



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة ولوجستيك أورو متوسطي

عنوان المذكرة

تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة  
دراسة حالة: شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة ARO Oued Rhiou

من إعداد الطالب:

واعيل عبد الحكيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقرا	د. بن حـراـث حـيـاة	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن شني يوسف	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015



لا شيء أفسد للأعمال من العجبِ

## ورؤية النفس

أسأل الله أن يرزقني وإياكم الإخلاص  
والقبول، وأن يتجاوز عن تقصيري وسهوي  
وأرجو من كل من يضع بين يديه هذا  
العمل أن لا يجرمني من دعائه.

## الفهرس

	الإهداء
	تشكرات
	فهرس الجدول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة .....
	الجانب النظري
01	الفصل الأول: السلسلة اللوجستية
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك .....
02	المطلب الأول: مفهوم اللوجستية .....
04	المطلب الثاني: مراحل تطور اللوجستيك .....
06	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك .....
12	المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك .....
12	المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة .....
15	المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي .....
20	المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي .....
26	الفصل الثاني: سلسلة التوريد
28	المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد .....
28	المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد وأهدافها .....
31	المطلب الثاني: تطور سلسلة التوريد .....
33	المطلب الثالث: سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب .....
34	المبحث الثاني: ماهية إدارة سلسلة التوريد .....

34	المطلب الأول: مفهوم وأهمية فوائد إدارة سلسلة التوريد .....
39	المطلب الثاني: المبادئ السبعة والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد .....
45	المطلب الثالث: عناصر إدارة سلسلة التوريد .....
48	المبحث الثالث: أداء سلسلة التوريد .....
48	المطلب الأول: مراحل اختيار مورد مناسب وتدفقات سلسلة التوريد .....
51	المطلب الثاني: مقاييس الأداء لسلسلة التوريد .....
53	المطلب الثالث: إستراتيجيات وخطوات خلق سلسلة توريد فعالة .....
	الجانب التطبيقي
58	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة
59	المبحث الأول: لمحة عامة حول نشأة المؤسسة .....
59	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم لشركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة .....
60	المطلب الثاني: تعريف شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة .....
64	المبحث الثاني: دراسة حالة ARO OUED RHIOU .....
64	المطلب الأول: التعريف بشركة ARO OUED RHIOU .....
69	المطلب الثاني: إجراءات سلسلة التوريد المتبعة من طرف الشركة .....
75	الخاتمة العامة: .....
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

17	الشكل 1: مثلث إتحاذ القرارات اللوجستية
22	الشكل 2: الهيكل التنظيمي التقليدي اللوجستيكي
23	الشكل 3: الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل
24	الشكل 4: الميزة الحديثة للوجستيك
49	الشكل 5: سلسلة التوريد الداخلية
50	الشكل 6: سلسلة التوريد الخارجية
61	الشكل 7: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة
66	الشكل 8: الهيكل التنظيمي لإدارة فرع ARO OUED RHIOU

### قائمة الجداول:

17	الجدول 1: أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية التشغيلية لأعمال اللوجستية
53	الجدول 2: مقاييس عملية العلاقات مع العملاء والموردين

## الاهداء

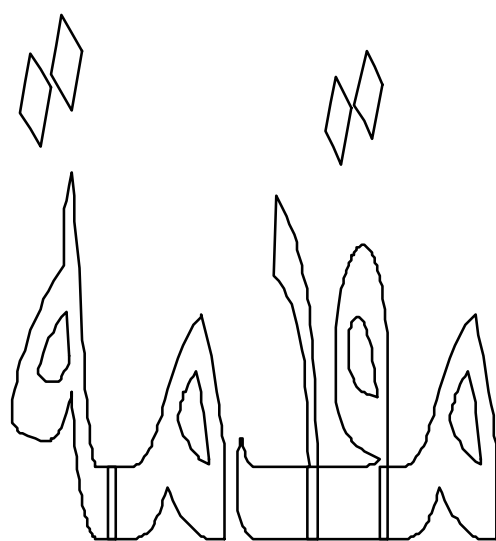
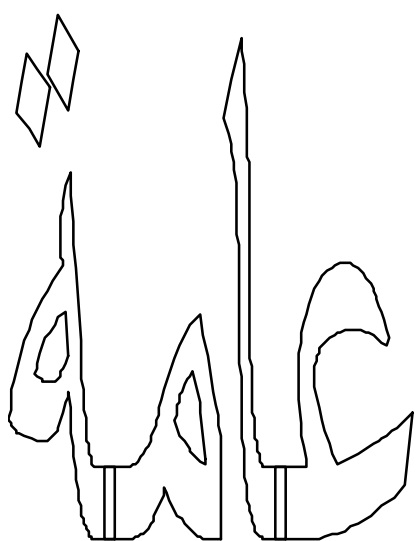
اهدي خلاصة جهدي هذا إلى اعز إنسان في الوجود والدتي الكريمة التي لم تبخل علي بدعائها ونصائحها، حفظها الله وأطال في عمرها، وإلى الوالد الكريم أطال الله في عمره.

إلى العائلة الكبيرة إخواني وأخواتي ، وأخيرا اشكر زملائي الفضلاء الذين ساعدوني في انجاز هذا البحث العلمي وساندوني طول هذا المسار إلى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل العلمي المتواضع.

محمد الحكيم

## كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي أمدني بالقوة والصبر على اتمام هذا العمل العلمي المتواضع،  
كما اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذة الفاضلة الدكتورة بن حراث. ح لإشرافها على هذا البحث  
ومساعدتها على اختيار الموضوع، اشكرها على توجيهاتها وإرشاداتها القيمة  
وانتقدم بتشكراتي الخالصة لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في تقييم هذا البحث.



## مقدمة عامة :

يعتبر موضوع التوريد من المواضيع العامة و الحديثة سواء على المستوى التطبيقي او الاكاديمي حيث لم يبدأ الاهتمام به الا أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري , وهذا بتوفير متطلبات الحرب بزيادة سرعة النقل , و توزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين و لم يقتصر على هذا فقط اذ اصبح يقتزن أيضا بالتنظيم و التخطيط و نقل الذخائر و قطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالتوريد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطوير المؤسسات التي تتطلب تقليص التكاليف ة تحسين الخدمات للزبائن من أجل تحقيق مردودية عالية و توزيع نشاطها و فتح مجالات أوسع للنضال الى جانب حصولها على مكانة داخل السوق.

فالتوريد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الانتاجية و التجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين ,التوزيع,الانتاج و كذلك تدفق المعلومات .

و من أنشطة التوريد نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للتوريد حيث يقوم بعملية ربط مناطق الانتاج بمناطق التوزيع , و تسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل عن طريق اختيار أنماط نقل بأقل تكلفة و أكثر سرعة و فعالية و هذا يؤدي الى التأثير على البيئة من خلال الافرازات المختلفة من وسائل النقل.

أسباب اختيار الموضوع:

-أهمية الموضوع و نقص الدراسة حوله خاصة في ظل التطور الاقتصادي.

-قيمة الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية .

## اشكالية البحث :

بالنظر الى أهمية النقل في التوريد و دوره الكبير فيه جاءت اشكالية البحث كما يلي : كيف يتم تقديم أداء

سلاسل التوريد في المؤسسة الاقتصادية؟

## التساؤلات الفرعية:

- ماهي مراحل سلاسل التوريد؟ كيف يتم تقييم أدائها؟

-علاقة المؤسسة بمحيط الخارجي ( موردين، زبائن )؟

## فرضيات البحث:

من أجل معالجة الاشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال

الدراسة:

- للتوريد دور كبير في الرفع من مستوى الخدمات اللوجستية .

- المؤسسة تقدم خدماتها بجودة و موثوقية.

- اختيار وسيلة النقل المناسبة يرفع من الأداء اللوجستي.

## أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع و ذلك للاعتبار التالية:

-عرفت سلاسل التوريد تطورا ملحوظا , و نظرا لأهميتها في منظمات الأعمال وجب علينا معرفة هذا النظام و دراسته.

-يعتبر النقل من أهم المجالات الهامة في الحياة العملية و دوره الكبير في تطويرالاقتصاد.

-الدور الكبير للنقل في وظيفة التوريد في المؤسسة و أهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.

### أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف الى توضيح العلاقة بين النقل و التوريد و تسعى كذلك الى تحقيق

الأهداف التالية:

- محاولة الامام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالتوريد و النقل.
- محاولة ابراز أهمية عملية النقل في التوريد من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض تكاليف النقل.
- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات المتخصصة في هذه العملية.

### منهج الدراسة:

بناءا على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض و لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كمبا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي و ذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع ,فضلا عن ذلك سيكون

للأنترنيت دورها في اثراء الدراسة استنادا الى مواقع و صفحات غنية بالمعلومات الهادفة و المتجددة.

### تقسيم الدراسة:

من أجل الامام بجوانب الموضوع و الاجابة على اشكالية الدراسة و الاحاطة بتساؤلاتها الفرعية و اختبار

الفروض المصاغة سابقا تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول السلسلة اللوجستية مدخل

الادارة متكاملة و تم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستيك من خلال دراسة تطوره

مرورا بتعريفه و أهميته و أهدافه, أما المبحث الثاني يتناول ادارة اللوجستيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط و تنظيم

العمل اللوجستي .

الفصل الثاني يتناول سلاسل التوريد و تم تقسيمه و الى 3 مباحث , الأول يتعرض الى ماهية سلاسل التوريد

من خلال مفهومها و تطورها و أهدافها, أما المبحث الثاني فيتطرق الى ادارة سلاسل التوريد مرورا بمفهومها و أهميتها

و مبادئها و شروطها الأساسية , و في المبحث الثالث نتطرق الى طريقة عمل سلاسل التوريد عن طريق اختبارها

للمورد المناسب و تدفقاتها الداخلية و الخارجية و مقاييس أداءها , استراتيجية سلسلة التوريد و خطوات خلق سلسلة

فعالة.

أما الفصل الثالث فيتمثل في دراسة ميدانية التي تناسبها و مقدمة الى مبحثين الأول يتناول تعريف الشركة محل

الدراسة أما المبحث الثاني يتناول دراسة لعملية التوريد في الشركة

الأول

الاول

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

في هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم اللوجستيك و مراحل تطره ، معرفة أهميته و أهدافه ، و علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة و كيفية تخطيطها اللوجستي و الاستراتيجي ، و كذلك أهمية الدارة اللوجستية و تطورها التنظيمي .

## المطلب الأول: مفهوم اللوجستية

لقد نشأت اللوجستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905 استخدمها الحلفاء بكفاءة في الحرب العالمية الثانية، وبعد الحرب بدأ تطبيق اللوجستيات في مجال الاعمال حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين 40 % - 60% من تكلفة المنتج النهائي و ان تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية يؤدي على خفض التكلفة بنحو 20 % ، ومنذ الثمانينات اتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة<sup>1</sup> تعرف كلمة لوجستية بالعربية بـ " فن السوقيات " و أصلها إغريقي (Logisticos) وتعني " فن الحساب " كانت في البداية اللوجستية نشاط عسكري موجه للحصول على الجنود و الذخيرة على جبهة القتال في الوقت المناسب خاصة في الجيش الأمريكي. وتعرف من الناحية العسكرية على أنها " فرع من العلوم العسكرية التي لها علاقة بالمواد المشترية وتعمل على نقل الموارد، الأشخاص ك الدرافق<sup>2</sup> تعرف أيضا أنها " فن وعلم إدارة تدفق البضائع و الطاقة و المعلومات و الموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات و حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك."

<sup>1</sup> د:علي فلاح، د:زكريا أحمد، إدارة الأعمال اللوجستية، دار الميسرة، الطبعة الأولى 2012 ، الأردن، ص19  
<sup>2</sup> د:ثابت عبد الرحمن إدريس: مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص. 21

كما عرف مجلس إدارة اللوجستيات (Council Logistics Management) اللوجستية سنة 1962 على أنها: "جزء من سلسلة التوريد و هي عملية تهدف على تخطيط و تطبيق و مراقبة كفاءة وفعالية تدفق وتخزين السلع و المعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العملاء<sup>1</sup> وهذا التعريف التقليدي للوجستيات ضيق ولا يعكس العملية اللوجستية التي تتم في صناعة الخدمات وعليه فالتعريف الحديث هو أن اللوجستيات هي عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء .ومن الصعب أو حتى من المستحيل أنجاز أية تجارة عالمية أو استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات و تصنيعها دون دعم لوجستي محترف<sup>2</sup>

وعليه فإن اللوجستيات قد أصبحت مفهوما شاملا يضم عملية الإمداد و الإنتاج والتوزيع والربط بينهما جميعا في منظومة متكاملة ومتشابكة، و يمكن أن نقرر أن اللوجستيات تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة و تقليل التكاليف نتيجة لعدة عوامل منها، تقليل حجم المخزن، مقابلة العرض بالطلب (الطلب الفعلي و ليس المتوقع) وتحرير ذلك الجزء من رأس المال العامل المرتبط بالمخزون و بالتالي توجيهه نحو استثمارات أخرى.

<sup>1</sup>د:ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره، ص23

<sup>2</sup>- د:علي فلاح، د:زكريا أحمد، إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره، ص26

المطلب الثاني: مراحل تطور اللوجستيك

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

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي و إدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد و التوزيع و الذي ينصب بصورة أساسية على قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، التخزين و سياسات التخزين، الرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء و تحقيق مستوى خدمة مناسب لهم<sup>1</sup> ، و تتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- ✓ الطلب أكثر من العرض.
- ✓ ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، و كان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.
- ✓ المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.
- ✓ لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة . لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة و ليس بحثا عن التحقيق الشامل.

<sup>1</sup> د.محمد حسان: إدارة الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص 11

### المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة، وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات

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

البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة و مثال

على ذلك « Chrysler » و « Benz » تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

تحسين جودة المنتج : لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام و السلع الوسيطة

(الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

تخفيض تكلفة المنتجات : التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين

فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام و الضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل . من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

**زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق:** لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد . فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين و لكن المنافسة بين سلاسل التوريد للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا ( تصل إلى التحالف بينها) . في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في المؤسسة ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد اللوجستيك المشترك.

### المطلب الثالث :أهمية و أهداف اللوجستيك

#### أولا :أهمية اللوجستيك

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

#### **1-1- اعتبارات التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول،

حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة

اللوغستية، و أن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك .ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أم حوالي 2000 مليار دولار<sup>1</sup>

### 1-2- طول خطوط الإمداد و التوزيع : إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة و كذلك الاهتمام بالتسويق

الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال و خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية و ذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة

### 1-3- اللوجستيك مهم للإستراتيجية :تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي

يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية و ربحية المؤسسة<sup>2</sup>

### 1-4- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل : مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا

بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس :مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره، ص29

<sup>2</sup> - ابت عبد الرحمن إدريس :مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره، ص32

المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء . فرضاً العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

### 1-5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة : إن نجاح سلاسل الأكل السريع

أو الجانز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت و البريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات و التعبئة والنقل والتخزين وغيرها. ثانياً : أهداف اللوجستيك ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:

### 2-1- الجودة المناسبة : يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة

التي من أجلها يتم الشراء أي أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها . حيث تمارس وظيفة اللوجستيك رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد

ويمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها المؤسسة في الأجل الطويل

و هي:

أ - أف تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي: (متطلبات تصميم المنتج -عوامل الإنتاج- الاعتبارات

الخاصة بالشراء التجاري -العوامل السوقية.<sup>1</sup>

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

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

لهذا المستوى.

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

**2-2- السعر المناسب:** قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه

(تكاليف الأجور، أعباء التصنيع و الأعباء العامة).و يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها

مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة.

**2-3- الشراء بالكميات المناسبة:** تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد

المشترأة طبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية، اتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات

الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين، الظروف المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي

2004، ص - 26 لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003

**2-4- الشراء في الوقت المناسب:** يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه و ألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بالاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

**2-5- اختيار المورد المناسب:** تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

- ✓ تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات و مخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات.
  - ✓ تجنب الاختناقات و الأعطال.
  - ✓ تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
  - ✓ خلق القيمة للزبون و المساهمين و كل أطراف المصلحة مع المؤسسة.
- تحقيق ما يسمى ب 05 أصفار و التي تتمثل في:
- ✓ صفر مخزون: التقليل من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
  - ✓ صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

- ✓ صفر أوراق :عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الانترنت، الهاتف الحاسباآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزيد من سرعة الاستجابة.
  - ✓ صفر أخطاء :عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
  - ✓ صفر تعطل :يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح و بالتكلفة الصحيحة.

### المبحث الثاني :إدارة اللوجستيك

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجية المؤسسة .فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية،...

### المطلب الأول :علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

#### أولا :علاقة اللوجستيك بالتسويق

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.

فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ تكلفة سعر المنتج؛
- ✓ توقيت إنتاج المنتج؛
- ✓ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
- ✓ توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛

- ✓ العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد /العميل)؛
- ✓ فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:
- ✓ قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
- ✓ معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛
- ✓ 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 والأسعار والتكلفة المناسبة.

### ثانيا :علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

- إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها . إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:
- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
  - ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
  - ✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة....).
- أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

<sup>1</sup> - رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2004 ، ص

- ✓ 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 ماليا؛
- ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة .

### ثالثا :علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في <sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 27-28

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

### المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطة اللوجستية اللازمة.

### أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب ماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في<sup>1</sup>:

**1-1- التخطيط الاستراتيجي:** يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

**2-1- التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكثيف الوسائل مع الاحتياجات.

**3-1- التخطيط العملي (التشغيلي):** (يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة) تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين (هذه الخطة تكون من

<sup>1</sup> رونالد إنش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص56

خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك) مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين، ... (والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقا للمستويات الثلاثة.

جدول رقم 1: أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

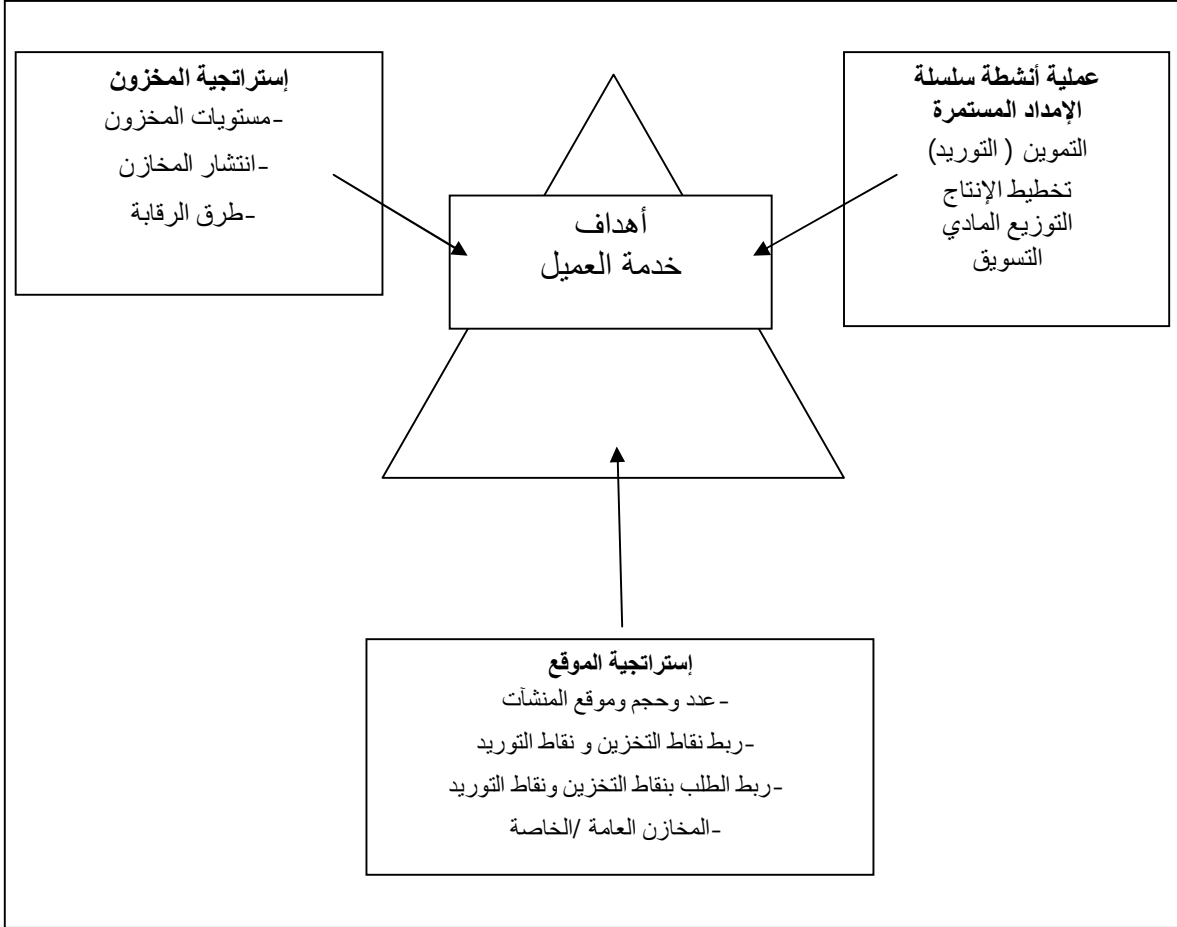
نوع القرار	مستوى القرار		
	تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي
الموقع	الطرق، النفقات، الإرسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات، الحجم والموقع
النقل	جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل
تشغيل الأوامر	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأوليات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام ادخال الأمر
خدمة العميل	/	/	وضع معايير خدمة العملاء
المخازن	الوفاء بالأوامر.	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي والمكان
الشراء	إصدار أوامر الشراء	التعاقد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، 2002 مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 59

ثانيا :مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية :مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل .والشكل رقم 1 يوضح ذلك.

شكل رقم 1 :مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



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

المريخ، الرياض :السعودية، 2006 ص 57 .

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين والنقل والموقع . وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل . كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

### ثالثا :مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية<sup>1</sup> :

**3-1- أهداف خدمة العملاء :** يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر . فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة . والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما . ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع . لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء .

**3-2- إستراتيجية تسهيلات المواقع :** إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية . مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق . وإن النطاق المناسب لمشكل التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص62

والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

### 3-3- قرارات التخزين: تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن

تخصيص المخزون على نقاط التخزين) أسلوب الدفع (مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

### 3-4- إستراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات

النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن.

وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على

الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

### المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له. لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

### أولا: أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيات 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<sup>1</sup>.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيات، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات العلاقات 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

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والامداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 278

المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>1</sup>.

### ثانيا :التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في:

**المرحلة الأولى:** هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية<sup>2</sup>. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسسة . والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

**المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي. -ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة<sup>1</sup>. والشكل رقم 3 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

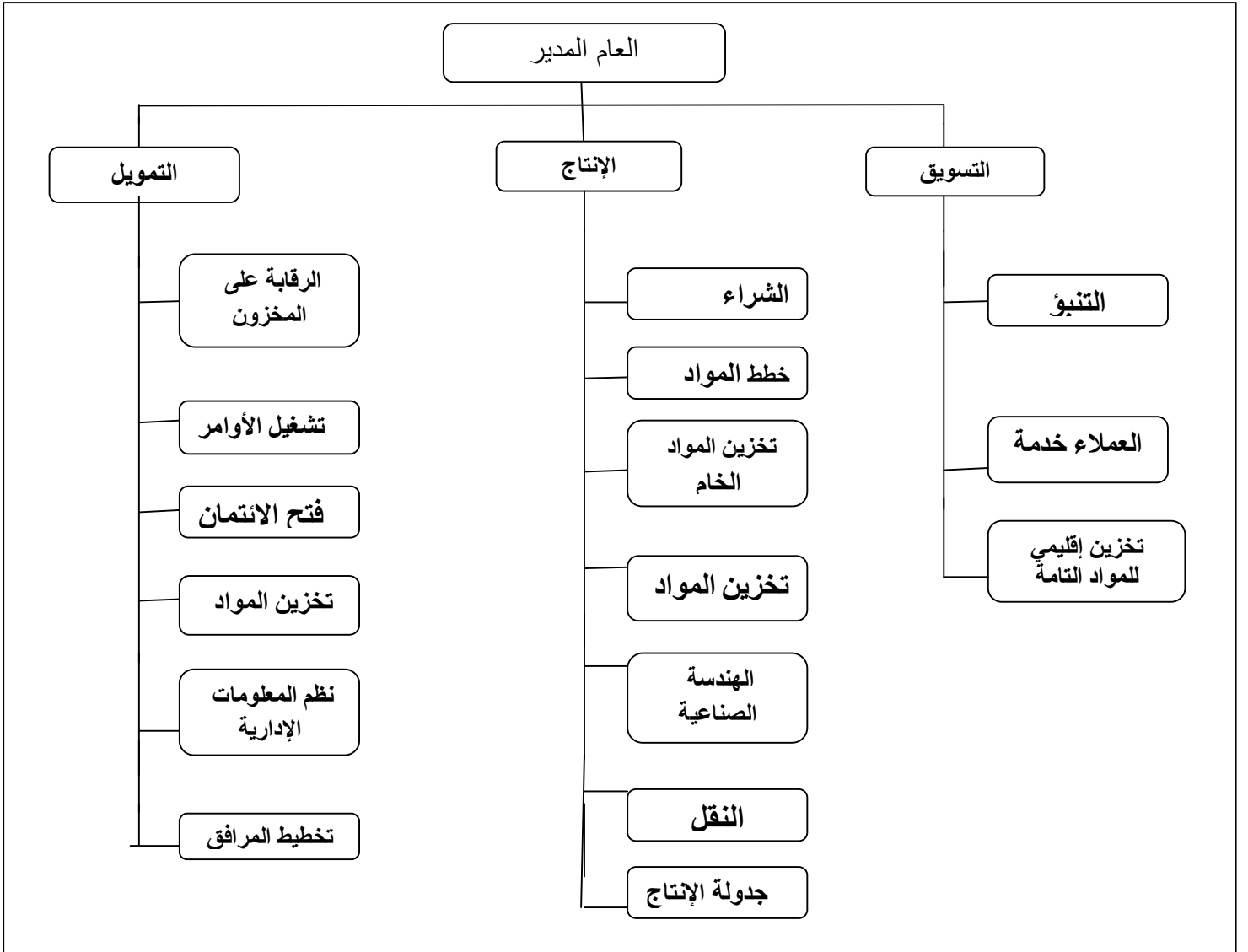
<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص24

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة

الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

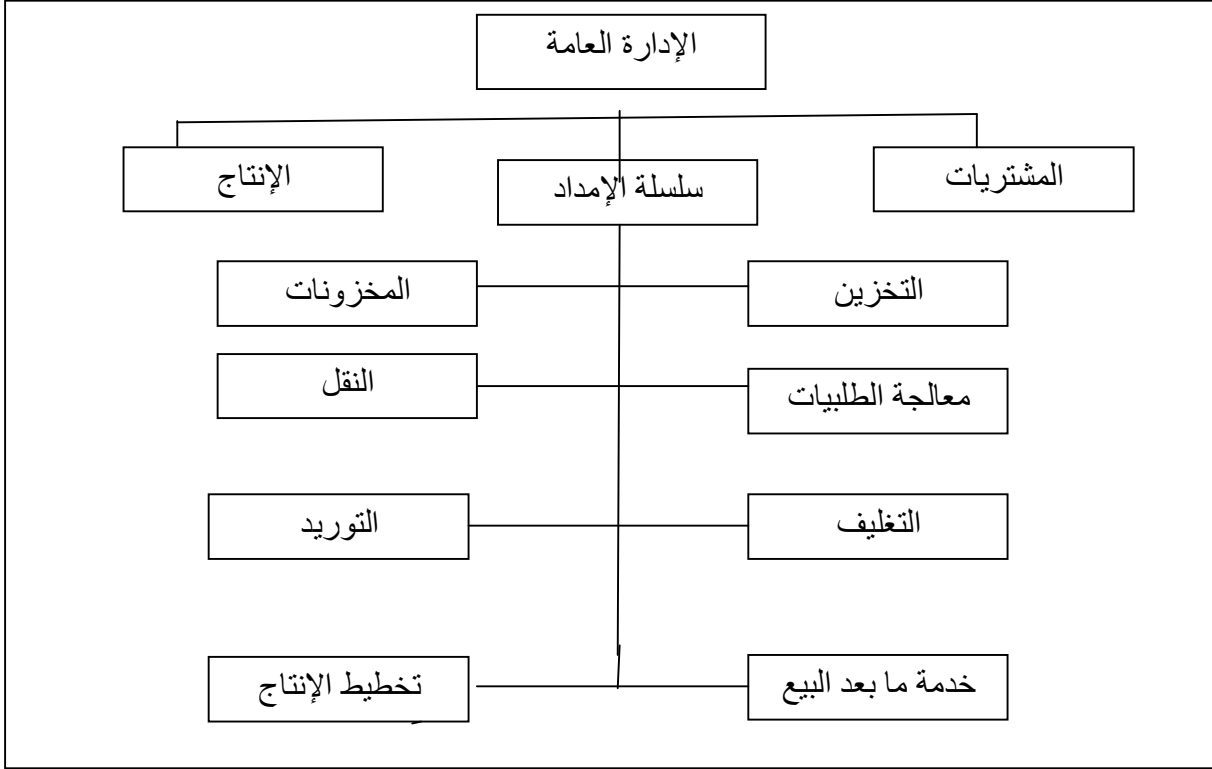
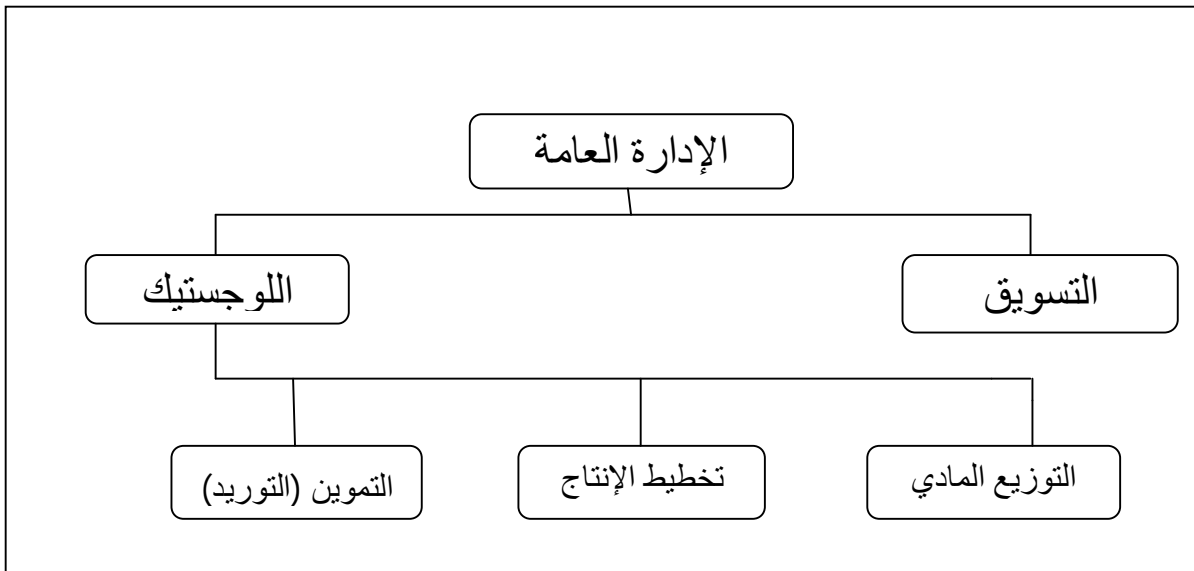
كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



المصدر: نihal فريد جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة 2005 ، الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2004 ص330

شكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل

شكل رقم 04 : المكانة الحديثة للوجستيك<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل الأول:

أعتبر اللوجستيك ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية، كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

الذي

### مقدمة الفصل:

يعيش المجتمع في هذه العالم (الذي أصبح قرية صغيرة) ظاهرتين، غيرتا أسس كثير من العلوم ألا وهما: ظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات السياسية والاقتصادية والصناعية، وظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإذا كانت التحالفات والتكتلات بين الدول قديمة قدم الحضارات الغابرة، فإن أشكالها وأساليبها تطورت وتنوعت بشكل كبير، وامتدت إلى الشركات، فتشكلت الشركات العملاقة متعددة الجنسيات، من خلال التكامل الأفقي والرأسي فيما بينها، وذلك عن طريق شراء الشركات الكبيرة للصغيرة، أو الاندماج، أو التحالفات طويلة الأجل، أو العمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها البعض، وسهلت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية التكامل بين كيانات الشركة المتناثرة في شتى أنحاء العالم، والتكامل بين الشركات المستقلة التي تعمل ضمن سلسلة توريد واحدة.

### المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا الفصل على مفهوم وأهمية سلسلة التوريد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة التوريد، وكيفية تقييمها .

#### المطلب الاول: مفهوم سلسلة التوريد وأهدافها

##### اولا: مفهوم سلسلة التوريد<sup>1</sup>

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف منها فيما يلي:

- ✓ سلسلة التوريد كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء و العكس من العملاء إلى الموردين .
- ✓ سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات .
- ✓ سلاسل التوريد هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع و تخزين و توزيع مختلفة .
- ✓ سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل

<sup>1</sup> .مدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر، ص46.<sup>1</sup>

النهائي :

- ✓ تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات.<sup>1</sup>
- ✓ تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيرا خدمة العميل.

✓ وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

- ✓ التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة)

✓ تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة.

وتعرف سلسلة التوريد كذلك على أنها:

" متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن

افتراضيا جميع مظاهر العمل - معالجة المبيعات Sales processing، الإنتاج Production، إدارة المخزون inventory

management، توريد المواد supply، التوزيع distribution، الشراء procurement، التخمين

forecasting، وخدمة الزبون customer service، ومجالات أخرى متعددة".

وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في:

✓ تدفقات المواد Material flows.

<sup>1</sup>-دراسة تطبيقية على السلع- تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب " المعمرة- " إعداد دكتور/ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي

✓ تدفقات المالية Financial flows.

✓ تدفقات المعلومات Information flows.

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة " وسيطية" ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى.

### أهداف سلسلة التوريد<sup>1</sup>

بصفة عامة تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تقليل أو تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية وتعظيم

خدمة العميل وزيادة الربحية يوجد عدة أهداف رئيسية لسلسلة التوريد:

- 1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- 2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
- 3- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- 4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- 5- التركيز في سلسلة التوريد يكون على أمثلة النظام.

<sup>1</sup> - محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: مصر، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، 2004 .

6- سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة التوريد الفعّالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

### المطلب الثاني: تطور سلسلة التوريد

حققت سلسلة التوريد مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين.

ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطى للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين ، وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو اثنين إلى اثني عشر حلقة ونظام توريد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة ، ويرتبط العاملين بالورق بصورة على مستوى كل الحلقات معا ، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت .

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون ، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل ، ويجول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة ، وتباعا ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا ، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً إلى العميل ، ومن ثم فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء .

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " ، وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross – docking) ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة ، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة وذلك لإعادة تخزينها ونقلها ، مباشرة إلى نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزن ، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفض من الوقت والأموال .

وبمعنى آخر فإن البضائع الواردة دون تخزينها بالمنشأة Cross – docking هي البضائع الواردة من المورد إلى المخزن وغير محمله على وسائل نقل المورد ولكنها محملة على شاحنات خارجية والذي به يتجنب تخزينها بالمخازن . كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت وكذلك التكنولوجيات المتقدمة الأخرى مثل وحدة حفظ المخزون (الحاوية) والتي يتم فيها الفحص بدقة من خلال الأدوات الإلكترونية ، حيث تستخدم مع الأجزاء الأوتوماتيكية من سلسلة التوريد وتمكن وحدة حفظ المخزون من إتمام عملية التخزين الإلكتروني كما أنها تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت .

فالمجموعة الواحدة من شاحنات وحدات حفظ المخزون (الحاويات) تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر من تسهيلات الشحن عبر الإنترنت - المحتويات غير محملة - والتخزين وإعادة التوزيع يتم في دفعات أو شحنات أصغر إلى شاحنات أكبر مسافرة للخارج ومنتظرة على الجانب الآخر من الشحن وكل ذلك يتم عبر الإنترنت، وعندما تكتمل العملية من حيث الوقت فإن شاحنات وحدات حفظ المخزون المسافرة للخارج تترك مخازن التاجر أو التجار ، وسلسلة التوريد تتطور بسرعة حيث أصبحت أقل خطية وأقل اعتمادا على الورق والبشر .

### المطلب الثالث : سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة الذي يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة ، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما : عنصر التوريد وعنصر الطلب .

✓ يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة .

✓ يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة .

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة . كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها ، عن طريق هيكلية وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضا عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لإداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة .

### المبحث الثاني : ماهية إدارة سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد توجه إداري حديث النشأة يركز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء، وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة.

#### المطلب الاول: مفهوم و أهمية و فوائد إدارة سلسلة التوريد

##### اولا: مفهوم إدارة سلسلة التوريد<sup>1</sup>

هناك عدة تعاريف سنولي بعضها منها:

- ✓ إدارة سلسلة التوريد هي كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات".
- ✓ إدارة سلسلة التوريد هي شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات و أنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات و خدمات.
- ✓ تمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء ، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل:
- ✓ القوة، والمستوى المرتفع لالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة التوريد المبدئية
- ✓ تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين " مثل التدبير، البيئية، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيرا التوزيع".

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص 48-49.

- ✓ دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع
- ✓ العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.
- ✓ ومصطلح "الإدارة" في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد.
- كما عرفت إدارة سلسلة التوريد بأنها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل<sup>1</sup>.
- ويوضح هذا التعريف تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة:
- ✓ إدارة سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية.
- ✓ إدارة سلسلة التوريد كتركيز على المورد (إدارة سلسلة التوريد).
- ✓ إدارة سلسلة التوريد كإدارة شبكة الأعمال بالمنشآت والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.
- وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة.

<sup>1</sup> مدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ثانياً: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططى ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة ، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلة وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد .

✓ وتسمح الأمثلة بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

✓ تخفيض تكلفة التوريد.

✓ تحسين الربح الحدي للمنتج.

✓ زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).

✓ عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه . أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد ، فالأمر يختلف ، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي :

### ❖ العملاء :

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم ، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهى بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه .

### ❖ التكلفة :

يمكن أن تخفض - سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة ، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب باقل تكلفة ممكنة.

### ❖ القيمة السوقية :

أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة . ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

❖ التكاليف الرأسمالية :

في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفف من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل .

❖ الوفورات الرأسمالية :

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة ، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية ، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا

تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات .
- 2- رفع مستويات الشراء الخارجي .
- 3- تخفيض تكاليف النقل .
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة .
- 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون .

المطلب الثاني: المبادئ السبعة و الشروط الاساسية لإدارة سلسلة التوريد

اولا : المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك عديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات ، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل ، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر.

وأنّ المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في<sup>1</sup>:

**المبدأ الأول :** تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطوير سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المرشحة :

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء - إلى مجموعات وفقا للصناعة ، والمنتج ، وقناة التوزيع - الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء . والتساؤل الآن هل تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم ؟ الإجابة بالنفي . ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة ، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة . وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية . واليوم يتحول المنتج المتقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة للعميل والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة .

<sup>1</sup> - عبد العزيز رفاعي، ممدوح. إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر، جامعة عين شمس، 2006

فالمنتج المتطور هو الذى يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لدية ويبنى قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا

للمبيعات ووفقا لاحتياجات التجار ، ويلجى أوامر التوريد ويستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

**المبدأ الثاني :** إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء:

تأخذ الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد فى تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد.

وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء ، وقد تصمم

من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد- يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق

الاستخدام الفعال والكفاء للأصول - والملائم لشريحة محددة ، يستخدم فى عديد من الصناعات وخصوصا

الصناعات التى تنتج سلع المستهلك النهائى ، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد

للأفراد ، والتى تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتى قد تكون غير متميزة بصورة

كبيرة .

**المبدأ الثالث :** إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد ،محققا دقة التنبؤ

والتخصيص الأمثل للموارد :

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية ، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتى قد تعمل بصورة

مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لدية افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص

به، ذلك أن التوجه الوظيفي لعدد من الشركات يحقق بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد .

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية Demand Planning (CFPP) Cross Functional Planning Process معتمدا على برامجيات تخطيط الطلب Demand Planning Software (DPS) .

**المبدأ الرابع :** تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد :

يبني المنتجين أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة ، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل .

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدما في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد ، خلايا التصنيع ، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية .

ذلك أنه في استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة ، وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين ، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتكي .

**المبدأ الخامس :** إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات :

المنتج ليس لديه - وذلك بصورة تقليدية - رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات . ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاقتران به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية ، والامتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة / الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية .

**المبدأ السادس :** تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات :

مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات (وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات) فإن عديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة . شركة واحدة هي التي وضعت إيرادات سنة كاملة من أجل الاستخدام الواسع للبرمجيات والخدمات الخاصة بها في عملياتها . على مستوى الولايات المتحدة ككل عام 2002 .

فعديد من الشركات وجدت نفسها ضحية لنظم التحول الجديدة التي وضعتها تحت التطبيق ، لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات ، ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصورة قابلة للتطبيق ، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالميا .

**المبدأ السابع :** تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية :

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفيا ، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبينا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية :

**أولاً :** يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق ، أي اكتماله وتسعيه ، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات ، والأمر الكامل ليس فقط أن يرتبط بسلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضا نظره الأداء من ناحية العميل أيضاً .

**ثانياً :** يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين - الربحية الحقيقية للخدمة من وجهه نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أفنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

### ثانياً: الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

يجب أن تركز استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على علاقات الأعمال والتي تتصف بما يلي :

- الأجل الطويل .
- التعاون بطبيعته .
- إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.
- البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات .

- النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص وظيفياً ولكنه مدير علاقات حيث يركز بصورة موضوعية على كل من العلاقات الداخلية والخارجية .
- السعي لاستغلال تكنولوجيات المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد والذي ينتج عنه تخفيض التوسيطية Disintermediation والذي يعنى تخفيض واحد أو أكثر من خطوات سلسلة التوريد عن طريق اختصار واحد أو أكثر من الوسائل الوسيطة الداخلية .
- واعتماداً على العنصر السابق يمكن أيضاً الاستفادة مما يعرف بـ التكنولوجيا الثانية المعلومات : حيث وجدت هذه التكنولوجيا عام 1988 على مبدأ أن تخطيط التصنيع لا يمكن أن ينفذ بمفرده بصورة أسرع ، ولكنه يمكن أن يبنى على الأهداف الحقيقية للأعمال والظروف المحيطة بالمنشأة .
- ومنذ ذلك الوقت والتكنولوجيا الثانية للمعلومات تتطور بسرعة وبصورة متكاملة حيث طورت تكنولوجيات التخطيط الذكية من أجل جميع أوجه الإنتاج ؟ التسليم والبيع للمنتجات والخدمات شاملة حلولاً تدعم الأعمال الإلكترونية الذكية والتجارة الإلكترونية .
- كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية هي :

#### 1- رضا العميل :

- يعتبر رضا العملاء نتيجة نهائية مرغوبة لإستراتيجية إدارة سلسلة التوريد ، والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدرة الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المناسب أو قدرتها على توصيل المنتجات إلى العملاء في إطار الوقت المتفق عليه " التسليم في الوقت المناسب " .

### 2- المخزون :

الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة ، بالإضافة إلى ذلك هناك غالبا مخازن أو مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد ، ومما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل لرأس المال، علاوة على ذلك غالبا ما تبلغ تكلفة الإحتفاظ بالمخزون من 20% : 40% من قيمة المخزون ومن المرغوب فيه أيضا تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد .

### 3- المرونة :

المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وفي حالة المنتج الذى يعتمد على عملية التصنيع فإن المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك استجابة للتغيرات فى الطلب ، وفي سلسلة التوريد فإن المرونة فى كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التى يتدفق منها المخزون .

### المطلب الثالث:عناصر إدارة سلسلة التوريد

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد فى خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكملة لها والتى تحدد كيفية العمل فى سلسلة التوريد بالتفصيل وهى<sup>1</sup> :

1. **الخطة** : تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجى فى إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسى هو تحقيق طلب

العميل من المنتج والخدمة . والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء .

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي :

<sup>1</sup> عبد العزيز ممدوح رفاعي . مصدر سبق ذكره

أ- العملاء : أى تحديد ما هى المنتجات والخدمات التى يطلبها العملاء .

ب- التنبؤ : أى التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل .

2. المصدر : هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج

وتقديم الخدمة ، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة

للمراقبة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين ، وكذلك وضع العمليات المجمع لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات

التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج . وتشمل

بعض العناصر الفرعية مثل :

أ-المخزون : أى مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

ب- التقييم : أى تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم فى الميعاد ، والمرونة ،

بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين .

3. الصنع : ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة

والإعداد للتسليم . وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل فى سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة

المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية . وتضم عنصرين فرعيين هما :

أ-التصميم : ويعنى ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم ، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

ب- التشغيل : وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل

4. التسليم : ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أى نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين

للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن ، وترتيب

أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء . بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد .

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

➤ الإستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

➤ تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات .

➤ الترميز .

➤ اكتمال ودقة الأوامر ، أى عدم وجود أوامر مرتجعة .

5. المردودات : ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء ، وتلقى

الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .

المبحث الثالث: أداء سلسلة التوريد

المطلب الاول :مراحل اختيار المورد المناسب و التدفقات سلسلة التوريد

اولا: مراحل اختيار المورد المناسب<sup>1</sup>

تتعدد مراحل اختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه

المراحل:

**1- المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين

الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى

المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

**2- جمع المعلومات والبيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم

وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد

الذي تم الحصول عليه ع طريق المسح العام.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منا المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة من الكتالوجات

ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين....

**3- التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات

المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي

تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

<sup>1</sup> - راشد الغدير، حمد. إدارة المشتريات والمخازن ، الأردن، دار زهران، 1997

4- التجربة: حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة

لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

5- التعاقد: ويتم الاتفاق بين المورد والمنشأة المشتري على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق

عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

6- التنفيذ: أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

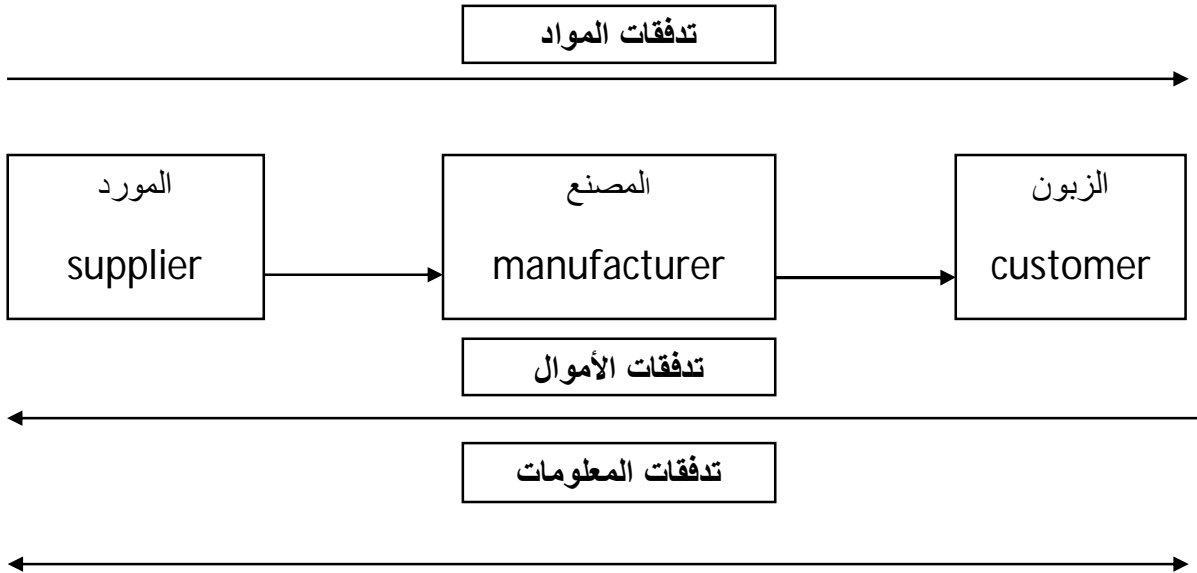
ثانياً: التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية

أ- سلسلة التوريد الداخلية:

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين

بالعمل.

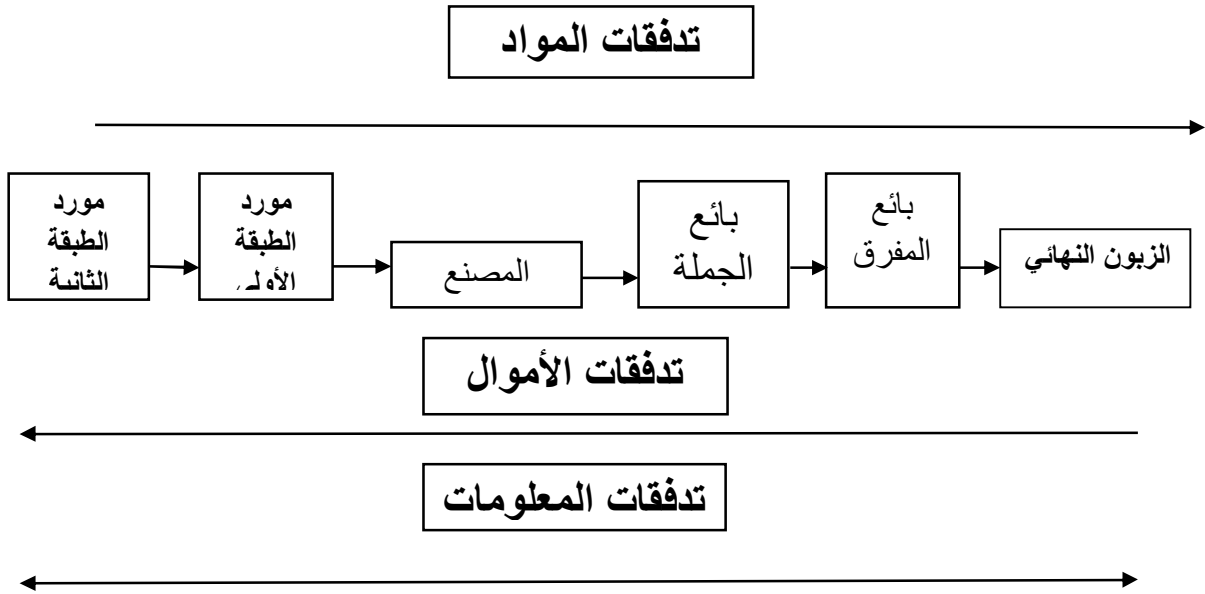
شكل رقم 5: سلسلة توريد داخلية



التدفقات تبقى كما هي لكن الفرق هو الحاجة لأخذ موردي الموردين وزبائن الزبائن بعين الاعتبار لان لهم تأثير على أداء سلسلة التوريد الكلية.

ب- سلسلة التوريد الخارجية (الموسعة) :

شكل رقم 6: سلسلة توريد خارجية



كما هو ملاحظ لقد تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط :

1- **تدفقات المواد** : وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من الموردين باتجاه العملاء مروراً بالمصنعين، وهذا

يساهم في تخفيض الزمن اللازم في توفير المواد اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون

مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

- 2- **تدفق معلومات التصميم :** وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجابياً في جودة المنتج.
- 3- **تدفق المدفوعات النقدية :** وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، تمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية .

### المطلب الثاني :مقاييس الأداء لسلسلة التوريد<sup>1</sup>

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب.

#### أولاً:مقاييس المخزون Inventory Measures

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان، وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

#### 1) معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة في المخزون، وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعة وتامة الصنع. وتتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الاستثمار في المخزون خلال فترات زمنية. ولو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ) و(ب) وأن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما قيمة الثانية عالية فإن:

<sup>1</sup> - خالد عبيدات، سليمان. مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، الأردن، دار المسيرة، 2008 .

معدل القيمة الإجمالية للمخزن = [عدد الوحدات (أ) X قيمة الوحدة (أ)] + [عدد الوحدات (ب) X قيمة الوحدة (ب)].

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتصل نسبة المخزون إلى مجموع الموجودات في المنظمات

الصناعية إلى 25% بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى 75%.

وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون عالياً أم لا من خلال المقارنات التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات

العلاقة، أو من خلال الأحكام الإدارية.

## (2) عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأسابيع} = \frac{\text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون}}{\text{تكلفة المبيعات الأسبوعية}}$$

## (3) دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية / معدل القيمة الإجمالية للمخزون

ثانياً: مقاييس العمليات

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع

الموردين. ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة. ويوضح

الجدول التالي أمثلة للمقاييس العملية لهذه العمليات:

العلاقات مع الموردين	مواجهة وإشباع الرغبات	العلاقات مع العملاء
نسب الطلبات أو الشحنات الواردة من الموردين في الوقت المحدد فترة الانتظار نسبة المعيب في الشحنة مستويات المخزون من المواد المشتراة والأجزاء.	نسبة الطلبات المشحونة بشكل غير كامل. نسبة الطلبات التي شحنت فيا لوقت المناسب. الوقت اللازم لإشباع الطلب نسبة المردودات كلفة الإنتاج ورضا العميل مستويات المخزون من مواد شبه مصنعة وتامة الصنع.	النسبة من الطلبات التي أخذت واعتمدت بشكل صحيح الوقت لإكمال الطلبية. رضا العميل عن ذلك.

### المطلب الثالث : استراتيجيات و خطوات خلق سلسلة التوريد<sup>1</sup>

#### أولاً: استراتيجيات سلسلة التوريد

كما يعرف إدارة سلسلة التوريد: "وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد , وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل". وهذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين. وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار استراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد استراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجبها المنظمة تصنيع المادة بدلاً من شرائها فإن استراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في :

#### 1-1- استراتيجية تعدد الموردين:

وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية. حيث يقدم الموردين عروضهم استجابةً لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك. وعادةً يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر

<sup>1</sup> - محمد البدر- عماد العبد الحسين إدارة سلسلة التوريد: ماجستير ادارة اعمال، مصر، جامعة دمشق، 2009-2010 .

الأقل. أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى سعراً. أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس. وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال. ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين. وتهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة، الجودة، والتسليم لما سيقوم بتوريده.

### 2-1- استراتيجية الموردين القلة:

لا تركز هذه الاستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي:

✓ تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة.

✓ قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام تماماً في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.

✓ إن العنصر المهم في هذه الاستراتيجية هي "الثقة والالتزام". وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام" بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الاستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب .

### 3-1- استراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية. وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات. وللعلاقة طويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف، المورد،

فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة. فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزءاً من التحالف.

#### 1-4- استراتيجيات الشركات الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بتوسع ما تورده لتتقدم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها التنظيمية بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وقد تتضمن شراكة حقيقية، أو تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط. والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، واستثمارات رأسمالية منخفضة، والمرونة، والسرعة. وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

وبالتالي فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين الذين تتطلبهم الإستراتيجية، وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذاتها، وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة. وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أجزاء مختلفة.

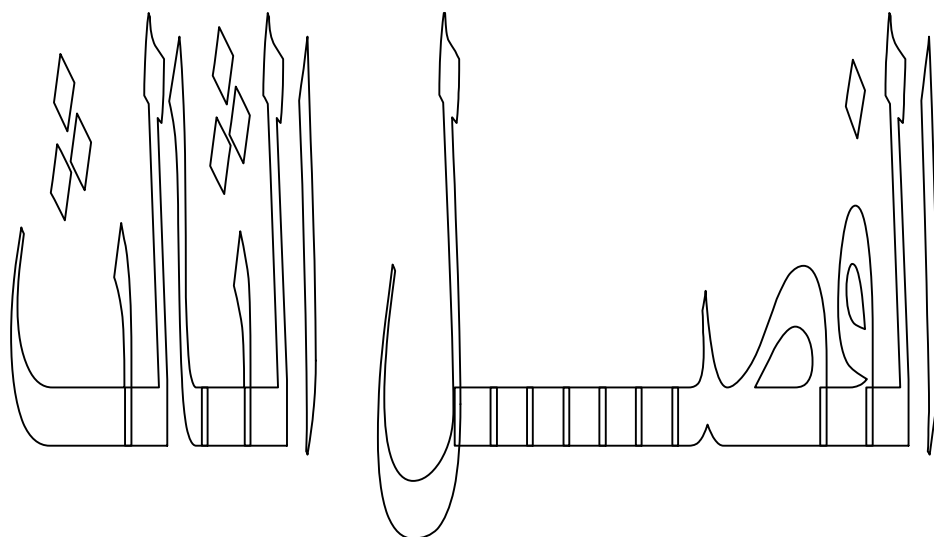
خلق سلسلة توريد فعّالة يتطلب مراحل رئيسة وهي كما يلي:

- 1- تطوير أهداف إستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- 2- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:

- التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليه مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل.
- نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.
- 3- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
- 4- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.
- 5- الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة لتشكيل شراكات إستراتيجية، الشراكات الإستراتيجية تحدث عندما اثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تملك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد إستراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق مزايا أو فوائد إستراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بهذا الفصل تعرفنا على ماهية سلاسل التوريد وكيفية سيرورتها و أدائها في القطاعات الاقتصادية و كيف يمكننا خلق سلسلة توريد فعالة وتطويرها، على الرغم من قلة المصادر. اذ يمكننا القول ان لسلاسل التوريد اهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الاقتصادية و في الرفع من مساهمتها و تطورها في شتى المجالات و كذا لتحقيق فعالية أكبر في الرفع من جودة الخدمات اللوجستية .



### المبحث الاول: لمحة عامة حول نشأة المؤسسة

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة عن واقع التوريد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي الشركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة AGRO ROUTE والتي تهتم بنقل و توزيع الحبوب و البضائع عبر كافة ولايات التراب الوطني.

### المطلب الاول: تقديم المؤسسة الام لشركة نقل الحبوب و البضائع

تم تأسيس الديوان الجزائري المهني للحبوب بتاريخ 12 يوليو 1962 يقوم الديوان باستيراد الحبوب و مشتقاته من الخارج و بتخزين و تفريغ في كل الفروع المتواجدة عبر التراب الوطني و لكل فرع حظيرة مكلفة بنقل الحبوب و البقول الجافة و نظرا لصعوبات و مشاكل التموين و التسيير ،تم انشاء 3 فروع جهوية متخصصة في النقل شرق الوطن،الوسط،الغرب.

### اولا: الاهداف:

- ضمان الامن الغذائي للبلاد .
- المساهمة في تحسين نوعية و كمية الانتاج المحلي .
- تحديد سعر مريح يضع المنتج بعيدا عن المضاربين و يحمي المستهلك من الزيادات غير المتوقعة.
- جمع و تخزين الانتاج المحلي.
- تلبية احتياجات المنتجين فيما يخص البذور.

### ثانيا: الهياكل العامة للديوان

وقد وضع الديوان هياكل تحت اشرافه لتمثله عبر التراب الوطني و المتمثلة في: .

-تعاونيات الحبوب و الخضر الجافة (CCLS)

-اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)

-اتحادية تعاقدية الحبوب (UCC)

المطلب الثاني : التعريف بشركة نقل الحبوب و البضائع المختلفة

وتم تأسيس مؤسسة AGRO ROUTE OUEST في 01 جويلية 2002 و تضم 19 وحدة، عبر التراب الغربي للوطن، و بعدد عمال يفوق 700 عامل بين العمال والإطارات، وحظيرة شاحنات للنقل 250 شاحنة حمولة (20طن) و 110 شاحنة حمولة(10طن).

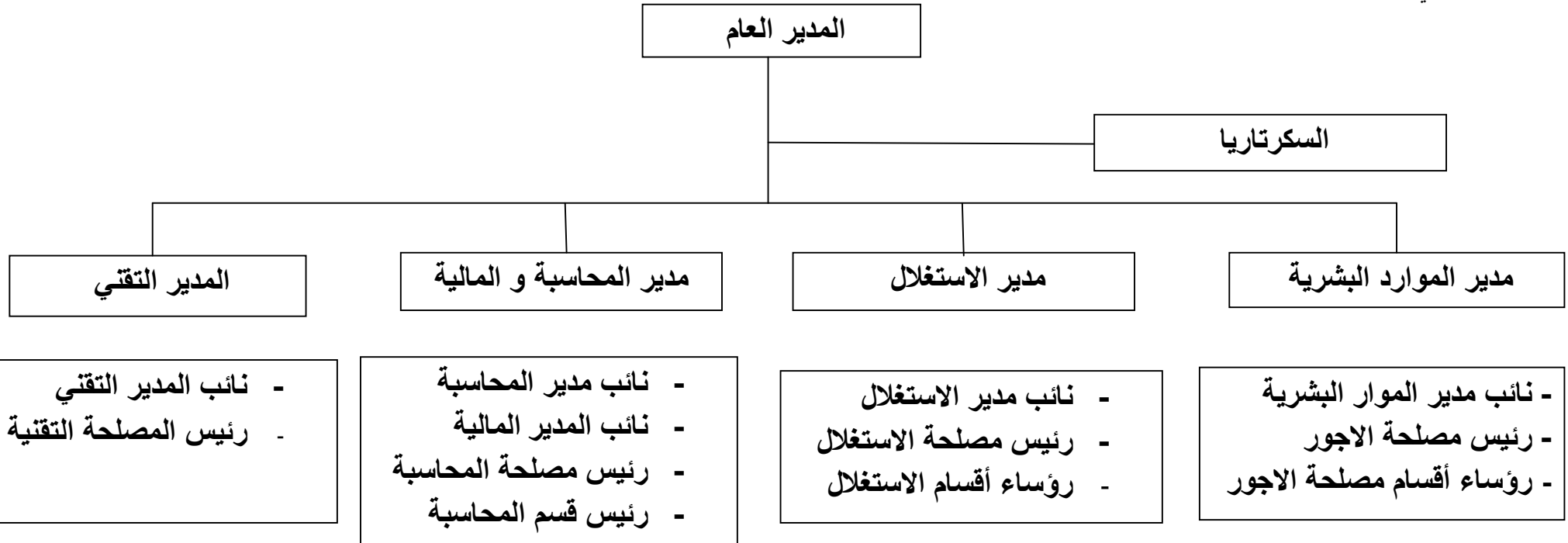
يقع مقرها بمدينة وهران، و تقوم المديرية العامة بمراقبة و تسيير الوحدات.

تتكون المديرية العامة من : مدير عام و4 مدراء ( مدير الاستغلال ،مدير الموارد البشرية، مدير المحاسبة والمالية والمدير التقني).

كما يوجد منسق يقوم بالحفاظ على الامن والنظافة بين الميناء والمديرية، وهو دائم التنقل بحيث لا يوجد له

مكتب متخصص بالمديرية . والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة - AGRO ROUTE OUEST



عنوان الشكل: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة - Agro-Route Ouest

## اولا : مهام مؤسسة AGRO ROUTE OUEST

و لهذه المؤسسة مهام رئيسية تتمثل فيما يلي:

-تفريغ البواخر عبر 3 موانئ :ميناء وهران، غزوات، مستغانم ثم نقل السلع من الموانئ الى التعاونيات الفلاحية

للتخزين عبر التراب الوطني وكذا اعادة توزيعه فيما بين التعاونيات ومن التعاونيات إلى المطاحن.

- نقل الأكياس الخاصة بالحبوب و كل ما يتعلق بالفلاحة مثل الخضر الجافة.

وفي موسم الحرث والبذر تتكلف المؤسسة بنقل الأسمدة وتوزيعها على الفلاحين، كما تساهم في موسم الحصاد

بنقل المحاصيل من عند الفلاحين الى التعاونيات.

كما تهدف المؤسسة الى تحقيق مايلي:

- تسهيل عملية النقل

- التقليل من المخاطر بمختلف انواعها (الندرة، النقل، التخزين .....)

- السرعة في توصيل الغذاء

- تمويل الوحدات

- تفريغ السفن في الآجال المحددة مع اجتناب غرامات التأخير

ثانيا :نشاط المؤسسة AGRO ROUTE OUEST

تتعامل مؤسسة AGRO ROUTE OUEST مع بعض المؤسسات منها :

- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

- بنك الجزائري للتنمية المحلية BADR

- الميناء: تفرير السفن

- المؤسسة الام مهمتها التمويل OAIC

- الصندوق الوطني لتامين الاجراء CNAS

- المطاحن

- مستودعات التخزين

المبحث الثاني :دراسة حالة ARO OUED RHIOU

المطلب الأول:التعريف بشركة ARO OUED RHIOU

وهو الفرع التجاري للوحدة حيث يهتم بتوفير العملاء ومتابعة عملية النقل وإعداد ورقة الطريق Feuille de Route وهو وسيط بين الشاحن والناقل على حد سواء، وتهدف في إطار شروط وأحكام ممارسة مهنة النقل إلى : بحث وتعيين البضائع، وإدارتها ومعالجتها،

كما يركز نشاط المؤسسة على السوق المحلية، ويعمل على الوصول إلى جميع المناطق في التراب الوطني من خلال توفير وسائل نقل قادرة على السير لمسافات طويلة.

اولا :الإمكانيات

تقوم بالتعاقد مع ناقلين لديهم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المركبات القادرة على تلبية جميع احتياجات عملائها لنقل البضائع من جميع الأنواع (صلبة، سائلة، ثقيلة، كبير الحجم، خاصة واستثنائية). وقد قامت الشركة باعتماد برنامج ومتابعة تنفيذها في الوقت لمعالجة البيانات الخاصة بإدارة الشحن الحقيقي.

**1-1- الخدمات الأخرى**

باعتبار فرع ARO وادي رهيو وكيل في النقل فانه يقدم جميع الخدمات والأجهزة في النقل والخدمات ذات الصلة بما في ذلك:

- هندسة النقل :تقديم الاستشارات باعتبارها متخصصة في عمليات النقل والشحن، تقديم حلول للعملاء أكثر ملائمة واقتصادية لتوصيل السلع.
- إرسال الطرود الكبيرة والثقيلة.

## 1-2-المعدات

تمتلك الشركة وسائلها الخاصة والمتمثلة في 12 شاحنة ذات حمولة 20طن و 8شاحنات ذات حمولة 10طن و clarks.

## 1-3-وسائل الاتصال المستخدمة:

يتم الاتصال في الوحدة عن طريق الهاتف بدرجة كبيرة نظرا لسهولة التواصل بين الأفراد في المؤسسة والسائقين وعملاء المؤسسة، ومن ثم يأتي الفاكس والبريد العادي وهما من أقدم وسائل الاتصال ويتم الاستعانة بهما لجعل العملية الادارية أكثر تنظيما و تنسيقا و مصداقية.

## ثانيا : مهام الشركة

-إدارة الشحن :الاستئجار

-النقل والخدمات اللوجستية

-صيانة المركبات الصناعية

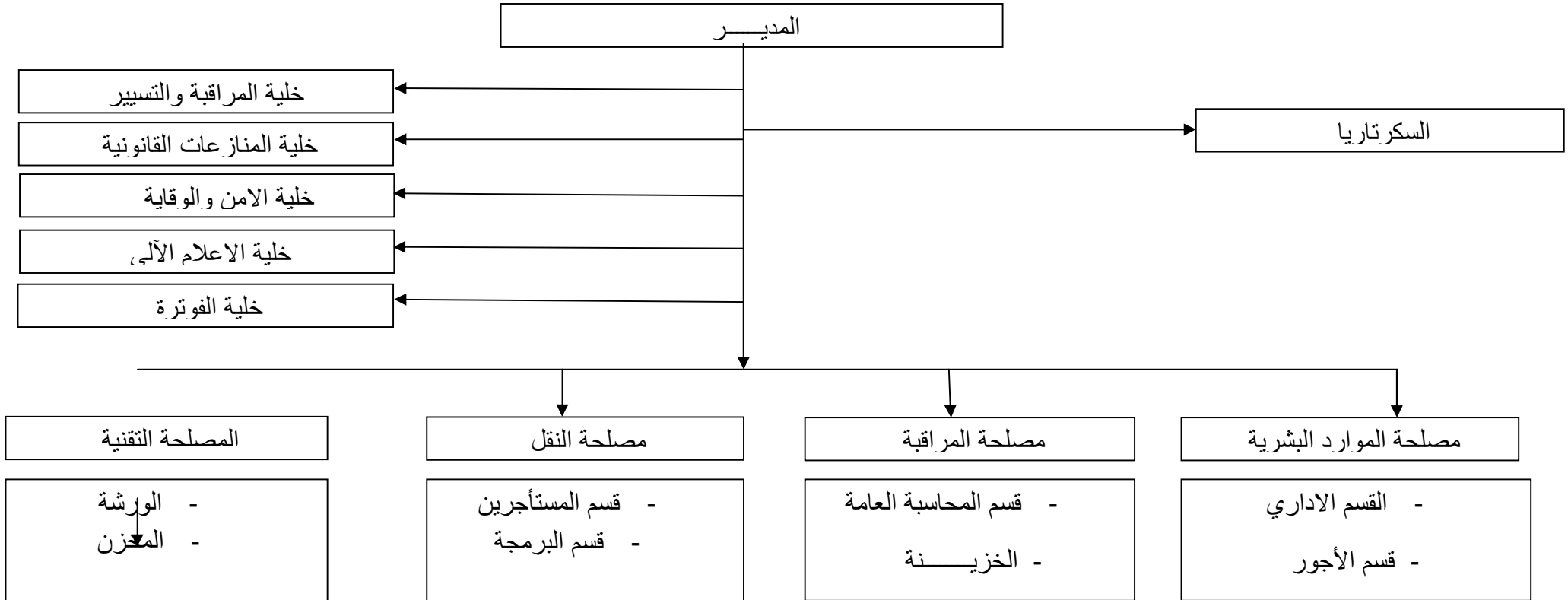
-تسويق قطع الغيار والإطارات.

تقوم الشركة بتطوير كفاءة العمال بوضع خطة طموحة لتدريب العمال وتحسين أداء الإدارة عن طريق

تعميم استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات من أجل توفير احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للشركة

عنوان الشكل: الهيكل التنظيمي لإدارة فرع وادي رهيو Agro-Route Oued Rhiou



مهام ودور كل خلية ومصلحة في الوحدة:

### 1-الخلايا:

خلية المنازعات القانونية :هي المسئولة عن أي قضية قانونية في الوحدة سواء متعلقة بالعمال داخل المؤسسة أو خارجها .

خلية الفوترة :تقوم بتحديد قيمة الفاتورة التي يجب على الزبون أن يدفعها.

خلية المراقبة والتسيير :المسئول عن هذه الخلية يقوم بمتابعة جميع المصالح داخل الشركة من مصلحة المحاسبة و السائقين وغيرها.

خلية الأمن والوقاية :هي المسئولة عن الأمن والاستقرار داخل الوحدة.

خلية الإعلام الآلي :مسئولة عن حفظ المعلومات والمعطيات في الأقراص وتقوم بإرسالها إلى الإدارة المركزية بالإضافة إلى إصلاح أجهزة الإعلام الآلي في المؤسسة.

### 2-المصالح الادارية

مصلحة المستخدمين :وتنقسم إلى:

-القسم الإداري :ودورها هو التنسيق بين فرع الرواتب والمصلحة الاجتماعية إضافة إلى التعامل مع البريد الوارد والصادر ويقوم أيضا بمتابعة جميع مستخدمي المؤسسة.

-قسم الأجور :وهو المسئول عن رواتب العمال داخل المؤسسة ويقوم أيضا بمتابعة الترفيات، وكذلك متابعة السائقين من خلال الحمولة المنقولة شهريا وعدد الكيلومترات المقطوعة لكي يتلقى العلاوات في الأجر.

مصلحة المحاسبة :وتنقسم إلى:

-قسم المحاسبة :المتابعة اليومية لمصاريف الوحدة وتسجيل كل العمليات المحاسبية، ويعمل كذلك على إعداد تقرير شهري حول كل العمليات المحاسبية.

-قسم الخزينة :دور هذا القسم هو إجراء كل العمليات المالية الفورية مثل :سائق في مهمة ويحتاج إلى سيولة يقوم هذا القسم بتوفيرها وعادة ما تكون أقل من 5000.00 دج .ويقوم أيضا بتسديد الضرائب الخاصة بالمخالفات التي يقوم بها السائقين.

المصلحة التقنية :بعد مصلحة النقل تأتي مصلحة التقنية من حيث الأهمية فهي التي تدعم مصلحة النقل وذلك لتتمكن من الاستغلال الكامل لموارد المؤسسة وتكون من:

-الورشة :هو المكان الذي تتم فيه عملية الصيانة وتتكون من رئيس الورشة ومن ميكانيكيين وكهربائيين ولحامين وهم المسئولون عن عملية الصيانة.

-المخزن :هو عبارة عن مستودع يحتوي على قطع الغيار وجميع الأدوات التي يمكن استعمالها في الصيانة .ولا يمكن إخراج أي قطع إلا بعد استلام أمين المخزن ورقة طلب ممضية من طرف رئيس مصلحة الصيانة ويتم تقديم نسخة من هذه الوثيقة أيضا لمصلحة المحاسبة.

مصلحة الاستغلال :وهي أهم مصلحة في المؤسسة إذ يعتبر المحور الأساسي للوحدة إذ في هذه المصلحة تأتي الأوامر للسائقين وتنقسم إلى:

-قسم المستأجرين :وهذا القسم يقوم باستقبال مالكي الشاحنات الخواص ويقوم بتوقيع عقود معهم وهذا لتغطية النقص في الوحدة.

-قسم إدارة الاستغلال :و يهتم القسم هذا بالسائقين وكل ما يتعلق بهم، يعتبر هذا القسم كثير النشاط إذ انه يقوم بإعداد خطط سير السائقين و برجة مسار الشاحنات و المراكز التي سوف تمر عليها خلال الرحلة .

-قسم رئيس الفوج :يضم إمكانيات بشرية والمتمثلة في السائقين و مادية المتمثلة في الشاحنات.

المطلب الثاني: سلسلة التوريد المقدمة من طرف الشركة

اولا :وسيلة النقل المستخدمة

تستخدم الشركة في عملية النقل الشاحنات فقط وذلك لتوفر هذا النوع من الوسائل خاصة لأن نشاطها محلي وكذلك لطبيعة البضاعة المنقولة، وهذا يؤدي إلى ارتفاع حجم التلوث الذي تسببه هذه الشاحنات، بالإضافة إلى عرقلة السير والتكاليف الخارجية الناتجة عن ذلك.

ثانيا :أهم الوثائق المستخدمة

**1-2 - بالنسبة لشاحنات الشركة:** يحتاج فقط الى ورقة الطريق و امر بالمهمة

ورقة الطريق **Feuille de Route**: تتكون من اربع نسخ و تحتوي على :

1-معلومات عامة :اسم المؤسسة الام و اسم المؤسسة الفرع

2- رقم ورقة الطريق و رقم الوحدة (وحدة وادي رهيو 13)

3- اسم السائق و رقم تسجيل الشاحنة و التاريخ

4-مكان الشحن

5- مكان التفريغ

6-ملاحظات و تأشيرة الناقل

بالنسبة للخواص يحتاج الى وصل السحب و ورقة الطريق

ثالثا :حساب تكاليف النقل

هناك طريقتين لحساب تكاليف النقل

حساب التكلفة: TK (Ton/Km)

يتم حساب تكلفة النقل على أساس الكيلومتر وذلك حسب السلع المنقولة حجمها ووزنها فالدولة هي التي تفرض مستوى سعر معين على نقل البضائع في ويتم التفاوض مع الزبون على سعر معين في حدود السعر الذي حددته الدولة لأنجاز هذه المهمة.

ويتم تطبيق هذه التكلفة في حالة ما إذا كانت عملية النقل لا تحتاج إلى وقت كبير.

ويتم حساب تكلفة النقل ب:

$$\text{سعر الكيلومتر الواحد} * \text{عدد الكيلومترات} * \text{الوزن (لتر، طن)} = \text{النتيجة} + \text{TVA (17\%)} = \text{المبلغ (TTC)}$$

رابعاً: التعاقد مع الخواص للقيام بعملية النقل

في حالة عدم كفاية وسائل النقل التابعة للمؤسسة أو عدم توفر نوع معين من الشاحنات تلجأ إلى التعاقد مع الخواص لأنجاز هذه العملية، حيث يتقدم مالك الشاحنة الذي يرغب في التعاقد مع المؤسسة لتقديم خدمة النقل، ويتم تقديم السجل التجاري الذي يدل على أن الشخص يمارس النقل ومختلف الوثائق المتعلقة بالمرحلة وكذلك تقديم طلب خطي كل هذه الوثائق يتم إيداعها في المديرية العامة وهي المكلف بالتعاقد مع الخواص، ويتم تقديم بطاقة خاصة تدل على أن الشخص متعاقد معها.

خامساً: عملية النقل

يقوم الزبون الذي يريد أن ينقل سلعته بالاتصال بفرع الاستغلال في المؤسسة وذلك في مركز الشحن وتقديم طلب الحصول على خدمة النقل. ويقوم مركز الشحن بالتفاوض مع العميل، وفي حالة التراضي تقوم بملاً وثيقة الطريق بناء على المعلومات المقدمة في وصل الطلب الذي قدمه الزبون، وتقوم المؤسسة بحساب مستحقات عملية النقل جراء إسداء هذه الخدمة ودون إهمال جميع التكاليف المتعلقة بهذه العملية

بعد ذلك يقوم مركز الشحن بالاتصال بالمؤسسة وإطلاعها بوجود عملية نقل، وتقوم بتوفير وسيلة النقل الملائمة للعملية وذلك بعد التأكد من سلامتها وجاهزيتها من خلال المرور على وحدة الصيانة التي تقوم بإصلاح كل الأعطاب إن وجدت في الشاحنة، وتقوم كذلك بتأمين السائقين لإنجاز هذه المهمة.

يقوم السائق بالاتصال بمركز الشحن لاستلام مختلف الوثائق من بينها وثيقة الطريق التي تحتوي على كل المعلومات الخاصة بعملية النقل وكذلك مخطط النقل الذي تقوم بتحضيره ويتضمن معلومات عن السائق والشاحنة ومعلومات عن السلعة ومكان الانطلاق والوصول والتسليم.

ففي حالة كان السائق تابع للمؤسسة وكذلك الشاحنة فإنه يحمل معه وثيقة الطريق أما في حالة كون الشاحنة ملك للخوادم، فبالإضافة إلى وثيقة الطريق هناك بطاقة تدل على تعاقد مع الشركة ويجب أن تكون معهم حتى يتم استقبالهم مع بقية الوحدات التابعة للشركة.

وقبل مغادرة السائق يحصل على مختلف المعلومات من قسم البرمجة وكذلك تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه.

بعد أن يتم تحرير وملاء كل الأوراق الخاصة بالشاحنة والبضاعة، وتتم المراقبة التقنية الأولية للمركبة. يتجه السائق بالشاحنة إلى مكان شحن البضاعة وعند الوصول يقوم بتسليم الزبون وصل الطلب مع وثيقة الطريق Feuille de Route لكي يتم التوقيع والتأشير عليها، بحيث يحتفظ الزبون بنسخة واحدة ويعيد الباقي للسائق. بعد ذلك يقوم الزبون بشحن البضاعة في الشاحنة وذلك لأن قانون شركة النقل البري للبضائع ينص على أن الزبون هو المسؤول عن عملية شحن وتفريغ البضاعة وأن الشركة غير ملزمة بذلك وأما إذا طلب الزبون تقديم خدمات الشحن والتفريغ فالمؤسسة تقوم بكراء وسائل خاصة لذلك من الخواص للقيام بالعملية ويتم إدخال تكاليفها في الفاتورة النهائية بعد أن تتم عملية شحن البضاعة ورصها وحزمها وتغطيتها إذا لزم الأمر يتجه بها السائق إلى مكان تفريغها وتسليمها إلى المرسل إليه وفق مخطط النقل الموضوع من قبل قسم البرمجة وعند وصول

السائق بالبضاعة إلى مكان التفريغ يسلم للمرسل إليه وصل الطلب مع وثيقة الطريق ليتم التوقيع عليها، حيث يحتفظ بنسخة له وتتم عملية التفريغ تحت مراقبة السائق.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن شركة الحبوب والبضائع المختلفة هي مؤسسة تملك مكانة جيدة لمركز يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، فرغم أن المؤسسة لا تعتمد على التقنيات الحديثة في النقل والإمداد إلا أنه تم استنتاج بعض نقاط القوة التي يمكن من للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية هي:

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها.

- تعدد خدمات المؤسسة.

- قيام المؤسسة باستحداث فروع جديد مما يسمح بتوسيع نشاطها.

بالاعتماد على المعطيات التي تم التحصل عليها تم استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة:

- عدم القيام بعمليات أو حملات إعلانية وذلك للتعريف بخدماتها وجذب العملاء إليها؛

- بعد الوحدة عن مكان المديرية العامة الموجودة بوهران، وعدم إمكانية اخذ القرار بمفردهم.

- عدم اعتماد حساب الوقت في التكلفة مما يؤدي إلى الوقوع في الخسارة .



## خاتمة عامة :

في موضوع هذا البحث تم التركيز على أهمية سلاسل التوريد في المؤسسة و مدى أهميتها و تطورها للرفع من قدرتها التنافسية ، و اختيار وسائل النقل المناسبة لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة اللوجستيك و ذلك في ظل ظهور أرضيات اللوجستيك و التنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال .

ان الاهتمام بعملية التوريد من شأنه ان يحسن من جودة الخدمات اللوجستية و هذا باعتبار التوريد يدخل ضمن العديد من الانشطة اللوجستية .

وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة لشركة نقل الحبوب و البضائع المختلفة باعتبارها تقدم نشاط من الانشطة اللوجستية . و قد كان التركيز على عملية النقل التي تقوم بها المؤسسة و محاولة دراسة هذه الوظيفة و كيفية القيام بها باعتبارها ضمن سلسلة التوريد للعديد من المؤسسات المتعاقدة معها .

## تقييم الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الاولى تتمثل سلسلة التوريد اهم نشاط في المؤسسة و هذا ما تم اثباته في الجانب النظري و منه الفرضية صحيحة .

- من خلال الدراسة التطبيقية لشركة نقل الحبوب و البضائع المختلفة ، تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة محاولة ارضاء و تطوير العلاقة مع المؤسسات التي تعمل معها و بالتالي الفرضية صحيحة .

- تقدم المؤسسة خدمات لوجستية (شحن، نقل، تفرغ) لعملائها في حالة الطلب عليها فقط، و منه الفرضية صحيحة .

## نتائج البحث :

من خلال ما تم دراسته في الجانبين النظري و التطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي :

## 1- نتائج نظرية :

- المفهوم الحديث للتوريد يبرز نشاطه و صعوبة التحكم فيه، و في تدفق المعلومات على امتداد سلاسل التوريد، كما تحتاج ادرّة التوريد كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل .
- الخدمات اللوجستية و خاصة النقل من اهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات و الاقتصاد الوطني .
- يعد بناء استراتيجية سلسلة التوريد بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة و أهداف التوريد خاصة و التي تقوم بتدعيم المؤسسات و زيادة حصتها المالية .

## 2- النتائج التطبيقية :

- عدم وجود ثقافة و فكر لوجستي المؤسسات الاقتصادية .
- تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني .
- ضعف في تقديم خدمات اللوجستية المصاحبة لعملية النقل (شحن، تفريغ).

## الاقتراحات :

- توفير اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية .
- انشاء مواقع انترنيت و جعلها اكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات .
- مسايرة التطورات العلمية فيما يخص اللوجستيك من مفاهيمه ،تقنياته و أدواته.
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين ،هذا يساعد على جذب الاستثمارات الاجنبية في مختلف المجالات .
- انشاء مؤسسات تستخدم النقل المتعدد الوسائط .
- الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية و واقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية ، و بقاء هذه الاخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.

