



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إمداد نقل دولي

شعبة: علوم تجارية

تمه عنوان

أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبان :

سعدون عبد القادر

حميدي عدة

تحت إشراف الأستاذة المؤطرة

بن شني يوسف

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براهيمي عبد القادر	أستاذ محاضرة قسم (أ)	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بوزيان العجال	أستاذ محاضرة قسم (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أشكر الله عز وجل أولاً على توفيقه لي في مسيرتي وإتمام هذه المذكرة التي نرجو أن تكون عوناً ومرجعاً مستفاداً منه مستقبلاً.

أهدي هذا العمل المتواضع الذي بين أيديكم إلى أحلى ما ينطق به اللسان والديا الكريمين "أمي" و"أبي" أطال الله في عمرهما اللذان غمراني بفضلهما وكرمهما طوال حياتنا وإلى زوجتي العزيزة وابنتي الكتكوت الصغيرة "أميرة" كما لا أنسى "عائلي" كبيرها وصغيرها.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع من شجعني ووقف إلى جانبي على مواصلة مشواري الدراسي وحياتي المهنية.

عبد القادر سعدون

شكرى

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا المذكرة بإيصالى للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص استاذي الفاضل المؤطر (بن شني يوسف) على مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع. كما أن شكري موجه لإدارة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة (عبد الحميد ابن باديس مستغانم).

أفضل بالشكر الخاص إلى صديقي في إنجاز هذه المذكرة "زكرياء" وإلى أستاذنا المشرف نور الدين" الذي شرفنا دون أن أنسى جميع أساتذتي الذين لم يخلوا علينا بعطائهم العلمي طوال السنوات الدراسية.

حميدي عدة

الإهداء

التشكرات

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة أ- ح

الجانب النظري

الفصل الأول: اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية 1-34

مقدمة الفصل 2

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك 1-21

المطلب الأول: مدخل إلى اللوجستيك مفهوم وتاريخ ظهور اللوجستيك 3-6

1- تعريف اللوجستيك 1-4

2- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة 2-6

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة اللوجستيك 6-10

1- أهداف اللوجستيك 6-7

2- أهمية اللوجستيك 7-10

المطلب الثالث : تقييم سلسلة اللوجستيك21-11

1- تقييم سلسلة اللوجستيك11

• التخطيط14-11

• التنظيم19-14

2- الرقابة والتنبؤ21-19

• الرقابة على اللوجستيك21-20

المبحث الثاني: مدخل للمؤسسة الاقتصادية وأهدافها33-22

المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية (تعريف، أبعاد، خصائص).....26-22

أولاً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.....24-22

ثانياً: أبعاد المؤسسة الاقتصادية25-24

ثالثاً : خصائص المؤسسة الاقتصادية26-25

المطلب الثاني أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية33-27

أولاً : أهداف المؤسسة الاقتصادية29-27

ثانياً : وظائف المؤسسة الاقتصادية32-30

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....33-32

خاتمة الفصل34

الفصل الثاني: أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 35-64

تمهيد 36

المبحث الأول : اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 37-49

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستيكية في المؤسسة الاقتصادية

..... 37-45

1- مفهوم الاقتصادي وظيفه اللوجستيك 37-39

2- أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 39-41

3- أهداف اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 41-42

4- المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 42-44

المطلب الثاني : وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة

الاقتصادية 45-50

1- مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 45-47

2- استراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 47-48

3- أهمية الاقتصادية للأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية 48-49

المبحث الثاني: اللوجستيك وظيفه من وظائف المؤسسة الاقتصادية 50-64

المطلب الأول : الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة

الاقتصادية 50-53

1- وظيفة اللوجستيك قلب وظائف المؤسسة الاقتصادية.....52-50

2- التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية.....52

3- خدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.....53-52

المطلب الثاني: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى في المؤسسة

الاقتصادية.....63-53

1- وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية

.....55-53

1-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الانتاج.....57-55

2-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق.....59-57

3-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة المالية.....60-59

4-1 علاقة وظيفة اللوجستيك التنظيمية بجوانب الادارية وموارد البشرية

.....61-60

5-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة.....61

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات في الشبكة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية..63-62

.....64 **خلاصة الفصل**

.....67-65 **خاتمة العامة**

.....70-68 **قائمة المراجع والمصادر**

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	تنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك	01
21	عملية الرقابة على اللوجستيك	02
46	الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية	03
47	المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك المؤسسة الاقتصادية	04
51	مكانة وظيفة اللوجستيك في مؤسسة اقتصادية	05
55	الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك وباقي الوظائف	06
59	الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك	07

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	01
41	وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	02

مقدمت عامت

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

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

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة إذ يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد استيقظت أغلب المؤسسات إلى الواقع الذي يحتم

عليها التحكم في تكاليفها والا كانت النتائج لا تحتل. لذا نؤكد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني ولأنجع للموارد، والاضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة تامة. إلى جانب ذلك، لا بد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

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

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

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

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

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

إشكالية البحث:

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

التساؤلات الفرعية:

- ما هو الإمداد ودوره في المؤسسة؟
- ما هو واقع الوظيفة اللوجستية النقل في المؤسسة؟
- هل مؤسسة تأخذ عامل الوقت في تقديم خدمات النقل؟
- كيف يمكن دمج الوظيفة اللوجستية في هيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن تكنولوجيا المعلومات من تدعيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

- للنقل دور كبير في الإمداد
- اختيار وسيلة النقل المناسبة يرفع من الأداء اللوجستي.
- تقدم المؤسسة خدمات مصاحبة لعملية النقل تخزين، مناولة
- المؤسسة تقدم خدماتها للزبائن دون تمييز بكفاءة وفعالية

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

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

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

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

أهداف الدراسة

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

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والنقل.
- محاولة إبراز أهمية عملية النقل في الإمداد، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف النقل.
- التعريف بالإمداد الأخضر ودوره في تحسين الأداء.
- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات التي تحتاج إلى هذه العملية أو الوظيفة.

منهجية الدراسة

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

تقسيم الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية وتحليل الفرضيات المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول: اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية وتمت دراسة ذلك من خلال المبحثين:

يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستيك من خلال دراسة تطوره مرورا بتعريفه وأهميته وأهدافه، يتناول إدارة اللوجستيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط وتنظيم العمل اللوجستي وسيتم ختم الفصل الأول بالتعرض إلى الرقابة اللوجستية.

أما المبحث الثاني: يتطرق مدخل المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقنا إلى تعريف وأهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية الخ...

أما الفصل الثاني يتناول أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول يدرس وظيفة اللوجستيك في المؤسسة ومختلف وسائل النقل والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل مبينا الأهمية والأهداف والمهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني يتناول اللوجستيك ووظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية اللوجستية ودورها في تنظيم الخدمات اللوجستيكي في المؤسسة الاقتصادية والتفاعل بينها وبين وظائف الأخرى وفي الأخير تحدثنا عن بعض النقاط التي أهمية اللوجستيك البالغة في تسيير وتحسين المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول

اللوجستك والمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يمزج البعض ما بين الأنشطة النقل و التوزيع المادي و التوريد و بين مفهوم اللوجستك إلا أن مفهوم اللوجستك هو في الواقع أكثر شمولاً و عمومية.

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم و الأبعاد الأساسية للإدارة اللوجستية والتي تأتي في مقدمتها تعريف هذا الحقل الإداري و تحديد مفهوم سلسلة الإمداد كما يتناول الفصل الأهمية التي يفردتها اللوجستيات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. و يناقش أيضا أنشطة التي تدخل في تصميم نظام اللوجستيان.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

المطلب الأول: مفهوم وتاريخ ظهور اللوجستيك

1- مفهوم اللوجستيك

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

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

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

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

¹ رونالت اتش بالو". إدارة الأجد ستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب "تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم"، الرياض: دار المريخ. 2002 ص 35.

² نقيدة علي هلال: انارة المواد والامداد: ط 1/ مصر، 2002 ص 35.

بدأت بذور هذا المفهوم اللوجستي الكامل تظهر في الإدارات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية و ذلك التحقيق هدف هام لهذه الإدارة و هو توفير المواد و المهمات حيث الاحتياج إليها. أما في عالم الأعمال لم يكن هذا المفهوم معروف و بدء استخدامه بعد 1950، حيث بدأ رجال الأعمال في التعرف على ما يسمى بنظام التوزيع المادي و بدأ كل منهم في اختيار النظام المستخدم الدين طبقا لهذا المفهوم.

وفي سنة 1985 بدأت بيئة الأعمال تتميز بحدود الأفعال غير المتوقعة و بدأ الاهتمام بالأرباح للتحكم في التكاليف و الرقابة عليها بغرض تخفيضها حتى يمكن زيادة معدلات الأرباح و من هذا التاريخ بدأ مفهوم نظام التوزيع المادي و اللوجستيك ينتشر في المجال الأعمال و شرعت المؤسسة في التعرف على عناصر هذا النظام سواء بالنسبة لعناصر المعروفة منه و التي لم تكن تحظى بالاهتمام من قبل.

2- ظهور مفهوم اللوجستيك

يمكن تحديد أسباب زيادة الاهتمام بنشاط اللوجستيات الشامل فيما يلي:

التطور في وسائل النقل:

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

هذا إلى جانب التطورات السريعة و الكبيرة في تكنولوجيا وسائل النقل و التي ترتب عليها تغييرات كبيرة في طرق إدارة هذه الوسائل و أنظمتها سواء بالنسبة للجهات المسؤولة عن وسائل النقل أو بالمناسبة للجهات التي تستخدم هذه الوسائل.

ظهور مفهوم فلسفة جديدة للمخزون:

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

ظهور مفهوم تحليل التكاليف الكلية

يمثل مفهوم تحليل التكلفة الكلية المفتاح الأساسي لإدارة وظيفة اللوجستيان، هذا المفهوم يعني أن ينصب اهتمام الإدارة على تخفيض التكلفة الكلية ككل و ليس تخفيض تكلفة كل عنصر من عناصر هذه التكلفة الكلية على حدة¹

- سلسلة الإمداد

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

¹ رونالد إتش بالو : نفس المرجع السابق ص 35.

تكامل مع التشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستيات والتي يعرف في كثير من الأحيان بإدارة سلسلة الإمداد.

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

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

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة اللوجستيك ودور اللوجستيك

1- أهداف اللوجستيك

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

- مستوى الأداء في مجال الأداء

يمكن للمشروع أن يصل إلى أعلى مستوى ممكن من خدمات اللوجستيك لكان الاحتفاظ بأسلوب كامل من وسائل النقل أو يتم إنشاء مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافيا

التي يوجد فيها المستهلكين إلا هذا الإجراء سوف يعني أن يتحمل المشروع مقدار مبالغ من التكلفة.

و في مجال أنشطة اللوجستيات يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثلاث معايير:

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

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

معيار3: يشير قدرة نظام الإمداد على تقليل معدلات الأخطاء في نقل و توزيع المواد و المنتجات و بصفة عامة لابد من وضع معايير الأداء في ظل الافتراضات الواقعة عن ظروف العمل الفعلية.

2- أهمية الأعمال اللوجستية:

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

أسباب انهيار الأعمال اللوجستية:

- تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها.
- عدم توفير البيانات الكافية والدقيقة للإدارة عن تكلفة الأنشطة اللوجستيان في المنطقة.

• تشتت الأنشطة اللوجستك بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

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

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

الأهمية المتزايدة للأعمال اللوجستية:

يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب:

(أ) اعتبارات التكلفة العالية:

15من لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلاي لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستيان في الاقتصاد أو في المؤسسة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستيان تصل حوالي الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم أي حوالي 129 ترليون دولار أمريكي وعلى مستوى المؤسسة فإن تكلفة الأعمال اللوجستيان قد تصل أحيانا إلى 30%؟ من إيرادات المبيعات اللوجستية يميل في الغالب جزء كبير من إجمالي تكاليف بالنسبة لمعظم المنشآت الأعمال والقيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد و تدنية هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم¹.

¹ نهال فريد مصطفى وجمال إبراهيم العيد إدارة اللوجستك "دار الجامعة للنشر والتوزيع مصر 2003، 42.

ب) طول خطوط الإمداد والتوزيع:

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل لذلك فإن العديد من منشأة الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السحر والجودة كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنشآت بشكل فردي لتحقيق ذلك بل امتد إلى مستوى جهود الحكومات السياسات الدولية، حيث تم بناء التكتلات العالمية الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي ودول اتفاقية التجارة الحرة الأمريكية الشمالية (كندا، الولايات المتحدة أمريكية والمكسيك¹).

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

ج) الأعمال اللوجستية هامة للاستراتيجية:

تبدل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد سبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين أي استراتيجية التمايز وخاصة في تكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال

اللوجستيك من حيث التكلفة وعلى فعالية هذه الأعمال اللوجستيان يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحها

ح) الأعمال اللوجستية تصف قيمة ذات دلالة للعميل.

مما لا شاف فيه أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال إعداد الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء

¹ رونالد بالو : نفس المرجع السابق، ص 36.

فإرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على توفير المنتجات بضمان أسباب تدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة ومن أمثلة ذلك شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبير في تحاية السبعينات عندما أنتجت آلة التصوير ذات الصور الفورية وأنفقت ملايين من الدولار على حملتها الإعلامية

وذلك قبل أن تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة فقد قام العديد من ا بزيادة قنوات التوزيع آلة التصوير الجديدة وعندما لم يجدوا قاموا بشراء آلة تصوير بالورويد بدلا منها.

(خ) تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:

إن نجاح و إقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج والتنميط ساحل المنشآت على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وبالتالي أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم التي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها¹.

¹ رونالد اتش بالو مرجع سبق ذكره ص 36.

المطلب الثالث: تقييم سلسلة اللوجستيك :

تقييم سلسلة اللوجستيك :

1- التخطيط:

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

• مفهوم التخطيط:

إن التخطيط هو عبارة عن إجابة عن عدة من التساؤلات منها ماذا تفعل ؟ متى أين كيف و هو عبارة عن عملية الإعداد مقدمة لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من هذا المنطلق يمكن القول بان التخطيط ينطوي على عملية الاختيار من بين بدائل التصرفات والأنشطة المستقبلية للمنشأة ككل هذا يتطلب تحديد الأهداف المؤسسة و أهداف الوحدات و كذلك الطرق لإنجازها و فضلا عن أن التخطيط يمثل عبور إلى المستقبل بما يتطلب من ضرورة تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها فان تعتبر أساس انجاز الوظائف الإدارية الأخرى¹.

• أهمية التخطيط:

إن استمرارية و نجاح مشروعات الأعمال في الأجل الطويل يتوقف على تنمية الخطط و مراجعتها بحيث يتماشى مع معدلات التغير السريعة التي تشهدها الأسواق الأعمال و في غياب التخطيط سوق يعد رجال الإدارة أنهم يتفوقون معظم الوقت المتاح للعمل في اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التي يوجهها بدلا من توقع التغير وتنمية الاستراتيجيات التي تمكن من التعامل معه و يتطلب التخطيط القيام بتقدير احتمالات تحقيق مجموعة الظروف المتوقعة في المستقبل و الشكل المرتبطة بكل منها و في ضوء هذه التقديرات يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال كما يمكن تدبير عملية الحصول على هذه

¹ عبد الرحمن ادريس : مرجع سبق ذكره ص 37.

الأموال فإذا قام أحد العملاء بتعديل شروط التعامل معه وطلب من المؤسسة أن تقوم بتوجيه الشحنات الخاصة به بشكل مباشر بدلا من قيامه باستخدام

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

• مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستيان مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية خدمة العملاء تسهيلات الموقع قرارات المخزون و أخيرا قرارات النقل استثناء تحديد المستوي المرغوب لخدمة العملاء فان خدمة العملاء ما هي الا نتيجة لاستراتيجيات التي تتم صيانتها في المجالات الثلاث الأخرى (التخزين و النقل و الموقع) فالتخطيط اللوجستيك يتصرف في مفهومه بالتالي إلى مثلث قرارات اللوجستيك. و تتصف هذه المجالات الثلاث للمشكلات بالتداخل فيما بينها ومن ثم يجب ان يتم التخطيط لها كوحدة واحدة و ليس بطريقة منفصلة حيث كل منهما يؤثر بدرجة ملموسة على التفلام اللوجستيات المتكامل.

• تخطيط الأعمال اللوجستية:

يوجد ثلاثة أنواع من التخطيط اللوجستيات وهذه الأنواع: الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمثل الاختلاف الأساسي بين هذه أنواع في الوقت المخصص للتخطيط وتفاصيل التخطيط.

أ- التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تخصص أحجام كبيرة من الموارد المالية والمهارات الإدارية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي الهيكل الذي يضمن في إطاره مختلف الخطط

التشغيلية والتكتيكية لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يقدم التوجيهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط ومتى ما سبق أن التخطيط.

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

وتمتد الفترة التي تعطيها الخطة الاستراتيجية لتشمل عدة سنوات قد تصل إلى 10 سنوات لذلك يتم تعديل بعض جوانب الخطة مع مرور الوقت نظرا للاختلاف الظروف الفعلية عن الظروف المتوقعة في حالات عديدة فكلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة عدم التأكد المرتبطة بالتنفيذ الفعلي¹.

ب- التخطيط التشغيلي

الخطة التشغيلية هي الأداة التي يستخدم للربط ما بين الجهود في مجال اللوجستك وما بين المؤسسة وعادة تغطي هذه الخطة فترة سنة وتهدف خلالها إلى تحقيق الآتي²:

- تعديل بعض عناصر نظام اللوجستية مثل بناء مستودع جديد أو شراء أسطول خاص للنقل أو تعديل وسائل المناولة.
- توفير الموارد المالية والخبرات الإدارية اللازمة للوصول إلى مستوى معين من الأداء وجدولة هذا الأداء في ضوء الظروف البيئة الخاصة بالعمل.
- تحديد الميزانيات الخاصة بنشاط اللوجستيات وذلك للرقابة على أوجه الإنفاق المختلفة

نظرا لقصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية فإن احتمالات توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط تكون كبيرة وذلك باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية.

والخطة التشغيلية في الأداء الرئيسية التي تساعد على ادارة نظام اللوجستيات بشكل متكامل ومتربط

¹ عبد السلام أبو قحف : اساسيات التنظيم وإدارة الدار الجامعية مصر 2005/2004 ص 341.
² رونالد اتش مرجع سبق ذكره، ص 32.

ج- التخطيط التكتيكي

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

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

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

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

2- التنظيم:

من المتعارف عليه أن البناء التنظيمي و النظام الإداري هو الإطار العام الذي من خلاله أي منشأة و تمارين فيه الإدارة وظائفها و يساعد التنظيم الإدارية الملائم على سهولة و سرعة العمل من اجل تحقيق رسالة المؤسسة وهدفها و توجد مسالتين هامتين يجب تناولها عناد معالجة الجوانب التنظيمية و الإدارية للأنشطة اللوجستية الأولى في مكانة الأنشطة اللوجستية في التنظيم العام و الثانية هي التنظيم الداخلي لها.

• مفهوم التنظيم:

التنظيم وظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة انجازها لتحقيق الاهداف و تحديد والأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين على الشخص الذي تلائم مهاراته وقدراته متطلبات هذا النشاط و تحديد مراكز السلطة والمسئولة وأساليب الاشراف والتنسيق بين الأنشطة.

• أهمية وظيفة التنظيم

إن التنظيم فوائد عديدة يمكن تلخيصها كالآتي:

- جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها.
- أما التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عون من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهود و تصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق افضل استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الاشخاص القائمين به و التسهيلات المادية خلال التسليم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل ازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات التدخل إلى الاختصارات.

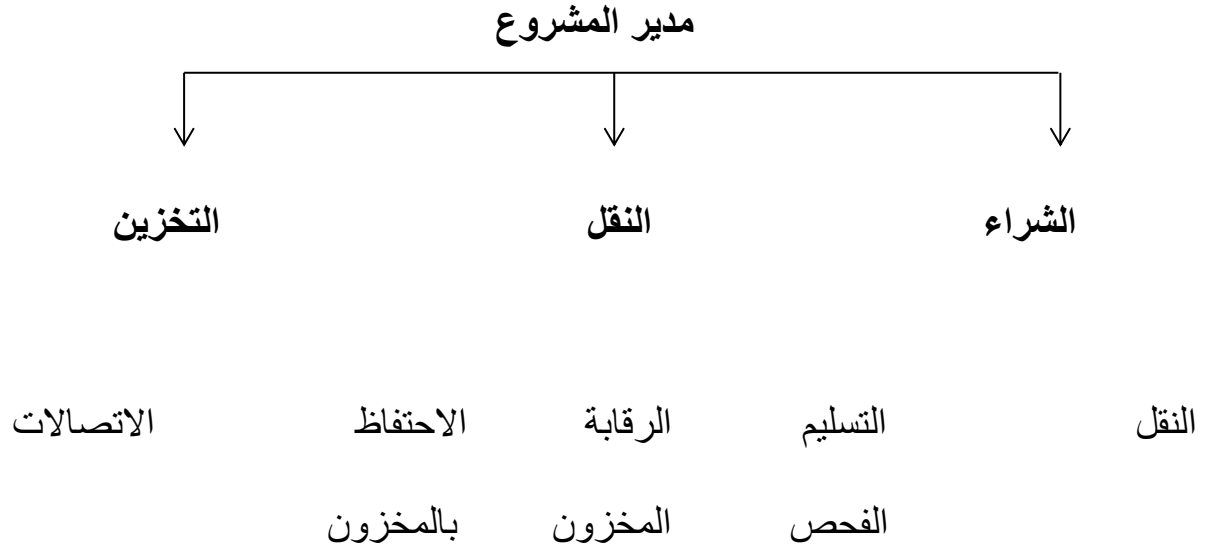
ويضاف إلى أن التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل و تسلسله و يزوده العاملين بعض الارشادات الخاصة بالأداء و تسهيل الرقابة و تحديد قنوات الاتصال و غيرها.

أ- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك ومحدده:

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

ت- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك:

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



المرجع: مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره ص 102

إن التعرض لتنظيم إدارة اللوجستيك عادة ما يقودنا إلى المركزية أو اللامركزية أياً كانت مركزية في أنشطة الشراء والنقل والتخزين بمعنى هل من الأفضل إستناد عملية اللوجستيك إلى إدارة مركزية واحدة تكون مسؤولة عن كافة وإدارة الإمداد في المؤسسة وعلى مستوى كل فروعها أو يفضل أن تقوم الإدارة بإعطاء حرية التصرف للأقسام والفروع حتى يتمكن من توفير احتياجاته¹.

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

- محددات التنظيم الفعال لنشاط اللوجستيك:

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

¹ نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 302.

(أ) الخصائص التنظيمية:

تعتبر المتغيرات المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي ومستوى التكنولوجي من أهم الخصائص المميزة لطبيعة التنظيم و تشير الخصائص المرتبطة بالهيكل إلى طبيعة العلاقات بين المجالات الوظيفية المختلفة مثل درجة المركزية ودرجة التخصص وتطاق الإشراف وحجم التنظيم....

أما مستوى التكنولوجي فيشير إلى الأسلوب المستخدم لتحويل المدخلات من المواد الخام إلى مخرجات تامة الصنع.

(ب) الظروف البيئية:

تتأثر فعالية التنظيم بمجموعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتشير الظروف الداخلية إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهي الظروف التي يمكن الرقابة والسيطرة عليها من جانب ادارة اللوجستيان مقل درجة رضاء العاملين و اتجاهات العاملين ومستويات الانجاز و نظام التواب والعقاب ...

أما الظروف البيئية الخارجية فهي مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة و تحكم الإدارة مثل الظروف الاقتصادية والقانونية و الثقافية والاجتماعية¹.

(ت) خصائص العاملين:

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

ث- السياسات والممارسات الإدارية-

¹ نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص305.

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

• **التحديد الاستراتيجي للأهداف:**

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

ج- الحصول على الموارد واستخدامها:

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

- **الظروف المحيطة بالأداء:**

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

- **عمليات الاتصال:**

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

- **قابلية التنظيم بتأقلم والتجديد:**

إن الظروف البيئية المحيطة بنشاط اللوجستيات تتميز بالتغير المستمر لذا لا بد من التأكد من قدرة التنظيم على مواجهة هذه التغيرات و التكيف معها.

ثانياً: الرقابة و التنبؤ

قد يجري عمل الخطط اللوجستية و تنفيذها الا ان هذا بمفرده لا يضمن انجاز وتحقيق الأهداف الموضوعة ومن الضروري التفكير في وظيفة أخرى للإدارة و هذه الوظيفة في الرقابة.

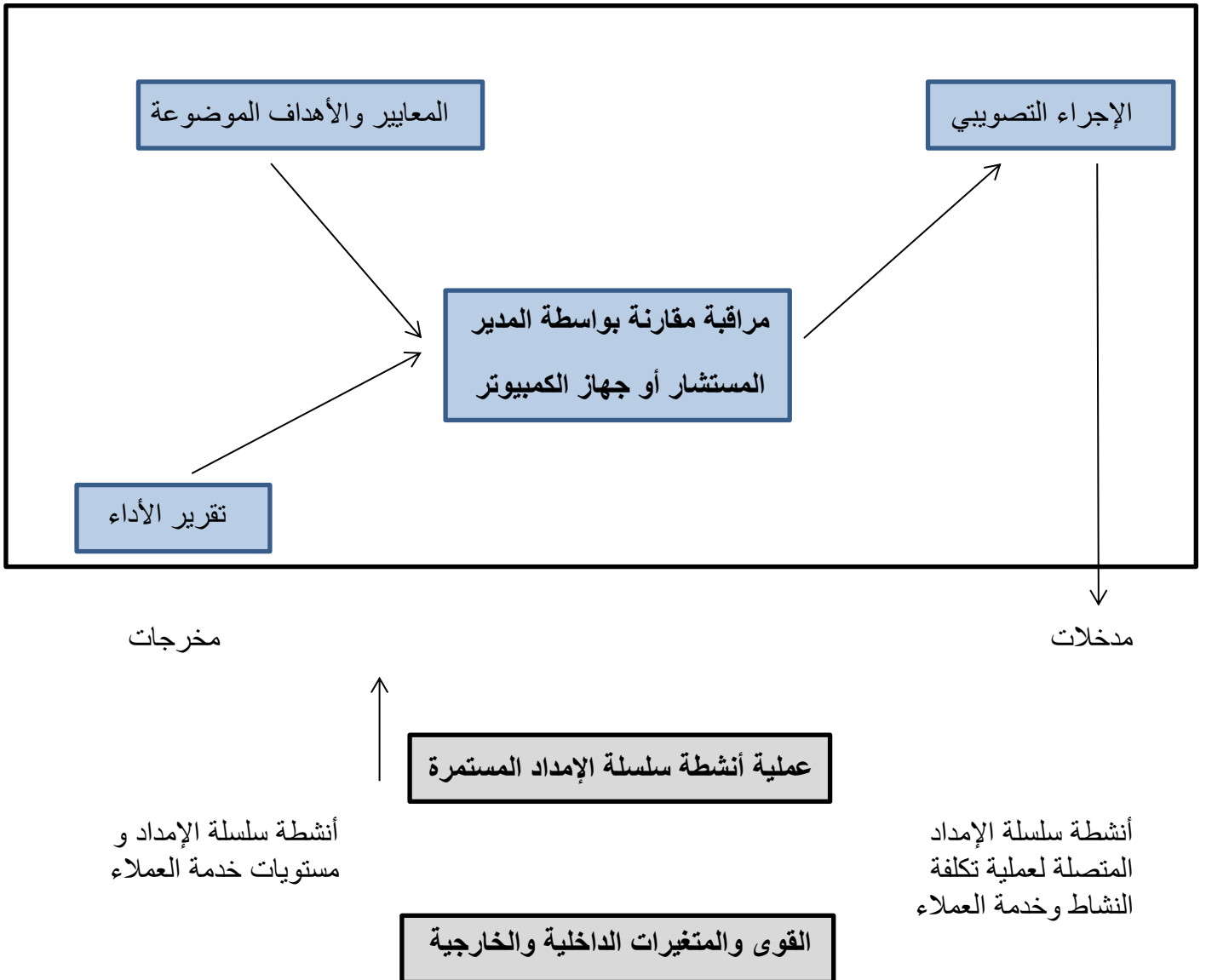
(1) الرقابة على اللوجستك:

ترتكز الحاجة الاساسية لوجود نشاط رقابي على الغموض المستقبلي الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في اداء الخطة الموضوعة فالتخطيط المالي و التنفيذ الخطط الموضوعة قد يستلزم رقابة أو سيطرة على الإطلاق لأن ذلك نادر الحدوث بسبب ما يحدث من تغيرات في بيئة اللوجستية فانه ينبغي على اخصائي اللوجستك أن يطرح الية للوقاية لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة.

نموذج الرقابة على اللوجستك:

يجري قيام عملية الرقابة في النظام اللوجستي من خلال المدير للسيطرة على الأنشطة اللوجستية من النقل و التخزين و التحكم في المواد و المخزون و معالجة الطلبات ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة و تتضمن آلية السيطرة لدى المدير اعمال المراجعة و التقارير عن و الأهداف الموضوعة بالنسبة الأداء اللوجستيات و هذه الية الرقابة من حيث ارتباطهما بالعوامل المرتبطة في أداء التلام العملية جرى توضيحها في الشكل اما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط الأنشطة اللوجستية و المؤشرات البيئية و الأداء.

الشكل : يمثل عملية الرقابة على اللوجستيك



المبحث الثاني : مدخل المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية (تعريف، أبعاد، خصائص)

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تبايناً واختلافاً في الأدبيات الاقتصادية ولاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلاد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، وبالتالي إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وشتاك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها¹ :

- التطور المستمر الذي شاته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت. وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإبياض البيولوجي، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو توعية النشاط والأهداف. وفيما يلي تدرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي

¹ ناصر دادي عمدون ما اقتاده المؤسسة. تبادر المحمدية العامة الرجيم انس . الطبعة الثانية 13 س 10:2

والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها¹.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "اندماج عادة عوامل يهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج العوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى².

وتعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد القيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة³.

كما تعرف "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين ووظيفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع⁴.

وتعرف المؤسسة على أن "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات المتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا⁵.

وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ونصب في معنى واحد، يتمثل في ما يلي:

¹ عمر سخي الفساد المؤسسة الديوان المطبوعات الجامعية. الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، طبعة 133 .

² صمويل عبودة . اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية 1982 ص 58.

³ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المعلومات الجامعية 157 ص 20، 21.

⁴ risses : lear-kic Charronne, Sabine Sipari: organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, citim Duned. Paris, 2001,

⁵ عبد الرزاق من حبيب: اقتصاد تسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية.. المساحة الجزائر- بن عكنون، الجزائر .ق، 2000 ص 21

تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني¹.

ثانيا : أبعاد المؤسسة الاقتصادية².

أ) البعد الاقتصادي

تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة و تبقى فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة. أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة الاستعمال، أما المواد الأولية في تأسست لك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديد في كل مرة. إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيورته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتمويل بقروض متوسطة وطويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية وتمويل بقروض قصيرة الأجل.

ب) البعد المالي

للحصول على وسائل الإنتاج يجب على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك في مضطرة لاقتراض من عينات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر:

- تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهمين بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل مع الأموال الخاصة.
- وأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في:
 - * ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة.

¹ Farouk Boyukoud: wrias de fanant bancaire, Casbah édition 2020.37.38

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2000 ص 22.

* ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة.

بالإضافة إلى هذه الموارد فإن المؤسسة يمكن لها أن تحصل من الموردين على فترات تأجيل السداد.

تسمح لها بإبقاء تلك الأموال في الدورة الإنتاجية الوقت إضافي.

ث) البعد الإنساني

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والتي تود أن تستثمر فيه وتكون الدم النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث بها يعملون.

ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية¹.

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي تلخصها فيما يلي:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.
- ✓ تتعرض المؤسسة العنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد، وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كان وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكيف تقاسمها مع الظروف المتغيرة.

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 2.

- ✓ تكون بحوزة المسافة وسائل مادية ومالية وبشرية تتمازح بمؤاساتها التنافسية ومن ثم فإن التغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة
- ✓ التحديات الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أشاد اف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.
- ✓ تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة موانية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى ما شميتهها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني في مصدر رزق الكثير من الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

إن لكل مؤسسة اقتصادية عشاق الذي أنشأت عليه ووظائف مختلفة تقوم بتسييرها وفق قواعد تنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما سوف توضحه من خلال هذا المطلب

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1-1 أهداف اقتصادية

(أ) تحقيق الربح¹

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة، لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود

(ب) عقلنة الإنتاج²

إن أي الاستعمال الرشيد العوامل الإنتاج و رفع وإنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ والخطط والبرنامج ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والقادم في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج

(ج) تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج التلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

¹ ناصر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص: 17، 18.
² عمار زينو، سنسدر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية . جامعة بسكرة. العدد 09 مارس 2006، ص 66.

مستوى عالي من المرونة:

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2-1 أهداف اجتماعية :

الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل تعليم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وشرقا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي

تحسين مستوى معيئة العمال

إن التطور السريع الذي شاته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات "على توفير بيعت التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث الحمل وكذلك

التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستثمارات والمطاعم الخ..¹.

¹ ناصر دادي، مرجع سبق دهيدي. مصر، القاهرة، ص 39.

تأهيل العمال

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المنى، والتخصص حسب الصادرة المهينة للعمال.

3-1 أهداف تكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة هي¹:

البحث والتنمية:

حيث مع تطور المؤسسات عملت الإدارة على توفير مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترهات لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى تنسية عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة. تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البائدة في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من قران في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنمية العامة الدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

¹ إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في اللوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الانسانية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002-2003 ص 05.

2- وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعية:

1-2 الوظيفة المالية:

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

كما تعرف الوضعية المالية على أنها "مجموعة من المياد والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها المملكة بالنسبة للمؤسسة، بعد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية"¹

2-2 الوظيفة التمويين

التمويين كمجموعة من مات والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات متناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة"².

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويين تنقسم إلى فرعتين مهمتين الشراء وهمة التخزين.

3-2 وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية قير الابرار لوجودها و الحافز على استمرارها قائمة أو بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية.

ويمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"¹.

¹ ناصر دادي، عدون، المرجع السابق ص 263.

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

4-2 وظيفة التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق عام مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتزه الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر المتطلبات من حجة، و كل ما يبالي من جوه في عملية تراح و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب.

في الطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.

5-2 وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زيادة. تكنولوجيا.

أسواق والتشغيل كل هالا في بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحضيرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية

¹ سعاد نايف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 22.

3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية

اقتصاديا: توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

- قطاع الفلاحة

- قطاع الصناعة

- قطاع الخدمات.

ويضم كل قطاع ما يلي¹:

- مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة"

تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها أو منتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

- مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة"

تجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك الآلات الصناعية تحويل و تكريرها للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغير، وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

الصناعات الخفيفة، أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

الصناعات الثقيلة أو المصنعة في مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع

الاقتصاد

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص 70، 71.

أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتوجات قطاعات مثل الاستخراجية والطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

- مؤسسات القطاع الثالث "الخدمات"

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك المؤسسات المالية التجارة، الصحة وغيرها.

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثاني

أهمية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

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

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

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

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

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

حيث سنتناول في هذا الفصل المقسم إلى المبحثين والذي يعالج الأول مسائل وظيفة اللوجستيك التي تعتبر قلب وظائف المؤسسة أين نقف عند إطار أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني الذي يعطي فكرة عن وظيفة اللوجستيك وكذلك ووضعيته في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالوظائف الأخرى.

المبحث الأول: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

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

1) المفهوم الاقتصادي ونشاط وظيفة اللوجستيك

يمكن تعريف وظيفة اللوجستيك بأنها "النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل¹ وينطوي هذا التعريف ضمنا على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقا من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.

وظيفة اللوجستيك هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل

¹ أحمد راشد الغدير ، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، الأردن، 1997 ، ص:91

والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام. إذا يشير هذا أن وظيفة اللوجستك يجب أن تؤدي النشاطات التالية¹:

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

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

وعادة ما ترمي المؤسسات الاقتصادية من جراء ممارسة وظيفة اللوجستك إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية²:

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

¹ سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين " مفهوم حديث لإدارة المواد"، دار الفرقان، عمان، الأردن، ص:25.

جدول رقم (II-1): وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية

وظيفة اللوجستك			
وظيفة لوجستك	لوجستك الإنتاج	• تخزين المواد الأولية • نقل المواد الأولية • إدارة الإنتاج	لوجستك صناعي
		نقل المنتجات النهائية	لوجستك المخازن
		تخزين المنتجات النهائية	
	الدعم اللوجستي	تموين مساحات التوزيع	لوجستك التوزيع
		نقل الطلبية بالتجزئة	
		التوزيع بالتجزئة بعد البيع	

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

2- أهمية وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية

"تتمثل أهمية وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق

عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة¹

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

¹ صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، الإسكندرية، ص: 225

أ) يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمؤسسة. وتكون ذات الأهمية كبيرة جدا في المؤسسات وخاصة الإنتاجية، إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية.

ب) تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المؤسسات الاقتصادية دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.

ت) "يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المؤسسة الاقتصادية، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر¹.

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

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

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

¹ محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، جامعة دمشق، ص: 232.

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

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

Resource : Loïc malinge, Op.CiT, P:10

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

(3) أهم هذه الأهداف:

(أ) توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

(ب) "إمداد الإدارات والأقسام الأخرى¹ في المؤسسة نفسها بما يلزمها من مواد و تجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.

(ت) تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.

(ث) إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

(ج) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعة، ص: 124.

(ج) تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنتظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.

(خ) مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى¹.

4- المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة الاقتصادية بما تحتاجه من موارد مادية والتي أتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية²:

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

كما تقوم وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية بالمهام التالية:

- تخطيط الاحتياجات من المواد والذي يهدف إلى تحديد صافي الاحتياجات من المواد ومواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج الموسوعة.

¹ محمود المصري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، ص:58.
² علي شريف، إدارة الشراء والتخزين، دار النهضة، ص:132.

- التنسيق مع جهاز الرقابة على الإنتاج : عند وضع جداول الإنتاج حتى تتماشى مع إمكانيات التوريد ومواعيد التنسيق بين الإنتاج وظروف التوريد.
- الشراء وتبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد والتي تتم من خلال تخطيط الاحتياجات، وتلخص أهم هذه الأنشطة في:
 - فحص مواصفات المواد المطلوبة وتصنيفها في مجموعات نمطية مما يسهل عملية الشراء.
 - اختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض معهم على شروط الشراء، إصدار أوامر التوريد،
 - الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد وأداء الموردين ومدى التزامهم بشروط التعاقد وغيرها من المعلومات التي تفيد عند اختيار موردين في المستقبل.
 - متابعة أوامر التوريد بما يساعد على توريد المواد بالكميات المطلوبة والمواصفات المتعاقد عليها.
 - تجميع البيانات والمعلومات عن الموردين، ظروف التوريد، تطور أنواع المواد، تطور تكنولوجيا الإنتاج إلى غير ذلك، والتي تساعد في تحسين منتجات المنشأة وتطوير أسلوب الإنتاج وتخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية على أداء المنشأة.
 - تنظيم وتسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل: حسابات الموردين، الخزينة... وغيرها مما يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين.
- الاستلام: ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد عليها توريدها، والتعرف عليها وإجراء عمليات الفحص الأولي للتأكد من مطابقة المواد المسلمة للأنواع المتعاقد من الناحية الشكلية فقط، والكميات المتفق عليها والوارد في أمر التوريد ووظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلى متابعة تقرير استلام الشحنة الموردة والذي يحتوي على أنواع وكميات المواد الموردة.
- الفحص ومراقبة الجودة: يعتبر احد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد، ويهدف الفحص إلى التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتعاقد عليها وذلك باستخدام الفحص الفني والعملية.
- النقل: تشكل تكلفة النقل جزءا أساسيا من تكلفة المواد، مما يزيد من أهمية أنشطة النقل وتأثيرها البالغ على سياسات رقابة المخزون، فانتشار النقل الجوي السريع قد أدى إلى

تخفيض كبير في مستويات المخزون البعض العناصر. ويمكن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين:

- رقابة أنشطة النقل وتتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ، قبل المناسبة والتفاوض على أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، والمراجعة والموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن.
- تحليل أداء وسائل الشحن (النقل المختلفة وذلك بفرض تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ، التعبئة والتغليف، السرقة، التلف... وكذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل.
- **الرقابة على المخزون:** وتتولى جهة الرقابة على المخزون الاحتفاظ بسجلات حديثة لعناصر المخزون المختلفة ومتابعة حركة الصنف والأرصدة والمقارنة بينها وبين صافي الاحتياجات المخططة من المواد وإصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب.
- **بحوث المواد والشراء:** وتتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات بالمواد وذلك بغرض تطوير أنواع بديلة للعناصر المستخدمة حالياً في الإنتاج بل تكلفة وقدرات مصادر التوريد الحالية.
- **التخزين:** وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها، وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصراً الأصناف الراكدة والتالفة.
- **التخلص من الأصناف الراكدة:** ويستهدف ذلك حماية البيئة من التلوث، والحصول على أعلى قيمة ممكنة لهذه الأصناف الراكدة وتخفيف.

المطلب الثاني: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية

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

(1) مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

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

إن مفهوم أنشطة المؤسسة الاقتصادية يشمل دائما الأنشطة الإمدادية أو اللوجستية والأنشطة الأخرى، لذا تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيد الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة. فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد

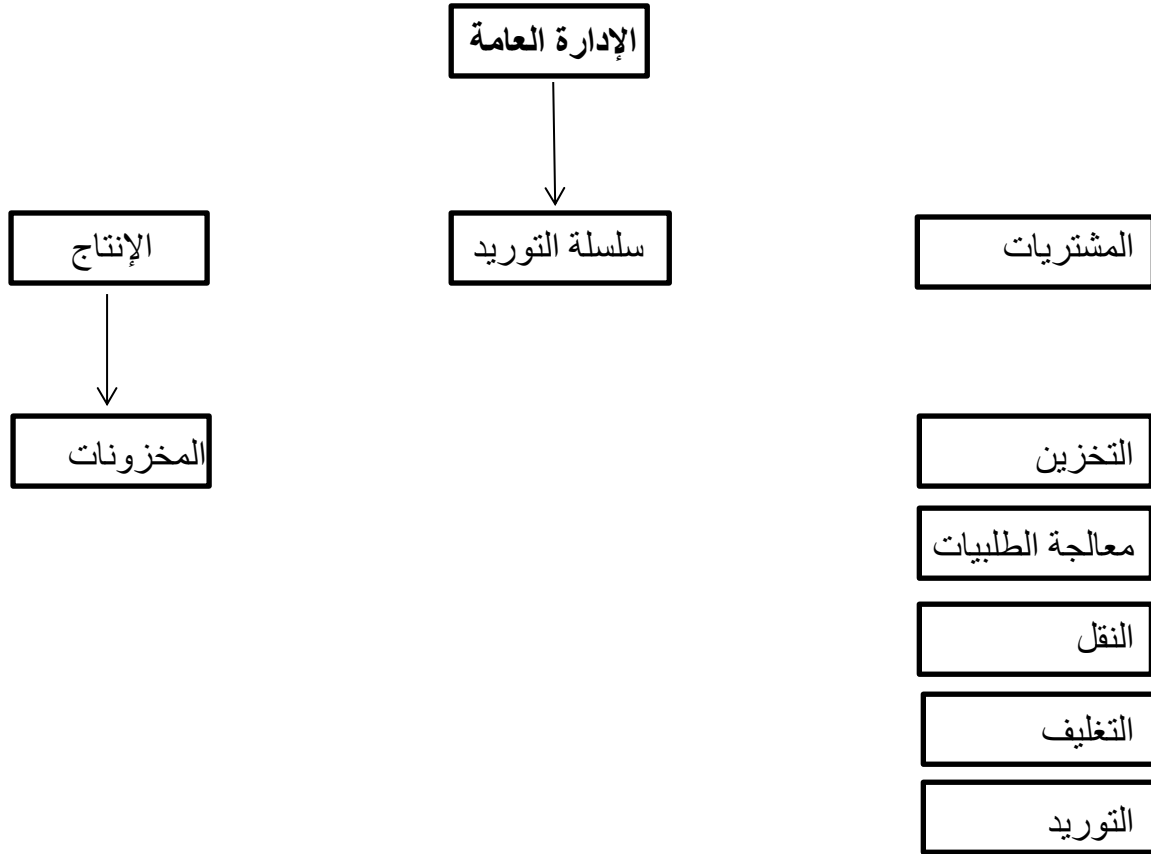
خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

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

لقد تم إدماج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل وذلك حسب تطور هذه الوظيفة وتطور المؤسسات بشتى أنواعها. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل "كوداك و ويرلبول" مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي لها وأسمته

بالهيكل التنظيمي اللوجستيك المتكامل ، بحيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية

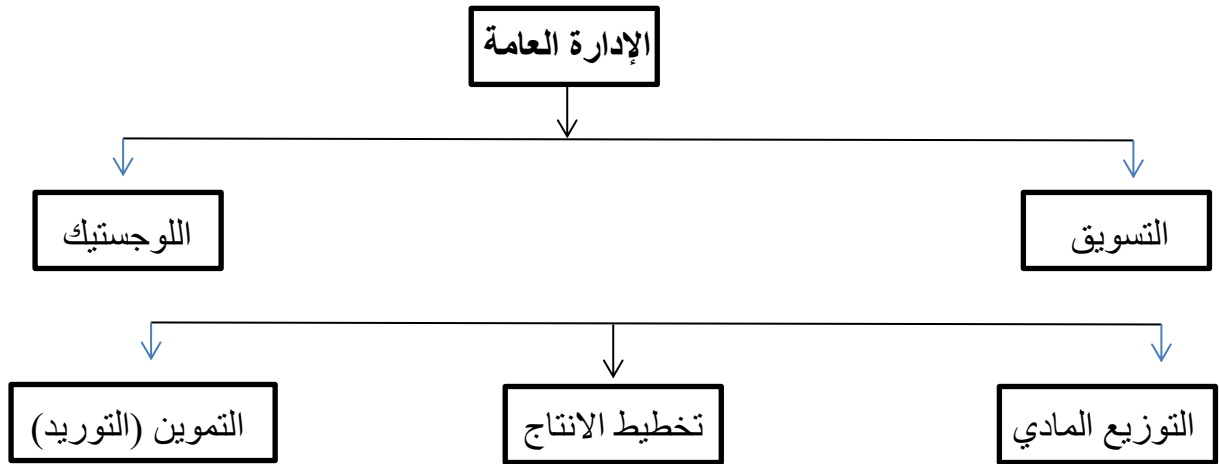


المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة

أحمد مسلم دار المريخ الرياض: السعودية، ص:805

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

الشكل رقم (1-2): المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



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

2) استراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية وأداء أنشطة

تبذل المؤسسات وقتاً طويلاً و جهداً كبيراً في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي¹ أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة اللوجستيك من حيث التكلفة و أيضاً على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء²، و بلغة الأحرف فإن أنشطة اللوجستيك يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المؤسسة، وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 31، 2007، ص: 37.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع سبق ذكره، ص: 45.

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

(أ) تخفيض التكلفة:

هي استراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين، ويمكن صياغة أحسن استراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط، كاختيار البدائل الممكنة لأماكن التخزين أو وسائل النقل مع تثبيت مستوى الخدمة والهدف الأول هو تعظيم الربح.

(ب) تخفيض رأس المال:

هي استراتيجية موجهة لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام اللوجستي، ويعتبر العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الاستراتيجية، كاختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء، استخدام أسلوب اللوجستك الفوري سال بدلا من التخزين في المخازن، وإخراج الخدمات اللوجستية لطرف ثالث.

(ج) تحسين الخدمة

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

(3) الأهمية الاقتصادية الأرضية اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستك في:

- تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية؛
- خلق فرص العمل.

- توزيع الدخل والإيرادات الضريبية ذات الصلة؛
- زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية؛
- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة وخلق أنشطة جديدة؛
- تخفيض التكاليف والأجال اللوجستية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة النقل، التخزين، تحضير الطلبات، التعبئة والتغليف،...)
- نمو أنشطة النقل واللوجستك من خلال الاستثمار في هذا المجال، فرص العمل، القيمة المضافة في القطاع، ...
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات وتحسينها أدائها.

المبحث الثاني: اللوجستك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية

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

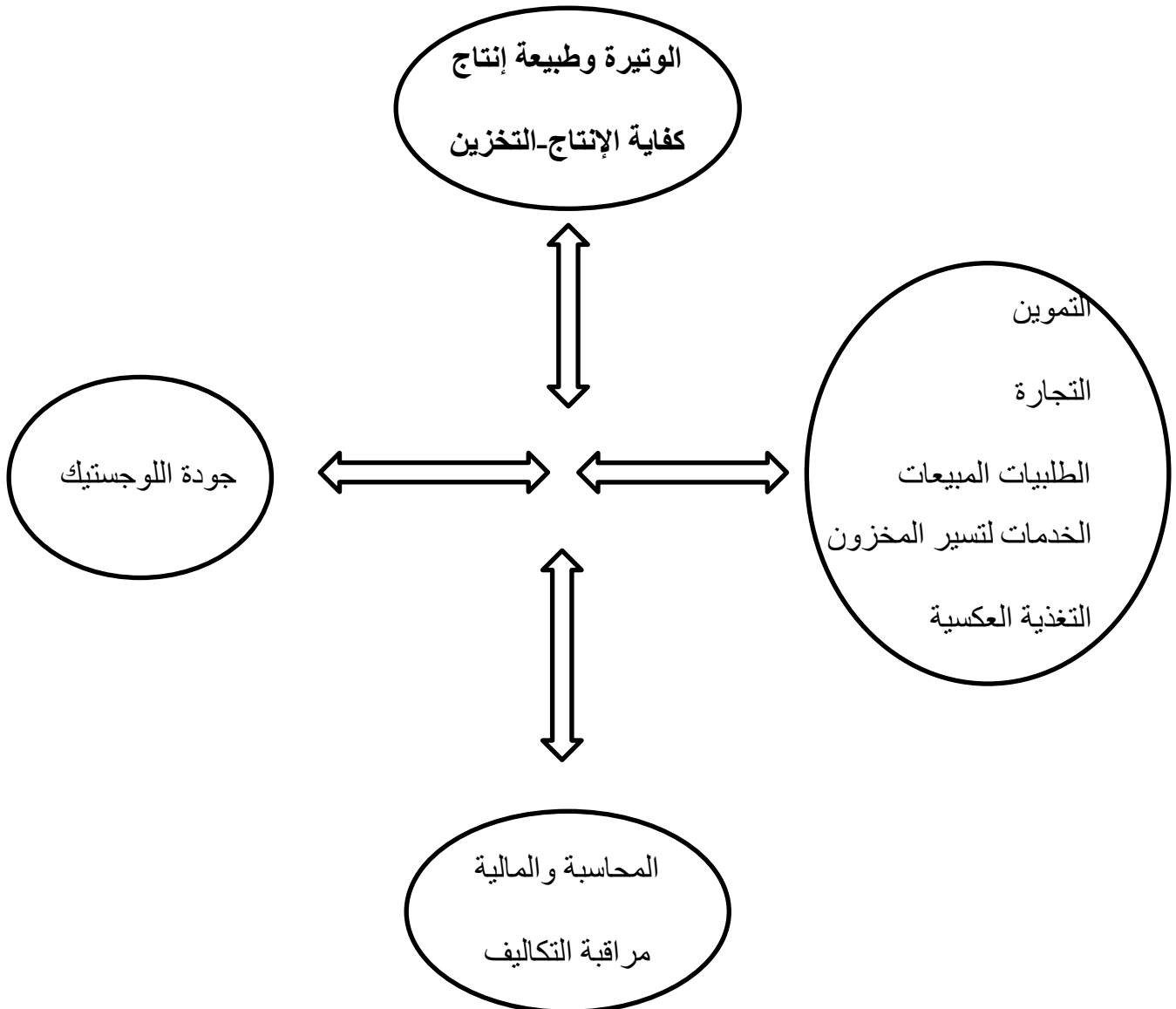
المطلب الأول: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية

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

1- وظيفة اللوجستك قلب ووظائف المؤسسة الاقتصادية

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

الشكل رقم (3 - II) مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



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

يبدو من الشكل أن وظيفة اللوجستيك انفجرت في العديد من الخدمات، ضرورة الاعتمادية وسرعة التدفقات في الأداء يقود إلى تجميع العناصر، النظام اللوجستي الخفيف قد يكون مناسباً للمؤسسة الاقتصادية في حالة السوق ثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة، في حين أن تقلبات أسواق المؤسسات وخطوط الإنتاج الممتدة تبني اللوجستيك الموسع، هذا ليس سبباً لوضع كل شيء في وظيفة اللوجستيك، ولا ينبغي خلط التموين، الذي هو نشاط ردة الفعل، مع الشراء، الذي هو نشاط

مدروس، كما أنه من المنطقي وضع وظيفة التموين في وظيفة اللوجستيك، وكما أن ستكون من غير المناسب وضعها كالمشتريات.

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

2- التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية

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

ذلك إلى على تجميع لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المؤسسة الاقتصادية ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك¹.

3- خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية خدمات الوظيفة اللوجستية، بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة، التي تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلباتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في خانة الأفضل للخدمات اللوجستية. فالتحول من مرحلة عدم الإدراك

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2008 ص: 278 مفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع سبق ذكره، ص: 43.

الأهمية وظيفة اللوجستيك إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المؤسسات وخاصة الناشطة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها.

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

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

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

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

1- وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية¹

إن وظيفة اللوجستيك لها علاقة جد مترابطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية ولا نستطيع لذا لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية وفقا لمدخل النظم و جعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة اللوجستيك ، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا بعد إدراك مختلف المؤسسات الأهمية التنسيق وتجميع هذه الأنشطة من أجل رفع أداءها و زيادة ربحيتها.

¹ Jacques Pons. Transport et logistique- maillon déterminants de la supply chain.Zé Edition. Lavoisier. 2005. page: 90

حتى سنة 1980 ظلت وظيفة اللوجستك وظيفة عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل ، تخزين، تغليف، مناولة.

ففي سنوات 1990 أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على ربط بين مختلف الوظائف الأساسية النشاط المؤسسة من شراء ، إنتاج ، تسويق و توزيع و اهتمت بالتسيير و التنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

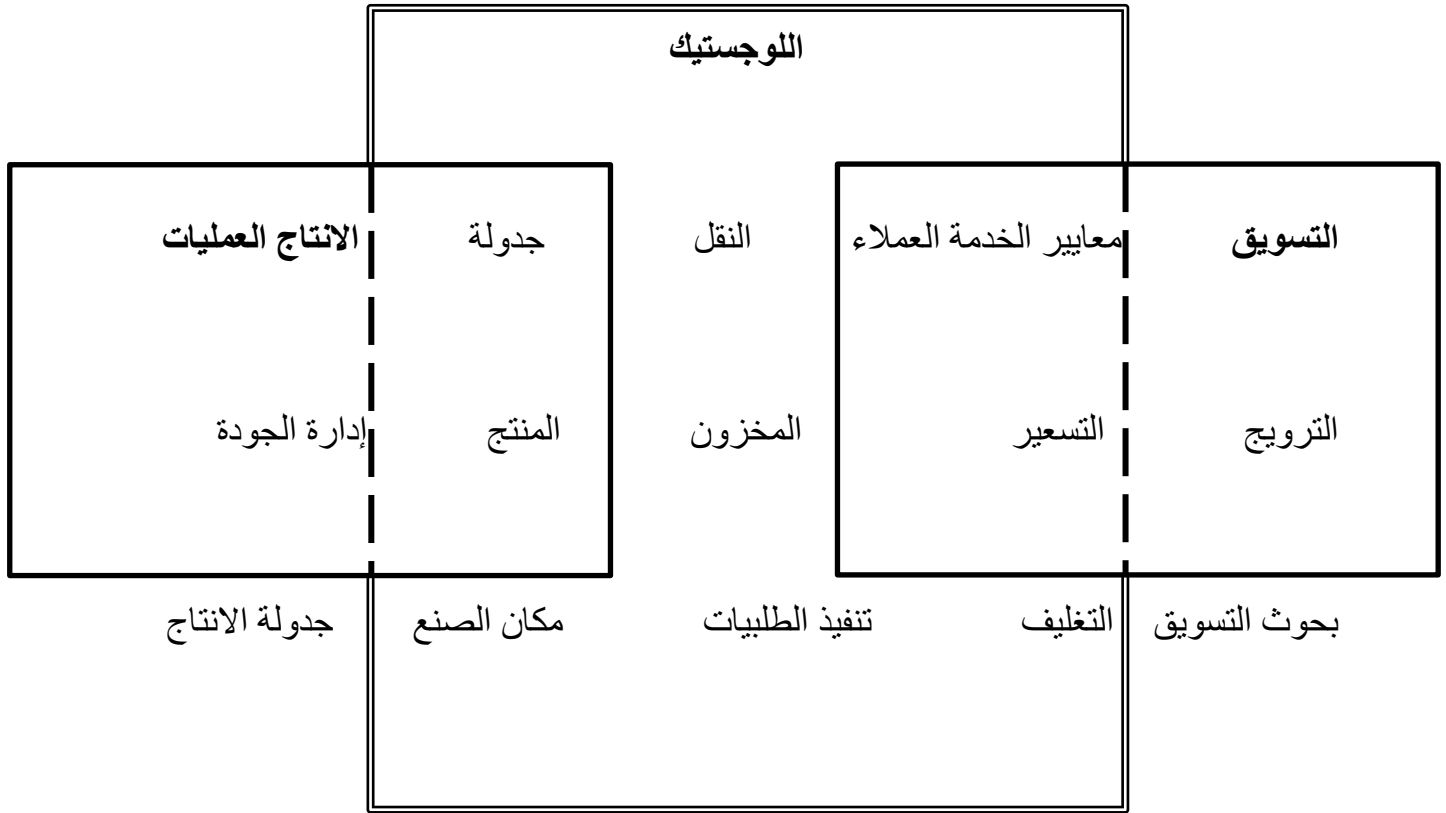
أما في الوقت الحاضر أصبحت وظيفة اللوجستك وظيفة جد استراتيجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية للمؤسسات الاقتصادية تمكنها من اجتياح الأسواق البعيدة و بالتالي الرفع من مردوديتها وهذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة ، وذلك من خلال القرارات الاستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (اختيار موردين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

إن النظام المتكامل للوجستك يعمل من داخل نظام كلي للمؤسسة الاقتصادية و من ثم نجد أن هناك علاقة ديناميكية بين وظيفة اللوجستك و الوظائف الأخرى داخل المؤسسة و يبرز Dwight Eisenhower الدور الحيوي للوجستك داخل النظام الكلي للمؤسسة في قوله عندما ترفض وظيفة اللوجستك أمرا ما فإنها على صواب¹.

فالشكل التالي يوضح لنا التفاعل بين وظيفة اللوجستك بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية كالتالي:

¹ رونالد إتش بالو، المرجع السابق، ص: 43

شكل رقم (4 - II): الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستك وباقي الوظائف.



رونالد إتش بانو- المرجع السابق- ص 47.

فالشكل رقم (4 - II) يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستك وكل من الإنتاج والتسويق، بالتالي تتداخل الأنشطة الإدارية الأخرى، وتكمن الفوارق بين مختلف الوظائف على النحو النقاط أنشطة اللوجستك مع التالية:

1-1- علاقة وظيفة اللوجستك بوظيفة الإنتاج

من أولويات وظيفة الإنتاج خدمة مصالح الإنتاج، و ذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما و يتضمن قبل كل شيء التبادل التام في المعلومات و البيانات فعلى وظيفة الإنتاج أن تمد وظيفة اللوجستك بالمعلومات عن¹:

¹ رسمية زكي قرياقص، د عبد الغفار خنفي ، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، 2004 ، ص: 26.

- خطط وبرامج الإنتاج بدقة وتخطرها بكل التغييرات التي تطرأ على هذه الخطط.
- عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك تخطيط برامجها للشراء و النقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد و أيضاً للكميات المطلوبة.

كما تبدأ مهام وظيفة اللوجستيك بتوفير المواد الأولية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كطلب الشراء) وحتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، وهذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لوظيفة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيك فبالإضافة ستكون هناك حاجة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج، وجدولة الإنتاج، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيك من منظور ما تقدم من خدمات¹.

ومن المعلومات التي يجب أيضاً على وظيفة الإنتاج توفيرها لوظيفة اللوجستيك هي²:

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط:
- التعديلات في الخطط فور حدوثها وما يترتب عليها من تغير في الاحتياجات المطلوبة ومواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة بدقة ودون مغالاة، حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك من تخطيط برنامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد وأيضاً الكميات المطلوبة.
- توفير البيانات المرتدة عن كفاءة الأداء، من حيث مدى مطابقة المواد والمستلزمات للمواصفات المطلوبة، ومدى موافقتها للأساليب وطرق الإنتاج وعمليات التشغيل.

أما من ناحية وظيفة اللوجستيك فيجب أن تتعاون مع وظيفة الإنتاج لتوفير لها الاحتياجات، تمدّها بالمعلومات التالية:

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، 2004، ص: 26،
² تقيده هلال، إدارة المواد والإمداد، جامعة الإسكندرية، 1998، ص: 17.

- مواعيد وصول المواد والمستلزمات المطلوبة.
- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات، وذلك حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإنتاج وجدولة هذا الإنتاج.
- التطور الفني والجديد في صناعة مستلزمات واحتياجات العملية الإنتاجية؛ مما يتيح لوظيفة الإنتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الإنتاج بما يتماشى مع هذه التطورات حتى تواكب التطور.
- المواد والخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

1-2- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق و عقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المرحة مع العملاء. إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات، أي أنه من الضروري دراسة السوق و ذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون، و معنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة اللوجستيك و هو خدمة العلماء و إشباع حاجياتهم¹.

إذا إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. إن أنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال²:

- تكلفة سعر المنتج.
- توقيت إنتاج المنتج.

¹ نهال فريد مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص: 5.
² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سبق ذكره، ص: 26.

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

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات

المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي¹:

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

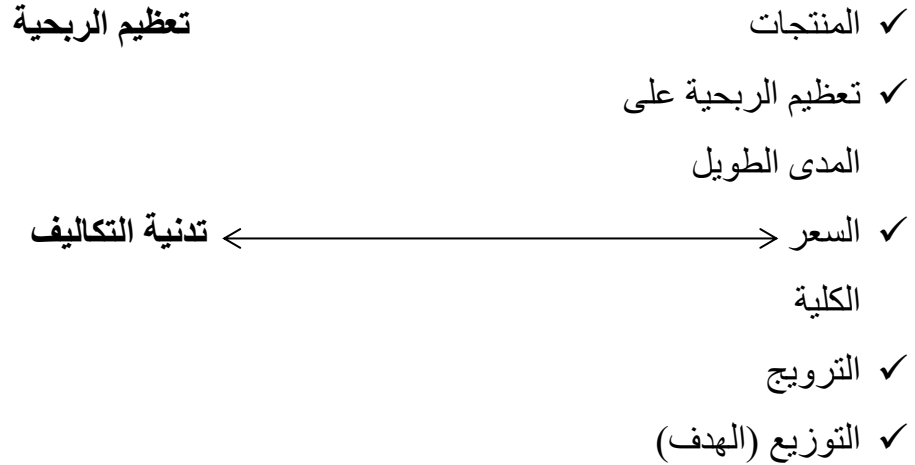
أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة، ويمكن حصر العلاقة بين وظيفة اللوجستيك ووظيفة التسويق من خلال الشكل التالي:

¹ رسمية زكي قرياقص، المرجع سبق ذكره، ص:27.

الشكل رقم (5 -): الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك

الجهود المتكاملة للتسويق

ربحية المؤسسة



المصدر: تفيدة هلال، مرجع سبق ذكره، ص:27.

3-1- علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية

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

- معلومات عن شروط الائتمان وأيضاً المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
 - معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضاً معلومات عن أسباب التأخير؛
 - معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة ..)
- أما وظيفة اللوجستيك فيجب أن تمتد الوظيفة المالية بما يلي:
- أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
 - توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.

- موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها مالياً؛
- تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة.

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

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

1-4- علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لوظيفة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في¹ :

نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث وراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص: 26.

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

5-1- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة

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

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

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

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة.

وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء.

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية

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

و يلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمؤسسة، وتتضمن الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و وسائل أخرى، وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته¹.

ولقد كان الثورة المعلوماتية و الاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة اللوجستيك و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة و علمية، و بالتالي استطاعت المؤسسة الاقتصادية تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها و تخفيض تكاليفها وتحقيق وفورات كبيرة في الجهد والوقت و المرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء و التحسين المستمر لجودة السلع².

و تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية في:

- **التجارة الإلكترونية:** هي التطبيقات العملية للتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للدخول لأي مكان تبسط التجارة الإلكترونية عمليات الشراء و بيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بما يساهم في تحسين الأنشطة و العمليات لتحقيق المزايا التنافسية متمثلة في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و زيادة سرعة تسليم الخدمات.

ويتفق الباحثون و المهتمون على تعريف التجارة الإلكترونية بانها استخدام الحاسوب و الانترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء و بيع المنتجات و الخدمات و تبادل المعلومات و تأخذ عدة أنواع وأشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من³:

- **التجارة الإلكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها (B2 Business to Business)**

¹ سان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري ، عمان، 2008، ص: 238.

² محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008، ص: 358.

³ André Marchal. logistique globale-supply Chain management op cit.page 140.

- التجارة الإلكترونية بين المؤسسات و الزبائن (C2) Consommer to Consommer
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسة و الإدارة (B2A) Business to administration
- التجارة الإلكترونية التي تستهدف الإدارة تجاه الزبون (Ad).

خلاصة الفصل

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

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة اللوجستك، التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها. تهدف وظيفة اللوجستك إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المؤسسة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

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

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

خاتمة عامة

خاتمة عامة

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

تقييم الفرضيات:

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

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

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

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

- إن اللوجستية يضيف قيمة العميل من خلال وقت الاستجابة والمكان المناسب.
 - إن الأنشطة اللوجستية لا تمارس بمعزل عن الأنشطة والوظائف الأخرى للمنشأة
- بارتباطها بينها وبين وظيفة التسويق والإنتاج والتمويل

• إن وظيفة اللوجستية شأنها شأن الوظائف والأنشطة الأخرى للمنشأة يتم أداؤها من خلال عناصر العملية الإدارية و تمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم الرقابة.

• إن الحصول على معلومات دقيقة عامل هام جدا وخصوصا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة.

• نظر للصعوبات التي تواجه الباحث في إجراء دراسات ميدانية وبالأخص في مؤسسات خدماتية.

• يصعب التماس نتائج حسنة للدراسة وبالتالي يصعب الحكم على صحة الفرضيات

وأخيرا وفي سبيل تحسين الخدمة اللوجستية وكبديل للتصدي بجميع المهام اللوجستية داخل المنشأة الذي يستلزم تنظيم اللوجستي موسع فإن الكثير من المنشأة سعت إلى إسترداد الأنشطة اللوجستية أو تكوين شركات اللوجستية واقتسام نظمها اللوجستي مع مؤسسة أخرى من أجل تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء السماح بالتركيز على مهام أساسية.

قائمة المراجع والمصادر

1- الكتب باللغة العربية:

- رونالد اتش بالو". إدارة الأجدود ستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة مسلسلة الإمداد، تعريب "تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم"، الرياض: دار المريخ. 2005
- ثابت عبد الرحمن إدريس"، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، دار الجمعة، 2002.
- تعالي فريد مصطفى جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر و التوزيع مصر، 2003.
- أحمد عبد المنصف محمود، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة الإشعاع، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- تفيدة على هلال ، ادارة المواد و الامداد، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفني ، مصر2002.
- عبد سلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و ادارة، دار الجامعية ، مصر، 2004/2005
- علي فلاح الزعبي و زكريا احمد عزام ، ادارة الاعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الإمداد عمان – دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2011 .
- مصطفى محمود ابو بكر المرجع في وظيفة الاحتياجات و ادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر، 2003 2004 .
- ثابت عبد الرحمان ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعة للنقل و التوزيع مصر 2002/2003- حمادة فريد منصور، مقدمة في اقتصاديات النقل، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- مصطفى محمد أبو بكر ". من خلال استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدارة الجامعية، الإسكندرية، متن، 2004-
- 2005 سان قاسم داود اللامي"، إدارة الإنتاج و العمليات، مرتكات بدرقية وكمية، دار اليازفت نمايد. تسمان، 2005.
- رونالدو اتش بالو، إدارة اللوجستيات ، ابراهيم وسلطان اسامة مسلم دار المريخ العربية السعودية ،2006.
- عبد الغفار الحنفي، ادارة المواد و الامداد و الرقابة على المخزون ، الدار الجامعية، مصر، 1988.

2- التقارير:

- مركز الدراسات والأبحاث الغرفة الشرقية، تقرير النقل البحري في إطار منظمة التجارة العالمية ، المملكة العربية السعودية، دون الإشارة إلى السنة.

3- القوانين و المراسيم:

المرسوم التنفيذي رقم 231915، الجزائر، المؤرخ في 27/07/1997.

المرسوم التنفيذي رقم 53 /94، الجزائر، سنة 1994.

الكتب باللغة الأجنبية

Jacques Pons. "Transport et logistique-maillon déterminants de la Lavoisier. 2005 supply chain Zé Edition.

Jean-luc Charron, Sabine Sépari" : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et Applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001

قائمة المجلات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، تأليت عدد من خبراء المنظمة، عماد دان، 2007 : عمانه زندوني"، مشاد نه تمثيل المسنات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة اي: 0 رس 2006.

إبراهيم يختي"، دوار الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتورا د دولة في العلوم الاقتصادية. غاي ستارة، كلية العلوم الاقتصادية و علتين التان سياتي، جامعة الجاد ، 2002-2003.

المواقع الالكترونية

المرجع الانترنت. البحوث اللوجستية، الموقع الالكتروني www.arab-eng.com/ar ، تاريخ الاطلاع 2021/05/12

مستقيات- اوركيديا، الموسوعة الحرة <http://ar.wikipedia.org/wiki> /تاريخ الاطلاع: 31/12/2015 الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة، الموقع الالكتروني

<http://www.gou.edu/homepage/resources/newsImages/logistic.htm>

الجرائد الرسمية:

قانون رقم 55/17 المؤرخ في 10 ماي 1988 المتضمن تنظيم النقل البري وتوجهه،
الجريدة الرسمية للجمعية الجزائرية ، السنة 25 عدد-5

ملخص :

اللوجستيات هي إحدى الوسائل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة للعمل والتدفقات المستمرة لزيادة ربحية وتميز المؤسسة. إنه ضروري يشترط لجميع المؤسسات الاقتصادية ، ولا سيما في الظروف اللحظية للمنافسة التي تجبر المؤسسة على ذلك تصبح مرنة وقابلة للتكيف بشكل من الأشكال والتحديات التي تفرضها الإدارة اللوجستية ، وذلك من أجل اكتشافها والاستفادة من نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها لتقليل المخاطر والأخطار. لا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال كامل والاستخدام الفعال للمعلومات الضرورية ؛ التقنيات الحديثة معاني الاتصالات؛ التوريد والنقل والتخزين ؛ هذا هو التي تقدمها سلسلة الخدمات اللوجستية. - بفضل النتائج التي تم الحصول عليها من قبل الدراسات وبعض الأبحاث في إدارة اللوجستيك اتضح أن الأخيرة تعمل من خلال الخدمات اللوجستية ولكن بطريقة - فوضوية وغير منظمة. من أجل تحقيق اللوجستيك في إدارة المؤسسات الاقتصادية

الكلمات الأساسية: اللوجستيك ، المؤسسة الاقتصادية ، الخدمات اللوجستية ، إدارة اللوجستيك

Summary :

Logistics is one of the modern administrative means that aims to achieve the lowest cost of work and continuous flows to increase the profitability and distinction of the organization. It is a necessary requirement for all economic institutions, especially in the momentary conditions of competition that force the organization to become flexible and adaptable in a way and the challenges imposed by logistics management, in order to discover them and take advantage of strengths and identify weaknesses and address them to reduce risks and risks. This can only be achieved through the full and effective use of the necessary information; Modern technologies meanings of communication; supply, transportation and storage; This is provided by the logistics chain. - Thanks to the results obtained by studies and some researches in logistics management, it turns out that the latter works through logistics services, but in a chaotic and unorganized way. In order to achieve logistics in the management of economic enterprises

Keywords: logistics, economic enterprise, logistics services, logisticsmanagement