



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
ية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة: علوم تجارية
التخصص: إمداد و النقل الدولي

الأثر الإداري للوجيستية في رضا الزبائن

تحت إشراف

مقدمة من طرف الطالبان:

الاستاذ:

مصطفى حاج العجال

مقراد عبدالله

سوسي امحمد

السنة الجامعية: 2021/2020

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية Logistics management processes من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية ، التكنولوجية والمعلوماتية وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معا لتشكّل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية . إن الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة وأن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفة تتضخم بشكل ملحوظ وعندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية ، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية

وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج ، وفي النهاية أهمية الأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء ، ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن أقل التكاليف وأقل وقت أكبر جودة ممكنة .

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن من عدة نواحي تقليل الوقت الجودة الكمية المناسبة المرنة الخ
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة والاستجابة السريعة لحاجة العميل ، أصبحت الممارسة التقليدية للأعمال اللوجستية المختلفة من تخزين ونقل وتوريد ، لا تضمن الاستمرارية لهذه الشركات وغير كافية لتحقيق رضا الزبائن . فكان لابد من تبني خدمات متكاملة وأنشطة متجانسة في الشركات اللوجستية استنادا لما ذكر ، يمكن إظهار مشكلة الدراسة صورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك أثر لأبعاد الإدارة اللوجستية مثل ، التخزين ، التوريد في تحقيق رضا الزبائن جودة الخدمة، تقليل الوقت ، التكلفة .

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

ما هي العلاقة بين الإمداد واللوجستيك ؟

ما هو دور إدارة اللوجستيك في رضا الزبائن ؟

فرضيات الدراسة :

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

يوجد علاقة بين اللامداد واللوجستيك ؟

يوجد أثر لإدارة اللوجستيك النقل ، التخزين ، التوريد ، في تحقيق رضا الزبائن جودة الخدمة ، تقليل الوقت ، التكلفة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزائن في مختلف الشركات الاقتصادية والإنتاجية والخدماتية .

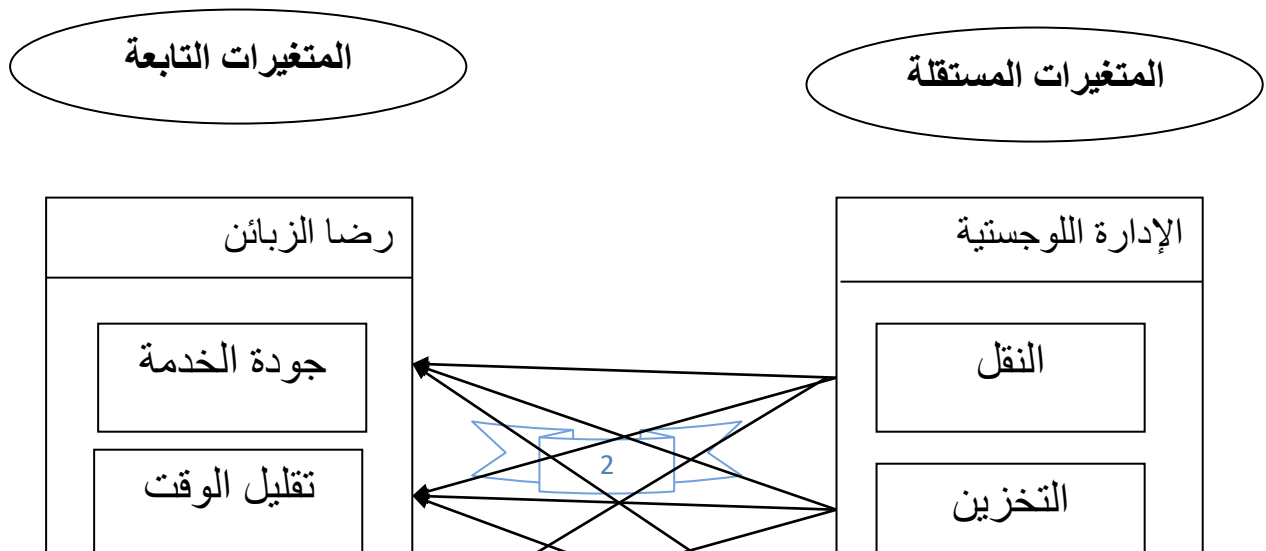
أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية :

1- فتح المجال إلى الباحثين الآخرين للتعلم أكثر في مجال دراسة الإدارة اللوجستية ونشاطاتها .

توضيح مدى أهمية وظائف الإدارة اللوجستية ودورها في تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف وأقل وقت وأعلى جودة ممكنة في مختلف الشركات.

أنموذج الدراسة : والممثل في الشكل رقم 01



الشكل 1-1

منهج الدراسة :

بناء على الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ونوعيا 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 الأنترنت دورا في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة .

الخطة المعتمدة في الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على خطة تتكون فصليين إثنين الفصل الأول وهو علاقة الإمداد اللوجستيك والذي بدوره يتكون من مبحثين الأول ماهية الإمداد والمبحث الثاني إدارة اللوجستيك ، أما الفصل الثاني فكان تحت اسم إدارة علاقات العملاء ورضا الزبائن والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين الأول تناول تعريفات اللوجستيات والثاني تناول إدارة علاقات العملاء ورضا الزبائن .

صعوبات الدراسة :

نظرا لأن الموضوع دقيق وحساس وليس معمول به في الجزائر بكثرة فلقد واجهتني العديد من الصعوبات والعقبات من بينها :

قلة المراجع والكتب المختصة والكافية في هذا المجال وما وجدته قليل جدا وغير كاف ويمتاز بالعمومية دون التدقيق رغم تشعب هذا الموضوع وقلة المصادر العربية .

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

الإدارة اللوجستية *logistics management* : تعتبر العمليات اللوجستية جزء من سلسلة التوريد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى المستهلك النهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن

النقل transportation : حركة السلع والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة للخدمات اللوجستية الأمر الذي يلعب الدور الهام في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة عند المستهلك النهائي.

التخزين warehousing : الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها أو هو بمعنى آخر عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية فيها تغيير مطلوباً ، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة .

التوريد procurement : هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات ، في المكان الصحيح والوقت الصحيح وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح .

رضا الزبون customer : هو مقياس لمدى قدرة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبون ، وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال .

جودة الخدمة quality of service : جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة .

تقليل الوقت Time reduction : هو تخفيض مدة إجراء العمليات اللوجستية المختلفة سواء كانت نقل، تخزين ، توريد، وتقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات التي تتم بين الشركة والزبائن ويوجب أساليب كثيرة لتقليل الوقت منها والاعتماد على كفاءة أدوات التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى التدريب المستمر.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية :

أولاً : الدراسات العربية :

❖ دراسة هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك أنترناشيونال لاينز-الأردن

ولتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بتصميم استبانته شملت 42 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 233 مفردة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأسباب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط والارتباط القانوني ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة) عند مستوى دلالة (0.05).
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (تقليل الوقت) عند مستوى دلالة (0.05).
- 3- وجود أثر دلالة إحصائية لإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
 - توصي الدراسة شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمر على خدماتها .
- ✓ دراسة (عبد العزيز والبرعي، 2011) بعنوان " نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية " . هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات الألبان المصرية إلى إلقاء الضوء على مفهوم اللوجستيات ، وعلاقة اللوجستيات بالتسويق ، ودور لوجستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية ، واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة اللوجستية التسويقية ظن وهدفت أيضا إلى معرفة مدى ارتباط القدرات اللوجستية بتعظيم القيمة المقدمة للعملاء ، وبينت النتائج إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي : خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي ، وأن أهم عناصر التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي : سرعة الاستجابة ، توقيت الاستجابة وأهم عناصر الميزة لتنافسية والتي تؤثر في نمو الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي : سرعة الاستجابة ، جودة التسليم ، توقيت الاستجابة ، وبينت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة .
- ✓ دراسة غنيم وخشبة 2011، بعنوان " أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مستوى جودة الخدمات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في قطاع الغزل والنسيج.

كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى جودة منتجات هذا القطاع ، وتتم تطبيق الدراسة على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج التي تقع في

نطاق إقليم وسط الدلتا ، ويتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات موضع التطبيق ، وفيما يتعلق بحجم العينة فقد بلغ قوامها 278 مفردة ، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة التي تمثل أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد ومستوى جودة المنتجات ، كما استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلا من أسلوب ثبات النسبة ، وأسلوب تحليل المسار ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في أن اتجاهات المستجيبين إيجابية نحو الموافقة على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد ، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة المنتجات كمتغير تابع .

✓ دراسة محمود 2011، بعنوان " استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات حيث طبقت الدراسة على القطاع الجمركي في مدينة بورسعيد المصرية حيث توصل الباحث إلى أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير اجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلة الاخطاء في العمليات الجمركية المختلفة ، كما بينت الدراسة أيضا إلى أن تطبيق أنظمة التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير علاقة جيدة مع الزبائن وفهم أفضل لمتطلباتهم ويؤدي إلى تطوير قنوات البيع

✓ دراسة العوضي 2012 بعنوان " الأثر الإدارة اللوجستية على تسهيل التدفق بين مناطق الإنتاج والاستهلاك " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة اللوجستية على مدى مرونة وسرعة تدفق السلع من وقت خروجها من المصانع مرورا بالقنوات المختلفة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي ، إذ بينت الدراسة إلى أن اتباع وظائف الإدارة اللوجستية من ناحية عملية يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لوصول السلع إلى المستهلك النهائي بالإضافة إلى أن الدراسة ألفت الضوء على أهمية دراسة الإدارية اللوجستية كمجال حديث يزود السوق بالعناصر البشرية المناسبة القادرة على إدارة مختلف العملية اللوجستية.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

• دراسة Enterprise logisticand supply chain structure2011 هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجستية وألقت الضوء على قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجستي وسلسلة التوريد التابعة لها وتم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات ذات العضوية في منظمة التجارة الدولية في ولاية

كارولينا الشمالية ، وتم التوصل إلى أن الممارسات اللوجستية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي ، وتشير النتائج إلى أن مشروع الخدمات اللوجستية أداة ضرورية لتنسيق عمليات سلسلة التوريد التي هي موزعة جغرافيا في جميع أنحاء العالم .

• دراسة Anderson a jerman 2001 بعنوان influences of logistic management on quality service

ركزت الدراسة على أهمية الخدمات اللوجستية الإدارية في شركة malcom الأوروبية وكانت هدف الدراسة عرض العلاقة بين جودة الخدمة والإدارة اللوجستية وعوامل التأثير على خدمة العملاء ، وقد وجدت الدراسة عند تطبيق معايير معينة تعوم على الأداء التشغيلي وتوفير الوقت والجهد في وظائف الإدارة اللوجستية ، تصل الشركة في نهاية المطاف إلى الجودة والقيمة المضافة وتحقق رضا العملاء للخدمات التي تقدمها كمصلحة نهائية .

• دراسة vladimir a maria بعنوان logistics and transportation managment

هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات flextronics ومقرها في سنغافورة إلى تقليل التكلفة والإنفاق المتعلق بالمخزون وذلك للحصول على ميزة تنافسية ، وأشارت النتائج إليها الدراسة إلى أن عملية التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد أمر مهم لتقليل التكلفة والحصول على الميزة التنافسية بالإضافة إلى دمج جميع الشركات التابعة لشبكة flextronics في سنغافورة والولايات المتحدة في سلسلة واحدة .

• دراسة yang a et al2005 بعنوان the role of transportation on logistic chain

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجستية التابعة لسلسلة التوريد وأجرى هذا البحث لمساعدة مديري الخدمات اللوجستية ، والباحثين والمخططين وسائل النقل لتحديد وفهم وجهات النظر الأساسية من الخدمات اللوجستية وتطبيقاتها المختلفة والعلاقات بين الخدمات اللوجستية وأشارت النتائج إلى أن اللوجستية وله القدرة على تحسين الأداء .

• دراسة croom a johnston بعنوان enchancing internal customer srevice through procurement

تناولت هذه الدراسة قضايا الأعمال التجارية والتطورات التجارية وأثرها على خدمة العملاء مع التركيز على سلسلة توريد المشتريات وقد ركزت الدراسة على ديناميكيات النظام الداخلي

للأعمال التجارية باعتبار أن عملية التوريد هي الأساس للعملاء وخصوصا العميل الداخلي ، وألقت الدراسة الضوء على أهمية زيادة مساهمة زبائن ، الدراسة التي أجريت على 97 منظمة على التأكيد على أن الأمر الأساسي لنجاح عملية التوريد هو رضا العميل ، لاعتباره محددًا هامًا لاستراتيجيات الشركة والتكاليف في ضوء المنافسة بين شركات التوريد .

دراسة liuli and dingtic2006 بعنوان effect of logistics capabilities on performance in shipping firms

استندت هذه الدراسة على توزيع 1000 استبانة على المصانع المتواجدة في جنوب وسط الصين حيث درست العلاقة بين القدرات اللوجستية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي وأظهرت النتائج أن للقدرات اللوجستية ثلاثة أبعاد وهي القدرة العملية والقدرة على المرونة و أخيرا القدرة على تكامل المعلومات وبعد اختبار الفرضيات تبين أن لأبعاد القدرات اللوجستية السابقة أثر على دعم الميزة التنافسية أما بالنسبة لأداء المنظمة فأظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن القدرة العملية هي الأكثر تأثيرا على الأداء.

• دراسة shahadat a robert2006 بعنوان the inventory management in high technology the impact in consumers from preceptive of third party logistics provider

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا العالية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخزون و الأهمية النسبية لهذه القرارات من جهة مزود الخدمات اللوجستية عندما يكون طرفا ثالثا أو ما يعرف ب third party وتبين أيضا أثر هذه القرارات على المستهلك ، وأظهرت الدراسة أن هنالك ثلاثة عشر صفة تعتبر المفتاح الرئيسي لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمخزون من وجهة نظر الزبون وأهم هذه الصفات رضا العملاء ، وتسليم في الوقت المحدد التواصل مع العملاء ، جودة التعاملات المالية ، والضمان ، أما فيما يتعلق بالمفاتيح الرئيسية لاتخاذ قرارات المخزون من وجهة نظر مزود الخدمة اللوجستية عندما يكون طرفا ثالثا فهي رضا الزبون والتسليم في الوقت المحدد ومطابقة الطلبيات .

الفصل الأول :
علاقة اللوجستيك بالإمداد

وعلاقته باللوجستيك

تمهيد :

ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري ، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد من المعارك ، فنجد الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي ، بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا ، ألكسندر المقدوني ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون ، بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي ، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا السبابة لذلك ، كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره في المؤسسات منها :

تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له ، والعولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات ، إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية ، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية .

المبحث الأول : ماهية الامداد:

وعلاقته باللوجستيك

إن معرفة ماهية الإمداد تؤدي بنا إلى دراسة تاريخ هذا العلم ، وذلك من خلال الإشارة إليه في العصور القديمة وظهور الفكر اللوجستي بالمؤسسة مع ذكر الأسباب التي أدت إلى استعماله في المجال الإداري ، وللتعمق أكثر يجب معرفة مفهوم الإمداد الذي عرف تطوراً مع مرور الزمن ، بالإضافة إلى ذلك معرفة أهمية وأهداف الإمداد والتطرق إلى الإمداد العسكري ومجالات تطبيقه .

المطلب الأول : تاريخ ظهور مفهوم الإمداد :

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات ، ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانياً دراسة تاريخه في المؤسسة .

أولاً : الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية :

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة ، حساب ، سبب ، خطاب"¹ وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى ، ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون 428-348 ق م هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS.

1- اللوجستيك في الرياضيات :

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي ، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية ، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 ، حيث شملت اللوغريتمات ، المنحنيات ، الحسابات الفلكية ، المعدلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Model Logit ، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics²

2- اللوجستيك في العلوم العسكرية :

1 - نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية ، مركز المعلومات ، الغرفة الشرقية 2008 ، ص3

<http://www.chamber.sa/Arabic/InformationCentrer/Studies/Documents/2-logistic.pdf>

2 - عبد العزيز بن فيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قالمة ، السنة الجامعية 2009-2010 ، ص85.

وعلاقته باللوجستيك

إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار ، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما : المكان والزمان ، ففي القرن الرابع قبل الميلاد H Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه ، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمداد ، أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة LOGISTA حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة¹.

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور ، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى Logis De General Marechal كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط ، اختيار المواقع ، تنظيم التنقلات والإمداد ، أما سنة 1806، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألق من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية ، وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات : الاستراتيجية ، التكتيكي ، اللوجستي، الهندسي ، التكتيكات الصغيرة ، وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش ، وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 ، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال².

ثانيا : الفكر اللوجستي في المؤسسة :

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية ، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانيات في أوروبا ، علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ Colin و Mathe Tixier في فرنسا ، فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغابات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها ، يرى كل من Stock et Lampert أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالو.م. أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع

¹ - نفس المرجع السابق ، ص2

² - نفس المرجع السابق ، ص2

وعلاقته باللوجستيك

منتجات المزارع ، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك¹.

وقام بتلك الدراسة CROWELL.J أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات ، ما قام به Clark سنة وهناك CLARK . F. Principles of marketing.1922 كتاب خلال من عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ F.KOLB تحت عنوان La logistique approvisionnement production distribution نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها ، وتصميم شبكات التوزيع المادي ، إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي².

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه la fonction entreprise¹ dans logistique سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة³.

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب la logistique تقتترح رؤية هي H. MATHE . J COLIN . D TIXIER من لكل D'entreprise منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية ، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة : المنهج التسويقي لـ TIXIER من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO . MATHE مع تجربته كخبير استراتيجي في جامعة COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي⁴.

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

¹ - نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، السنة الجامعية 2008-2009 ، ص 65.

² HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE 1 <http://pfeda.univ-lille>

1.html2 .peselogistique/ penseelogistique/ 1.fe/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/

³ - عبد العزيز بن فيراط، مرجع سابق ، ص 3

⁴ - نفس المرجع ، ص 24

وعلاقته باللوجستيك

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

- 1- الخبرات العسكرية : لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري ثم خلالها نقل الألاف من المعدات والأفراد والأغذية¹.
- 2- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة : يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض ، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة².
- 3- تطور مدخل النظم : إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف ، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك³.
- 4- تغير أنماط الاستهلاك : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات ، هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون⁴.
- 5- الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك : أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والانتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية¹.
- 6- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع : انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر ، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منه².
- 7- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات : ساعد ظهور العولمة وتحرير على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك ، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة ، كما أن

¹ محمد عبد العالي صابر ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 18

² نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004-2005 ، ص 24

³ نفس المرجع ، ص 24

⁴ محمد عبد العليم صابر ، إدارة اللوجستيك ، مرجع سابق ، ص 25

¹ نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيك ، مرجع سابق ، ص 25

² نفس المرجع السابق ، ص 25

وعلاقته باللوجستيك

التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.³

8- الجمعيات والمجالات المتخصصة : يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة ، والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجالات التي ساعدت في تطور اللوجستيك.⁴

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الإمداد :

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد Supply Chain التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد .

أولاً : مراحل الإمداد

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من القرن ١٥ ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة ، وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي :

المرحلة الأولى : اللوجستيك المنفصل قبل *séparé logistique* كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة وإدارة المواد ، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل ، والتخزين ، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء للعملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم¹، وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها :

- ❖ الطلب أكثر من العرض .
- ❖ ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين ، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج .
- ❖ المنتج ليس من اهتماماته : تقليل أوقات التسليم ، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة .

³ - عبد العزيز بن قيراط ، ص4

⁴ - مرجع سابق ، ص4

¹ - د . محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص11

وعلاقته باللوجستيك

❖ لزيادة الربح قام المسؤول 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 وليس بحثا عن التحسين الشامل .

المرحلة الثانية : اللوجستيك المتكامل 1975-1990 intégrée logistique

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 المنشأة².

وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد ، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة³ ، كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة ، الإتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية .

المرحلة الثالثة : اللوجستيك المشترك التسعينات coopérée logistique

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 أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا ، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع مايلي¹:

- البحث عن أسواق جديدة : لدخول سوق جديدة ، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة ، ومثال على ذلك Benz و Chrysler تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضها البعض.
- تحسين جودة المنتج : لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع .

الوسيلة الإمداد ، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف . تخفيض تكلفة المنتجات : التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين ، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة ، الطاقة ، المواد الخام والضرائب المنخفضة ، وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على

²- نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيك ، مرجع سابق ،ص27

³- د . محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق ،ص12

¹- عبد العزيز بين قيراط ، مرجع سابق ، ص5

وعلاقته باللوجستيك

الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة 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 ولكن 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 الشركة ، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد اللوجستيك المشترك .

والجدول رقم 1-1 يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سألقة الذكر

جدول رقم 1-1 : خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره .

الفترة	اللوجستيك المنفصل Logistique Séparée	اللوجستيك المتكامل Logistique intégrée	اللوجستيك المشترك Logistique coopérée

وعلاقته باللوجستيك

السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة الآجال
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير
شراكة الإمداء	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج من التموين إلى التوزيع	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	CIM مثل : متكاملة Computer integrated Manufacturing EDI	Echange des données informatisé شراكة مثل

المصدر : عبد العزيز بن قيراط ، مرجع سابق ، ص6

ثانيا : مفهوم الإمداد :

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية ، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الإقتصادي البالغ ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل مفهوم الإمداد على مفهوم الإمداد بين الخبراء ، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي :¹

التعريف 1: الرابطة الأمريكية للتسويق: Marketing American Association سنة 1948- حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك أو الإستعمال ، إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط .

1- عبد العزيز بن قيراط ، مرجع سابق ، ص7

وعلاقته باللوجستيك

التعريف 2 :مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو . م. أ سنة 1962 : اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام ، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء². بالمقارنة مع التعريف السابق هناك توسع في المهام اللوجستية وهي : توقعات السوق ، الخدمة المقدمة للعملاء ، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات .

التعريف 3 : Megee سنة 1968 تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك . اعتبر Megee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة ، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

التعريف 4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 مصطلح يصف التكامل بين اثنين أو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط ، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام ، النصف المصنفة والمنتجات النهائية من نقطة الاستهلاك ، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء ، التنبؤ بالطلب ، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع ، مراقبة المخزون ، مناولة المواد وإعداد الطلبات ، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار ، تحديد مواقع المصانع والمخازن ، المشتريات ، التغليف ، معالجة البضائع المعادة ، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن .

بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق سنة 1962 يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة التخطيط والرقابة ، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير .

التعريف 5 Stone فقد عرف اللوجستيك بأنه علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل .

التعريف 6 Heskett James سنة 1978 إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية .

التعريف 7 جمعية هندسة اللوجستيك 1981 اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد التموين وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات

²- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002-2003، ص 20

وعلاقته باللوجستيك

التعريف 8 Nulty et Ratiff سنة 1996 اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب حركة ، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك ويشمل اللوجستيك مهام النقل ، التوزيع ، التخزين ، وإدارة المواد والمخزون وهو مرتبط بالإننتاج والتسويق .

التعريف Aslog10 اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب ، وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع ، المخازن ، المشتريات ، إدارة المخزون ، المناولة ، إعادة الطلبات ، النقل ، ورحلات التسليم " يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972 ، ولكنه يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات .

التعريف Logistics of Institute 11 اقترح تعريفين : اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت أو اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد .

وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي : سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن ، قد تحتوي على أنشطة التمويين ، الإنتاج ، التوزيع ، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها ، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي ، وهنا اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة التمويين ، الإنتاج ، التوزيع ، النقل ، التخزين ، إعادة التدوير والإعلام الآلي .

التعريف 12 مجلس إدارة اللوجستيك CLM Council of Logistic Management اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد ، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد ، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم ، في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسانية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

التعريف 13 TLI Institute Logistics اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع ، المعلومات والأموال (تدفقات مادية ، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء بالمقارنة مع غيرها من التعاريف ، وتؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

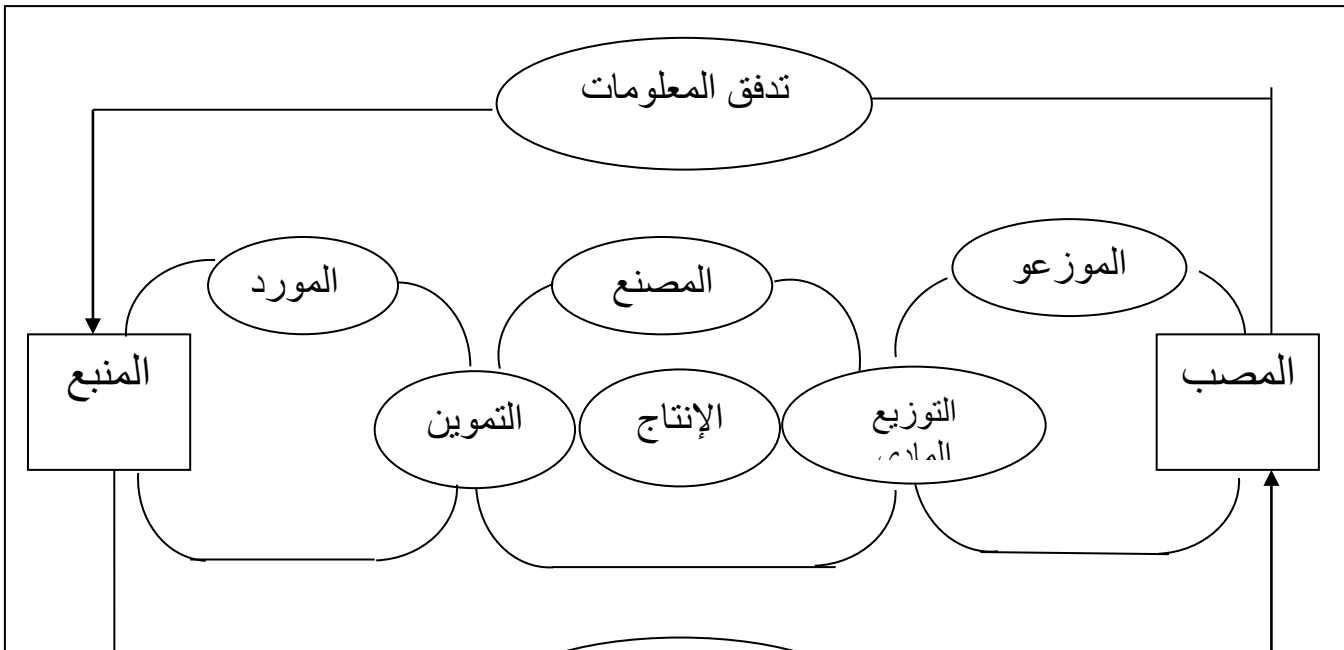
ثالثا : مفهوم سلسلة الإمداد

وعلاقته باللوجستيك

أو سلسلة التوريد هي مصطلح إنجليزي Chain Supply وهو الأكثر استخداماً بالفرنسية la Logistique Chaîne ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات الفصل الأول الإمداد مدخل نظري 17 عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك logistique coopérée على الرغم من القبول العريض الذي حظى به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة ، إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق . ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق . الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء . ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعتها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها¹ . ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي :

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

الشكل رقم 1-2 سلسلة الامداد



المصدر عبد العزيز قيراط ، مرجع سابق ، ص09

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإمداد

أولا : أهمية اللوجستيك :

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

1- اعتبارات التكلفة العالية : تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على مستوى الاقتصادي للدول ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية ، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة تدفق المعلومات الموزعون المصنع الموردون التوزيع المصب المنبع الإنتاج التموين المادي تدفق السلع الفصل العمل هناك . ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل حيث أن

وعلاقته باللوجستيك

- الاحصائيات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 5.10 % من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹.
- 2- **طول خطوط الإمداد والتوزيع** : إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي ، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر انتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويل².
- 3- **اللوجستيك مهم للاستراتيجية** : تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين ، أي إن استراتيجية 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 التنافسية لها ، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة³.
- 4- **اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل** : مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين . ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء ، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة¹.
- 5- **تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة** : إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز توصيل الطلبات للمنازل ، انتشار ماكينات الصرف الآلي ، والاقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الانتاج والتنميط ، ساعد المنظمات على اتباع ما يعرف بالانتاج ذو الحجم الكبير ، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير ، وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة

1- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية / منشأة المعارف، الإسكندرية : مصر ، 2000، ص18

2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص29

3- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص30

1- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص30

وعلاقته باللوجستيك

السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها²

ثالثا : أهداف اللوجستيك :

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي³:

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

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

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي :

✓ متطلبات تصميم المنتج .

✓ عوامل الانتاج.

✓ الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

✓ العوامل السوقية .

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الامكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية :

• تجربة المنتج testing Product.

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

• دراسة المقدرة الفنية .

ت- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل و واقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم وفقا لهذا المستوى.

ث- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة

2- **السعر المناسب :** تعريف : قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه تكاليف الأجر ، أعباء التصنيع والأعباء العامة . يمكن

²- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص30 ص 31

³- عوالي مسعودة ولغواطي ايمان ، فعاليات وظيفية الإمداد في المؤسسات الانتاجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ، مركز الجامعي ، مدية .السنة الجامعية 2007-2008،ص56

وعلاقته باللوجستيك

تعريف بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بما مقابل الشراء أو التوفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع بكثير من العوامل هي :

أ- النماذج وقوانين الأسعار : وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة .

ب- النشرات التي تصدرها البورصات : تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول ، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع ، ورتب كل نوع ، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا .

ت- مندوبي البيع : يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

ث- بطاقات الأسعار : هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية .

ج- العطاء المناقصات بأنواعها : وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة .

ح- المفاوضات : تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا ، وتتجج إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءتها .

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

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

أولا : عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء :

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

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

وعلاقته بالوجستيك

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

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

ثانيا : سياسات توقيت الشراء :

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

5- اختيار المورد المناسب :

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

أ- اختيار المعيار : إذ كان السعر هو العامل الوحيد ، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى ، ولكن في الوقت الحاضر ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاوضات بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل . على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر ، الجودة ، الاستمرارية) مثلا إذ كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزاماته بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل .

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

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين

التقييم من خلال الوازن المرجحة : يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة ، الخدمة ، السعر) ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية .

وعلاقته بالوجستيك

مثال : العمال الوزن النسبي

الجودة 40 % السعر 35% الخدمة 25%

هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء " المشتري " .

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

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

✓ صافي سعر التسليم للصف .

✓ نظام النقاط المرجحة .

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

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

- وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل .

- يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته .

- عامل المبادلة : يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً له أي مستخدماً لمنتجات المشتري .

- الأهداف الإجتماعية : اعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الإقتصاد المحلي .

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

• تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة مدخلات

ومخرجات أو ما يسمى بإدارة التدفقات - تجنب الاختناقات والأعطال.

• تحقيق التدفق للعمليات - خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف

المصلحة مع المؤسسة .

• تحقيق ما يسمى بـ 05 أصناف¹ والتي تتمثل في²:

- مخزون : تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك .

¹ - 0 Stock. 0Délie. 0Papier. 0Défaut. 0Panne.

² - عبد العزيز بن قيراط ، مرجع سابق ، ص11

وعلاقته باللوجستيك

- صفر أجال : تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- صفر أوراق : عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس ، الأنترنت ، الأنترانت ، الهاتف ، الحاسب الآلي ، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذا يزيد من سرعة الاستجابة .
- صفر الأخطاء : 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 وبالتكلفة الصحيحة .

المطلب الرابع : اللوجستيك العكسي :

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من

10% -5% من سلعهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق الكتالوج إلى 25% من المشتريات وقد تلقى أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة عام 1997 مردودات باغت نسبتها نحو 34 مليون دولار كما تشير الاحصاءات الخاصة الصناديق والزجاجات ومواد التعبئة إلى ارتفاع قيمتها .

أولاً : تعريف اللوجستيك العكسي :

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

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Tibben et Rogers حست تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه عملية التخطيط ، التنفيذ ، والرقابة على المواد الخام ، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع ، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ ، هدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة ويعرفه

وعلاقته باللوجستيك

Dowlasthahi العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها ، تجديدها أو التصرف فيها هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق ، مما سبق اللوجستيك العكسي عبارة عن عملية التخطيط ، التنفيذ ورقابة الأداء :

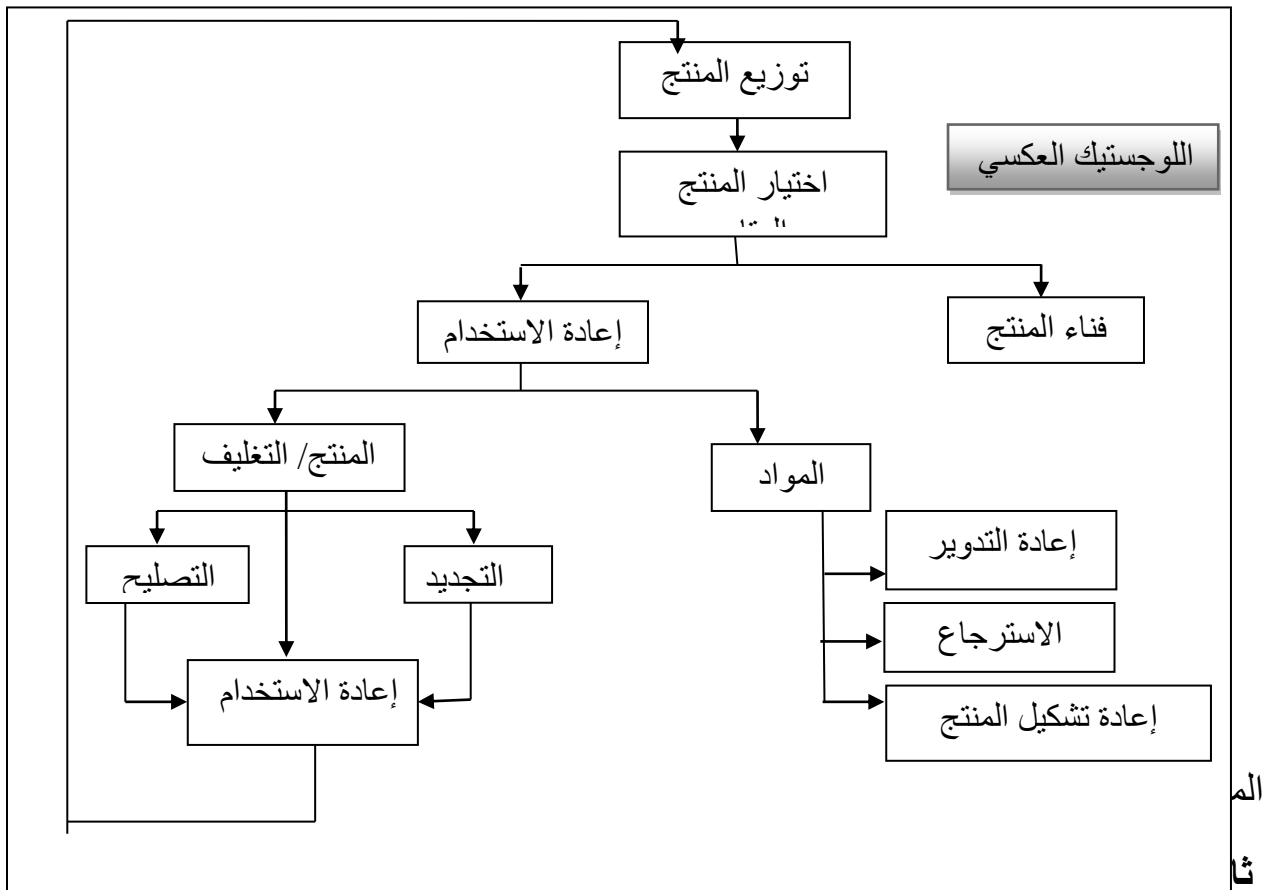
-في استخدام المواد الخام

-المخزون ، الانتاج والمنتجات النهائية .

-ادارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

يرى كل من Marcoux et 2005 chwartz .1998 Lembke- Rogers et Tibben 2001 al أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل تتمثل في نقطة الدخول ، التجميع ، الفرز والاختيار المتاح .

شكل رقم 1-3 : مراحل الإمداد العكسي



تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموما توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق

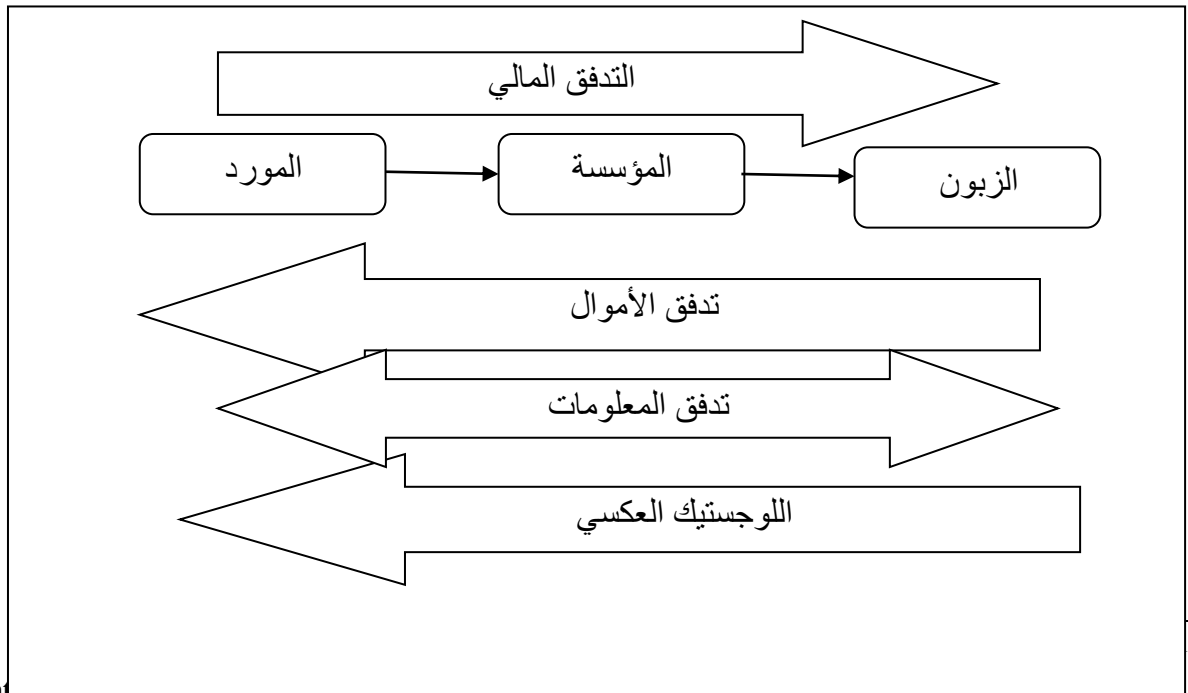
وعلاقته باللوجستيك

وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادتها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعة خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها .

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

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

الشكل 1-4 : المفهوم الشامل للإمداد:



وعلاقته باللوجستيك

المصدر : من إعداد الطالب.

المبحث الثاني : إدارة اللوجستيك :

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط التنظيم والرقابة ، 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 التسويق:

إن التسويق هو عملية التخطيط ، التنفيذ ، التسعير ، الترويج وتوزيع الضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى ، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويختص التسويق وضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل : فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال :¹

- ❖ تكلفة سعر المنتج .
 - ❖ توقيت انتاج المنتج
 - ❖ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج .
 - ❖ توقيت إتاحة المنتج للعميل .
 - ❖ أماكن إتاحة المنتج للعميل .
 - ❖ كفاءة أساليب و أدوات 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 والمتنوعة 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 من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياستها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة¹

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 الاسكندرية : مصر ، 2003-2004 ، ص26.

وعلاقته باللوجستيك

ثانيا : علاقة الإمداد بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات ، كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع ، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة ، فالاختلاف في الأهداف تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي²:

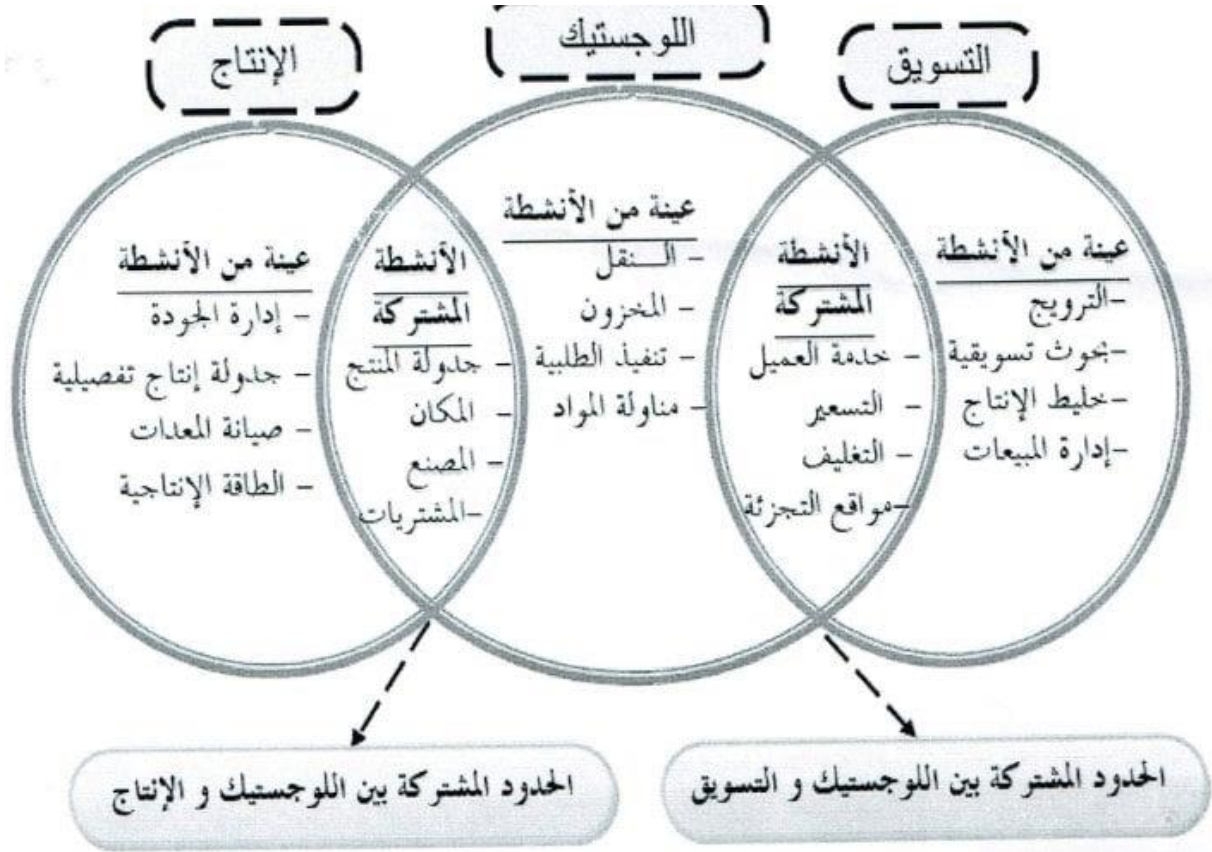
- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الانتاج أو التصنيع .
 - ✓ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة .
 - ✓ العلاقات مع مصادر الإمداد والذرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة .
 - ✓ خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج ، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية .
- والشكل رقم 1-5 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق .

شكل 1-5 علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج :

1 - رسمية زكي قرياقص ، عد الغفار حنفي ، الإدارة الحديثة في إدارة الامداد والمخزون ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004، ص27

2 - مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في وظيفة الاحتياجات وادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة ، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعمال الشراء والتخزين ، مرجع ساق ، ص 26

وعلاقته باللوجستيك



المصدر : رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ الرياض: السعودية ، ص43

ثالثاً: 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 و أيضا 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 للأنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناوبة.....)

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية ما يلي :

➤ أي تغييرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغييرات .

وعلاقته باللوجستيك

- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .
- موقف السيولة والتمويل 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 المنظمة .

رابعاً : علاقة اللوجستيك الجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة ، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف و وظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في 1:

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي .
- 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 .
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة .
- كذلك يعتمد اللوجستيك على مواد 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 الخطط اللوجستية اللازمة أولاً : مستويات التخطيط اللوجستي يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة و واضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا ، متى وكيف ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في 2:

1 - نفس المرجع السابق ، ص 27-28

2 - رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ، الرياض : السعودية ، 2006 ، ص 56

وعلاقته باللوجستيك

- 1- التخطيط الاستراتيجي : يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى ، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع ، حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقا لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين وحدات وبين الوحدات والعملاء.
- 2- التخطيط التكتيكي : يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع المواد اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.
- 3- التخطيط العملي (التشغيلي) : يدير تخصيص المواد على أساس الطلبات ، ويكون على أساس يومي ، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل : توفير الشاحنات ، منطقة التخزين) والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقا للمستويات الثلاثة.

جدول رقم 1-2 : أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لأعمال اللوجستية .

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

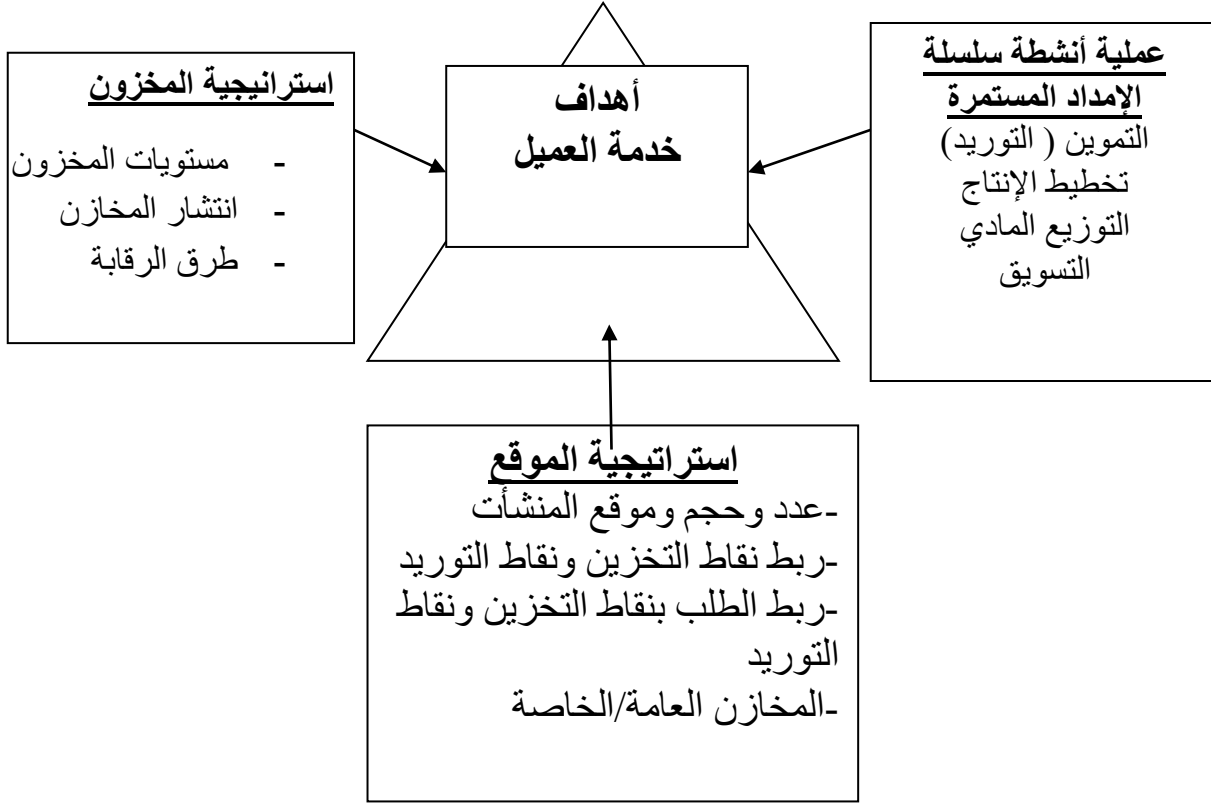
المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية الإسكندرية : مصر ، 2002-200-، ص59

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية :

وعلاقته باللوجستيك

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية : مستويات خدمة العميل ، الموقع ، قرارات المخزون وقرارات النقل ، والشكل رقم 6 يوضح ذلك

الشكل رقم 1-6 : مثلث اتخاذ قرار اللوجستيا.



المصدر : رونالد ،تش بالو، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ،الرياض: السعودية ،2006،ص57

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 ماهي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى .

ثالثا : مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية :

وعلاقته باللوجستيك

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية¹:

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 ، ومستويات الأعلى من الخدمة تؤدي لى 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.

2- **إستراتيجية تسهيلات المواقع** : إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين ، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجيستية، 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 لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج 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- **قرارات التخزين** : تنصرف قرارات التخزين إلى الطريق التي من خلالها يتم إدارة المخزون، فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين " أسلوب الدفع " مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا 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 إضافة في هذا الصدد.

ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين ، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية .

4- **استراتيجية النقل** : تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل، وحجم الأنشطة ، ومسارات النقل .

¹ - ثابت عد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي ، مرجع سابق،ص62

وعلاقته باللوجستيك

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 اللوجستي ، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية ، والتدفق النقدي ، والعائد على الاستثمار للمنظمة ، من 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 اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلبا ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة .

أولا : أهمية التنظيم اللوجستي:

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة ، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليديا داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية ، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة 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 اللوجستيات¹.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف ، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ، ووفقا 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 المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك².

ثانيا : التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك :

¹ - نهال فريد مصطفى ، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2008، ص278

² - نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، مرجع سابق ، ص2

وعلاقته باللوجستيك

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

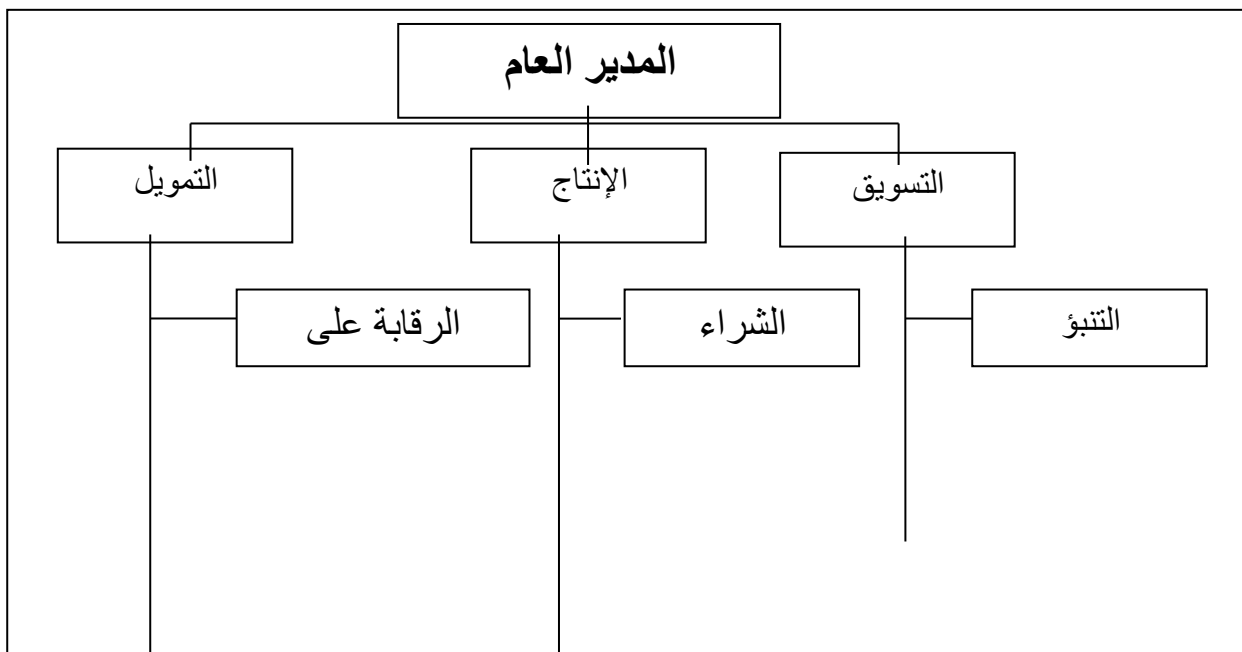
المرحلة الأولى : هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات ، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية ، كما أنه لا يوجد لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية¹. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك 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 .

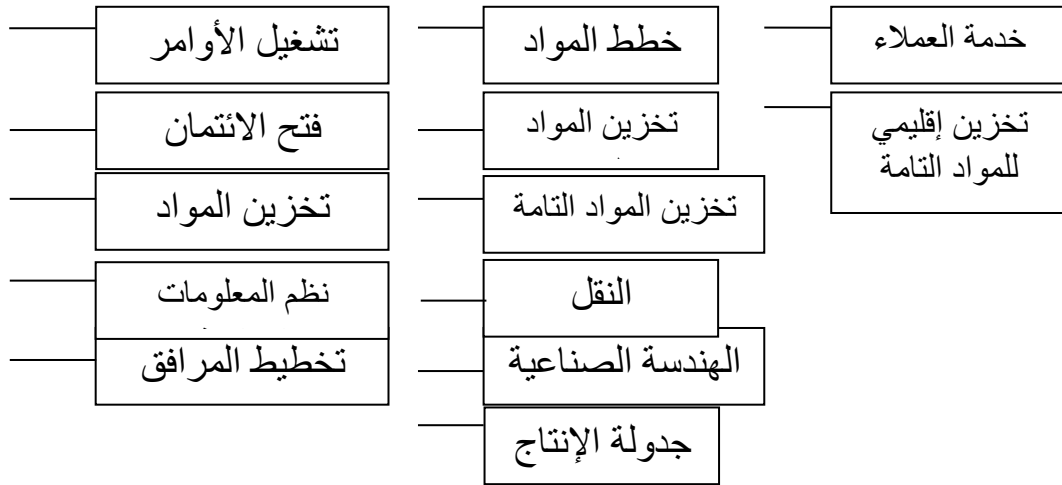
ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويلبون مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرمي في الهيكل التنظيمي ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى لمرحلة الثالثة مباشرة² والشكل 1-8 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل

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 هو موضحة في الشكل رقم 1-9

شكل رقم 1-7: الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك

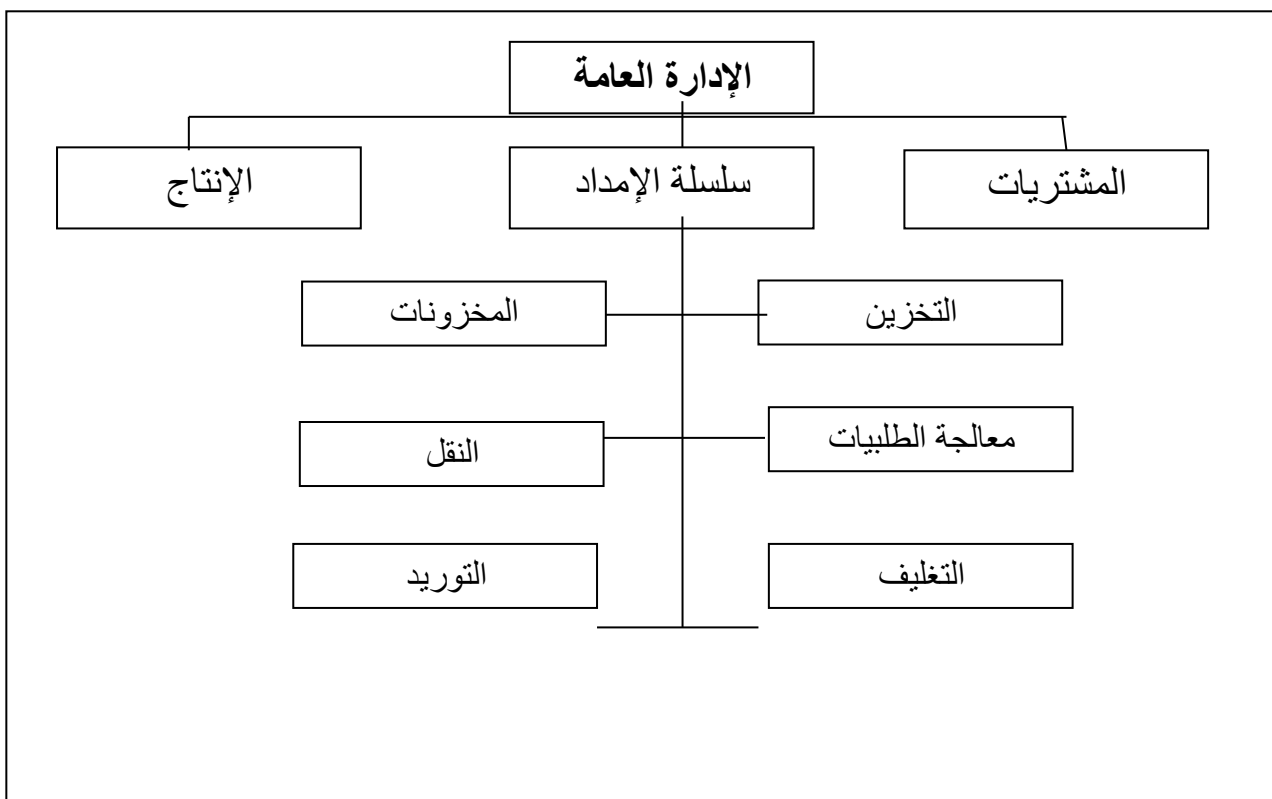


وعلاقته باللوجستيك

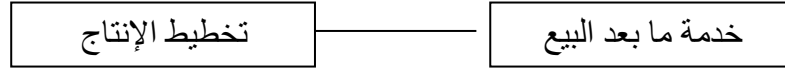


المصدر : نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية : مصر 2005/2004، ص330

الشكل رقم 1-8: الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل

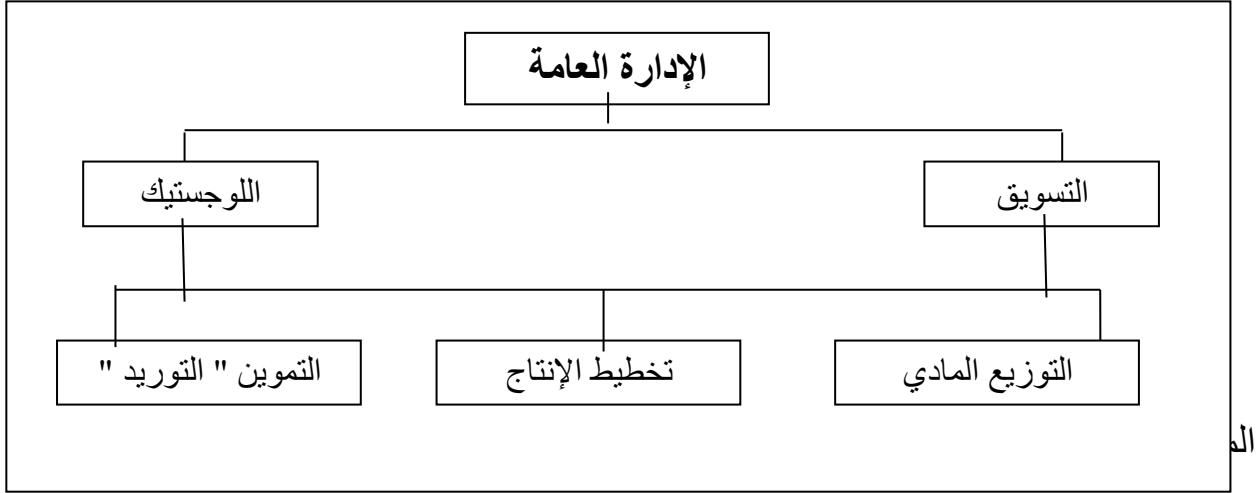


وعلاقته باللوجستيك



المصدر : عبد العزيز قراط ، مرجع سابق، ص18

شكل رقم 1-9: المكانة الحديثة للوجستيك



المطلب الرابع : الرقابة اللوجستية :

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء ، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة ، وهذه الوظيفة هي الرقابة ، ويقصد بها الآلية يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط ، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة ، وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع ، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداءين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة .

كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفاذي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

أولا : أهمية الرقابة اللوجستية :

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 مستقبلا تؤدي إلى تغييرات جوهرية في البيئة اللوجستية ، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال : تغير الظروف الاقتصادية

وعلاقته باللوجستيك

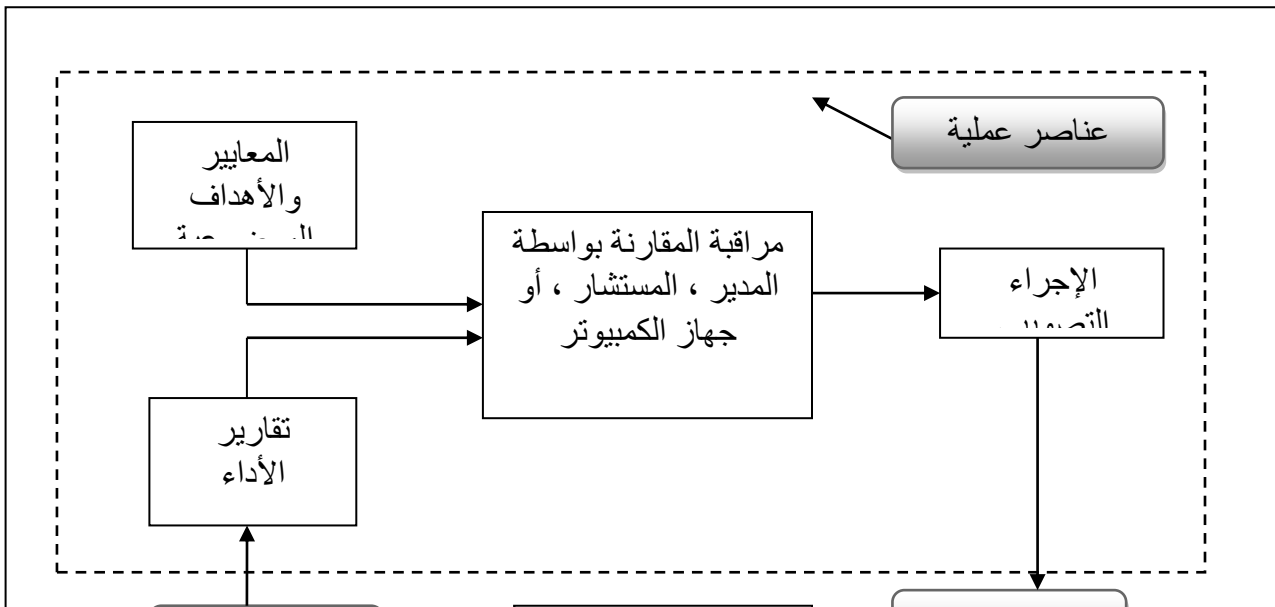
والتغيرات التكنولوجية والتحولات في أمزجة ومواقف العملاء قد يعتذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية .

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 غالبا 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 والأداء¹.

ثانيا : نموذج الرقابة اللوجستية :

تتمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة في ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع أنشطة سلسلة الإمداد المستمرة التموين "التوريد " القوى والتغييرات الداخلية والخارجية المعايير والأهداف الموضوعية تقارير الأداء مراقبة المقارنة بواسطة المدير ، المستشار ، أو جهاز الكمبيوتر الإجراء التصويبي مدخلات أنشطة سلسلة الإمداد المتصلة للعملية تكلفة النشاط وخدمة العملاء مخرجات أنشطة سلسلة الإمداد ومستويات خدمة العملاء عناصر عملية الرقابة بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع ، وذلك ما يوضحه الشكل رقم 10-1.

الشكل رقم 10-1 : عملية الرقابة اللوجستية



المصدر : رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ ، الرياض : السعودية ، 2006، ص805

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي ، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن ، نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين ، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية ورقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها .

ثالثاً : أنواع نظم الرقابة :

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1- النظم مفتوحة الحلقات : وهي من أكثر الأنواع شيوعاً ، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب ، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية ، ويجب على المدير أن يتخذ بطريقة إيجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي ، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة ، ومن مزايا هذا النظام : المرونة ، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله ، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة ، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات ، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي ، وتنفيذ هذه المرونة عندما تكون الأهداف

¹ - رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ ، الرياض : السعودية ، 2006، ص808

وعلاقته باللوجستيك

والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغييرات متكررة ، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهضة التكلفة ومقيدة .

2- النظم مغلقة الحلقات : شهدت السنوات الأخيرة ، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة ، ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم ، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية ، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء ، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك ، ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة ، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق .

وحالي أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات ، هو نظام الرقابة على المخزون ، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة ، ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة ومع ذلك ، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له ، كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية .

3- نظام الرقابة المعدلة : يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم ، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها ، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية ، لذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين " المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل " هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية ، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي .

خلاصة الفصل :

أعتبر الإمداد ذو دور وأهمية بليغة منذ بداية ظهوره ، وعلاقته القوية باللوجستيك 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 إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة ، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة .

الفصل الثاني :

إدارة علاقات العملاء
ورضا الزبائن

تمهيد :

نشأ مفهوم اللوجستيك logistic نشأة عسكرية ، حيث دأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 هدف تأمين وصول المؤن والدخائر في الوقت الملائم وبأمثل طريقة ممكنة ثم استخدام بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية ، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف بإسم business logistics حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% في المتوسط من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية ولما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة ، أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية ، سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية أو استيرادها ونلها ، تخزينها والتأمين عليها والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها بالإضافة إلى الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية أو تلك التي تتم بعد الانتهاء من العملية الانتاجية وتتمثل في التعبئة والتغليف والترويج والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع .

ولعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجستية عن غيرها والتي كانت تتم قبل ظهور هذا المفهوم أمرين :

أولهما أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم أما ثانيها : فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات ، ومما تجدر الإشارة إليه أنه من الثمانينات من القرن الماضي ، باتت الهياكل التنظيمية للشركات نات الحجم الكبير تحتوي على قسم خاص لإدارة اللوجستيات ، كما أنه في سياق العولمة التي نقلتها الشركات المتعددة الجنسية معتمدة على أحدث منجزات الثورة التكنولوجية – أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا حيث اتبعت هذه الشركات نظاما جديدا للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول ، أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العلمي ، وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم Yung et al 2005.

المبحث الأول : الإدارة اللوجستية :

تتكون الإدارة اللوجستية من العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة ففي عام 1991م عرف مجلس إدارة اللوجستيات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الإدارة اللوجستية بأنها عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك ، من أجل إرضاء متطلبات المستهلك وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف اللوجستيات بمجال الإدارة ، بينما عرفها معجم أكسفورد للغة الانجليزية بأنها : فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد ، الأفراد والوسائط

المطلب الأول : تعريفات اللوجستيات :

عرف سالمان 2002، اللوجستية بأنها فن إدارة وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى ، كالمنتجات والخدمات وحتى الأفراد من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك ، ومن الصعب أو المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية ، أو عملية استيراد أو تصدير أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي ، هذا ويمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات مع التحقق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء وقد توصل الدكتور مصطفى إلى ما يلي¹:

- ان بؤرة الاهتمام اللوجستيات هو الاستجابة للخدمة حاجة ورغبات العملاء
- هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع ، الخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وأفضل الطرق الممكنة وأكبرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات .
- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء
- اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة والحالة الصحيحة والتكلفة الصحيحة .

ولقد حدد Khalid & Richard إلى أن الإدارة اللوجستية لها قسمين رئيسيين²:

أولا : اللوجستية الإدارية :

¹ - محمد مصطفى ، الإدارة اللوجستية ، 2001، ص 79-80

² - KHALID & RICHARD .2007 p 47-67

هي جزء من سلسلة توريد المواد، والتي تعوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال ، وذلك بين نقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك .

ثانيا : لوجستية الانتاج :

هذا المصطلح يطلق لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج ، بتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها ، إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تدفق يتصف بالجودة للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب مع أخذ التكلفة ومستوى الخدمة بنظر الاعتبار ، كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمال البضائع ، المعدات والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الانتاجية بأقل التكاليف كذلك تحرص اللوجستية الإنتاجية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الانتاج وطول خطوط الانتاج

ثالثا : أهمية الأعمال اللوجستية :

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد ، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي ، والميزة التنافسية ، وزيادة الأرباح ، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العمال اللوجستية من حيث التكلفة ، وكذلك على فاعلية هذه الأعمال من حيث العملاء ، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية ، وزيادة ربحية وتزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة لمنتجاتها وفي ظل الانتاج الكبير وما يتبعه من كبر حجم التسويق ، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنفق مع احتياجات ورغبات العملاء ، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتوريد والنقل والتخزين¹

هذا وقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع ، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني physical distribution تطورت إلى إدارة المواد management materials و ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة integrated logistics تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوجستيات الداخلية inbound logistics والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية logistics outbound فضلا عن المناولة الداخلية ولم يقف الأمر إلى هذا الحد ، بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للتوريد supply chain والتي تطورت

1 - محمد مصطفى ، الإدارة اللوجستية ، دار البداية ، عمان :الأردن 2012، ص82-84

بدورها لتكون سلسلة كونية للتوريد global supply chain والتي اعتمدها الشركات متعددة الجنسيات تم تطور الأمر إلى إيجاد أطراف أخرى مستقلة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا عن المنشأة "هاندفييل ونيكولس 2008" وقد تطرق Kaminsky levi & 2007 إلى الأسباب الرئيسية التي دعت المنشأة إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا منها تكمن في ما يلي :

- ان يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة اللوجستيات .
- عدم توفر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي المنشأة الخدمات المستوى المطلوب دوليا .
- عدم توفر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال.
- الحصول على خدمة أفضل بتكلفة أقل .

رابعا : نشطة اللوجستية :

قسم الأنشطة اللوجستية تتبع للمنظمة الأوروبية لنقل والخدمات اللوجستية إلى الأنشطة التالي :

الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية الشراء :

- التنوُّ الطل .
- اختيار مصادر التوريد .
- تحديد كميات و أوقات الشراء
- تحديد طريقة ونوع التعبئة
- تحديد مواقع التسليم .

الأنشطة اللوجستية التي تربط مع النقل .

- تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل .
- تحديد مسارات النقل وتحديد حمولات وسعر النقل .
- تحديد مواقع التخزين وتحديد نقاط التخزين .

الأنشطة اللوجستية التي تربط مع عملية التخزين .

- تحديد عدد وحجم مواقع التخزين .
- تحديد سياسات تخزين المواد الخام أو المنتجات النهائية وتحديد شكل المخزون ، وتحديد مساحة المخزون ، تحديد أساليب تنظيم وترتيب المخازن وتصميم العوات لأغراض التخزين والتصرف بالمرتجعات .
- الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية المناولة .

¹ - GRANT ET AL 2006 fundamentals of logistics management

- ❖ اختيار المعدات.
- ❖ تحديد إجراءات تجهيز الطلابيات .
- الأشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية تدفق المعلومات :
- تجميع المعلومات.
- تحديد وسائل الاتصالات وتحليل البيانات
- استخدام النتائج للتخطيط :
- الإجراءات الرقابية :
- تحديد الإجراءات .
- تنقين الرقاب .
- المطلب الثاني : الخدمات اللوجستية في قطاع النقل :

لقد عرف محمد مصطفى 2012¹ وسيط الشحن " متعهد النقل " بأنه الجهة التي تنظم عملية نقل متكاملة ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه العملية بفخر النظر عما اذا كان هو الطرف الذي ينفذ مراحل النقل فعليا أو لا ، لقد أدى الاستخدام المتزايد للحاويات إلى جانب التطورات التكنولوجية التي رفعت مستوى نظم نقل البضائع بين مختلف الوسائط ، إلى تأثير مباشر وكبير على قطاع النقل بكافة أنماطه وخدماته سواء في مجال النقل البحري حيث أخذت الموانئ تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ودخلت في المنافسة الخطوط الملاحية المنتظمة ووسائط النقل الدولية ، وتجاوزت حدود منافسة تداول البضائع إلى المنافسة على إكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة خلال عملية النقل من بلد المصدر إلى بلد المقصد GIAMMOPULOS.2009 . وقد امتدت إلى الداخل من خلال المراكز اللوجستية التي تقدم كافة الخدمات "محطات الحاويات ، خدمات التخزين بأنواعه ، خدمات التعبئة والتفريغ ، خدمات التجزئة والتجميع وخدمات التغليف " وبذلك تشابكت وارتبطت المفاهيم وأصبح مفهوم الخدمات اللوجستية مفهوما شاملا يضم العديد من العناصر المتكاملة ، هذا وقد أصبحت مسألة التميز التنافسي وتحقيقه من الأمور التي من الصعب الوصول إليها دون الأخذ بعين الإعتبار الأهمية الكبيرة لمراكز الخدمات اللوجستية في نظام النقل بالحاويات ، وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط ، والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية ، والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الالكترونية 2001. FLEISHMANN كما لعبت المعدات الحديثة والتجهيزات التكنولوجية دورا كبيرا في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة ، كما قامت الشاحنات بتوفير خدمات الوصول والسحب من وسائط النقل الأخرى " البحري

1 - محمد مصطفى ، الإدارة اللوجستية ، دار البداية ، عمان : الأردن ، 2002، ص 134

والجوي " وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية "مصطفى 2012، ص134-138

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطها ، كما أن لوجستيات النقل تعتمد في استراتيجياتها على التطور المستمر للبرامج التي تطبقها ، ولا يمكن انكار الدور الكبير لشبكة الانترنت والتي كان لها دورا بارزا في تقليص الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل عن طريق بناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات والتي تتيح إمكانية متابعة البضائع ومسار تحركها والمدة التي تحتاجها للوصول .

المطلب الثالث : التخزين :

التخزين يمثل وظيفة أساسية في أي منظمة من المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت صناعية أو تجارية أو زراعية مما يعني ضرورة الاهتمام بالمخازن سواء كانت مخازن مواد خام ، أو مواد تحت التشغيل ، أو بضاعة تامة ، أو أدوات أخرى .

أولا : مفهوم التخزين :

عرف التخزين بأنه : الإحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها أو هو بمعنى آخر عملية الإحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرا مطلوبا وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة هذا¹.

وتأتي أهمية التخزين من الأهداف الأساسية التي تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيقها والتي من أهمها تأمين تدفق متوازن للمواد سواء كانت مواد خام أو نصف مصنعة أو جاهزة وتوفير احتياجات المنشأة من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار ، و أهداف متعددة قد تتحد بحسب نوع نشاط المنشأة HOMPEL2007

ثانيا : العوامل المؤثرة في اختيار موقع المخازن المستقل :

¹ - TOMPKNS / SMITH.1998 the warekons managment hanbook tompikns press

يقصد بالمخازن المستقلة : المخازن التي تكون خارج إطار أسوار المصنع ، أو مركز إنتاج الخدمة ويمكن هنا التمييز بين نوعيين من المواقع الخاصة بالمخازن المستقلة ، هي الموقع العام والموقع الخاص ، فالموقع العام يتمثل بالبلد أو المدينة التي يحدد فيها مكان المخزن ، فيما الموقع الخاص يتحدد بالحي أو قطعة الأرض التي سيشغلها المخزن في نطاق الموقع العام المحدد سلفا .

ثالثا : أهمية التخزين :

يمكن التوصل إلى أهمية التخزين من خلال النسبة الكبيرة التي يمثلها من إجمالي تكاليف الخدمات اللوجستية حيث تبين أنه طبقا لاستقصاء قامت به المنظمة الأوروبية اللوجستية .

EUROPEAN LOGISTICS ASSOCIATION /AT KEARNRU

كانت نسبة التخزين من إجمالي التكاليف اللوجستية 24 % وقام HERBET W D&CO.2005 باستبيان شبيه في الولايات المتحدة توصلوا من خلاله إلى أن تكلفة التخزين تمثل 22% من إجمالي التكاليف اللوجستية ، لذلك يجب الاهتمام به كوظيفة مهمة تحتاج إلى التطوير والدعم المستمر لتقليل التكاليف والقدرة على تقديم خدمة التخزين بشكل جيد يمكننا من المنافسة وكسب رضا أكبر عدد من الزبائن BARKER.2007

رابعا : الأهداف الرئيسية للمخزن :

إن تحديد الهدف هو أهم عامل يجب أخذه في الاعتبار عند تحديد موقع المخزن ، والهدف قد يكون إما خدمة العملاء "منافذ التوزيع" وخدمة السوق وإما خدمة إدارة الإنتاج ، فإذا كان الهدف هو خدمة العملاء فإن موقع المخزن يجب أن يكون قريبا من الأسواق والعملاء حيث أن ذلك يساعد على إعطاء المستهلكين خدمات أفضل و يوفر لهم الاطمئنان النفسي بسبب شعورهم بقربه منهم كما وأنه يوفر العملاء الجهد والوقت والمال بسبب قصر المسافة¹.

أما إذا كان الهدف هو خدمة إدارة الإنتاج من خلال استيعاب المخزون الزائد من الإنتاج فإن الموقع يجب أن يكون بالقرب من مرفق الإنتاج مع إعطاء أهمية ثانوية لوقت التسليم ، وهنا يجب التأكد على أن لا يتم البدء في البحث عن موقع للمخزن حتى يكون تم تحديد الهدف من وراء بناء المخزن بشكل واضح ومحدد.

المطلب الرابع : التوريد :

أولا : مفهوم التوريد :

¹ - سليمان عبيدات ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 1999.

عرف LOWD.D2002¹ التوريد بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات ، وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة ، في المكان الصحيح والوقت الصحيح ، وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح ، ويعد الهدف الرئيسي للتوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ، بما في ذلك توزيع القدرات ، والمخزون والعمالة ، ومن الناحية النظرية التوريد يسعى إلى الربط بين العرض والطلب ، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون .

ثانيا : أنظمة التوريد :

يعتبر نظام JUST- IN-TIME الإنتاج في الوقت المناسب من أهم وأبرز أنظمة التوريد والذي كان لأتباعه في الوقت الحالي أثر كبير في تخفيض تكاليف التوريد ، والمقصود بالوقت المناسب للشراء هو ذلك الوقت الذي يتم توريد المستلزمات فيه ، والذي يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطل الإنتاج FLINCHBAUGH ET AL 2006 . ولقد حدد ADEYEMI.2010 أثر توقيت الشراء على الأسس العلمية للشراء " سياسات التوقيت " كما يلي :

ثالثا : الأسس العلمية للشراء

- 1- الوقت والجودة : لا تقتصر مسؤولية الشراء في الوقت المناسب على مجرد توفير المستلزمات في الوقت المطلوبة فيه ، ولكنه يعني أن تكون هذه المستلزمات بالجودة المطلوبة .
- 2- الوقت والكمية : يعني مفهوم الكمية المناسبة أن تتوافر الكمية في الوقت اللازم لها لذلك فإن مسؤولية تحديد الكمية تشمل ضمنا الوقت المطلوبة فيه ، وهنا يأتي دور إدارة المواد والإمداد في المفاضلة ما بين بديلين لتوفير المستلزمات في الوقت المناسب ، هما الشراء مرة واحدة قبل بدء الإنتاج بفترة تسمح بالتوريد أو الشراء أكثر من مرة وعلى دفعات تتناسب مع الاحتياج لهذه المستلزمات .
- 3- الوقت والسعر : من أهم محددات التوقيت المناسب لإدارة المشتريات والمخازن / ما يعرف بالسعر ، حيث نستطيع أن نقيم أداء هذه الإدارة بواسطته عند قيامها بدراسة ظروف العرض والطلب ، والدورات الاقتصادية ، وغيرها من العوامل التي تؤثر على السعر بفعل هذه المحددات تستطيع إدارة المشتريات والمخازن تحقيق أنسب سعر .
- 4- الوقت ومصدر التوريد : يتوقف التوريد في الوقت المناسب على الاختيار السليم لمصدر التوريد الذي يلتزم بمواعيد التوريد .

¹ - Lowe D « the dictionary of transport and logisycs » Kogan london 2002.

المبحث الثاني : إدارة علاقات العملاء :

قبل التطرق إلى مفهوم علاقات الزبون لا بد من التطرق إلى الزبون ومعرفة من هو الزبون الذي تتعامل معه المنظمة ، عمليا تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة والثاني الزبون على شكل أفراد وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي في دراستنا هذه تم التركيز على الزبون الفردي أو الأفراد الذين هم خارج حدود المنظمة للبيئة الداخلية وتسعى جميع المنظمات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن .

المطلب الأول : ماهية العميل :

أولا : مفهوم العميل Concept of Customer :

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه¹ عبيدات هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي . أما الجنابي فقد عرفت العميل هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة ، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء وقد يكون الزبائن أفرادا أو منظمات².

في حين يعرف البكري²⁰⁰⁴، ص23 العميل بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته:

¹ - سليمان عبيدات ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 1999 ، ص145

² - Kotler philip .marketing managment .amirican 2003-p36

وهناك عدة تعاريف تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة وفي دراستنا ه*ه سيتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة الزبون وهل يتم تحقيق ذلك .

ثانيا : مفهوم رضا العميل :

عرف HALL JOHV 1997 رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته و عرف KOTLER 2003 رضا العميل أيضا بأنه ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون إذا إن الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم رضا وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات بصورة إيجابية في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبط ارتباطا وثيقا بهذه المنظمة¹.

ثالثا : إدارة علاقات الزبون :

أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات العملاء هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبون ويمكن تعريف إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام ، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التماور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم ، طاهر 2006 ، ص85.

وعرفت أيضا بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون Jeff & Mohan 2001، ص5

المطلب الثاني : أهداف إدارة علاقات الزبون :

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي :

1- رضا الزبون

2- ولاء الزبون

3- قيمة الزبون

أولا : مفهوم رضا العميل

في البداية لا بد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي بكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المنظمة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق رضا الوظيفي للأفراد

¹ - Kotler philip .marketing management .american 2003-p40

العاملين وتم تعريف رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فعالية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبي حاجاته ورغباته .

وعرف أيضا هو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون¹ .

إذا الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا ، أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه المنظمة² .

ثانيا : مراحل إيجاد رضا العميل :

فيتكون رضا الزبون من ثلاثة خطوات رئيسية أهمها السمرائي³:

1- فهم حاجات العملاء : يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن ، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة .

2- التغذية المرتدة للعملاء : تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم ، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة .

3- القياس المستمر : الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل قيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام CSM الذي يقدم إجراءا لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين .

ثالثا : كيفية تحقيق رضا العملاء :

هناك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي⁴ :

1- أشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية .

2- دعوة الزبائن لزيادة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها .

3- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الأقدام والتقدير .

¹ Kotler philip .marekiting managment .amirican 2001p36

² - Kotler philip .marekiting managment .amirican 2003-p36

³ - السامرائي ، أهمية تطبيق الريادة والتميز في تحسين مستوى رضا العميل ، 2002، ص57-61

⁴ - هاشم فوزي داش العبيدي ، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء ، الأردن ، 2004 ، ص40

- 4- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانيا على آرائهم ومقترحاتهم .
 - 5- متابعة الزبائن الذين أشتروا منتج المنظمة لمرة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب .
 - 6- أشعار الزائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزائن .
- المطلب الثالث : رضا العميل ودوره الاستراتيجي في الجودة :**

في الأونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقي رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل شريك رئيس للمنظمة "العبادي"¹.

إن نستنتج بأن الجودة العالية نسبيا ستحقق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح ، وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة أو تلك .

يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالبا ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وأراء الزبون وهذا يحتم على المنظمة من دراسة معمقة لفهم حاجات العملاء وأيضا استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التدني إذ كانت هناك أسباب ومعالجتها وأيضا الاعتماد على الأراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد المنظمة وأرباح نتجية لاحتفاظها في الزبون ، وهنا أصبح دور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا العميل .

أولا : مفهوم جودة الخدمة :

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن الجودة الخدمة المطلوبة ، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة ، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب ، وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية :

¹ - نفس المصدر السابق

التعريف الأول : " هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه ، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها " الدراركة وآخرون 2001، ص143"¹.

التعريف الثاني : " تعرف الجودة على أنها ذلك الاختلاف الذي يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة ، أو بعد تقديمه لها taker and longbois 1994 ، ص92"

التعريف الثالث : عرف ديمينج جودة الخدمة بأنها التطابق مع الاحتياجات والمواصفات ؟

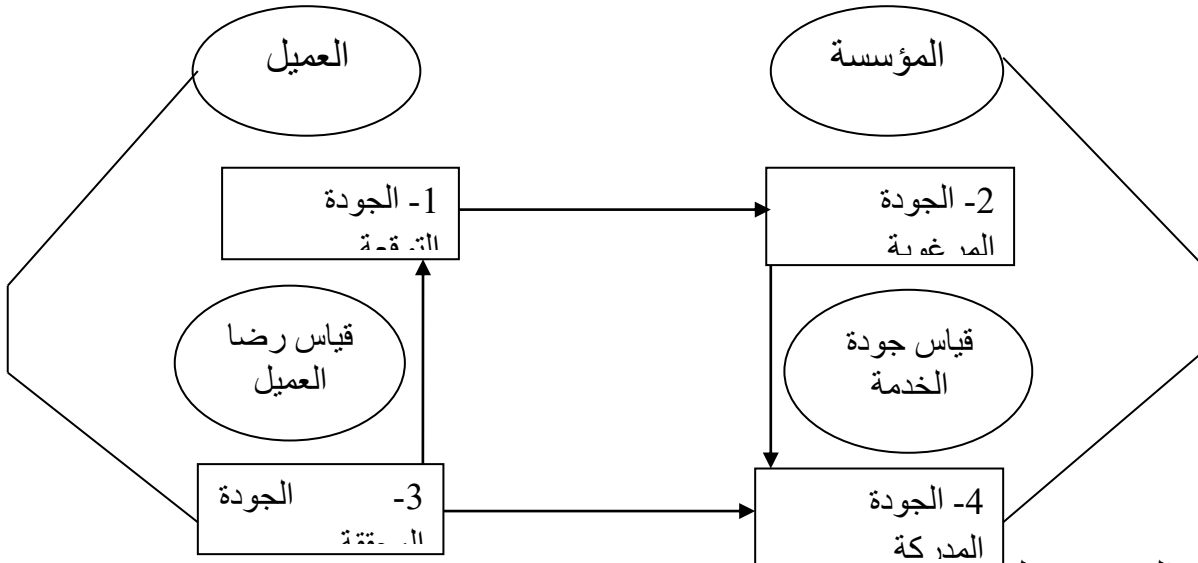
التعريف الرابع : عرفها جوران بأنها عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات .

ثانيا : أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار ، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الانتاج ، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى ، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا "الدراركة "

¹ - مأمون الدراركة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2001، ص151.

ثالثا : مراحل حياة جودة الخدمة :



المصدر : لورانت هامر « qualite et engagement de servie : Afinor »

2003.p12 »

انطلاقاً من الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة ، وهي :

المرحلة الأولى : تسعى المؤسسة من خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها وأسباب عدم رضاهم وذلك من خلال إجراء بحوث التسويق.

المرحلة الثانية : تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسها ومواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة .

المرحلة الثالثة : بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعد على تحقيق جودة الخدمة ،

المرحلة الرابعة : تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل ، حين تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقاً من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة ، وتعتبر هذه الدراسة مصدر معرفة التوقعات الجديدة للعملاء Laurent 2002، ص12.

المطلب الرابع : ولاء العملاء :

يعد ولاء العملاء الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة

بسايكولوجية وسلوك الزبائن ، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دونسواها وعرف الولاء بأنه مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة .

أولا : مكونات ولاء الزبون Customer Loyalty Consistent من المعروف أو ولاء الزبون يترجم إلى الربحية ، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي : " طاهر 2006، ص102"

تكاليف الحصول على الزبون : تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد ، إذ يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة ، وهذه الحالة تعبر عن رضا التام للزبائن .

التدرجات العليا : وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة .

1- التدرجات الدنيا: Downgrades: ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها : التحولات في الاستثمار ، التفاوض ، الخصومات ، وقلة استعمال المنتج ، إذ يعد العائد مؤشرا هاما لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها . وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقا لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه Jammerngy 1998، ص2 وهذه الطبقات هي :

- قاعدة ولاء قوية (الزبائن لهم علامات شراء في كل وقت)
- قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر)
- متغير الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى).

وأشار " Oliver ، 2002، ص35 " إلى أن الولاء لعلامة أو الماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر مكونة أساسية هي : التعهد " الالتزام " ، التفضيل ، الشراء المتكرر . إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء على هذه المكونات الأتية .

- 1- التمييزي Cognitive ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفائتة .
- 2- الإنفعالي Affective الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية .
- 3- الميولي Conative المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء .
- 4- الفعل Action المرحلة الميولية زائدا الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية .

ومن الواضح بأن هناك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالي لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج .

ثانيا : ولاء الزبون ودوره الاستراتيجي في الجودة .

كما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء لدى زبون معين لمنتج معين وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء حيث هنالك رابط منطقي وعملياتي بين الجودة والولاء يكون الزبائن دائما يفضلون العلامة التي تتسم بالجودة العالية نسبيا والمواصفات والخصائص الجيدة وتوافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره فتكرر عملية الشراء وبالتالي ستبنى ثقة متبادلة بين المنظمة والزبون وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء العملاء لهذه المنظمة دون غيرها يكون منتجاتها تتسم بالمطابقة مع حاجات ورغبات العملاء .

وهناك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالعملاء فيما يتعلق بالجودة حيث يتضح المرتبة الأولى بأن الأفراد ينتهجون نهجا عدائيا ضد المنظمة لأنهم غير راضين عن المنتجات وتتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم وبالتالي سيكونون متذمرين من منتجات هذه المنظمة ويتصفون الزبائن بالمتغيرين من علامة إلى أخرى ، ولا يستقر هنا الزبون على علامة معينة .

أما في المرتبة الثانية وفيها يكون الولاء معتدل ويرى الزبون بأن جودة منتج هذه المنظمة له منافس بنفس الجودة ويكون هنا الزبون مشوش بين علامتين أو أكثر ولم يحدد بعد أيهما أفضل وهذه المرحلة قد تنقله إلى مرحلة أعلى ويصبح مدافع أو ينزل إلى الأسفل ويكون متذمر .

وأغلب الزبائن في هذه المرحلة يكون حيادي لا يستخدم أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة لأن لديه البديل لهذا المنتج .

أما في المرتبة الثالثة فيرى الزبون بأن المنظمة أو العلامة التي يتعامل معها هي من أفضل وأجود العلامات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين الزبون والمنظمة ويكون الولاء هنا عالي جدا يرى جودة منتجات المنظمة عالية جدا ويصبح هنا الزبون أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات هذه المنظمة لأنه تربطه أواصر قوية مع منتجات هذه المنظمة ، ويرى في منتجات المنظمة بأنها تحقق حاجاته ورغباته وجاءت خصائص ومواصفات المنتجات مطابقة لحاجاته الكلية .

ثالثا : قيمة العميل Customer Value

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون .

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة العميل حيث عرفت (هي ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية) ¹ Kotler .

في حين عرفت أيضا بأنها هي (ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء) الربعاوي، 2000، ص12

وعرفت أيضا (عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه ، خدمات الإسناد ، الأطراف المشتركة بعملية الشراء ، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج ،) المخاطرة المدركة (جلاب ، 2004، ص56

أ- عناصر قيمة العملاء Element of Customer Value

هناك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للعميل فإنها تقسم إلى جزئيين وهما (الدوري ، 2005، ص12).

1- قيمة الكلية للزبون Total Customer Value : وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي :

✓ قيمة السلعة Product Value: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء ، المعولية ، المطابقة، المتانة ، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة .

✓ قيمة الخدمة : هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان ، تسهيلات الطلب، التسليم ، التنصيب ، خدمات ما بعد البيع ، الضمان)

✓ القيمة الشخصية Personnel Value : أصبح أفراد المنظمة مصدرا مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبيا للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي : (الاحتراف، الكياسة والمجاملة ، الثقة، المثابرة ، المعولية).

✓ قيمة المكانة الذهنية Image Value : المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة (Constellation) من المكافأة النفسية Rewards Psychological

¹ -kotler philip marketing american 1997 p38

التي يستلمها الزبون من الشراء ، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة .

2- الكلفة الكلية للزبون Total Customer Cost : وتنقسم هذه الفقرة إلى الأتي :

أ- الكلف النقدية : السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون .

ب-كلفة الوقت Time Cost: بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع .

ت-كلفة المجهود Energy Cost : وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج . إذ يعد كلفة يدفعها الزبون .

ث-الكلفة النفسية Psychic Cost: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الاجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الاحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له اقتناه منتج معين¹.

خلاصة :

يتوقف رضا العميل بشكل أساسي على الاطمئنان لمدى توفر المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة ، لأنه عندما تسعى المنظمة لبدل جهود مميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين ، عبر تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها ، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء المحتملين في الوقت ، والمكان المناسبين وغلا ستكون السلعة ، أو الخدمة قليلة القيمة بالنسبة للعملاء.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء " دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة ، مجلة علوم الإنسانية ، السنة 5، العدد 36، م 2008.

إهداء

اللهم لا علما لنا إلى ما علمتنا
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
أهدي ثمرة عملي إلى :
من حملتني وأنا صغير ونصحتني وأنا كبير
أمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى أبي الغالي أطال الله في عمره

مصطفى

حاج العجال

إهداء

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أبي الحبيب.
إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أمي الفاضلة.
إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.
إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد... أختي الكريمة.
إلى كل من دعا لي بالخير
أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

سوسي أمحمد

تشكرات

باسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على الله رسول الله صلى الله
عليه وسلم.

نتقدم بشكرنا الجزيل و عرفاننا الخالص إلى أستاذنا مقرر عبد الله
على مجهوداته

القيمة خلال طيلة فترة انجاز مذكرتنا جزاه الله كل الخير
و لا يفوتنا أيضا أن نشكر كل الذين قدموا لنا يد المساعدة من
قريب أو من بعيد.

خاتمة


هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في الشركات الاقتصادية والتجارية والخدماتية... الخ.

ولتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بالبحث العلمي لجمع المعلومات الأولية من عينات الدراسة باختلافها وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وتم استخدام العديد من الأساليب التحليلية لتحقيق أهداف الدراسة ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

- ✓ وجود علاقة بين الإمداد واللوجستيك .
- ✓ وجود أثر لإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن .
- (جودة الخدمة) (تقليل الوقت) (التكلفة) .
- ✓ وجود أثر لخدمة الجودة في رضا الزبائن ..

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة .
- توصي الدراسة الشركات باختلاف نشاطاتها بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها .
- توصي الشركات والمؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة بالاهتمام بالإدارة اللوجستية .



قائمة
الأشكال
والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
3	الشكل (1-1) أنموذج الدراسة
23	الشكل (1-2) سلسلة الإمداد
31	الشكل (1-3) مراحل الإمداد العكسي
32	الشكل (1-4) المفهوم الشامل للإمداد
35	الشكل (1-5) علاقة اللوجستيك بالتنسيق والانتاج
38	الشكل (1-6) مثلث اتخاذ قرار اللوجستي
42	الشكل (1-7) الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك
43	الشكل (1-8) الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل
43	الشكل (1-9) المكانة الحديثة للوجستيك
45	الشكل (1-10) عملية الرقابة اللوجستية
66	الشكل (2-10) مراحل حياة الجودة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
19	جدول رقم (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

37	جدول رقم (1-2): أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية
----	--

إهداء

إهداء

تشكرات

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول .

مقدمة

.....

01.....

الفصل الأول : الإمداد وعلاقته

بالموجستيك.....11

تمهيد :

.....

11.....

المبحث الأول : ماهية

الإمداد:.....12

المطلب الأول : تاريخ ظهور مفهوم الإمداد

:.....12

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الإمداد

:.....16

المطلب الثالث : أهمية وأهداف

الإمداد.....24

المطلب الرابع : الموجستيك العكسي

:.....30

المبحث الثاني : إدارة الموجستيك

:.....33

المطلب	الأول	:	علاقة	اللوجستيك	بوظائف	المؤسسة.....	33
المطلب	الثاني	:			التخطيط	اللوجستي:.....	36
المطلب	الثالث	:	التنظيم	اللوجستي		40
المطلب	الرابع	:	الرقابة	اللوجستية		44
خلاصة					الفصل	
						48
الفصل	الثاني:	إدارة	علاقات	العملاء	ورضا	الزبائن	52.....
						تمهيد.....	
						52.....
المبحث	الأول	:		الإدارة		اللوجستية.....	53.....
المطلب	الأول	:	تعريفات	اللوجستيات		53
المطلب	الثاني:		الخدمات	اللوجستية	في	قطاع	النقل
						56.....
المطلب	الثالث	:			التخزين	57.....
المطلب	الرابع	:			التوريد	59.....

المبحث الثاني : إدارة علاقات العملاء
61.....

المطلب الأول : ماهية العميل
61

المطلب الثاني : أهداف إدارة علاقات الزبون
62.....

المطلب الثالث : رضا العميل ودوره الاستراتيجي في الجودة
64.....

المطلب الرابع : ولاء العملاء
67.....

خلاصة

.....

71.....

خاتمة

.....

73.....

المصادر قائمة

..... والمراجع

75..

اللغة العربية :

الكتب :

- نهال فريد مصطفى ، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن – إدارة المشتريات –النقل والشحن " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2008
- نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ، إدارة اللوجستيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004-2005
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002-2003
- د . محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009
- رسمية زكي قرياقص ، عد الغفار حنفي ، الإدارة الحديثة في إدارة الامداد والمخزون ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004،
- رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أمحمد مسلم ، دار المريخ ، الرياض : السعودية ، 2006،
- محمد عبد العالي صابر ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2008،
- 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 الاسكندرية : مصر ، 2003-2004،
- سليمان عبيدات ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 1999.
- هاشم فوزي داش العبيدي ، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء ، الأردن ، 2004
- أمون الدراكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2001
- السامرائي ، أهمية تطبيق الريادة والتميز في تحسين مستوى رضا العميل ، 2002

- محمد مصطفى ، الإدارة اللوجستية ، دار البداية ، عمان :الأردن 2012،
- سليمان عبيدات ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 1999 ،
- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية / منشأة المعارف، الإسكندرية : مصر، 2000،
- مذكرات تخرج :**
- عبد العزيز بن قيراط ، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قالمة ، السنة الجامعية 2009-2010، ص85.
- عوالي مسعودة ولغواطي ايمان ، فعاليات وظيفة الإمداد في المؤسسات الانتاجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ، مركز الجامعي ، مدية .السنة الجامعية 2007-2008، ص56
- نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، السنة الجامعية 2008-2009، ص65.
- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء " دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة علوم الإنسانية ، السنة 5، 2008.

مواقع الأترنت

الصفحة الإلكترونية لنضم التصنيع :

[http://hctmanufacturing .tripod .com](http://hctmanufacturing.tripod.com)

منتدى التجارة واللوجستيك ، تعريف النقل واهميته

<http://commerce-logistique.alafdal.net/t9-topic>

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

<http://www.chamber.org.sa/Arabic/Information Center>

</Studies/documents/2logistic.pdf>

مقال عن أثر إدارة اللوجستيك في رضا العميل

Bay.com_notify@bayt.com

اللغة الأجنبية :

1- Les livres

- Michel Savy.les plates –formes logistique .logistiques magazine. Numéro spécial 20ans de logistique .octobre 2005.
- pascal EYMER .Enjeux de la logistique.Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle.vol10juil.1998.AGL2.NOA9020.Techniques de l'ingénieur .paris : France.

2- site web

- Dr .Jean-paul Rodrigue .Dr. Brian Slack and Dr .Claude Comtois.Green logistics
- <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch8en/appl8en/ch8a4en.html>
- historique de la pensee logistique
- <http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogsique/pensselogistique.html>

-jacques THIBAULT. Palettiseurs et palettisation

<http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriellth6/logistique-tio082/palettiseurs-et-palettisation-a9280>

-jacques THIBAULT. Palettiseurs et palettisation

<http://www.tecgniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriellth6/logistique-ti082/palettisseurs-et-palettisation-a9280/>

-l'étiquetage et la réglementation

<http://1c1alexiss.forumactif.com/t4-chap-9-etiquetage-et-reglementation>

-Marketing des services [http://eportfolio.supco-](http://eportfolio.supco-amiens.fr/jeanloupoinot/Documents/Marketing20des20services.pdf)

[amiens.fr/jeanloupoinot/Documents/Marketing20des20 services.pdf](http://eportfolio.supco-amiens.fr/jeanloupoinot/Documents/Marketing20des20services.pdf)

3- seminaire :

-Farés Boubakour et autres .les plateformes logistiques en Algérie :Role et impacts .le premier colloque international sur les ports maghrébins : Entre Volonté et Réalité .les 2 et 3 février 2010 L'Institut Supérieur Maritime de Bou-Ismaïl. Algérie.