديدة (Product development & commercialization PDC): لا بد على المؤسسة أن تستعين بالموردين و العملاء في عملية تطوير منتجاتها و كذا تسويق المنتجات الجديدة و خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.
 - ❖ ادارة المرتجعات أو المردودات (Returns maangement RM): لا بد من ادارة المردودات في الاتجاه العكسي عبر شبكة الامداد بنفس كفاءة ادارة المبيعات، وهذا من اجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- حسب كل من Chopra & Meindl فان كل أنشطة شبكة الامداد السابقة تندرج تحت ثلاث عمليات أساسية تتمثل في:

- ادارة العلاقة مع الموردين (Supplier relationship management SRM)
- ادارة العلاقة مع العملاء (Customer relationship management CRM)
- ادارة شبكة الامداد داخليا (Internal supply chain management ISCM)

و الشكل الموالي يلخص كل ما سبق ذكر

الشكل رقم (1-3): شبكة الامداد و أنشطتها¹ (Supply chain)



المصدر: Gilles Paché ,Quels impacts de la crise sur la logistique ;Revue française de gestion,N°193,2009 ,P168-

الفرع الرابع: الفرق بين سلسلة الامداد و ادارة اللوجيستيات:

شهد مفهوم سلسلة الامداد عدة تعاريف منها:

¹ - Gilles Paché ,Quels impacts de la crise sur la logistique ;Revue française de gestion,N°193,2009 ,P168

1- "ان ادارة اللوجيستيات تشير الى الجانب الوظيفي داخل منشآت الأعمال، أما ادارة سلاسل التوريد تشير الى مفهوم عام يحكم جميع الأطراف التي تشترك معا في سلسلة واحدة، تبدأ من المورد و تنتهي عند المستهلك."¹

2- "تعتبر ادارة اللوجيستيات في المؤسسات ذلك الجزء من ادارة سلسلة الامداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق و التخزين الأمامي و العكسي-الكفاء و الفعال للسلع و الخدمات و المعلومات المرتبطة ذات العلاقة و ذلك بين نقطة الأصل أو المؤسسة و نقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العميل."²

3- "تعتبر العمليات اللوجيستية جزء من سلسلة التوريد و التي تقوم بالتخطيط و التطبيق و مراقبة سير و تدفق السلع و الخدمات و المعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة الى المستهلك النهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن."³

4- و حسب منظمة ادارة سلاسل الامداد CSCMP فسلاسل الامداد "تتضمن تخطيط و ادارة كل من النشاطات الخاصة بعملية خلق المصادر والمشتريات و النشاطات اللوجيستية كما تتضمن التنسيق و التعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسلة الامداد من موردين ووسطاء و مقدموا الخدمات و العملاء. أما ادارة اللوجيستيات فهي الجزء من ادارة سلاسل الامداد التي تقوم بعمليات التخطيط و التطبيق و الرقابة لكفاءة و فعالية التدفقات الأمامية و الخلفية و التخزين لكل من البضائع و الخدمات و المعلومات من مصدرها الى نقطة استهلاكها و ذلك لمقابلة متطلبات العميل."⁴

5- و حسب Wei & xiang : ان ادارة سلسلة التوريد تشير الى "النظام الكامل لسلسلة التوريد و الذي يشمل التخطيط و التنسيق و التشغيل و الرقابة و تعظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة و العمليات بغرض انتاج المنتجات المناسبة و المطلوبة من قبل العملاء في الوقت المناسب و بالكمية و الجودة المناسبة و في الموقع المناسب، و هذا يتطلب رقابة جيدة لجانبين:

"تدفق المعلومات ورأس المال و الخدمات اللوجيستية في السلسلة.

الأنشطة الادارية المستمرة المرتبطة بشراء المواد الخام و تصنيع المنتجات الوسيطة و النهائية و المبيعات، لكل من الموردين و المصنعين و الموزعين و تجار التجزئة و حتى العملاء النهائيين داخل هيكل شامل لسلسلة وظيفية."⁵

المطلب الثاني : اللوجستيك الحديثة

تزايد الاهتمام في السنوات الاخيرة في مجال الاعمال والتجارة بالأنشطة اللوجستية، بفعل تزايد حجم الشركات واتساع أنشطتها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها. ومن أبرز التطورات في مجال اللوجستيات

الفرع الأول: اللوجستيك العكسي Logistique inverse :

¹-د/نهال مصطفى فريد، د/جلال ابراهيم العبد، ادارة اللوجيستيات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004-2005، ص132.

²-تامر مصطفى صالح الجزار، اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية، ص05.

³-Stok, J. And Lambert D, Strategic logistic management, Vol.17 NO.1 p620.

⁴ - <http://commerce-logistique.A lafdal, Net/t15-topic> - 16h05m/02.03.2022.

⁵-د/علاء محمد البتانوني، تأثير الربط و التكامل بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد و ادارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة و المراجعة، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثاني، العدد 1، مصر، 2014، ص228.

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5%-10% من سلعهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق بالكتالوج إلى 35% من المشتريات.¹

1.1-تعريف اللوجستيك العكسي:

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات...الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Rogers et Dibben-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، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة." ويعرفه

Dowlatsahi, 2000 العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسلية من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرفات في. "هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء في:

- استخدام المواد الخام

-المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية.

-إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

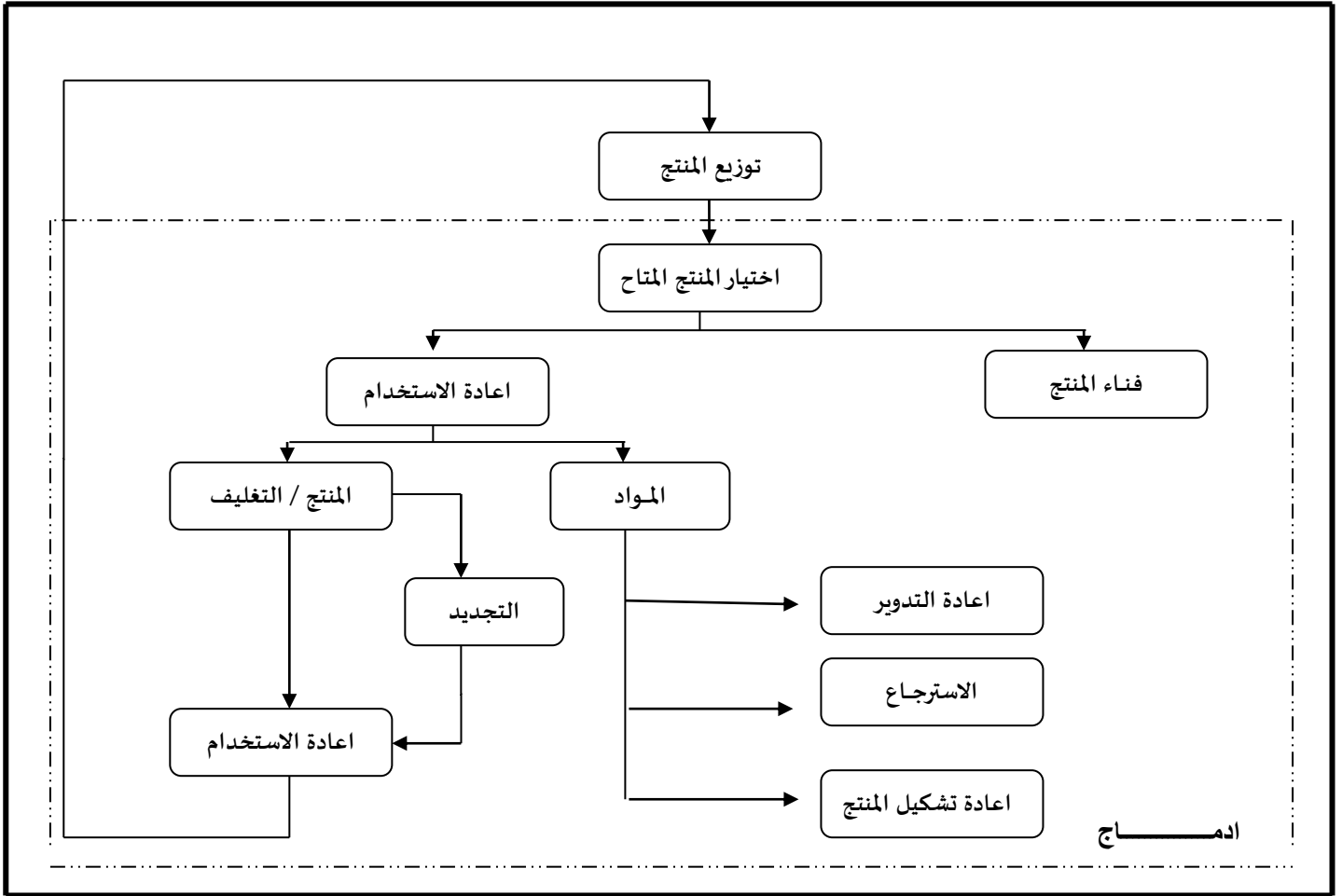
يرى كل من, Rogers et Tibben-Lembke 1998, Schwartz 2000

et Marcoux 2001 أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في:

نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح.

¹-عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص11.

شكل رقم (1-4) : مراحل الإمداد العكسي



المصدر: عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 12

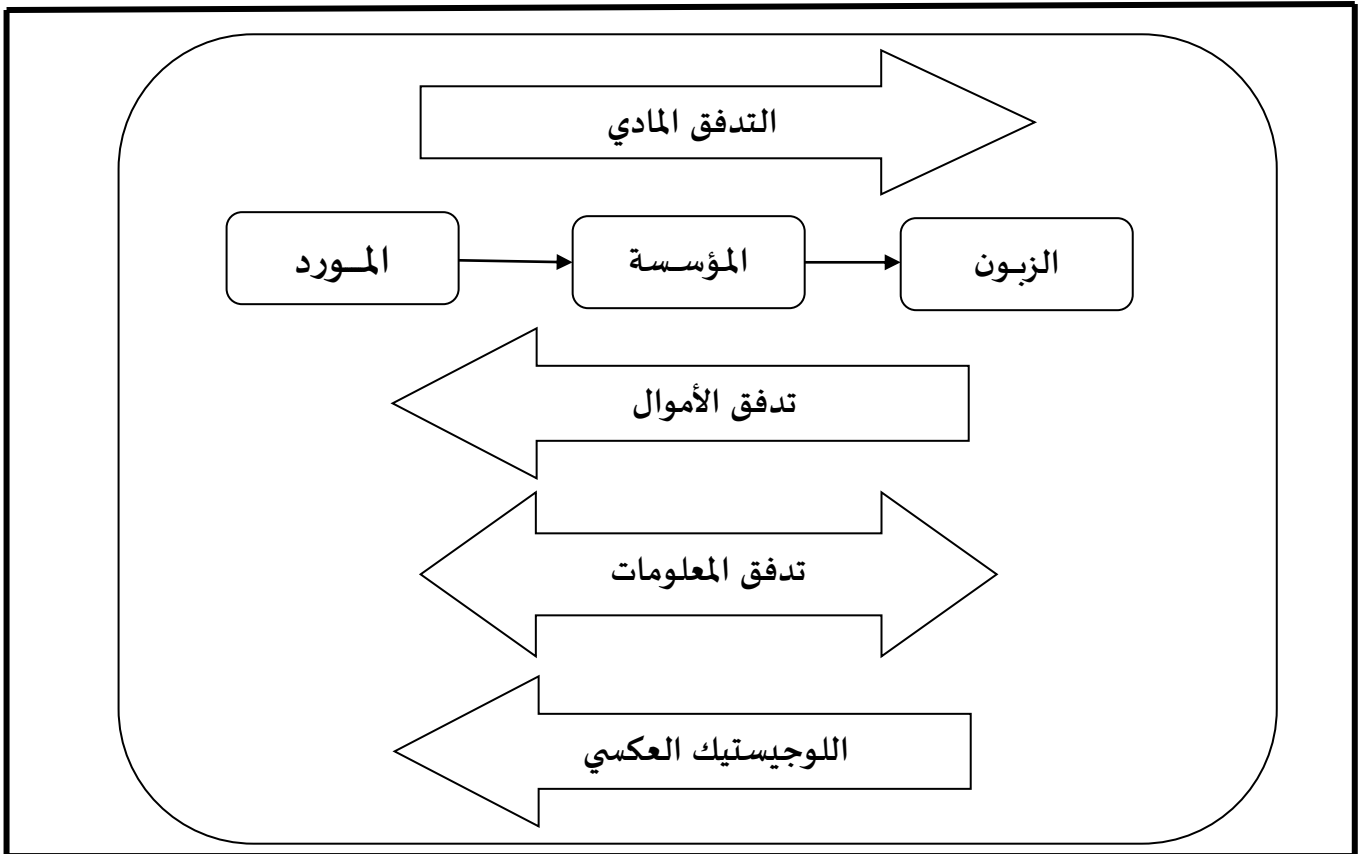
2.1- مجالات اللوجستيك العكسي:

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادتها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها.

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل. إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل استراتيجية لوجستية مربحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابياً على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب ن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها¹.

وفي الأخير يمكن تعريف اللوجستيك على أنه الإدارة التي تهتم بإدارة التدفق البضائع، الأموال، المعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، بالإضافة إلى اللوجستيك العكسي والذي يكون في الاتجاه المعاكس.

الشكل رقم (1 - 5): المفهوم الشامل للامداد



المصدر: الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/homepage/resources/newsimages/logistic.htm>

¹-الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/homepage/resources/newsimages/logistic.htm>

تتعامل اللوجستيات العكسية مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك الى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والتي لا تباع، الصناديق والحاويات ومواد التعبئة، والحقيقة ان تكلفة اللوجستيات العكسية قد تؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل. ويجب تصميم سلسلة الانتاج بحيث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوجستيات العكسية مثل موقع تجميع المردودات ومراكز اعادة تصنيعها وجمعها

الفرع الثاني : تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث(Third-Party Logistics(3PL):

صارت الشركات تركز على أنشطتها الرئيسية، وتلجأ الى تنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني(المشتري)، الطرف الثالث -مورد لخدمات اللوجستية- يمارس مهامها متعددة ويقوم أساسا بتنسيق كل الوظائف اللوجستية، بالإضافة إلى أنه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف، مستهدفا خفض التكاليف الكلية للوجستيات بالنسبة للمورد وتحسن الخدمات التي يحصل عليها العميل، حيث يجدر الإشارة للتفريق، إلى المقاوله من الباطن، حيث يعتبر تنفيذ الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من المقاوله من الباطن، لأن الطرف الثالث يمارس مهامها متعددة ، بينما يغطي نشاط المقاوله من الباطن إنتاج وتوريد إما منتج واحد أو وظيفة واحدة، كما نجد عمليات الإخراج التي تعبر عن توكيل الأنشطة وإدارتها إلى مورد أو مقدمي الخدمات خارجي للقيام بها¹.

الفرع الثالث : اللوجستيك الأخضر

يرى Polonsky أن تطبيق المنظمات إمداد الأخضر لا يمثل بند تكلفة فقط، وإنما قد يمثل فرصة لتوليد إيرادات، ومن أمثلة ذلك ما قدمت به شركة Xerox من نقل آلات التصوير التالفة من المستهلكين عبر القنوات الخاصة بها ، ثم إعادة تصنيعها ، أو استبدال الأجزاء التالفة منها بأجزاء سليمة من آلات التصوير أخرى،

إن وظيفة الإمداد الأخضر تعتبر من أكثر الوظائف استخداما في أغلب المؤسسات فهو يعمل على مراعاة القضايا البيئية والحد من التلوث، فهو يعد مقياس لنشاط الأعمال من خلال تكامل عناصر إدارة سلسلة التوريد لأنه يساهم في التقديم الإضافي للبيئة² (Ashubiri, p.392 2016) يعمل الإمداد الأخضر على الحد من البصمة الايكولوجية لتوزيع السلع من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات في إدارة سلسلة الإمداد وإستراتيجية الشركة، التي تركز على مناولة المواد، إدارة النفايات والمخلفات، التعبئة والتغليف والنقل.

¹ جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين التوتة، أطروحة مقدمة- لنيل شهادة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية ، جامع الحاج لخضر، باتنة ، 2010 / 2011 ، ص41.

² بطاهر بختة، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04 العدد 07:ديسمبر 2019 ص 32 22 ، ص2

وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد مرتبطة بالمنتج و إدارة المواد والتوزيع المادي و هذا فتح الباب أمام مجموعة من التطبيقات المحتملة للاستراتيجيات الصديقة للبيئة على امتداد سلسلة لإمداد، وهذا يعني أن مختلف الجهات المعنية يمكنها تطبيق استراتيجيات مختلفة، والتي يمكن وصفها بأنه تدخل ضمن الإمداد الأخضر، فهناك شركات يمكنها التركيز على منتجات التعبئة والتغليف في حين شركات أخرى تركز على بديل لوقود المركبات وكلاهما يسعيان لتحقيق الإمداد الأخضر.

لكن عند النظر عن قرب لهذا المفهوم وتطبيقاته نجد أن هناك العديد من المفارقات والتناقضات وذلك أن تطبيقه في الواقع أكثر صعوبة مما كان متوقعا، وان كل هذا الجدل الكبير حول ما سياترب عن الإمداد الأخضر في الواقع . فصناعة النقل كانت لها اهتمامات ضيقة ومحددة حول هذه المسألة إذ أن تكاليف النقل قد خفضت وكذلك الأصول أصبحت تستخدم بشكل أفضل هذه الأصول مثل : المحطات ، مراكز التوزيع، وهذا على افتراض أن إستراتيجية الإمداد الأخضر يجري تنفيذها. إضافة الى :

أ. الإنتاج المتزامن مع الطلب (JIT) Just In Time: نظام يقوم على أساس الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين، بحيث تصل المواد إلى المصنع فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج أو تصل إلى متجر التجزئة فقط عندما ينضب المخزون.

ب. نظم النقل الذكية: تتمثل في توظيف تقنيات الاتصالات والآلات التي تدار بالحاسب والإلكترونيات للحصول على معلومات عن أداء مرافق النقل وعن الطلب على النقل والاتصال المتبادل بين الوسائل نفسها وأحيانا، عن الطقس والظروف الجوية والبيئية وأيضا عن حوادث التصادم الممكن حدوثها وتوفير تلك المعلومات وإشاعتها للتداول. وتجمع هذه التطبيقات لنظم النقل الذكية بين القدرة الهائلة للمعلومات وبين تقنيات التحكم في سبيل إدارة أفضل للنقل.

ج. اللوجستيات الانسانية: تتمثل في إيصال مواد الإغاثة المتنوعة إلى المناطق المنكوبة حيث يوجد الأشخاص المتضررين أثناء الكوارث الطبيعية والبشرية كالزلازل، الفيضانات، الأعاصير، الحروب، بالإضافة إلى إجلاء المنكوبين واسكان النازحين واللاجئين، تتميز اللوجستيات الانسانية بالطابع الاستعجالي والمخاطر العالية والقيود السياسية والثقافية، وتهتم بهذا المجال الحكومات والمنظمات غير الربحية كالصليب الأحمر والهلال الأحمر.¹

¹ جمال الدين بوخالفه، مرجع سابق، ص43.

خلاصة الفصل

لقد اتضح من خلال هذا الفصل أن أهمية اللوجستيك تتعدى كونه وظيفة بالمؤسسة الى اعتباره القناة الأساسية لربطها بمحيطها الخارجي وتمكينها من الوصول الى زبائها المستهدفين. بالإضافة الى أهمية تكامله مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة في شكل تفاعلي وتعاوني بما يخدم طبيعة النشاط اللوجستي. ولتحقق المؤسسة الرئيسية في سلسلة الامداد أهدافها لا بد من الاستعانة باستراتيجية معينة لادارتها ولعل الهدف الأساسي للمؤسسة من وراء هذه الجهود هو تحقيق السلاسة في التدفقات المادية والمعلوماتية وكذلك تحسين خدمة عملائها من أجل تعزيز تنافسيتها. ولتحقيق هذه الأهداف تسعى المؤسسات الى زيادة فعالية أنشطتها اللوجستية كعامل حاسم في دعم هذه الوظائف.

الفصل الثاني

الإدارة اللوجستية في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية فعالة ونشيطة في المجتمع الاقتصادي الذي بدوره يؤثر عليها بشكل مباشر من خلال التطورات الاقتصادية الكبيرة التي يعرفها حيث تسعى المؤسسة وبصورة مستمرة للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة انطلاقا من توفير احتياجات واستغلال إمكانياتها و طاقتها بطرق مثلى لزيادة مستوى إرضاء العملاء وصولا إلى زيادة ربحيتها، ناهيك عن سعيها لفرض مكانتها في محيطها والتصدي لمنافسيها في بيئة تنافسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة.

هذه الدوافع جعلت المؤسسات الاقتصادية تنتهج اللوجستيك كأسلوب فعال يجد الحلول لأي خلل يمثل عائقا أو مشكلا للوصول لتحقيق أهدافها من خلال إدارة الأنشطة اللوجستية المختلفة بشكل تفاعلي ومتكامل مع وظائف المؤسسة الأخرى ، وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي لها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق لتعريف المؤسسة الاقتصادية وعلاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة الاقتصادية، إضافة الى المكانة التي أخذتها الأنشطة اللوجستية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتطور الإداري الذي عرفته.

المبحث الأول: علاقة اللوجستيك بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

لقد افرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي شهدت تزايدا مستمرا سواء كان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، وقد حظيت بمجال خاص للبحث و الدراسة، ومع هذا لا نجد تعريفا موحدا ومضبوط لها، كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس.

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية، وتنوعت بحسب طبيعتها، نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية والمعايير المستخدمة لتمييز بين الأنواع المختلفة لها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شومبير بأنها مركز للإبداع والإنتاج.¹

أما "فرنسوا بيرو" François Perroux فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف الى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.²

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق.³

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية، بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع..... الخ.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إستخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي إندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص28.

² Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, p7.

³ رابع خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص13.

⁴ عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبع 3، الجزائر، 2003، ص25.

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الإتجاهات والمداخل كما رأينا سابقا.

لأن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب وإتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الإتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجية المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها تريوشي "M. Truchy" المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.²

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكأن المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

كما يشير التعريف الثاني إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدمت فيه هذه التعاريف، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً.

ويقدم أيضا المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.³

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقهما، حيث يحدد فهما هدف المؤسسة من نشاطها.

إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه "M. Leberton" كل شكل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على إستقلالية المؤسسة.

¹ غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، طبعة الأولى، القبة القديمة، الجزائر، 2008، ص 08.

² ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 48.

³ Romain Dumas : Intelligence économique d'entreprise, éditions, Francis lefebvre, Paris, 2011, P 150.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

" المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج/ تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية¹

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة به ويتفاعل معها تحت قيود تفرضها عليه، ويمكن تطوير علاقاته بتطوير إدارته التي تعمل على الربط والتنسيق بين مختلف النشاطات مدعماً بعدة خصائص نذكر منها:

أ- المؤسسة وحدة إنتاجية

حيث أن النشاط الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحويل عوامل الإنتاج (العمل-المواد الأولية – الطاقة- التجهيزات- الإنتاجية- منتجات نصف مصنعة) إلى سلع وخدمات موجهة إلى السوق، وتحصل المؤسسة على هذه العوامل بالإضافة إلى المعلومات والموارد المالية التي لا تقل أهمية عن عوامل الإنتاج من الأسواق المختلفة لعوامل الإنتاج (سوق السلع والخدمات- سوق العمل- سوق رؤوس الأموال- سوق المواد الأولية- سوق تجهيزات الإنتاج).

ب- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل

عندما تباع المؤسسة منتجاتها (سلع وخدمات) تحصل على القيمة المضافة حيث:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{قيمة المخرجات} - \text{قيمة المدخلات}$$

تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتوزيع الجزء الكبير من القيمة المضافة على بعض المتعاملين الإقتصاديين في شكل:

- الضرائب التي تسدد للدولة والجماعات المحلية.
- أجور ورواتب العمال.
- إشتراكات مدفوعة للضمان الإجتماعي وصندوق التقاعد.
- أرباح أصحاب المؤسسة.
- فوائد المقرضين.

¹ - بودالية فايزة ، مذكرة تخرج- دراسة مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية – تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم 2018-2017.

ويبقى جزء من القيمة المضافة غير موزع ويثمتل في :

- الإهتلاكات والمخصصات (التي تمكن من تجديد تجهيزات المؤسسة).
- الإحتياطات (جزء من الأرباح يستخدم للتمويل الذاتي).¹

ج- المؤسسة خلية إجتماعية

تقوم المؤسسة بوظيفة إجتماعية أثناء ممارسة نشاطها، وتتمثل هذه الوظيفة في توفير مناصب الشغل لمجموعة من الأشخاص وما ينجم عن هذا المنصب من إشباع لحاجات المستأجرين (ترقية- تكوين- استقرار في المنصب- مستوى الأجر....) كما تحدث في بعض الأحيان نزاعات بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإدارة وهي غالبا مالا تخرج عن نطاق الشغل، الأجور، ظروف العمل.

د- المؤسسة مركز اتخاذ القرار

للمؤسسة دورا مهما في إقتصاد السوق، بحيث أنها تعتبر مركز لإتخاذ القرار الإقتصادي فيما يخص طبيعة وكمية المنتجات، أسعارها، الإتصال، التوزيع، المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية.

وتعمل المؤسسة جاهدة على جعل قراراتها إقتصادية وذلك من خلال التسيير الرشيد (الإستخدام الأمثل للموارد- مالية كانت أم مادية المحدودة لتحقيق أهدافها بفعالية).

وجمع المعلومات الكافية والتي تتيح للمؤسسة المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قراراتها وهو ما يعرف بالحساب الإقتصادي.

هـ- المؤسسة مركز للمخاطرة

إن المؤسسة معرضة للخطر بإستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل مبالغ مالية معتبرة من جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

ومنه نستخلص أن المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الإجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها.

الفرع الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

¹ إسماعيل عرباجي، إقتصاد والمؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 11.10.

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية بمختلف وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتعدد حسب إختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها.

أ- وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الإقتصادي والإجتماعي:

1- الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاطات المختلفة وأوجه الإنفاق.

كما تعرف الوظيفة المالية على أنها " مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الإستثمارية"¹.

2- وظيفة التمويل

التمويل " كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة"². ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

3- وظيفة الإنتاج

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاقتصادية فهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للموارد والخامات وذلك من خلال تحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

وحيث أن الإنتاج هو المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسة الاقتصادية وهو "خلق السلع والخدمات من خلال تحويل الموارد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

ومن الجهة الاقتصادية يمكن اعتبار الإنتاج على أنه عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات صناعية بهدف الإستهلاك المباشر أو الغير المباشر³.

وينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاثة عناصر أو أجزاء منفصلة:

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 263.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 22.

³ كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 64.

- المدخلات.
- المخرجات.
- العملية الإنتاجية.

كما أن الهدف الرئيسي للإنتاج هو خلق ما يسمى بالقيمة المضافة وبالتالي فالمخرجات هي ذات قيمة أكبر من المدخلات.

4- وظيفة التسويق

وفهما يتم عرض المنتوجات على المستهلك ودفعه إلى شرائها، وتعتمد المؤسسة في ذلك على المواصفات والجودة العالية لسلعتها وخدماتها، الأسعار التنافسية والخدمات ما بعد البيع.

5- وظيفة الموارد البشرية

إن أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة لا تخلو من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد، تتعلق هذه الوظائف بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل:

- تعيين العاملين وتكوينهم.
- ترقيتهم وتحفيزهم ومكافئتهم.
- توفير الخدمات الإجتماعية لعمال المؤسسة.....الخ.
- المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل.
- وضع نظم التعيين والترقية والفصل.
- المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها.¹

6- الوظيفة الإدارية

وهي العمود الفقري للمؤسسات في نجاح وفشل البرامج والخطط، وتقوم بالرقابة و الإشراف والقيادة والتنسيق فيما بين الأقسام والإتصال الأفقي والعمودي.²

ب- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة إلى أخرى، وبالرغم من صعوبة حصرها إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:

1- الأهداف الاقتصادية

¹ الداوي الشيخ، دروس في مبادئ التسيير، مركز الطباعة الجامعة الجزائر، 2004، 2005، ص69.

² بوشاشي بوعلام، الأمثل في الإقتصاد، الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 1998، ص20.

تعتبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت (scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها: " تصورات انهاء مرغوبة -ظروف وحالات -يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، كما عرفها الكاتب بيرو (perrow) على أنها: "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها"¹، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها و حجمها، ونلخص أهم الأهداف في العناصر التالية:²

- تحقيق الربح: يعتبر الربح من اهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة إقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الإستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسييد الديون، وطبعا تختلف درجة الإهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة.³
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهذين تحقق طلبات المجتمع.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الإستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو مايسمح بتحقيق رضا المستهلكين، تعظيم الأرباح، وتدنية التكاليف.

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الإستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.

2- الأهداف الإجتماعية

تمثل الأهداف الإجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل الجهود المبذولة من العاملين، وهو مايسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة.....)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

² بوعبدالله عيسى، الوظيفة الالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص16.

³ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص20.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الإلتواء الإجتماعي و السياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمال، التقاعد.....)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الإستهلاكية والمطاعم.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسينها.
- إقامة أنماط إستهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الإقتصادية عامة بالتصرف في العادات الإستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- إمتصاص الفائض من العمالة.

ونجد أن المؤسسة الإقتصادية تركز في أهدافها الإجتماعية على العمال بتوفير الدعم الإجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

3- الأهداف التكنولوجية

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية

وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

بينما صنف الكاتب جرينلي (G.E.Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:¹

➤ الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الإستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.
- خدمة المتفاعلين وتقاس ب: فائدة المنتج (القيمة)، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

¹ ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد، وظائفها وتسييرها، دارالمحمدية للنشر، 2008، ص26.

➤ الأهداف الأدائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو (التوسع) ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
- الربحية وتقاس ب: العائدات على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.

➤ الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس ب: المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الإئتمان، السيولة.
- شؤون العاملين تقاس ب: علاقات العاملين ومعنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

➤ الأهداف الخارجية: تتمثل فيما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، وهذا طبعا باختلاف النظام الإقتصادي السائد في البلد (اشتراكي، ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء عللا تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها، كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الإهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين إهتمامها بالبيئة وحمايتها لها. ومنه يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.¹

الفرع الرابع: أداء المؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية بالغة في تسيير المؤسسات، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في بقائها واستمرارها.

أ- مفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالدينامكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات، بسبب تغير الظروف والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، وقد أسهمت هذه الدينامكية في عدم وجود اتفاق فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه.

¹ Romain Dumas, Intelligence économique d'entreprise, edition Francis lefevre, Paris, 2011, P 128.

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا التباين وجهات نظرهم واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فالبعض إعتد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما إعتبر البعض الآخر الأداء يتضمن أبعاد تنظيمية وإجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، ومن ثم لا يجب الإقتصار على إستخدام النسب والأرقام فقط بل على هذا المصطلح.

وتجدر الإشارة بداية إلى الأشتقاق الغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform)، التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (per fomer)، والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. وهذه بعض التعاريف التي تناولت مصطلح الأداء نوردها فيما يلي:

- الأداء: "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الإستخدام، ويعني ذلك عامل الفعالية. بالإضافة إلى أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك.

- الأداء: "هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"². يشير هذا التعريف إلى أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

- الأداء: "هو إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين" نستنتج من هذه التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الإقتصادية.

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في اسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هاميين هما الكفاءة والفعالية.

ت- مكونات الأداء في المؤسسة الإقتصادية نظرا لإرتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق هذه الأهداف يرتبط بمكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها. ويمكن توضيح المصطلحين كما يلي:³

¹ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، طبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص231.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، 2010، ص217.

³ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص220.

- الفعالية في الأداء: يتعلق مصطلح الفعالية بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وترتبط بدرجة تحقق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب إلى النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

- الكفاءة في الأداء: تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتذنية التكاليف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد أهم المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

ج- إدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات الحديثة هي تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، ومن ثم فإن هدف السياسات و الإستراتيجيات أن ترشد الأداء وتوجه الأعمال ناحية هذه الغاية، فالسياسات و الإستراتيجيات الإدارية ليست غاية في ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق الأداء الأفضل. ومن ثم تصبح قضية تطوير الأداء الكلي للمؤسسة من أهم القضايا الواجب دراستها في نطاق تحليل سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.

وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يكون بتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف.

وتقوم فكرة الأداء على أساس أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب توفر العناصر التالية¹:

- تصميم العمل بطريقة سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل من مواد، معدات، ومعلومات.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

إن متابعة تقييم الأداء الفعلي يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والإنطلاق في تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

- الأداء المستهدف: يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 125.

- الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال مفهوم اللوجستيك تظهر العلاقة الوطيدة بين اللوجستيك ووظيفة التسويق، كما تظهر أيضا العلاقة بين اللوجستيك ووظيفة الإنتاج والإدارة المالية، وهذا لأن نشاط اللوجستيك يمتد من بداية طلب المواد الخام وحتى وصول السلع التامة إلى الزبون من هنا نستنتج علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى.

الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج و توزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:¹

- تكلفة سعر المنتج؛
- توقيت إنتاج المنتج؛
- جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
- توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
- أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
- كفاءة اساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق إحتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
- العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/ العميل)؛

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
- معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخدمات؛
- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
- أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة.¹

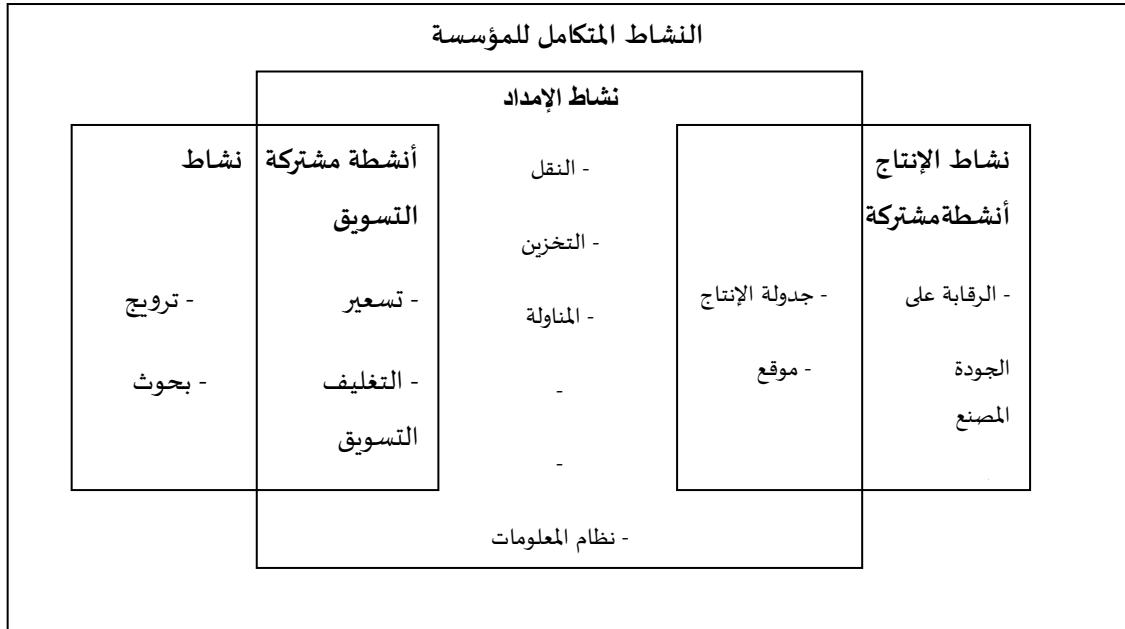
¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص26.

الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسئولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الإهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:²

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

الشكل رقم (2-1) يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.



المصدر: نهال فريد مصطفى، "إدارة الإمداد" مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998، ص25

¹ رسمية زكي قريقاش، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص27.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 26-27.

الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بوظيفة المالية

إن المؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها وذلك بما يحدث أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة فالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى تحديد القدر الازم لتمويل العمليات التجارية، ولكي تتحقق الأهداف التي تصبوا إليها الإدارة المالية لا بد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة¹.

بالإضافة إلى المعلومات التالية:

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

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمتد الإدارة المالية بما يلي:

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

الفرع الرابع: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

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

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الاختصاصات و العلاقة التنظيمية و الإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛

¹عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، عمان، الأردن، ص15.

- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛
- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

المبحث الثاني : إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة اللوجستيات

تعتبر وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في تسيير وتقييم المؤسسات الاقتصادية، لذلك عرفت عدة تطورات وتغييرات من حيث مكانتها الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنوضحه من خلال تعريف مفهوم الإدارة اللوجستية ومراحل تطورها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة اللوجستية

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل، اللوجستيات الصناعية Industrial Logistics، إدارة القناة Channel Management، لوجستيات الأعمال Logistics، الإدارة اللوجستية Business، الإدارة اللوجستية Logistics Management، إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain management، إدارة التوريد¹ Supply Management. ويمكن تعريفه على أنه:

عرفه شريف محمد ماهر 2006: انه "العلم الذي يدرس تدفق المواد الأولية، والمنتجات والمعلومات بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع ويكفل رضا العميل وذلك من خلال إدارة أنشطة الشؤء والتخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات".

وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1948 على أنه "مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج End of the production line مثل النقل ومناولة المواد والتخزين ويطلق عليها التوزيع المادي²."

كما عرفه المركز الوطني لإدارة التوزيع المادي^{3*} NCPDM على أنه "مصطلح يستخدم في التجارة والصناعة من أجل الوصف الكامل للأنشطة الضرورية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية انطلاقاً

¹ عبد الستار محمد العلي وخليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص34.

² شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص11

³ كلمة NCPDM إختصاص للمجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي National Council of physical distribution management الذي تأسس سنة 1963، من طرف مجموعة أساتذة ومستشارين ومدراء بولاية شيكاغو الأمريكية.

من المورد وصولاً إلى بداية خط الإنتاج، وهذه الأنشطة تتضمن نقل البضائع، التخزين، المناولة، التعبئة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار لمواقع المصانع ومعالجة الطلبات، توقعات الزبائن".¹

وعرفه كل من (D.Hutt & W.Speh 1998) بأن الإدارة اللوجستية تعود إلى التصميم وإدارة كل أنشطة النقل والتخزين والإتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية، وتوفير المنتجات النهائية للزبائن في الوقت المحدد، ويرى الباحثان أن اللوجستيات تتضمن تدفقين رئيسيين وهما التجهيز المادي الذي يجهز عملية الإنتاج بالمواد الأولية والتوزيع المادي وهو التدفق المادي الذي يسلم المنتج النهائي إلى الزبون والوسطاء.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل، الإدارة اللوجستية "هي العمل الإداري أو الوظيفة الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي لدورة إنتاج سلعة ما إلى غاية تلبية رغبات المستهلك النهائي، والحصول على أرباح للمؤسسة وهذا للوصول إلى الفعالية المطلوبة أي تحقيق الربحية المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة".

الفرع الثاني: تطور مفهوم الإدارة اللوجستية²

ذكر أن القيصر البيزنطي ايونتوس السادس (865 إلى 912م) قد استخدم مفهوم اللوجستية في الشؤون العسكرية، حينما كتب إلى جيوشه (إن الأمر مسألة لوجستية) قاصداً بذلك أن يعسكر الجيش، وأن يسلم ويرتب وفقاً للغرض المطلوب منه، وإن توفر كافة الإحتياجات، وفي أوانها، وكم كافي، مع التحقيق الدقيق، والملائم للواقع لكل حركة من حركات الحملة العسكرية. أما القائد العسكري السويسري انطوان هنري جوميني فقد كتب كتاب بعنوان (مشروع فن الحرب) سنة 1837م حيث ذكر فيه أن الإدارة اللوجستية تعود إلى وظائف عسكرية تتعلق بكيفية إمداد الجيش بالمؤن والذخيرة والعتاد بشكل صحيح، لم يجد كتاب جوميني الإهتمام الكافي في أوروبا، وإنما وجد استقبالا بالغا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم ترجمة هذا الكتاب إلى الإنجليزية سنة 1862م وأدخل كنظام لإمداد القوات العسكرية الأمريكية، وقد قادت هذه الخطوة إلى نتائج ملموسة في جانب إمداد القوات العسكرية الأمريكية وتموينها إبان الحرب العالمية الثانية، إلى تطوير الحلول الرياضية والهندسة في عمليات النقل، وفي المناولة والتخزين، ولا سيما بعد التقدم الذي طرأ على مجالات بحوث العمليات والمعلومات والإتصالات.

في العام 1960م قام عدد من العلماء بنشر أول مؤلف في إدارة اللوجستيات وهم ادوارد اسمايكي ودونالد دوفسكي وفرانك موسمان، في أمريكا إلا أنه جاء متأثراً بتطور مدرسة النظم في الإدارة وتطور مفهوم التحليل الكلي للتكلفة. في ذات السياق نجد رأي الأب الروحي للإدارة الإستراتيجية المعاصرة، الأمريكي بيتر دراكر يرى "أن إدارة اللوجستيات هي الجدار الأخير للمنظمات الراغبة في ترقية وتطوير كفاءتها وإن هذا العامل يربط بين ثنايا إدارة اللوجستيات" ورد هذا في إطار كتاباته عن اللوجستيات والتي تتحدث عن مبدأ التكلفة الكلية للنشاطات اللوجستية.

¹ Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply chain management, DUNOD, Paris, 2008, p10.

² محمد عبد الرحمن مصطفى الإمام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الأعمال، أتر تطبيق منهج الإدارة اللوجستية في أداء مؤسسات الإنتاج الصناعي في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010، ص 48.

أما في السبعينات كان هذا المصطلح يشير إلى الإستثمار الكامل لوسائل الإنتاج الصناعية واستغلالها على الوجه الأكمل.

و في الوقت الحاضر فتعني اللوجستية، نظام هندسي متكامل لإدارة الإنتاج والخدمات بواسطة تطوير نظم إدارية جديدة مثل نظام الإنتاج المزامن مع الطلب، أو تكليف طرف ثالث بتنفيذ بعض المهام التي لا تؤثر في سياسة المنظمة.

إذا من الواضح أن إدارة الأعمال اللوجستية قد مرت من حيث المفهوم بعدد من المحطات بدأت جذورها في الإدارة العسكرية والإمداد، ثم الإهتمام بالدور الداعم للإنتاج، فالتسويق، فالإستراتيجية، ثم الجودة وأخيرا التركيز على خدمة العميل. كما تأثرت إدارة اللوجستيات بعدد من الإتجاهات نظرا لأهميتها داخل المنظمة.

الفرع الثالث: أسباب تطور إدارة الأنشطة اللوجستية¹

إن كفاءة وفعالية الإدارة اللوجستية تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وتملكها لهيكل تنظيمي متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل الأهداف التسويقية والإنتاجية للمؤسسة، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح للمؤسسة يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف من خلال مايلي:

أ- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة.

ب- تطور مدرسة النظم.

ج- الإهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك.

د- الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع.

أ - مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:

يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة بعضها البعض، ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المختلفة بما يؤدي في النهاية للوصول إلى أقل تكلفة إجمالية ممكنة، وقد أظهرت العديد من الدراسات التي تمت في خلال هذه الفترة إمكانية تخفيض تكاليف اللوجستيات حتى ولو تميزت بعض التكاليف الفرعية بالإرتفاع (تكاليف النقل على سبيل المثال) لأن التكاليف الأخرى المرتبطة بها تتميز بالأنخفاض في هذه الحالة (تكاليف التخزين)، وقد ساعد التحليل الكلي لعناصر التكاليف على تقديم أسلوب علمي لتقييم بدائل مزيج أنشطة اللوجستيات الملائمة والمختلفة.

¹ نهال فريد مصطفى وجمال العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، جامعة الإسكندر، جمهورية مصر 2006، ص26.

ب - مدرسة النظم:

يقوم مدخل الأنظمة على إظهار أهمية العلاقات ما بين مجموعة من العناصر التي تكون النظام المتكامل (المنشأة) في هذه الحالة وينقسم هذا النظام الكلي وفقا لمدرسة النظم إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل نظام التسويق ونظام التمويل.... الخ والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف النظام الكلي، وأن أي خلل في أحد عناصر النظام يؤدي إلى خلل في مجمل هذا النسق أو النظام، إلا أن مدخل النظم لا يحتاج إلى التخصص كأساس لتكوين الوظائف وبالتالي الوحدات الإدارية أو الأنظمة الفرعية، وإنما يعتمد على تكوين الأنظمة الفرعية وعلى تجميع الأنشطة ذات علاقات الإرتباط القوية، وفقا لمداخل النظم فان النظم المتكاملة تؤدي مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشتمل على أنشطة غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، وقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد.

ج - الإهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك

في منتصف التسعينات تحول إهتمام الإدارة من دراسة وتحليل التكاليف إلى الإهتمام بمستوى الخدمات المقدمة إلى المستهلك وقد أدى هذا الهدف إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو إدارة اللوجستيات لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.

د - الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع

هو اتجاه إهتم بتنظيم قنوات التوزيع المادي وما يرتبط بها من إعتبرات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وقد ساعدت الدراسات عبر إظهار أهمية تنظيم وتوزيع الجهود المرتبطة بتدفق السلع والخدمات سواء الواردة إلى المنظمة أو الصادرة منها بما يمكن من إستخدام نفس قنوات التوزيع وبالتالي القضاء على عملية ازدواجية الجهود وما يترتب عليها من زيادة التكاليف.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة اللوجستيات

يختلف تنظيم إدارة اللوجستيك من منشأة لأخرى حسب مجموعة من العوامل أهمها:¹

أ- أهداف المنشأة

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

¹ د محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص315.

ب- حجم المنشأة

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

ج- طبيعة نشاط المنشأة

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

د- الموارد والإمكانات المتاحة¹

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

هـ- وجهة نظر الإدارة العليا

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

المطلب الثاني: مكانة ودور وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

لقد تم إدماج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل وذلك حسب تطور هذه الوظيفة وتطور المؤسسات بشتى أنواعها.

الفرع الأول: مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

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

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

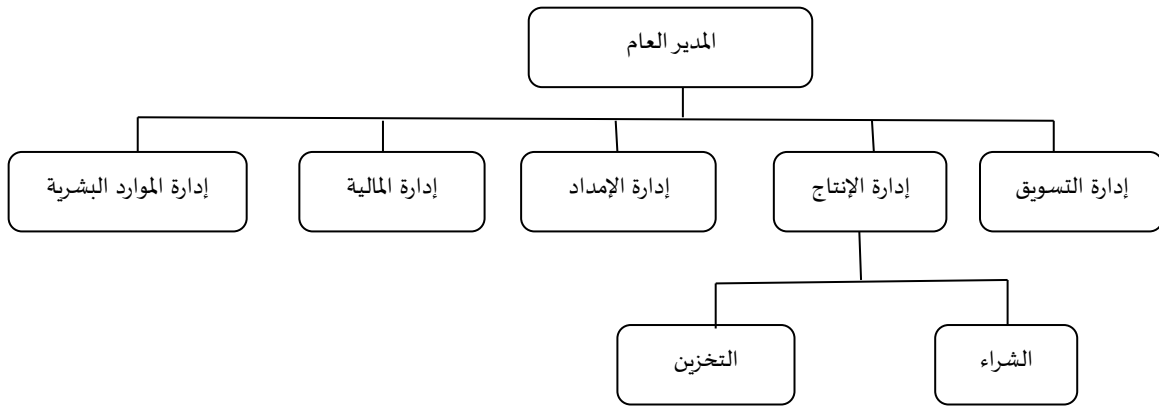
¹ - د. محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 315.

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

- بعد ظهور مدخل النظم: وتطبيقه في الشركات الصناعية والتجارية أصبحت هناك إدارة مستقلة للموارد تتبع المدير العام للمنشأة وتتولى الإشراف على تدفقات الموارد من المورد إلى المستهلك وتتبعها جميع الإدارات المسؤولة عن تدفق وانسياب الموارد مثل الشراء، التخزين، مراقبة المخزون، مراقبة الإنتاج، النقل، مناولة المواد وغيرها.

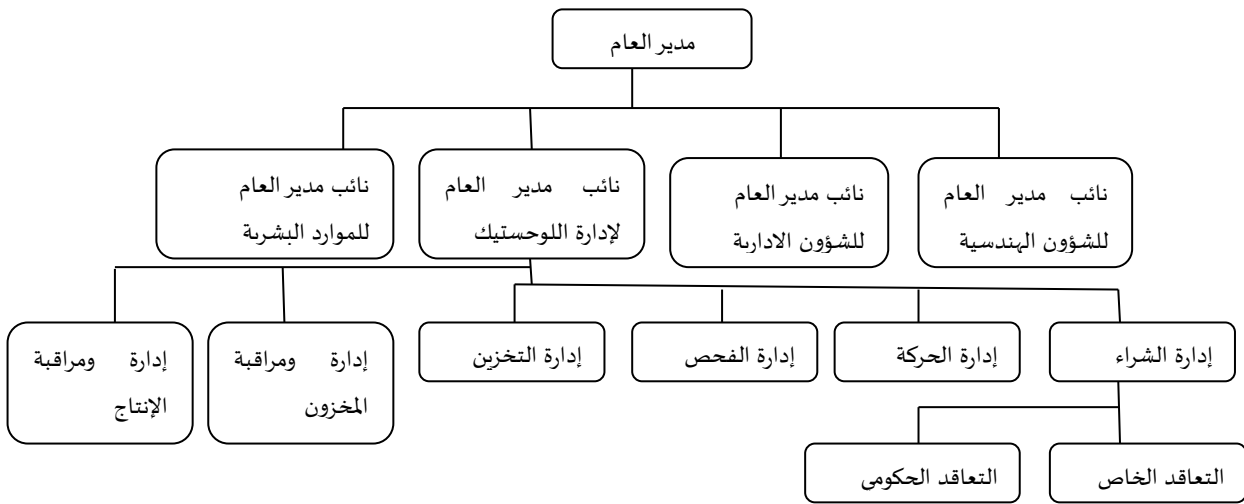
وتوضح الأشكال التالية مكان إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي لشركة صغيرة أو متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم.

الشكل رقم (2-2): مكانة إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 319.

الشكل رقم (2-3) : مكانة إدارة اللوجستيك في مؤسسة كبيرة



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 320.

وكذلك تعرف وظيفة اللوجستيك تنظيما داخليا وهذا حسب التقسيم الوظيفي للمؤسسات والذي يتمثل في:

- التنظيم الداخلي لوظيفة اللوجستيك

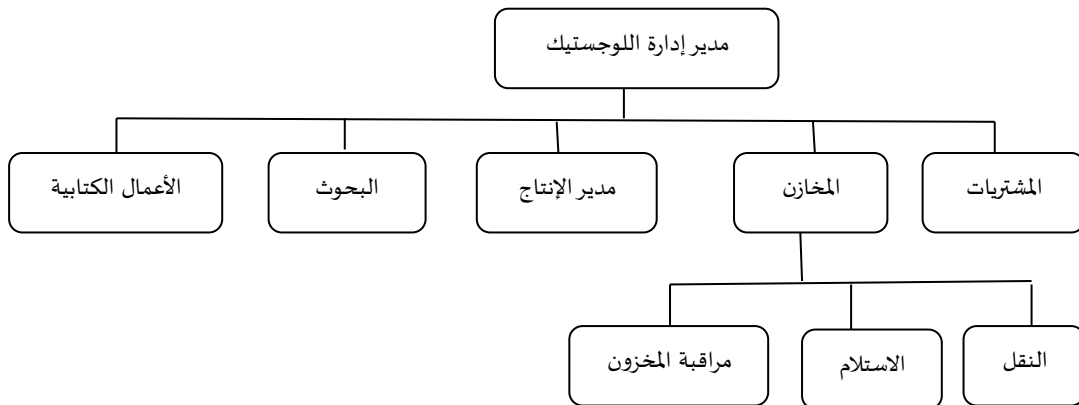
عندما يكون حجم المشروع صغيرا يكون نشاط إدارة الموارد محدودا ويكون في استطاعة فرد واحد القيام بإدارة الموارد على مستوى المشروع، وعندما يكبر المشروع ويتسع نشاط عملية تدفق وانسياب الموارد داخل المنشأة وخارجها فإن التنظيم يتخذ أبعادا أخرى لتلائم التوسع في حجم الأعمال واتساع نشاط المنشأة، وتظهر الحاجة إلى المزيد من التخصص والتنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد تحت اشراف مدير الموارد.

وعند وضع التنظيم الداخلي لإدارة الموارد يمكن للمنشأة إتباع واحد أو أكثر من أسس التقسيم الوظيفي أو حسب الموقع الجغرافي أو التنظيم المركب أو غيرها بما يتناسب مع نشاط المنشأة .

طبقا للتقسيم الوظيفي: يمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد إلى عدة مجالات وظيفية

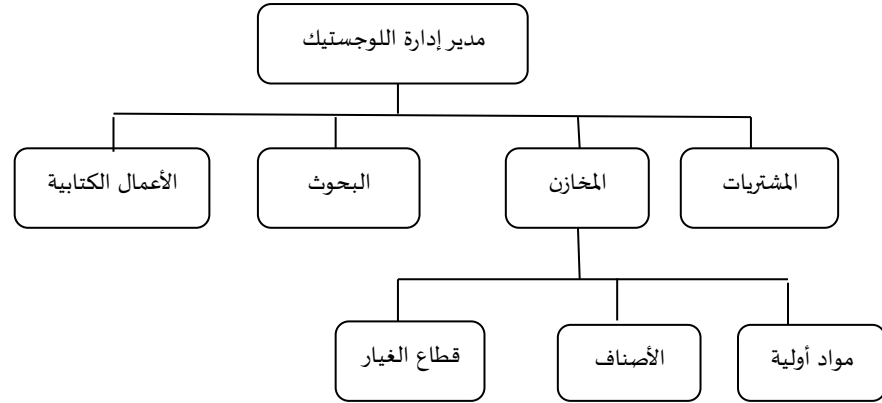
وطبقا للتقسيم حسب الموارد: يمكن تقسيم إدارة الموارد حسب أنواع الموارد التي تتعامل فيها سواء مواد أولية أو نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع، ويتم تجميع كل نوع أو مجموعة سلعية من الأنواع المتشابهة في وحدة أو قسم داخل إدارة الموارد، وعندما يتبع المنشأة عدة فروع في عدة مناطق جغرافية قد يكون من المناسب تنظيم إدارة الموارد طبقا للموقع الجغرافي وذلك لتخفيض تكلفة النقل والإستفادة من مصادر التوريد المحلية.

شكل رقم (2-4) : التنظيم طبقا للتقسيم الوظيفي.



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 321.

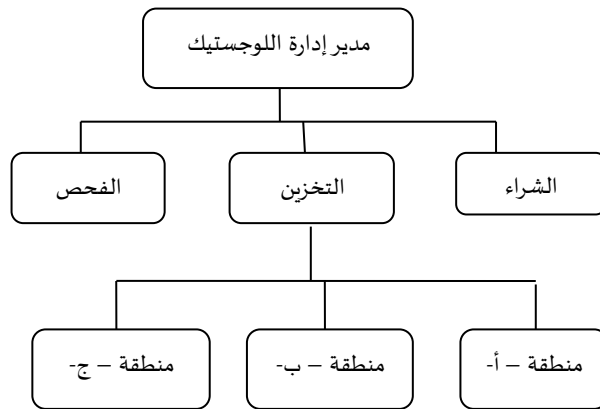
شكل رقم (2-5): التنظيم طبقا للتقسيم حسب أنواع الموارد



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 322.

وبعض المنشآت تتبع التنظيم المركب بمعنى أن يجمع الهيكل التنظيمي بين أكثر من أساس من الأسس السابقة بأن يكون التنظيم على أساس وظيفي جغرافي وعلى أساس أنواع الموارد في نفس الوقت.

شكل رقم (2-6) : التنظيم المركب لإدارة اللوجستيك



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 322.

الفرع الثاني: دور وظيفة اللوجستيك داخل المؤسسة الاقتصادية

تواجه المنظمات اليوم حقيقة أساسية وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة اللوجستيك المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملاء المنظمة من منتجاتها وخدماتها. وقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أنه كلما قامت المنظمات بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية كلما كان لها أثر إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم، والميزان التجاري وزيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول، وإمكانية المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية وإتاحة رأس المال للإستثمار مما يقود إلى مستوى عمالة أكبر.¹

أ - تقود اللوجستيات إلى تحقيق ميزة تنافسية

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها بإعتمادها على تحديد إحتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين. ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكاملا لأفكار وجود المنتج (Product) الصحيح بالسعر (Price) الصحيح مع الترويج (Promotion) الصحيح وإتاحته في المكان (Place) الصحيح وهي ماتمثل 4Ps لخليط التسويق ويلعب اللوجستيك دورا فعالا وبصفة خاصة في دعم الحصول على المنتج في المكان والزمان المناسبين بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملاءها بتكلفة وأسعار أقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية.

ومن خلال مفهوم اللوجستيك على أنه تخطيط وتنسيق إنسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها للربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج، وهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك أو الزبون بمستوى عال وبتكاليف منخفضة، وبعبارة أخرى تكون هذه المؤسسة قد بلغت هدف الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة.

ب - تسهم أنشطة اللوجستيك في خلق منفعة مكانية وزمانية

الأمر الذي لا شك فيه أن المؤسسة التي ترغب في تبني المفهوم التسويقي يجب أن تتظافر كافة وظائفها لتقديم سلعة أكثر جاذبية للمستهلك من خلال مجموع المنافع المقدمة إليه، فيقوم النشاط الإنتاجي مع النشاط التسويقي بخلق المنفعة الشكلية، ولكن تلك المنفعة لا يعني شيئا للمستهلك إلا إذا تم توفيرها في الوقت المناسب (المنفعة الزمانية) وفي المكان المناسب (المنفعة المكانية) والظروف المناسبة للمستهلك لامتلاكها والحصول عليها (منفعة الإمتلاك أو الحياة). وبذلك يوفر نشاط اللوجستيك منفعة المكان والوقت بينما توفر أنشطة التسويق الأخرى منفعة الإمتلاك.

¹ محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص18.

وتشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتوج من جعله متاحا للشراء أو الإستهلاك في المكان المناسب أما منفعة الوقت فتكون قيمة ناتجة عن إتاحة سلعة ما أو خدمة ما في الوقت المناسب¹، في حين تكون منفعة الإمتلاك القيمة المضافة للمنتوج عن طريق السماح للعميل بإمتلاكه، ولا تنتج منفعة الإمتلاك عن اللوجستيك وإنما من تقديم خصومات ومدفوعات متأخرة التي تجعل الزبون قادرا على إمتلاك المنتج.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

تزايدت أهمية إدارة الأنشطة اللوجستية بنسبة متفاوتة وذلك تماشيا مع التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال وتعدد أهدافها للوصول إلى أحسن النتائج المخطط لها، وهذا يظهر من خلال الآتي:

- تأثير اللوجستيك على الأداء المالي للمؤسسة وزيادة فرصها في النمو والتطور.
- تخفيض التكاليف والأجال اللوجستية.
- تحسين الاداء الإداري للمؤسسة ، والتنسيق بين جميع الوظائف.
- تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل.
- تحسين الأداء التسويقي.
- يقود اللوجستيك إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذه ميزة إيجابية بالنسبة لأداء المؤسسة.
- خلق المنفعة الزمانية والمكانية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.
- تحسين أداء وظيفة الإنتاج.
- تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية.

¹ Somuyiwa A.O. and Adewoye J.O. Managing Logistics information system :Theoretical Underpinning, Asian Journal of Business Management, vol 02 n°2, may 30/2010, P41-42.

خلاصة الفصل

إن النقاط التي تم التطرق لها في هذا الفصل أظهرت أن إدارة الأنشطة اللوجستية تعتبر فرعاً مهماً من فروع إدارة الأعمال حديثاً على الرغم من أن الوظائف اللوجستية ظلت تمارس منذ فترة ليست بالقصيرة كوظيفة المخازن ، والنقل وأوامر الشراء... الخ ، بمعزل عن باقي الأنشطة والوظائف في المنظمة، 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، وإدارتها بشكل متكامل فيما يعرف بالإدارة المتكاملة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من تعريف للأنشطة اللوجستية ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، خلال الفصلين السابقين، ثم أخذ دراسة حالة لتشخيص واقع اللوجستيك بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مطاحن الأوراس وحدة اريس، وهي معدة من قبل الطالبة كندري كريمة للحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد النقل والإمداد.

سنقوم بتقديم المؤسسة ومختلف منتجاتها ومراحل إنتاجها، ثم التطرق إلى مكانة اللوجستيك وانشطته فيها والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث سيتم التركيز على هدف الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأوراس

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن الأوراس

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- تعريف المؤسسة

لقد حضي قطاع الصناعات الفلاحية بإهتمام خاص منذ الاستقلال، كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، مما استوجب إنشاء الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن SEMPAC، في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة وهو جهاز إنتاجي متكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن - مسامد) على النحو الذي يتضمن لها التغطية لاحتياجاتها، وبموجب المرسوم رقم 82-375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 انبثقت عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية ENIAL وهي تتكفل بإستيراد المنتج التام سميت بالرياض وهي : رياض قسنطينة، رياض سطيف، رياض سيدي بلعباس، رياض تيارت، رياض عنابة، والتي انبثقت عنها عدة مؤسسات ووحدات إنتاجية. وسيتم اسقاط الضوء على احدى هذه الوحدات الإنتاجية التابعة لرياض قسنطينة، وهي مطاحن الأوراس الوحدة الإنتاجية - اريس-.

تعتبر مطاحن الأوراس وحدة اريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، أو ما يسمى بمجموعة سميد، اذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09-65 المؤرخ في 25-03-1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، ومع هيكلة مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الاوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع - سميد- وتقع غرب مدينة اريس على الطريق الرابط بين اريس وولاية بسكرة، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية ب 60 كلم، حيث بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977م ودامت مدة انجازها 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986 برأس مال قدره 5.000.000.00 دج و بعدد عمال قدره 154 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة ب 2000 قنطار/24 ساعة (1000 قنطار/ سميد- 1000 قنطار/دقيق). وقد تم رفع رأس مالها ليصبح 36700000000 دج، حيث تبرع على مساحة تقدر ب 6.5 هكتار، تمت إقامة البنايات على مساحة 1.5 هكتار.

2- أسباب انشاء الوحدة

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة إقتصاديا وسياسيا لفك العزلة عنها تحت إسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الإقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا.

الفرع الثاني: أهداف الوحدة وهيكلها التنظيمي

1- أهداف الوحدة

تتمثل أهداف الوحدة عموما في ما يلي :

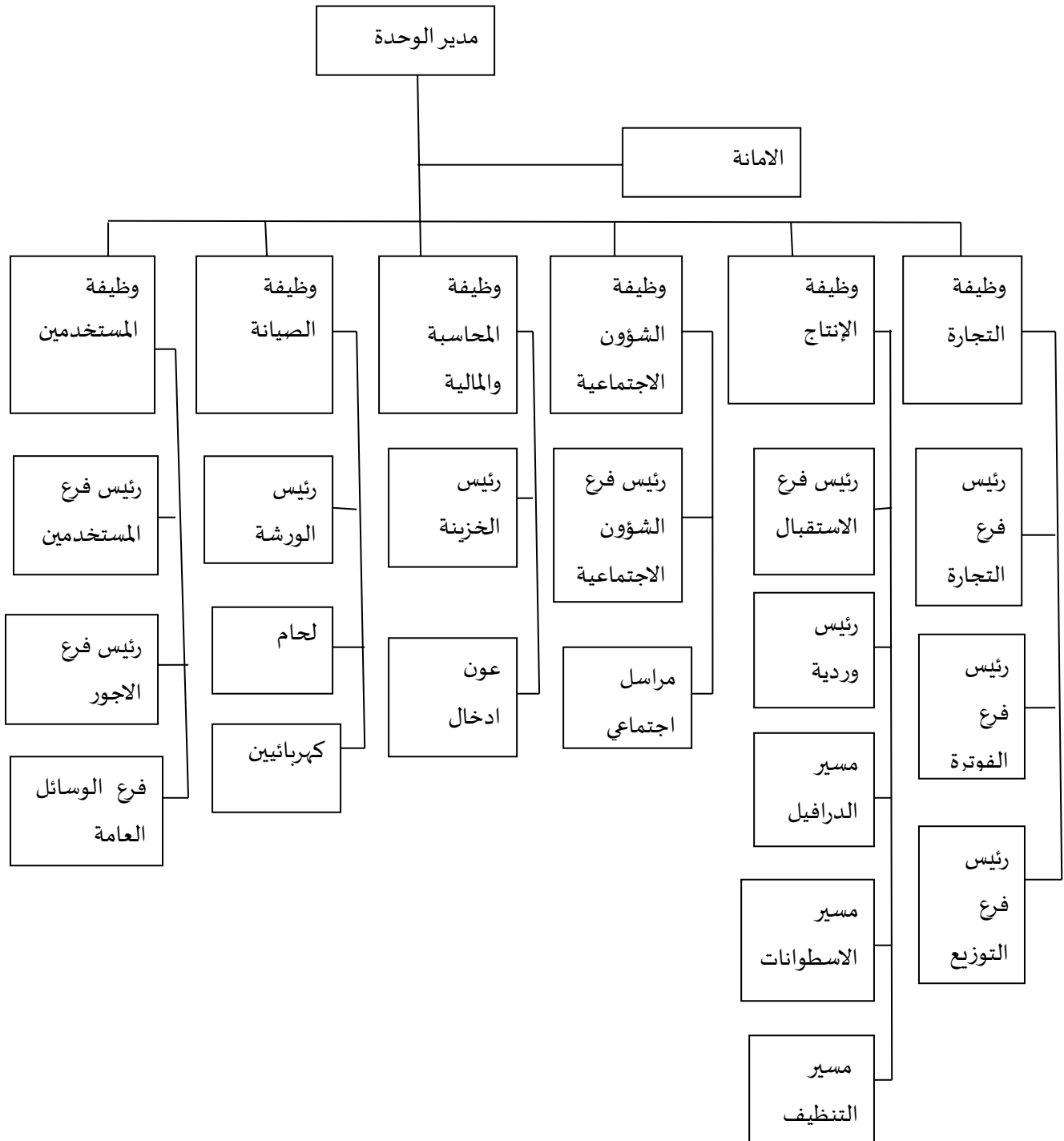
- تلبية إحتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.

- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الاوراس -وحدة اريس- من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الصناعي في من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مصالح وأقسام، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويظهر هذا من خلال هيكلها التنظيمي التالي:

الشكل رقم: (3- 1) الهيكل التنظيمي للوحدة.



يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة أنها تتكون من المدير، الأمانة، وخمسة وظائف تتفرع منها عدة فروع، كما أن الملاحظ انه لا يوجد فرع أو مكانة للوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- فروع المؤسسة

- الإدارة: ويرأسها مدير الوحدة وهو مكلف بحسن تسيير الشركة إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح الشركة.

- الأمانة: وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الإتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة ومنتجاتها

الفرع الأول: الوظائف

1- وظيفة الإنتاج

وتتكون من رئيس الوظيفة والذي يندرج تحته رئيس فرع الإستقبال، رئيس الوردية، مسير الدرافيل، مسير الاسطوانات، مسير التنظيف، إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم وظيفة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فوظيفة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية؛

- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إى ذلك؛

- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج؛

- تحسين الإنتاج والإنتاجية؛

- دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة؛

- توزيع المنتجات؛

2- وظيفة الصيانة

وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الورشة، اللحام، والكهربائيين، ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ :

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل؛

- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها؛

- القيام بالدراسات التقنية؛

- متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع؛

3- وظيفة المحاسبة المالية

وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الخزينة وعون لإدخال المعلومات، وتعتبر وظيفة المحاسبة والمالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل بمختلف العمليات الإنتاجية، تقوم هذه الوظيفة بالنشاطات التالية :

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و الإستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط المالي؛

- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة وتسيير عقود القروض؛

- تأمين وإصدار الإجراءات المالية والمحاسبية؛

- تأمين المراقبة، التحليل ورصد حسابات النتائج والميزانيات؛

- تأمين وإعداد ملفات الأسعار؛

- تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة؛

- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي؛

- ضمان تسيير الموارد البشرية؛

4- وظيفة المستخدمين

وتتكون من رئيس فرع المستخدمين، رئيس فرع الأجور، وفرع الوسائل العامة، تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري، بمعنى اخر كل العلاقات التي يمكن أن تربط العمال فيما بينهم من جهة مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة، وبالمؤسسة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل؛

- التكوين؛

- دراسة الأجور؛

- التغيب ومحاولة الحد منه؛

- الذهاب؛

- تسيير القضايا الإجتماعية والعامة؛

- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

5- الوظيفة التجارية

والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فةع التوزيع، ويمكن حصر الوظيفة التجارية في :

تقوم باستقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:

- بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب؛

- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛

- وصل طلبية فارغ مع الختم؛

- نسخة من شهادة الميلاد؛

- تصريح شرفي مع البصم بالإصبع؛

- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛

- صورتين شمسيتين؛

6- وظيفة الشؤون الإجتماعية

والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع الشؤون الإجتماعية، ومراسل إجتماعي، وهي مكلفة ب :

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن والتحقق من إنتقالهم للإسعافات الأولية؛

- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة؛

- إعداد قواعد الأمن،

- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث؛

- ضمان الاداب داخل الوحدة.

الفرع الثاني: موردون وزبائن المؤسسة

1- موردون وزبائن المؤسسة

للوحدة عدة موردين يقومون بتزويدها بمختلف الإحتياجات لإتمام عملية الإنتاج كالمؤسسة الوطنية التي تزود المؤسسة بالمادة الأولية (OAIIC) Office Algerien Interprofessionnel Des Cereale والتي تتواجد بالحي الصناعي لولاية باتنة، أيضا المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة والتي تزود الوحدة بالأغلفة لمنتجاتها وكذلك مطبعة (القدس) التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة وعن المنتج أيضا.

أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم:

- نقاط البيع الأربعة التابعة للمؤسسة والمتواجدة بالمناطق التالية (اريس، اشمول، تكوت، ثنية، العابد) اين

تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط؛

- تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطني؛

1- مؤسسات التي تقوم بإنتاج الخبز بنفسها مثلا (الجامعات، المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية.....

(الخ)؛

- الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة.

2- عدد العمال

يعمل بالوحدة عدد معتبر من العمال، 12 إطار، 25 مهرة، 50 منفذ، وفي الإجمال تتكون الوحدة من 87

عامل.

الفرع الثالث: منتجات المؤسسة ومراحل الإنتاج

1- منتجات المؤسسة

الدقيق العادي والممتاز؛

- السميد العادي والممتاز؛

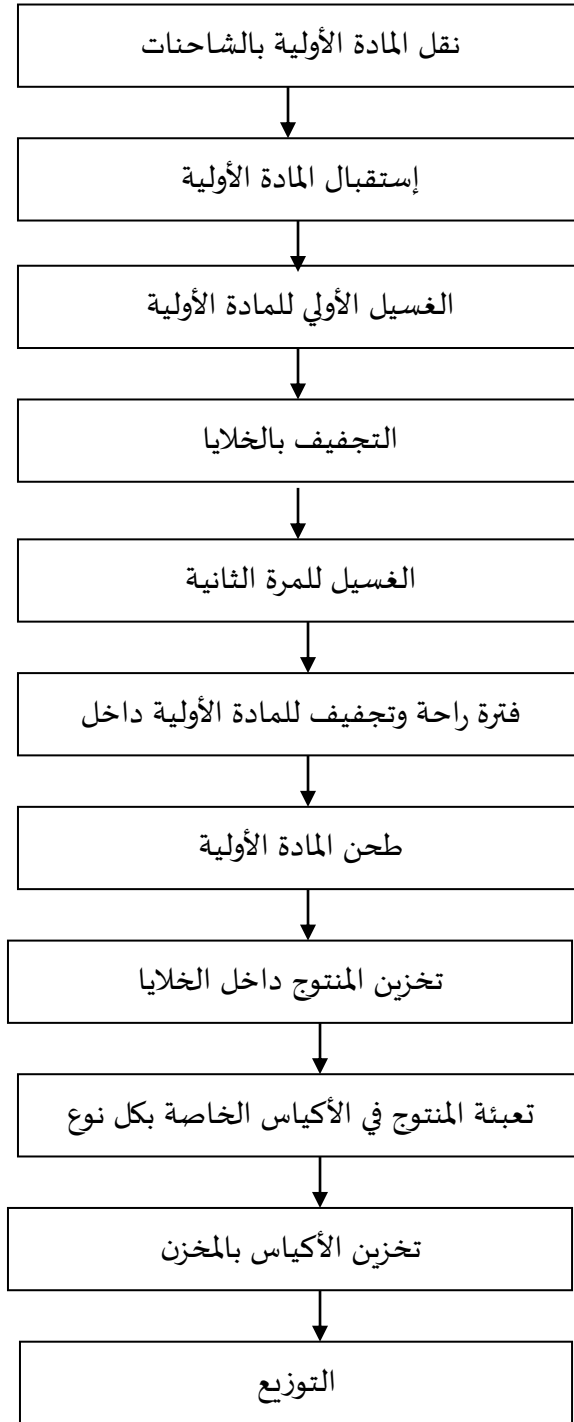
- النخالة؛

- سمولات هي عبارة عن خليط من الدقيق والسميد ينتج عندما يتبقى والسميد في خلايا التخزين للتصفية.

2- مراحل الإنتاج

تمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل بدءاً بعملية إستقبال المادة الأولية، مرحلة غسل المادة الأولية، مرحلة تجفيف المادة الأولية، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل إلى المطحنة، تخزين المنتج النهائي، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (3 - 2) : مراحل الإنتاج في مؤسسة- اريس-



المصدر: كندري كريمة ، مذكرة تخرج – دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة- تخصص إقتصاد النقل والإمداد، جامعة باتنة، سنة 2010-2011.

المبحث الثاني: الأنشطة اللوجستية ومكانتها في المؤسسة محل الدراسة:

المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية في المؤسسة

المؤسسة لا تمتلك وظيفة اللوجستيك لكنها تمتلك أنشطة اللوجستيك تحت الوظائف الأخرى، وسيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة في المؤسسة .

الفرع الأول: الأنشطة الأساسية

تتوفر المؤسسة على مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة للوجستيك ولكن تختلف درجة إهتمامها وتكيزها على هذه الأنشطة.

1- خدمة العميل

تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة، وباعتبار منتج السميد بأنواعه منتج ذو استهلاك واسع في الأسواق، فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير المنتج للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة أيضا، لكنها لا تقوم بدراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم، وذلك بانتاج الأنواع المختلفة التي يطلبونها، وذلك نتيجة لسوء التسيير، فالمؤسسة لا تقوم بأي نوع من الدراسات لمعرفة أذواق ومتطلبات المستهلك، وإنما تقوم بإنتاج الأنواع التي ألفت إنتاجها وبيعها دون مراعاة متطلبات العميل، فيقوم الزبون وحده بإعادة طحن أو غريلة منتج الدقيق ليحصل على النوعية التي يرغب الحصول عليها، رغم أن المؤسسة بمقدورها توفير مختلف الأنواع من المنتجات على عكس المؤسسات المنافسة كمؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة لعوينات، لكن هذا لا يؤثر على تنافسية المؤسسة وذلك لجودة المنتجات المقدمة. فالعميل يبحث عن الجودة رغم أن النوعية ليست هي المطلوبة، وتعتبر وظيفة التجارة هي المسؤولة عن التعاملات مع الزبائن، إذ تقوم باستقبال الزبائن وتحديد مواعيد التسليم والكميات المتاحة، وتحرير عقد التموين، وفي حالة حدوث أي خلل أو عطل فإن المؤسسة تقوم بإعلام الزبون مسبقا.

2- النقل

تعتمد المؤسسة على النقل البري (الطريقي) في تمويل وتوزيع منتجاتها، وتعتبر خدمة النقل ضعيفة مقارنة بوزنها، فهي لا تمتلك سوى 10 وسائل كما سبق الذكر، فهذه الوسائل لا تغطي حاجات المؤسسة الخاصة وأن هذه الوسائل قديمة وتتعرض للعطل بين المرة والأخرى، ما يؤدي بالمرسسة في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى إستئجار الشاحنات لتغطية العجز لديها، لكن هذا الحل غير كافي فلو أن للمؤسسة عدد أكبر من وسائل النقل لكان وضعها التنافسي أقوى.

3- التخزين

يبدأ نشاط التخزين عند وصول الشاحنة المقلدة للمادة الأولية وتقوم بتفريغ حمولتها في محطة الاستقبال، لتنزل مباشرة إلى الأسفل عبر شبكة خاصة لتجد سلاسل متحركة مزودة بصحون أوتوماتيكية (سلسلتين تحتوي على 150 صحن) ، هذه السلاسل تكون على وضعيتين أفقية ثم عمودية إلى أعلى ثم أفقية لتنزل مباشرة في الصاع ثم إلى ميزان حجمه 5 قنطار يمتلئ في كل مرة ويفرغ في زمن قدره 17 ثانية، وبعدها تمر الحبوب بعد التصفية لخلايا التخزين، إذ تمثل قدرة التخزين في الخلايا بـ : 125000 قنطار.

وعند الحاجة تصرف من المخازن إلى المطحنة عبر السلاسل الأوتوماتيكية أيضا وعند الإنتهاء من عملية الطحن تتم عملية التخزين الخاصة بالمنتوج في الخلايا بـ :

- الدقيق: 7200 قنطار.

- السميد: 930 قنطار.

- النخالة: 3100 قنطار.

والمرحلة الأخيرة تتم بتعبئة المنتوج بالأكياس ليتم تخزينها في مخزن كبير بمساحة تقدر بـ : 2436 م² وهي على طابقين: - الطابق الأرضي تقدر مساحته بـ 1218 م².

- الطابق الأول 1218 م².

أين يتم تخزينها إلى حين الطلب عليها.

علما أن المؤسسة لا تستخدم أي نوع من أنواع طرق مراقبة المخزون وذلك لأنها تستخدم كل ما تشتريه وتوزع كل ما تنتجه في أقصر وقت ممكن أي أن المكانة التنافسية للمؤسسة لا تتأثر نتيجة عدم استخدامها لطرق مراقبة وتقييم المخازن.

4- نظم اللوجستيك المعلوماتية

تعتبر الوحدة الإنتاجية بمنطقة أريس من المؤسسات القديمة في الميدان، وهي لحد الآن تعتمد على الطريقة التقليدية في تخزين وتوزيع وتبادل المعلومات والعمل أي إستعمال الورق، ما يصعب عليها تبادل المعلومات خاصة خارج المؤسسة رغم وجود الفاكس إلا أنه يتوجب على الإداريين التنقل لتبادل المعلومات مع مختلف المؤسسات التي تتعامل معها، فلو أن المؤسسة تستخدم الأنظمة المعلوماتية التي تم التطرق لها في السابق لكانت المؤسسة في وضعية أحسن ولسهلت على العمال عملهم والسماح لهم بمعرفة المستجدات التي

تطراً في السوق، ولكانت هناك سهولة في سرعة انسيابية المعلومات بين مختلف الوظائف والمصالح داخل المؤسسة، مما يزيد من تنافسيتها وتحسين مركزها في السوق.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

تتوفر المؤسسة على بعض الأنشطة الداعمة للوجستيك كالشراء والمناولة غير أنها لا تتوفر على أخرى كالتنبؤ بالطلب.

1- التنبؤ بالطلب

باعتبار المؤسسة تبيع كل ما تنتجه، فهي لا تقوم بأي نوع من الدراسات فيما يخص التنبؤ بالطلب فهي تركز مجمل اهتمامها على الإنتاج ومحاولة إشباع أكبر قدر من الإحتياجات، ففي الواقع فإن المؤسسة لا تقوم بإمداد العملاء بالكميات التي يطلبونها دائماً، وإنما تحاول توزيع الكميات التي تراها كافية لسد إحتياجات العميل.

2- وظيفة الشراء

باعتبار الوحدة تابعة للمؤسسة الأم بقسنطينة فإنها تتبع طريقة شراء خاصة وهي طريقة الشراء بين الوحدات ، أي أن الوحدة تزود بالمادة الأولية من مؤسستها الأم، أي أن هذه الأخيرة تفرض على المؤسسة محل الدراسة مورديها، وهذا ما ينعكس سلباً على تنافسية المؤسسة، تكلفة الشراء والكمية، فالمؤسسة لا تستطيع الشراء بأقل تكلفة، ولا الشراء بالجودة والنوعية التي تريدها، ومن هنا يلاحظ عدم كفاءة وظيفة الشراء بالمؤسسة وهذا نظراً لما هو مفروض عليها.

وتقدر مدخلات المؤسسة لليوم الواحد:

- 700 قنطار قمح صلب.

- 400 قنطار قمح لين.

3- المناولة

تعتمد المؤسسة على المناولة الآلية، فمن إستلام المادة الأولية بمركز الإستقبال يتم تمريرها عبر السلاسل الآلية التي تم التطرق لها في العملية الإنتاجية، وعند خروج المنتج من المطحنة يتم تمريره عبر بساط آلي ليعبئ بالأكياس، وتوضع هذه الأكياس باستعمال أدوات المناولة المتوفرة بشكل واسع بالمؤسسة والتي تستطيع تسهيل التحرك في المخازن، ومن ثم وضع المنتجات بالأماكن الخاصة بكل نوع، وعند الطلب عليها تستخدم وسائل خاصة أيضاً لشحنها بوسائل النقل.

4- التعبئة والتغليف

تتم عملية التعبئة والتغليف للمنتوج بكفاءة بالمؤسسة، فبعد عملية الطحن يتم نقل المنتوج عبر البساط المتحرك ليجد الأكياس جاهزة لاستقباله وهذه الأكياس على أحجام مختلفة كما يلي:

- أكياس 5 كغ مصنوعة من الورق الملون.
- أكياس 10 كغ مصنوعة من البلاستيك الملون.
- أكياس 25 كغ مصنوعة من البلاستيك الملون.

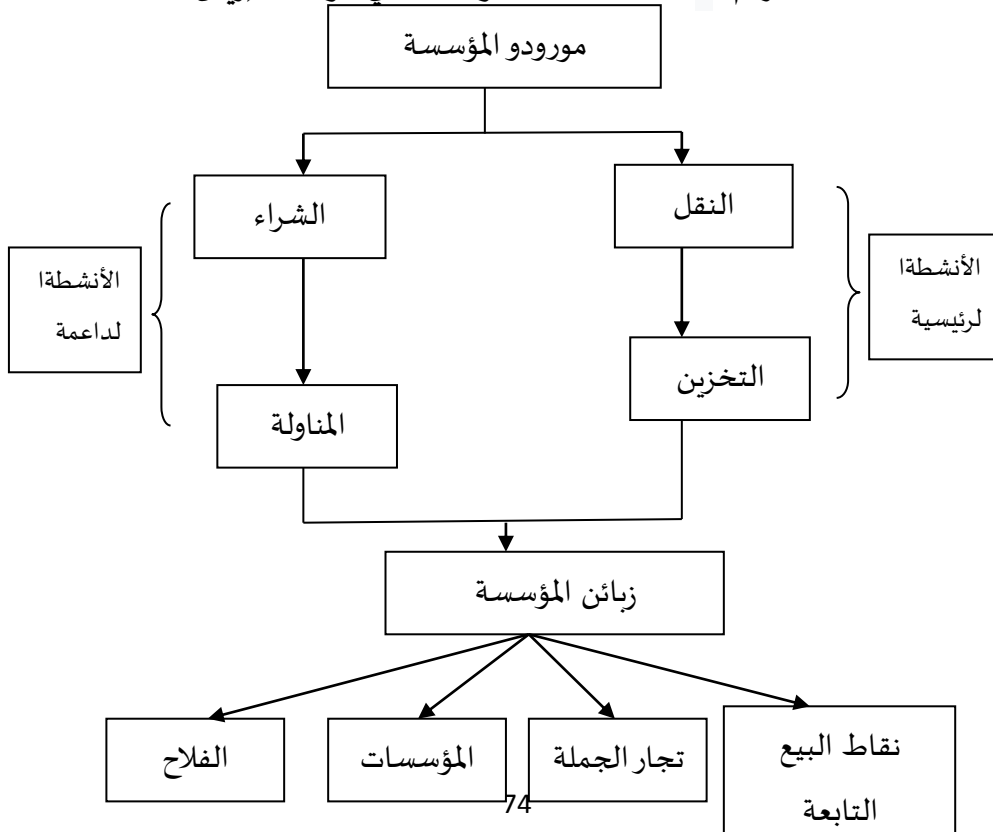
تسير هذه العملية من طرف العمال الذين يقفون أمام مخرج البساط ويجهزون الأكياس وعند إمتلائها بالقدر المطلوب تتم عملية غلق الأكياس مع وضع البطاقات المملصة وهي ورقة صغيرة تحتوي على مجموعة من البيانات ، الاسم، العلامة التجارية، المكونات، عنوان وحدة الإنتاج، درجة ومدة الإحتفاظ ورمز الوقو للمؤسسة، ويتشكل أساسا من رمز le logotype رمز اللوقو: هو تصميم خاص بالمؤسسة أو العلامة التجارية، وهو يتشكل من الحروف الأولى المعبرة عن إسم ما أو يكون عبارة عن رموز أو رسم، ويرمز اللوقو بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية: SEMIDE فهذه البطاقة تحتوي على جميع المعلومات الأساسية التي يحتاجها المستهلك والتي تسهل له عملية الإختيار بين الأنواع المختلفة للمنتج الواحد.

المطلب الثاني: مكانة الأنشطة اللوجستية في مؤسسة إريس

الفرع الأول : تشخيص واقع الأنشطة اللوجستية بالمؤسسة

تعتبر الأنشطة اللوجستية للمؤسسة محدودة من الأعلى لأن المؤسسة تمون نفسها من طرف مورد واحد لكنها تعتبر جيدة من الناحية الأخرى (الزبائن) كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (3 - 3) الأنشطة اللوجستية في مؤسسة إريس



المصدر: من إعداد الطالبة كندري كريمة ، مرجع سابق

الفرع الثاني: دور أنشطة اللوجستيك في تنافسية المؤسسة

بعد تشخيص واقع أنشطة اللوجستيك بالمؤسسة، ومعرفة مدى تركيز وإهتمام المؤسسة بها، سيتم الانتقال إلى معرفة دور هذه في تنافسية المؤسسة وكيف تؤثر بالإيجاب أو السلب على هذه الأخيرة.

1- دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة

مايمكن التوصل إليه حول خدمة بالمؤسسة وأثره على تنافسية المؤسسة، هو أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فرغم إهتمام المؤسسة بالعميل إلا أنها لا تقوم بدراسة أذواقهم ومتطلباتهم بل تسعى فقط بتوفير المنتج لهم في الوقت والمكان المناسبين، أي أن خدمة العميل تتسم بالنمطية في تقديم ومعاملة الزبائن بدليل عدم تغيير طريقة خدمة العميل منذ تواجد المؤسسة، ما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة.

2- دور خدمة النقل في تنافسية المؤسسة

من خلال تشخيص هذه الخدمة، تبين أن خدمة النقل لا تساهم بشكل إيجابي في تنافسية المؤسسة وهذا نتيجة للعديد من جوانب النقص فيها مثل عدم ملائمة المركبات المخصصة لعملية النقل خاصة عند التوجه للمناطق الصحراوية، أين تشتد الحرارة ما يؤثر على جودة المنتج قيل وصوله، إضافة إلى قدم وسائل النقل التي تمتلكها المؤسسة ونقص عدد المركبات التي لا يغطي إحتياجات المؤسسة، وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة في إمكانية إيصال المنافسين لمنتجاتهم في الوقت والمكان المناسبين للعملاء.

3- دور خدمة التخزين في التنافسية

تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج، مما يساعد على بقاء الجودة لمدة أطول.

4- دور خدمة نظم اللوجستيك المعلوماتية

بعد عملية التشخيص لخدمة نظم المعلوماتية بالمؤسسة اتضح أن هذه الخدمة تؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة، وهذا نتيجة عدم إستخدامها لهذه الخدمة ولو بالقدر القليل.

5- دور خدمة التنبؤ بالطلب

بممكن التوصل حول جانب خدمة التنبؤ بالطلب بالمؤسسة وتأثيرها على التنافسية أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ففي حالة دخول منافسين يوفرون الجودة ذاتها أو أحسن للعميل في المستقبل، فهذا سيؤثر سلبا على مخزون المؤسسة وبالتالي جودة المنتج، فبقيام المؤسسة بهذه الخدمة تضمن منتجاتها وتضمن زبائنها أيضا.

6- دور خدمة الشراء على التنافسية

المؤسسة الأم هي التي تفرض على الوحدة مورديها بالمادة الأولية، وهذا ما يؤثر على المؤسسة من حيث التكاليف، وعليه يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة.

7- دور خدمة المناولة في التنافسية

يعتبر هذا الجانب مدعما للتنافسية وذلك لإستخدام المؤسسة وسائل المناولة المناسبة في العماية الإنتاجية، مايعني عدم حدوث إنقطاعات في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع، بمعنى أن هذا الجانب يسهم بالقدر المطلوب في تنافسية المؤسسة.

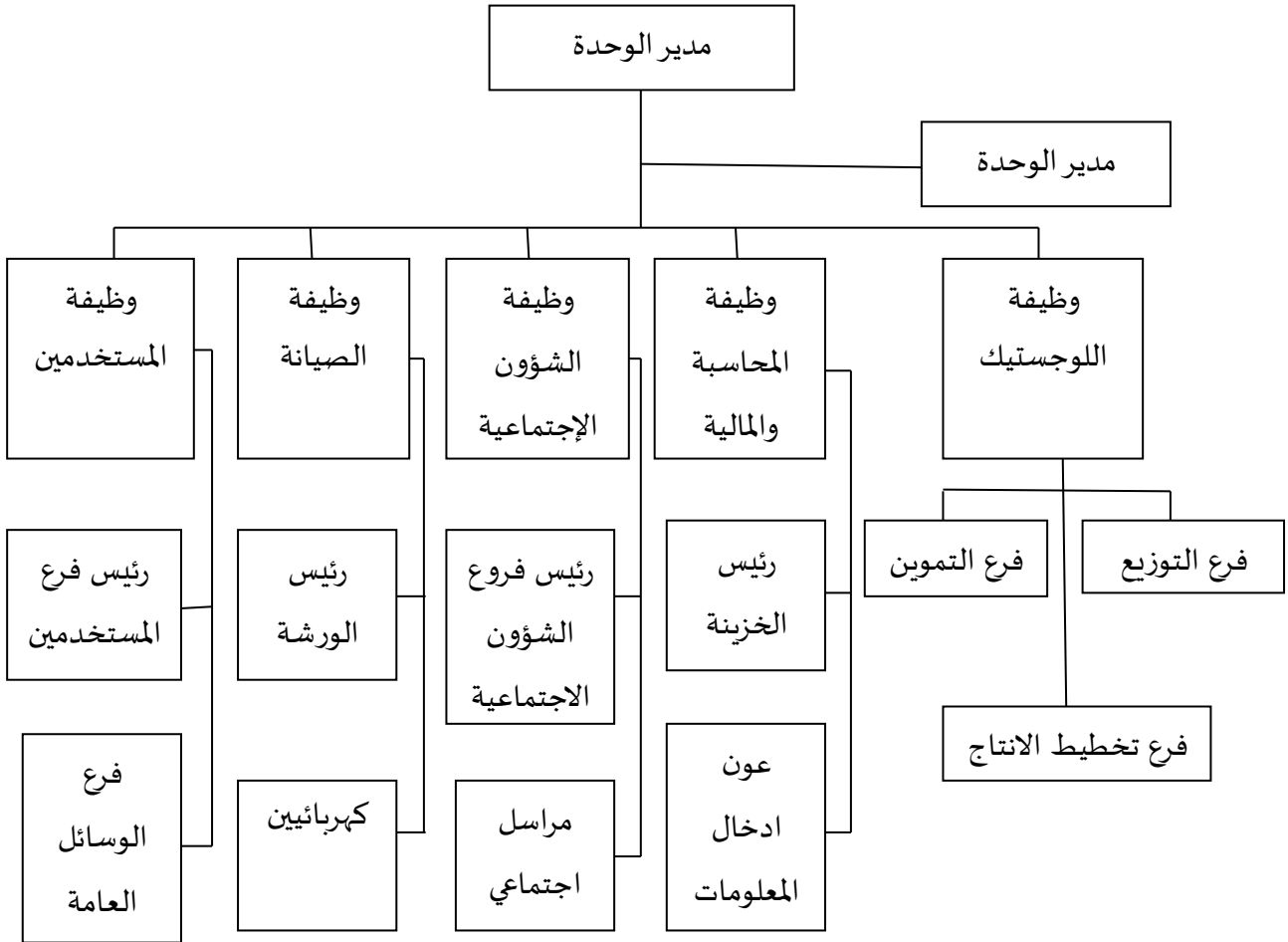
8- دور خدمة التعبئة والتغليف في التنافسية

تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة بإختيار النوع المناسب من الأغلفة و البطاقات التي تعبر عن المؤسسة وعن المنتج، وذلك بالتكلفة المناسبة والنوعية المناسبة أيضا.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدمج وظيفة اللوجستيك

إن كفاءة وفعالية اللوجستيك تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليديا داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة للتبعية المزدوجة، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيك تحت وظيفة واحدة يؤدي إلى الفشل في تطبيق اللوجستيك بالشكل المطلوب، ومن هنا يمكن إقتراح هيكل تنظيمي للوحدة بحيث يدخل اللوجستيك فيه كوظيفة أساسية لتقوم بوصل الوظائف الأخرى ببعضها البعض، وتقوم أيضا بتسهيل عمليات التموين، الإنتاج، والتوزيع وذلك كما يلي:

شكل رقم: (3 - 4) اقتراح لهيكل تنظيمي للمؤسسة بدمج اللوجستيك كوظيفة أساسية



المصدر: إقتراح الطالبة كندري كريمة، مرجع سابق

يلاحظ أنه تم إدراج وظيفة اللوجستيك كوظيفة رئيسية إلى جانب وظيفة المحاسبة والمالية، ووظيفة الشؤون الاجتماعية، ووظيفة الصيانة ووظيفة المستخدمين حيث تم وضع كل من وظيفة الإنتاج والتسويق تحت الوظيفة الجديدة (اللوجستيك)، وذلك لأنها تحتوي على أنشطة اللوجستيك من أجل الدمج الكامل والتحكم الجيد والمباشر في هذه الأنشطة.

الفرع الرابع : دور اللوجستيك في استراتيجية المؤسسة

حسب المقابلات التي اجريت مع رؤساء المصالح بالمؤسسة، وإنطلاقاً من جملة الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها، اتضح بأن الإتجاه سوف يكون نحو اعتماد إستراتيجية التميز بالمنتجات في المنافسة

وهذا نظرا لقدرة المؤسسة على المنافسة بنوعية المنتجات، وفق هذا البديل الإستراتيجي سيكون للوجستيك دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق لو أنها تستخدمه بالشكل المناسب، فتركيز المؤسسة على التميز في منتجاتها، وباستخدامها واعتمادها على اللوجستيك فإنها ستركز أكثر على الجودة، والتحديث الداخلي والخارجي لها وتحديدا الذوق والغلاف التسويقي للمنتج، وكذلك التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجار الجملة، الفلاحين ومختلف المؤسسات) بالتركيز على عنصر الاستجابة لهم، والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة.

وقد يساعدها أيضا الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة للوجستيك وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة، من السيطرة على الأوضاع بالسوق، وفرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة ، واعتماد المؤسسة أيضا على طرق التخزين التي يحث عليها اللوجستيك من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها ، يمكنها من التنبؤ الجيد لما يجب عليها إنتاجه، وتخزينه وتوزيعه.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن مؤسسة مطاحن الأوراس للدقيق ومشتقاته هي مؤسسة تملك مكانة قوية في السوق، واحتلالها لهذا المركز التنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن 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 منتجات المؤسسة : دقيق، سميد، نخالة.... الخ مما يرفع من حضورها في السوق؛
- قيام المؤسسة باستحداث بعض الآلات في الورشات مما كان له أثر على النوعية وكذلك الكمية المنتجة.

أما فيما يخص ما تم تناوله في الجانب النظري حول الأنشطة اللوجستية فإن المؤسسة تحتوي على الأنشطة اللوجستية الأساسية والأنشطة اللوجستية الداعمة إلا أن ليس لها مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة اي تفتقر إلى الجانب الإداري كفرع، بحيث يتم إدارتها بشكل ضمني أي ضمن وظائف المؤسسة الأخرى، مما ترتب عن ذلك الإهتمام ببعض الأنشطة اللوجستية وإهمال الأنشطة المتبقية كخدمة النقل وخدمة العميل، وعليه اقترحت الطالبة على المؤسسة هيكل تنظيمي يضم الأنشطة اللوجستية كفرع إداري أو وظيفة إدارية حتى يتم تحقيق تكامل الوظائف الإدارية للمؤسسة، من أجل تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الهامة والحديثة في العلوم اللوجستية والإدارية، ألا وهو إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية، فمن خلال الدراسة وإعتمادا على الجانب النظري الذي قمنا فيه بتوضيح كل جوانب اللوجستيك منذ ظهوره إلى غاية اللوجستيات الحديثة، إضافة إلى مكانته كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، استخلصنا أن نجاح المؤسسات الاقتصادية في زيادة فعالية الأداء في ظل العولمة والمنافسة المحثمة راجع أساسا إلى دعم إدارة الأنشطة اللوجستية، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية بخلاف المؤسسات الأخرى إلى تحقيق التكامل الإداري لوظائفها لتحقيق أهدافها.

تقييم الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الأولى: الإدارة اللوجستية تفعل الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية وتشمل مختلف مراحل العملية الإنتاجية من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك فهي صحيحة فالأنشطة اللوجستية لا تمارس بمعزل عن الوظائف الأخرى للمؤسسة بإرتباطها بوظيفة الإنتاج، التمويل و التسويق.

- الفرضية الثانية: للإدارة اللوجستية دور كبير في تحقيق أهداف وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، فهي فرضية صحيحة بحيث تهدف الإدارة اللوجستية إلى خفض التكاليف، وإيصال المنتج للعميل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

- الفرضية الثالثة: تعتبر إدارة الأنشطة اللوجستية واحدة من الإدارات الحديثة المطلوبة لتحقيق التكامل الإداري في المؤسسات الاقتصادية، هي فرضية صحيحة من الجانب النظري لكن من حيث الجانب التطبيقي استنتجنا أن المؤسسة الوطنية محل الدراسة - وحدة إريس - تحتوي على الأنشطة اللوجستية وتقوم بإدارتها بشكل روتيني ضمن الوظائف الأخرى، كما أنها لا توجد لها مكانة كوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

مما يعني أن المؤسسة الوطنية محل الدراسة لا تطبق إدارة الأنشطة اللوجستية كعلم إداري حديث لتحقيق التكامل الإداري الفعال.

الإقتراحات والتوصيات

- الإهتمام أكثر بنشاط اللوجستيك وتخصيص قسم أو إدارة خاصة بالوجستيك في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الإستفادة من مهارات وكفاءات خريجي الجامعات تخصص لوجستيك من قبل المؤسسات الوطنية لمواجهة التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية.

- الإحتكاك بالمؤسسات الرائدة في مجال اللوجستيك للإستفادة من تجاربهم وخبراتهم.
- رفع كفاءة المؤسسات وتحسين الأداء الإداري عن طريق العلوم الإدارية الحديثة ، وتحقيق سرعة الإستجابة للعميل من خلال إدارة الأنشطة اللوجستية.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب باللغة العربية

- 1- الداوي الشيخ، دروس في مبادئ التسيير، مركز الطباعة الجامعة الجزائر، 2004، 2005.
- 2- الرفاعي ممدوح عبد العزيز، ادارة سلاسل التوريد-مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 3- إسماعيل عربايجي، إقتصاد والمؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- 4- بوشاشي بوعلام، الأمثل في الإقتصاد، الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 1998.
- 5- تفيده هلال، ادارة المواد و الامداد، جامعة الاسكندرية، 1998.
- 6- تامر مصطفى صالح الجزائر، اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية.
- 7- ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية الامداد و التوزيع العيني.
- 8- جيمس ستوك ، لامبرت دوجلاس، الادارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2009.
- 9- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 10- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 11- رايح خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر 2008.
- 12- رونالد اتش بالو، تعريب تركي ابراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، ادارة اللوجيستيات-تخطيط و تنظيم سلسلة الامداد، الرياض، دار المريخ، 2006.
- 13- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 14- د/سليمان خالد عبيدات، مصطفى شاويش، ادارة المواد الشراء و التخزين، دار الميسرة، الطبعة الثالثة، الاردن، 2010.
- 15- ساوس الشيخ، أثر تطبيق الادارة البيئية في اطار سلسلة الامداد على الأداء دراسة تطبيقية.
- 16- شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
- 17- عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 3، الجزائر، 2006.
- 18- علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، ادارة الأعمال اللوجيستية(مدخل التوزيع و الامداد)، عمان، دار المسيرة، ط1، 2012.
- 19- عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 3، الجزائر، 2003.
- 20- عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، طبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2000.

- 21- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 22- عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية، مدخل كمي، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 23- عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، طبعة الأولى، القبة القديمة، الجزائر، 2008.
- 25- كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوحستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء و التخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 27- محمد توفيق ماضي، اسماعيل السيد، ادارة المواد و الامداد، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- 28- محمد علي ابراهيم، تعريف الأعمال اللوجيستية، ملتقى الادارة اللوجيستية و تحسين سلسلة التوريد و ورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط و الرقابة على التخزين.
- 29- محمد احمد حسان، ادارة سلاسل الامداد و التوزيع، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2015.
- 30- محمد عبده حافظ، ادارة الامداد و التخزين، الاسكندرية، دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 31- محمد عبد العليم صابر، ادارة اللوجيستيات، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004.
- 32- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- 33- نهال فريد، مصطفى جلال ابراهيم العبد، ادارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005/ 2004 .
- 34- ناصر دادي عدون، المؤسسة الإقتصادية موقعها في الإقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008.
- 35- نهال فريد مصطفى، أسرار ديب، ادارة اللوجيستيات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.

2- المجالات العلمية

- 1- المفاهيم الحديثة في ادارة النقل و اللوجيستيات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية – بحوث و دراسات – تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439 ، 2007.
- 2- د/علاء محمد البتانوني، تأثير الربط و التكامل بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد و ادارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشات الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة و المراجعة، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثاني، العدد 1، مصر، 2014.
- 3- د/محمد ياسين عبد اللطيف، أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة و أدوات ادارة التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد: دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة و المراجعة ، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2015.

4- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، 2010.

3- مذكرات التخرج

- 1- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010.
- 2- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008/2009.
- 3- 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 - ، السنة الجامعية ، 2007-2008.
- 4- بوعبدالله عيسى، الوظيفة الالية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 5- محمد عبد الرحمن مصطفى الإمام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الأعمال، أثر تطبيق منهج الإدارة اللوجستية في أداء مؤسسات الإنتاج الصناعي في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010.

4 - الكتب باللغة الأجنبية

- 1-Pascal Lièvre ,La logistique ,Edition La découverte ,Paris , 2007 ,P12
- 2-Rémy Lemoigne ,Supply chain management ,Acha-Production-Logistique-transport-Vent ,Paris : Dunod ,2013,P03
- 3 - Pierre Médan ,Anne Gratacap,Logistique et supply chain management-Intédration,Collaboration et risque dans la chaine logistique globale,Paris Dunod,2008,P.10.
- 4-A.K.Sami ,Stratégie Logistique-Supply chain management,3^{ème} Edition,Paris,Dunod,2004,P.04.
- 5-A.Van Weele,Purchasing & supply chain management,analysis;planning & practice ,London ,Thompson, 2005, P.252.
- 6-Stok,J.And Lambert D,Strategic logistic management,Vol.17 NO.1 p620.
- 7-Philippe Pierre Dornier,Michel Fondre,La logistique globale et le supply chain management-enjeux –principe-exemple-2è Edition- Edition d'Organisation,2007,P09.
- 8-Gilles Paché ,Quels impacts de la crise sur la logistique ;Revue française de gestion,N°193,2009 ,P168
- 9-Mazen Saghir, « The concept Of Packaging Logistics”,The second world conference on POM & 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30-May 3,2004, P.4-5

10-Romain Dumas : Intelligence économique d'entreprise, éditions, Francis lefevre, Paris, 2011.

11-Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, p7.

12-Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply chain management, DUNOD, Paris, 2008.

13- Somuyiwa A.O. and Adewoye J.O.Managing Logistics information system :Theoretical Underpinning, Asian Journal of Business Management, vol 02 n°2,may 30/2010.

N.Chandrasekaran, « fundamentals of logistics”,CII Institute of logistics,www.ciilogistics.com,P8,26/11/2017.24.

[http://commerce-logistique.A lafdal, Net/t15-topic - 16h05m/02.03.2022.](http://commerce-logistique.A lafdal, Net/t15-topic - 16h05m/02.03.2022)

ملخص

الوظيفة اللوجستية هي إحدى الوظائف الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل عن طريق إيصال المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، وإعطاء قيمة مضافة للمؤسسات والتي تتمثل في زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أرباح من خلال تقليل التكاليف وإستمرار تدفق المواد، إلا أن هذا يتوقف على مكانة وظيفة إدارة الأنشطة اللوجستية، كفرع في المؤسسة ودمجها ضمن الهيكل التنظيمي مع الوظائف الأخرى لتحقيق التكامل الإداري الفعال ورفع مستويات الأداء أعلى.

فمن خلال الجانب النظري وماتطرقنا له من تعريف للإدارة اللوجستية في المؤسسة الإقتصادية، وبإسقاط المحتوى على الجانب التطبيقي إستنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة – مطاحن الأوراس وحدة إريس- تعاني من نقاط ضعف في بعض الأنشطة اللوجستية كالنقل وخدمة العميل والتي يمكن أن تحقق لها مزايا تنافسية، والسبب راجع إلى عدم إدراج ودمج إدارة الأنشطة اللوجستية كفرع من فروع الإدارة ، أو كوظيفة إدارية في الهيكل التنظيمي العام، من هنا تظهر أهمية إدارة الأنشطة اللوجستية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة اللوجستية، المؤسسة الإقتصادية، الإدارة اللوجستية.

Abstract:

The logistic function is one of the modern administrative functions that aims to achieve an added value for the customer by delivering the product at the right time and in the right place, and giving an added value to institutions, which is represented in increasing their competitiveness and achieving profits by reducing costs and continuing the flow of materials, but this depends on the position of Managing logistics activities as a branch in the organization and integrating them within the organizational structure with other functions to achieve effective administrative integration and raise performance levels higher.

Through the theoretical side and the definition of logistic management in the economic institution, and by dropping the content on the practical side, we concluded that the institution under study suffers from points in some logistical activities such as transportation and customer service, which can achieve competitive advantages and the reason is due to the non-inclusion and integration of activities Logistics as a branch of management, or as an administrative function in the general organizational structure, hence the importance of managing logistics activities in the success of institutions and achieving their strategic goals.

key words: logistics activities, economic institution, Logistics management

