

République algérienne démocratique et populaire

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بو عريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص:

مالية وتجارة دولية

بعنوان:

[الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع]

تحت إشراف: د. العايب وليد

من إعداد: ترني عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم



شكر وتقدير

وقل الحمد لله الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك شكرا ربي على
توفيقني ونجاحي

أرى لزاما على تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي
محمد صلى الله عليه وسلم

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني
وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور والأستاذ
العايب وليد فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف
إشارة، فله مني وافر الشناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم
عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أسأل الله أن يبارك فيك ويحميك وأحسن عملك ويمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك ونصائحك النجوم التي أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد (والدي العزيز إبراهيم).

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي حنانها بلسم جراحي (أمي الحبيبة).

أهديه لكل من كان له إثر في بلوغي ما أنا عليه إلى كل العائلة التي كانت سنداً لي ومصدر إلهامي إلى إخوتي رعاهم الله.

إلى أعز من يسكن قلبي إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي.

إلى كل من ضحى بحريته من أجل حرية الآخرين إلى كل الشهداء والوطنيين.

وأهدى كل تشكراتي للأستاذ المشرف العايب وليد ولكل من شارك في هذا العمل من أصدقاء وإخوة وأحباب.

ترني عبد الوهاب

فهرس المحتويات

7	مقدمة:
13	الفصل الأول
13	الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مفاهيم حول النظام اللوجستي
29	المبحث الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
40	المبحث الرابع: الرقابة اللوجستية
44	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني:
45	ماهية قنوات النقل والتوزيع
46	تمهيد
48	المبحث الأول: مدخل التوزيع
54	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
63	المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع وأداء منافذ التوزيع
75	خلاصة الفصل الثاني:
76	الفصل الثالث
76	دراسة حالة مؤسسة CONDOR
78	تمهيد:
79	المبحث الأول: واقع اللوجستيك في المؤسسات الجزائرية وتأثيره على تنافسيتها

المبحث الثاني: لمحة حول مؤسسة CONDOR وتشخيص واقع اللوجستيك فيها.....83

المبحث الثالث: وضعية وسير عملية الشراء و البيع في " CONDOR "89

110.....**خلاصة:**

112..... الخاتمة:

112.....**أولا: تقييم الفرضيات:**

113.....**ثانيا: نتائج الدراسة**

113.....**ثالثا: التوصيات**

114.....**رابعا: أفاق الدراسة**

مقدمة:

تسعى المنظمات الكبرى حول العالم غزو الاسواق العالمية والتفوق على المنافسين لتحقيق أكبر ربح ممكن لذلك تلجأ المؤسسات الى تحسين ادائها كما تقوم بإعادة النظر في مختلف الجوانب والاستراتيجيات التي تتبناها في مختلف انشطتها الاقتصادية حتى يتسنى لها استغلال الفرص متاحة بشكل جيد.

ومع تلاشي فكره تقارب اماكن الانتاج والتوزيع بسبب كبر حجم المنظمات وتعدد الاسواق جاءت الاهمية الكبرى للإدارة اللوجستية التي شهدت تطور مذهل في السنوات الاخيرة حيث تعتبر من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر فهي الوظيفة التي تسمح للشركة في وضع نفسها في صميم النشاط الصناعي او التجاري.

ولان المنتجات العالية الجودة لا تتدفق من المنتجين الى المستهلكين بطريقة تلقائية، بل لابد ان تتحرك من خلال قنوات للتوزيع التي يتحقق من خلالها المنفعة الزمنية والمكانية. باعتبار قنوات النقل والتوزيع هي حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وينظر الى قنوات التوزيع اليوم على انها لا تقوم بدور التوزيع فقط بل تتعداه الى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد وحضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية.

باعتبار ان المنظومة اللوجستية تشمل العديد من الأنشطة من بينها النقل والتوزيع فجوهر ما يميز ادارة هذه الأنشطة في الإطار اللوجستي هي ضرورة التنسيق والتكامل بينها للحصول على نظام لوجيستي كفؤ وفعال، وتتكامل أنشطة الامداد والتوزيع معا لتشكيل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.

ونظرا لاتساع الاسواق وشدة المنافسة للحصول على الحصة او الفرص السوقية من طرف المنظمات تتجلى لنا الأهمية الكبرى للخدمات اللوجستية التي اصبحت حلقة الوصل بين مواقع الانتاج والاستهلاك سواء من حيث الوقت او المسافة فجل ما يطمح له العميل هو الحصول على طلبياته في حالة جيدة وسرعة قصوى وسعر مناسب.

استنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي الآتي.

مشكلة رئيسية:

كيف تساهم كفاءة الإدارة اللوجستية لمؤسسة CONDOR في فعالية قنوات النقل والتوزيع (الاتصال الخارجي)؟

ومن خلال الاشكالية يدور في ذهننا مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود باللوجستيك؟ وما هي اهميته؟
 - ما هي العلاقة التي تربط الادارة اللوجستية بقنوات النقل والتوزيع؟
 - هل تعتمد مؤسسة كوندور بشكل كبير على الانشطة اللوجستية لتحسين قنوات النقل والتوزيع؟
- للإجابة على هذه الاشكالية والأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية :

فرضية رئيسية:

تساهم الادارة اللوجستية في فعالية قنوات النقل والتوزيع من خلال التخطيط اللوجستي الكفاء ومعالجة التكاليف وتحقيق أفضل أداء للتسليم.

فرضيات الدراسة:

- اللوجستيك هو مجموعة من الانشطة التي تسهل من عملية نقل المنتجات وتوفيرها في الزمان والمكان المحددين وتكمن اهميته في تحسين اداء تسليم المنتجات للمستهلك
- هناك علاقة بين ادارة اللوجستيك وقنوات النقل والتوزيع الا ان هذه العلاقة لا تساهم بشكل كبير في التحسين من كفاءة المؤسسة
- تعتمد مؤسسة كوندور بشكل كبير على الانشطة اللوجستية لتحسين قنوات النقل والتوزيع وذلك من خلال اشائها لفرع خاص باللوجستيك "كوندور لوجيستكس"

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف الى توضيح العلاقة بين اللوجستيك وقنوات النقل والتوزيع ومحاولة ابراز نشاطات الامداد من خلال تحديد جوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين ادائها وإظهار التسيير الجيد لهذه الأنشطة للتخلص من فكره هذه الاخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت وكذلك استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين اداء الاتصال الخارجي للمنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الدافع الشخصي: الرغبة في دراسة موضوع حديث النشأة ومهم لاعتباره من المظاهر الحديثة في مواجهة تحديات العصر
 - الدافع المعرفي والاقتصادي: اللوجستيك مثل فن الإدارة يسعى لتحقيق عائد أفضل على الاستثمار ويسمح بالتوافق بين العرض والطلب.
- الإطار العام للدراسة:

✓ للإجابة على إشكالية هذا البحث ارتئيت على تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول الفصل الاول والثاني سيتناولان الجانب النظري من خلال الفصل الأول سنتطرق للإدارة اللوجستية وفي الفصل الثاني سنتطرق لقنوات النقل والتوزيع اما الفصل الثالث سيكون عباره عن دراسة ميدانية حول كيان او مؤسسة جزائرية نحاول من خلالها إزالة الإبهام والإجابة عن التساؤلات المطروحة وتوضيح واقع الإدارة اللوجستية بقنوات النقل والتوزيع.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق للموضوع وصفا كميا ونوعيا، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من اجل تحليل المعطيات المتوفرة على الموضوع محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

دراسات سابقة:

- دراسة (فهد إبراهيم جورج حوا) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انتر ناشيونال لاينز-الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من

عينة الدراسة المكونة من (233) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأساليب 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 للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة) عند مستوى دلالة (0.05)
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (تقليل الوقت) عند مستوى دلالة (0.05)
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة 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 ملا لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة .

* توصي الدراسة شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة،

والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

- دراسة (محمود، 2011) بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء 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 انظمة التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير عالقة جيدة مع الزبائن وفهم أفضل متطلباتهم ويؤدي إلى تطوير قنوات البيع.

- دراسة (العوضي، 2012) بعنوان "أثر 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 الى ان تصل الى 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 الإدارة اللوجستية كمجال حديث يزود السوق بالعناصر البشرية المناسبة القادرة على إدارة مختلف العمليات اللوجستية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (GREGORY,ET AL2001) بعنوان (enterprise logistic)

and supply chain structure هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجستية وألفت الضوء على قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجستي وسلسلة التوريد التابعة لها وتم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات ذات العضوية فمجموعة 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

- (enhancing internal customer service through procurement) بعنوان croom & johnston2005

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، وألفت الدراسة الضوء على أهمية زيادة مساهمة زبائن. الدراسة التي أجريت على 77 منظمة على التأكيد على أن الأمر الأساسي لنجاح عملية التوريد هو رضا العميل، لاعتباره محددًا هامًا للاستراتيجيات الشركة والتكاليف في ضوء المنافسة بين شركات التوريد.

- دراسة (yang & et al)2005 بعنوان (the role of transportation on logistics chain)

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجستية التابعة لسلسلة التوريد. وأجري هذا البحث لمساعدة مديري الخدمات اللوجستية، والباحثين والمخططين لوسائل النقل لتحديد وفهم وجهات النظر الأساسية من الخدمات اللوجستية وتطبيقاتها المختلفة والعلاقات بين الخدمات اللوجستية وأشارت النتائج إلى أن الأنظمة اللوجستية لها حيز كبير في أنشطة المجتمع بالإضافة إلى أن النقل يحتل المركز الأكثر أهمية في الأنظمة اللوجستية ولها القدرة على تحسين الأداء .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية

الفصل الأول

الإطار لمفاهيمي للإدارة اللوجستية

❖ *المبحث الأول: ماهية الإدارة اللوجستية

➤ **المطلب الأول:** مفهوم النظام اللوجستي

➤ **المطلب الثاني:** أهمية إدارة اللوجستيك وأهدافها

➤ **المطلب الثالث:** عناصر الأنشطة اللوجستية

❖ *المبحث الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

➤ **المطلب الأول:** علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج

➤ **المطلب الثاني:** علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية والتخطيط اللوجستي

❖ *المبحث الثالث: التخطيط والتنظيم اللوجستي

➤ **المطلب الأول:** التخطيط اللوجستي

➤ **المطلب الثاني:** مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

➤ **المطلب الثالث:** التنظيم اللوجستي

❖ *المبحث الرابع: الرقابة اللوجستية

➤ **المطلب الأول:** أهمية الرقابة اللوجستية

➤ **المطلب الثاني:** نموذج الرقابة اللوجستية

➤ **المطلب الثالث:** أنواع نظم الرقابة

تمهيد

نظرا 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: تغيير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، العولمة 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: مفاهيم حول النظام اللوجستي

لقد تطور مصطلح اللوجستيك كثيرا حيث كان في الأول يقصد به نقل الجنود والعتاد العسكري إلى ميادين القتال، واستخدم بعد ذلك في مجالات عديدة نظرا لأهميته البالغة خاصة مع تزايد تركيز الشركات في مناطق صناعية معينة بعيدة عن العملاء والموردين، حيث يساعد الإمداد في مواجهة مختلف التحديات، ويعتبر فن من فنون إدارة الأعمال، يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وكذلك بالتكلفة المناسبة.

المطلب الأول: ماهية النظام اللوجستي

▪ سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الإمداد وأهميته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها

أولاً: تعريف اللوجستيك

لقد قدمت عدة تعاريف للنظام اللوجستي نذكر منها:

التعريف الأول: في سنة 1973 قام المختص في اللوجستيك هسكت جيمس (Heskette.L.James) بتعريفه على أنه "إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحددين".¹

التعريف الثاني: عرف ستون اللوجستيك بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".²

التعريف الثالث: قدم مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962 التعريف التالي: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع

¹ Pierre Médian. Anne Gratacap. La Logistique Et Supply Chain Management DUNOD. Paris, 2008.P11

² حواس فاتح، النقل والإمداد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-

السنة الجامعية 2010/2011، ص 14

النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.³

من التعريفات السابقة نستنتج أن اللوجستيك هو: مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة لتسهيل عملية نقل المواد الأولية والمنتجات إلى مكان الاستهلاك في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل التكاليف، وتشمل هذه الأنشطة الرقابة، المناولة، الاختيار الجيد للمخازن والموردين، النقل ونظام إعادة السلع.

ثانياً: مفهوم النظام اللوجستي

قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي المفهوم الآتي عن النظام اللوجستي، "إن المصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات التخزين الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذ أن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام إعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد."⁴

وليكون هذا النظام فعالاً لا بد من اعتماد أسلوب الإنتاج الذي يتضمن المنتج المناسب من حيث الكمية والوقت من أجل التسليم السريع للزبون، كذلك التنسيق الجيد بين مختلف أنشطة الإنتاج، إضافة إلى خفض تكاليف المواد الأولية والتخزين والإنتاج ومختلف التكاليف الأخرى هذا من جهة ومن جهة أخرى التحكم العالي في جودة المواد والمنتجات.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،

2003/2002، ص2

⁴ Bower, Sox, J, Donald "Logistique Management" Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New York, 1991

المطلب الثاني: أهمية إدارة اللوجستيك وأهدافها**أولاً: أهمية إدارة اللوجستيك**

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية 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- بالنسبة للتكاليف: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 5.10% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.⁵

2- بالنسبة لخطوط التوزيع: 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 وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.⁶

3- بالنسبة للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً 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 المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.⁷

⁵ عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 18

⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 29

⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 30

4- بالنسبة 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 جهوداً 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 المختلفة.⁸

5- بالنسبة لسرعة استجابة العملاء: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال 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 الإنتاج والتميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.⁹

ثانياً: أهداف اللوجستيك

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

1- الجودة المناسبة:

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

⁸ نفس المرجع، ص 30

⁹ نفس المرجع، ص 30-31

وتمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد، ومن أجل الوصول إلى مستوى عال من الجودة يجب على المؤسسة أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة من حيث متطلبات تصميم المنتج وتوفير عوامل الإنتاج مع مراعات الاعتبارات الخاصة بالشراء والعوامل السوقية، كلك على المؤسسة اختيار الموردين المناسبين من حيث الكفاءة والقدرة على المواد بالمواصفات المطلوبة¹⁰

2- السعر المناسب:

يقصد بالسعر المناسب قيمة شراء الاحتياجات والمواد المطلوبة حيث تتعرف المؤسسة على هذه القيمة من خلال قوائم يرسلها الموردون أو من خلال النشرات التي تصدرها البورصات إذ تقوم المؤسسة بتعيين مندوبين للحصول على المعلومات السعيرية مع العودة إلى بطاقات الأسعار التي تسجل فيها المؤسسة أسماء الموردين السابق التعامل معهم والأسعار التي تم الشراء بها وفي الأخير تقوم المؤسسة بالتفاوض مع المورد للحصول على احتياجاتها بأقل سعر ممكن.¹¹

3- الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتريات وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

4- الشراء في الوقت المناسب:

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء كتوقيت دورة الإنتاج وطبيعة السلع المرغوب شراؤها¹².

5- اختيار المورد المناسب :

¹⁰ حواس فاتح، مرجع سابق، ص 21

¹¹ نفس المرجع، ص.22

¹² نفس المرجع، ص.23

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد. ويتم اختيار المورد المناسب بناء على السعر المناسب، جودة المواد والاستمرارية ويجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة. وعلى المؤسسة اختيار أكثر من مورد وذلك لخلق نوع من المنافسة بين الموردين للحصول على خدمات أفضل وسعر أفضل كذلك حماية المؤسسة نفسها من خطر إفلاس المورد أو توقيفه¹³

بالإضافة إلى الأهداف السالفة يهدف الإمداد أيضا إلى تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة لتجنب الاختناقات والأعطال وتحقيق التدفق الأمثل للعمليات، كما يهدف إلى خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة إضافة إلى تحقيق ما يسمى بـ 5 أصفار والتي تتمثل في:

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

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

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

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

¹³ نفس المرجع، ص. 24.

* **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.¹⁴

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

¹⁴ حواس فاتح، مرجع سابق، ص 27

المطلب الثالث: عناصر الأنشطة اللوجستية

بالنظر إلى مكونات المزيج اللوجستي وهو وصف يشبه إلى حد ما وصف المزيج التسويقي ، وهو وصف لجميع العناصر الشاملة والتي تكون نشاطات متنوعة في إطار سلسلة الإمداد ، نجد أن هنالك أربعة عشر عناصر يتشكل منها هذا المزيج اللوجستي بحسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية الأمريكي ، يتراوح مكونات المزيج اللوجستي لدى منظمات الأعمال ، بحسب طبيعة نشاط كل منها ومدى ملائمتة لتحقيق أهدافها ورؤيتها التنظيمية. فمنها ما يتخصص في نشاط النقل أو أخرى النقل والتخزين والمناولة... الخ إلا انه في الغالب الأعم، تشمل هذه العناصر ما يلي:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| - خدمة العملاء | - التنبؤ بالطلب |
| - الاتصالات الخاصة بالتوزيع | - الرقابة على المخزون |
| - مناولة المواد | - تشغيل أوامر الطلب |
| - الأجزاء والخدمات المعاونة | - اختيار موقع المصنع والمخزن |
| - الشراء | - التعبئة |
| - مناولة السلع المرتدة | - التخلص من الخردة |
| - المرور والنقل | - المخازن والتخزين |

إلا أن بعض الباحثين قسموا هذه الأنشطة اللوجستية إلى أنشطة رئيسية وأخرى معاونة كما يلي:

أولاً: الأنشطة الأساسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات ومركز اهتمامها على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتي لا يمكن فصل مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات مخرجات المؤسسة، نظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عملية انسيابية المعلومات وتدققها في كل الاتجاهات.

1- خدمة العميل:

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة، وان أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنياً على متطلبات على هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.¹⁵

¹⁵ كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر-باتنة-كلية العلوم

فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباته واحتياجاته وبأقل تكلفة، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة.¹⁶

لذلك فإن عملية توافر السلعة أو الخدمة وامتداد هذه العملية إلى ما بعد البيع يمكن النظر إليها من زاوية المدخلات والمعالجة والمخرجات فإنها تمثل دور وحدة المعالجة المركزية بلغة الحاسب والتي تؤدي بالضرورة إلى الهدف المطلوب وهو خدمة العميل أي بمعنى آخر خدمة العميل هي النتيجة المنطقية لطبيعة النظام اللوجستي بالمنظمة.

وبالنظر إلى كل ما تقدم يصبح من الضروري تبيان الترابط بين خدمة العميل وعملية تصميم النظام اللوجستي وذلك بخلق مستوى معين لخدمة العملاء عند تصميم النظام اللوجستي الملائم.

2- النقل:

لقد اختلفت الآراء حول ما إذا كان النقل نشاطا اقتصاديا صناعيا أم انه نشاط خدماتي، وترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الأخرى، والنقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وإعداد جدولتها ومتابعه الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفه النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة.¹⁷

لهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفه النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، والاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجارها.

ويسمح النقل بسريران البضائع بين مختلف النقاط الثابتة ويتيح معبرا للفجوة بين البائع والمشتري ويحدد كفاءة سلسلة اللوجستيك والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق، كذلك فإن النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان والمكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب، وتتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسعت الفجوة بين البائع

¹⁶ كريمة كندري، مرجع سابق ص 14

¹⁷ كريمة كندري، مرجع سابق ص 16

والمشتري ارتفعت تكاليف النقل والتخزين، فالنقل يؤثر على تكاليف المخزون وتكاليف نفاذ المخزون وأيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت حيث ان النقل السريع يعني وجود مخزون اقل، وحجم اقل المخازن ومتطلبات اقل للتغليف.¹⁸

3- التخزين:

يعتبر التخزين من أهم الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، حيث انه يؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على العمليات الإنتاجية إذ انه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي، لان التخزين يختص باستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.¹⁹

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

أهمية اقتصادية: وتتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل، فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج وإلى السوق.

أهمية مالية: فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية، في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

أهمية تقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للجودة المطلوبة.

أهمية تسويقية: وذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن.

¹⁸ محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 94

¹⁹ كريمة كندري، مرجع سابق ص 18

الحاجة إلى نظام التخزين²⁰: Need for storage system:

في الواقع يمكننا تصور عدم نشوء حاجة إلى نظام تخزين لدى أي من منظمات الأعمال سواء للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج أو حتى للسلع التي تقوم بإنتاجها هذه المنظمات ، فقط إذا كان من الممكن مقدما معرفة حجم وتوقيت الطلب على هذه المنتجات بدقة ، أي بمعنى آخر عندما يكون هنالك قدره على التنبؤ الدقيق بحجم الطلب ، ولكن هذه الحالة قد تكون مقبولة نظريا ، وإنما في واقع الأعمال تعد أمرا بعيد المنال بسبب الصعوبة في التنبؤ الدقيق بحجم الطلب ، كما انه في حال وجود تنسيق فعال بين التوريد والطلب فان هنالك مسوغات أخرى تبرر التخزين.

أي أن التخزين ومن ثم توفير المخازن ليس ضرورة في حد ذاته بقدر ما هو نشاط مطلوب القيام به للمساهمة في خفض التكاليف الإنتاج والبيع والنقل.

بالنسبة للإنتاج فان توافر المخزون بين المواد الخام ومستلزمات الإنتاج يساعد المنظمة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو حتى توقفه، بالنسبة للتسويق فان توافر المخزون يساعد الشركة على تجنب فرص البيع الضائعة ومن ثم تنمية المبيعات.

وأخيرا يساعد الشركة على توفير في التكاليف الكلية للنقل والشحن من خلال التشغيل الاقتصادي لوسائل النقل حيث يمكن نقل كميات كبيرة.

والخلاصة، فان المنظمات في بلداننا تحتاج إلى التخزين الفعال لاعتبارات اقتصادية متنوعة تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو النقل.

ثانيا: العناصر المعاونة:

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة المعاونة التي تكمل عملها، ويمكن حصرها في التعبئة، التغليف، التنبؤ والشراء.

1- التعبئة والتغليف Packing and Packaging

إذا نظرنا إلى المنتجات المعاصرة في الأسواق الحديثة نجد أنها تغلف في عبوات مختلفة شكلا وحجما، حيث يسعى خبراء اللوجستيات ورجال التسويق من خلالها إلى تحسين وتجويد عملية المناولة، حيث يساعد الغلاف على حماية البضاعة من التلف ويسهل حركتها.

²⁰ثابت عبد الرحمن إدريس،(2006) ، مقدمة في إدارة الأنشطة اللوجستية، الدار الجامعية للكتب، القاهرة، جمهورية مصر

حيث يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها من خلال نظام اللوجستيات ويتحدد نظام النقل والتخزين الملائم في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف، لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملة في نفس الوقت.

أهداف الغلاف ينظر رجال التسويق إلى الغلاف من حيث تأثيره على المبيعات أما رجال اللوجستيات فينظرون إلى عنصر التغليف نظره أكثر شمولية، فالتغليف يعتبر من الأنشطة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاعتبارات والمهام الخاصة باللوجستيات، كما أن التغليف يحقق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أهداف تسويقية كما يلي:

- ✓ التغليف بهدف حماية المنتج
- ✓ التغليف بهدف رفع كفاءة التوزيع
- ✓ التغليف بهدف ترويج المبيعات

2- التنبؤ بالطلب:

تعتمد القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغيير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين.²¹

ويمكن تعريف التنبؤ على انه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية وهو فن لان الخبرة والحدس الإداري له دور في التنبؤ.²²

ويعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة، فهو مهم للكثير من القرارات التسويقية، ويعتبر الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح، كلك يسمح التنبؤ بالرقابة وتقييم الأداء

3- الشراء Purchasing

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقا لسياسة محدده وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وتتمثل أهميتها في المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع

²¹ كريمة كندري، مرجع سابق ص 26

²² محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 79

والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في الإنتاج، والشراء بحكمه في ظل التنافسية، وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.²³

وتتمثل أهداف إدارة المشتريات حسب ثلاثة مستويات وهي:

- المستوى الإداري: الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد والمعدات: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب.
 - المستوى التشغيلي أو الوظيفي: التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين.
 - المستوى التفصيلي: سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد وطلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.²⁴
- 4- وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات، أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاط يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم اجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية، وكان جون وايت قد اقترح إن تصميم مناولة المواد اجتاز خمس مراحل تطوير، وبالنسبة لوايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين والسيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ والتخزين.²⁵

²³ كريمة كندري، مرجع سابق ص 27

²⁴ خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، القاهرة، 06،07، ديسمبر، 2007.

²⁵ كريمة كندري، مرجع سابق، ص 28

المبحث الثاني :علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

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

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج

أولاً: علاقة اللوجستيك بالتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال²⁶:

- تكلفة سعر المنتج
 - توقيت إنتاج المنتج؛
 - جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج
 - توقيت إتاحة المنتج للعميل
 - كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
 - مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
 - العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد /العميل) ؛
- فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:
- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
 - معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات.
 - أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء .
 - أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة²⁷.

²⁶مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة بمدخل استراتيجي تطبيقي

لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003-2004 ص26

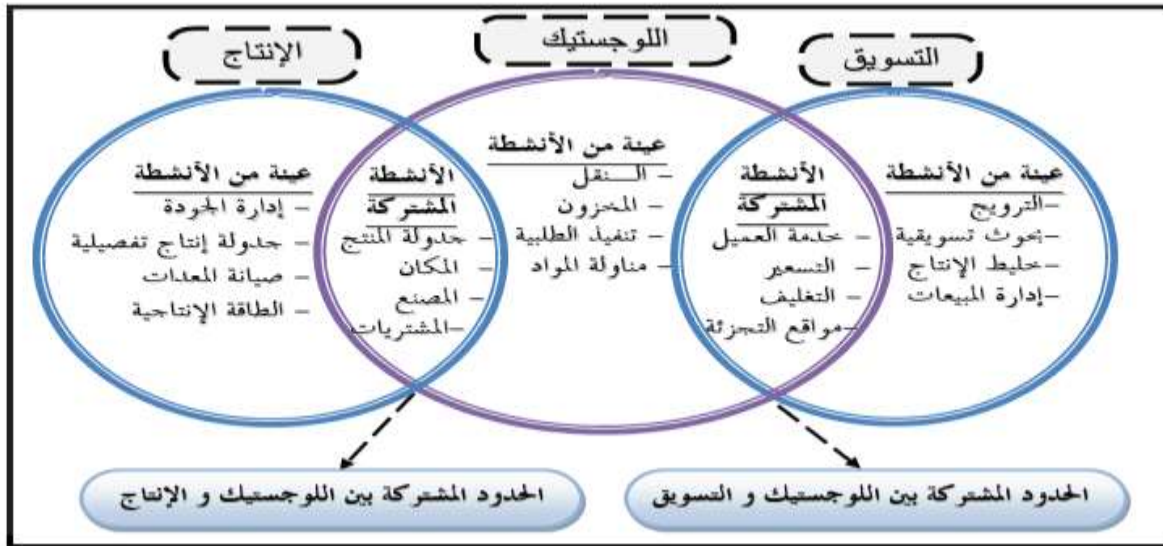
²⁷رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004

ثانياً: 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 اللوجستية، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستية على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستية تكون من خلال ما يلي²⁸:

- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- ✓ توفير الإمدادات بالموصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورش الصيانة؛
- ✓ لعلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة 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

شكل رقم 1 علاقة اللوجستية بالتسويق والإنتاج



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص 43

المطلب الثاني: علاقة اللوجستية بالإدارة المالية والتخطيط اللوجستي

أولاً: علاقة اللوجستية بالإدارة المالية

²⁸ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، ص 26

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها .

إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
 - ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
 - ✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة، ...)
- أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:
- ✓ أي تغيرات في كمية المشتريات حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
 - ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .
 - ✓ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
 - ✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
 - ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

ثانيا: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في²⁹ :

- ✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
- ✓ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

المبحث الثالث: التخطيط والتنظيم اللوجستي

²⁹ نفس المرجع السابق، ص 27-28

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

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

المطلب الأول: 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 والخطط اللوجستية اللازمة.

أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا، متى وكيف، ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في³⁰ :

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

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

3- التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين...). والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة

³⁰ رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ،

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

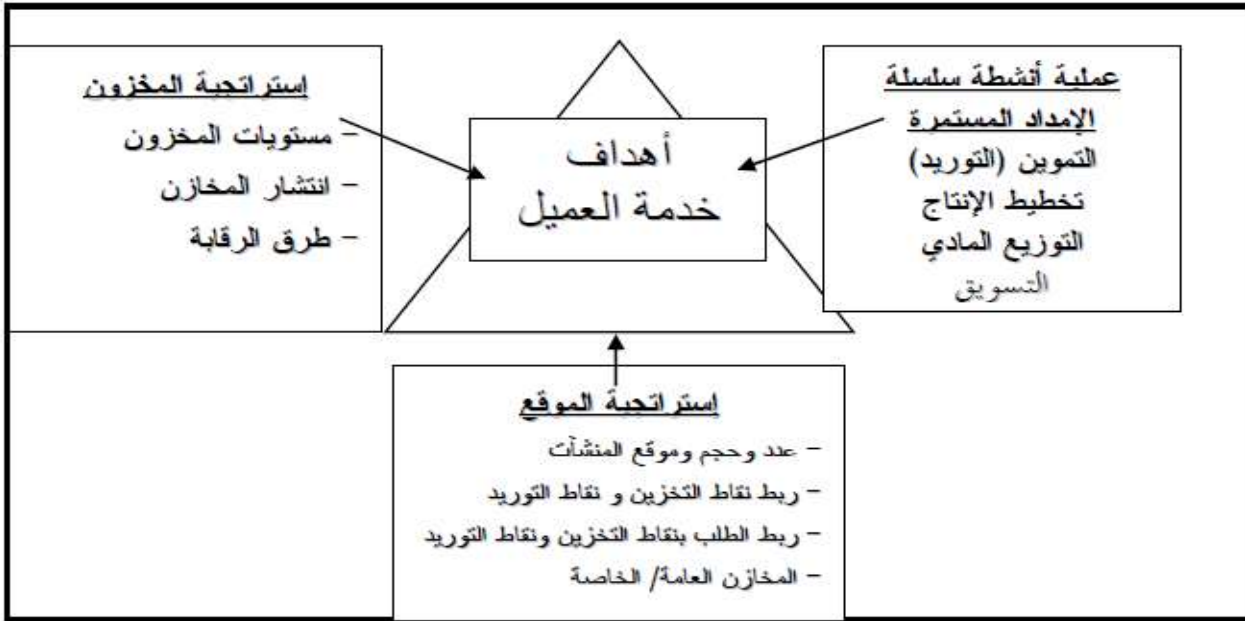
مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق، النفقات، الإرسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات، الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع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

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر 2002/2003 ص5

ثانيا :مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية :مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل .والشكل رقم 2 يوضح ذلك

شكل رقم 2 : مثلث اتخاذ قرار اللوجستية



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

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

المطلب الثاني: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية³¹:

أولاً- أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماماً. 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

ثانياً- استراتيجيات تسهيلات المواقع: إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد. الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب 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 استراتيجية تسهيلات الموقع.

ثالثاً- قرارات التخزين: تتصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقاً لقواعد محددة يمثل استراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد.

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

رابعاً- استراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء

³¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 62

والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. خـر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل معا للقيام 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 مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

أولاً: أهمية التنظيم اللوجستي إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات³². 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 العلاقات الارتباط القوية. ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا 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 اللوجستيك³³.

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

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

المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا يوجد لبعض الأنشطة اللوجستية في خارطة التنظيمية³⁴ وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

³² نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات- النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

مصر، 2008 ص 278

³³ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 2

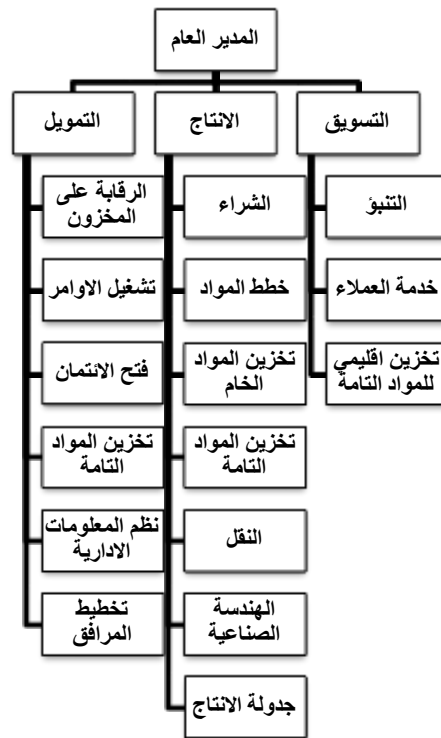
³⁴ نفس المرجع السابق ص 329

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 وويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة³⁵ والشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكامل.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى بالوجستيات المشتركة، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية.

وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 3

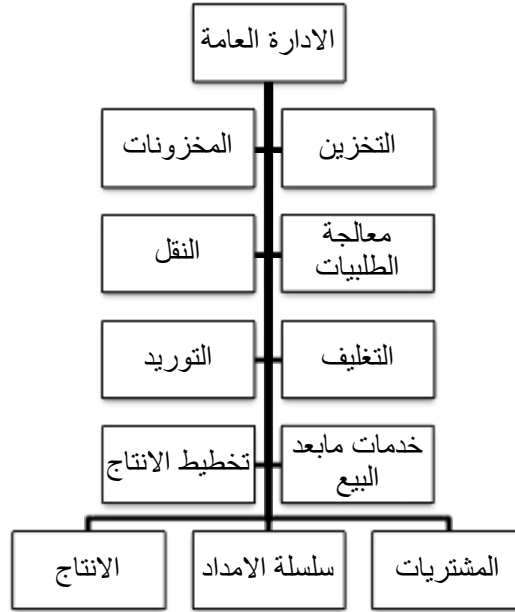
شكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيات



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر.

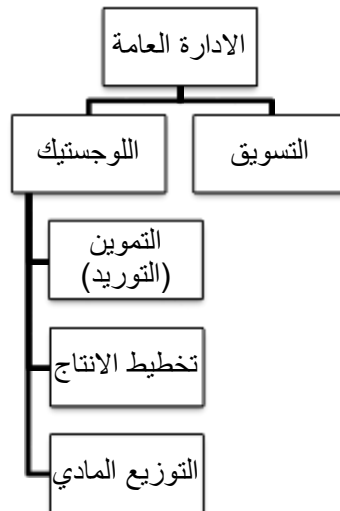
³⁵ رونالد إنش بالو، إدارة اللوجستيات بتخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 768

شكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.



المصدر : عبد العزيز بن قراط، مرجع سابق، ص 18

شكل رقم 5 : المكانة الحديثة للوجستيك.



المصدر : عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 19

المبحث الرابع: الرقابة اللوجستية

تمهيد

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 التي 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.

المطلب الأول: أهمية الرقابة اللوجستية

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

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء³⁶.

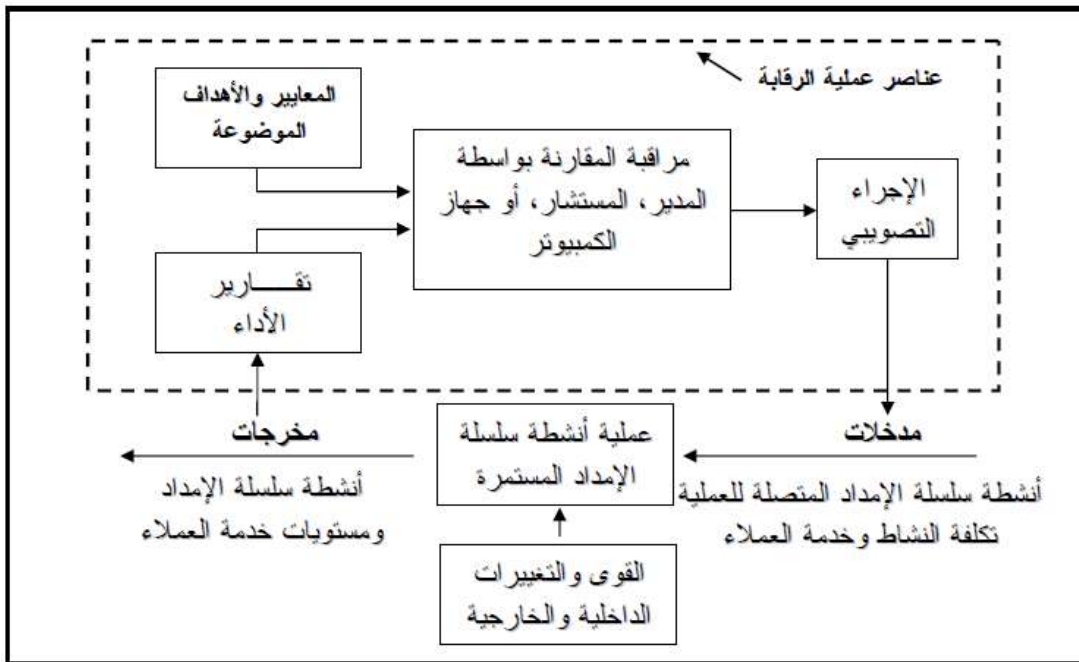
³⁶ نفس المرجع ص 804

المطلب الثاني: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع عملية أنشطة سلسلة الإمداد المستمرة التموين (التوريد) القوى والتغييرات الداخلية والخارجية المعايير والأهداف الموضوعية تقارير الأداء مراقبة المقارنة بواسطة المدير، المستشار، أو جهاز الكمبيوتر الإجراء التصويبية 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 6.

شكل رقم 6 : 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، ص 805

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعية 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 وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

المطلب الثالث: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي ³⁷ :

أولاً: 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 يتدخل بطريقة ايجابية 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 التصوبيي. وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغييرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

ثانياً: النظم مغلقة الحلقات

شهدت السنوات الأخيرة، جهداً متواصلاً 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 بديلاً 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.

والياً 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.

³⁷ رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات بتخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ،

ثالثاً: 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. ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداماً للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحياناً أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إن اللوجستيك وظيفة استراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك وذلك من خلال جملة من المنافع المكانية والزمنية كما أن أنشطة الإمداد توظيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها والتي يحتاج إليها المستهلك فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضا يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركزها في السوق وتطبيق اللوجستيك كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

الفصل الثاني:

ماهية قنوات النقل والتوزيع

تمهيد

للتوزيع أهمية بالغة وأهداف عديدة ويقوم بوظيفتين أساسيتين مادية وتجارية، وللتوزيع أيضا سياستين مباشرة وغير مباشرة تقوم المؤسسات بإتباع إحدهما أو كلاهما معا، لذلك تعتمد المؤسسات وخصوصا في الوقت الحاضر، على مجموعة من الوسطاء إلى ين يساعدهما في إيصال منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة، لتكون في متناول زبائنها في الوقت والمكان وبالشكل المناسب، حتى تشبع رغبات زبائنها مما ينعكس في تحقيق رضاهم الشيء الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل، ولذلك علي القائمين بالمؤسسة التعرف على ماهية قنوات التوزيع، وهذا ما سيتناوله هذا العنصر من خلال هذا المحور

الفصل الثاني: ماهية قنوات النقل والتوزيع

❖ المبحث الأول مدخل للتوزيع

- **المطلب الأول:** مفهوم التوزيع وأهميته
- **المطلب الثاني:** أهداف ووظائف التوزيع
- **المطلب الثالث:** مفهوم منافذ التوزيع

❖ المبحث الثاني: قنوات النقل والتوزيع

- **المطلب الأول:** طبيعة قنوات التوزيع
- **المطلب الثاني:** أهداف ووظائف قنوات التوزيع
- **المطلب الثالث:** أنواع قنوات التوزيع
- **المطلب الرابع:** دور النقل في السلسلة اللوجستية.

❖ المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع وأداء منافذ التوزيع

- **المطلب الأول:** طرق وسياسات التوزيع
- **المطلب الثاني:** الاعتبارات المؤثرة في تحديد الاستراتيجيات التوزيعية
- **المطلب الثالث:** الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع

المبحث الأول: مدخل التوزيع

يعتبر موضوع التوزيع في منظمات الاعمال اليوم من الأعمال اللوجستية الهامة وهو يمثل أحد مظاهر الإدارة الحديثة واحد أهم عناصر العلوم الإدارية المعاصرة، وقد تزايد الاهتمام بهذه الأنشطة والوظائف بسبب كبر حجم الشركات وتنوع منتجاتها وتعقد أنشطتها ووظائفها واتساع أسواقها المحلية والدولية.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع وأهميته

أولاً: مفهوم التوزيع

يعرف التوزيع بأنه "عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع¹."

ويعرف أيضاً على أنه "يشمل جميع العمليات التي تسمح بالمنتج للخروج من مكان الإنتاج ووضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل²

والتوزيع حسب خبراء التسويق هو "مجموع العمليات التي تقوم بإيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى وضعه في متناول المستهلك أو المستعمل³"

ومن بين التعاريف التي تتسم بالشمولية نجد "التوزيع هو مجموع الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين والمستهلكين النهائيين⁴ .

من خلال هذا التعريف يظهر صنفين من الوسائل التي يجب أن تعتمد عليهم المؤسسة في توزيع منتجاتها وهي:

***التوزيع التجاري** : الذي يعمل على انتقال ملكية السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين و المستعملين .والذي يتحقق بفضل أعوان التوزيع مثل: رجال البيع، تجار الجملة، تجار التجزئة، ومختلف منشآت التوزيع المتوفرة.

¹ ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي " ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2005 ص241

² S. Martin, J.P.Vedrine, Marketing : Les concepts-clés, Alger, Edition Chihab, 1996, p 117.

³ C. Demeur, Marketing, paris, Dalloz, 2eme édition, 1999, p 125.

⁴D. Lindon, F. Jallat, Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie, paris, Dunod, 5eme Édition, 2005, p 157

*التوزيع المادي : يعمل على وضع مادي المنتجات في متناول المستهلكين و المستعملين, بفضل وسائل : النقل, التخزين, المناولة.

ثانيا: أهمية التوزيع

على الرغم من أن التوزيع لم يحظى بالعناية الكافية من جانب خبراء التسويق إلا أنه على جانب كبير من الأهمية لإدارة التسويق للأسباب الآتية:

- التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية والمنفعة المكانية.
- إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق.
- زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الخدمة.
- إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل وأساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين وتطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.
- إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة العملاء والأسواق.

ويعتبر التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي والقلب النابض فيه

المطلب الثاني: أهداف ووظائف التوزيع

للتوزيع مجموعة من الأهداف والوظائف المتعددة التي سنتعرض إليها في هذا العنصر، بحسب ما جاء به الباحثين والمفكرين في ميدان التسويق.

أولاً: أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح. فنادراً ما تحدد المؤسسة أهدافاً توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى. ومع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعها، وعموماً فإن أهم أهداف النشاط التسويقي تتمثل في النقاط التالية:

- 1- ترتيب وتحديد العرض والطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من المستهلك بالحصول على السلع التي يحتاجها وكذا المنتج الذي يصرف منتجاته⁵.
- 2- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة⁶.
- 3- تخفيض التكاليف، كل نظام التوزيع عبارة عن تكاليف، إضافة إلى جميع تكاليف التسويق الأخرى ولهذا يعمل التوزيع على تخفيضها مع المحافظة على توصيل السلع بالكميات الكافية وبالنوعية المناسبة⁷.

ثانياً: وظائف التوزيع:

حسب الباحثين في التسويق تقسم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسيين وهما الوظائف المادية والوظائف التجارية⁸

1-الوظائف المادية: وتتمثل في

✓ التوزيع يسمح بوضع السلع حسب المواصفات المادية المرغوبة من طرف المستهلك في متناوله من خلال نقلها وشحنها ومناولتها بالطريقة المناسبة.

⁵ J. P.Helfer, J. Orsoni, Marketing, op. cit, P 317.

⁶ ناجي معالاً، رائف توفيق، مرجع سابق، ص246

⁷ D .Lindon, F. Jallat, Le Marketing, op. Cit. , p 160.

⁸ Yves. Chirouze, Le marketing: Etude et stratégie, Paris, Ellips édition, 2003, p p 574- 575.

✓ التوزيع يقوم بوظيفة زمنية تتمثل في الوقت الموجود بين عملية الإنتاج والاستهلاك من خلال التخزين.

2- الوظائف التجارية :

وهي تشمل جميع الأنشطة المالية والمعلوماتية المقدمة للزبائن من خلال وسائل الاتصال المتاحة إضافة إلى خدمات الضمان، والتصليح، والصيانة، تغيير أو تعويض المنتجات وحسب خبراء وباحثين آخرين في التسويق يرون أن للتوزيع ثلاثة وظائف هي⁹

✓ **وظائف النقل أو التحريك**: من خلال نقل السلع والخدمات إلى الأماكن المناسبة بواسطة وسطاء ووسائل مختلفة، من نقل وتخزين بالكميات والأشكال المقبولة من طرف المستهلك وكذا بأقل تكاليف.

✓ **وظائف العلاقات**: من خلال تنمية وتطوير علاقات الثقة بين المنتجين والموزعين من جهة، وبين الموزعين والمستهلكين من جهة أخرى، من أجل كسب الولاء ووفاء المستهلك.

✓ **الوظائف التجريبية**: من خلال قيام التوزيع بخلق خبرات وتجارب جديدة للمستهلكين، بواسطة توفيره سلع وخدمات جديدة في نقاط بيعه. ومن ثم إعطاء الفرصة للمستهلك بتجربة سلعة أو خدمة فريدة.

❖ **وكخلاصة**: لقد استمد التوزيع أهميته من منطق مفاده أن أي منتج مبتكر، ومتميز، ومعلن عنه، ويباع بسعر جذاب قد لا يعني أي شيء للمستهلك، ما لم يكن اتجاهه في الوقت والمكان المناسب فالأمر لا يتوقف عن تقديم منتج جيد، وبسعر مناسب، بل يجتازه إلى الكيفية التي يصل بها هذا المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي، في المكان الذي يريده، وفي الوقت المناسب له، وبالكميات المطلوبة، وبأقل التكاليف.

⁹ J. Dioux, M. Dupuis « La DISTRIBUTION », Paris, Pearson éducation, 2005, p 09.

المطلب الثالث: مفهوم منافذ التوزيع

سنتعرض أولاً إلى تعريف منافذ التوزيع وصولاً إلى المنافع التي تقدمها.

أولاً: تعريف منافذ التوزيع

من أجل تقديم تعريف واضح ودقيق لمصطلح منفذ التوزيع ارتأينا في البداية تعريف قناة التوزيع التي تتشابه معه في الوظيفة والمنفعة وتعتبر مكوناً له.

تعرف قناة التوزيع على أنها: مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة¹⁰.

وتعرف قناة التوزيع أيضاً: على أنها الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في السوق¹¹.

وحسب بعض الكتاب تعرف حسب صفات الوسطاء الداخليين في القناة بأنها " :مجموع أعوان ووسطاء التوزيع المنتمين لصفات قانونية وتجارية مشتركة¹² .

ومن بين أقصر التعاريف نجد :قناة التوزيع هي طريق تسمح بضمان إيصال السلع من نقطة إلى أخرى¹³ .

ويعرفها بعض المختصين على أنها :مسار إيصال سلع وخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بواسطة أو بدون وسطاء¹⁴ .

كما يعرفها بعض كتاب التسويق بأنها :الطريق المتبع من طرف المنتج للانتقال من المنتج إلى المستهلك والذي يمكن أن يتصف بالطول أو القصر¹⁵ " .

ومن كل هذا يمكن تقديم تعريف مقترح لقناة التوزيع على أنها :تلك الطريق التي تسمح بإيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة أو باستخدام وسطاء مشتركين في نفس الصفات .

¹⁰ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2000 ص20

¹¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية رمل إسكندرية،

الطبعة الأولى 2005، ص318.

¹² D. Lindon, F. Jallat, op. cit, p 162.

¹³ C. Demeure, op. cit, p 128.

¹⁴ J. Dioux, M. Dupuis, op. cit, p 19.

¹⁵ S.Martin, J. vedrine, op cit, p 119.

للمنفذ التوزيعي عدة تعاريف نذكر منها: الطريق الذي يقود المنتج من المنتج إلى المستهلك، وهو مجموع القنوات المستعملة في توزيع هذا المنتج .

ويعرف شيروز المنفذ بأنه: مجموع القنوات التي يمر من خلالها المنتج من المنتج أو المستورد إلى المستهلك النهائي والتي تشكل منفذا للتوزيع .

وحسب هذا الأخير في كثير من الأحيان من خلال الممارسة يستعمل مصطلحي القناة والمنفذ كمرادفين لبعضهما البعض.

ومن بين التعاريف نذكر: منفذ التوزيع يجمع عدد من القنوات التي تسمح بإيصال سلع أو خدمات من المنتج إلى المستهلك .

كما يعرف كذلك بأنه: فرع من أعوان التوزيع الذين يؤمنون التحويل المنتظم للمنتج بين المنتج والزبائن النهائيين¹⁶.

التعريف الذي يمكن اقتراحه هو " :منفذ التوزيع يشمل جميع القنوات الموظفة لتوزيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي

ومن بين المصطلحات المستعملة في التوزيع نجد شبكة التوزيع التي تعرف على أنها " :هي مجموع المتدخلين في سلسلة إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي وهي أكثر اتساعا من القناة التوزيعية " .

ومن بين المتدخلين نذكر رجال البيع، ويستعمل أيضا مصطلح فرع التوزيع والذي يمكن تعريفه بأنه " : مجموع المتدخلين، المنتجين، الموزعين، المنافسين المشتركين في إشباع حاجات مستهلكين محددة مثل فرع توزيع الأدوية¹⁷.

¹⁶ D. Lindon, F. Jallat, op. cit, p 162

¹⁷ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 27-28

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

➤ في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة بمجموعة من التعاريف الخاصة بقنوات التوزيع وأبنيتها بالإضافة إلى مختلف عناصرها المتمثلة في المنهج للسلعة ومستهلكيها ثم نقوم بعد ذلك إلى إبراز أهداف ووظائف قنوات التوزيع، ثم نختم هذا المبحث بأنواع قنوات التوزيع.

المطلب الأول: طبيعة قنوات التوزيع

▪ تعد قنوات التوزيع من أبرز وأهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تصريف منتجاتها والتي تعتبر حلقة مهمة في التوزيع داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

حصول المستهلك النهائي على السلع التي يرغبها والتي تحقق له احتياجات أساسية يمكن أن تكون بواسطة إحدى قنوات التوزيع التي تساعد على تصريف السلع وقنوات التوزيع يتضمن مفهومها العديد من التعاريف المتميزة التي يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

1- تعرف قناة التوزيع بأنها "مجموعة مترابطة من الوسطاء إلى ين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، وعن طريقها يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلعة"¹⁸

2- وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك"¹⁹

3- وتعرف قناة التوزيع بأنها مجموعة من المنظمات أو الأفراد إلى ين يشاركون في تحويل السلع والخدمات وذلك في حركة توقفها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال"²⁰

4- وتعرف قناة التوزيع على "أنها طريق الذي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية "²¹

5- كما أنها "الوسيلة التي يستطيع بواسطتها النظر إلى المؤسسات التسويقية من الواجهة الخارجية التي يمكن من خلالها سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك."

¹⁸ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 230

¹⁹ محمد سعيد عبد الفتاح، ادارة التسويق، الدار الجامعية، مصر 1992، ص 585

²⁰ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 316

²¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر، مصر، 1997، ص 428

وبمعنى آخر فإن قناة التوزيع هي تلك الطريقة التي تنتهجها سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بالاعتماد على المؤسسات التي أخذت على عاتقها مهمة الإيصال. وتتمثل هذه المؤسسات في الوسطاء، مؤسسات مستقلة بذاتها، يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية.²²

ثانياً: أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إشارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع، فقد حددت عدة نقاط تمثل عملية قنوات التوزيع وهي²³:

- 1- تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين.
- 2- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- 3- تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمات.
- 4- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دوراً مهماً في التفاوض حول أسعار السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- 5- للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الإقناع والحث على شراء ما لديه من منتجات.

ثالثاً: عناصر قنوات التوزيع

هناك ثلاثة عناصر أساسية في قنوات التوزيع متمثلة في المنتج، المستهلك والوسطاء²⁴.

- 1- المنتج: قد تكون المنتجات صناعية، أو زراعية، أو استهلاكية، أو خدماتية.
- 2- المستعمل للسلعة (المستهلك): وقد يكون فرداً أو أسرة أو مشنئياً صناعياً.
- 3- الوسطاء: قد يكونون تجار جملة أو تجزئة أو أي شكل آخر والوسيط هو كل من يقوم بالشراء أو البيع من خلال قناة التوزيع عدا المنتج والمشتري الأخير.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع

تتمثل الوظيفة الرئيسية لقناة التوزيع في توفير رابط بين الإنتاج والاستهلاك لتحقيق عدة أهداف تؤثر في رسم الاستراتيجيات التوزيعية للمؤسسة

- ❖ تقوم قنوات التوزيع بالعمل على برقيق أهداف المؤسسة وذلك باعتمادها على مجموعة من الوظائف التي تعمل على ضمان السير الحسن لتوزيع منتجات المؤسسة في أحسن صورة.
- أولاً: أهداف قنوات التوزيع:** تعمل قناة التوزيع على تحقيق الأهداف التالية²⁵

²² طارق الحاج واخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1997 ص125

²³ محمد جاسم الصميدعي، ادارة التوزيع، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 صص 63.61

²⁴ Philip kot ler .sousois doubli.man katry. Management. Union édition. paris.10ème édition, 2000, p130

- 1- ضمان تواجد منتجات المؤسسة في السوق من خلال بتلف أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة، وكذا التواجد على الأفق وفقا لأبنية كل متجر.
- 2- جمع وتوفير المعلومات التسويقية حول اتجاه المبيعات للأصناف المختلفة ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين.
- 3- تحقيق التكلفة المناسبة المرتبطة بحجم المبيعات التي يمكن لقناة التوزيع تصريفها.
- 4- جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة.

ثانيا :وظائف قنوات التوزيع

تقوم قناة التوزيع بالعديد من الوظائف حتى وإن لد يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة وهذا يؤكد ثلاث حقائق²⁶ :

- ✓ قد نستطيع إلغاء دور طرف توزيعي داخل قناة التوزيع.
 - ✓ إلا أننا لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف.
 - ✓ الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة سواء الخلفي أو الأمامي.
- تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع فيما يلي:

- 1- **البحوث:** يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قناة التوزيع.
- 2- **الترويج:** تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لدعم المنتجات.
- 3- **الاتصال:** ويقصد الاتصال بالعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- 4- **الربط والجمع:** ويتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المؤسسة وتطلعات العميل ورغباته.
- 5- **التفاوض:** يتم التفاوض بين الأطراف المتعاملة حول عدة أمور تتعلق بنقل الملكية
- 6- **الخدمة:** وتعني الخدمات التي تقدم للعملاء كالتركيب والصيانة، خدمات ما بعد البيع.
- 7- **التوزيع المادي:** يتضمن النقل، المناولة، التخزين...الخ.

²⁵طلعت أحمد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 435.436

²⁶هاني حامد الضمور، ادارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 24.25

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

■ قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة وقد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين.

وتتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقاً للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية والخدمات.

أولاً: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية: هناك خمس نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي²⁷

1- من المنتج إلى المستهلك:

وهي المباشرة والأقصر من حيث بنماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك دار نشر الكتب قد تباع مباشرة إلى طلبة الجامعة.

وهذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء وتستعمل عادة في السلع عالية الثمن والسلع سريعة التلف.

2- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون للمستهلكين، مثال ذلك الألبان، الخضر والفواكه، الدواجن، واللحوم.

3- من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

وتستعمل بحكم صغر حجم المنتجات وتعدد محلات التجزئة وانتشارها، وبسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة.

4- من المنتج إلى وكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

بدلاً من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجات يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.

5- من المنتج إلى وكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: من أجل الوصول إلى

تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة²⁸

²⁷المرجع نفسه، ص 37

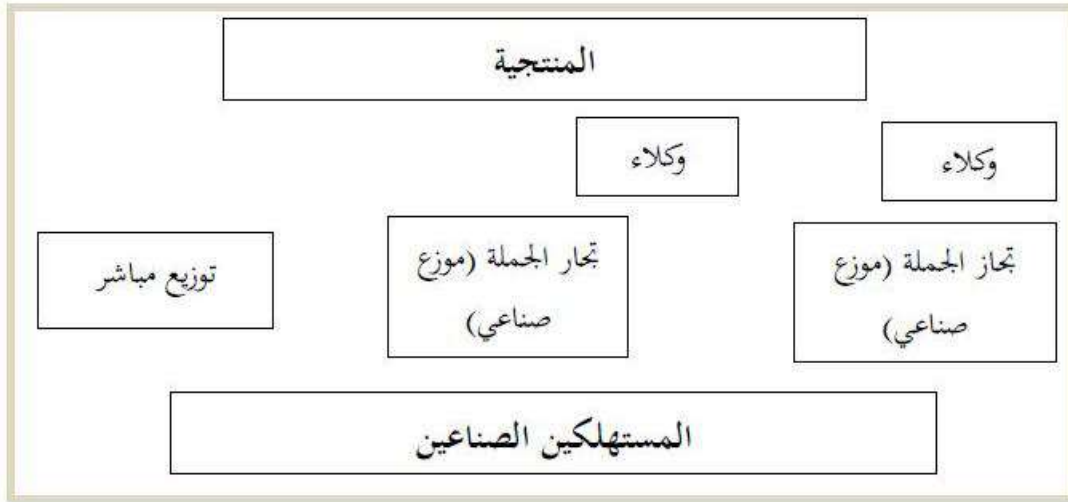
²⁸هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 37

ثانيا: قنوات توزيع السلع الصناعية

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعا هي كالتالي²⁹ :

- 1- **من المنتج إلى المشتري الصناعي:** وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة مثل: الطائرات، المواد الأولية الخام
- 2- **من المنتج إلى وكيل إلى مشتري صناعي:** بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم يجدون هذه القناة هي القريبة بالنسبة لهم، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلا من استخدام رجال البيع لديهم.
- 3- **من المنتج إلى وكيل إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي:** هذه القناة تشبه سابقتها، ويمكن أن تستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي، لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي أو في حالة مركزية لمخزن السلع الجاهزة خدمة العملاء بسرعة ويمكن الاعتماد على الشكل رقم 7 التالي تفهم هذا النوع من القنوات.

شكل رقم 7 : قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 280

²⁹هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 38

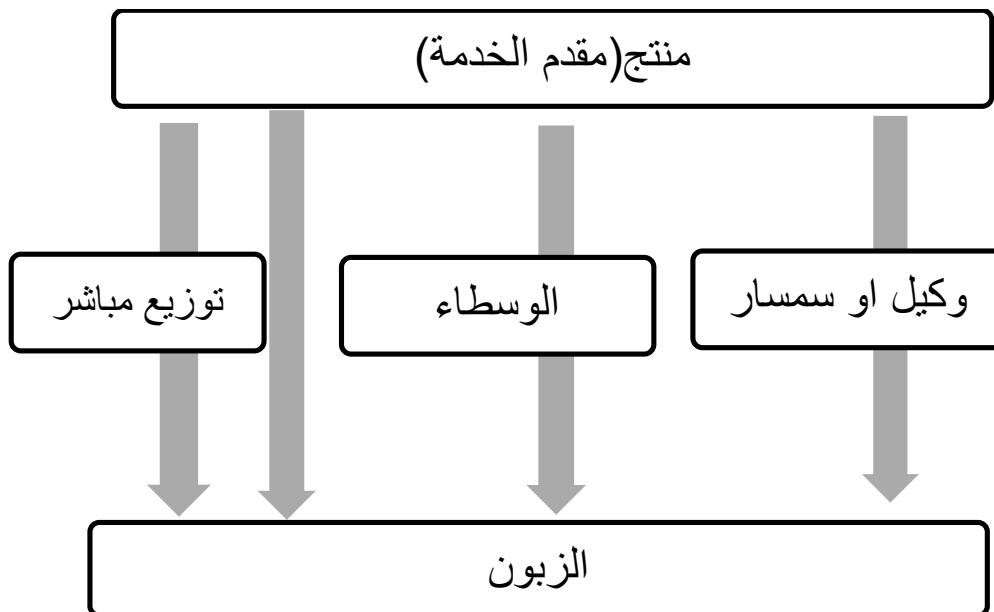
ثالثاً: قنوات توزيع الخدمات

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ويشيع في الواقع العملي نوعية من القنوات هما³⁰ :

1- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع): لأن الخدمة غير ملموسة فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بما تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذا يستخدم قناة التوزيع المباشر، مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين... الخ 2

2- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى الوكيل إلى المستهلك (المنتفع): بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أن بعض المنتجين في علاقتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج مقدم الخدمة إلى المستهلك (المنتفع)، مثل: وسائل الإعلان، التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها. وبما أن قنوات التوزيع لا تعليق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع المطلوبة بل تمتد إلى الخدمات، حسب ما يبينه الشكل رقم 8 التالي:

شكل رقم 8 : قنوات توزيع الخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، ص 61.

³⁰هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 39

المطلب الرابع: دور النقل في السلسلة اللوجستية

قبل التطرق إلى دور النقل في السلسلة اللوجستية سنستعرض مفهوم النقل

1- مفهوم النقل: لقد عرف النقل أنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق و استغلال الموارد البشرية و المادية التي لم تستغل سابقا باتجاه زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، فهو يساهم في انتقال السلع و اليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً.

- كما عرفه جون ألكسندر: "النقل هو حركة السلع والأشخاص من مكان لآخر.³¹

يعد النقل من البنى الارتكازية للاقتصاد بحيث عرب عن ذلك الاقتصادي ألفريد مارشال بقوله: إن أبرز عامل في العصر الحديث هو الثروة ليست في الإنتاج وإنما في النقل"، أي من وجهة نظر الاقتصاد النقل يعد نشاط إنتاجي من حيث تقريبه في المكان وهو لخلق قيمة اقتصادية بنقله للبضائع والأفراد وبالتالي فإن أي قصور في هذا النشاط يؤثر سلباً على عملية التدفق السلعي بين المراكز الإنتاجية والاستهلاكية لمنظمات الأعمال.

2- النقل من المنظور اللوجستي: يمثل نشاط النقل أحد عناصر اللوجستيك الأساسية، لقد تطور وتنوع النقل خلال القرون الأخيرة ولعب دور مهم في عملية الإنتاج، التسويق والتوزيع حيث أنه يقوم بخلق منفعة مكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تظل فيه درجة الحاجة إليها إلى مكان تشتد فيه الحاجة.

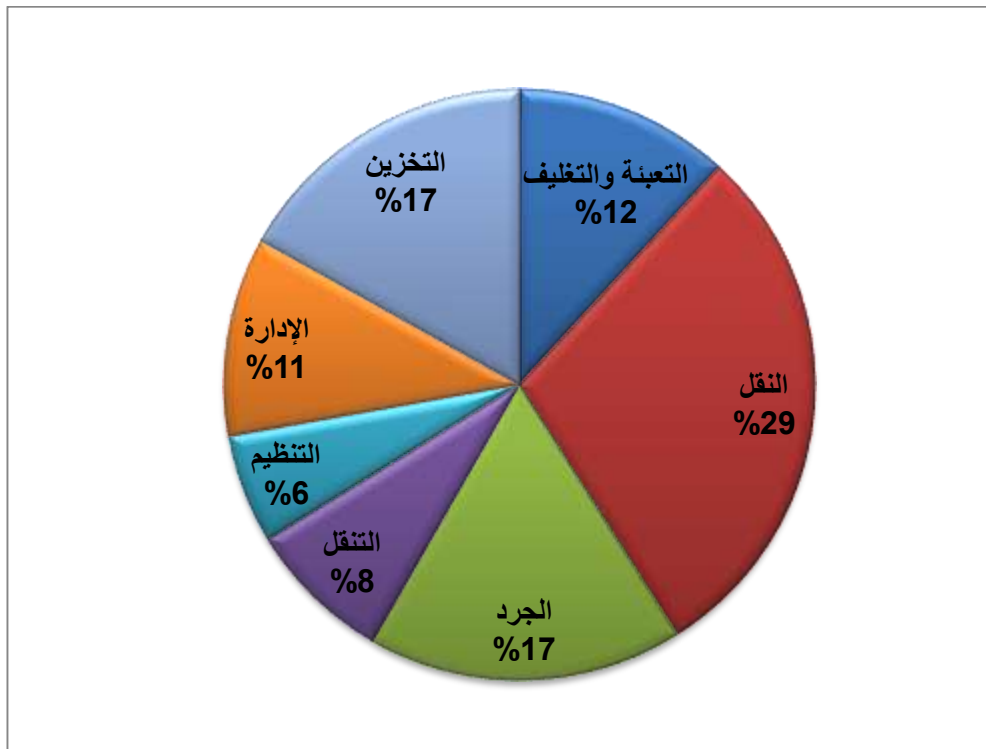
يشكل نشاط النقل حوالي (35%-65%) من تكلفة اللوجستيك، وغالبا ما تضع المؤسسات خاصة الصناعية مسؤولية نشاط النقل على قسم الحركة الذي يقوم بدوره بتحديد متطلبات النقل للحمولات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى اختيار وسائل النقل لتلك الحمولات كما يراقب تدفق الحمولات الداخلية والخارجية ومتابعتها عند الضرورة، ويقوم المسؤولون على النقل بالتفاوض مع الناقلين لغرض الحصول على خدمات النقل بأسعار المناسبة. ويعتبر نشاط النقل من أهم الأنشطة في السلسلة اللوجستية وجاءت أهميته من كونه الأداة الرئيسية التي يمكن بها تحريك السلع والمواد الخام من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها ومن ثم فهو يتواجد في جميع مراحل السلسلة اللوجستية .

1- 31 سعيد عبده: أسس جغرافية النقل، مكتبة أنجلو المصرية للطباعة و النشر، مصر، 2003، ص 14.

3-أوجه الترابط بين النقل والخدمات اللوجستية :بدون نظام نقل جيد وامتطور لا يمكن أن يكون للخدمات اللوجستية مزايا الى جانب ذلك يمكن لنظام نقل جيد توفري أفضل كفاءة للخدمات اللوجستية والحد من تكاليف التشغيل وتعزيز جودة الخدمات.

- **تكاليف النقل واللوجستيك** :إن نظام النقل هو من أهم الأنشطة الاقتصادية بين مكونات نظام الإمداد (اللوجستيك) حيث يشكل حوالي ثلث إلى ثلثي تكاليف الخدمات اللوجستية التي تنفقها المؤسسات على وسائل النقل حيث يحتل نسبة 29.4% من التكاليف اللوجستية وتليه تكلفة الجرد، المخزون، التعبئة والتغليف، الإدارة وتكلفة النقل وأخيرا التنظيم.

شكل رقم 9 : التكاليف اللوجستية



المصدر: Ronald H Ballou (the rol of transportation in logistics) university of south australia;2005;vol15;p166

في نظام النقل والإمداد تعتبر تكلفة النقل تقييداً لهدف السوق بحيث أن النقل يختلف مع اختلاف الصناعات لتلك المنتجات بحيث هناك منتجات صغيرة الحجم وخفيفة الوزن لأن قيمتها عالية، وأخرى كبرية الحجم والوزن لأن قيمتها صغيرة

مخالصة: إن قنوات النقل والتوزيع بمفهومها الوسع عبارة عن وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحرك أو نقل سلعة من المنتج إلى المستهلك ونشاط قنوات التوزيع يشمل وظائف متعددة.

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع وأداء منافذ التوزيع

تطرقنا في هذا البحث إلى طرق وسياسة التوزيع التي تقوم بها المؤسسات من خلال توفير السلعة في المكان المناسب، وأيضاً إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتوزيع المادي وأهدافه ومختلف مكوناته التي تؤثر على رضا المستهلك وكذلك إلى البدائل المتاحة لاستراتيجية التوزيع

المطلب الأول: طرق وسياسات التوزيع

■ إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تعتبر من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارات التسويق، وتتضمن هذه القرارات فرار اختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة، وفي هذا الإطار يمكن التفرقة بين طريقتين أو سياستين للتوزيع هما التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشر.

أولاً: التوزيع المباشر

سنتطرق إلى التعريف ثم إلى طرق التوزيع المباشر

1-تعريف التوزيع المباشر: يقصد بالتوزيع المباشر قيام المنتجين بتوزيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين دون الاعتماد على وسطاء، وتسمى هذه الطريقة بسياسة الوسيط أو منفذ التوزيع الصفري³²،

عادة يلجأ المنتجين إلى استخدام سياسة التوزيع المباشر في عدة حالات أهمها³³

- ✓ عندما تكون لديه إمكانيات مالية هامة
- ✓ عندما يكون مستهلكي السلعة متجمعين في منطقة معينة بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة أو تكون الكمية التي يشترونها كبيرة ومنظمة
- ✓ عندما تكون السلعة المسوقة سريعة التلف
- ✓ في حالة ارتفاع ثمن الوحدة الواحدة من السلعة
- ✓ عندما يكون الإنتاج حسب الطلب
- ✓ عند رغبة المنتجين في الرقابة على السوق ومتابعة الجهود البيعية والتأكد من فاعليتها
- ✓ عند رغبة المنتجين في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات الحاصلة فيه، ومعرفة ردود فعل المستهلكين حول السلعة المقدمة بصورة سريعة ومباشرة.

³²محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 248

³³حائف سي حاييف شرار، ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية

2- طرق التوزيع المباشر: تستخدم سياسة التوزيع المباشر عدة طرق أهمها:

1-2 طواف رجال البيع: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع وابتاعها لن يحتاج المنتجين إلى فتح محلات في أماكن ثابتة بل يعتمدون على جهود رجال البيع التابعين لهم، الذين يقومون بالطواف على منازل المستهلكين وتقدم لهم عينات من السلع المنتجة ويحاولون إقناعهم بالشراء³⁴، تناسب هذه الطريقة السلع الجديدة التي تحتاج إلى تقديم شروح وافية أو السلع التي تحتاج إلى إيضاح خصائصها وطرق استخدامها، غير أنها تميز بارتفاع التكاليف نتيجة لزيارة المستهلكين في مساكنهم وما تستغرقه كل زيارة من وقت وجهد وفي المقابل تخفض التكاليف الثابتة بسبب عدم الحاجة إلى وجود محل تجاري ثابت³⁵

مزاي وعيوب طريقة طواف رجال البيع³⁶

تمثل مزاي طريقة طواف رجال البيع في:

- سرعة وصول السلعة إلى المستهلك النهائي وحالة جيدة.

- إثارة اهتمام المستهلك وإقناعه بالشراء

إقامة علاقة شخصية مع الزبائن مما يسمح بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم

تمكن المنتجين من الرقابة على السوق والإشراف المباشر على توزيع منتجاتهم.

أما أهم عيوبها تتمثل في³⁷ :

✓ صعوبة تطبيقها بالنسبة للشركات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة نشاطها

✓ ارتفاع تكاليفها وصغر حجم الكميات المطبوعة عن طريقها

✓ صعوبة إيجاد رجال السبع الأكفاء لتغطية المناطق المختلفة

✓ اقتصار تعاملها على مجموعة أو أصناف معينة من السلع

2-2 متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين : يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر أو معارض تقوم بالبيع

مباشرة إلى المستهلكين النهائيين بهدف تجريب السلعة الجديدة التي ينتجونها على نطاق محدود لتقديمها

إلى الأسواق، ومعرفة ردود فعل المستهلكين وملاحظاتهم حول هذه السلعة، يعتبر المنتجين هذه المتاجر

كمحطات تحارب يجمع من خلالها الكثير من المعلومات القيمة وفقاً لمبدأ الاتصال الذي يؤكد أن جودة

³⁴، محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره، ص 149-150

³⁵ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 387

³⁶ 3 حاييف سي حاييف شراز، مرجع سبق ذكره ص 11

³⁷ مرجع نفسه، ص 12

المعلومات وكفاءتها تتناسب تناسباً عكسياً مع طول خطوط الاتصال، فان انتقال المعلومة من المستهلك إلى الموزع ثم إلى المنتجين يمكن أن يعرضها إلى الكثير من التشويه، الحذف أو الإضافة. تتناسب هذه المتاجر الحالات التالية:

- السلع سريعة التلف أو التي تتصف بالتغير المستمر أو تخضع للموضة (التقادم) كالملابس.
- السلع التي تتطلب خدمات خاصة قد يعجز الموزعين عن تقديمها بالكفاءة المطلوبة.
- السلع التي تتطلب جهوداً بيعية خاصة كالمجوهرات.
- السلع التي تحتاج إلى تقديم المعلومات المتعلقة بكيفية التشغيل والصيانة.

مزايا وعيوب متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين:³⁸ تحقق متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين بعض المزايا من أهمها:

- تمثل رمزا لتواجد المؤسسة في السوق ومن خلالها يمكن جمع الكثير من المعلومات عن اتجاهات الطلب.
- معرفة ردود فعل المستهلكين واستجاباتهم للسلع المعروضة
- تمكن المنتجين من الرقابة على الأسواق وتضمن عرض مختلف السلع التي ينتجونها.

أما بالنسبة لعيوبها يمكن حصر أهمها في:

- صعوبة الاعتماد عليها بمفردها في توزيع المنتجات.
- ضخامة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لفتح هذه المتاجر في أماكن متعددة.

3-2 البيع الآلي: يتم البيع وفقاً لهذه الطريقة باستخدام آلات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، يتم نشرها في

أماكن كثيرة خاصة بمواقع تواجد المستهلكين كالجامعات، مواقف المواصلات، المدارس، الشركات، المصانع، المراكز التجارية، المستشفيات، تناسب هذه الطريقة بعض أنواع السلع مثل المشروبات الغازية، الحلويات، المشروبات الساخنة والمأكولات الخفيفة³⁹

4-2 البيع الإلكتروني: يعتبر البيع الإلكتروني من أحدث طرق التوزيع المباشر وأحد أهم التغيرات التي

طرأت في مجال البيع؛ يعرف البيع الإلكتروني بأنه مجموعة التبادلات الرقمية المرتبطة بنشاطات تجارية بين المؤسسات أو بين المؤسسات والأفراد، يقوم على أساس تقديم مختلف المعلومات عن السلع

³⁸ حاييف سي حاييف شرار، مرجع سبق ذكره، ص 13

³⁹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 250

والخدمات للعملاء الذين يتجولون عبر شبكة الاتصالات، مما يمكنهم من اختيار كل ما يريدون وكثيرا ما يقومون بأنفسهم بتصميم مشترياتهم طبقا لاحتياجاتهم⁴⁰

بعد استعراض أهم طرق التوزيع المباشر يمكن القول إنه لكل طريقة ظروف معينة وعوامل تحكم استخدامها، فطبيعة السلعة وقدرة المنظمة المالية والتقنية والعادات الشرائية للمستهلك، وغيرها من العوامل الأخرى تحدد طريقة التوزيع المناسبة.

ثانيا: التوزيع غير المباشر

يعتمد المنتجين في التوزيع الغير المباشر على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاتهم وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، ورغم أنه بإمكان المنتجين البيع مباشرة للمستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتجين والمستهلك⁴¹

يلجأ المنتجين إلى الاعتماد على الوسطاء لتصريف منتجاتهم لعدة أسباب أهمها:⁴²

- الافتقار إلى الموارد المالية وعدم القدرة على تحمل أعباء القيام بالوظائف التسويقية.
- الاستفادة من خدمات الوسطاء وخبراتهم في توزيع المنتجات.
- كبر حجم الشركات وضخامة إنتاجها وتباعد المسافة بينها وبين المستهلكين، مما يضطرها للاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين.
- البيع المباشر يجعل المنتج وسيط لبيع منتجات أخرى لمنتجين آخرين، من أجل تحقيق وفورات اقتصادية يتعذر عليه إتاحتها بالاعتماد على ما ينتجه فقط.
- الاستفادة من مزايا التخصص بالتركيز على مجال معين مما يؤدي إلى تحقيق عائد أكبر، لذلك من الأفضل أن يركز المنتجين على وظيفتهم الإنتاجية ويستخدمون الوسطاء لتوزيع منتجاتهم، لأنه محال تخصصهم ويمكنهم أداء وظيفتهم بكفاءة أعلى وتكلفة أقل نتيجة لكبر حجم تعاملاتهم التجارية واتساع نطاق أعمالهم.
- الحصول على مختلف المعلومات حول المستهلكين، المنافسين، الطلب، الأسعار، نتيجة لانتشار الوسطاء في الأسواق.
- تقليص الوقت الضائع والجهد فيتنلقى تنفيذ طلبات المستهلكين صغيرة الحجم التي تناسب استعمالاتهم اليومية
- تحقيق رغبة المنتجين في استثمار رأس المال المتاح في مجالات أخرى أكثر مردودية.

⁴⁰ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. 2001ص 366

⁴¹ زياد محمد الشorman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سبق ذكره ص164

⁴² مرجع نفسه، ص166

المطلب الثاني: الاعتبارات المؤثرة في تحديد الاستراتيجيات التوزيعية

بغض النظر عن الأسلوب الذي تختاره الشركة لإدارة فهم وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية المناسبة لتوزيع، لهذا على المؤسسة تحليل وتقييم مختلف البدائل التي تتأثر بعدد من العوامل منها:

أولاً: يجب أن تكون اختيار الشركة لاستراتيجية التوزيع مرتباً بخصائص السوق المستهدفة

خاصة وأن منفذ التوزيع هو الحلقة التي ترتب بين مسوقي السلعة ومستهلكيها يضاف إلى ذلك أنه لا يمكن أساساً اتخاذ قرار نهائي بشأن السوق المستهدفة قبل تطوير استراتيجية التوزيع المناسبة. **ثانياً: وظيفة المنفذ**

يؤدي منفذ التوزيع عدداً من الوظائف مثل الشراء، البيع والنقل، التمويل، التخزين، الإعلان والترويج البيعي والتسعير والصيانة... الخ وذلك بهدف إيصال السلعة والماركة من البائع إلى المشتري النهائي، هذا بالإضافة إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاجها رجال التسويق، ومن ثم تحديد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ تلك الوظائف مما يؤثر تأثير كبير على قرار استراتيجية التوزيع الواجب اتخاذها.

ثالثاً: الاعتبارات المالية

يتيح توفر الإمكانيات المالية الكافية للمؤسسة استخدام استراتيجية التوزيع الأكثر ملائمة لكن يجب تقدير تكلفة استراتيجية التوزيع التي سيتم استخدامها ومقارنة ذلك مع الإيرادات أو المنافع المتوقعة من وراء تطبيقها.

رابعاً: اعتبارات أخرى

هنالك أيضاً عوامل أخرى قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية المناسبة للتوزيع مثل رغبة الإدارة بإيجاد مرونة معينة في تصميم منافذ التوزيع المراد إتباعها مع درجة الرقابة المرغوبة والواجب ممارستها على الأعضاء المشاركين في مختلف منافذ التوزيع.

المطلب الثالث: الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع:

▪ لكي تسيير قنوات التوزيع بالشكل الذي يحقق الهدف من التخطيط لها، يجب العمل على خلق التكامل والتعاون وتفادي الصراع بين أعضائها، وتقييم أدائها وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك.

أولاً: تكامل قنوات التوزيع

لعل الوسيلة الأفضل لتسيير قنوات التوزيع تكون من خلال تكامل قنوات التوزيع ويقصد بالتكامل اندماج أو ارتباط المنشأة (عضو قناة التوزيع)، مع منشأة توزيع أخرى في نفس الوقت، وتحت إدارة واحدة، وقد يكون هذا التكامل أفقياً أو رأسياً.⁴³

ويعني مفهوم نظم التوزيع المتكاملة أن التوزيع يتضمن أكثر من علاقات معقدة تنشأ بين العديد من المشاركين في هذا النظام، ويعتمد هذا المفهوم على ضرورة معرفة كل قناة من قنوات التوزيع أن نجاحها يتوقف على نجاح قنوات التوزيع الأخرى.⁴⁴

1- التكامل الأفقي – Horizontal Intégration

يتم التكامل الأفقي بين منشآت التوزيع حين تقوم إحدى المنشآت بالاندماج (أو الارتباط) بمنشأة أخرى مشابهة لها في نوع النشاط وعلى نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به. فإذا اندمج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقوم بنفس النشاط الاقتصادي، أو اندمج تاجر جملة آخر مشابه له في النشاط الذي يقوم به ف كلا العاملين يعتبر تكاملاً أفقياً.

والحقيقة أن التكامل الأفقي يحقق مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، وتحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية، وتوظيف أشخاص متخصصين، والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المجال.⁴⁵

أهم ما يعيب هذا النوع من التكامل هو أنه يؤدي إلى صعوبات في التنسيق خاصة إذا كان عدد الوحدات الأفقية التي تم تجميع وظائفها كبيراً. كما أنه يخفض من درجة المرونة في التصرف التي كانت متاحة أمام مسؤولي تلك الوحدات قبل تكامل وظائفها، وكذلك فإنه يؤدي إلى رفع التكاليف المرتبطة بحل المشاكل الناتجة بين العاملين داخل القسم الواحد والأقسام الأخرى في نفس المستوى.⁴⁶

2- التكامل الرأسى – Vertical Intégration

يتم التكامل الرأسى بين المنشآت التوزيعية حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع منشآت أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، فلو اندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة

⁴³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 79

⁴⁴ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص 445

⁴⁵ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 78

⁴⁶ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 78-79

واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي. ويحصل تكامل كلي إذا اندمجت جميع المنشآت من المنتج إلى تاجر التجزئة. وهذا التكامل الرأسي الكلي يهدف إلى تعزيز الرقابة على جميع الوظائف والنشاطات، ابتداء من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال السلعة للمشتري وخير مثال على هذا التكامل الرأسي الكامل ما تطبقه شركة موبيل أويل للبترول حيث تمتلك آبارا للنفط، ووسائل للشحن ومصافي البترول، ومحطات لتوزيع البترول للمشتريين النهائيين⁴⁷ ولقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، وذلك لتظافر جهود المنشآت المختلفة في جميع المستويات في القناة. ويمكن التمييز بين ثلاثة نظم لتكامل الرأسي.

- التكامل الرأسي الكامل (التملكي).
- التكامل الرأسي التعاقدية.
- لتكامل الرأسي الإداري.

وسنلقي فيما يلي الضوء على كل نوع من هذه الأنواع:

1-1- التكامل الرأسي الكامل (التملكي) :

ويتم هذا النوع من التكامل عن طريق امتلاك المنتج لمنشآت التوزيع (من جملة وتجزئة)، ليضمن إيصال السلع إلى المستهلك بنفس المواصفات، والخدمة التي يرغب فيها. وبالتالي تحقيق رقابة تامة على عمليات التوزيع والنشاطات التسويقية المختلفة الأخرى. ولكن من مساوئ هذا النظام ارتفاع تكلفته، فقد لا تستطيع المؤسسة تحمل القيام به، إلا تلك المؤسسات ذات الموارد الاقتصادية الكبيرة.

II -2- التكامل الرأسي التعاقدية :

وذلك عن طريق اتفاق عدد من المؤسسات المستقلة والتي تعمل في الإنتاج أو التوزيع على أساس تعاقدية لتحقيق التكامل في برامجها التسويقية بصفة عامة وبرامج سياسات التوزيع بصفة خاصة لتحقيق مزايا الحجم الضخم وبكميات كبيرة مما لو قامت كل مؤسسة بأدائها بصورة منفصلة. وبالتالي تضمن هذه المؤسسات عدم الاضرار بمصالحها مع المؤسسات الكبيرة في حالة عدم اتحادها معها⁴⁸ ويشمل هذا النوع من التكامل النماذج التالية:

✓ المجموعة التطوعية

✓ المجموعة التعاونية

✓ حق الامتياز

III - التكامل الرأسي الإداري :

⁴⁷ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 78-79

⁴⁸ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 283

يتم التكامل الرأسي الإداري بتحقيق المؤسسة التنسيق والتكامل بين المراحل المختلفة، من إنتاج السلعة حتى توزيعها عن طريق حجمها وقوتها النسبية في السوق على الأطراف الأخرى، والتي عن طريقها يمكن ممارسة بعض التأثير لدعم منتجاتها في السوق. ففي الولايات المتحدة هناك العديد من الشركات مثل جنرال موتورز، التي تمارس نوعاً من الضغط والنفوذ على متاجر التجزئة فيما يتعلق بعرض السلع والتسعير وترويج المبيعات⁴⁹

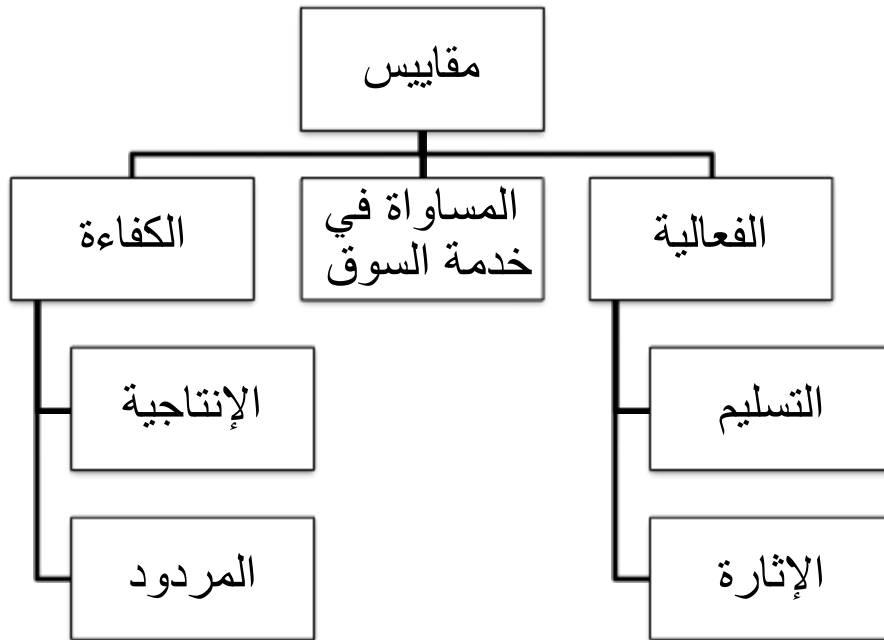
ثانياً - تقييم أداء وتعديل منافذ التوزيع:

عرضنا في النقاط السابقة من الدراسة كل من الجوانب التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية والقيادية لمنافذ التوزيع؛ غير أن عملية الإدارة كما نعلم لا تكتمل بدون تقييم أداء المنشآت والهياكل التي تعمل من خلالها وتعديلها إن دعت الضرورة لذلك.

1- تقييم أداء منافذ التوزيع:

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، بحيث يمكن تقييم أداء المنفذ ومنشآته من أكثر من زاوية. والشكل التوضيحي التالي يبين أبعاد قياس الأداء.

شكل رقم 10 : أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 216

⁴⁹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 283

أ- فاعلية منافذ التوزيع⁵⁰

تظهر فاعلية منافذ التوزيع من خلال:

- الوظائف التسويقية تؤدي بواسطة مؤسسات تشكل منافذ توزيع تجارية.
- محصلة أداء هذه الوظائف هي توفير السلع والخدمات:
 - ✓ بالكميات المطلوبة (حجم الطلبية)
 - ✓ في الوقت الذي تطلب فيه (وقت التسليم)
 - ✓ في عدد من المواقع التي تعرض فيها (لا مركزية السوق)
 - ✓ وغالبا ما يصاحبها أصناف بديلة أو ممكنة (اتساع التشكيلة)

يشكل المستهلكون والمشترون الصناعيون عاملا أساسيا في منفذ التوزيع نتيجة مساهمتهم في الوظائف التسويقية.

ومن الممكن رصد عدد من التغيرات والتي من الممكن التعبير عنها وصفا فيما يلي:

- هناك زيادة ملحوظة في متوسط الكميات التي يشتريها المستهلك أدت إلى:
 - تمكين تجار التجزئة من شراء كميات أكبر، مما يخفض حاجتهم إلى تجار الجملة.
 - يؤدي تخفيض مخرجات منافذ التوزيع إلى تخفيض تكاليف التوزيع.
 - ينتج عن انخفاض تكلفة التوزيع إمكانية تخفيض سعر البيع إلى المستهلك النهائي.
- ليس هناك انخفاض في استعداد المستهلك أو المشتري لقبول تواريخ تسليم أو انتظار أطول للمنتجات التي يشترونها أدى إلى:
 - طلب تشكيلات واسعة وزيادة المخزون في القناة.
 - زيادة حجم المتاجر بسبب زيادة عدد الأصناف.

ب - المساواة في خدمة السوق⁵¹:

نظرا للعدد الهائل من متاجر الجملة والتجزئة في الوقت الحاضر، قد يصعب على الشخص تصور وجود جيوب من السكان لا تخدمهم منافذ التوزيع بدرجة كافية، على الأقل من ناحية توفر السلع والخدمات بأسعار معقولة.

ومع ذلك فقد أثبتت أكثر من دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن الفقراء، وخاصة من يسكنون في مناطق الأقليات في المدن الكبيرة والمجتمعات الريفية محرومون من خدمات التوزيع.

⁵⁰ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 217-219 بتصرف.

⁵¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 221

ويمكن إجمال أهم النقاط المتعلقة بذلك فيما يلي:

- هناك أدلة على وجود تفرقة في التسعير ومنح الائتمان للأقليات.
- عدم توفر تشكيلات واسعة من السلع المسعرة تسعيرا مناسباً وكذلك الخدمات، والسبب في ذلك يرجع إلى هيكل التجارة.
- لا توجد في هذه المناطق متاجر أقسام أو متاجر سلسلة كبيرة مما يحرم سكانها من المزايا المتاحة لقرنائهم في المناطق الحضرية.
- إن قدرة الفقراء على الانتقال محدودة، ولهذا فإنهم يعتمدون على المتاجر الموجودة في مناطقهم .
- ومن المعروف أن هذه المتاجر تبيع بأسعار مرتفعة ومع ذلك فإن ربحيتها منخفضة جداً، مما يدل على أن تكاليفها عالية جداً.

ج-كفاءة منافذ التوزيع :

وسنغطي هذا الجانب من جوانب الأداء من زاويتي الإنتاجية والربحية.

ج-1 الإنتاجية⁵²:

تعتبر الإنتاجية مقياساً للكفاءة لأنها تقيس استخدام المدخلات مثل الأرض، العمل، رأس المال للحصول على مخرجات مثل حجم المبيعات والربح. أي أن قياس إنتاجية عضو القناة يتم من خلال نسبة مخرجاته إلى الموارد التي استخدمت لإنتاج هذه المخرجات:

$$\text{كمية المخرجات} \\ \text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المدخلات}}$$

وعند حساب هذه النسبة في المؤسسات التسويقية غالباً ما يستخدم حجم المبيعات للتعبير عن المخرجات، وحجم العمل للتعبير عن المدخلات. فعلى سبيل المثال: إذا توفرت البيانات التالية عن منشأة تعمل في تجارة الجملة:

-متوسط عدد العاملين 20 فرداً في السنة.

-عدد أسابيع العمل الفعلي 47 أسبوعاً في السنة.

-عدد ساعات العمل في الأسبوع 45 ساعة.

-بلغت المبيعات 10 مليون دينار.

⁵² عصام الدين أمين أبو علفة، تسويق متقدم - التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الإسكندرية، مؤسسة حورس

الدولية، 2002، ص193.

$$236,40 = 20 \times 47 \times 45 / 10.000.000,00 = \text{فإن إنتاجية العمل في هذه المنشأة}$$

دينار لكل ساعة عمل.

ج-2 الربحية: يمكن معرفة وحساب ربحية القناة التوزيعية من خلال طريقتي منحني نقطة التعادل ومعدل إيرادات القناة.

2- تعديل منافذ التوزيع :

إن قيام المؤسسة باختيار منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها لا يعني الاحتفاظ بهم لفترة طويلة، فالمؤسسات تعمل في ظل ظروف سوقية تتسم بالتغير من وقت لآخر فهناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء في البيئة المحيطة أو طبيعة السوق الذي تخدمه يتطلب معها ضرورة تعديل المنافذ. ومن أمثلة هذه التغيرات:

✓ تغير ظروف السوق.

✓ تغير ظروف المنافسة.

✓ تغير في الاستراتيجيات التسويقية الأخرى.

✓ التطور التكنولوجي واستحداث منافذ توزيع جديدة.

وبالإضافة إلى التغيرات السابقة في البيئة، قد يترتب على عملية تقييم فاعلية المنافذ ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية المتعلقة بتعديل المنافذ المستخدمة.

وبصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تأخذ إحدى الصور التالية:

✓ إضافة أو التخلي على عضو معين في المنفذ.

✓ إضافة أو التخلي على بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.

✓ إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

وتتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل المنافذ بترتيب الأشكال السابقة. فنجد أكثر القرارات صعوبة هي تغيير الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتج تغيرا جذريا وأقلها صعوبة هو إضافة أو استبعاد موزع معين في المنفذ.⁵³

وبداية إن قرار إضافة أو التخلي عن وسيط يعتمد على تحليل كلاسيكي يجب على سؤال حول معرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسة مع أو بدون هذا الوسيط، يمكن أن يتعدّد التحليل في بعض الأحيان عندما يتعلق قرار إضافة أو التخلي عن وسيط بمجموع النظام مثل قيام منتج سيارات بمنح توكيل جديد في

⁵³ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 358-357

مدينة ما؛ بحيث يجب عليه ليس فقط الأخذ في الحسبان المبيعات المنتظرة من الوكيل الجديد، بل أيضا نمو أو انخفاض مبيعات الوكلاء الموزعين في المنطقة⁵⁴. وتتضمن القرارات الخاصة بتعديل المنافذ إما إضافة أو التخلي عن بعض المنافذ نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة . فقد يتم استبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها وقد يقوم المنتج بنقل أعباء هذه الوظائف إلى طرف آخر أو قد يقوم بها بنفسه ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من المنفذ مع قيام المؤسسة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة . وفي حالة إضافة بعض المنافذ قد تقوم المؤسسة بفتح مجال لبيع منتجاتها بجانب المنافذ الموجودة حاليا، وفي كلتا الحالتين قد يترتب على هذا الإجراء اتخاذ بعض الترتيبات التنظيمية كتعيين رجال بيع أكفاء أو إنشاء إدارة للإشراف على مبيعات المتاجر التي ستفتحها . ويجب دراسة مدى تأثير إضافة أو التخلي عن بعض الحلقات في المنفذ على قدرة المنفذ على خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف المؤسسة والوسطاء معا، ومن أصعب القرارات التي تواجه مدير التسويق هو تغيير الاستراتيجية الخاصة بإدارة المنافذ المستخدمة في جميع الأسواق حيث يجب دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل للتكلفة والمنفعة المرتبطة بهذا القرار . وقد يكون هذا القرار بسبب فشل الطرق الحالية للتوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة أو بسبب تغيير الاستراتيجيات التسويقية بما يتطلب تعديل هيكل التوزيع الحالي . وأخيرا قد يكون بسبب ظهور بعض المنافذ والطرق الحديثة لتوزيع المنتجات والناجحة عن تغييرات التكنولوجية⁵⁵.

3-مشاكل تسيير قنوات التوزيع:

ومن أهم المشاكل التي تواجه عملية تسيير قنوات التوزيع نجد: النفقات المالية تزداد في الاعتماد على القنوات المتعددة وكذلك المنافذ التوزيعية التي تربط بين مواقع التوزيع والاستلام المتباعدة. زيادة الحاجة إلى المتطلبات البشرية من أجل التحكم في عملية الاستفادة من القنوات التوزيعية المتوفرة وكذلك الإشراف عليها واستغلالها بشكل أفضل. تعقيد صعوبة استغلال تسهيلات وسطاء التوزيع في شبكات التوزيع والنقل المعقدة، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتسهيلات التخزين، والمناولة، والترويج، وبحوث التسويق والتي لها دور مهم في حسم مشاكل توزيع السلع مثل تراكم وتكدس السلع وعدم إيصالها عبر المنافذ المتوفرة⁵⁶.

⁵⁴ P.KOTLER ,B.DUBOIS,Marketing Management ,Paris ,Pearson Education, 11eme Edition,

⁵⁵محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص359

⁵⁶مؤيد عبد الحسن الفضل، على عبد الرضا الجياشي، الأساليب الكمية في التسويق، عمان، دار وائل للنشر 2004 ، ص

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن المؤسسات تقوم بتوزيع سلعها وخدماتها عبر منشآت توزيع تكون في بعض الأحيان ملكا لها أو مستقلة بذاتها، ومنشآت التوزيع متعددة بسبب إمكانية استحداث أنواع عديدة منها مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية. مما يعطي المؤسسة فرصة المفاضلة بين البدائل المتوفرة في السوق من منشآت عند التخطيط لمنافذ التوزيع التي تناسبها؛ هذه المنافذ التي تتوفر بدورها على مجموعة من الخصائص والمعايير، وعند توفر للمؤسسة مجموعة من البدائل (المنافذ) تعمل على المفاضلة بين أحسنها، تدرسها من الناحية الاقتصادية، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وكذا موائمتها لتحقيق أهدافها. وقرار اختيار المنفذ المناسب يترتب عليه اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بأسلوب التوزيع المناسب وكذا أنسب طرق التوزيع غير المباشر ونوعية وعدد الوسطاء؛ أي من خلال إحدى استراتيجيات التغطية السوقية.

من أفضل طرق تسيير منافذ التوزيع نجد العمل على التكامل والاندماج فيما بينها سواء كان أفقيا أو رأسيا، ويتم تحفيز وتشجيع التعاون لضمان استمراره داخل المنفذ وتقادي الصراعات بحيث نجد أن قيادة المنفذ هي إحدى وسائل ضمان التعاون والتخفيض من حدة الصراع، وكل مؤسسة تتبنى المفهوم التسويقي الصحيح عليها تقييم أداء منافذها التوزيعية من خلال دراسة فعاليته وكفائته الإنتاجية والمر دودية من خلال معدلات محددة، من أجل الوصول إلى الاستمرار في استعمال هذا المنفذ أو تعديله بالتخلي أو إضافة عضو فيه أو على بعض المنافذ في أسواق معينة . أو إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق، جراء فشل الاستراتيجية السابقة وعدم جدواها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة condor



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة condor

❖ المبحث الأول: واقع اللوجستيك في المؤسسات الجزائرية وتأثيره على تنافسيتها

- المطلب الأول: النظام اللوجستي في الجزائر
- المطلب الثاني: تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

❖ المبحث الثاني: لمحة حول مؤسسة condor وتشخيص واقع اللوجستيك فيها

- المطلب الأول: تقديم مؤسسة condor
- المطلب الثاني: تشخيص واقع أنشطة اللوجستيك في المؤسسة
- المطلب الثالث: استراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها

❖ المبحث الثالث: وضعية وسير عملية الشراء في " condor "

- المطلب الأول: مفهوم واستراتيجية وطرق وأنواع الاستيراد في مؤسسة
- المطلب الثاني: سير عملية الشراء والجمركة في مؤسسة condor
- المطلب الثالث: سير عملية البيع وقنوات التوزيع في مؤسسة condor

تمهيد:

ترتكز المبادلات التجارية الدولية على مجموعة من الأنشطة اللوجستية الداعمة لأعمال التصدير والاستيراد، والتي يمكن ادراجها ضمن الوسائل والاجراءات التي من شأنها ان تسهل وتسرع من عملية البيع والشراء الدوليين للبضائع من بدايتها عند نقطة الانطلاق الى غاية تسليمها الى المشتري عند نقطة الوصول المتفق عليها في العقود حيث نذكر منها الشحن، النقل المتعدد الوسائط، التامين... الخ.

المبحث الأول: واقع اللوجستيك في المؤسسات الجزائرية وتأثيره على تنافسيتها

يؤدي القطاع اللوجستي دورا هاما في اقتصاديات الدول، حيث يعتبر عصب عمليات الإنتاج والتوزيع، من خلال تأثيره الإيجابي في تقليل حلقات التداول بين المنتج والمستهلك النهائي، ومن جانب آخر يعتبر المحفز الرئيسي لفرص الأعمال والاستثمار في أي بلد. ويشكل القطاع اللوجستي في الجزائر دعامة اقتصادية مهمة، حيث يأتي اهتمام الحكومة بهذا القطاع من خلال تنفيذها لعدد من مشاريع البنية الأساسية كالمطارات والموانئ والطرق، وذلك استكمالاً للمنظومة اللوجستية، كما يعد القطاع اللوجستي قطاعا رافدا للاقتصاد الوطني، حتى يأخذ مكانه الاستراتيجي ليشكل موردا أساسيا في إيرادات الدولة

المطلب الأول: النظام اللوجستي في الجزائر:

عرف النظام اللوجستي في الجزائر تحولا حقيقيا حيث تم إنجاز مشاريع كبيرة لجعل قطاع النقل أكثر كفاءة للمساهمة في تنمية اقتصاد البلاد إذ يعتبر تطوير قطاع اللوجستيك أولوية استراتيجية لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. فيما يتعلق بالسلع فهو يعتبر نشاطا هاما في خدمة القطاعات المختلفة ويؤمن احتياجاتها بالإضافة إلى تأمين نقل منتجاتها على الأسواق المختلفة ويساهم إلى حد كبير في فتح أسواق جديد.

أولا: خصائص النقل اللوجستي في الجزائر

يتضمن كل أسلوب من أساليب النقل في الجزائر الخصائص التالية:

1- **النقل السككي:** غير متطور بشكل كبير مخصص لنقل السلع ذات الحجم الكبير وهذا الأسلوب

غير جاهز كفاية لتتم دراسته وتحليله.¹

2- **النقل الطرقي:** تتم معالجته من جهة قدرته على التكيف مع متطلبات قطاع اللوجستيك الذي يتم

تحريره للقضاء على الاحتكار السابق للشركة الوطنية للنقل البري **sntr** وتشجيع تعدد العملاء،

الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد بالإيجاب في صورة خلق مناصب شغل جديدة وخلق المنافسة

بين شركات النقل. لكن يبقى أسلوب النقل البري ذو جودة متدنية مما يؤدي إلى رفع التكاليف

اللوجستية.²

¹ عين السمن سعيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم التجارية تخصص الإمداد والنقل الدولي جامعة عبد الحميد بن

باديس مستغانم السنة الجامعية 2017 2018 ص 75

² عين السمن سعيدة نفس المرجع ص 75

3- **النقل البحري** : يعتبر من أهم النقاط التي يجب التركيز عليها لتحسين الموقف التنافسي حيث نجد في الجزائر موانئ تجارية تختص في نقل البترول وأغلب هذه الموانئ لا تطابق المعايير الدولية من حيث مساحة التخزين الداخلي والخارجي في الميناء لأن الجزائر قامت بإنشاء ميناء جنجن العالمي، وتتميز الجوانب الديناميكية للموانئ الجزائرية بانخفاض الإنتاجية إضافة إلى الإجراءات الجمركية المعقدة مما يؤدي إلى تمديد فترة بقاء البضائع في الميناء حيث أن متوسط الإقامة في الموانئ الأوروبية لا يتعدى 5 أيام أما في ميناء العاصمة فتتعدى 20 يوم.³

4- **النقل الجوي**: طورت الجزائر قطاع النقل الجوي بطريقة تجعل منه وسيلة حقيقية للاندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي وتمتلك الجزائر 35 مطار منها 3 دولي ومطار الجزائر هو الأكثر أهمية حيث يستقطب 6 ملايين مسافر سنويا وتتكفل الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات نحو أوروبا، إفريقيا، الصين، كندا والشرق الأوسط وهناك عدة شركات طيران أجنبية لها رحلات للجزائر، وتجد في الجزائر الجوية الجزائرية التي تهيمن على سوق النقل الجوي إضافة إلى 8 شركات أخرى.⁴

ثانيا: الخدمات اللوجستية في الجزائر

إن النظام متعدد الوسائط منعدم في الجزائر وتكامل القاعدة اللوجستية والهيكل القاعدية لا يزال مجرد مفاهيم دون تطبيق إلا أن إنشاء الموانئ الجافة سيؤدي إلى تخفيض الضغط على الموانئ البحرية والمساحات المخطط لها لكن هذا وحده غير كافي لمعالجة مشكلة تبني نظام النقل متعدد الوسائط.

ولا يمكن نكران الأهمية الكبيرة للخدمات اللوجستية حتى وإن كانت في مراحلها الأولى في الجزائر، ومن ناحية أخرى تم إجراء بعض الأعمال من قبل السلطات المعنية لتطوير هذا الجانب حيث في نوفمبر 2007 قامت شركة sage port بالبحث عن شركاء وطنيين وأجانبين لتسيير الهياكل القاعدية اللوجستية لميناء سكيكدة، ومن بين الشروط المطلوبة. إن الشريك المستقبلي لا بد أن يلتزم بمنح الخبرات الأساسية للعمال المحليين ويلتزم بنقل التكنولوجيا.⁵

المطلب الثاني: تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

³ عين السمن سعيدة نفس المرجع ص 75

⁴ عين السمن سعيدة نفس المرجع ص 85

⁵ عين السمن سعيدة نفس المرجع ص 77

في عام 2007 ، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 148 عالميا في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 1.60 نقطة، والمرتبة 139 عالميا في معيار البنية التحتية ب 1.83 نقطة، في حني جاءت في المرتبة 139 عالميا في الشحنات الدولية ب 2.00 نقطة، واحتلت المرتبة 139 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 1.92 نقطة، وجاءت في المرتبة 108 عالميا في معيار التتبع والتعقب ب 2.27 نقطة والمرتبة 103 عالميا في معيار التوقيت ب 2.82 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

وفي عام 2010، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 141 عالميا في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 1.97 نقطة، والمرتبة 122 عالميا في معيار البنية التحتية ب 2.06 نقطة، في حني جاءت في المرتبة 98 عالميا في الشحنات الدولية ب 2.70 نقطة، واحتلت المرتبة 129 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 2.24 نقطة، وجاءت في المرتبة 138 عالميا في معيار التتبع والتعقب ب 2.26 نقطة والمرتبة 136 عالميا في معيار التوقيت ب 2.81 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

وفي عام 2012، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 117 عالميا في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 2.26 نقطة، والمرتبة 139 عالميا في معيار البنية التحتية ب 2.02 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 89 عالميا في الشحنات الدولية ب 2.68 نقطة، واحتلت المرتبة 145 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 2.13 نقطة، وجاءت في المرتبة 114 عالميا في معيار التتبع والتعقب ب 2.46 نقطة والمرتبة 116 عالميا في معيار التوقيت ب 2.85 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

حسب نتائج المؤشر العام 2014 احتلت الجزائر المرتبة 96 عالميا متحصلة على 2.65 نقطة، حيث احتلت المرتبة 66 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، وذلك بعد أن حصلت على نتيجة بلغت 2.71 نقطة، فيما حصلت المركز 87 عالميا في معيار البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 2.54 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 117 عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 2.54 نقطة، واحتلت المركز 102 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 2.54 نقطة.

وجاءت في المرتبة 109 عالميا في معيار التتبع مقارنة بحصولها على 2.54 نقطة. والمرتبة 94 عالميا في معيار الالتزام بالوقت في الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.04 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية). حسب نتائج المؤشر العام 2016 احتلت الجزائر المرتبة 108 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، حيث تراجعت إلى الورا بمراتب كثيرة مقارنة مع المرتبة 66 في تقرير 2014، وذلك بعد أن حصلت على نتيجة بلغت 2.37 نقطة، فيما حصلت المركز 80 عالميا في معيار

البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 2.58 نقطة، في حين صعدت إلى المرتبة 77 عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 2.80 نقطة، كم

صعدت إلى المركز 59 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 2.91 نقطة. وصعدت أيضا إلى المرتبة 72 عالميا في معيار التبع مقارنة بحصولها على 2.86 نقطة. والمرتبة 91 عالميا في معيار الالتزام بالوقت في الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.08 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

حسب بيانات البنك الدولي لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية فقد تحسنت الجزائر كثيرا خلال السنوات الماضية بحيث وصلت إلى المرتبة 75 عالميا متحصلة على 2.77 نقطة في 2016، مقابل المرتبة 96 عالميا متحصلة على 2.65 نقطة في 2014. بالرغم من هذا التحسن إلا أن أدائها لازال ضعيفا.

المبحث الثاني: لمحة حول مؤسسة condor وتشخيص واقع اللوجستيك فيها

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، وما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة أثبت ذلك، وتعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الاوائل التي تبنت الادارة اللوجستية واعتمدت على تطوير ادارتها ويتجلى ذلك في انشائها لفرع اللوجستيك والاهتمام بأنشطتها حيث سنتطرق في هذا المبحث لتقديم هذه المؤسسة وتشخيص واقع الانشطة اللوجستية فيها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة condor

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" فهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر التجارة".

اولا: تعريف المؤسسة

كوندور إلكترونيك، أو كوندور ببساطة، هي شركة جزائرية متخصصة في الإلكترونيات والأجهزة المنزلية والوسائط المتعددة، وهي جزء من مجموعة بن حمادي. تقع في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعرييج. تأسست في عام 2002، فانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003 يبلغ رأس مالها 24500000000 دج وتقدر مساحتها الاجمالية 89700 م² منها المغطات 37178 م².

وفي عام 2012، أصدرت شركة كوندور إلكترونيك بيانًا صحفيًا تفيد بأنها حققت 35% من سوق تكنولوجيا المعلومات والأجهزة المنزلية الجزائري. في عام 2013، أعلنت كوندور أن تصدير منتجاتها إلى تونس والأردن قد حقق له حوالي خمسة ملايين يورو، مما زاد من مبيعاتها بنسبة 25%.

في عام 2014، بلغت ميزانيتها للاستثمار 100 مليون دولار، في حين ارتفع معدل الربح أيضًا بين 20% و40% خلال هذه الفترة.

في يونيو 2015، بعد إعلان استهداف السوق الأوروبية، أعلنت كوندور أن 30000 وحدة من هاتفها الذكي الجديد في ذلك الوقت، قد تم تسويقها في فرنسا. ووفقًا لتصنيف أكبر 500 شركة أفريقية

أنشأتها المجلة الفرنسية جيون أفريك في عام 2015، احتلت كوندور المرتبة 15 بين الشركات الجزائرية و281 في إفريقيا.

في نفس العام، بلغ حجم مبيعات الشركة 93 مليار دينار. في يناير 2017، أصبحت كوندور أول شركة مصنعة في إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. في 20 أبريل 2017، افتتحت كوندور أول صالة عرض لها في تونس.

في فبراير 2018، أشار مدير السوق الأفريقية لشركة Condor Electronics إلى أن الشركة تعمل على تطوير وجودها في أوروبا، من خلال السوق الفرنسية. المنتج الرئيسي المطروح للدخول إلى السوق الأوروبية هو هاتف Allure M3 الذكي.

ثانيا: تحليل محيط المؤسسة

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لاسيما الظروف المحيطة بها، لابد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

1- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي:⁶

• الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز؛
- منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي.
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني.
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.
- تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون.

• وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز مؤسسة كوندور هي:

⁶ موقع المؤسسة الموجود على الرابط الموالي: www.condor.d2/Categoriephp

- استفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج اجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال.
- حافظة إنتاجية متنوعة مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.
- حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات فهي تعتبر حديثة النشاط.

• **وظيفة التمويل:** أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور هي:⁷

- توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي، باعتبارها إحدى مؤسسات مجموعة بن حمادي
- السمعة الجيدة للمؤسسة جعلتها تحتل مكانة متميزة لدى البنوك هذا ما مكنها من الحصول على تسهيلات وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة اخرى.

- **الموارد البشرية:** تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية HISENS بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين وكذا حصول المؤسسات على شهادة المسؤولية الاجتماعية لسنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

2- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

ينكون من المتغيرات التي تؤثر على مؤسسة والتي يصعب التحكم فيها كليا منها:

- **المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة:** استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم: 74/2000 المؤرخ في: 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة الى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل احكام الأمر الرئاسي رقم: 10/236 المؤرخ في 15/07/2010.⁸

⁷ جريدة النصر، العدد 1428، الصادرة بـ 2015/04/15

⁸ الجريدة الرسمية رقم 58 الصادرة بتاريخ 2010/10/07، المادة 23 من الأمر الرئاسي رقم 236/10

غير ان المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

- المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق.
- فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا.
- **المحيط الاجتماعي والثقافي:** إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على مستوى المعارض الوطنية هذا ما جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة أو سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.⁹
- **لعوامل التكنولوجية:** تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.

⁹موقع المؤسسة الموجود على الرابط التالي <http://www.condor.dz/categoriephp>

المطلب الثاني: تشخيص واقع أنشطة اللوجستيك في المؤسسة**أولاً: خدمة العميل**

تهتم المؤسسة بخدمة العميل بدرجة كبيرة باعتبار منتجاتها ذات استهلاك واسع في السوق فان المؤسسة تسعى إلى توفير المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة كما أنها تسعى دوماً إلى تطوير منتجاتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.

ثانياً: النقل:

تعتمد المؤسسة على النقل البري في تمويل وتوزيع منتجاتها وتمتلك المؤسسة ما يكفي لتغطية حاجياتها خاصة بعد فتح فرع خاص باللوجستيك، حيث كانت المؤسسة في الماضي تقوم بالتعاقد مع مؤسسات خاصة للنقل.

ثالثاً: التخزين:

يبدأ نشاطه التخزين بعد الانتهاء من مرحلة الإنتاج فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج بكميات كبيرة تتطلب مخازن كبيرة لتخزينها.

رابعاً: نظم الإمداد المعلوماتية:

لا تزال المؤسسة تعتمد على الطريقة التقليدية في تخزين وتوزيع وتبادل المعلومات أي استعمال برنامج الإكسيل والسجلات، إلا أن المؤسسة تطمح إلى تطوير أدائها في مجال التسيير والإدارة باستخدام أنظمة معلوماتية متطورة تجعل المؤسسة في وضعية أحسن، وتسهل على العمال عملهم والسماح لهم بمعرفة المستجدات التي تطرأ في السوق، بحيث تكون هناك سهولة في سرعة انسياب المعلومات بين مختلف المصالح مما يزيد من تنافسيتها وتحسين مركزها في السوق.

المطلب الثالث: استراتيجية المؤسسة في المنافسة ودور الإمداد فيها.

من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة بمصلحتي الإنتاج والتوزيع فقد تبين انه لازالت المؤسسة لم تقف بعد عند استراتيجية تنافسية أو رؤية تعبر عن الاتجاهات العامة لإدارة المنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوة تنافسيتها ويعظم قيمتها بالنسبة للزبون والمتعاملين معها.

دور أنشطة الإمداد في تنافسية المؤسسة: سيتم الانتقال إلى معرفة دور هذه الأنشطة في التنافسية وكيف تؤثر بالإيجاب أو السلب على هذه الأخيرة.

1 - دور خدمة العميل في تنافسية المؤسسة:

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة وأثرها على تنافسيتها وأن هذه العملية تزيد من تنافسية المؤسسة فهي تهتم بالعميل وتقوم بحماية منتجاتها من خلال مرافقة تجار التجزئة في التخزين أثناء العرض وتوعية المستهلك النهائي بالنوعية وأهمية المنتج.

2 - دور خدمة النقل في تنافسيه المؤسسة:

خلال تشخيص هذا الجانب لواقع المؤسسة تبين أن خدمة النقل بمستوى عالي ومقبول مما يؤثر بالإيجاب على تنافسية المؤسسة خاصة البحث عن الموقع الاستراتيجي في السوق، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية التي تمكن المؤسسة من تجديد وسائل النقل خاصة مع تزايد الطلب على منتجاتها، وهذا ما دفع المؤسسة إلى إنشاء فرع خاص باللوجستيك بعدما كانت تعتمد في الماضي على التعاقد مع مؤسسات خاصة للنقل، هذا ما أدى إلى تخفيض تكاليف النقل وبالتالي تحقيق ميزه سعريه للمنتج.

3 - دور خدمة التخزين في تنافسيه المؤسسة:

تساعد عمليه تخزين بصوره جيده في تنافسية المؤسسة، فهي تقوم بتخزين منتجاتها وفق المعايير المطلوبة لحماية منتجاتها، وتعتمد أيضا على طرق متطور لمراقبة المخزون وتحاول التقليل من المخزون قدر الإمكان للتقليل من التكاليف.

4 - دور خدمة التعبئة والتغليف:

تدعم هذه الخدمة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة والبطاقات التي تعبر عن المؤسسة المنتجة وذلك لقيام المؤسسة بالتركيز على المنتج وذلك بالتكلفة والنوعية المناسبة.

5 - دور خدمة نظام الإمداد المعلوماتية:

بعد عمليه التشخيص لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة يتضح أن هذه الخدمة ستؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة المستقبلية وهذا إذا ما بقيت على الطريق التقليدية الحالية، وعليه على المؤسسة أن يتماشى التطور في الإنتاج والتوسيع بإنشاء وحدات جديدة مع التطور في التمييز على الاعتماد على النظم المعلوماتية الحديثة التي من شأنها تسهيل القيام بمختلف عمليات التخزين وتبادل المعلومات من المصالح داخليا وخارجيا سواء مع الموردين أو الزبائن.

6 - دور الإمداد في استراتيجية التمييز:

حسب المقابلات التي أجريت مع مسؤولي بعض المصالح في المؤسسة وانطلاقا من جملة الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة لتحقيقها، اتضح أن الاتجاه سوف يكون نحو اعتماد المؤسسة على استراتيجية التميز في المنتجات، وهذا نظرا لقدرة المؤسسة على التنافسية بنوعية المنتجات، هذا البديل الاستراتيجي سيكون للإمداد دور مهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق لأنها تستخدمه بشكل مناسب فتركز المؤسسة على التمييز في منتجاتها، وباستخدامها واعتمادها على الإمداد فإنها تركز أكثر على الجودة والتحديث الداخلي والخارجي له وتحديد نوعية المستهلك من نوعية المنتجات ومكوناته، بالإضافة إلى التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها بالتركيز على الاستجابة لهم والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة خاصة وإنها كما ذكرنا سابقا تعتمد أساسا على مواردها المالية المتوفرة، وأيضا يساعد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإمداد وحسن التحكم بها عن طريق التشخيص المبكر للمشاكل المحتملة من السيطرة على الأوضاع في السوق و فرض نفسها فيه مما يكسبها تنافسية دائمة، واعتماد المؤسسة أيضا على طرق التخزين التي يحث عليها الإمداد من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومنتجاتها يمكنها من التنبؤ الجيد بما يجب عليها إنتاجه، تخزينه وتوزيعه.

المبحث الثالث: وضعية وسير عملية الشراء والبيع في "condor"

تتكون المؤسسة من عدة مديريات من ضمنها مديرية التموين، وقنوات النقل والتوزيع تنبثق من هذه الأخيرة وظيفة الشراء والبيع، التي تتوالى تغذية نشاط المؤسسة بمختلف الأجهزة والمواد الأولية وتحقيق اهدافها بشكل فعال خلال هذا المبحث سنتعرض لسير العمليات السابقة من خلال المرور بمختلف اقسام ومصالح المؤسسة من تموين، تخزين، جمركة، وقنوات النقل التوزيع... الخ .

المطلب الأول: مفهوم واستراتيجية وطرق وأنواع الاستيراد في مؤسسة " condor "

أولاً: مفهوم وظيفة الاستيراد الشراء في المؤسسة :

هو إمداد المؤسسة " condor " بالمواد الأولية وقطع الغيار، وكذا التجهيزات (الآلات الإنتاجية) بالكميات والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المحدد وبأدنى الأسعار .

استراتيجية الاستيراد في المؤسسة :تتبع المؤسسة استراتيجية الاستيراد من اجل الصنع والإنتاج هدفها الرئيسي من وراء الاستراتيجية هو شراء المواد الأولية من أجل إنتاج الالكترونيات .

ولاعتبار أن condor تنتج أكثر من 84 منتج نهائي فتصنف ضمن المتعاملين الاقتصاديين مما يتيح لها امتيازات من طرف الدولة خلال انشطتها من حيث الاستيراد او التصدير

ثانياً: طرق الشراء في المؤسسة:

تعتمد condor في شراء على طريقتين أساسيتين وذلك راجع إلى قيمة الصفقة الخاصة بالمواد الأولية المقنتات أي تكلفتها والمحددة ب 6.000.000 أي 6ملايير سنتيم فإذا كانت اقل تستعمل الطريقة الأولى أي:

- الشراء بطريقة استشارية مباشرة لمعتمدين موجودين في دليل المؤسسة وألا يقل عددهم عن ثلاث متعهدين على الأقل وهذا راجع لاختيار أفضل جودة وقل تكلفة وتحقيق الوفرة وفي اقل وقت ممكن.

- أما إذا كان المبلغ يساوي أو أكثر مما سبق ذكره تلجا المؤسسة للطريقة الثانية وهي: عن طريق إعلان المناقصة سواء كانت هذه الصفقة محلية أو دولية، بحيث تتم العملية بشكل عادي بعد الإعلان عن المناقصة لمدة خمسة عشر يوم يتم استقبال الأظرفة المالية من طرف المصلحة المختصة والمعينة على مستوى المديرية العامة بعد الدراسة يتم فتح الأظرفة للاختيار

العرض المناسب للصفقة ومنه يتم إبرام الاتفاق مع صاحب العرض المناسب سواء كان محليا أو دوليا.

ولالإشارة فقط فإن اعتبار مؤسسة Condor من المتعاملين الاقتصاديين يمنحها امتيازات من طرف الدولة من عدة نواحي وتعتبر هذه الميزة المكتسبة من طرف مؤسسة Condor سياسة ناجحة ورائدة في شراء واقتناء والتزود بالمواد الأولية بأقل تكلفة وفي وقت قياسي وتجنب وقف الإنتاج. وتغادي بشكل كبير الانحياز للموردين والاختيار العشوائي بحيث يبقى معيار الشفافية في اختيار العروض بأقل تكلفة وجودة عالية وتحقيق الربح للمؤسسة.

- كيفية إعداد طلب الشراء :

يكون بعد إعداد دفتر الشروط الذي يتضمن مجموعة من القواعد التي يجب احترامها وتطبيقها والتقيدها بها من طرف الموردين من أهمها:

✓ موضوع الصفقة

✓ شروط المشاركة

✓ الشروط التقنية

✓ مدة تحضير العروض من 15 يوم إلى شهر

✓ مدة صلاحية العروض تحدد من طرف لجنة صفقات المؤسسة مثلا 60 يوم

✓ الشروط التجارية وتتضمن كيفية الدفع صك أو سفتجة وكذلك العملة

✓ النقل المستعمل جوي أو بري أو بحري .

✓ كيفية تسوية النزاعات .

✓ كيفية قيام العروض : بعد إعداد دفتر الشروط يتم عرضه على لجنة صفقات المؤسسة على

مستوى المديرية العامة من اجل الدراسة ووضع التأشير عليه.

ثالثا أنواع الشراء في المؤسسة: تشتري المؤسسة مواد أولية ضرورية للإنتاج وبالإضافة إلى قطع

الغيار والتجهيزات الأخرى، فبالنسبة للمواد الأولية فهي تعتمد في تمويلها على نوعان من الشراء هما:

1- الشراء المحلي 5%

2- الشراء الأجنبي 95%

ثانياً: الشراء الخارجي (الاستيراد): تعتمد عليه المؤسسة بنسبة 95 % وذلك لانعدام المواد الأولية في السوق المحلي مما يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة اللجوء إلى السوق الخارجية.

(1) **الاتصال بالموردين الخارجيين:** تقوم المؤسسة بالاتصال بالموردين الأجانب، وذلك عن طريق الاطلاع على الدليل (Catalogue) خاص بالمؤسسة، يحتوي على جميع الموردين المحتمل التعامل معهم وكذا عناوينهم والمواد الأولية المتوفرة لدى كل مورد، هذا ما يؤدي إلى سهولة الاتصال. وفي حالة ظهور مورد جديد لم يسبق التعامل معه فيتم إضافته إلى قائمة الممونين المحتملين .

وتتم هذه العملية حسب عملية الشراء المحلية أي حسب المبلغ إذا فاق 6 مليار يلجأ إلى المناقصة .

(2) **قائمة المتعاملين الأجانب (الخارجين):** تتعامل المؤسسة مع مجموعة من البلدان منها:

البلدان الغربية: فرنسا، بلجيكا، إيطاليا، الصين، سويسرا، اليابان

البلدان العربية: تونس، مصر، ليبيا. الإمارات المتحدة

(3) **المركزية في الشراء:** كثيراً من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وخاصة مؤسسة condor تعمل بمبدأ المركزية في الشراء خصوصاً عندما يتعلق الأمر بمشتريات مستوردة من السوق الخارجية بالعملة الصعبة، حيث يتم تفويض هذه السلطة لمسؤولي المديرية العامة

المطلب الثاني: سير عملية الشراء والجمركة في مؤسسة condor

تمر عملية الشراء والجمركة في المؤسسة بعدة مراحل هامة والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: المراحل الخاصة بقسم التموين:

1- الإجراءات الخاصة بمصلحة التخزين :

- **تحديد الحاجة:** تعتبر مرحلة تحديد الحاجة أهم مراحل عملية الاستيراد فمع بداية كل شهر يعقد اجتماع يظم مدير التموين ورؤساء أقسام الوحدات الإنتاجية لدراسة وتحديد ما يلي :
 - الاستهلاك من كل مادة لشهر الماضي .
 - المستوى الجديد للمخزون .
 - الاحتياجات الجديدة .

وبعد المناقشة للمواد تأتي مرحلة التغطية للمواد للوصول إلى التوازن بين مختلف الوحدات وذلك لمعرفة الاحتياجات الفعلية من كل مادة لكل وحدة .

2-الإجراءات الخاصة بمصلحة الشراء :

إعداد طلب الشراء: بعد أن تتلقى مصلحة الشراء الكميات المطلوبة تتطلع على كتالوج (CATALOGUE)الموردين الموجودة بالمديرية الذي يحتوي على أسماء وعناوين الموردين وأنواع المواد المتوفرة لديهم بمختلف أصنافها مع الاسم التجاري لكل صنف بعد تعيين الذين تتوفر لديهم حاجة المؤسسة من المواد الأولية يتم إعداد طلب الشراء يبين فيه ما يلي :

- الكمية المطلوبة
- المدة اللازمة لإرسال البضاعة
- كيفية الدفع
- طريقة الشحن
- رقم وتاريخ ومدة وطلب الشراء

بعد ذلك يتم إرسال هذا الطلب عن طريق الإيميل إلى جميع الموردين المحتمل التعامل معهم. **مقارنة العروض واختيار الموردين:** بعد تلقي ردود الموردين والعروض المقترحة من قبلهم يتم وضع جدول لمقارنة العروض يسجل فيه اسم المورد، اسم المادة المطلوبة وكميتها، السعر الوحدوي،

سعر الصرف، السعر بالدينار، طريقة الدفع، أجل تسليم البضاعة، آخر سعر اشترت به المادة الأولية ومصدر توريدها.

بعد الاطلاع على جميع اقتراحات وعروض الموردين يتم التفاوض معهم حول السعر المناسب حيث يتم تعيينه على أساس آخر سعر اشترت به المؤسسة، وبعد فترة معينة تتلقى المؤسسة ردود الموردين بالموافقة أو الرفض على الطلب تخفيضات الأسعار المقدمة من طرفها عندئذ تقوم المؤسسة باختيار المورد المناسب للتعامل معه، حيث يتم ذلك على أساس عاملين مهمين وهما .

- من حيث أجل استلام البضاعة.
- من حيث السعر.

وفيما يلي نحاول توضيح حالة استيراد مادة أولية polyester من داخل المؤسسة حيث طلبت إدارة التموين من المكلف بالمشتريات بإجراء هذه العملية وفق الشروط التالية :

الكمية: 1000 حدة .

تاريخ التسليم: مارس 2019

طريقة الدفع: التحصيل المستندي

وبعد ذلك قام المكلف بإدارة الشراء بالاطلاع على (Catalogue) المواد الأولية تبين له ثلاث موردين لهذه المادة وبعد الانتهاء من

تجديد الموردين الذين ستتعامل المؤسسة معهم يقوم المكلف بالمشتريات بإعداد طلبات العروض وإرسالها إلى الموردين المعنيين بحيث تكون هذه الطلبات متضمنة على ما يلي:

- اسم المورد
- عنوانه
- الفاكس أو الهاتف
- الكمية
- تاريخ الشحن
- طريقة النقل
- أجل استلام العروض
- رقم الطلب

بعد دراسة الموردين لطلبات المؤسسة المستوردة condor قام كل مورد بدراسة الطلب واعداد العرض وتقديمه للمؤسسة condor حيث كانت العروض كالتالي

المورد الاول

- اسم المادة polyester
- الكمية 1000 وحدة
- التعبئة: صناديق 25 وحدة
- السعر: EUR1490 / pec CFR
- النوعية: مطابقة للمواصفات التقنية للمادة الأولية.
- طريقة الدفع: اعتماد مستندي
- تاريخ التسليم: مارس 2019
- الصلاحيات 2027/02/14

المورد الثاني

- اسم المادة polyester
- الكمية 1000 وحدة
- التعبئة: صناديق 25 وحدة
- السعر: EUR1500 / pec CFR
- النوعية: مطابقة للمواصفات التقنية للمادة الأولية.
- طريقة الدفع: اعتماد مستندي
- تاريخ التسليم: مارس 2019
- الصلاحيات 2027/02/14

المورد الثالث

- اسم المادة polyester
- الكمية 1000 وحدة
- التعبئة: صناديق 25 وحدة
- السعر: EUR1510 / pec CFR
- النوعية: مطابقة للمواصفات التقنية للمادة الأولية.

- طريقة الدفع :اعتماد مستندي
- تاريخ التسليم :مارس 2019
- الصلاحيات 2027/02/14

بعد حصول المؤسسة علي العروض المقدمة من طرف الموردين، تقوم المؤسسة بتسجيلها في الجهة الخاصة بأسعار التفاوض في جدول مقارنة العروض لأجل اختيار أحسن مورد هو المورد الأول والذي اقترح أحسن سعر المقدره EUR //1490 للوحدة بطريقة نقل تحت مصطلح CFR

ملاحظة:

في حالة وجود موردين أو أكثر عرضوا نفس السعر، عندئذ يتم تقسيم الكمية عليهم بالتساوي وهذا من اجل الحفاظ على سمعة المؤسسة من جهة أخرى والمحافظة على موردها.

- إبرام العقد

إن عملية تنفيذ الصفقة التجارية تؤدي بالمؤسسة إلى إبرام عقد مع المورد الذي تم اختياره بعد دراسة العروض المقدمة.

فالصفقة أو العقد هو اتفاق يرضي الطرفين (المورد والمستورد) حيث يتم فيه تحديد ما يلي:
اسم المورد وعنوانه، اسم المستورد وعنوانه، سعر الشراء (السعر الوحدوي)، طبيعة المواد الأولية المستوردة.

الكمية المشتراة.طريقة الدفع. تاريخ استلام البضاعة. طبيعة التغليف. القاعدة التجارية المستعملة لنقل البضاعة. مبلغ العقد.

مدة صلاحية العقد.

ثانيا: الإجراءات الخاصة بمصلحة العلاقات البنكية

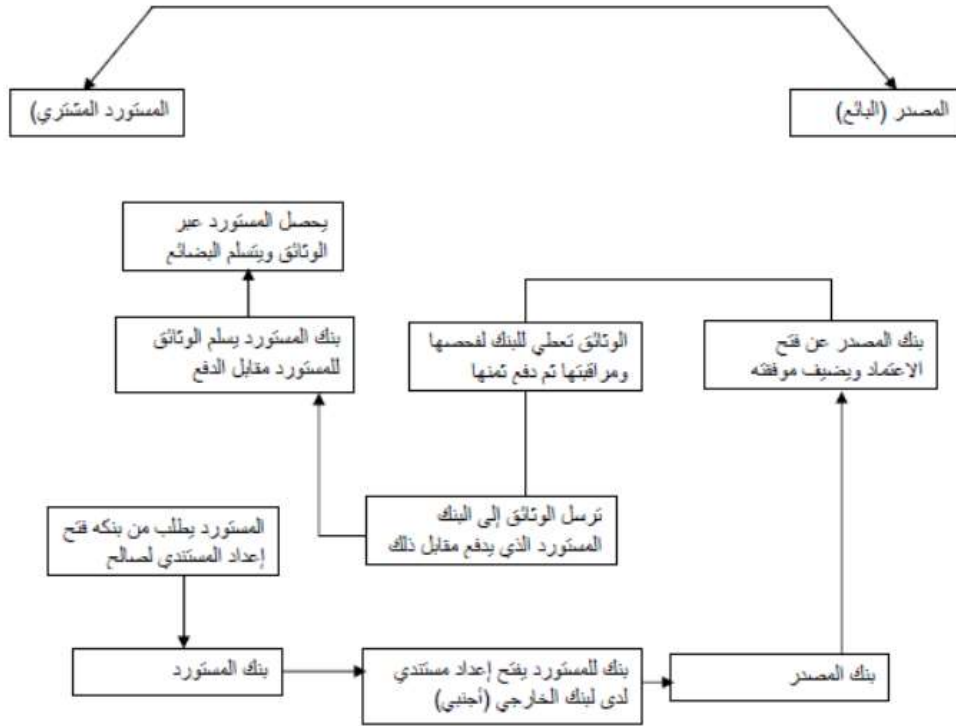
1- طرق الدفع في المؤسسة

بعد إبرام العقد بين المورد والمؤسسة الوطنية للدهن (المستورد) يتم إرسال الوثائق الخاصة بالعقد إلى مصلحة العلاقات البنكية للقيام بالإجراءات، حيث أن أغلب عمليات الاستيراد الخاصة بالمؤسسة يتم الدفع فيها عن طريق الاعتماد المستندي بالإضافة إلى التحصيل المستندي.

- **الاعتماد المستندي**: هو عبارة عن تقنية دفع دولية، فهي توفر الأمان لكل الطرفين، فهي وسيلة ائتمان من خلالها يقوم المشتري بطلب من بنكه بفتح الاعتماد لصالح البائع وهذا من أجل تسوية قيمة البضاعة في مقابل تقديم المصدر الوثائق الأساسية الخاصة بالصفقة التجارية.

- **التحصيل المستندي**: هو تقنية دفع يقوم خلالها المصدر بإرسال البضاعة إلى المستورد، بعدها يقوم بإرسال الوثائق المتعلقة بالعملية إلى البنك مع إعطائه تعليمات إن لا يسلم هذه الوثائق للمستورد إلا بعد دفع مقابلها المالي

شكل رقم 11 : مخطط عملية الاعتماد المستندي



مصدر: خاص بالمؤسسة.

2- طريقة التسليم المستندي او التحصيل المستندي:

في حالة الدفع مقابل تسليم الوثائق يقوم المكلف بالعلاقات البنكية بتحرير طلب التوطين بالإضافة إلى طلب الدفع

الذي يقوم إلى المديرية المالية للمصادقة عليه بعد إمضاء هذا الطلب (طلب الدفع) من طرف مديرية المالية، يؤخذ هذا الطلب مع التوطين وبعض الوثائق التي تصل مع البضاعة والتمثلة في سند الشحن الأصلي وكذا الفاتورة التجارية الأصلية إلى البنك من أجل التظهير وذلك لتسليم الوثائق عن طريق البنك والتمثلة في:

- وثائق تتعلق بالبضاعة: هي عبارة عن شبه بطاقة تعريف البضاعة حيث أنها تحتوي على كمية البضاعة نوعها، قيمتها، الفاتورة التجارية حجمها. كما يحدد مبلغها بالأحرف والأرقام.
- شهادة المنشأ: تبين البلد الذي أنتجت فيه البضاعة، حيث تعتبر هذه الوثيقة مهمة بالنسبة لمصالح الجمارك للبلد المستورد لتمكنه من تطبيق الرسوم الجمركية المناسبة لها وهي وثيقة تصدرها الغرفة التجارية المالية.
- شهادة المصدر: وهي شهادة تبين البلد الذي وردت منه البضاعة.
- الشهادة الصحية: وهي شهادة تبين معلومات المواد المستوردة وكذا وزنها الصافي والإجمالي

- وثائق تتعلق بالنقل: وهي وثائق يتم إصدارها من طرف الناقل مهما كانت وسيلة النقل المستعملة حيث أنه يحرر:

- سند الشحن في حالة النقل البحري.
- رسالة النقل في حالة النقل الجوي

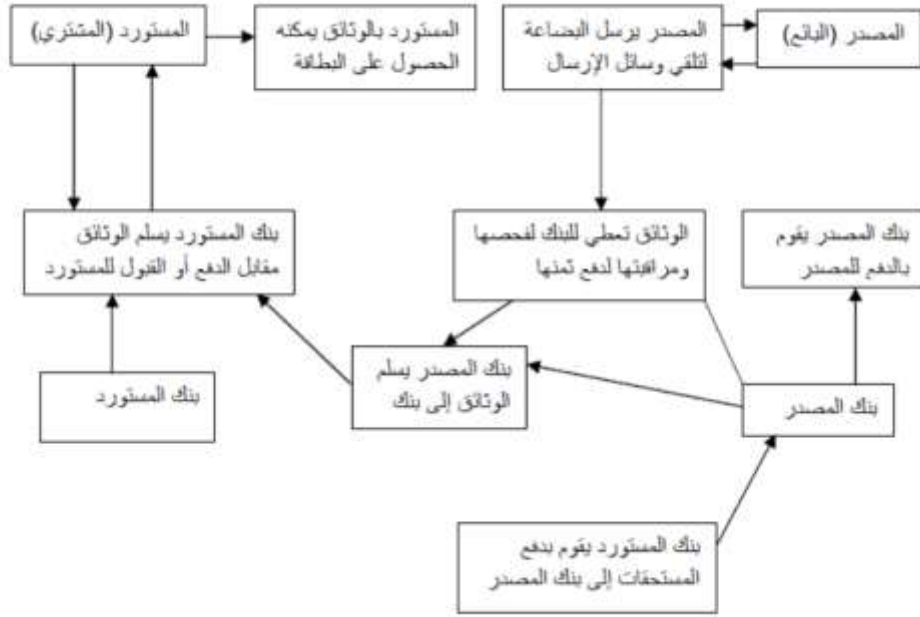
وثائق أخرى:

وثائق التصريح بالتصدير (EX) "DECLARATION D'EXPORTATION"

هي وثيقة تسمح للمصدر من تصدير بضاعته

ويمكن توضيح إجراءات التحصيل المستندي وفق الشكل التالي:

شكل رقم 12 : يوضح إجراءات التحصيل المستندي



مصدر خاص بالمؤسسة

ثالثاً: الإجراءات الخاصة بمصلحة البرمجة والمتابعة

بعد أن يتم فتح الاعتماد المستندي لدى البنك الخارجي من أجل تسديد مبلغ الصفقة التجارية، يمرر طلب الشراء رفقة بقية الوثائق المرافقة إلى مصلحة البرمجة والمتابعة لمديرية التمويل المكلفة بضمان متابعة الطلبية وتتمثل المراحل الرئيسية لهذه المصلحة فيما يلي:

- مراقبة الوثائق والتأكد من تطابقها مع البيانات والمعلومات الواردة في العقد.
- تسجيل ملف الشراء في جهاز الإعلام الآلي مع إظهار المعلومات التالية:
 - رقم طلب الشراء.
 - رمز المادة الأولية CODE
 - اسم المورد وبلده وترقيمه.
 - كيفية النقل و "FOB و CFR"
 - رقم وسيلة الدفع المستعملة وقيمتها المالية.
 - برمجة تاريخ استلام البضاعة مع تحديد:
 - ميناء الشحن.

- ميناء الوصول.
- اسم الوحدة الإنتاجية المعنية بشراء المادة الأولية المستوردة.
- إخبار الوحدات الإنتاجية المعنية بفتح ملف الشراء
- عند شحن البضاعة من طرف المورد يقوم المكلف بمتابعة البرمجة بإخبار الوحدات الإنتاجية وكذا وكيل العبور بعملية شحن البضاعة.
- إعلام الوحدات بشحن البضاعة وذلك من أجل القيام بتأمين البضاعة المشحونة لدى شركة التأمين. "CAAR"
- تقوم الوحدات الإنتاجية بإرسال وثيقة التأمين إلى وكيل العبور المعتمد من طرف المؤسسة للقيام بعملية التصريح الجمركي للبضاعة.
- بعد القيام بالإجراءات الجمركية تستلم الوحدات الإنتاجية الطلابة وتقوم بتحرير " وثيقة استقبال البضاعة"
- ترسل إلى البنك الوثيقة الخاصة بالجمركة (D10) التي تبين أن البضاعة قد تم جمركتها أن قيمتها نفسها القيمة المحمولة للبنك الأجنبي (بنك المورد) .
- وبعد استلام البضاعة وتحرير " وثيقة الاستقبال من طرف الوحدات الإنتاجية يتم إرسال هذه الوثيقة مع الفاتورة وكذلك نسخة (D10) إلى مصلحة البرمجة والمتابعة التحول بعدها إلى المديرية المالية وذلك من أجل مراقبة صحة البيانات المدونة فيها
- بعدها تأتي مرحلة إبرام عقد النقل حيث تقوم المؤسسة (الموردة) باختيار السفينة الناقلة كما يقوم المورد باختيار
 - التعبئة، حيث يتم اختيار السفينة على أساس:
 - مبدأ الحمولة.
 - سرعة السفينة
 - جنسيتها.
 - اسم الناقل
- وانطلاقاً من هذه الاعتبارات يتم إبرام عقد النقل مع الناقل حيث يلتزم هذا الأخير بنقل البضاعة من ميناء الشحن إلى ميناء الوصول.

كما تلتزم مؤسسة كوندور بتفريغ البضاعة بمعنى إنزالها من السفينة إلى رصيف ميناء الوصول.

وفي حالة ما إذا كانت المادة الأولية المستوردة خطيرة يتم تفريغها مباشرة من ظهر السفينة إلى رصيف ميناء الوصول.

التأمين:

التأمين على البضاعة المستوردة من المخاطر المحتملة الوقوع خلال الرحلة البحرية حيث يستلزم المستورد بالتأمين في حالة النقل بصفة FOB وكذا حالة النقل بصفة CFR

رابعاً: استلام البضاعة

عندما يتم تسليم الوثائق للمورد يقوم هذا الأخير بإرسال البضاعة ولتأكد عملية الإرسال يعلم المشتري عن طريق الإمايل بالإضافة إلى إرسال الوثائق الخاصة بالبضاعة (سند الشحن، الفاتورة التجارية، شهادة المنشأ وغيرها)

بعدها تقوم مصلحة المشتريات بتقديم رسالة تطلب فيها تخليص البضاعة من الجمارك.

الإجراءات الخاصة بمصلحة العبور:

تحتوي المصلحة على ثلاث (03) مصالح عبر التراب الوطني في كل من: الجزائر، وهران وعنابة حيث:

- في الجزائر: رئيس قسم العبور ويشمل كل من: الأخضرية، واد السمار، الشراقة.

- في وهران: رئيس مصلحة العبور ويشمل كل من: وهران، سيق.

- في عنابة: رئيس مصلحة العبور ويشمل: سوق أهراس

حيث تقوم هذه المصالح بمصلحة العبور بعدة مهام رئيسية تتمثل في:

(1) القيام بعملية التصريحات الجمركية عن البضاعة المستوردة

(2) الإشراف على عملية شحن البضاعة على وسائل النقل الخاصة بالوحدات الإنتاجية التابعة

للمؤسسة.

(3) تأمين التمويل (إيصال المواد الأولية للوحدات الإنتاجية).

(4) تحضير وثيقة الاستلام. "LA LATTED ENGAGEMENT"

- في حالة ما إذا كانت وسائل النقل بالمؤسسة غير كافية يمكن لوكيل العبور الاستعانة بوسائل نقل خارجية

(5) مراقبة وتفتيش البضاعة.

(6) في حالة نقص أو إتلاف البضاعة يقوم عون العبور بتحرير تقرير حول إهلاك البضاعة وذلك

من أجل الحصول على تعويض من طرف شركة التأمين.

خامسا: الإجراءات الجمركية

1- عملية الشراء

في بداية الأمر عند الاتفاق مع المورد على البضاعة يتم تنظيم وتوزيع المسؤوليات التي يلتزم بها كل من المستورد والمورد بحيث أن الشركة محل الدراسة تستعمل مصطلحين تجاريين في تنظيم حركة النقل البحري لبضاعتها وهما:

FOB (Free On Boued): و تعني أن البضاعة تكون على مسؤولية المستورد عندما تكون البضائع جاهزة للتسليم على رصيف الشخص الخاص بالجودة ثم يقوم المستورد بالتأمين على البضاعة و تغليفها وتحمل مصاريف الشحن حتى الوصول إلى ميناء المستورد كما أن المستورد يتحمل كافة المخاطر (كضياع أو التلف)

CFR (Cost and FReight): و تعني أن يقوم المورد بدفع التكاليف و أجهزة الشحن حتى يتم توصيل السلع إلى ميناء الوصول.

بعد الاتفاق مع المورد على طريقة النقل واختيار أحد المصطلحات التجارية في النقل البحري يتم الإجراءات التالية:

- ✓ يقوم المورد بإشعار المستورد بإرسال البضاعة في تاريخ معني ويتضمن الإشعار التاريخ إضافة إلى الكمية الصافية وكذلك مجمل الحمولة (ويقصدها التعليب)
- ✓ تاريخ إقلاع السفينة واسمها (المعلومة كاملة) واسم ميناء التوقف أي المرسل إليه
- ✓ يتم تأمين البضاعة.

هذه الخطوات تكون في بداية العملية وبعدها تستمر كآلاتي:

بعد التحميل أو الشحن على ظهر السفينة يقوم المورد بإرسال الوثائق التالية:

- سند الشحن (BILL OF LANDUG) أو بوليصة الشحن
- الفاتورة التجارية.
- شهادة المنشأ: وهي عبارة عن وثيقة لعدم دفع الحقوق الجمركية إذا كانت البضاعة قادمة من البلدان المنظمة تحت منظمة التبادل التجاري الحر.

- بحيث عند إقلاع السفينة تكون مرفقة بالوثائق التالية
- عند وصول الوثائق إلى المؤسسة تقوم بتحرير وثيقة أمر بالدفع لدى البنك المعتمد وبعدها يتم تسليم الوثائق الخاصة بالسلعة المستلمة من طرف المورد للبنك لدفع قيمتها.

2- مصلحة العبور:

تقوم المؤسسة بإرسال الوثائق اللازمة لجمركة البضاعة واستخراجها من الميناء إلى المخازن والتي تتم عبر المراحل التالية:

- إرسال الوثائق إلى مصلحة الجمارك والتي تحتوي على المعلومات الخاصة بالطلبية وذلك من أجل القيام بعملية التصريح الجمركي من طرف وكيل العبور أو (المصرح الجمركي)

بحيث تضم وثيقة التصريح الجمركي البيانات التالية:

- اسم وعنوان كلا من المصدر والمورد.
- رقم البضاعة الجمركي المضيف على البضاعة المستوردة.
- قيمة البضاعة بالعملة الصعبة والعملة المحلية.
- نسبة الحقوق والرسوم المطبقة.
- الحمولة الصافية والإجمالية.
- تاريخ ومكان التصريح.

أما عن الوثائق الخاصة بعملية التصريح الجمركي يتمثل في:

- نسخة من سند الشخص الأصلي مظهر من قبل البنك في حالة السند باسم البنك.
 - الفاتورة التجارية الموقعة من طرف البنك.
 - وثيقة التأمين .
 - وثيقة الوصول.
 - شهادة المنشأ أصلية
 - وثيقة طلب الترخيص الجمركي مستخرجة من مديرية التجارة التابعة لها إقليميا
- بعد استلام المصرح الجمركي أو وكيل العبور إشعار وصول البضاعة مرفوقا كذلك بملف التصريح الجمركي السالف الذكر بتوجيه إلى الشركة الناقلة مرفوقا بالوثائق التالية:

- إشعار بوصول البضاعة إلى الميناء
- صك مالي بقيمة إشعار البضاعة
- سند الشحن الأصلي
- صك ضمان خاص بحاويات النقل
- السجل التجاري الخاص بالمؤسسة
- بطاقة التعريف الجنائي

بعد القيام بهذه العملية وتقديم الوثائق المذكورة سالفًا تقوم مؤسسة أو شركة النقل بتسليمه وثيقة تسليم البضاعة.

ومنه مباشرة يتوجه إلى مكتب الجمارك مصحوبا بالوثائق التالية:

- نسخة من سند الشحن
- الفاتورة التجارية الموطنة من طرف البنك
- نسخة من شهادة التأمين
- إشعار وصول البضاعة
- السجل التجاري
- بطاقة التعريف الجبائي.

3- إحضار الملف إلى مكتب الجمارك:

يوضع الملف في شباك الاستقبال الموجود على مستوى الجمارك فتقوم هذه المصلحة بدراسة الملف والوثائق وفي حالة عدم وجود مغالطات أو أخطاء يسجل التصريح وبعد المراقبة يعود الملف إلى مصلحة الجمارك بحيث يعطي المفتش تصريح إخراج السلع من الميناء ومبلغ الحقوق الجمارك الواجب دفعها، بعد ذلك يرسل الملف إلى الصندوق، يستخرج بعد ذلك لدفع الحقوق والرسوم الجمركية اللازمة.

إخراج البضاعة: بعد دفع الحقوق والرسوم تقدم إلى المصرح وثيقة (10D التصريح المفصل) ووصل الدفع والذي بدوره يقدمه إلى مفتش التصفية وهذا الأخير يوثق امر بسماع إخراج السلع من ميناء الجزائر (وبعد تعهد نحو الجمارك بإعادة الحاويات، وتعهد نحو الميناء بدفع مصاريف التخزين والحراسة وهذا بملء وثائق خاصة).

طريقة إخراج السلع تتم بالوثائق التالية:

- نسخة من D10 (التصريح المفصل)
- نسخة من سند الشحن أو الإشعار بالوصول.
- وصل استلام من طرف شركة النقل
- وصل إدراج البضاعة من عند الجمارك
- السجل التجاري
- بطاقة التعريف الجبائي
- صك أعباء التخزين.

4- دخول البضاعة إلى المؤسسة

عند دخول البضائع إلى مخازن المؤسسة، تقوم مديرية التسيير والتخزين بعملية المراقبة المتمثلة في مراقبة الكمية، والمخبر يقوم بعملية المراقبة المتمثلة في المراقبة النوعية، وعند تطابق مواصفات البضاعة من حيث الكمية والنوعية مع فاتورة التجارية وقائمة الطرود المقدمة من طرف مصلحة العبور يتم التوقيع على وصل التسليم: (Bondereception)

من طرف مديرية التسيير والتخزين والمخبر بعدها يتم إرسالها إلى مصلحة العبور، هذه الأخيرة بدورها تقوم بتحضير وثائق إلى مصلحة المحاسبة المتمثلة في:

- وصل التسليم الأصلي

فاتورة تجارية الأصلية مؤشرة من طرف المؤسسة التي تحتوي على المعلومات التالية:

- رقم الملف
- اسم المورد
- رقم الفاتورة
- نوع البضاعة
- وزن الخام أو الصافي أو عدد الطرود، الحاويات، قائمة الطرود.
- وصل الطلب
- الوثائق المقدمة في المحاسبة المواد الأولية

- وصل التسليم
- فاتورة تجارية
- D10 - -
- وثيقة التأمين
- وصل سند الشحن

المطلب الثالث: سير عملية البيع وقنوات التوزيع في مؤسسة condor

كل الوظائف (التموين، التخزين، التسعير) تجمعها المؤسسة بوظيفة التوزيع الرئيسية حيث تقوم المؤسسة بدور الوسيط بين مختلف المؤسسات الإنتاجية والزبائن (تجار الجملة، تجار التجزئة، الجماعات المحلية، زبائن عاديين....).

اولا: كيفية التعامل مع الزبائن**1- سياسة التوزيع**

تسعى مؤسسة (condor) إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم لضمان بقائها واستمراريتها وتوسيع الحصة

السوقية، وذلك بإتباع سياسة توزيع تتمثل في:

- الاستقبال الجيد للزبائن مع الاستماع لأرائهم واقتراحاتهم خاصة فيما يتعلق بنوعية المنتجات وأخذها بعين الاعتبار قدر المستطاع.
- حسن معاملة الزبائن.
- إعطاء صورة جيدة للسلع المتواجدة في المؤسسة وذلك من خلال التقديم المنظم لها في قاعة العرض مما يلفت الانتباه أكثر للزائر
- منح شهادة الضمان للزبون في حالة حدوث عطل في السلعة.
- تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن مثل:
 - إمكانية استبدال السلع التالفة.
 - توافر خدمات الصيانة والإصلاح.
 - وجود عدد معتبر من البدائل لشحن ونقل السلع.

2- سياسة الدفع

تتيح مؤسسة condor لزبائنها فرص اقتناء السلع التي يرغبون في الحصول عليها من خلال منح الحرية في اختيار طريقة الدفع التي تتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم المادية، سواء بالدفع مباشرة عند استلام الطلبية نقداً أو شيك، أو غير مباشر من خلال الدفع لأجل معين أو بالتقسيط.

3- سياسة البيع

المؤسسة تعتمد على الترويج في توزيع سلعها لاعتبارها أن هذه العملية ليس من اختصاصها بل من اختصاص المؤسسات المنتجة التي تمون من عندها، وهي تريد بذلك أن تحمل نفسها تكاليف إضافية تدخل ضمن ميزانية الترويج.

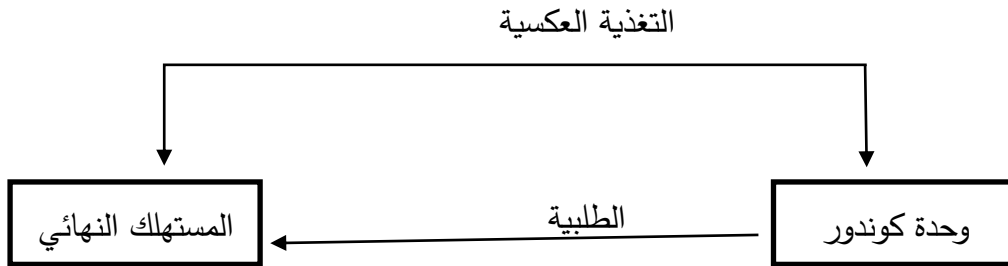
ثانيا: قنوات التوزيع بالمؤسسة

تعتمد المؤسسة في سبيل إيصال السلع إلى زبائنها قناتين لتوزيعها:

1- التوزيع المباشر

يتم هذا التوزيع عن طريق الاتصال المباشر بين الوحدة وزبائنها النهائيين، دون إشراك الوسطاء في ذلك وتعتبر هذه الطريقة أكثر أهمية وشيوعا في المؤسسة . كما تمكنها من التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، انطباعاتهم وآرائهم حول نوعية المنتجات، أسعارها.

شكل رقم 13 : قناة التوزيع المباشرة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

2- قناة التوزيع غير المباشرة

هنا يكون الاتصال غير مباشر مع الزبون، ويتم بالاعتماد على الوسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة، التعاونيات الاستهلاكية) في إيصال السلع إليهم .

- تجار الجملة: يجب أن يكون لتاجر الجملة الذي يعمل مع الوحدة سجل تجاري، يراقبه في كل مرة رئيس المصلحة التجارية، تمنح لتاجر الجملة تخفيضات كما تحدد أسعار الجملة لوحدها بغض النظر عن الأسعار الأخرى التي تتعامل بها الوحدة مع زبائنه الآخرين .
- تجار التجزئة: وهي عبارة عن خواص تتعامل معهم الوحدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (تجار الجملة) وهي في تناقص مستمر وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعمل بفواتير، فيمتنع تجار التجزئة بالتعامل بالفواتير للتهرب من الضريبة.
- التعاونيات الاستهلاكية: تمثل هذه التعاونيات وسيط بين المؤسسة وأعضاء هذه التعاونيات نذكر منها:

- ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- الجزائرية للمياه.
- تعاونية مؤسسة نفضال.
- تعاونية الولاية.

حيث يقوم ممثل العمال في هذه التعاونية بأخذ كافة المعلومات المتعلقة بالسلع الموجودة في المؤسسة وأسعارها، ويقدمها للعمال فيقوم كل عامل باختيار السلعة التي تناسب واحتياجاته ورغباته، حيث يتم الدفع بالتقسيط ويتكفل هذا الممثل بتسديد الأقساط وهذا بالاقطاع الشهري من رواتب العامل.

شكل رقم 14: قناة التوزيع غير مباشرة عن طريق التعاونية الاستهلاكية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

خلاصة:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة وعند مصلحة التموين توصلنا من خلالها إلى هذا النوع من الدراسات الذي يجمع ما بين هو تقني وما هو قانوني بحيث نلتزم تركيز ودقة معرفة مختلف الإجراءات للاستيراد والجمركة التي يجب على المستورد إجراؤها وإتباعها.

يعتبر نجاح المؤسسة في تسيير، تنظيم وتأطير عمليات الاستيراد والتصدير والجمركة مرتبطة عادة بقدراتها الإنتاجية من حيث اعتمادها على موارد إضافية غير متوفرة محليا، وموارد لوجستية عالية قدرات مالية متعلقة بتمويل هذا النوع من العمليات، اعتبارات فنية وتقنية متخصصة في هذا النوع من العمليات.

وبالتالي فالمؤسسة مرتبطة بقطاع التجارة الخارجية تكون ملزمة دائما بإتقان جميع إجراءات الاستيراد وإقامة علاقة وطيدة مع جميع المؤسسات والإدارات الداخلية في ميدان التجارة الخارجية عامة ونشاط الاستيراد خاصة، سواء تعلق الأمر بمؤسسة الجمارك أو مؤسسات مالية، أعوان العبور، مؤسسات النقل البحري أو الجوي، مؤسسات التأمين، بالإضافة إلى أهم عنصر في هذا الإطار وهو المعرفة الكلية والدائمة لموردي المنتج المراد شرائه، سواء من ناحية النوعية، السعرية ومجمل الشروط الواجب توفرها في هذا الاتجاه.

ومؤسسة condor لها جميع القدرات لاجتياز هذه الصعوبات وهذا راجع إلى النظام المحكم السائد فيها والمراقبة الدائمة لهذا النظام. لكن كغيرها من المؤسسات تعاني من صعوبات نذكر منها

- ارتفاع أسعار المواد الأولية المستعملة لأنها مستوردة بنسبة كبيرة من الخارج
- ندرة وانعدام المواد الأولية في الأسواق المحلية
- التمويل الخارجي غير كاف بسبب نقص القروض بين الحكومات
- عدم توفر مديرية التموين عبر مصلحة البحوث والدراسات المختصة في البحث ودراسة مصادر التوريد المناسبة بالأسعار، والنوعية المطلوبة في الأسواق المحلية والخارجية. وقصد مواجهة هذه الصعوبات التي تواجهها المؤسسة وجب عليها تطبيق مجموعة من المبادئ أهمها:
- تعيين إطار مختص يتكفل بصورة دائمة بعملية الشراء ومتابعة التغيرات الحاصلة في هذا المجال بالخارج.

- القيام بدراسة دقيقة حول المؤسسات المنافسة، وكذلك المنتجات التي تقدمها ومدى تطور هذه الشركات لأن زيادة حصتها السوقية يعني نقص الحصة السوقية للمؤسسة.
 - تحديد التجهيزات في الوحدة الإنتاجية
 - توسيع شبكة النقل التابعة للوحدات الإنتاجية بهدف ضمان خروج المواد المستوردة من الميناء ووصولها إلى المخازن في أقل وقت ممكن.
- في ظل اقتصاد السوق لا بد من الاهتمام بالوحدات الإنتاجية وإعطائها نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات إذا أرادت المؤسسة الأم الحفاظ على حصتها في السوق الوطنية وزيادة أرباحها. وللمؤسسة الوطنية للدهن نقاط قوة نذكر منها ما يلي:
- متابعة مستمرة ودائمة لعملية التمويل بالمواد الأولية من طرف الإدارة العامة.
 - تجميع المشتريات من المواد الأولية المستوردة بمعنى المركزية في الشراء من شأنه أن يؤدي إلى نقص في التكاليف وبالتالي انخفاض الأسعار.
 - العلاقة الجيدة والهامة بين المؤسسة والموردين سواء داخلية أو خارجية.
 - سرعة وجدية المكلفين بعملية الشراء في تنفيذ الطلبات العاجلة في المواعيد المحددة
- وعلى رغم من العراقيل والصعوبات التي تواجهها فقد تمكنت مؤسسة Condor من تحقيق نجاح معتبر على الصعيد المحلي بإتباعها سياسة لمزج بين التوزيع المباشر وغير المباشر لإيصال ونقل المنتجات التي تتعامل بها إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب حصة سوقية معتبرة.

الخاتمة:

تمحور موضوع البحث حول دور إدارة اللوجستيك وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع في تحسين مؤسسة إنتاجية، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة اللوجستيك في إعطاء قوة تنافسية للمؤسسة في ظل الانفتاح على المنافسة، والانتقال للاقتصاد السوق.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث التي تم من خلالها تحديد ماهية اللوجستيك و ما يتعلق به من أنشطة، أهمية وأهداف، ثم الانتقال لتحديد ماهية التنافسية و مؤشراتها و أنواعها و مختلف القوى القوة المؤثرة فيها، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه اللوجستيك كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية، لنتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، ثم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مراده إلى طبيعة السوق التي تنشط فيها والتي تتميز بوجود المنافسة، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية اختيار وذلك لتحديد إلى أي مدى تساهم كفاءة الإدارة اللوجستية في فعالية قنوات النقل والتوزيع و هل هناك اثر لممارسة الإدارة اللوجستية على أداء المؤسسة محل الدراسة .

أولاً: تقييم الفرضيات:

- ومن خلال هذه الدراسة تبين صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية في البداية، حيث أن التخطيط للوجيستي الكفاء يزيد من فاعلية قنوات النقل والتوزيع يسمح بمعالجة التكاليف وتحقيق أفضل أداء للتسليم وله مكانة كبيرة في المؤسسة ويؤثر عليها بشكل كبير
- بالنسبة للفرضية الاولى اللوجستيك هو مجموعة من الانشطة التي تسهل من عملية نقل المنتجات وتوفيرها في الزمان والمكان المحددين وتكمن اهميته في تحسين اداء تسليم المنتجات للمستهلك وذلك ما تم إثباته في الجانب النظري ومنه الفرضية صحيحة
- وان الفرضية الثانية كانت خاطئة بحيث تؤثر ادارة اللوجستية على أنشطة ووظائف كثيرة في المؤسسة بما ذلك قنوات النقل والتوزيع.
- وتؤكدنا من صحة الفرضية الثالثة حيث تعتمد مؤسسة كوندور على الاهتمام وتطوير الأنشطة اللوجستية بشكل كبير لتحسين كفاءة قنوات النقل والتوزيع بإنشائها فرع خاص باللوغستيك " كوندور لوجيستكس "

ثانياً: نتائج الدراسة

- وجود علاقة بين الإمداد واللوجستك.
- وجود أثر للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن
- (جودة الخدمة) ... (تقليل الوقت)... (التكلفة)
- وجود أثر لخدمة الجودة من خلال تطوير النظام اللوجستي.
- وجود وتبني المؤسسات الجزائرية للنظام اللوجستي الحديث.
- من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على النظام اللوجستي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسينها من خلال مكانته المهمة في هيكلها التنظيمي.
- تهتم مؤسسة كوندور بإعطاء أهمية كبيرة لجانب البحث والتطوير في المؤسسة من خلال وجود مديرية خاصة بذلك على مستوى هيكلها التنظيمي.
- تتميز مؤسسة كوندور بمزايا تنافسية عالية مكنتها من تحسين سمعتها في السوق، والوقوف في وجه التنافسية الشرسة التي تتعرض لها.
- بالرغم من أن أثر النظام اللوجستي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور موجب إلا أنه تميز بالضعف حيث بلغت نسبة هذا الأثر (22.10) على تحقيق وتحسين جودة المنتجات.
- يلعب النظام اللوجستي في مؤسسة كوندور دورا كبيرا في تخفيض التكاليف وتحقيق المرونة وتحسين خدمة العميل، حيث بلغت نسبة تأثير التكاليف في المؤسسة سلسلة (1.65) فيما يتسبب النظام اللوجستي بما نسبته (1.58.70) من التغيرات التي تحدث في مرونة الأنشطة وتحسين خدمة العمل.
- تعمل مؤسسة كوندور على توفير منتجاتها للعملاء في المكان والزمان المناسبين.

ثالثاً: التوصيات

- 1) توصي الدراسة بالاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها أثر كبير في رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة
- 2) توصي الدراسة لشركة condor بالعمل على إتباع إجراءات جيدة من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة
- 3) توصي الدراسة بضرورة طرح مناهج خاصة وتخصصات جامعية في مجال الإدارة اللوجستية على الصعيد المحلي

- 4) توصي الدراسة بزيادة الاهتمام في جودة الخدمات اللوجستية والنقل والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها
- 5) إعطاء أهمية ودور أكبر النظام اللوجستي في تحقيق وتحسين جودة المنتجات.
- 6) توفير اليد العاملة المؤهلة عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك.
- 7) زيادة التعاون أكثر مع الوسطاء والموزعين لحل المشكلات وتلبية طلبات الزبائن
- 8) توصي الدراسة الشركات باختلاف نشاطاتها بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة، والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

رابعاً: أفاق الدراسة

رغم محاولتنا لإثراء هذا الموضوع بكل جوانبه إلا أنه من الطبيعي ألا يخلو من النقائص ولا يقدم رؤية كاملة او نهائية عن النظام اللوجستي وأثره على الاتصال الخارجي للمؤسسة، وذلك نظراً لأهمية وشساعة المجالات التي يحتويها وإمكانية دراستها من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة، وبالتالي فهو في حاجة إلى دراسات وأبحاث مكملية وفي أمل أن تكون بهذه الدراسة قد وفقنا إلى حد ما في الإلمام بالموضوع المدروس، فإننا نترك المجال مفتوحاً أمام الطلبة ونشجعهم على الإلمام أكثر بهذا الموضوع.

بعد تطرقنا إلى هذا الموقع وجدنا أن له امتدادات علمية أخرى يمكن أن تكون بحوث علمية لزملائنا الباحثين في المستقبل نذكر منها

- علاقة الإجراءات اللوجستية والجمركية على بيئة الأعمال في الجزائر.
- نحو تحسين الإجراءات اللوجستية الجمركية في الاستيراد
- الاتجاهات الحديثة لعمليات الاستيراد والتصدير والرقابة عليها.

المراجع باللغة العربية

- حواس فاتح، النقل والإمداد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-السنة الجامعية 2011/2010.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
- عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000.
- كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر-باتنة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.
- محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الاسكندرية، مصر 2008.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 .
- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
- ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي » ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
- عبيد محمد عنان وآخرون، التسويق، دار النشر غير موجودة، 1998 .
- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2000.
- محمد سعيد عبد الفتاح، ادارة التسويق، الدار الجامعية، مصر 1992.
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر، مصر، 1997
- طارق الحاج واخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1997
- محمد جاسم الصميدعي، ادارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- سعيد عبده: أسس جغرافية النقل، مكتبة أنجلو المصرية للطباعة والنشر. مصر، 2003.

- حايف سي حايف شرار، ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
- محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الاسكندرية، مصر
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام
- عصام الدين أمين أبو علفة، تسويق متقدم - التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الإسكندرية، مؤسسة حورس. الدولية، 2002
- مؤيد عبد الحسن الفضل، على عبد الرضا الجياشي، الأساليب الكمية في التسويق، عمان، دار وائل للنشر 2004 ، ،
- عين السمن سعيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم التجارية تخصص الإمداد والنقل الدولي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم السنة الجامعية 2017 2018

Références en français

- Pierre Médian. Anne Gratacap. La Logistique Et Supply Chain Management DUNOD. Paris, 2008.
- Bower,Sox,J , Donald "Logistique Management" Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New York , 1991
- S. Martin, J.P.Vedrine, Marketing : Les concepts-clés, Alger, Edition Chihab, 1996.
- C. Demeur, Marketing, paris, Dalloz, 2eme édition, 1999, D. Lindon, F. Jallat, Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie, paris, Dunod, 5eme édition, 2005,
- J. P.Helfer, J. Orsoni, Marketing, op. cit,

- Yves. Chirouze, Le marketing: Etude et stratégie, Paris, Ellips édition, 2003.
- J. Dioux, M. Dupuis « La DISTRIBUTION», Paris, Pearson éducation, 2005.
- philip kot ler .sousois doubli.man katry. management.union édition. paris.10ème édition, 2000,
- (2) P.KOTLER, B.DUBOIS, Marketing Management, Paris, Pearson Education, 11eme Edition, 2003.

قائمة الاشكال والجداول

- شكل رقم **1** علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج**30**
- شكل رقم **2** : مثلث اتخاذ قرار اللوجستية**34**
- شكل رقم **3** : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك**38**
- شكل رقم **4** : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل**39**
- شكل رقم **5** : المكانة الحديثة للوجستيك**39**
- شكل رقم **6** : عملية الرقابة اللوجستية**41**
- شكل رقم **7** : قنوات توزيع السلع الصناعية**58**
- شكل رقم **8** : قنوات توزيع الخدمات**59**
- شكل رقم **9** : التكاليف اللوجستية**61**
- شكل رقم **10** : أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع**70**
- شكل رقم **11** : مخطط عملية الاعتماد المستندي**97**
- شكل رقم **12** : يوضح إجراءات التحصيل المستندي**99**
- شكل رقم **13** : قناة التوزيع المباشرة**108**
- شكل رقم **14** : قناة التوزيع غير مباشرة عن طريق التعاونية الاستهلاكية**109**
- جدول رقم **1** : أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لأعمال اللوجستية**33**

المستخلص

تلعب الإدارة اللوجستية دورا هاما في تطوير قنوات النقل والتوزيع باعتبار أن الإدارة اللوجستية تشمل على العديد من الأنشطة من بينها النقل والتوزيع وتعمل على التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة للحصول على نظام لوجيستي كفاء وفعال، وتعتبر الإدارة اللوجستية حلقة وصل بين مواقع الإنتاج والاستهلاك فهي تساهم في نقل المنتجات للمستهلك في الزمان والمكان المحددين، فكل ما يطمح له المستهلك الحصول على طلبياته في حالة جيدة وسرعة قصوى وتهدف المؤسسات لنيل رضا الزبائن والتقليل من التكاليف.

ABSTRACT

LOGISTICS MANAGEMENT PLAYS AN IMPORTANT ROLE IN DEVELOPING TRANSPORT AND DISTRIBUTION CHANNELS, CONSIDERING THAT LOGISTIC MANAGEMENT INCLUDES MANY ACTIVITIES, INCLUDING TRANSPORT AND DISTRIBUTION, AND WORKS ON COORDINATION AND INTEGRATION BETWEEN THESE ACTIVITIES TO OBTAIN AN EFFICIENT AND EFFECTIVE LOGISTIC SYSTEM. LOGISTICS MANAGEMENT IS A LINK BETWEEN PRODUCTION AND CONSUMPTION SITES, AS IT CONTRIBUTES TO *TRANSFERRING* PRODUCTS TO THE CONSUMER AT THE SPECIFIED TIME AND PLACE. ALL THAT THE CONSUMER ASPIRES TO ACHIEVE IS TO OBTAIN HIS ORDERS IN A GOOD CONDITION AND AT MAXIMUM SPEED. THE INSTITUTIONS AIM TO ACHIEVE CUSTOMER SATISFACTION AND REDUCE COSTS.