

الإدارة اللوجستية

اللوجستية (بالإنجليزية: Logistics)، أو ما يعرف بالعربية فنّ السّوقيّات، هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات الخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي، وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندقة).

أصل الكلمة والتعريف:

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

تتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، في عام 1991 عرّف مجلس إدارة السّوقيّات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفتها بأنها "عملية التخطيط

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك "وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف السوقيات أو (اللوجستية) بمجال الأعمال، بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط."

في اللوجستية العسكرية يحدد الخبراء كيف ومتى سيتم نقل الموارد إلى الأماكن التي يحتاجونها، في العلوم العسكرية التحكم في إيصال الموارد هو أمر حاسم في استراتيجية المعركة بما أن القوات المسلحة لا تستطيع الصمود بدون الطعام، الوقود والذخيرة، اضافة مايمكن تزيده من خلال التدفق

لقد كانت الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية، تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا، الكسندر المقدوني ودوق ويلنتختون عباقرة لوجستيون.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

اللوجستية الإدارية :

اللوجستية الإدارية هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.

لوجستية الطرف الثالث :

أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتي :

هنالك فرق شاسع بين كل من أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتية، إلا أنه يمكن تعريف إدارة المستودعات **Warehousing Management System** (WMS) بالقسم المسؤول عن التنبؤ بالخطط الأسبوعية بالاعتماد على الإحصائيات والمؤشرات وعوامل أخرى، بينما تعمل أنظمة التحكم المستودعاتية **Warehousing Control System WCS** يعمل كمشرف على التحركات اللوجستية الحقيقية بشكل مباشر محاولا القيام بتنفيذ المهام اللوجستية بأكمل وجه ممكن.

لوجستية الأعمال:

لوجستية الإنتاج:

هذا المصطلح يُستخدم لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج كتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب معتبرين في ذلك التكاليف ومستوى الخدمة وغيرها من الاعتبارات اللوجستية الهامة.

كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بال طرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمّال، البضائع، المعدات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل التكاليف، كذلك تحرص اللوجستية الإنتاجية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.

إدارة الأنشطة اللوجستية:

تعتبر الأعمال اللوجستية أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال، وتعتبر

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها، ومكوناتها، وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العامود الفقري في هذه المنظمات، وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

تعريف اللوجستيات :

أصل الكلمة :

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الإقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

ونورد التعريفات التالية للوجستية بهدف التوضيح
والشمول للمعنى :

1. اللوجستية (Logistics) : هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والموارد الأخرى، كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالية أو عملية استيراد/تصدير عالية أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.

2. اللوجستية: هي عملية التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية.

3. تعريف اشمل للوجستيات: يمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

العملاء، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

ومن هذه التعريفات يتضح :

- إن بؤرة الاهتمام للوجستيات هو الاستجابة للخدمة (حاجة ورغبات العملاء).
- هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع، والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.
- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد، من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.
- اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح، بالتكلفة الصحيحة.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

العمليات اللوجستية :

الأنشطة اللوجستية تتعلق بالشراء :

- التنبؤ بالطلب.
- اختيار مصادر التوريد.
- تحديد كميات وأوقات الشراء.
- تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- تحديد مواقع التسليم.

النقل :

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

التخزين :

- تحديد عدد وحجم مواقع نقاط التخزين.
- تحديد سياسات تخزين المواد (الخام والمنتجات النهائية ، تحديد شكل المخزون ، تحديد مساحة المخزون ، تحديد أساليب تنظيم

الفصل الثالث

الادارة اللوجستية

وترتيب المخازن، تصميم شكل العبوات لأغراض التخزين،
التصرف بالمرتجعات.

المناولة :

- اختيار المعدات.
- تحديد إجراءات تجهيز الطليبات.

تدفق المعلومات :

- تجميع المعلومات.
- تحديد وسائل الاتصالات تحليل البيانات.
- استخدام النتائج للتخطيط.

الإجراءات الرقابية :

- تحديد الإجراءات.
- تنفيذ الرقابة.

إذا الهدف : خدمة العملاء وتحديد احتياجات ورغبات
العملاء تحديد معايير خدمة العملاء (تحديد مستوى الخدمة)

أهمية الأعمال اللوجستية :

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، والميزة التنافسية، وزيادة الأرباح، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وكذلك على فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها، وتزايد رغبت العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة لمنتجاتها، وفي ظل كبر حجم الإنتاج وما يتبعه من كبر حجم التسويق، 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 احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين.

ومع انتشار الشركات المتعددة الجنسية العابرة للقارات أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا، حيث ابتدعت هذه الشركات

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

نظاما جديدا لتقسيم العمل من إنتاج إلى تسويق ، ويقوم هذا النظام على أساس تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع والمواد بين عدة دول ، ثم يتم تجميع المنتج في دولة أخرى.

فقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع ، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني (Physical Distribution) ، ثم تطورت إلى إدارة المواد (Materials Management) ، ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوجستيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلا عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد (Global Supply Chain) والتي ابتدعتها الشركات متعددة الجنسية ، ثم تطور الأمر إلى إن تم إيجاد أطراف أخرى مستقلة متخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا عن المنشأة ، باعتبار هذه الجهات وسيط ما بين المورد أو المنتج وبين المشتري أو المستهلك ، وذلك بغرض خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية ، وبحيث تركز المنشأة على أنشطتها الرئيسية ، ويقوم الوسيط بتنفيذ الخدمات اللوجستية من نقل

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

ومناولة وتخزين وغير ذلك من أنشطة بدلاً عن المنشأة، وعادتا الوسيط أو الشركات المتخصصة بتقديم الخدمات اللوجستية تقوم بتجميع الطلبات من عدة شركات، وبالتالي يسهل عليها تقديم الخدمة بشكل أفضل وبتكلفة اقل والهدف من استخدام الوسيط من قبل المنشأة هو الوصول إلى مبدأ المخزون الصفري، أو ما يعرف بالوقت المحدد (JIT) مما يعني خفض تكلفة التخزين والمخزون، ومن الأسباب الرئيسية التي دعت المنشأة إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً منها ما يلي:

- أن يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة باللوجستيات.
- عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي المنشأة الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال.
- الحصول على خدمة أفضل بتكلفة اقل.

منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية:

تفيد الدراسات بان تكلفة المنتج تكون موزعة كالتالي:

- (60%) من تكلفة المنتج تتعلق بتكلفة ثابتة من مواد خام وغير ذلك من تكاليف ضرورية لازمة للإنتاج، وهذه التكاليف لا

يمكن الاقتراب منها لضمان جودة المنتج، فأية محاولة لتخفيض هذه التكاليف يكون على حساب جودة المنتج.

○ (40%) من تكلفة المنتج هي تكلفة الأنشطة اللوجستية، وهذه التكاليف يمكن التعامل معها بليوننة كونها لا تؤثر على جودة المنتج، فالإدارة الناجحة للأنشطة اللوجستية تستطيع تحسين جودة المنتج.

○ خفض تكلفة المنتج بنسبة (20%) من تكلفة الأنشطة اللوجستية، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج مع تحسين جودة المنتج، مثال ذلك: إذا كانت التكلفة الإجمالية لإنتاج سلعة ما تساوي (100) مائة دينار فإن التكلفة الأساسية الثابتة للمنتج تساوي (60) ستون دينار، وللحفاظ على جودة المنتج لا يمكن تخفيض هذه التكلفة، وتكلفة الأنشطة اللوجستية تساوي (40) أربعون دينار، وبإدارة ناجحة وفعالة للأنشطة اللوجستية يمكن خفض هذه التكلفة لتصبح (20) عشرون دينار، وبالتالي تصبح التكلفة الإجمالية للسلعة تساوي (80) ثمانون دينار بدلا من (100) مائة دينار، مما يعني توفير الميزة التنافسية للمنتج من حيث التكلفة، مع إرضاء متطلبات العميل بالمحافظة على جودة المنتج، وتوفير المنتج بالمكان والزمان المناسبين وبتكلفة أقل.

اتجاهات اللوجستيات :

الاتجاه الأول: يركز على الأنشطة التي تغطي الحصول على المواد الخام من المصدر أو المورد وحتى وصولها إلى المنشأة، ووصولها إلى خط الإنتاج.

الاتجاه الثاني: يركز على الأنشطة التي تغطي حركة المنتج من المنشأة حتى وصول المنتج إلى العميل أو المستهلك.

الاتجاه الثالث: وهو ما يعرف باللوغستيات العكسية ويركز على عودة المنتجات المرتجعة لأي سبب كان من العميل إلى المنشأة.

القيمة المضافة :

كيف يمكن للأنشطة اللوجستية إن تعطي قيمة مضافة للمنتج؟

مما لا شك فيه إن أي سلعة، أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنشأة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات، أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات، والمعلومات،

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

والتخزين، والنقل، وغير ذلك من أنشطة لوجستية فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

هدف اللوجستيات :

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للمنشأة.
- الهدف المالي : هو تعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

نقاط تبين أهمية اللوجستيات :

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هو أكثر من جودة المنتج، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.
- أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery).
- مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

○ بداية من لحظة اتخاذ قرارات التوريد، وشراء المواد والمكونات مرورا بعملية التصنيع والتجميع، ووصولاً للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

استنتاجات:

- منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهياً نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.
- ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد، والإنتاج والتوريد أو التوزيع.
- المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون متطلباً مبدئياً للمديرين الجدد ومن المهم أيضاً تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

○ وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، إدارة سلاسل امداد:

أ. مفهوم الأنشطة اللوجستية: تعتبر الاعمال اللوجستية احد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الانشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال، ويمكن تعريف الاعمال اللوجستية بأنها تلك العماية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

والكفاء والفصل للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

○ ان الهدف للإدارة الفعالة للاعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الاسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة واكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

ب. سلسلة التوريد :

تشتمل الاعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الانشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محدودة، وذلك اثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه، لذلك فإن النشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق.

ومن هنا اطلق على النشطة اللوجستية المتكررة تسمى سلسلة الامداد.

الفصل الثالث

الادارة اللوجستية

ج. تصنيف الانشطة اللوجستية :

تنقسم الانشطة اللوجستية إلى أنشطة لوجستية وأخرى
معاونة للعملية اللوجستية.

الانشطة الساسية :

1. معايير خدمة العملاء، وضع مستويات لخدمة العملاء، تحديد احتياجات ورغبات العملاء.
2. النقل، اختيار نوع واسلوب ومعدات مسارات النقل، تحديد حمولات وسعر النقل.
3. ادارة المخزون، سياسات التخزين للمواد الخام والمنتجات النهائية، عدد وحجم وموقع نقاط التخزين، الانشطة المعاونة.

(1) المخازن :

- تحديد مساحة المخزون وتنظيم وترتيب المخازن.
- شكل المخزن .

(2) مناواة المواد:

- اختيار المعدات.
- إجراءات تجهيز الطلبات.

(3) الشراء:

- اختيار مصادر التوريد.
- توقيت الشراء وكميات الشراء.

(4) التعبئة:

- تصميم العبوات لأغراض التخزين.
- الحماية من الحسائر والاضرار.

(5) التعاون بين الانتاج والعمليات من أجل:

- تحديد كميات التجميعية.
- تسلسل وقت ومخرجات الانتاج.

6) صيانة المعلومات :

○ تحليل البيانات.

○ الاجراءات الرقابية.

ان الفصل بين الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة السابق الاشارة اليهما يرجع في حقيقة الامر الى ان الانشطة الاساسية يتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية وفي كل منظمة، بينما ان الانشطة المعاونة فانها قد تختلف ممارستها من منظمة الى أخرى وفقاً لطبيعة وظروف كل منظمة، يعتبر النقل من الانشطة اللوجستية الاساسية حيث انه لا يمكن ان نتصور ان هناك منظمة ما يمكن أن تمارس الانشطة الخاصة بها بدون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام والتي تحتاجها، اوللمنتجات النهائية التي ترغب في تسويقها وفي توفيرها لعملائها في السوق.

كما يعتبر التخزين من الانشطة اللوجستية الاساسية وذلك لصعوبة التوفير الفوري بكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع، أو لصعوبة التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

هذا بالإضافة إلى الوفورات الاقتصادية الناتجة عن تخزين المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى نتيجة الشراء وبكميات كبيرة.

هذا وبالطبع فإن التخزين يحقق ما يعرف المرونة في الإنتاج والتوزيع.

د. أهمية الأعمال اللوجستية:

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم الغير ملحوظ، وعندما ايقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، وربما يرجع الإهمال في الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء في الماضي والحاضر إلى الأسباب الآتية:

- تجاهل دور الأعمال اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة.

○ تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق.

هـ. نسبة الأعمال اللوجستية من الاقتصاد القومي :

لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكليف الأعمال اللوجستية ونسبتها إلى الاقتصاد أو المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية يصل إلى حوالي 12% من الناتج القومي على مستوى العالم، أي حوالي 1.129 ترليون دولار أمريكي، وعلى مستوى المنظمة تصل إلى حوالي 50% إلى 60% من إجمالي تكاليف التشغيل.

و. الأعمال اللوجستية داعم للاستراتيجيات :

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وأداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وعلى أيضاً فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها، تزايدت رغبت العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

ان نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز الاعداد، أو انتشار ماكينات الصرف للتقنية والاقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الاخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة الى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات والمرونة في الانتاج والتنميط ساعد المنظمات على اتباع ما يعرف بالانتاج ذوالحجم الكبير، وكذلك التسويق ذوالحجم الكبير، وفي ظل ذلك اصبحت الانشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السرية للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين.

ز. الأعمال اللوجستية في المجالات غير الصناعية

لا تقتصر الأعمال اللوجستية على المنظمات الصناعية فقط، بل وتمتد الانشطة إلى المجالات الأخرى غير الصناعية:

1. في صناعة الخدمات:

يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكونه كبير حجمه ونموه المتزايد بشكل ملحوظ وتشعب انشطته في تحديد المواقع والتخزين

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

والنقل والتسليم والاتصالات وتدفق المعلومات وتشغيل الطلبات وغيرها التي تمارسها منظمات الخدمات تعكس بوضوح أهمية الاعمال اللوجستية في قطاع الخدمات.

2. الاعمال اللوجستية في المجالات الغير صناعية :

ربما يكون من السهل علينا التكبير في الاعمال اللوجستية على انها تتعلق بتحريك وتخزين ونقل المواد والمنتجات في المنظمات الصناعية، وبالتالي الاعتقاد بأن الأعمال والانشطة واللوجستية قاصرة على المنظمات الصناعية التي تتولى انتاج السلع المادية.

إن هذه النظرة للاعمال اللوجستية تبدو في الحقيقة غير دقيقة وتسم بالقصور، وتؤدي إلى ضياع العديد من الفرص الإدارية والتسويقية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، ان المفاهيم والمبادئ والانشطة اللوجستية التي تم ممارستها وتبث فعاليتها في مجالات اخرى خلاف المجالات الصناعية، مثل صناعة الخدمات والقوات المسلحة والشرطة وإدارة البيئة، تبرر قصور هذه الناظرة للعمل اللوجستي.

3. الأعمال اللوجستية والتسويق والانتاج:

يهتم التسويق ببساطة بتسويق السلع أو الخدمات أو الأفكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي أما الانتاج يهتم بتصنيع شيء ما سلعة أو خدمة وبما ان جميع منظمات الاعمال تمارس أنشطة أخرى بجانب الوظائف الأساسية في هياكلها التنظيمية والتي تتمثل في الشراء والامداد والتعبئة والنقل والمناولة والتخزين والتي يقصد بها الأنشطة اللوجستية.

ح. منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية:

ربما يكون من السهل تحديد أهداف نظام الاعمال اللوجستية ولكن من الصعب تحقيق هذه الاهداف في التطبيق العملي، ويمكن تلخيص أهداف هذا النظام في تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود اقل تكلفة ممكنة ومن هنا تتضح اهمية الاعمال اللوجستية تفوق بكثير ما تتصوره غالبية المنظمات عند محاولتها قياس حجم أو مقدار هذه التكلفة، وفي الحقيقة فإن أي قرار رئيسي يتعلق بنظام الاعمال اللوجستية يمكن ان يؤثر في تكلفة نشاط الاعمال في المنظمة ككل.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

ط. الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات :

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال والتسويق بالأنشطة اللوجستية، فمع تزايد حجم منظمات الأعمال واتساع أنشطتها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، ومع تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية.

نشأة اللوجيستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905م
إستخدامها الحلفاء بكفاءة في الحرب العالمية الثانية.

○ بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال (Business of Logistics)، حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجيستية تتراوح ما بين 40% - 60% من تكلفة المنتج النهائي وأن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجيستية يؤدي إلى خفض التكلفة بنحو 20%.

منذ الثمانينات إتسع نطاق تطبيق اللوجيستيات في سياق العولمة، فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً، حيث إبتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

يقوم هذا النظام على :

- تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.
- أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ،
إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.

كما أن تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال قد يسر تطبيق عملية التفكيك الرأسي على مستوى الصناعة والتكامل الأفقي والرأسي على النطاق العالمي ، أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة ، بل وفي صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة ، إلا أنه يتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع العيني (Physical Distribution) إلى إدارة المواد (Materials Management) ثم تحول إلى لوجيستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوjistيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجيستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلا عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجيستيات إلى سلسلة

للامداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة
كونية للامداد (Global Supply Chain).

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل إستمر التطور يوماً
تلو الآخر، مما أفرز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا
المجال، وتهدف هذه الورقة الى إلقاء الضوء على أهمية الاتجاهات
الحديثة في مجال اللوجستيات ومتطلبات الإستفادة منها:

أولاً: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث Third-
Party Logistics تلجأ بعض المنشآت الى تنفيذ بعض أو كل
الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط
بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني (المشتري) الفرق
بين تنفيذ الخدمة من خلال طرف ثالث ومقاولات الباطن يعتبر
تنفيذ الخدمات اللوجيستية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من
مقاولات الباطن (Outsourcing or Subcontracting)
ذلك أن الطرف الثالث المورد للخدمات اللوجستية يمارس مهاماً
متعددة ويقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف اللوجستية بالإضافة الى
انه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف
مستهدفاً خفض التكاليف الكلية للوجستيات بالنسبة للمورد
وتحسين الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطي نشاط

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

مقاوم الباطن انتاج وتوريد، إما منتج واحد أو وظيفة واحدة، تستند فكرة اللجوء الى طرف ثالث الى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات وتطبيقا لهذا فقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي زيادة مضطردة في تقديم الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث، حيث تركز الشركة على أنشطتها الرئيسية ويركز مقدمي الخدمات اللوجستية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.

أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجستيات عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً.

عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.

دخول الشركة لميادين أعمال جديدة تختلف إحتياجاتها اللوجستية عما ممارستها، فضلا عن الإندماج والاستحواذ قد يجعلها تأدية الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث أفضل إقتصادياً.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

ويقسم البعض موردي الخدمة اللوجستية الى ثلاث أنواع :

النوع الأول: يتولى سلسلة توزيع السلع مرتفعة القيمة والتي تسوق على النطاق الدولي.

النوع الثاني: يقوم بتأدية الأنشطة اللوجستية الداخلة على نحو متكامل.

النوع الثالث: ويتمثل في تأدية أنشطة النقل.

مراحل تنفيذ الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث:

المرحلة الأولى: تحديد الخدمة اللوجستية المطلوب إسنادها الى مورد خارجي وتتضمن:

1. تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي.
2. تحديد إحتياجات العميل للخدمات اللوجستية التي سيؤديها الطرف الثالث.

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

المرحلة الثانية :

1. تحديد الموردين المحتملين لتأدية الخدمة اللوجستية.
2. إختيار مورد أو عدد محدود من الموردين لتوريد الخدمات اللوجستية.

المرحلة الثالثة :

التعاقد والتنفيذ يتضمن العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة وأسعارها وطريق الدفع وتوقيتات ومدة العقد وكيفية إلغاء العقد وزيادة الأسعار والمشاركة في الوفرة في التكلفة.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة والتوجيه

يتم قياس أداء كلا من المورد والشركة في ضوء الشروط الواردة في التعاقد إما من خلال إجتماعات رسمية أو تقارير أداء ربع سنوية.

ثانيا : التخزين الافتراضي :

التخزين الافتراضي هوفكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

وينبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤيا للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية ، وهذا النظام يزيد المقدرة التنافسية للشركات لأنه يؤدي إلى :

- تخفيض المخزون.
- تخفيض وقت العملية اللوجستية.
- تحسين خدمة العملاء.
- تخفيض تكلفة النقل الداخلي والخارجي.

يرى الخبراء ان هذا النظام يلائم الشركات التي تريد تسليم طلبات كثيرة في وقت قصير نسبيا في اسواق غالية الأثمان وعموما كلما تناقص حجم العمليات كلما زاد الاعتماد على التخزين الافتراضي.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

ثالثاً: اللوجستيات العكسية

تعرف اللوجستيات في اتجاهين:

الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام حتى الوصول إلى المصنع.

الاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل وتضيف اللوجستيات العكسية اتجاهاً ثالثاً فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة أو الصناديق ومواد التعبئة.

والحقيقة ان تكلفة اللوجستيات العكسية قد تؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل، يجب تصميم سلسلة الانتاج بحيث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوجستيات العكسية مثل موقع تجميع المردودات ومراكز اعادة تصنيعها وجمعها.

رابعاً: اللوجستيات الكونية

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الانتاجية والتي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول

بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي ليتم تجميعها بالقرب من السوق وبذلك أصبح المصنع كونياً.

ولاشك أن التصنيع الكوني يستلزم لوجستيات كونية والتي تتضمن فهماً كاملاً لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات والعملات والتعريفات الجمركية والثقافات واللغات والظروف السياسية.

منافع اللوجستيات الكونية :

✓ تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام والمنتجات النهائية.

✓ خدمات أفضل للعميل.

✓ تحسين جودة المنتج ، وزيادة المنافسة الداخلية.

مساوئ اللوجستيات الكونية :

✓ طول الوقت اللازم للعملية اللوجستية.

✓ عدم كفاءة نظام الاتصالات.

✓ تفرض الكثير من التحديات مثل الاختلافات اللغوية.

✓ تقتدفتات اللوجستيات الكونية.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

✓ يوجد ثلاثة تدفقات رئيسية في اللوجستيات الكونية.

✓ تدفق المواد: إن المواد في اللوجستيات الكونية تشبه إلى حد كبير تدفق المواد في اللوجستيات المحلية باستثناء أن بعض البائعين والمخازن والمصانع تتواجد في دول أجنبية، وينتج عن ذلك طول سلسلة الإمداد، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف السيطرة على أجزائها ولعل أكبر فرق بين اللوجستيات الكونية والمحلية يتمثل في الناقل ووسائط النقل، وتتطلب سلسلة الإمداد الكونية إشراك أطراف أخرى غير البائع والمشتري.

○ ثبات أسعار الصرف.

نموذج اللوجستيات الكونية:

تتأثر اللوجستيات الكونية بالسياسات الحكومية من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى، الحد الأدنى Z (تكاليف اللوجستيات الكونية = تكاليف النقل + التخزين + المخزون + مخزون السلع الوسيطة والمواد الأولية + التعريفات الجمركية والضرائب + التأمين + تكاليف المعاملات المالية الأخرى).

اللوجستيات المتكاملة :

يجب جدولة تدفق المردودات ومواد التعبئة من المحل مع تدفق المنتجات إليه ، ويجب أن يكون موقع مركز إعادة التصنيع بالقرب من المستهلك النهائي بإعتباره مصدراً لرد مواد التعبئة.

القيمة المضافة :

مما لا شك فيه ان 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.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان الى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الانشطة اللوجستية المختلفة.

خامساً: أهداف النظام اللوجستي وعناصر تكلفته وأساليب إدارته

1. المقدمة

- الأرض والناس ليسوا متساوون في الانتاجية.
- الأسواق وطنية أو دولية.
- الإنتاج قد يكون مركزاً في عدد قليل من النقاط.
- اللوجستيات هي العنصر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق.
- اللوجستيات هي روح التبادل والتجارة.
- اللوجستيات تشارك في توفير مستويات معيشة مرتفعة اقتصادياً.

2. طبيعة منتج اللوجستيات :

منتجات في المتناول أو قريبه

(Convenience Products)

- شراء متكرر ومباشر.
- المنتجات النمطية (البنوك، الدخان، الأغذية).
- توزيع واسع (منافذ توزيع متعددة).

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

- تكاليف توزيع عالية (ولكن تعوض بزيادة المبيعات).
- مستوى الخدمة للعميل يجب أن تكون مرتفعة (اتاحة المنتج).

منتجات التسوق (Shopping Products):

- المستهلكون لديهم الرغبة للبحث والمقارنة (الأسعار، الجودة، الأداء).
- المنتجات النمطية (الموضة، السيارات، الأثاث، العناية الطبية).
- نقاط التخزين أقل (منافذ توزيع محدودة).
- تكاليف التوزيع منخفضة.
- لا توجد حاجة لتوسيع دائرة التوزيع.

منتجات استهلاكية (Consumer Products):

منتجات مميزة (Specialty Products):

- المشتري لديه الرغبة لبذل مجهود والانتظار لحين تدبير المنتج.
- المنتجات النمطية (الأغذية الممتازة، العربات ذات التصميم الخاص، الاستشارات الإدارية).

- التوزيع مركزي.
- مستويات الخدمة ليست مرتفعة كما في المنتجات القريبة أو منتجات التسوق.
- تكلفة التوزيع منخفضة.
- الشركات تحاول أن تجعل لها ماركة أو علامة تجارية.

المنتجات الصناعية (Industrial Products):

البضائع والخدمات الصناعية هي ما يتم توجيهها للأفراد أو المؤسسات لاستخدامها في إنتاج بضائع أو خدمات أخرى، يتم تصنيف البضائع والخدمات الصناعية طبقاً لمدى دخولها في عملية الإنتاج وهي:

- المواد الخام والأجزاء والمكونات للمنتج النهائي.
- المباني والمعدات التي تستخدم في عملية التصنيع.
- الإمدادات والخدمات الغير مباشرة للعملية الإنتاجية.

3. هدف الأعمال:

تحقيق الثروة والمكسب، أو إضافة قيمة للفرد أو المجتمع:

- خدمة العميل هامة ودرجة بالنسبة لنجاح الأعمال.
- هل تضمن جودة المنتجات تحقيق مبيعات لمزيد من المنتجات؟
- لتحقيق الربح يتطلب الأمر:

- زيادة المبيعات.
- تخفيض المخزون.
- تقليل تكاليف التشغيل.

4. نقطة الاتصال الضعيفة:

إذا لم تكن الشركة تحقق مكاسب لا نهائية من الأموال فيعنى ذلك أن هناك نقطة اتصال ضعيفة، أو محدد يحول دون تحقيق هذه المكاسب، ومن هذه المحددات ما يلي:

- (1) المواد.
- (2) السوق.
- (3) الإدارة.

4) الطاقة الإنتاجية.

5) السلوكيات.

6) التكلفة.

7) اللوجستيات.

5. تأثير اللوجستيات في العائد على الاستثمار.

6. هدف اللوجستيات.

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- الهدف المالي: هو تعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

7. تعريف اللوجستيات: اللوجستيات هي عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام، والمخزون تحت

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

التشغيل ، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل ، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.

اللوجستيات هي عملية ضمان توفر الآتي :

- المنتج الصحيح.
- بالكمية الصحيحة.
- بالحالة الصحيحة.
- في المكان الصحيح.
- في الوقت الصحيح.
- للعميل الصحيح.
- بالتكلفة الصحيحة.

8. المحددات اللوجستية :

- تعتبر اللوجستيات عاملاً للنجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات.
- في صناعة إنتاج البضائع : 65% من التكاليف الكلية تكون في المشتريات ، وحياسة المخزون ، وتحريك البضائع.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

- في صناعة تقديم الخدمات : 75% من التكاليف الكلية تكون في القوى البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة لتقديم الخدمة.
- الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة (20%).
- التقنيات اللوجستية، والمهارات، والقوى البشرية يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس.
- التعريف التقليدي للوجستيات ضيق ولا يعكس العملية اللوجستية التي تتم في صناعة الخدمات.

تعريف بديل للوجستيات :

اللوغستيات هي عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

9. بؤرة الاهتمام للوجستيات الاستجابة للخدمة:

- تقليل أزمدة الانتظار.
- تقع أزمدة الانتظار في عدة أماكن داخل المؤسسة وتكون عادة من المحددات الأساسية لجودة الخدمة اللوجستية (أزمدة الانتظار في شركات الطيران نتيجة أعمال الصيانة والإصلاح).
- التقنيات المستخدمة لتقليل أزمدة الانتظار: برامج تحسين الجودة، نظام الرد والتحويل الآلي للإتصالات، تسهيل الإجراءات، تحسين الإتصالات مع العملاء الداخليين والخارجيين، تحسين دقة وسرعة الحصول على المعلومات).
- إدارة طاقة الخدمة.
- إدارة طاقة الخدمة في المنظمات الخدمية يتشابه مع إدارة المخزون في منظمات إنتاج البضائع.
- تقنيات إدارة طاقة الخدمة: المشاركة في الموارد، تسويق نشط وإيجابي، التدريب العرضي للعمال، منظومة أفضل للجدولة وإصدار التقارير، إستراتيجيات للتسعير.
- تقديم الخدمة من خلال قنوات التوزيع.
- إتجاهات لإدارة قنوات التوزيع:

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

1. الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا (إستخدام أجهزة متطورة لتحليل وإصلاح الأعطال في المعدات، طائفة مثلاً، لتقليل زمن الإصلاح وبالتالي زيادة طاقة خدمة الإصلاح).
2. امتداد ساعات العمل (ماكينات الصرف الآلي تعمل 24 ساعة يومياً، الاتصال).

10. مناخ اللوجستيات المتغير.

تصاعد مطالب العملاء:

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هو أكثر من جودة المنتج، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

ضغط الوقت :

○ أصبح الوقت في السنوات القليلة الماضية أمراً هاماً وحرصاً في إدارة الأعمال.

○ أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery)، علاوة على أن العملاء لديهم الرغبة لقبول منتجات بديلة في حالة عدم توفر الاختيار الأول.

○ مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟

○ بداية من لحظة إتخاذ قرارات التعهيد من الخارج وشراء المواد والمكونات مروراً بعملية التصنيع والتجميع ووصولاً للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

○ تنشأ المشاكل من التنسيق المحدود لقرارات الإمداد في ظروف تغير الاحتياجات في الأسواق والرؤية المحدودة لدى كل من المشتريات والإنتاج عن الطلب النهائي بسبب طول قنوات الإمداد والتوزيع.

عولمة الصناعة:

○ في مجال الأعمال الدولية، يتم التعهيد للحصول على المواد والمكونات من السوق العالمي الواسع، ويتم التصنيع عبر البحار، وتباع البضائع في دول عديدة وربما بمواصفات خاصة لكل عميل.

○ أصبح الدور الوحيد الذي تم تركه للشركات الوطنية هوتلبية الطلبات المحلية الخاصة والفريدة، ومن أمثلة ذلك المواد الغذائية.

○ تسعى الشركة العالمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التعرف على الأسواق العالمية ومنتجاتها، ثم تبنى إستراتيجية للتصنيع واللوجستيات لدعم إستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة (مثال: شركة Caterpillar للمعدات لديها مواقع للتجميع منتشرة لإمداد الأسواق على مستوى العالم وتستخدم القنوات اللوجستية للإمداد بقطع الغيار لمصانع التجميع عبر البحار،

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

وقد تستخدم الشركة طرف ثالث لتقديم الخدمة اللوجستية لإدارة عملية التوزيع وأحيانا التشطيب النهائي).

التحدي الذي تواجهه الشركات العالمية هو كيف يتم تحقيق ميزة سعرية من خلال التوحيد القياسي (Standardization) وفي نفس الوقت الاستجابة للمطالب المحلية المختلفة (مثال: شركة Whirlpool للأجهزة المنزلية تستجيب لهذا التحدي باللجوء إلى التوحيد القياسي للأجزاء والمكونات والموديلات ثم من خلال نظم التكامل التنظيمي:

✓ يتم بناء منظمات الأعمال التقليدية على أساس هرمي وطبقا للوظائف، في هذه المنظمات يختص مير المواد بإدارة المواد، ومدير الإنتاج بإدارة الإنتاج، ومدير التسويق بإدارة التسويق وهكذا، بينما تحتاج هذه الوظائف والمكونات إلى خطط وتوجيهات عامة حتى تتواءم مع بعضها، إدارة منظمات الأعمال بهذا الأسلوب التقليدي يتشابه مع محاولة تجميع قطع الـ Puzzle بدون وجود للصورة المطلوب التجميع عليها.

✓ منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهيبا نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

✓ ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد والإنتاج والتوريد أو التوزيع.

✓ المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون متطلباً مبدئياً للمديرين الجدد، ومن المهم أيضاً تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية :

اللوجستيك في اللغة هي كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين هما Lodge وتعني (يؤوى)، وIstic وتعني (متعلق بـ) ويضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic، أي (أمر متعلق بالإيواء) وتم فيما بعد تحوير الكلمة لتخفيف النطق فأصبحت Logistic.

واللوجستيك اصطلاحاً ظهر في محتوى عسكري إبان الحرب العالمية الثانية ويقصد به فن تحريك وإيواء كتاب الجند، أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم الجهود الحربية، عن طريق نقل الجنود، والعتاد، والمؤن، والذخائر من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت الصحيح وبتكلفة معقولة.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح، واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وفي تعريف آخر فإن اللوجستيات هي عملية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة التدفق والتخزين الكفاء الفعال للبضائع، وما يتعلق بها من خدمات ومعلومات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات العملاء.

وأصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال والدول، باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة، وعندما أيقنت هذه الدول والمنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خدمة العملاء، وخفض التكاليف بدأت في تطبيق قواعد الإدارة اللوجستية، وتشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في الأنشطة اللوجستية، علماً بأن هذه الأنشطة توظف حوالي 13% من قوة العمل هناك.

كما تشير الإحصاءات إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحدها تبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي، وأوضحت بعض الدراسات الأمريكية أنه في حالة استثمار الإنتاج بتكلفة قدرها 45% من ثمن السلعة، فإن عمليات التوزيع الطبيعي (وهي إحدى الأنشطة اللوجستية المهمة) تتأثر بما نسبته 15% من ثمن السلعة، وهي ما يعادل ثلث تكلفة الإنتاج، ويرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وهي:

1. اعتبارات التكلفة العالية:

تمثل تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، حيث أثبتت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة أن متوسط تكلفة الأعمال اللوجستية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50-60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المنظمة، كما أظهرت الإحصاءات خلال العقدين الماضيين أن الدول المتقدمة استطاعت خفض التكلفة اللوجستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها ما زالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

2. طول خطوط الإمداد والتوزيع :

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل ، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات مناسبة تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها ، من خلال السعر والجودة ، وامتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات الدولية ، حيث اتجهت العديد من الدول إلى بناء كتلتا اقتصادية عالمية مثل : (الاتحاد الأوروبي ، والنافتا) ، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحو التسويق الدولي ، وعولمة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي ، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات ، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

3. اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز :

تتوقف إستراتيجية التمايز التي تسعى الشركات والمنظمات للوصول إليها على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية من حيث التكلفة ، وخدمة العملاء ، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للشركات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين التكلفة (أسعار المنتجات) ، وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تساعد المنظمات على التوسع في الأسواق ، وزيادة حصتها السوقية ، وزيادة ربحيتها.

4. الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :

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

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة :

أدى الإقبال على استعمال الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، ونجاح سلسلة مطاعم الأكل السريع إلى جعل العملاء يتوقعون الحصول على رغباتهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات في أقصى وقت ممكن، إضافة إلى ذلك، فإن تطور أنظمة، ومعلومات، وعمليات التصنيع الآلي ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذوالحجم الكبير، وبالتالي مثلت الأنشطة اللوجستية أهمية خاصة تجسدت في

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

"تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع رغباتهم واحتياجاتهم التي تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين وغيرها.

ونظراً لأهمية الأنشطة اللوجستية في التجارة والنقل، فقد اتجهت الشركات العالمية إقامة مراكز لوجستية في مناطق قريبة من أسواقها، حيث يعد مفهوم مركز اللوجستيات أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم مراكز التوزيع، والذي يعرف بأنه: المكان الذي يتم بواسطته تجميع السلع الوسيطة، وتامة الصنع، بهدف إجراء بعض العمليات عليها من فرز، وتعبئة، وتغليف، وتجميع، ثم إعادة شحنها إلى سوق المستهلك النهائي، بهدف خفض التكاليف الكلية لتلك العمليات، والاستفادة من التخصيص وتقسيم العمل، لتحقيق ما يسمى بالوفورات الاقتصادية.

الأعمال اللوجستية :

تعتمد عملية تسجيل الناخبين الناجحة على التخطيط السليم والقدرة على تنفيذ الخطط بشكل فعال، وتختلف الخطط بحسب اعتماد النظام الانتخابي القائمة المرحلية أو القائمة الدائمة أو السجل المدني.

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

التخطيط اللوجستي - القائمة المرحلية :

يتوجب على النظام الذي يستخدم القائمة المرحلية تنظيم حملة تسجيل قبل الانتخابات من أجل إصدار قائمة بأسماء الناخبين لهذه الانتخابات.

تتحمل جهة واحدة أو شخص واحد المسؤولية الكاملة عن وضع خطط مفصلة وتنفيذ عملية تسجيل الناخبين المحليين ، وهو عادة ما يكون ضابط أو مسؤول التسجيل ، وتستخدم بعض الدول لجاناً مستقلة على المستوى الإقليمي أو المحلي موازية للهيكل التنظيمي على المستوى الوطني أو المركزي ، ويكون من الضروري في هذه الحالة توزيع المسؤوليات بشكل محدد وواضح ووضع آلية لتسلسل الأوامر.

وكون ضابط التسجيل يعمل ضمن النطاق القانوني والإداري للدولة ، فإنه ينبغي ان يحدد المهام التي عليه إنجازها في كل يوم أثناء فترة تسجيل الناخبين.

وينبغي أن تقيّم الخطط الأمور التالية :

- حجم البيانات التي يجب تجميعها.
- عدد الناخبين المراد تسجيلهم.

○ عدد المساكن المراد زيارتها.

○ عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ هذه الزيارات.

كذلك يجب تقييم الوقت المطلوب من أجل معالجة بيانات كل ناخب و(متى لزم الأمر) الوقت المطلوب لإدخال هذه البيانات على نماذج التسجيل، سواءً كانت بطريقة إلكترونية محوسبة أو باليد على الآلة الطابعة، ويتم أحياناً ترحيل هذه البيانات لإدارة الانتخابات المركزية، وبدلاً من ذلك، يمكن حفظ البيانات والسجلات محلياً من أجل استصدار قائمة الناخبين، وفي هذه الحالة لا تشترك إدارة الانتخابات المركزية في إجراءات إعداد القائمة.

هذا، وقد يحتاج مسؤول التسجيل لمصادر معينة للحالات الطارئة غير المنظورة، من أجل استكمال عملية تسجيل الناخبين في الوقت المحدد.

تحتاج عملية التعداد إلى تفاصيل عن المنازل المراد زيارتها كل يوم من قبل شخص أو أكثر من موظفي التعداد، وعند استخدام مراكز التسجيل، يجب أن تحدد الخطط موقع كل منها إضافة إلى مواقع وحدات التسجيل المتنقلة إن وجدت طوال فترة التسجيل، والهدف من ذلك هو ضمان تجهيز هذه المراكز بالكامل عندما يبدأ التسجيل، وفي الواقع قد لا يكون ذلك ممكناً على

الدوام ، وكلما زادت مدة التأخير كلما انخفضت كفاءة عملية التسجيل.

يجب أن تتوفر نصوص معينة تحدد أساليب التوظيف وإجراءات التدريب لكافة فئات العاملين بالانتخابات ، وعادة ما يتم إعداد جميع مواد التدريب قبل أن يبدأ التسجيل ، وقد تكون هناك حاجة لخطة طوارئ من أجل تدريب العمال الذين لم يستطيعوا حضور جلسات التدريب المبرمجة إضافة إلى إيجاد وتدريب البدلاء.

يجب تركيز الاهتمام على الكثافة السكانية ، ونسب التعليم ، والانتماء العرقي ، واللغة ، والأعراف المحلية ، وتوزيع السكان في المناطق الريفية والمدنية ، وأن يتم تعديل الخطط بحسب هذه العوامل.

ينبغي تحليل عملية تسجيل الناخبين وتقسيمها إلى وحدات جغرافية قابلة للتصنيف ، فعلى سبيل المثال ، في حال التعداد السكاني ، من المعروف أن الوحدة الإدارية تتراوح تقريباً ما بين (250 - 500) ناخب ، ويتم بعد ذلك تحليل كل وحدة بحسب المساحات التي تشغلها وحدودها وعدد المساكن التي تتضمنها ، إضافة إلى المسائل الأخرى ذات العلاقة ، وإذا توفر وقت كافي

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

للتعداد فإنه من الممكن زيادة الوحدات الإدارية، وسوف يكون هناك قصور إداري واضح إذا تم تنفيذ التعداد بدون تحديد الوحدات الجغرافية.

إن وضع منهجية تجميع معلومات الناخبين يتم عادة قبل التسجيل بفترة طويلة، كما يجب تحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الناخبين الذين كانوا خارج منازلهم عند زيارة موظفي التعداد، وإجراءات التعامل مع الحالات الطارئة الأخرى، ويجب أيضاً تحديد التسلسل القيادي بشكل واضح إضافة إلى الإجراءات التي يجب إتباعها في حالة تفويض الصلاحية، كما يجب وضع إجراءات موضحة ومفصلة لكل خطوات التسجيل الرئيسة.

يجب تطوير سياسة اتصالية لجميع أفراد إدارة الانتخابات، على أن يشمل ذلك الموظفين الدائمين والمؤقتين معاً، وعادة ما توضح سياسة الاتصال كيف يقوم موظف التسجيل بالاتصال مع إدارة الانتخابات المركزية خلال فترة تسجيل الناخبين، ومن هو الشخص المطلوب للرد على استفسارات الإعلاميين، وكيف ولمن يجب تقديم المعلومات المستجدة أثناء عملية التسجيل.

ينبغي تحديد ساعات العمل بشكل مجدول إضافة إلى المكافآت مقابل تصنيفات الأعمال المختلفة وطريقة الدفع لجميع

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

العمال والموظفين، كما يجب أن يتلقى جميع المسؤولين بيانات خاصة بمجمل تعويضاتهم قبل مباشرتهم أعمالهم.

لابد من توضيح الخطوات المتبعة لإنهاء خدمات موظفي التعداد عند استكمال المشروع، وذلك بالنسبة للنظام القائم على التعداد، أما النظام الذي يستخدم مراكز التسجيل فيجب أن يوضح الخطوات المطلوبة لإزالة المواقع التي تم إنشاؤها.

التخطيط اللوجستي - سجل الناخبين الدائم (القائمة الدائمة للناخبين)

تكون الخطوات الأولية لإعداد قائمة ناخبين دائمة مماثلة لتلك الخطوات المتبعة في إعداد القائمة المرحلية، والاختلاف الرئيسي أنه بعد التسجيل الأولي تصبح المعلومات التي تم جمعها هي أساس السجل الدائم، فيما تركز الجهود اللاحقة على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم، كما أن نوعية البيانات التي يتم تجميعها يمكن أن تسهل إعداد القائمة، فعلى سبيل المثال، من الشائع أن يكون هناك أكثر من شخص يحملون نفس الاسم، فتكون هناك حاجة لوثائق ثبوتية مهمة (مثل تاريخ الميلاد أو رقم هوية المواطن) من أجل تمييزهم عن بعض.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

هذا، ويتم وضع قائمة مرحلية لكل دورة انتخابية، وتستخدم أحياناً بيانات من واقع القوائم السابقة، لكن لا توجد قائمة ثابتة للناخبين في نظام القائمة المرحلية، بينما توجد في القائمة الدائمة.

الحد من عدد مراكز التسجيل :

بعد إجراء عملية التسجيل الأولية من أجل إنشاء سجل دائم، تقوم إدارة الانتخابات بإزالة معظم مواقع التسجيل، وتبقي على عدد قليل منها فقط للمواطنين الذين يرغبون في التسجيل أو من أجل تحديث بيانات تسجيلهم، وبالرغم من قلة عددها، فغالباً ما تشكل مراكز التسجيل عنصر التكلفة الرئيسة في نظام السجل الدائم، ويمكن تخفيض هذه الكلفة باستخدام أسلوب القائمة الإلكترونية التي تعتمد مصادر عدة للبيانات، الأمر الذي يشبه عملية جمع البيانات للسجل المدني.

يوجد عادة مركز واحد للتسجيل لكل دائرة انتخابية، وعند إجراء الانتخابات تقوم لجنة الانتخابات بزيادة عدد المراكز أو إنشاء وحدات متنقلة من أجل زيارة الأماكن التي سجلت نسب تسجيل متدنية في الماضي، ويتوجب على إدارة الانتخابات وضع معايير

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

أداء (استناداً إلى الحداثة والدقة والشمولية) ومحاولة تحسين الأداء بطريقة نموذجية.

أهمية التحديث في وقته :

قد تصبح قائمة الناخبين الدائمة قديمة بمرور الوقت، وتساعد هنا معايير الأداء، مثل تحديث القائمة، في تحديد أوجه القصور والهبوات وكيفية إجراء التحسين والتصحيح.

إن الموعد النهائي لإجراء أي تعديل على بيانات الناخبين في إحدى البلدان هو في الخريف مثلاً، حيث يتم نشر قائمة الناخبين الأولية في نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر من كل سنة، ويتم بعد ذلك تخصيص وقت لتقديم الالتماسات والاعتراضات، هذا، وتنشر قائمة الناخبين النهائية بعد ذلك بأربعة أشهر تقريباً، أي في 15 شباط/فبراير، وتبقى هذه القائمة سارية المفعول من 16 شباط/فبراير وحتى 15 شباط/فبراير من العام القادم، أي بعد الموعد النهائي لتقديم تعديلات على بيانات الناخبين بفترة 16 شهراً، أما الناخبون الذين انتقلوا إلى دائرة انتخابية أخرى خلال هذه الفترة، فلا يستطيعون الاقتراع في دوائرهم الجديدة (وهذا مثال حي على الإقصاء الإداري)، وقد قام ذلك البلد بإدخال تعديلات تسمح بتحديث قائمة الناخبين عدة مرات.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

ورغم أن هذا البلد يوصف بأنه من مستخدمي السجل الدائم، إلا أنه في واقع الأمر يقوم بحملة سريعة سنوية على الناخبين ويحدد أهلية الناخبين بناء على المعلومات المجمعة وقت الحملة، بدلاً من التحديث بصورة مستمرة على مدار السنة.

ويبين هذا المثال الفرق الواضح بين القائمة المرحلية والسجل الدائم، وهناك بعض البلدان التي تعتمد السجل الدائم، والتي تقوم بتحديثها مراراً، وقد تقوم بتبادل المعلومات مع أجهزة عامة أخرى كل شهر أو تقوم يومياً بإدخال معلومات قدمها الناخبون بشكل مباشر.

في الولايات المتحدة الأمريكية يكون الموعد النهائي للتسجيل للاقتراع قبل 30 يوماً من موعد الانتخابات، ويطلب من معظم الإدارات إصدار قوائم الناخبين قبل أسبوعين من الانتخابات على أبعد تقدير.

التخطيط اللوجستي - السجل المدني:

الخطوة الأولى عند إعداد السجل المدني هي تقييم جودة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى، وفي بعض

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

الأحيان تكون مصادر البيانات موثوقة، وتتركز عندئذ الجهود على ترحيل البيانات الصحيحة للجهة المشرفة على الانتخابات.

دور السلطات المحلية :

غالباً ما تكون الإدارة المحلية مسؤولة عن تحديث السجل المدني، ابتداءً من عملية تسجيل المواليد، وعندما لا تتوفر مثل هذه البيانات الأساسية يجب على الحكومة المبادرة بجمع البيانات لغايات السجل المدني، وهذا يشبه حملات التسجيل لغايات تجميع قائمة انتخاب دائمة أولية أو قائمة مرحلية.

وخلافاً للقائمة المرحلية، فإن البيانات التي يتم تجميعها بصورة أولية تصبح العمود الفقري للسجل الدائم وللـسجل المدني، ولا بدّ من العمل على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم، وبعكس السجل المدني فإن السجل الدائم يركز فقط على بيانات الناخبين ويستخدم لأهداف انتخابية فقط، أما السجل المدني نفسه فيمكن استخدامه لعدة غايات، مثل حفظ بيانات السكان الأساسية ومتابعة الخدمات الحكومية وسجلات الضرائب وتحديد الأشخاص المطلوبين للخدمة العسكرية، وهذه البيانات الأساسية نفسها التي تم جمعها لهؤلاء الأفراد يمكن استخدامها أيضاً لأغراض انتخابية.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

السجل المدني كمدخل رئيسي للمشاركة في الحياة المدنية :

يساعد السجل المدني في إعداد قائمة موثقة للناخبين من أجل استخدامها في الانتخابات ، وعادة ما يكون التسجيل إلزامياً في هذا السجل بينما يكون طوعياً في كل من القائمة الدائمة والمرحلية ، وبما أن السجل المدني له عدة استخدامات ، فإن الشخص غير المدرج في السجل المدني لا يمكنه التصويت ، كما يمكن إقصاؤه من جميع أوجه الحياة المدنية ، وحسب رأي الدكتور فيليب كونزاليس رورا من محكمة الانتخابات الوطنية في الأرجنتين ، فإن الإقصاء من السجل المدني يترتب عليه ضياع كبير للحقوق.

إضافة إلى الحوافز المدنية المتمثلة في ممارسة حق الاقتراع وأداء الواجب في الخدمة العسكرية ، فإن أي شخص لا يلتزم بهذا الواجب يفقد حقه في امتلاك وثائق ثبوتية حديثة ويعتبر ميتاً من الوجهة المدنية ، فلا يستطيع العمل أو التصويت أو إجراء أي معاملة بصورة قانونية ، كما لا يستطيع مغادرة الدولة أو التسجيل في أي مؤسسة تعليمية أو تلقي أي معونة اجتماعية... الخ.

ونظراً للدور المركزي المهم الذي يلعبه في الحياة العامة ، فإن هذا السجل المدني يعتبر مهماً جداً ، وتتعدى أهميته مجرد إعداد قائمة الناخبين ، ففي السويد على سبيل المثال ، يجب تسجيل كل

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

مواطن في السجل العام للسكان، ويقدم هذا السجل بيانات مفيدة لقائمة الناخبين، حيث يظهر اسم كل شخص يحق له التصويت في قائمة الناخبين حتى إذا لم يرغب هذا الشخص في تسجيل اسمه في القائمة.

مسؤولية الدولة مقابل المسؤولية الفردية:

عند التخطيط للسجل المدني يجب أن يؤخذ في الاعتبار الدور المركزي الذي يلعبه هذا السجل في الحياة العامة، ونظراً لكون عملية تسجيل المواطنين إلزامية، فإن على الحكومة المبادرة في حفظ وتحديث هذا السجل المدني، وعند القيام بذلك يتوجب عليها إيجاد بنية تشغيلية لها القدرة على جمع البيانات اللازمة لإنشاء السجل المدني، وليس بالضرورة استخدام أجهزة الكمبيوتر المتطورة لهذه العملية، فمثلاً في بعض الدول التي يكون عدد سكانها عشرات الملايين استطاعت الحكومة بنجاح إنشاء سجل مدني باستخدام بطاقات وسجلات بسيطة، إلا أن الحوسبة تيسر إلى حد كبير عملية إدارة الكم الهائل من البيانات التي يتم إدراجها في السجل المدني.

ولكون الحكومة هي التي تتصدى، عادة، لعملية تحديث السجل المدني، فإنه يتوجب على المواطنين المبادرة بإخبار الحكومة

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

عن أي تغييرات تطرأ على بياناتهم الشخصية، وتلزم العديد من الدول مواطنيها بالتبليغ عن المواليد والتغييرات في عناوينهم لدى الجهة التي تحتفظ بالسجل المدني في غضون مدة زمنية محددة قصيرة، وهذه طريقة أخرى يختلف فيها السجل المدني عن الأنواع الأخرى لتسجيل الناخبين.

إضافة إلى ذلك فإن التسجيل في القائمة المرحلية أو الدائمة يبقى سارياً لمدة محددة، بالنسبة للقائمة المرحلية يتوجب على جميع الناخبين المؤهلين التسجيل في كل دورة انتخابية، سواءً صوتوا أم لم يصوتوا في الانتخابات السابقة، وحتى في السجل الدائم، تطلب العديد من الدول من الناخبين المسجلين رسمياً تجديد بطاقاتهم الشخصية أو إعادة التسجيل بعد فترة زمنية معينة، بينما في السجل المدني فإن تسجيل المواطنين للانتخاب لا ينتهي مفعوله بدون سبب وجيه.

رقم التعريف بالمواطن:

سواء نظرنا إلى السجل المدني كقائمة واحدة تستخدم لعدة أغراض، أم كقاعدة بيانات متنوعة تستخدم لعدة أغراض، فإن للسجل المدني ميزة رئيسية واحدة، وهي اعتماده على البيانات المتبادلة بين الهيئات والدوائر الحكومية، ومن أجل تسهيل هذا

التبادل هناك حاجة لأداة تعمل كحلقة وصل بين قواعد البيانات في الحاسوب والوحدات الإدارية، وهذه الأداة هي رقم التعريف بالمواطن.

تخصص جميع الأنظمة التي تستخدم السجل المدني لكل مواطن رقماً فردياً بصورة دائمة عند تسجيله وقت الولادة، أو عند التسجيل في سن البلوغ (عادة ما بين 16 - 20 سنة)، ويعتبر هذا الرقم حلقة وصل في جميع قواعد البيانات المختلفة، وبذلك تنتفي الحاجة لاستصدار بطاقات شخصية للناخبين أثناء الحملات الانتخابية، وهذا من شأنه أن يوفر من التكاليف الباهظة المترتبة على ذلك.

إدارة الانتخابات ونظام السجل المدني :

في النظام الذي يستخدم السجل المدني توجد عدة خيارات يجب أن تعمل إدارة الانتخابات بمقتضاها، فإذا كانت الممارسة الديمقراطية محصنة بشكل جيد، فإنه يمكن إدراج إدارة الانتخابات ضمن وزارة حكومية مثل مكتب الضرائب، ولكن كوحدة إدارية منفصلة، أما إذا كانت الديمقراطية أقل ترسخاً في المجتمع فإنه من غير المناسب أن يكون للحكومة إشراف على إدارة الانتخابات، والسؤال الرئيسي هو أين يمكن تحديد مكان إدارة الانتخابات بحيث

يمكنها تحري صلاحية البيانات المستخدمة لتسجيل الناخبين،
ويختلف الجواب من حالة لأخرى.

الخدمات اللوجستية

ودورها في رفع كفاءة النقل والتجارة

نظم النقل والتداول اللوجستي:

لقد أحدثت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات النقل المتعدد الوسائط ولوجستيات الانتاج والنقل التي ظهرت متواكبة مع تحول الهياكل الصناعية والتجارية إلى اقتصاديات الحجم التي تتسم بانتاج تدفقات كبيرة من السلع قليلة الاختلاف تجزأ إلى وحدات عالية التخصص ولكنها متكاملة وتقع في أماكن بعيدة عن بعضها البعض بهدف التوفيق بين مجموعة من الأنشطة مثل تكاليف الانتاج وتكاليف الحواجز التجارية وتكاليف النقل وتكاليف التوزيع وما يرتبط به من أنشطة الأمر الذي أدى إلى تركيز الانتاج والتوزيع والحاجة إلى حجوم شحن أصغر تتطلب تدفق أمثل لحركة البضائع ضمن نظام توزيع يتسم بالكفاءة والسرعة والمرونة وذلك للوصول إلى تحقيق المخزون الصفري والوصول في الوقت المحدد (Just on Time (JOT،

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

وبهذا تكون مصفوفات المنشأ/ المقصد للتدفقات السلعية أكثر انتشاراً وتعقيداً من السابق وتتسم بالآتي:

- تعدد مواقع الانتاج والتوزيع.
- العمل على أساس المخزون الصفري.
- العمل في دول وقارات عديدة.

ويسبب اقتصاديات الحجم في عمليات الانتاج والاستفادة من تقسيم العمل على النطاق الدولي تم تحقيق التكامل بين دورات الانتاج والاستهلاك من خلال تقديم أساليب انتاج وتخزين وتوزيع جديدة أطلق عليها اللوجستيات والتي تعرف من قبل المجلس الأمريكي لإدارة اللوجستيات على أنها عملية تخطيط وتطبيق ورقابة التدقيق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والأجزاء والسلع النهائية، وما يرتبط بها من معلومات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك.

أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) فيعرف الخدمات اللوجستية بأنها إدارة عمليات التعبئة والتخزين والمعلومات وخدمات النقل داخل سلسلة التوريد.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

وقد تحققت هذه المتطلبات من خلال نظام النقل بالحاويات الذي أتاح وفورات اقتصادية وفنية نشأت أساساً نتيجة للتوحيد النمطي للبضائع المنقولة ، واستفادت الوحدات الانتاجية نتيجة الخدمات اللوجستية التي تتميز بدرجة عالية من الموثوقية من تخفيض رأس المال العامل في مجال التخزين من خلال زيادة حجم السلع في سلسلة التوريد مما مكن صناعات الانتاج من استخدام رأس المال الذي أمكن تحريره من خلال خفض المخزون وزيادة الطاقة الانتاجية في استثمارات أخرى ، لقد أحدثت منظومة اللوجستيات تغيرات عميقة في حركة المعاملات التجارية حيث أن معظم هذه المعاملات لا يكون البائع هو صانع السلعة أو مشتريها هو المستهلك النهائي وفيما بين هذين الاثنين يمارس شتى الوسطاء تبادلياً دور البائع والمشتري في إطار نظام دقيق للتدفقات ويشكل هؤلاء قنوات توزيع متعددة تتحرك من خلالها السلع من الصانع أو المنتج وحتى المستهلك النهائي.

الخدمات اللوجستية في قطاع النقل البري :

وسيط الشحن (متعهد النقل) الذي ينظم عملية نقل متكاملة من الباب إلى الباب ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

العملية بغض النظر عما إذا كان هو الطرف الذي ينفذ مختلف مراحل الشحن فعلياً أم لا.

لقد أدى الاستخدام المتزايد للحاويات إلى جانب التطورات التكنولوجية التي رفعت مستوى نظم نقل البضائع بين مختلف الوسائط إلى تأثير مباشر وكبير على قطاع النقل بكافة أنماطه وخدماته المساعدة سواء في مجال النقل البحري حيث أخذت الموانئ تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ودخلت في المنافسة الخطوط الملاحية المنتظمة ووسطاء النقل الدوليين وتجاوزت حدود المنافسة تداول البضائع إلى المنافسة على اكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة خلال عملية النقل من بلد المصدر إلى بلد المقصد، وقد امتدت الموانئ إلى الداخل من خلال المراكز اللوجستية والموانئ الجافة التي تقدم كافة الخدمات (محطات الحاويات، خدمات التخزين بأنواعه، خدمات التعبئة والتفريغ، خدمات التجزئة أو التجميع وخدمات التغليف، التصنيع... الخ) وبذلك تشابكت وارتبطت المفاهيم وأصبح مفهوم الخدمات اللوجستية مفهوماً شاملاً يضم العديد من العناصر المتكاملة بحيث أصبح مسألة التميز التنافسي وتحققه من الصعوبة بمكان أن تتحقق بردود أفعال دون أن تكون نتاج عملية تخطيط استراتيجي تأخذ في الحسبان الأهمية الكبيرة لمراكز الخدمات اللوجستية في نظام النقل بالحاويات

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الالكترونية (EDI) (Electronic Data Interchange)، كما بلغت المعدات والتجهيزات التكنولوجية دوراً كبيراً في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة، وبخصوص لوجستيات النقل البري فيمكن النظر إلى نوعين من اللوجستيات تلك التي تتم داخل الدولة والأخرى الإقليمية بين مجموعة من الدول ولقد أدى تركيز الانتاج والتوزيع إلى نقاط وصول أقل مع تخفيف القيود وتطوير خدمات النقل في البلدان الصناعية مما زاد من دور النقل بالشاحنات ففي الولايات المتحدة فإن الشاحنات التي تصل رحلاتها إلى أقل من 50 ميل مسؤولة عن 81% من إجمالي الرحلات و47% من الحمولة الكلية و66% من الإيرادات التي تحققت و36% من الكيلومترات المقطوعة.

كما قامت الشاحنات بتوفير خدمات الوصول والسحب من وسائط النقل الأخرى (البحري والجوي) وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية، ويمكن القول بأن الرحلات القصيرة تشكل العمود الفقري للاقتصاد

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

الأمريكي، كما أدى ذلك إلى ظهور الشحن عند الحد الأمثل (Truck Load Trucking TLT).

ومن البديهي أن الوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطه فحمولة تحتوي على قطع غيار لازمة لإبقاء خط انتاجي في حالة تشغيل مستمرة يتعرض للتأخير في الوصول إلى المصنع الطالب، والتساهل في إمداد مصنع بمحاجته من المواد الخام أو السلع الوسيطة وإعاقة الشاحنات المحملة الوقت فإن لوجستيات النقل تعتمد في استراتيجيتها على التطور المستمر لبرامج ودورات أنشطتها وتسهم البرمجيات الجديدة التي تسعى إلى ربط أجهزة الكمبيوتر على مستوى الكرة الأرضية بالأقمار الاصطناعية وذلك لبناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات تتيح لهذه الشبكة متابعة البضائع بالبضائع أو التي في طريقها للتحميل في المراكز الحدودية وغير ذلك من العوائق قد تجاوزتها الخدمات اللوجستية الخدمية المعتمدة على التكنولوجيا للسيطرة على جميع حلقات نقل وتوزيع وتخزين وبيع التجارة الدولية وما يصاحب ذلك من عمليات أخرى مباشرة وغير مباشرة وينفس في مراكز التخزين وعلى ظهر الشاحنة أو السفينة أو في عربات السكك الحديدية وبأقصر وقت وبأدق التفاصيل، وبالتأكيد أن هذا يتطلب شركات

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

نقل قادرة على تحمل وطأة المنافسة في نظام نقل وتداول لوجستي متكامل من خلال ما يلي :

1. الإبقاء على جداول أسعار خدماتها ومستوى أدائها وفقاً لشروط ومتطلبات السوق.
2. متابعة دراسة أنظمة النقل وإجراءات الشركات ومراكز اللوجستيات المنافسة وعوامل نجاحها.
3. تبسيط وتسهيل أساليب اتخاذ القرارات وأن تكون أكثر فاعلية في مواجهة التطورات والمتغيرات.
4. إقامة شبكة واسعة من الحوارات والروابط والعلاقات العامة مع قطاع النقل الدولي والعاملين فيه بكافة أنماطه واتباع أساليب المبادرة والتخطيط بعيداً عن سياسة التصرف من موقع رد الفعل.
5. أن تقدم نفسها للعملاء باعتبارها شريكاً جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ويقف على الجانب الآخر ليؤدي دوره في ظل نظام نقل لوجستي.

ولا بد من الإدراك بأن النقل يعتبر العنصر الرئيسي من عناصر الخدمات اللوجستية وتزايد أهميته في إجمالي التكلفة اللوجستية لحركة التجارة الدولية كما أن إجراء أي تغييرات في مجال

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

النقل مثل إنشاء شبكات سكك حديدية جديدة تربط أقاليم الدول الواحدة أو تربط مجموعة من الدول وزيادة الطاقة الاستيعابية لوسائل النقل أو ربط الدول عن طريق ممرات أو معابر أرضية أو أنفاق تحت الأرض أو مياه البحار كل ذلك سيؤدي إلى تغيرات جوهرية في كلف النقل وحركة التجارة وعملية التنمية بصورة شاملة داخل الدولة وضمن المجموعة الإقليمية التي يحدث فيها هذا التغير.

الخدمات اللوجستية وحركة التجارة الدولية :

وهناك ارتباط وثيق بين نقلات حركة التجارة الدولية واللوجستيات والنقل متعدد الوسائط ، وخاصة النقل البحري الذي يقوم على نقل ما نسبته 83%⁽¹⁾ من إجمالي حركة التجارة الدولية ، وهذا الارتباط يسهم في زيادة كفاءة النقل في تسيير حركة التجارة الدولية ويتم متابعة عملية تحقيق هذا الترابط من قبل العديد من المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بالتجارة الدولية ومن أهمها منظمة التجارة العالمية (WTO) حيث تم تضمين خدمات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية الإعلان الوزاري لمؤتمر الدوحة (2001/11/14/9) ويعكس ذلك ان المفاوضات المقبلة سوف تراعي نظام النقل المتعدد الوسائط والخدمات

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

اللوجستية ونظراً لدرجة التحرير لقطاع النقل في أعالي البحار فإن المشكلات الكبرى التي ينبغي معالجتها تتصل بالدرجة الأولى بالجزء الداخلي من سلسلة النقل أي إدراج عمليات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية ضمن عمليات تحرير التجارة، وبالنسبة لخدمات النقل متعدد الوسائط فإن تحريره يواجه صعوبات بسبب الخوف من فتح الباب أمام دخول قطاع النقل البري في نطاق الاتفاق العام بشأن التجارة في الخدمات، حيث أن معظم الدول المنضمة إلى منظمة التجارة العالمية لم تقدم أي التزامات في مجال النقل البري، أما الدول التي عقدت التزامات إضافية في مجال النقل المتعدد الوسائط في مشاريع مخططاتها تلجأ إلى اعتباره التزاماً إضافياً، أما بالنسبة لعملية تحرير الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، فرغم أنه لا يوجد مدخل مستقل حالياً لتصنيف الخدمات التي أعدها منظمة التجارة العالمية، فإن العناصر المتصلة باللوجستيات قد أدرجت فعلاً تحت عناوين فرعية مختلفة مثل قطاع خدمات النقل (الشحن، خدمات مناولة الشحن، خدمات التخزين، خدمات وكلاء الشحن، وغيرها) وكذلك قطاع خدمات أعمال التجارة (إدارة الجرد وتجهيز الطلب... وغيرها).

وإلى جانب منظمة التجارة العالمية (WTO) فإن هناك مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والبنك الدولي

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

واللجنة الاقتصادية لأوروبا وغيرها، ويبين الجدول رقم (9) إنتاجية موانئ الحاويات لعام 2002 والأهمية المتزايدة للخدمات اللوجستية وكفاءة النقل في حركة التجارة العالمية حيث وصلت في عام 2001 إلى 236.7 مليون حاوية مكافئة بزيادة سنوية مقدارها (5) خمسة ملايين حاوية (وحدة من الوحدات المعادلة لعشرين قدماً) عن عام 2000 والذي بلغ مستواها (231.7) مليون حاوية مكافئة.

أكبر (20) محطة للحاويات وإنتاجيتها في عام 2002

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
هونغ كونغ (الصين)	18.61
سنغافورة	16.94
بوزان	9.33
شنغهاي	8.62
كاوهسيونغ	8.49
شيزهين	7.61
روتterdam	6.52
لوس أنجلوس	6.11
هامبورغ	5.37
انتويرب	4.78
لونج بيتش	4.52

الفصل الثالث
الادارة اللوجستية

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
بورت كلانغ	4.53
دبي	4.19
نيويورك	3.75
كوينغداو	3.10
بريمرهافن	3.03
جيوياتاورو	2.99
مانير	2.87
طوكيو	2.83
فليكستو	2.80
المجموع لأكثر 20 محطة طرفية	126.99

ويتبين من الجدول أن موانئ الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا في المقدمة من حيث الإنتاجية وتعد من المناطق الانتاجية الكبرى على مستوى العالم باعتبار وجود اقتصاديات عملاقة مثل اليابان، الصين، كوريا الجنوبية، ويأتي ميناء هونغ كونغ في المرتبة الأولى حيث تم مناولة (18.61) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 ويليه ميناء سنغافوره حيث تم مناولة (16.94) مليون حاوية مكافئة لنفس العام.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

وفي الترتيب رقم (13) جاء ميناء دبي بإجمالي مناولة (4.19) مليون حاوية مكافئة ونسبة زيادة بلغت ~ 19% عن عام 2001 والذي بلغت فيه حجم المناولة (3.5) مليون حاوية مكافئة، ويعود هذا العدد من الحاويات والزيادة في أعدادها إلى الدور الذي يقوم به ميناء دبي كميناء محوري في منطقة الخليج العربي وجنوب غرب آسيا وكذلك إلى مركز الخدمات اللوجستي والمتمثل في المنطقة الحرة في جبل علي والتي تضم ما يزيد عن (1500) شركة عالمية تعمل في مختلف الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وهذا المركز اللوجستي يرتبط بالموانئ الإقليمية والعالمية بواسطة (125) خطاً ملاحياً، كما أن مطار دبي الدولي يخدم (200) رحلة طيران يومية إلى أكثر من (100) جهة في أنحاء العالم، وقد وفرت كفاءة مقومات البنية الأساسية للمنطقة اللوجستية وكفاءة شبكة المواصلات البرية والبحرية والجوية وانعدام القيود على تحويلات النقد والإعفاءات من الضرائب وانعدام الرسوم على الصادرات والواردات الأسباب لتوطين هذا العدد من الشركات الدولية الكبرى في المنطقة الحرة في جبل علي، كما أن التطور والتحسين المستمران في ميناء دبي لمواكبة التغيرات في الموانئ العالمية من حيث الأداء والكفاءة قد ساهم أيضاً في مناولة هذا العدد من الحاويات، حيث بدأت هيئة ميناء دبي في تنفيذ المرحلة الأولى

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

من توسعة ميناء جبل علي بكلفة (237) مليون دولار وتشمل حفر قناة الدخول إلى عمق (17) متر وتوسيعها إلى (325) متر وتشبيد خمسة مراسي إضافية مجهزة بـ (14) رافعة تتجاوز مقاييس باناماكس (Post-Panamax) متنقلة على جسور.

وفي الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية يأتي في المرتبة الأولى ميناء روتردام - هولندا، فقد تمت مناولة (6.11) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 بزيادة مقدارها 20% عن عام 2001 الذي وصل فيه حجم المناولة (5.18) مليون حاوية مكافئة، ومن الأسباب التي تجعل ميناء روتردام في المقدمة يعود إلى أن (49%) من المراكز اللوجستية التي أقامتها شركات أمريكية في أوروبا تتركز في هولندا، وأن (42%) من المراكز اللوجستية التي أقامتها الشركة اليابانية في أوروبا تتركز أيضاً في هولندا وجميعها تتواجد في منطقة الظهرير القريب من ميناء روتردام وتعمل في مجال صناعات البتروكيماويات والإلكترونيات والصناعات الهندسية والدوائية ومختلف أنشطة القيمة المضافة.

ونتيجة الارتباط الناجح لحركة التجارة بتكنولوجيا المعلومات وظهور التجارة الإلكترونية وذلك بإجراء المعاملات التجارية للسلع والخدمات عن طريق تقنيات شبكة الانترنت فإن

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

هذه التجارة لم تقتصر على مجرد عمليات بيع وشراء السلع والخدمات، بل تجاوزتها إلى خدمات الموانئ البحرية وخدمات محطات الحاويات الجافة (الموانئ البرية) وخدمات النقل البري والجوي، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية والصفقات المالية وأنظمة المقاصة وخدمات البورصات المالية وغير المالية، وتزداد عمليات التجارة الالكترونية في الانتشار والنمو حيث قفزت من (70) مليون دولار أمريكي في عام 1995 إلى أكثر من 1.5 مليون تريليون دولار أمريكي في عام 2002 ومعظم عمليات التجارة الالكترونية تتم في الولايات المتحدة الأمريكية وتليها أوروبا الغربية واليابان والشرق الأقصى، أما الدول النامية ومنها الدول العربية فلا تزال تواجه العديد من المعوقات أمام تطبيق ونمو التجارة الالكترونية على نطاق واسع وكفاءة عالية.

ويعود هذا الانتشار المتزايد إلى المزايا التي تحققها التجارة الالكترونية من حيث قدرتها على الوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل التكاليف من خلال توفير المستندات الورقية وما تسلمته من نفقات عامة وإدارية وتساعد في تطبيق نظم التصنيع الحديثة وتخطيط الاحتياجات من المواد وموارد التصنيع وتطبيق قواعد اللوجستيات واستراتيجية خفض المخزون السلعي، واتباع نظم تسليم البضائع في الوقت المحدد (Just in Time)،

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

كما أن إرسال المعلومات الخاصة بنقل البضائع مباشرة إلى أجهزة الجهات الحكومية الرقابية يؤدي إلى سهولة ويسر في إنجاز إجراءات المراقبة الرسمية، مثل رقابة سلطات الحدود والرقابة الجمركية والصحية.

واقع النقل والتجارة في المنطقة العربية والمتغيرات في مجال الخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات:

في الوقت الذي بلغت فيه أن يصل حجم التجارة الالكترونية في عام 2004 إلى حوالي (6.9) ترليون دولار أمريكي يقع (89%) منها في (12) دولة موزعة⁽¹⁾ كالتالي:

- أمريكا الشمالية 3.5 ترليون دولار أمريكي.
- شرق آسيا 1.6 ترليون دولار أمريكي.
- أوروبا الغربية 1.5 ترليون دولار أمريكي.
- أمريكا الجنوبية 82 مليار دولار أمريكي.
- شرق أوروبا/ إفريقيا/ 69 مليار دولار أمريكي.

الشرق الأوسط :

فإن هذه التجارة في المنطقة العربية ما زالت في بدايتها وتواجهها العديد من التحديات أهمها الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم والامكانيات الفنية والتقنية والكوادر البشرية والخدمات المساعدة مثل التمويل، التأمين، النقل، المعلومات والقدرة التنافسية واستحداث نماذج جديدة لإدارة وأداء عمليات الانتاج والتجارة باستخدام آليات التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إضافة إلى سرعة التغيرات على الصعيد العالمي والمتعلقة بالأسواق والصناعات والخدمات.

وفي إطار الخدمات اللوجستية العربية، فما زالت في صورتها البدائية إذا ما تم استثناء ميناء دبي والمنطقة الحرة في جبل علي حيث تتسم الجهود بالتجزئة على نطاق واسع من حيث قلة المراكز اللوجستية وتدني مستوى الخدمات المقدمة في هذه المراكز والقيود المالية والإجرائية أمام سرعة وسهولة وانسياب حركة التجارة البينية والذي يؤدي إلى طول رحلة وسائط نقل البضائع والتي تشكل الشاحنات النسبة العظمى منها مما ينتج عنه :

1. زيادة أجور نقل البضائع وارتفاع نسبتها إلى قيمة السلعة على متنها حيث تقدر نسبة أجور النقل لبعض السلع الزراعية بين

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

الدول العربية حوالي 20-30% من ثمنها مقارنة بحوالي 9% في حال النقل البحري.

2. ارتفاع الكلفة من حيث اللوجستيات والنقل (عدا) (أجور) والمتمثل بسرعة معالجة دور حركة التجارة من تاريخ إيداع الطلب ولغاية التسليم وتقاس بالكيلومترات المقطوعة في اليوم والتي تجعل من المنافع التي تحققها عملية تحرير التجارة تتلاشى بسرعة عبر التكاليف الزائدة، والوقت الطويل الذي تستغرقه المعاملات التجارية حيث نقل دور حركة التجارة عن 50 كيلومتر في اليوم بينما تبلغ في الدول المتقدمة صناعياً 378 كم في اليوم⁽¹⁾ مما يعني ارتفاع تكلفة الشحن الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع تكلفة السلع بين الدول العربية وفي حالة السلع الوسيطة والانتاجية يؤدي بدوره إلى زيادة تكاليف الانتاج في الدول العربية ومن ثم ارتفاع في أثمان السلع المصدرة مما يؤدي في ظل المنافسة الشديدة إلى انخفاض شديد في أرباح المصدرين أو خسارة السوق وكما تفيد التقديرات بأن مضاعفة تكاليف النقل في البلد الواحد تؤدي إلى انخفاض كبير في تجارته تبلغ 80%⁽³⁾.

3. ضعف أو إنعدام خدمات وسطاء الشحن (متعهدي النقل) الذي يتعاضم دوره في حركة التجارة الدولية من خلال الإدارة الكفؤة والموثوقية والجودة العالية والقيام بكافة العمليات التي

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

يتطلبها النقل من الباب إلى الباب بما فيها اختيار واسطة النقل المناسبة والتخزين والتخليص والتأمين والتوزيع ووثائق النقل وبأقل كلفة وبأدنى قدر من الضرر أو التلف أو التأخير الذي يلحق بالبضائع المنقولة.

4. تدني خدمات أسطول نقل البضائع على الطرق (الشاحنات) في البلدان العربية نتيجة تشرذم ملكية الشاحنات وسيطرة الملكية الفردية وتقادم أعمارها وغياب أمطاط النقل المتخصص والتعقيدات الجمركية كما أن طول المسافات وتعقد الإجراءات في المراكز الحدودية والتقلبات السياسية بين البلدان العربية والظروف الأمنية ألحقت ضرراً بأسطول النقل بالشاحنات الذي يمثل العمود الفقري في حركة التجارة العربية البينية جعلت هذا القطاع يعاني من ظروف مالية سيئة ولا يملك القدرة على التحديث بشاحنات جديدة تتسم بإنتاجية عالية وبمواصفات دولية مناسبة.

5. تباين أنظمة النقل بين الدول العربية نظام الدور، نظام الترفيق، أنظمة التحميل والتفريغ إضافة إلى حقوق النقل، الدخول فارغ بقصد التحميل، التحميل في رحلة العودة، النقل إلى طرف ثالث حيث أن معظم الشاحنات العابرة (ترانزيت) تعود فارغة

المفصل الثالث الأدارة اللوجستية

مما يؤدي إلى ارتفاع أجور النقل وبالتالي زيادة التكاليف اللوجستية للنقل البري.

6. اضطراب حركة النقل في الموانئ العربية والاختناقات التي تواجهها وتأثير ذلك على حركة النقل بالشاحنات باعتبارها واسطة النقل الرئيسية في عملية النقل للصادرات والمستوردات عبر الموانئ.

7. وتبقى المشكلة الرئيسية التي تعاني منها لوجستيات التجارة العربية وهي ضعف حجم التجارة العربية البينية وهنا تظهر العلاقة المترابطة بين النقل والتجارة فضعف حركة التجارة تمنع الاستفادة القصوى من اقتصاديات الحجم عبر مختلف أنظمة النقل وتحد من استعداد الشركات تقديم خدماتها لعدم توفر خدمات نقل مكثفة وكذلك تعمل على خطوط نقل بعيدة مما يؤدي إلى تحمل البضائع عبء كلفة الرحلة ذهاباً وإياباً بدلاً من تقاسم هذا العبء بين الصادرات والواردات وينفس الوقت فإن لوجستيات نقل ذات جودة متدنية تؤدي إلى ركود في حركة التجارة.

الجهود والإجراءات الأردنية في مجال تسهيلات التجارة
والخدمات الإلكترونية :

إدراكاً لأهمية قطاع النقل البري على التطور الاقتصادي واستجابة للمتغيرات الدولية والمحلية في هذا القطاع فقد تم إعداد استراتيجية وطنية للنقل وتم تبنيها على كافة القطاعات ذات العلاقة في المؤتمر الذي عقد بتاريخ 2001/10/8 وتم بنيتها وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحرير قطاع النقل البري من القيود والاحتكارات وإفساح المجال لكافة الناقلين للعمل على أسس متكافئة وزيادة قدرته على المنافسة من خلال تطوير بنيته الأساسية ووسائطه وإعادة هيكلته وتعزيز دور القطاع الخاص وإبراز الفرص الاستثمارية في قطاع النقل البري وحث القطاع الخاص على الاستثمار فيها لرفع الكفاءة الإنتاجية وبكلف اقتصادية تعزز القدرة التنافسية بحيث :

- تتولى وزارة النقل رسم السياسات العامة والإشراف على تنفيذها من قبل الهيئات والمؤسسات المرتبطة بالوزارة.
- يتولى القطاع الخاص عمليات التشغيل وتقديم الخدمات.

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

وكذلك إيجاد الإطار التنظيمي والقانوني لتحقيق هذه الأهداف وتوفير البيئة الاستثمارية الجاذبة وتشجيع المنافسة ومنع الإحتكار وتحسين ورفع مستوى الخدمات والسلامة العامة للقطاع وتطبيق المقاييس والمعايير العالمية ومراعاة أحكام الاتفاقيات الدولية المنظمة لهذا القطاع حيث تم إصدار عدة تشريعات أهمها:

1. قانون نقل البضائع على الطرق لسنة (2002).
 2. نظام تنظيم أعمال وسطاء الشحن.
 3. كما تم إصدار التعليمات اللازمة لممارسة أعمال النقل المتخصص لنقل البضائع على الطرق ونظام ترخيص الناقلين ووسطاء الشحن وذلك لتحديد المسؤوليات والحقوق لكافة أطراف عملية النقل وتنظيم عملية منح التراخيص، كما يجري العمل على تحديث أسطول نقل البضائع على الطرق وفقا للمواصفات والمعايير الدولية.
- وتم استكمال برنامج التحرير التدريجي لنظام الدور ونظام الأجور بهدف إيجاد الشركات الناقلة المنظمة القادرة على التعامل مع المتغيرات من خلال الإدارة المالية الناجحة وأساليب الاتصال السريع واعتماد مبدأ الأمان والسلامة للبضائع المنقولة واحترام عنصر الوقت في وصول البضائع إلى مقاصدها النهائية.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

من خلال دراسة التجارة العربية البينية تبين أن هذه التجارة بقيت خلال العقدين الماضيين تتراوح بين 8- 10% من حجم التجارة العربية الخارجية بالرغم من الاتفاقيات العربية في مجال تحرير التجارة العربية البينية وأخرها منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ، وقد بين الهيكل السلعي للصادرات العربية والواردات العربية تنامي الخلل في الهيكل الإنتاجي العربي الذي تتعاضم فيه الأهمية النسبية لقطاع الخدمات وقطاع المواد الخام المصدرة إلى الأسواق الخارجية وينفس الوقت الاعتماد على الأسواق الخارجية لسد الاحتياجات المتزايدة للسوق العربية من المواد الزراعية والمواد المصنعة ، كما تبين الواقع الفعلي لنشاط النقل البري بالوطن العربي وتدني خدماته اللوجستية وارتفاع تكلفته بسبب واقع الاسطول وملكيته والإجراءات الحدودية المعقدة وتباين أنظمة النقل وضعف وخوض دور وسيط الشحن ، كما تم التعرض إلى الدور المهم للوجستيات في حركة النقل والتجارة وارتفاع تكاليف الشحن الناجم عن عدة عوامل منها تدني مستوى الهياكل الأساسية وتكنولوجيا النقل ومحدودية أطوال السكك الحديدية وبالتالي محدودية دورها في حركة التجارة البينية والنقص في بعض محاور الطرق وتدني مستوى الصيانة وأنظمة العمل غير الملائمة وفي جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي غيرت بصورة جذرية

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

الأسلوب الذي تتم به التجارة الدولية، فوسائل الاتصال الإلكترونية تستخدم لتبادل المعلومات وإبراهم العقود وتتبع البضائع من بلد المنشأ إلى بلد المقصد وتعرض الدول العربية للتأخر في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب استثماراً في الأجهزة والمعدات وإيجاد التشريعات اللازمة وبناء القدرات البشرية ذات الكفاءة العالية في التعامل مع التطورات المستمرة في مجال التقنية الحديثة في الاتصالات والمعدات.

وتعتبر المراكز اللوجستية المتخصصة أو المتعددة الأغراض والموانئ الجافة التي تختار أفضل المواقع لجميع البضائع ومواقع توزيعها وأفضل أساليب التخزين ووسائل النقل المناسبة والتنظيم الكفؤ لتدفق البضائع من الأدوات الأساسية في حركة التجارة وشروط المنافسة، ونظراً لأهميتها فهناك مقترحات لتحرير قطاع الخدمات من بعض الدول المنظمة إلى منطقة التجارة العالمية وإعداد قوائم موحدة بالخدمات اللوجستية والخدمات المتصلة بها بما فيها خدمات شحن البضائع وخدمات مناولة البضائع وخدمات محطات الحاويات والمخازن وخدمات إدارة المخزون وخدمات تجهيز الطلبات وخدمات الانتاج والتخطيط وخدمات الانتاج والمراقبة.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

لقد أدى زيادة الطلب على تسليم البضائع بقدر أعلى من السرعة والتواتر والموثوقية والأمان إلى زيادة أهمية ودور وسطاء الشحن على توفير هذه المتطلبات من خلال توفير خدمات لوجستية وخدمات نقل متعددة وبكلف مناسبة ، وقد أدى هذا إلى إنشاء العديد من مراكز التخزين ومحطات الحاويات الجافة ومراكز التحميل والتفريغ بالقرب من مراكز الاستهلاك ومراكز الإنتاج والموانئ والمراكز الحدودية مع ربطها بكافة وسائل النقل الممكنة والمزودة بوسائل الاتصال الالكترونية لتبادل المعلومات وبنفس الوقت فإن هذه المراكز متصلة ومتوافقة مع المراكز والموانئ الاقليمية والعالمية.

وقد أدت مراكز الخدمات اللوجستية إلى تقصير المسافات مع ازدياد حركة الترددات لأسطول نقل البضائع وزيادة المسافة التي تقطعها الشاحنة محملة بين هذه المراكز أو بين المراكز والموانئ مما أدى إلى خفض التكاليف والحد من عمليات التلف أو الضرر للبضائع أو التأخير للشاحنات والبضائع المحملة عليها.

وتبرز أهمية مراكز الخدمات اللوجستية من قدرتها على الاستفادة من حركة التجارة داخل البلد الواحد أو حركة التجارة العابرة (ترانزيت) من خلال القيمة المضافة الذي توفره هذه المراكز

والناجمة عن عمليات الإدارة أو التخزين والتعبئة والتغليف والتجميع كما أن العديد من هذه المراكز قد ضمت نشاطات صناعية تجميعية لسلع نهائية أو سلع وسيطة وصناعات تحويلية صغيرة وفرت العديد من فرص العمل والخبرات، وهذه الميزة هامة للدول العربية التي أصبحت الرسوم الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل ذات أهمية كبيرة في تحقيق الإيرادات لخزنتها حيث يمكن تحقيق هذه الإيرادات ونسبة أعلى أحياناً وبكلف أقل من خلال القيمة المضافة وفرص العمل التي توفرها هذه المراكز، إضافة لما توفره هذه المراكز من تقليل الكلف لصادراتها وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة مع السلع الأخرى.

ولكن رغم ميزة القيمة المضافة فإن العديد من الدول العربية تتخوف من الأثمان الباهظة التي سيتم دفعها لاقتناء الأصول اللوجستية من معدات وآلات وأدوات تكنولوجية متقدمة وخدمات استشارية وشراء واقتناء وإدارة وسائط نقل التجارة من شاحنات وقطارات وطائرات وسفن وعبارات وأنايب ناقلة للنفط والغاز، وتقدر الدراسات حجم الاستثمار المطلوب توفره لتأمين الزيادة في أسطول نقل البضائع بالشاحنات لمواجهة النمو في التجارة البينية بين الدول العربية بـ 135 مليار دولار، وبمتوسط سنوي 13.5 مليار على مستوى المنطقة العربية.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

العربية المشتركة وتقرير دور القطاع العربي والأجنبي وتوفير البنية الاستثمارية الملائمة لتسهم في معالجة الخلل المتنامي للهيكل الانتاجي العربي.

وفي جانب الإطار التشريعي لحركة التجارة العربية البينية فتمثل في قصور الاتفاقيات الثنائية والجماعية في إطار الجامعة العربية من حيث عدم وجود آليات محددة لمتابعة المشاكل المتعلقة بالتطبيق وعدم مواكبتها للمتغيرات المستمرة في قطاع النقل وغياب المسؤوليات والهيئات الإشرافية والضمانات المالية المستحقة لإدارة الجمارك⁽¹⁾ وعدم شمولها لكافة النواحي الإجرائية والتنفيذية لعملية النقل من موقع التحميل إلى موقع التفريغ.

أولاً: في مجال ضعف التجارة العربية البينية:

بهدف تصحيح الخلل في الهيكل الإنتاجي العربي وتلبية الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية والتي تشكل 72% من الواردات العربية وأهم بنودها آلات ومعدات النقل والتي بلغت في عام 2003 ما قيمته (64) مليار دولار، فيجب العمل على إقامة صناعات عربية مشتركة لوسائط ووسائل ومعدات النقل البري ودمج الصناعات القائمة حالياً وكذلك صناعة تقنية المعلومات

وأجهزة الإتصالات التي تتزايد أهميتها وحاجة السوق العربية إليها لتطويع مرافقها ومراكز خدماتها اللوجستية.

وقد رأينا أن دولاً نامية قد حققت أشواطاً بعيدة في مجال الإنتاج والتسويق لهذه السلع.

ومع أن بعض الدول العربية منفردة تستطيع أن تحقق بعض النجاحات في مجال صناعة وسائط النقل أو وسائله أو تقنية المعلومات إلا أن التطور المستمر في تكنولوجيا النقل والإتصالات ودرجة التعقيد والإتساع ومزايا الحجم بحيث يصبح من الصعب تطويرها ما لم يتوفر جهد عربي واسع النطاق ومنظم وفي سوق عربية واحدة.

كما أن تكنولوجيا النقل والاتصالات توفر الأسس لنمو قطاعات هامة أخرى مثل الزراعة والإسكان والمباني والإنشاءات الصناعية والصحة العالمية، وإنتاج الأجهزة المدنية والمعدات العسكرية والآلات اللازمة للزراعة وتوليد القوى الكهربائية⁽¹⁾ وعبرها، إن المنافع التي تعود على الإقتصاد العربي تتناسب مع الجزء الذي يتم تصنيعه وتشغيله وصيانته وتأمينه وخدمته كلياً من نظام النقل.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

ثانياً: في مجال الخدمات اللوجستية:

كما تعزيز التنمية الإقتصادية المحلية والعربية وتعزيز التجارة العربية البينية وكذلك التجارة العربية الخارجية يعتمد على تطوير نظم النقل العربية الداخلية والدولية وكفاءة هذه النظم ودرجة الأمان والموثوقية والاهتمام بعامل الوقت والمرونة التي تتمتع بها وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات الإقليمية والدولية في نظم النقل والتجارة ولتحقيق هذه الرؤية يتوجب العمل على:

1. تطوير وتحديث اتفاقية النقل العربية والثنائية والإقليمية وإيجاد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها وبنفس الوقت إعداد مجموعة من الإتفاقيات تحكم كافة متطلبات حرية انتقال البضائع والمركبات عبر الحدود الدولية العربية والإستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية الناجحة في مواقع مختلفة من العالم في إطار جامعة الدول العربية وفي حال صعوبة ذلك فيمكن السير بذلك في إطار ثنائي بين الدول المجاورة أو إطار ثلاثي على غرار بعض الإتفاقيات بين الأردن ولبنان وسوريا ومجلس التعاون الخليجي مع إمكانية التطوير لدخول دول عربية أخرى.

2. تطوير مراكز الحدود العربية وذلك من خلال إقامة مراكز خدمات لوجستية متعددة الأغراض وتقديم كافة خدمات

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

المناولة والتخزين وخدمات التجميع والتجزئة والتعبئة والتغليف والخدمات الجمركية وخدمات التخليص، وتزداد فاعلية هذه المراكز في حال توحيد المراكز الجمركية، وفي حال الإبقاء على مراكز جمركية منفصلة فيمكن إنشاء المركز اللوجستي بالقرب من هذه المراكز على أرض مشتركة بين الدولتين العربيتين المتجاورتين وتسهم هذه المراكز في تقليص عمليات التأخير وتقصير المسافات وزيادة الترددات وتوفير السلع الإستهلاكية والسلع الوسيطة لأقرب موقع لاستهلاكها ومن المفيد أن ترتبط هذه المراكز مع مراكز خدمات لوجستية ومحطات للحاويات الجافة ومراكز تحميل داخل كل دولة عربية.

3. ولتحقيق التكامل ورفع كفاءة النقل لا بد من تطوير دور وسيط الشحن الذي يتحمل مسؤولية عملية النقل في كافة مراحلها وإصدار التشريعات اللازمة على صعيد كل دولة وعلى صعيد الجامعة العربية وتحديد المسؤوليات وتوحيد وثائق النقل وإيجاد رابطة عربية لوسطاء الشحن تتكون من روابط فرعية في كل دولة عربية.

4. لكي تستطيع شركات النقل العربية وأساطيل نقل البضائع العربية أن تقدم خدمات منافسة ومتطورة ووفقاً لمواصفات ومعايير عالمية لا بد من إقامة شركات نقل عربية مشتركة ويمكن

الفصل الثالث الادارة اللوجستية

في المرحلة الأولى دمج الشركات القائمة وإعادة هيكلة قطاع نقل البضائع في كل دولة عربية.

5. إن التطورات في مجال النقل المتمثل في تطور تكنولوجيا المعلومات ونظام النقل المتعدد الوسائط يتطلب إيجاد نظام لتبادل المعلومات لحركة وسائط النقل البري وينفس الوقت يتطلب تطوير وتحسين خدمات قطاعات النقل الأخرى البحرية والجوية وقطاع النقل بالسكك الحديدية ومعالجة الإختناقات في الخدمات اللوجستية ذات المستويات المتدنية التي تقدمها الكثير من الموانئ العربية وكذلك معالجة القصور الواضح في أطوال السكك الحديدية.

إن تحقيق ذلك يتطلب التعاون من الدول العربية على صعيد ثنائي أو جماعي مع إيجاد آلية واضحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتهيئة البيئة الملائمة للإستثمار والتي تعتبر البلدان العربية من أقل البلدان في العالم في مجال جذب الإستثمارات رغم كافة التشريعات والإمتيازات والإعفاءات التي أخذت بها في السنوات الأخيرة.

طبيعة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

أولاً : ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ماهي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للمنشأة، وجاء ظهور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نتيجة للتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية الحديثة وما تتابع ذلك من تغيرات في طرق ووسائل الإنتاج وكذلك التوزيع والتسويق، فأدى ذلك إلى اضطرار إدارة المنشأة من محاولة لتطوير نظم وطرق المحاسبة الإدارية لكي تتواءم وتتمشى مع متطلبات العصر الراهن، وتهدف في نهاية الأمر إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم الميزة التنافسية للمنشأة.

ثانياً : أساليب المحاسبة الإدارية :

تشمل الآتي :

1. أسلوب التكاليف على أساس النشاط : **Based Activity**

Costs حيث يعتبر ذلك الأسلوب (A B C) من أحد

أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يهدف إلى قيادة التكلفة،

حيث من خلال ذلك الأسلوب يتم تقسيم المنشأة إلى مجموعة

من الأنشطة والتي بدورها تقوم باستهلاك الموارد الاقتصادية

المتاحة بالمنشأة فينتج عن هذه الأنشطة مجموعة من التكاليف يتم تحميلها مباشرة على المنتجات.

أي أن التكاليف غير المباشرة يتم تحميلها على مرحلتين هما:

الأولى: تحميل التكاليف غير المباشرة على الأنشطة.

الثانية: تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات.

وتعليقا على ذلك، فإن ذلك الأسلوب (A B C) يمكن استخدامه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي يصحب ذلك التخلص من التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.

2. أسلوب الإنتاج الفوري (الإنتاج في الوقت المحدد): **Just In Time** يعتبر (JIT) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية حيث يهدف إلى خفض التكلفة، وذلك من خلال الوصول بتكلفة المخزون إلى الصفر.

حيث أنه وفقاً لذلك الأسلوب تتم عمليتي الشراء والبيع في آن واحد، مما يترتب على ذلك خفض رأس المال المستثمر في المخزون والتكاليف الكلية المصاحبة لعملية الإنتاج بما لا يؤثر ذلك

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

على اعتبارات الميزه التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر والجودة في الأداء.

وبناء على ذلك، يعتبر ذلك الأسلوب (JIT) هو الأسلوب الأمثل والأقرب بالنسبة للأنشطة اللوجستية، وذلك لما له من دور فعال في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية من خلال عملية التدفق المناسب للإنتاج في التوقيت المناسب، أي أنه يحكم حركة التدفقات بين البائع والمشتري ويخلق نوع من المرونة في سرعة إتمام الصفقات أي كان نوعها.

3. إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

يعتبر ذلك الأسلوب (T Q M) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والذي يهدف إلى قيادة التكلفة من خلال الجودة في الأداء خلال دورة حياة المنتج.

ويعرف ذلك الأسلوب على أنه :

الهيكل التنظيمي والمناهج والإجراءات التي تطبقها المنشأة بهدف التأكيد للعملاء بوصول منتجاتها للمستوى الذي يلبي احتياجاتهم الصريحة والضمنية.

ويترتب على استخدام ذلك الأسلوب تحقيق وقت منخفض خلال دورة حياة المنتج، وزيادة تحسين الإنتاجية، وضمان جودة أعلى في الإنتاج تتمثل في عيوب أقل، وكذلك أيضا اتصال أسرع بين العملاء.

ونتيجة لهذه العناصر والتي يحتويها ذلك الأسلوب (T Q M) فإنه يتم الاعتماد عليه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من خلال الجودة في الأداء المتمثلة في الجودة في طرق أفضل لتدفق الإنتاج والخدمات وكذلك المعلومات إلى من يريد الحصول عليها.

طبيعة الأنشطة اللوجستية:

أولا: مفهوم الأنشطة اللوجستية ونشأتها:

1. مفهوم الأنشطة اللوجستية:

اللوجستية (بالإنجليزية: Logistics)، أو ما يعرف بالعربية (فن السوقيات)، هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد أو تصدير

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.

وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندقة).

وفي عام 1990، عرفها مجلس إدارة السوقيات (منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية) بأنها:

علمية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ حتى نقطة الاستهلاك من أجل أرضاء متطلبات ورغبات العميل.

بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط".

2. نشأة الأنشطة اللوجستية:

يعود أصل كلمة اللوجستية (Logistics) إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب"، وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة

الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

حيث أن نشأة مفهوم اللوجستيات نشأ عسكرياً، حيث بدأ استخدام في الجيش الفرنسي عام 1905، وذلك بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة خلال الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد العوامل الرئيسية في انتصار جيوش الحلفاء، وما أن أنتهت الحرب العالمية حتى بدأ ظهور دراسات تنادي بتطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال حيث عرفت باسم (Business Logistics) حيث تبين من الدراسات التي أجريت في ذلك المجال (الأعمال) أن 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يرجع سببها إلى الأنشطة اللوجستية.

مما ترتب على ذلك زيادة تكلفة الأنشطة اللوجستية في تلك الدول، وأصبح من غير الممكن لهذه الدول أن تحقق لها ميزة تنافسية إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية.

ثانياً: أنواع الأنشطة اللوجستية:

1. البريد السريع:

حيث تستخدم خدمات البريد السريع بشكل رئيسي الشحن عن طريق الجو أو البر، وذلك لإتمام تسليم المستندات والوثائق والطرود، ويمكن أن تمتلك شركات تسليم البريد السريع بعض أو كل الطائرات والمركبات المطلوبة أو يمكن أن تدخل في عقد استئجار خاص أو طويل الأمد، وعادة لا يزيد وزنها عن 50 كيلو جرام.

ويعد ذلك القطاع من أكثر القطاعات حيوية للاقتصاديات العالمية على وجه العموم والاقتصاديات المتنامية على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى تنامي حجم التعاملات بين الاقتصاديات المختلفة، ويبلغ إجمالي قيمة خدمات البريد السريع الناتجة من هذه التجارة ما مقداره 30 مليار دولار وذلك وفقاً لآخر الاحصائيات العالمية (الهيئة الأوربية للبريد السريع)، ويتوقع في الأجل المتوسط أن يبلغ النمو السنوي من هذا القطاع من 20%- 35% سنوياً.

2. الشحن والتخزين:

حيث يتمثل هذا النوع في خدمات شحن المواد الأكثر حجماً، والتي يزيد وزنها على 50 كيلوجرام، وتستخدم جميع وسائل الإمداد الجوية والبحرية والبرية والسكك الحديدية.

حيث يعتبر قطاع الشحن والتخزين من القطاعات ذات الأهمية العالية في عمليات نقل البضائع سواء كان ذلك عن طريق البر أو البحر أو الجو وكذلك شحنها، وتظهر أهمية الشحن حالياً في كونه أصبح من المكونات الرئيسية التي تساعد في تحديد السعر النهائي للمنتج.

وتشير التوقعات العالمية إلى النمو المستقبلي في قطاع الشحن والتخزين من 4.5% - 5% سنوياً في ظل الظروف الحالية، ويرجع سبب ذلك إلى الإصلاحات في البنية التحتية التي اتجهت لها أكثر الدول النامية من ناحية تطوير قطاعات النقل من بحر أو جو أو سكك حديدية والتي بدورها سوف ترفع فرص النمو في هذا القطاع، ومن ناحية أخرى فإن سوق الشحن في الشرق الأوسط قد نما بمعدل متوسط 15% سنوياً منذ 1995.

3. إدارة سلسلة الامداد:

حيث تقوم بتوفير عدد من الأنشطة أو الخدمات المتكاملة كامتداد لعملية التسليم المادي، وتشير الاتجاهات العالمية في مجال إدارة سلسلة الامداد إلى ميل الشركات بصورة متزايدة إلى اختيار الشركات القادرة على تقديم حلول متكاملة في إدارة سلسلة الامداد بحيث تشمل تنسيق ثلاثة اتجاهات للتدفق وهي البضائع والمعلومات والأموال، وسوف ينمو الطلب على خدمات ادارة سلسلة الامداد مقابل زيادة الطلب على تحديد موردين قادرين تقديم منتجات تنافسية.

وطبقا لتقرير صادر عن (Logistics Working Group)

on يقدر السوق الاجمالي العالمي من الامداد بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنويا، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي متوسط يتراوح ما بين 3%- 10% سنويا وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا من أكبر أسواق خدمات الامداد وأكثرها نضجا والتي تشكل الحصة الأكبر في السوق العالمية، حيث تحقق نمو حوالي 4% سنويا.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

ثالثاً: الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على الأنشطة اللوجستية:

1. احتياج المصانع إلى الكميات الأساسية من البضائع لتشغيل العملية الإنتاجية بسرعة وفي الوقت المناسب.
2. توزيع المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها مباشرة وبطريقة أفضل.
3. تركز الأنشطة اللوجستية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.
4. تهتم الأنشطة اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمّال، البضائع، المعدات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية.
5. تركز الأنشطة اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب.
6. تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الإستهلاك بهدف إرضاء المستهلك.
7. عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دولياً.

8. عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
9. دخول الشركة لميادين أعمال جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت على ممارستها.

دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

أولاً: دور أسلوب التكاليف على أساس النشاط في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

1. استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والإبقاء على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، ما يترتب على ذلك خفض التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.

2. خفض التكلفة خلال مراحل العملية الإنتاجية والتسويقية والإدارية، مما يساهم ذلك في تحقيق المرونة في تسويق المنتج أو الخدمة إلى المستهلك.

3. قصر دورة المنتج أو الخدمة المؤداة للعملاء، مما يساعد ذلك على خفض التكلفة المستنفذة وكذلك الوقت خلال مراحل

الإنتاج أو الخدمة المؤداة ، وسرعة دخول المنتج أو الخدمة إلى السوق.

4. التركيز على مسببات التكلفة (محركات التكلفة) ومحاولة إتلافها والتخلص منها مباشرة.

ثانياً: دور أسلوب الإنتاج الفوري (الإنتاج في الوقت المحدد) في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

1. استلام الخامات والأجزاء في وقت التشغيل على خطوط الإنتاج عند صدور أمر من العميل بالإنتاج.

2. تخفيض المخزون من الخامات والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أكبر حد ممكن.

3. التركيز على الأنشطة الضرورية واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج.

4. استخدام العامل متعدد المهام الذي يمكنه تشغيل مراكز العمل بدلا من تشغيل آله واحدة.

5. إقامة علاقة عمل قوية مع المورد والعميل لتحقيق تسلم المورد في الوقت المناسب لاحتياجات الإنتاج ، وتسليم المنتجات التامة في الوقت المتفق عليه لضغط المخزون.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

6. التركيز على كميات صغيرة في الشراء وعدد قليل من الموردين بعقود طويلة بما يمكن من تحقيق مزايا تخفيض العادم والمعاد تشغيله.

7. تخفيض الوقت السابق للإنتاج، وقت العامل، وقت الآلات وما يترتب على ذلك من تخفيض المخزون.

8. السحب بعمليات متسلسلة.

9. الإنتاج بكميات قليلة.

10. رقابة جودة العيوب الصفرية.

11. النقل بدفعات قليلة.

12. ضمان الإرسالية يقلل من الحاجة إلى مخزون الأمان الاحتياطي مع الفوائد المتحققة من تخفيض المخزون.

ونتيجة لذلك، فقد تم تطبيق ذلك الأسلوب في شركة (Toyota & Kawasaki) اليابانية، وبعض الشركات الأمريكية مثل (General Motors)، وقد أظهرت الشركات اليابانية التي استخدمت ذلك الأسلوب لمدة خمس سنوات زيادة متوسط إنتاجية العمالة قدرها 30%، 60% انخفاض في حجم المخزون 90% انخفاض في نسبة الإنتاج المعيب 15% انخفاض في

المساحات المطلوبة للمصانع ، وقد حققت شركة (General Motors) الأمريكية تخفيض في التكاليف السنوية المرتبطة بالمخزون من 8 مليار دولار إلى 2 مليار دولار، وتخفيض تكلفة الركود والتقاعد بنسبة 60%.

ثالثا: دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

1. زيادة كمية الإنتاج: وفي نفس الوقت الحد من الفاقد في كمية الخامات والضائع من الوقت والمرفوض من الإنتاج، مما يؤدي ذلك إلى الهبوط بتكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى.
2. التحرك بثقة إلى قمة السوق والتوسع وتحقيق درجة أعلى من رضا المستهلكين، وبالتالي تحقيق أرباح عالية مستقرة ومنتامية.
3. تقييم العلاقات مع الموردين.
4. المحافظة على العلاقة التعاقدية بين المتعاقد العام والموردين والمتعاقدين الفرعيين.
5. العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعيين والموردين سوف يسهل إنجاز أو تحقيق متطلبات الجودة الكلية للعميل خاصة في بيئات الأسواق التنافسية والمضطربة.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

6. تطوير إدارة الجودة وتقنيات الترابط أو التشابك تكون مفيدة في حماية العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعيين.
7. تطوير وتمكين وسائل اتصالات ذات كفاءة عالية من أجل إدارة علاقات فعالة في المنشأة.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث من خلال عرض عدد من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية أن أسلوب (J I T) يعتبر هو الأسلوب الأفضل والأمثل لاستخدامه في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، يرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها التوقيت السليم لتدفق الموارد اللازمة لتسيير المنتج من المنبع إلى المصب، المرونة في التطبيق، التناسق بين أوامر الشراء واحتياجات السوق، ووفرة في وسائل وطرق الاتصال السريعة والمناسبة.

الأمر الذى أدى إلى ملائمة ذلك الأسلوب وأفضليته في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، وذلك بهدف دعم الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة في الإنتاج.

فالأنشطة اللوجستية هي فن السوقيات، أي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك.

الفصل الثالث الإدارة اللوجستية

وكذلك فإن يوجد هناك عدة أنواع للأنشطة اللوجستية ، وهي خدمة البريد السريع ، خدمة الشحن والتخزين ، وخدمة إدارة سلسلة الإمداد ، وأن هذه الأنشطة تعتمد عليها العديد من الشركات العالمية الكبرى في عملية توزيع وتسويق منتجاتها عبر وسائل النقل المختلفة.

وتعتبر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نظام معلومات يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات طويلة الأجل على أساسها تضع المنظمة خططها المستقبلية المالية والإدارية.

وتتضمن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على عدد من الأساليب الإدارية الحديثة تعمل على خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية ، وذلك بهدف إلى دعم الميزه التنافسية من خلال قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة في الإنتاج.