

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة والمرتبطة

أولاً : الإطار النظرى

ثانياً : الدراسات السابقة والمرتبطة

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة والمرتبطة

أولاً : الإطار النظرى

إدارة سلسلة الإمداد (اللوجستيات) :-

إن تطور إدارة اللوجستيات يعكس تطور علم الإدارة ذاته ، ففي بداية الفكر الإدارى كان التركيز على إدارة الإنتاج ودراسة الزمن والحركة ، ومع زيادة الإنتاج انتقل الفكر الإدارى نقلة أخرى حيث اهتم بدراسات لبسوق وأصبح التسويق من أهم فروع الإدارة ، ثم أصبح التمويل فى بؤرة الاهتمام وتراجع دور التسويق ، إلا انه بدأ التركيز على إدارة اللوجستيات ولم يتم تطبيقها بشكلها المعروف الآن وإنما انصب الاهتمام فى البداية على إدارة التوزيع العيى ، فإدارة المواد ، فإدارة اللوجستيات المتكاملة ، فسلاسل الإمداد أو التوريد ، وقد انعكست التطورات فى تطبيق اللوجستيات على تعريفها بما يعكس تطورها التاريخى .

(٧١ : ١٣)

التطور التاريخى للوجستيات :-

تعتبر اللوجستيات إحدى العلوم الإدارية الحديثة ، حيث تعود بدايتها الى عام ١٩٠٥ بفرنسا ، ولها وظائف عديدة ، حيث كان هذا المصطلح مرتبطاً بالحرب وكل ما يتعلق بها من إمدادات ومهمات تابعة للجيش ، فقد استعملت العمليات اللوجستية بدقة وبتخطيط ممتاز فى الحرب العالمية الثانية ، حيث استخدمتها القوات المسلحة لضمان نقل وتوصيل كل الاحتياجات الخاصة بالجيش فى المكان والوقت المحدد ، وهذه المهمات تشمل نقل الجنود ، والعتاد ، والمؤن ، والذخائر ، والخدمات الطبية وقد أصبح هذا المفهوم شائعاً حيث أصبح من المعتاد أن تسمع عن الدعم اللوجستى فى الحروب (كحرب الخليج الثانية والحرب الأمريكية فى أفغانستان وحربها الأخيرة فى العراق) كما أنه عقب الحرب العالمية الثانية تم استخدام هذا المفهوم فى مجال الأعمال ، وقد تميزت بعدة مراحل ، وقد اختلف الدارسون فى تقسيم هذه المراحل ، وهى من عام ١٩٠٥ إلى عام ٢٠٠٤ ، وفيما يلى عرض لمراحل تطور اللوجستيات :-

المرحلة الأولى : (١٩٥٦ حتى ١٩٦٥) :-

لما كانت نظم التوزيع قبل عام ١٩٥٦ غير مخططة ، انصب الاهتمام فى هذه المرحلة بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر ، وقد ساعدت الدراسات المختلفة على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة للمشروع أو الصادرة منه ، بما يمكن من استخدام نفس قنوات التوزيع ، الأمر الذى أدى إلى القضاء على عملية ازدواج الجهود ، وما يترتب عليها من زيادة فى التكاليف .

المرحلة الثانية : (١٩٦٥ - ١٩٧٠) :-

بعد ظهور أهمية فكرة تجميع الأنشطة الخاصة بنشاط الإمداد فإن هذه الفترة تعتبر فترة اختبار للمفاهيم المرتبطة بهذا النشاط ، فقد تركزت الدراسات فى هذه الفترة على تقدير الفوائد التى يمكن الوصول إليها فى مجالات

التشغيل كنتيجة لتطور المفهوم المتكامل للإمداد والتي بدأت العديد من الشركات إتباعه ، وقد ظهرت إدارة التوزيع العيني كنشاط مشتق من مجال التسويق ، ولكنه مرتبط بمجال الإمداد ، كما ظهرت إدارة المواد كنشاط مشتق من مجال الإنتاج والتصنيع مع ارتباطه بمجال الإمداد ، مما بلور مفهوم الإمداد كنشاط متكامل يساعد تطبيقية على ارتفاع مستوى الأداء .

المرحلة الثالثة : (١٩٧٠ - ١٩٧٨) :-

تميزت هذه الفترة بعدم استقرار الظروف الاقتصادية على مستوى العالم ككل ، حيث شهدت ظهور مشاكل نقص مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها وهي الفترة التي صاحبها تغيرات سياسية واقتصادية على مستوى العالم ككل . ونتيجة لارتفاع أسعار مصادر الطاقة وبصفة خاصة البترول ومشتقاته ، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع أسعار العديد من المواد والمنتجات المصنوعة ، مما زاد من مسؤوليات إدارة الإمداد ، والتي أصبحت مطالبة بالاقتصاد في استخدام الطاقة حيث ان الأنشطة المرتبطة بالتوزيع والتخزين تعد من أكثر الأنشطة استهلاكاً للطاقة داخل المشروع ، ونتيجة لتلك الظروف السابقة شهدت هذه المرحلة تغيراً في أهداف وأوليات المشروعات ، فبعد أن كان الهدف خدمي الطلب على المنتجات ، أصبح الاهتمام يتركز حول الحفاظ على مصادر التوريد ، مما أدى إلى ازدياد الأهمية لإدارة المواد ، مع ظهور مبادئ جديدة تحكم عملية توفير احتياجات المشروع ، ما تسبب في ظهور أساليب حديثة في إدارة المواد ، تمثلت في الاتجاه نحو وضع الخطط التي تضمن استمرارية عمليات التصنيع ، في ضوء المخاطر المرتبطة باحتمالات نقص المواد اللازمة للإنتاج .

المرحلة الرابعة : (١٩٨٠ - ١٩٩٠) :-

بعد استقرار مفهوم الإمداد ، فقد أصبح الهدف في هذه المرحلة هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع العيني ، وأنشطة إدارة المواد ، والتي تساعد كل في مجاله على تحقيق أو تلبية احتياجات التشغيل وأهداف المشروع ، واهتمت الدراسات في هذه المرحلة بتطوير وتنمية نظام موحد يؤكد ويضمن كفاءة التخزين وفاعلية تدفق المخزون من مصادر التوريد وخلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى الوصول للمستهلك مما يخفض في التكاليف ويرفع كفاءة التشغيل ، ويقلل الجهود ، ويقلل من ازدواجية العمالة والتسهيلات اللازمة لإنجاز كلا النشاطين .

المرحلة الخامسة : (١٩٩٠ - ٢٠٠٤) مرحلة سلاسل الإمداد :-

تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة ، مفهوم سلاسل الإمداد اشمل من مفهوم اللوجستيات ، فتهتم هذه المرحلة بإدارة عملية تدفق وتوريد المواد الخام من المورد وصولاً إلى مراكز الإنتاج ، وصولاً إلى المستهلك النهائي ، فتقوم الإدارة بالتعامل مباشرة مع مجموعة مهندسي الشركات من خلال شبكة اتصالات حديثة ومتكاملة ، مما أدى إلى تقليل وقت الدورة المستندية وإزالة كل المعوقات التي كانت متواجدة من قبل فقد تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بأنها حققت الترابط والتكامل بين عملية الإمداد والتوزيع العيني والأنشطة اللوجستية المختلفة ، تحت سيطرة إدارة متخصصة داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تشرف وتدير وتراقب على كل تلك العمليات .

(٥٨ : ٣٤)

في ضوء ذلك استخلص الباحث أن المرحلة الأولى من مراحل تطور اللوجستيات قد ركزت على قنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر ، أما المرحلة الثانية فقد ركزت على تقدير الفوائد التي يمكن الوصول إليها في مجالات التشغيل كنتيجة لتطور المفهوم المتكامل للإمداد ، وركزت المرحلة الثالثة على

الحفاظ على مصادر التوريد ، مما أدى إلى ازدياد الأهمية لإدارة المواد بعد أن كان الهدف خدمي الطلب على المنتجات وذلك لعدم استقرار الظروف الإقتصادية فى ذلك الوقت ، وقد ركزت المرحلة الرابعة على تطوير وتنمية نظام موحد يؤكد ويضمن كفاءة التخزين وفعالية تدفق المخزون من مصادر التوريد وخلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى الوصول للمستهلك ، أما المرحلة الخامسة والأخيرة من مراحل تطور اللوجستيات فقد ركزت على إدارة عملية تدفق وتوريد المواد الخام من المورد وصولاً إلى مراكز الإنتاج ، وصولاً إلى المستهلك النهائي فيما يعرف بمراحل سلاسل الإمداد .

مفهوم اللوجستيات :-

تعددت مفاهيم وتعريف اللوجستيات وسوف يتم عرض هذه التعريفات وفقاً للتطورات التاريخية المختلفة التى مرت بها اللوجستيات كما يلى :-

- إدارة التوزيع العيني physical distribution management

هى عملية الاهتمام بحركة تدفق المنتجات التامة من المشروع إلى المستهلكين . أي أن إدارة التوزيع العيني تهتم بنقل وتوفير السلع المطلوبة بالنوعيات والكميات والأسعار المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها مما يساهم مباشرة فى تحقيق أهداف المشروع التسويقية ، كما تساعد على الربط بين المنتجين وتجار الجملة والتجزئة والمستهلكين فى شبكة متكاملة ، ويمثل الاهتمام بإدارة التوزيع العيني المرحلة الأولى لتطبيق اللوجستيات .

(٤٧ : ٦٣)

- إدارة المواد (materials management) :-

هى الإدارة التى تهتم بتوريد احتياجات المشروع من المواد والأجزاء من مصادر الشراء المختلفة حتى وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع وفقاً لدرجة التشغيل التى تتعرض لها السلع المشتراه . وبهذا يكون هدف إدارة المواد هو تأمين حصول المشروع على احتياجاته من المواد ، إما بغرض التصنيع أو إعادة البيع .

(١٧ : ٦٨)

ومع تطور تطبيق اللوجستيات ، استخدمت إدارة التوزيع العيني وإدارة المواد معاً بشكل متكامل ، وفى تلك المرحلة عرفت اللوجستيات على النحو التالى .

- تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية :-

عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية (١٩٦٢) نقلاً عن تفيدة هلال (٢٠٠٠) الأعمال اللوجستية بأنها " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية ، والمعلومات ذات العلاقة ، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء " .

(١٦ : ١١)

- تعريف لجنة إدارة اللوجستيات بالمجلس الاستشاري للوجستيات :-

كما عرفت لجنة إدارة اللوجستيات بالمجلس الاستشاري للوجستيات بالولايات المتحدة الأمريكية (١٩٩١) نقلاً عن عبيد الحجازى (٢٠٠٠) اللوجستيات بأنها " عملية التخطيط والإنجاز والرقابة الفعالة عالية الكفاءة على

تدفق وتخزين البضاعة والخدمات المصاحبة لها ، والمعلومات المتعلقة بها من مصدرها الأصلي حتى مكان الاستهلاك وفقاً لاحتياجات العميل " .

(٢٥ : ٢٣)

وفي ضوء ذلك يستخلص الباحث أن اللوجستيات يمكن تعريفها بأنها " عملية إدارية تشتمل على التخطيط الأمثل والرقابة الفعالة عالية الكفاءة على تدفق المنتجات والخدمات إلى المؤسسة ، والمعلومات المتعلقة بها من مصدرها الأصلي حتى مكان الاستهلاك وفقاً لاحتياجات العميل " .

أهمية الأعمال اللوجستية :-

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات عندما أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف ، وربما يرجع الإهمال في الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء في الماضي أو الوقت الحاضر إلى الأسباب التالية :-

- تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية .
- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة بالإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة
- نشأت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل .

(٣٢ : ٣٩)

وفي الحقيقة فإن الأعمال اللوجستية تؤدي إلى خلق القيمة Value بالنسبة للعملاء والموردين لأي منظمة وكذلك القيمة بالنسبة لأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمنظمة مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر المؤسسات المالية والمجتمع المحلي وجماعات الاهتمام وغيرها .

ويمكن التعبير عن القيمة في مجال الأعمال اللوجستية من خلال زاويتين هما الوقت Time والمكان Place فالمنتجات والخدمات تكون ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق ورغباتهم .

(٣٦ : ٧٨)

كما تنتظر الإدارة الجديدة للأعمال اللوجستية إلى كل نشاط في سلسلة الإمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة ، أي مدى مساهمة النشاط في القيمة الخاصة بالوقت والمكان . لذلك فقد أصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية متزايدة وكبيرة بالنسبة للعديد من المنظمات وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة . وربما يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وذلك كما هو موضح أدناه .

أولاً : اعتبارات التكلفة العالية :-

لقد أجريت العديد من الدراسات فى السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأعمال اللوجستية ونسبتها إلى الاقتصاد أو إلى المنظمة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية يصل إلى حوالى ١٢ % من الناتج القومى الاجمالى على مستوى العالم أى حوالى ١.٢٩ ترليون دولار أمريكى وعلى مستوى المنظمة فإن تكلفة الأعمال اللوجستية قد تصل أحيانا إلى ٣٠ % من إيرادات المبيعات سنويا وحوالى ٥٠ % إلى ٦٠ % من اجمالى تكاليف التشغيل . إن تكلفة الأعمال اللوجستية تمثل فى الغالب جزء كبير من اجمالى التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الاعمال . والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم .

ثانياً : طول خطوط الإمداد والتوزيع :-

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمى المتكامل ، لذلك فإن العديد من منظمات الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التى تمكنها من ممارسة التسويق الدولى وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة ، كما أن الأمر لم يقتصر على سعى هذه المنظمات بشكل فردى لتحقيق ذلك بل امتد الى مستوى جهود الحكومات والسياسات الدولية ، حيث تم بناء التكتلات العالمية الاقتصادية مثل الاتحاد الاوروبى ، ودول اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (كندا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، والمكسيك) . إن الاتجاه نحو العولمة Globalization فى الصناعة ، وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولى أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستى ، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأعمال اللوجستية ، ولذلك فقد تزايد الاهتمام بالنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسية Multi_national ، أو الشركات الكبيرة الحجم التى لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية ، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة .

ثالثاً : الأعمال اللوجستية هامة للاستراتيجية :-

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً فى سبيل إيجاد السبل التى يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين . أى أن استراتيجية التمايز Differentiation strategy وخاصة فى التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء 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 فى السوق ، وزيادة حصتها السوقية ، وزيادة ربحيتها .

رابعاً : الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :-

مما لا شك فيه أن أى سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة Value قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين فى الوقت والمكان المناسبين ، ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة فى سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين فى 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 إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة . ومن الأمثلة التى توضح ذلك الجانب إن شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبير فى نهائية السبعينات عندما أنتجت الكاميرا ذات الصور الفورية ، وأنفقت عدة ملايين من الدولارات على حملتها الإعلانية وذلك قبل أن تعمل على توفير الكميات

المناسبة منها فى منافذ التوزيع المختلفة . فقد قام العديد من المشترين المتوقعين بزيادة منافذ التوزيع للكاميرا الجديدة وعندما لم يجدوها قاموا بشراء الكاميرا (بالوريد) بدلا منها .

خامساً : تزايد رغبة العملاء فى الحصول على استجابة مناسبة وسريعة :-

إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز الإعداد " Fast food " وانتشار ماكينات الصرف الآلى للنقدية ، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني فى السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات فى وقت قصير ، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات ، وعمليات التصنيع الآلى ، والمرونة فى الإنتاج ، والتنميط Standardization ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير Mass production وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير Mass marketing وفى ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتى تجسدت فى تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء فى السوق من خلال السرعة فى توفير السلع والخدمات التى تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم والتى تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها .

(١٠ : ٨٤)

مزيج الأنشطة اللوجستية :- The logistics Mix

تختلف الأنشطة التى يجب إدارتها وتتعلق بالأعمال اللوجستية وذلك من مؤسسة إلى أخرى وفقا لنوع الهيكل التنظيمى الخاص بالمؤسسة ، وآراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل اللوجستى ، وبالرجوع إلى مجلس إدارة الأعمال اللوجستية فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن الأنشطة اللوجستية تتلخص فى الآتى :-

- ١- خدمة العملاء .
- ٢- التنبؤ بالطلب .
- ٣- الاتصالات الخاصة بالتوزيع .
- ٤- الرقابة على المخزون .
- ٥- مناولة المواد .
- ٦- تشغيل أوامر الطلب .
- ٧- الأجزاء والخدمات المعاونة .
- ٨- اختيار موقع المصنع أو المخزن .
- ٩- الشراء .
- ١٠- التعبئة .
- ١١- مناولة السلع المرتدة .
- ١٢- التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة .
- ١٣- المرور والنقل .
- ١٤- المخازن والتخزين .

ويمكن تقسيم مزيج الأنشطة اللوجستية على النحو التالي :-

أولاً : أنشطة أساسية Key Activities وتشتمل على الآتى :-

(١) معايير خدمة العملاء Customer service standards

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء التى تتعلق بمجال خدمة العملاء.
- تحديد استجابة العملاء للخدمة .
- وضع مستويات لخدمة العملاء .

(٢) النقل Transportation

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل .
- تحديد الحمولات .
- تحدد مسارات النقل .
- اختيار معدات النقل .
- تشغيل طلبات النقل .
- مراجعة فئات سرعة النقل .

(٣) إدارة المخزون Inventory management

- سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية .
- التنبؤ بالمبيعات فى الأجل القصير .
- مزيج المنتجات ونقاط التخزين .
- عدد ، وحجم ، وموقع نقاط التخزين .
- استراتيجيات خاصة بالوقت والدفع والسحب .

ثانياً : أنشطة معاونة Support Activities وتشتمل على الآتى :-

(١) المخازن Warehousing

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

(٢) مناولة المواد Materials

- اختيار المعدات .
- سياسات الإحلال للمعدات .
- إجراءات تجهيز الطلبات .

(٣) الشراء Purchasing

- اختيار مصادر التوريد .

- توقيت الشراء .
- كميات الشراء الاقتصادية .

(٤) التعبئة Packaging

- تصميم العبوات لأغراض المناولة .
- تصميم العبوات لأغراض التخزين .
- الحماية من الخسائر أو الأضرار .

(٥) التعاون بين الإنتاج والعمليات من أجل :

- تحديد الكميات التجميعية .
- تسلسل ووقت مخرجات الإنتاج .

(٦) صيانة المعلومات Information maintenance

- تحليل البيانات .
- الإجراءات الرقابية .

(٣٦ : ٤٨)

وفى حقيقة الأمر يرجع الفصل بين الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة السابق الإشارة إليها إلى أن الأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة فى قناة لوجستية وفى كل منظمة بينما أن الأنشطة المعاونة فإنها قد تختلف ممارستها من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة وظروف كل مؤسسة ، ومن ناحية أخرى فإن تكلفة أداء الأنشطة اللوجستية تعتمد على المستوى المطلوب القيام به من هذه الأنشطة فى المؤسسة .

مثال ذلك عندما ترغب إحدى منظمات الأعمال فى وضع مستويات عالية لمعايير خدمة العملاء فإن ذلك سيؤدى بالطبع إلى زيادة تكاليف هذا النشاط . ومما جدير بالذكر ان التخزين والنقل يمثلان الجزء الأكبر من التكاليف الكلية للأعمال والأنشطة اللوجستية حيث يشير الواقع العملى إلى أنهما يمثلان حوالى ٥٠ % الى ٧٥ % فى بعض المنظمات ، وكما هو معروف فإن النقل يضيف قيمة المكان للمنتجات ، بينما التخزين يضيف قيمة الزمن أو الوقت لهذه المنتجات فى نظر العملاء .

(٤٦ : ٦٢)

ويعتبر النقل من الأنشطة اللوجستية الأساسية حيث انه لا يمكن أن نتصور أن هناك منظمة ما يمكن أن تمارس الأنشطة الخاصة بها بدون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام التى تحتاجها ، أو للمنتجات النهائية التى ترغب فى تسويقها وتوفيرها لعملائها فى السوق . وتشتمل وسائل النقل على السكك الحديدية والشاحنات البرية والطائرات والنقل المائى وغيرها . وتتجلى أهمية هذا النشاط اللوجستى من خلال ما يحدث من مشكلات أو أزمات لبعض المنظمات بسبب حدوث اضطرابا من جانب نقابات عمال النقل فى بعض الدول لأسباب تتعلق بتعريف النقل أو لأسباب أخرى ، الأمر الذى يترتب عليه توقف أو تعطيل الإنتاج والتسويق فى هذه المنظمات ، أو يؤدى إلى فساد بعض المنتجات لعدم إمكانية إرسالها إلى أسواقها المستهدفة .

كما يعتبر التخزين من الأنشطة اللوجستية الأساسية وذلك لصعوبة التوفير الفورى وبكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع أو لصعوبة التسليم الفورى للمنتجات النهائية للعملاء . هذا بالإضافة إلى الوفورات

الاقتصادية الناتجة عن تخزين المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى نتيجة الشراء بكميات كبيرة ، وبالطبع فإن التخزين يحقق ما يعرف بالمرونة فى الإنتاج والتوزيع . وبالنسبة لتشغيل أوامر الطلب فإنه يمثل النشاط الثالث والأخير من الأنشطة الأساسية اللوجستية ، والذي ينطوى عادة على تكلفة اقل بالمقارنة بتكلفة النقل والتخزين . وبالرغم من ذلك فإن هذا النشاط يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بسبب علاقته بالوقت الاجمالى المستغرق منذ الحصول على أمر الطلب من العميل وحتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المرغوبة وبالتالي فإنه يؤثر وبشكل ملموس على خدمة ورضاء العملاء .

أما الأنشطة اللوجستية المعاونة فإنها تتفاوت من حيث ممارستها من منظمة إلى أخرى وذلك بالرغم من أهميتها التى لا يمكن إنكارها فى منظومة الأعمال اللوجستية المتكاملة . إن هذا التفاوت فى ممارسة تلك الأنشطة اللوجستية المعاونة قد يرجع إلى أسباب متنوعة منها حجم وطبيعة نشاط المنظمة وفلسفة الإدارة العليا بالنسبة لأعمال اللوجستية والإمكانيات المالية المتاحة وغيرها .

(٧١ : ١٣)

إدارة الأعمال اللوجستية :-

تتضمن إدارة الأعمال اللوجستية ما يلى :-

أولاً : تخطيط عمليات اللوجستيات :-

إن نجاح واستمرارية مشروعات الأعمال فى الأجل الطويل يتوقف على مراجعة وتنمية الخطط ، كى تتماشى مع التغيرات السريعة بالأسواق ، وفى حالة غياب التخطيط ، يجد رجل اللوجستيات أنه ينفق معظم الوقت الخاص بالعمل فى اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التى تواجهه ، بدلا من اتباع سياسة تخطيط وتنمية مستمرة للمشروع .

ثانياً : أنواع خطط اللوجستيات :-

(أ) خطط استراتيجية :-

تتطلب الخطط الإستراتيجية تخصيص أحجام كبيرة من المواد المالية ، والمهارات الإدارية ، وتحديد الهيكل الذى يتضمن فى إطاره مختلف الخطط التشغيلية والتكتيكية مما يؤثر إلى حد كبير على أسلوب إدارة العمليات ، للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بأقل تكلفة إجمالية ممكنة ، وتمتد مدة هذه الخطط لعدة سنوات قد تصل إلى عشر سنوات ، لذا فيتم تعديل بعض أجزاء الخطة ، نظرا لاختلاف الظروف الفعلية لكل مرحلة على الظروف المتوقعة .

(ب) خطط تشغيلية :-

هى الخطط التى تستخدم كأداة للربط بين الجهود فى سلسلة الإمداد وبين المنظمة وتمتد مدة هذه الخطط لسنة والهدف منها هو تعديل بعض عناصر سلسلة الإمداد كبناء مستودع جديد ، أو شراء أسطول خاص للنقل ، أو تعديل وسائل المناولة وتهدف أيضا إلى توفير الموارد المالية والخبرات الإدارية اللازمة للوصول إلى مستوى معين من الأداء ، وتحديد ميزانيات خاصة بأنشطة سلسلة الإمداد ونظرا لقصر الفترة الزمنية التى تشملها الخطة فإن احتمالات توافق الأداء الفعلى مع الأداء المخطط تكون كبيرة باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية .

(جـ) خطط تكتيكية أو مرحلية :-

هى عبارة عن إجراءات تهدف الى التكيف مع الأحداث غير المتوقعة خلال فترة عملية التخطيط التشغيلي .

وتنقسم هذه الخطط إلى نوعين هما :-

- الإجراءات المسبقة : هي عبارة عن خطط تفصيلية تبين أنواع التصرف في حالة حدوث ظروف متوقعة وغير مؤكدة لحظة إعداد الخطة التشغيلية .
- الإجراءات التفاعلية : هي إجراءات تبين أسلوب تعديل الخطة من حيث ظروف معينة لم يكن يتوقع حدوثها .

ثالثاً : مراحل تنفيذ خطط اللوجستيات :-

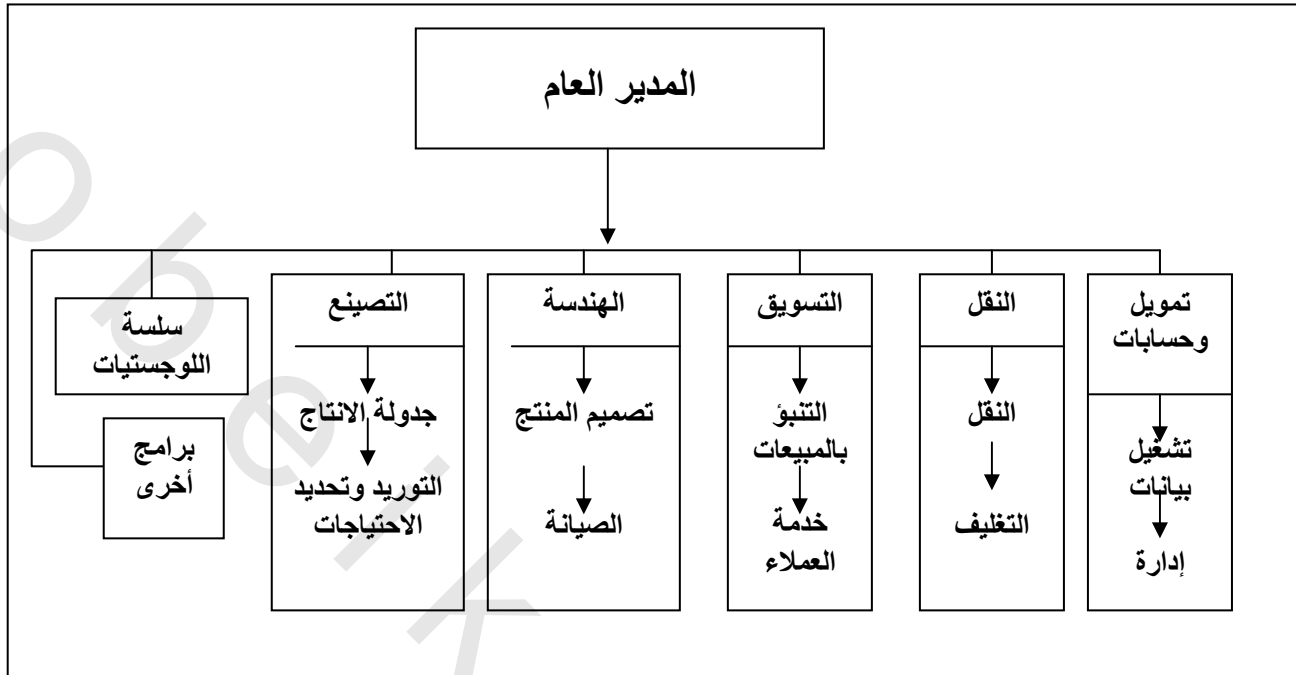
هناك مراحل متعددة لتنفيذ الخطط اللوجستية وهذه المراحل تتلخص في الآتي :-

- ١- معرفة أهداف المشروع والخطط الاستراتيجية في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل .
- ٢- تقييم الأنشطة اللوجستية الحالية بهدف التعرف على الإجراءات والممارسات الحالية ، كي تكون نقطة انطلاق نحو المستقبل .
- ٣- قياس كل المتغيرات المتوقعة في نشاط المشروع كتغيرات خطوط الإنتاج وطبيعة الأسواق .
- ٤- معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف للمشروع مقارنة بالمنافسين .
- ٥- تحديد متطلبات الإنتاج والتصنيع لمعرفة مصادر التوريد ومستويات التخزين .
- ٦- توقع طلبات المستهلكين من خلا معرفة احتياجاتهم الحالية والمتوقعة في المستقبل .
- ٧- تقييم المستويات والسلطات اللازمة لتدعيم أنشطة اللوجستيات

رابعاً : تنظيم وظيفة اللوجستيات : -

يعتبر التنظيم الفعال والكفاء لنظام اللوجستيات جزءاً حيوياً وأساسياً في الإدارة الاستراتيجية للمشروع والشركة ، لذا يجب إعداد هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات المختلفة تحت سيطرة احد أفراد الإدارة العليا مع ضرورة التعاون بين إدارة اللوجستيات والإدارات الأخرى داخل المؤسسة لضرورة تفاعل كل الإدارات مع بعضهم .

وتتأثر وظيفة اللوجستيات في معظم الأحيان بعوامل عديدة كالظروف البيئية المحيطة ، وبالمهارات والسياسات الإدارية ، وبالعاملين مما يجعل هناك ضرورة لتحديد الأهداف الكلية لتنظيم المشروع ، والأهداف الفردية للعاملين ، ويمكن أن يتحقق ذلك بتوفير عماله مدربة ذات خبرة ومهارة كافية وجعل جو العمل يسير في طريقة روح العمل الجماعية والفريق الواحد ، وفيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمصفوفة اللوجستيات :-



شكل رقم (١) هيكل تنظيمي لمصفوفة اللوجستيات

(٢٥ : ٥٣)

الجودة فى اللوجستيات :-

اتجهت المؤسسات فى السنوات الأخيرة الماضية نحو إتباع كل الإجراءات التى تؤدى إلى تحسين الجودة ، وأصبحت تهتم بكل العوامل التى يمكن عبرها تحسين نظم الجودة ، فالشركات التى يتميز أداؤها بإدارة الجودة المتكاملة يكون نصيبها من الربح إضعاف الشركات التى لا تعير إدارة الجودة أى اهتمام ، كما أن الجودة تؤدى إلى تخفيض التكاليف بالشركة مقارنة بالمنافسين كما تلعب دورا هاما فى عملية صنع القرار بالشركة .

كما أصبحت المؤسسات تتصارع حتى تحصل على شهادات الأيزو بالمواصفات القياسية والخاصة بالجودة ، فكل شركة تصبو لاقتناء الشهادة التى تناسب نشاطها والمواصفات القياسية الأكثر شيوعا هى الأيزو ٩٠٠٠ ويختص بإدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠١ وهو الأكثر شمولاً حيث ينطوى على نموذج تأكيد الجودة فى كافة المشروعات التى تقوم بالإنتاج والتوزيع والخدمة والتركيب والتصميم ، والأيزو ٩٠٠٢ فهو ينطبق على كافة المشروعات المشار إليها أعلاه عدا التصميم ، حيث يسمح للمشروع بتصميم منتجاته بنفسه وليس بواسطة غيره ، والأيزو ٩٠٠٣ ييختص بمنظومة الجودة فى مجال التفتيش والاختبارات النهائية .

فإنه متى رغبت الشركات أو المصانع للحصول على شهادة الأيزو التى تؤكد الجودة بها ، فإنها تلجأ إلى إحدى الهيئات أو المؤسسات الاستشارية المتخصصة ، حتى تقوم بإعداد الشركة أو المصنع من الناحية الفنية والإدارية مما يؤهلها للتقييم والحصول على الشهادة .

وتعرف الجودة فى اللوجستيات بأنها " استيفاء متطلبات وتوقعات العملاء المتعاقدين عليها من سهولة فى الاستفسار عن المنتج أو السلعة وسهولة الطلب عليها والتسليم فى المواعيد المحددة وان تكون عملية الطلب دقيقة

وكاملة وخالية من الأخطاء ودعم خدمة ما بعد البيع والدقة فى الاتصال وفى انتقال المعلومات بين الأطراف المختصة من أجل دعم التخطيط والإدارة " .

مميزات تطبيق نظم الجودة فى اللوجستيات :-

تتمثل مميزات تطبيق نظام الجودة فى اللوجستيات فيما يلى :-

- ١- تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل : إن تطبيق نظم ومعايير الجودة فى اللوجستيات يؤدى إلى تخفيض إجمالى تكاليف الإنتاج والتشغيل بالمشروع ، وذلك لأن معايير الجودة تحدد أسلوب عمل معين لعملية الإنتاج وفق خطط مسبقة بمواصفات قياسية .
- ٢- زيادة ربحية المشروع : عند تطبيق الجودة فى اللوجستيات وتخفيض تكلفة الإنتاج والتشغيل يؤدى ذلك إلى نجاح المنتج فى الوصول إلى درجة الربح الذى يريده من خلال هامش الربح الذى سيزيد نتيجة تطبيق نظم الجودة .
- ٣- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة : تزيد قدرة المؤسسة على المنافسة فى السوق وذلك بناء على تطبيق معايير الجودة السابق ذكرها من خلال أن يكون المنتج فى وضع تنافسى جيد أمام المنتجات المماثلة له والمعروضة فى السوق .
- ٤- زيادة درجة الأداء الكفاء فى المؤسسة : يؤدى تطبيق الجودة إلى زيادة كفاءة المؤسسة فى أداء عملها ومن خلال إتباع أسلوب أدارى منظم وفعال .
- ٥- تقليل الفاقد فى الإنتاج من المواد : إن استخدام معايير الجودة تنظم حركة تداول المواد التى تبذل فى الإنتاج من خلال تقليل الفاقد من المواد التى تدخل به مما يزيد من نسبة معدلات الإنتاج وكميات البضائع .

معوقات الجودة فى اللوجستيات :-

تتضمن معوقات الجودة فى اللوجستيات فى الآتى :-

- ١- عدم كفاءة وسائل الاتصال ونظم المعلومات : ان عدم وجود وسائل اتصالات ونظم معلومات كفاء فى المؤسسة يعيق بالتأكد عملية الجودة .
- ٢- إفتقار المديرين والعاملين لأهمية الجودة : لابد من ان يكون المديرين والعاملون بالمؤسسة على درجة من المسؤولية والوعى الكافى بالجودة ونظم تطبيقها ، فهناك العديد منه لا يكون لديهم دراية كافية عن الجودة ومميزاتها وأهميتها فينعكس ذلك على عدم سعيهم لتحسين معدلات الجودة فى المؤسسة .
- ٣- عدم فهم متطلبات ورغبات العميل : يجب على إدارة المؤسسة أن تركز على معرفة متطلبات ورغبات العملاء وتأخذ فى الاعتبار كل الملاحظات التى تشير إليها العملاء وتعمل على تقييمها ودراستها .

(١٢ : ٥٦ - ٥٧)

الدور الإستراتيجي للأعمال اللوجستية :-

يؤدي الإستخدام الإستراتيجي للأعمال اللوجستية إلى تمكين منظمة الأعمال من تدعيم مركزها التنافسي من خلال تحقيق درجة عالية من رضا عملائها وكذلك من خلال تخفيض تكاليف التشغيل ، أى من خلال التحكم فى البعدين السابق الإشارة إليهما ، إضافة إلى ذلك فإن العمل اللوجستى يؤثر على أداء كلاً من المزيج التسويقي والعمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة ، ويتوقف الدور الإستراتيجي للعمل اللوجستى على ما يلى :-

١ - فهم المديرين التنفيذيين لأهداف ومهام المؤسسة .

٢ - المقدرة على تصميم نظام فعال للأعمال اللوجستية يمكن أن يساعد على تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تلخيص المهام الإستراتيجية لنظام الأعمال اللوجستية فيما يلى :-

أولاً : تحسين خدمة العملاء :-

فالإدارة الجيدة للأعمال اللوجستية يمكنها أن تؤدي إلى تحسين خدمة العملاء سواء كانوا من الأفراد أو الموزعين أو التجار أو الشركات أو المؤسسات الحكومية ، إن مستوى خدمة العملاء سوف يؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب ، ومن ثم حجم المبيعات ويبدو ذلك بشكل واضح فى المنتجات النمطية حيث يعتبر مستوى خدمة العملاء الميزة التنافسية الأساسية التى تكون متاحة أمام المنظمة.

ثانياً : تخفيض تكلفة الأنشطة اللوجستية :-

وكما سبق الإشارة فإن تكاليف أنشطة الأعمال اللوجستية تشكل جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل فى أى منظمة ، لذلك فإن الإدارة بدأت تهتم بعناصر تكلفة الأعمال اللوجستية وتسعى إلى ترشيدها على النحو الذى يساعد على ترشيد التكاليف الكلية ومن ثم الربحية ومن الوسائل التى قد تلجأ إليها المنظمات لتخفيض تكاليف الأعمال اللوجستية ما يسمى بعمليات التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية ، والتقليل من مستويات المخزون ومن ثم رأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به والتشغيل الكفء لوسائل النقل الداخلى والخارجى إلخ شريطة ألا تؤثر هذه العمليات على إنتظام عمليات التشغيل والإنتاج ، وكذلك تدفق عمليات الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم ، أى ألا يكون لهذه العمليات آثاراً عكسية على خدمة العملاء .

ثالثاً : تحقيق الموائمة بين الإنتاج والإستهلاك :-

وكما سبق الإشارة فإن القيمة الإقتصادية للتخزين تتمثل فى أنه يؤدي إلى خلق المنفعة الزمنية ، فقد يتوافر المنتج قريباً من السوق ولكن فى الوقت الذى لا يوجد طلب حالى عليه ، ومن ثم فإن الإدارة تضيف قيمة ثمينة لهذا العنصر من خلال الاحتفاظ بهذا المخزون لحين وقت ظهور الطلب عليه ، ويحدث ذلك بالنسبة إلى السلع ذات الإنتاج الموسمى ، وكذلك السلع ذات الإنتاج المستمر طوال العام للقدرة على الوفاء بالطلب فى الوقت المناسب ، ومن ناحية أخرى فإن وظيفة النقل تمثل أيضاً بخلاف أماكن الإنتاج وحيث يوجد الطلب عليها ، وبنفس المنطق فإن التعبئة تساعد تسهيل النقل والتخزين والمناولة ، ومن ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متماثلة فى الحفاظ على شكله وحمايته ، كما أن المناولة تدعم المنفعة المكانية ، إذاً الدور الأساسى لأى نظام لوجستى يجب أن يتبلور فى تحقيق الموائمة بين الإنتاج وبين الإستهلاك .

رابعاً : تحقيق الإستقرار فى الأسعار :-

تساعد الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية بدرجة ملموسة على تحقيق الإستقرار للأسعار سواء على مستوى المؤسسة الفردية أو على مستوى الصناعة فإذا ما زاد المعروض من سلعة ما فإن المنتجين عليهم القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب ، كذلك فإن تحريك المنتجات من سوق لآخر يتركز على مساعدة المنتج على تفادى التعامل مع أسواق يكون سعر السلعة فيها منخفضاً ، إضافة إلى مساعدة المنتج فى إستغلال ميزة وجود نقص فى المعروض من المنتج فى سوق آخر .

خامساً : زيادة كفاءة النقل :-

يجب أن تعمل الإدارة لفعالة للأعمال اللوجستية على تحقيق المعادلة الصعبة والمتمثلة فى سرعة التسليم وتخفيض تكلفة النقل ، وذلك من خلال ما يلى :-

- ١ - إختيار وسيلة النقل المناسبة .
- ٢ - الجدولة الموضوعية والمناسبة بمواعيد التسليم .
- ٣ - المفاضلة بين إعتبرات الإمتلاك أو الإستئجار لوسائل النقل .
- ٤ - الإستغلال الأمثل لوسيلة النقل .
- ٥ - الصيانة الدورية والإقتصادية لوسائل النقل .
- ٦ - المفاوضة مع منظمات النقل للحصول على عروض أفضل

(١١ : ١٧)

الخدمة اللوجستية كنظام :-

يمكن النظر إلى الخدمة اللوجستية المقدمة (إصدار وتشغيل أوامر الطلب أو التوريد أو المناولة أو التخزين أو التعبئة أو ما شابه ذلك) على أنها عملية أو نظام حيث تنطوى على عناصر ثلاث هى المدخلات والتشغيل والمخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك فى المواقع نوعين مختلفين منها يجرى عليهما عملية التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة .

النوع الأول :-

ويتمثل فى المواد أو المنتجات وعندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة .مثال ذلك تخزين ومناولة أو نقل المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والمنتجات تامة الصنع .

النوع الثانى :-

ويتمثل فى المعلومات وعندئذ يطلق عليها عمليات نظم المعلومات .

النوع الثالث :-

ويتمثل النوع الثالث والأخير من مدخلات عملية الخدمة اللوجستية فى المعلومات التى يشتمل عليها أمر الطلب أو التوريد والمعلومات عن مستويات وحالة المخزون من موجودات المخازن إلخ .
وبالنسبة لعمليات التشغيل أو إنتاج الخدمة اللوجستية والذى يتم من خلالها تشغيل المدخلات اللازمة لإنتاج الخدمة فإنها تتمثل فى تشغيل أو معالجة أمر التوريد ، وتحريك المواد والمنتجات من مكان إلى آخر عن طريق أجهزة

المناولة وتحميل أو شحن سيارات النقل أو وسائل النقل الأخرى وتحديد خطوط مساراتها وانتقالها من مكان الخدمة إلى العميل أو المستفيد ، والقيام بتحضير وتجهيز مواد التعبئة للقيام بتعبئة وتغليف المنتجات ، وما شابه ذلك . وأخيراً بالنسبة لمخرجات نظام الخدمة اللوجستية فإنها تتمثل فيما يعرف بتسليم الخدمة والذي يتم من خلاله تقديم الخدمة والانتهاء من أدائها . مثال ذلك وصول شاحنة النقل إلى مكان العميل المقرر وتفريغ الشحنة واستلام العميل للبضاعة ، أو تحقيق الإنتقال الفعلي للمواد إلى المكان المرغوب ، أو الصرف الفعلي للمواد أو المنتجات من المخازن وهكذا .

إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة فى العمليات التشغيلية للخدمة اللوجستية وكذلك فى عمليات تسليمها يحقق بلا شك درجة عالية من الكفاءة فى أداء هذا النوع من خدمات وبالتالي زيادة مستوى جودتها من منظور المستفيد النهائى أو العميل الأمر الذى يودى فى النهاية إلى زيادة مستوى رضا العملاء ودعم المركز التنافسى لمنظمة الأعمال وزيادة ربحيتها ، ومن بين المزايا التى يمكن تحقيقها من وراء التوسع فى إستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة فى أداء الخدمات اللوجستية ما يلى :-

- ١- السرعة فى أداء الخدمة وفى تقديمها أو تسليمها .
 - ٣- قلة الأخطاء فى أداء وتقديم الخدمة .
 - ٤- زيادة الطاقة الإنتاجية بنفس الخدمة والتوسع فى إنتاجها .
 - ٥- خفض تكاليف أداء الخدمة مع الأخذ فى الاعتبار المميزات السابقة .
- ومن ناحية أخرى فإنه لتجنب عيوب التكنولوجيا الحديثة والمتطورة فى أداء وتسليم الخدمة اللوجستية مثل الأعطال وعدم المعرفة الكافية بتشغيلها ، فإنه يجب على المنظمات التى تتبنى التكنولوجيا الحديثة فى هذا الصدد القيام بما يلى :-

- ١- تدريب العاملين فى قطاع الخدمات اللوجستية على التكنولوجيا الجديدة .
- ٢- توعية العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثلما هو الحال فى الإستقبال الآلى لأمر التوريد أو الطلب .
- ٣- الصيانة الدورية المستمرة للأجهزة والمعدات الحديثة والإصلاح الفورى ، والبعد عن التعقيد فى إجراءات استخدام التكنولوجيا وتبسيط هذه الإجراءات حتى يسهل إستخدامها .

(٣٩ : ١٥ - ١٦)

من خلال العرض السابق يستخلص الباحث أن النظرة الحديثة للأعمال اللوجستية ترى أن هذه الأعمال اللوجستية لا تقتصر ممارستها فقط داخل المؤسسات الإنتاجية التى تتعلق بتحريك وتخزين ونقل المواد والمنتجات فى المؤسسات الصناعية التى تتولى إنتاج السلع المادية ولكنه ثبت فاعلية هذه الأعمال اللوجستية فى مؤسسات صناعة الخدمات مثل القوات المسلحة والشرطة وإدارة البيئة والإدارة الصحية وغيرها بالرغم من أنها لا تنتج سلع مادية ، ونحن الآن بصدد تطبيق هذه النظرة الإدارية الحديثة داخل إحدى المؤسسات الخدمية بالدولة والتى تتعلق برعاية الشباب وتنمية قدراتهم ومهاراتهم البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية وهى المؤسسات الرياضية متمثلة فى (الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية) وذلك من خلال الدعم اللوجستى للخدمات التالية :-

- ١- ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة .
- ٢- برامج التنمية الإدارية لإعداد المدربين والإداريين وجميع العاملين بالمؤسسة .

- ٣- المدارس التعليمية الخاصة بتعليم مختلف الألعاب الرياضية .
- ٤- إعداد الدورات والبطولات والمهرجانات الرياضية .
- ٥- الخدمات التسويقية المختلفة مثل تسويق اللاعبين والمنشآت وحقوق البث التليفزيونى وحقوق الرعاية الرياضية .

المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية – الأندية الرياضية) :-

أولاً : الاتحادات الرياضية :-

(أ) تعريف الاتحاد الرياضى :-

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ويهدف إلى نشر ورعاية اللعبة والإرتقاء بمستواها ، وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه .

(ب) إختصاصات الاتحاد الرياضى :-

- ١- وضع السياسة العامة التى تحقق نشر اللعبة فى جمهورية مصر العربية والإرتقاء بمستواها .
- ٢- إتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحريم تعاطى المنشطات وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص ، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه فى القواعد الصادرة من الإتحاد الدولى للعبة فى حالة المخالفة .
- ٣- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التى تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .
- ٤- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالإشتراك مع اللجنة الأولمبية المصرية ونقابة المهن الرياضية فى جمهورية مصر العربية .
- ٥- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية والنظم الخاصة بها وتنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى .
- ٦- تنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .
- ٧- إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية .
- ٨- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها .
- ٩- الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية فى المباريات التى تقام فى الجمهورية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت فى جمهورية مصر العربية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للإتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ١٠-تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء فى الإتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها .
- ١١-إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف وذلك فى ضوء القانون واللوائح المعمول بها من قبل الإتحاد وفى إطار السياسة العامة لوزارة الشباب .

١٢- تمثيل جمهورية مصر العربية فى المؤتمرات والإجتماعات الدولية الرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات أو الإجتماعات إذا ما أقيمت فى الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للإتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة .

١٣- اعتماد تسجيل اللاعبين فى الهيئات الأعضاء فى الإتحادات وتمثيلهم فى مسابقاتهم وذلك فى حدود الأعداد المقرر فى اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الدولية .

١٤- وضع اللوائح الخاصة بانتقالات اللاعبين بالأندية الرياضية داخل وخارج جمهورية مصر العربية على أن تعتمد هذه اللاحة من الجهة الإدارية المختصة .

١٥- دعم التمثيل المصرى فى الإتحادات الدولية والقارية والإقليمية بما يكفل التواجد المصرى .
(٢ : ١٣ - ١٤)

(ج) مجلس إدارة الإتحاد الرياضى :-

يتكون مجلس إدارة الإتحاد الرياضى من (رئيس - نائب رئيس - ٥ أعضاء يتم إنتخابهم من الجمعية العمومية على أن يكون من بينهم سيدة) ويباشر الاختصاصات التالية :-

١- إدارة شئون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية والعمل على نشر اللعبة فى إطار السياسة العامة للمجلس القومى للرياضة .

٢- تنظيم مسابقات مباريات الإتحاد وفقاً للبرامج والأسس والقواعد التى يعدها لهذا الغرض .

٣- الإشراف على المباريات التى تقيمها الهيئات الأعضاء سواء كانت محلية أو مع فرق أجنبية .

٤- إعطاء الإذن للهيئات الأعضاء لمقابلة فرقها مع فرق أجنبية سواء فى الداخل أو فى الخارج بعد اعتماد الجهة الإدارية المختصة .

٥- تنظيم شئون الهوية والإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى للعبة وفى حدود الصالح العام .

٦- إختيار رؤساء البعثات فى الخارج .

٧- الموافقة على العقود والإتفاقيات الخاصة بالإتحاد .

٨- تحديد المصارف التى تودع فيها أموال الإتحاد .

٩- إعداد مشروع موازنة الإتحاد السنوية .

١٠- اعتماد قرارات المكتب التنفيذى .

(٦ : ٢١ - ٢٢)

ثانياً : الأندية الرياضية :-

(أ) تعريف النادى الرياضى :-

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ويتكون من عدد لا يقل عن ٥٠ عضو من الشخصا ط الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادى .

(ب) أهداف النادي الرياضى :-

يهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الإجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية ، وبث الروح الوطنية بين الأعضاء ، وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهينة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم ، وذلك فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى تضعه الجهة الإدارية المختصة .

(٢٦ : ٦٨ - ٦٩)

(جـ) مجلس إدارة النادي الرياضى :-

يتكون مجلس إدارة النادي الرياضى من (رئيس - ٥ أعضاء - ٢ أعضاء معينين على أن يكون من بينهم سيدة) ويباشر الاختصاصات التالية :-

- ١- إدارة شئون النادي وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضى والإجتماعى على أكمل وجه وتنفيذ الخطة المقررة .
- ٢- إتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحريم تعاطى المنشطات وتوقيع الجزاء الرادع فى حالة المخالفة .
- ٣- وضع الأسس والبرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للفرق الرياضية فى فئات السن المتدرجة التى تمثلها فى مباريات إتحادات الألعاب الرياضية المشترك فيها فى حدود السياسة العامة التى يضعها إتحاد اللعبة .
- ٤- العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادي وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التى تساعد على تكوينهم تكويناً صالحاً فى النواحي الوطنية والخلقية والرياضية والإجتماعية والثقافية مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف الألعاب وإعدادها للبطولة .
- ٥- البت فى طلبات العضوية .
- ٦- اعتماد قرارات المكتب التنفيذى .
- ٧- الموافقة على العقود والإتفاقات التى تبرم باسم النادي .
- ٨- إختيار المصرف الذى توضع فيه أموال النادي .

(٧ : ٢٣ - ٢٤)

فى ضوء ماسبق عرضه يرى الباحث أن المؤسسات الرياضية (الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية) تعتبر من المؤسسات والهيئات الخدمية ، والتى لها دور هام وبارز وحيوى فى إعداد الناشئ والشباب من جميع النواحي المختلفة البدنية والنفسية والفكرية والترويحية والإجتماعية وذلك من خلال تنظيم البطولات والمهرجانات والدورات والندوات والإجتماعات الخاصة لكل مجال من المجالات السابق ذكرها بما يعود بالنفع على المستفيدين من هذه الخدمة (الجمهور الداخلى والخارجى للمؤسسة) وأيضاً عمل برامج تأهيلية للقائمين على إدارة هذه المؤسسات بما يكفل لهم إدارة هذه المؤسسات بأسلوب علمى حديث بما يتواءم مع متغيرات العصر الحالى .

اللوجستيات فى المؤسسات الرياضية :-

تعتبر إدارة اللوجستيات فى المؤسسات الرياضية هى ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذى يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق والتخزين الأمامى والعكسى الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة ، وذلك بين نقطة الأصل (الموردين) ونقطة الإستهلاك (المنتفع بالخدمة) من أجل تلبية متطلبات المستفيدين (الجهاز الفنى والإدارى واللاعبين – الجمهور الداخلى والخارجى) داخل المؤسسات الرياضية .

(١٨ : ٢٤)

أهمية اللوجستيات فى المؤسسات الرياضية :-

تتمثل أهمية اللوجستيات فى المؤسسات الرياضية فى الآتى :-

- ١- تؤدى إلى تحقيق الإستفادة بالمنفعة الزمنية والمكانية بالنسبة للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية وفقاً لـ رغباتهم واحتياجاتهم .
- ٢- تعتبر المحرك الرئيسى للتكلفة فى المؤسسات الرياضية حيث أن الجهاز القائم على إدارتها مسئول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة .
- ٣- تعتبر المسنولة عن تحقيق الإستفادة بالمنفعة المكانية بجعل خدمات الأنشطة الرياضية فى كل مكان حسب تواجد المستفيدين .
- ٤- تعتبر المسنولة عن تحقيق الإستفادة بالمنفعة الزمنية من خلال تقديم الخدمات للأنشطة الرياضية فى الوقت المناسب للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية .
- ٥- تحد من المعوقات التى تعوق رأس المال لدى المؤسسات الرياضية .
- ٦- تحقق رضاء المستفيدين فى المؤسسات الرياضية من خلال تحقيق وصول الخدمة .
- ٧- تتفاعل مع المزيج التسويقى (المنتج أو الخدمة – التسعير – الترويج – التوزيع) فى تحقيق رضاء المستفيدين بالمؤسسات الرياضية .
- ٨- تساهم فى زيادة الإنتاج وتفعيل الخدمات فى المؤسسات الرياضية .
- ٩- تساعد على بقاء واستمرارية نشاط المؤسسات الرياضية .
- ١٠- تعتبر عامل مؤثر فى تحديد الأهداف الإستراتيجية (الأهداف بعيدة المدى) للمؤسسات الرياضية .
- ١١- تساعد على تدفق المعلومات التى تعمل على زيادة ربحية المؤسسة الرياضية .
- ١٢- تساعد على زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات المستثمرة فى المؤسسات الرياضية .
- ١٣- تعمل على تفعيل الأداء (مدى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية) .

(١٨ : ٢٥ - ٢٦ - ٢٧)

اللوجستيات كنظام متكامل فى المؤسسات الرياضية :

من الممكن أن تكون اللوجستيات نظاما متكاملًا داخل المؤسسات الرياضية وذلك عن طريق الآتى :-

١ - المدخلات الى اللوجستيات وذلك عن طريق :-

- الأراضي والملاعب والمنشآت الرياضية .

- المرافق

-المعدات والأجهزة الرياضية

- الموارد المادية

- الموارد المعلوماتية

٢ - الأنشطة أو العمليات اللوجستية وذلك عن طريق :-

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه والتنسيق

- الرقابة

- خدمة المستفيد

- التنبؤ باحتياجاته ورغباته

- إدارة المخزون

-الاتصالات اللوجستية

- تسليم المواد والتعبئة

- تشغيل الأوامر

- قطع الغيار وخدمات الدعم

- الإمداد

- التنقل والحركة

- التخزين والتشوين

- اللوجستيات العكسية

٣ - المخرجات من اللوجستيات وذلك عن طريق :-

- الميزة التنافسية

- التوجه بالتسويق

- المنفعة الزمنية والمكانية

- التحرك الفعال والكفاء إلى المستفيدين

- أصول مملوكة

٤ - عناصر الإدارة اللوجستية وتتكون من الآتى :-

- الموردين

- المواد خام
- المستلزمات تحت التشغيل
- السلع والخدمات النهائية
- المستفيدين

(١٨ : ٤٦)

الأنشطة اللوجستية فى المؤسسات الرياضية :-

كل المؤسسات سواء كانت رياضية أم غير رياضية تؤدي ذات الأنشطة اللوجستية ولكن تختلف هذه الأنشطة من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة عمل المؤسسات وحجمها ونوعها وعددها، وفيما يلي عرض للأنشطة اللوجستية داخل المؤسسات الرياضية وهى كالاتى :-

* خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية من المنتج والخدمة التى تقدمها المؤسسة الرياضية وهم كالاتى :-

- ١- اللاعب الرياضى .
- ٢- الجهاز الفنى والإدارى للمنافسات والبطولات الرياضية .
- ٣- الجمهور الداخلى والخارجى للمنافسات الرياضية .
- ٤- الموردين أو المصدرين للأجهزة والأدوات الرياضية .
- ٥- القائم بعملية النقل للأطراف المعنية بالمنافسات الرياضية .

** التنقل ويتمثل فى النقل البرى والبحرى والجوى للإمكانات المادية والبشرية فى البطولات والدورات الرياضية ويختص هذا النشاط بعمل الآتى :-

- ١- توفير ناقلات مجهزة وحديثة لنقل اللاعبين والأجهزة الإدارية وأيضا نقل الأدوات والأجهزة الرياضية .
- ٢- توفير عوامل الأمن والسلامة للناقلات المعنية بعملية النقل فى البطولات والدورات الرياضية .
- ٣- إستخدام ناقلات إقتصادية فى التكلفة .
- ٤- التأكد من أن طاقم قيادة الناقلة على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية مما يسهل من عملية النقل .
- ٥- مراعاة ملائمة وسيلة النقل مع الشئ المراد نقله سواء كان أفراد أو معدات وأجهزة رياضية .

*** نشاط التخزين وهى الإدارة المسنولة عن الاحتفاظ بالمخزون الرياضى وتقوم إدارة المخازن فى المؤسسات الرياضية بعمل الاتى :-

- ١- التسجيل ويعنى إثبات تواريخ الأجهزة والأدوات الرياضية الصادرة إلى المخزن والواردة منه .
- ٢- التصنيف ويعنى ترتيب محتويات المخزن من الأدوات والأجهزة الرياضية وفق نظام محدد .
- ٣- التكويد ويعنى تحديد مكان جميع محتويات المخزن حتى يستدل عليها بسهولة ويسر .
- ٤- الحفظ والتخزين ويعنى حفظ الأدوات والأجهزة الرياضية بطريقة علمية وفق شروط يمكن بمقتضاها الحصول عليها عند الطلب .

٥- تحديد المحيط الداخلى الذى يبدأ من وقت استلام الأدوات والأجهزة الرياضية وتخزينها إلى حين طلب المستفيدين لها .

٦- تحديد المحيط الخارجى الذى تتم فيه إجراءات إستلام الأدوات والأجهزة الرياضية من الموردين إلى إدارة المؤسسة الرياضية حتى يتم التسليم .

**** المخزون ويحتوى على سياسات الاحتفاظ بقدر كافى من المخزون الرياضى لمقابلة كل احتياجات المنتفعين أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية ويختص بعمل الآتى :-

١- توفير مساحة مناسبة وكافية للأدوات والأجهزة الرياضية بالمخزن مما يسهل من عملية التخزين .

٢- توفير الإضاءة والتهوية المناسبة بالمخزن وأن يكون بعيداً عن الرطوبة الشديدة أو الجفاف الشديد مع توافر وسائل التخزين طويلة المدى .

٣- مراعاة أن تكون رفوف المخزن قابلة للضبط والتحكم ومركبة جيداً على الحائط وأن تمتد حتى السقف وتكون المسافات بين الأرفف مناسبة للأدوات والأجهزة الرياضية .

٤- تحديد رقم يميز كل أداة عن غيرها من الأدوات الرياضية الأخرى مع وضع بطاقة لكل أداة .

٥- توفير دولا ب خاص بالأدوية محكم الغلق وذلك لتخزين الأدوية ومواد التعقيم بداخله .

٦- مراعاة أن يكون المخزن متسعاً بقدر كافى لإستيعاب جميع الأجهزة والأدوات الرياضية .

٧- تجهيز المخزن بجميع عوامل الأمن والسلامة ضد عمليات السرقة والحريق والحشرات والقوارض الضارة كالفئران وغيرها .

٨- إضافة أماكن خاصة بتخزين المواد والمعدات والأجهزة الرياضية الضخمة مما يسهل من إمكانية نقلها من المخزن وإليه بسهولة .

٩- مراعاة أن تكون الأدوات والأجهزة الرياضية بالمخزن قريبة من منطقة الإستخدام كالملاعب وصالات التدريب وحجرات خلع الملابس .

١٠- جرد محتويات المخزن بصفة سنوية أو شهرية أو دورية أو بالمفاجأة لمتابعة سير العمل داخل المخزن .

***** تشغيل أوامر الطلبات ويختص هذا النشاط بالآتى داخل المؤسسات الرياضية :-

١- إعداد الطلبات الخاصة بالمؤسسات الرياضية من أجهزة وأدوات رياضية وجدولتها .

٢- اعتماد الفواتير الخاصة بالأجهزة والأدوات الرياضية ومتابعتها .

٣- تحصيل حسابات العملاء أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية .

٤- مراعاة السرعة والدقة فى تشغيل أوامر الطلب بالمؤسسات الرياضية .

***** الشراء ويتعلق بالحصول على المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة الرياضية من المصادر الخارجية لضمان

كفاءة التشغيل بصفة مستمرة ويختص هذا النشاط بعمل الآتى فى المؤسسات الرياضية :-

١- اختيار أفضل مصادر الشراء والتوريد للأجهزة والأدوات الرياضية من حيث الالتزام بمواعيد التوريد

والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار .

٢- الإختيار المناسب للجان الفنية والمالية والقانونية القائمة على عملية الشراء واستلام الأصناف فى المؤسسة الرياضية .

٣- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء تستطيع المؤسسة الرياضية من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط .

٤- توفير كل ما تحتاجه المؤسسة الرياضية من السلع والخدمات فى الوقت والمكان المناسب فى ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة الرياضية .

٥- عمل عروض أسعار للأصناف المطلوب شرائها وأخذ الأصناف الأقل سعراً .

٦- تحسين العلاقات مع الموردين من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة الرياضية عند الحاجة .

٧- الرقابة والتقييم المستمر على إدارة المشتريات بالمؤسسة للتعرف على ما تم إنجازه من أعمال .

٨- أنواع الشراء هى :-

أ- الشراء بطريقة المناقصة العامة وهى مجموعة من الإجراءات تهدف إلى دعوة الجمهور للإشتراك فى العملية التي تطرحها الإدارة بقصد الوصول إلى المناقص الذي يقدم أرخص الأسعار للتعاقد معه ويتم الإعلان عنها فى الجرائد الرسمية .

ب- الشراء بطريقة الممارسة العامة وهى التعاقد بقرار من السلطة المختصة مع اقتراح تشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسنول وعضوية عناصر فنية ومالية وقانونية .

ج- الشراء بطريقة المناقصة المحدودة وهى قصر الإشتراك فى المناقصة على الموردين أو مقاولين أو استشاريين أو خبراء أو فنيين بذواتهم فى مصر أو الخارج مع توافر شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة .

د - الشراء بطريقة المناقصة المحلية وهى لا تزيد قيمة التعاقد فيها عن (٢٠٠٠٠٠) جنيه وهو نفس شروط الناقصة المحدودة ولكن فى نطاق المحافظة .

هـ- الشراء بطريقة الممارسة المحدودة وهى شراء الأشياء التى لا تصنع أو تستورد أو توجد لدى جهات أو أشخاص بذواتهم .

و- الشراء بطريقة الإتفاق المباشر وهى الحالات العاجلة التى لا تحتل إجراءات المناقصة أو الممارسة بجميع أنواعها .

***** التنبؤ بالطلب ويعنى تحديد مقدار المنتج أو الخدمة التى سيطلبها المنفعين أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية فى نقطة مستقبلية معينة حيث يعمل هذا النشاط على الآتى :-

١- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بالمؤسسات الرياضية .

٢- تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المراد تحقيقها وتحديد أسبقية كل منها .

٣- تحديد مختلف الطرق والنظريات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات .

٤- تحديد أنسب أنواع التنظيم المتبع .

٥- تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة .

***** مناولة المواد وتناول تدفق كافة المواد الخام و المخزون تحت التشغيل والبضاعة التامة الصنع

المرتبطة بالرياضة سواء فى المخازن أو المصانع حيث يتم تنظيم عملية المناولة وفقاً للآتى :-

١- شكل الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية .

٢- وزن الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية .

٣- المسافة التى ستنقل خلالها هذه الأجهزة والأدوات الرياضية وطبيعة الممرات التى ستمر عليها من ناحية سعتها أو استواء أرضيتها .

٤- طبيعة المادة المطلوب نقلها (صلبة – سائلة – غازية) فى المؤسسات الرياضية .

٥- درجة خطورة المادة المطلوب نقلها من وإلى المؤسسات الرياضية والاحتمالات التى تتعرض لها أثناء عملية النقل .

***** التغليف ويخدم المنتج الرياضى فى تصميم العبوات لأغراض المناولة والتخزين ويخدم التسويق

الرياضى كشكل من أشكال الترويج والإعلان ويقوم هذا النشاط بعمل الآتى :-

١- مراعاة توافر وجود هوية المنتج الرياضى عند تصميم العبوات للمحافظة على مظهر العبوة .

٢- استخدام التقنيات الحديثة فى الطباعة بحيث تكون عوامل جذب للمنتج الرياضى عند التعبئة والتغليف .

٣- التأكيد على تكلفة العبوات والتغليف حتى لا يؤثر على تكلفة المنتج فى النهاية ، فيخرج من المنافسة .

٤- توفير الحماية الكاملة للمنتج الرياضى عند التغليف من أى تأثيرات مضرّة مثل الحشرات والكانات المجهريّة وغيرها .

٥- توفير معلومات خاصة بالمنتج الرياضى على العبوة بحيث يسهل من خلالها الاتصال بالمنتج أو المصدر فتعبر عن هويته والتعامل معه بسهولة .

***** الأجزاء أو الخدمات المعاونة وهى مسنولة عن توفير قطع الغيار والدعم الفنى للمنتجات الرياضية

حتى فترة ما بعد البيع للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية ويعمل هذا النشاط على الآتى :-

١- توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالمؤسسة .

٢- توفير كوادرن فنية تتميز بالكفاءة العالية لصيانة هذه الأجهزة بالمؤسسات الرياضية .

٣- توفير الدعم المالى لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة مستمرة .

***** إختيار الموقع وتختص باختيار مواقع العمل والمخازن ومرافق المؤسسة الرياضية ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدي إلى تحسين مستويات خدمة المستفيدين حيث يختص هذا النشاط بالآتي :-

- ١ - مراعاة قرب المنشأة الرياضية من وسائل النقل المختلفة وأقسام الإستخدام .
- ٢ - مراعاة إستيعاب الموقع للأجهزة والأدوات الرياضية المراد تخزينها وأيضاً للأعضاء المشاركين .
- ٣ - توفير عوامل الأمن والسلامة بالمنشأة ضد الحريق والسرقة والأتربة والحشرات .
- ٤ - مراعاة الإضاءة اللازمة والتهوية المناسبة بالمنشأة الرياضية .
- ٥ - توفير مساحات كافية بالمنشأة الرياضية لإستيعاب جميع الملاعب وصلات التدريب .

***** مردودات المبيعات أو الخدمات وتختص بمناولة البضائع المرتدة أو المنتجات المعيبة في المؤسسات الرياضية حيث يختص هذا النشاط بالآتي :-

- ١ - توفير كوادرات فنية ذات كفاءة عالية للتعامل مع المرتجع وفرزها واستخراج المعيب منها .
- ٢ - توفير معلومات كافية عن الموردين التي تقوم المؤسسة الرياضية بالتعامل معهم لسهولة الإتصال بهم في حالة الإرتجاع .
- ٣ - توفير وسائل نقل مناسبة لنقل المرتجع من المخازن إلى المصنع .
- ٤ - توفير الدعم المالي الذي يتيح التعامل مع المرتجع والبضاعة المرتدة بصورة أفضل .

***** الاتصالات اللوجستية وتعتمد بصفة رئيسية على الاتصال الفعال بين المؤسسة ومورديها وعملاؤها أو المستفيدين وبين الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات مثل اللوجستيات والإنتاج والتسويق والاتصال داخل كل نشاط لوجستي وبين الأنشطة اللوجستية بعضها مع بعض حيث يتم إستخدام نظم المعلومات ووسائل الإتصال أو الإعلام الآتية في إدارة الأنشطة اللوجستية :-

- ١ - وسائل الإتصال الإداري بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي .
- ٢ - وسائل الإتصال الإداري الرأسي بين مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية .
- ٣ - وسائل الإتصال أو الإعلام المقروءة مثل الآتي :-
 - أ- الكتب .
 - ب- الصحف والمجلات .
 - ج- النشرات والملصقات .
 - د- الميكرو فيلم وهو فيلم يحمل صوراً مصغرة من صفحات كتب أو مجلات أو مخطوطات .
 - هـ- البريد الإلكتروني وهو نظام تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية .
 - و- الفاكس (الفاكس) وهو نقل محتويات المستندات من طرف إلى آخر عن طريق خطوط التليفون العادية من خلال جهاز الفاكس .

٤- وسائل الإتصال أو الإعلام المسموعة مثل الآتى :-

- أ- الراديو .
 - ب- التلفزيون .
 - ج- أشرطة التسجيل .
 - د- الميكروفيف وهو ذبذبات راديو عالية ترسل إشارات الإذاعة عبر مدن العالم المختلفة .
 - هـ- وكالات الأنباء وهى مؤسسات إعلامية تمتلك وسائل الإعلام المختلفة .
 - و- البريد الصوتى وهو نظام متوافر فى البريد الإلكتروني يتم تبادل الرسائل الصوتية عن طريقه .
- ٥- وسائل الإتصال أو الإعلام المسموعة المرئية مثل الآتى :-

- أ- التلفزيون .
- ب- الفيديو .
- ج- الفيديو ديسك وهو يشبه نظام الفيديو حيث تكون المادة المسجلة على اسطوانات مثل اسطوانات الصوت ويتصف بنقاء صورته وقدرته على تخزين صفحات عديدة .
- د- الأقمار الصناعية وهى لوحة مفاتيح إلكترونية تتحرك فى مدار حول الأرض وتستخدم فى نقل مكالمات التلفزيون والبرامج التلفزيونية .
- هـ- أنظمة الاجتماعات عن بعد (الفيديو كونفرانس) وهو إستخدام نظام الإتصالات المتبادلة عن بعد للعاملين بالمؤسسة والمؤسسات المرتبطة ويمكن عقد إجتماعاتهم سويا بطريقة إلكترونية .
- و- الأكواخ الإلكترونية وهو نظام يربط التلفزيون أو التلفزيون بأجهزة الكمبيوتر لإيجاد إتصال متبادل بين مجموعة من الأشخاص تابعين لمؤسسة وهم جالسون فى مكاتبهم المنزلية .
- ح- الإنترنت وهو وسيلة إتصال عالمية تربط بين أنحاء العالم عرضاً لجميع الأنشطة من مختلف الإتجاهات والمجالات المختلفة .

٦- وسائل الإعلام الثابتة مثل الآتى :-

- أ- المؤتمرات .
 - ب- الندوات .
 - ج- المعارض .
- ٧- إستخدام نظم المعلومات فى إدارة الأنشطة اللوجستية فى المؤسسات الرياضية وهى كالاتى :-
- أ- نظم تشغيل البيانات .
 - ب- نظم معرفية .
 - ج- نظم تجهيز المكاتب آلياً .
 - د- نظم المعلومات الإدارية .
 - هـ- نظم دعم القرارات .
 - و- نظم دعم الإدارة العليا .
 - ح- النظم الخبيرة .

مكونات خدمة المستفيدين فى المؤسسات الرياضية :-

تتضح مكونات خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية فى المراحل الآتية :-

(١) المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للأنشطة وتتضح عناصرها فى الآتى :-

- كتابة سياسات المستفيدين بالمؤسسات الرياضية ليتعرف عليها جمهور المؤسسة الداخلى و الخارجى .
- القدرة على إستخدام وسائل الإتصال المختلفة سواء كان داخلياً أو خارجياً بالمؤسسات الرياضية.
- وجود إدارة خاصة بخدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية وذلك فى الهيكل التنظيمى بالمؤسسة .
- قدرة النظام المتبع بالمؤسسة الرياضية على الموائمة بين أهداف المؤسسة وآراء المستفيدين .

(٢) المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها فى الآتى :-

- تقدير معدل إتمام أمر الشراء المتفق عليه من المؤسسة والتى تعمل به دائماً لإتمام أمر الشراء المطلوب من المستفيدين لصالح المؤسسة .
- توفير كل إحتياجات الأنشطة الرياضية من المخزون المناسب كالأدوات والأجهزة الرياضية .
- تطبيق شروط دورة أمر الشراء فى إعداد أوامر شراء الموارد المادية المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة بالمؤسسة .
- الشروط الخاصة بالعملية التى يتم فيها إخطار المستفيدين بالمؤسسات الرياضية لاستفساراتهم وأسئلتهم عن الوضع الحالى بأوامر الشراء الخاصة بهم من خلال الحساب الختامى .

(٣) المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها فى الآتى :-

- توفير الأجهزة والأدوات الرياضية التى قد تطلب من المستفيدين بالمؤسسات الرياضية والتى تتعلق بطلباتهم .
- مراعاة التعاون بين الجهاز الفنى المتخصص بالمؤسسة والمنفعين أو المستفيدين للمنتج أو الخدمة الرياضية حتى يتحقق رضاء المستفيدين .
- تتبع المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة من المؤسسة الرياضية لضمان تحقيق رضاء المستفيدين بصفة مستمرة .
- مراعاة إستجابة المؤسسات الرياضية لكل ما يتعلق برغبات المستفيدين نحو المنتج أو الخدمة المقدمة لهم .

(١٨ : ٩٨)

ثانيا : الدراسات السابقة والمرتبطة

هناك العديد من الدراسات السابقة التى إهتمت بموضوع البحث ، وسوف يتناول الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المشابهة و المرتبطة بموضوع البحث ، وقد بلغ عدد الدراسات التى أمكن التوصل إليها من المراجع والمجلات والدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية عدد (١٥) دراسة ، وسوف يتم عرضها وفقاً للترتيب الآتى الدراسات العربية (المرتبطة بمجال اللوجستيات ثم المرتبطة بإدارة المؤسسات الرياضية) ثم بعد ذلك الدراسات الأجنبية ويتم ترتيبها من القديم إلى الحديث وبأبجدية الحروف :-

(١) الدراسات العربية المرتبطة باللوجستيات :-

الدراسة الأولى : دراسة إبراهيم يوسف أحمد (رسالة ماجستير ٢٠٠٢ – جمهورية مصر العربية)

:- (١)

- عنوان الدراسة : نحو إستراتيجية مصرية للوجستيات نقل الغاز الطبيعى وفقاً لمتطلبات الأمن القومى .
- أهم الأهداف : الوصول إلى أنسب الأساليب الإقتصادية لتحقيق لوجستيات الغاز الطبيعى .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : يتم الفحص والمراقبة لكفاءة جميع الأنشطة اللوجستية بهدف تحقيق التخطيط الإستراتيجى للشبكة اللوجستية .

الدراسة الثانية : دراسة محمد أحمد الكردفانى (رسالة ماجستير ٢٠٠٢ – الإمارات العربية المتحدة)

:- (٢٣)

- عنوان الدراسة : دور اللوجستيات فى المناطق الحرة (دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل على دى) .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على دور اللوجستيات فى إنجاح المناطق . الحرة بصفة عامة والمنطقة الحرة بجبل على بصفة خاصة .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : تلعب اللوجستيات دوراً هاماً فى نجاح عمل الموانئ والمناطق الحرة وذلك من خلال تطبيق أنشطتها المتعددة .

الدراسة الثالثة : دراسة زيزى حسن زيدان (رسالة ماجستير ٢٠٠٣ – جمهورية مصر العربية) (٢٠) :-

- عنوان الدراسة : أثر الإدارة اللوجستية فى تحقيق الميزة التنافسية للموانئ (دراسة حالة مينائى الإسكندرية وبرشلونة) .
- أهم الأهداف : إبراز دور سلسلة الإمداد (اللوجستيات) فى جميع العمليات التى تتضمنها الإمدادات لتطوير الموانئ وتحقيق الميزة التنافسية فى الموانئ وذلك بإنشاء مراكز لوجستية .

- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .
- أهم النتائج : إرتفاع كفاءة الإدارة فى ميناء برشلونة عن نظيره ميناء الإسكندرية بشكل واضح وذلك يرجع إلى تطبيق الأنشطة اللوجستية بكفاءة عالية فى ميناء برشلونة عنها فى ميناء الإسكندرية .

الدراسة الرابعة : دراسة سهير عبد الحميد الحلفاوى (رسالة دكتوراه ٢٠٠٧ – جمهورية مصر العربية) (٢٤) :-

- عنوان الدراسة : جودة الخدمة اللوجستية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية فى صناعة التعليم العالى .
- أهم الأهداف : أهمية تأثير جودة الخدمة اللوجستية على الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية
- تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها النهوض بالخدمة اللوجستية داخل المؤسسات الجامعية لمواجهة متطلبات العملاء .
- المنهج المستخدم المنهج الوصفي المسحي .
- أهم النتائج : تمثل اللوجستيات محور رئيسى من محاور المقدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية .

الدراسة الخامسة : دراسة عماد عبد الحافظ عبدالرحمن (رسالة ماجستير ٢٠٠٩ – جمهورية مصر العربية) (٢٧) :-

- عنوان الدراسة : العلاقة بين اللوجستيات والنقل متعدد الوسائط .
- أهم الأهداف : إلقاء الضوء على الأهمية الكبيرة التي تلعبها إدارة اللوجستيات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية حيث أنها تعتبر حجر الزاوية التي من خلاله تستطيع المنظمات الحفاظ على وضعها التنافسي في السوق .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .
- أهم النتائج : المفهوم الحديث للوجستيات مازال غامضاً إلى حد كبير بالنسبة للمؤسسات والمنظمات المصرية حيث أن المفهوم الحديث للوجستيات هو ذلك النظام المتكامل الذى يهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على تدفق المنتجات والسلع والخدمات من مراكز التوريد حتى وصولها إلى المستهلك النهائي الذى تتعامل معه المؤسسة .

(٢) الدراسات العربية المرتبطة بإدارة المؤسسات الرياضية :-

- الدراسة الأولى : دراسة عمرو أحمد الجمال (رسالة دكتوراه ١٩٩٩ – جمهورية مصر العربية) (٢٨) :-
- عنوان الدراسة : التمويل وعلاقته باتخاذ القرار فى بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية .
 - أهم الأهداف : يهدف البحث إلى إقتراح التوصيات لأهم المشكلات التى تواجه التمويل الذاتى واتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية .
 - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة .

- أهم النتائج : التمويل الحالى بالإتحادات الرياضية لا يتناسب مع الخطط الطموحة الموضوعية لهذه الإتحادات .

الدراسة الثانية : دراسة ناجى إسماعيل حامد (رسالة دكتوراه ١٩٩٩ – جمهورية مصر العربية) (٣٨) :-

- عنوان الدراسة : التخطيط فى الإتحادات الرياضية الأولمبية فى ضوء إستراتيجية الرياضة المصرية .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى إقتراح مشروع نموذجى للتخطيط فى الإتحادات الرياضية الأولمبية .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : هناك حاجة ماسة للإتحادات الرياضية الأولمبية لوجود نموذج تخطيطى مقترح لها .

الدراسة الثالثة : دراسة أمانى محمد سليم (رسالة ماجستير ٢٠٠٣ – جمهورية مصر العربية) (٨) :-

- عنوان الدراسة : دراسة طرق التخطيط فى مجال تسويق البطولات بالأندية الرياضية بمصر .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على طرق تخطيط التسويق للبطولات بالأندية الرياضية بمصر .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : ضرورة التخطيط الجيد للبطولة وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك جمع البيانات والمعلومات عن السوق قبل التخطيط للبطولة .

الدراسة الرابعة : دراسة ثروت محمد عبد الله (رسالة ماجستير ٢٠٠٥ – جمهورية مصر العربية) (١٤) :-

- عنوان الدراسة : تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على المشكلات التى تواجه العملية الرقابية بالأندية الرياضية .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : عدم القيام بعملية الرقابة بالأندية الرياضية مع بداية التنفيذ الفعلى للعمليات الإدارية .

الدراسة الخامسة : دراسة سماح أحمد متولى (رسالة دكتوراه ٢٠٠٥ – جمهورية مصر العربية) :-

- عنوان الدراسة : تخطيط وتنظيم مقترح لمدرسة إعداد المبتدئين بالإتحاد المصرى للجمباز .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى وضع تخطيط وتنظيم مقترح لمدرسة إعداد المبتدئين بالإتحاد المصرى للجمباز من خلال دراسة عناصر التخطيط والتنظيم .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : الأهداف الخاصة بمدرسة الجمباز المقترحة هو نشر أهمية ممارسة رياضة الجمباز على المستوى المحلى .

الدراسة السادسة : دراسة كريم محمد الحكيم (رسالة ماجستير ٢٠٠٥ – جمهورية مصر العربية)

-(٢٩) :-

- عنوان الدراسة : المعوقات الإدارية التى تواجه الإتحاد المصرى للريشة الطائرة .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على المعوقات الإدارية التى تواجه الإتحاد المصرى للريشة الطائرة .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : لا تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة حالياً ولا تغطى الأجهزة والأدوات كافة الأنشطة .

الدراسة السابعة : دراسة ماهر محمد عطية (رسالة ماجستير ٢٠٠٥ – جمهورية مصر العربية)

-(٣١) :-

- عنوان الدراسة : واقع التسويق الرياضى بالأندية الرياضية .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على واقع التسويق الرياضى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : ضعف القدرات التسويقية لإدارات التسويق بالأندية الرياضية وقلة الاعتماد على وسائل التمويل الغير حكومية .

الدراسة الثامنة : دراسة دنيا محمد عبد العزيز (رسالة دكتوراه ٢٠٠٦ – جمهورية مصر العربية)

-(١٩) :-

- عنوان الدراسة : دور الإتحاد المصرى للجىماز فى مواكبة عولمة الإعلام الرياضى .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على دور الإتحاد المصرى للجىماز فى مواكبة عولمة الإعلام الرياضى من خلال التعرف على تكنولوجيا الإتصال المطبقة بالإتحاد المصرى للجىماز .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : التيفون والفاكس هما الوسيلة المطبقة فقط بالإتحاد المصرى للجىماز وعدم توافر نظم المعلومات الكافية بالإتحاد .

(٢) الدراسات الأجنبية :-

الدراسة الأولى : دراسة فوجل (Vogel) (رسالة ماجستير ١٩٩٤ – دولة الكويت) (٧٨) :-

- عنوان الدراسة : الموانى من خلال النقل الدولي واللوجستيات .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على الدور الجديد الذى تلعبه الموانى من خلال الإعتماد على النقل الدولي واللوجستيات .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : هناك دور للموانى من خلال تكامل التجارة والنقل والأشكال اللوجستية التى تطبق بها .

الدراسة الثانية : دراسة كريزانوسكى (Krayzanoski) (رسالة ماجستير ١٩٩٩ – جمهورية مصر العربية)

:- (٥٨)

- عنوان الدراسة : المراكز اللوجستية والمتطلبات اللازمة لإنشائها .
- أهم الأهداف : يهدف البحث إلى التعرف على المراكز اللوجستية وهى بداية أو نهاية أى شحنة أو حجم من البضائع .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أهم النتائج : هناك إمكانية لتطبيق اللوجستيات بالموانى والمراكز اللوجستية .

التعليق على الدراسات السابقة

فى ضوء العرض السابق للدراسات السابقة والبحوث السابقة المشابهة والمرتبطة بموضوع الدراسة وجد الباحث أنه تعددت الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد (اللوجستيات) وتوضيح دورها البارز والحيوى فى النهوض بالمؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، إلا أنه من خلال إطلاع الباحث على تلك الدراسات وجد أن الدراسات المرتبطة بتناول أهمية هذا النوع من العلوم الإدارية الحديثة (اللوجستيات) كان معظمها يطبق على المؤسسات السلعية أو الإنتاجية وخاصة داخل الموانى البحرية ولم يوجد إلا عدد ضئيل جداً من الدراسات البحثية قام بتطبيق اللوجستيات داخل المؤسسات الخدمية التى تقوم بتقديم خدمة أكثر منها سلعة أو منتج ومن أمثلة تلك المؤسسات (المؤسسات الرياضية) التى تقوم بتقديم خدمة ممارسة الأنشطة المختلفة بداخلها .

لذا وجد الباحث أنه يجب تناول موضوع البحث بالدراسة لتفعيل دور اللوجستيات داخل المؤسسات الرياضية وفيما يلى يقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة ويوضح مدى الاستفادة منها :-
أولاً : من حيث الهدف :-

وجد الباحث أن الدراسات السابقة تدور حول إلقاء الضوء على الأهمية الكبيرة التى تلعبها إدارة اللوجستيات فى المؤسسات الإنتاجية والخدمية حيث أنها تعتبر حجر الزاوية التى من خلاله تستطيع المنظمات الحفاظ على

وضعها التنافسي في السوق ، وأيضاً التعرف على دور اللوجستيات في النهوض بأداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها .

ثانياً : من حيث مجتمع الدراسة :-

وجد الباحث أن مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة شمل (جمهورية مصر العربية – الإمارات العربية المتحدة – دولة الكويت) .

ثالثاً : من حيث المنهج المستخدم :-

اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي بأساليبه المختلفة (أسلوب الدراسة المسحية – أسلوب دراسة الحالة أو تحليل المضمون) وذلك لإعتباره المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات البحثية .

خامساً : من حيث أدوات جمع البيانات :-

وجد الباحث أن المقابلة الشخصية وتحليل المضمون وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان هي الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في جمع البيانات .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً : من الناحية الموضوعية :-

من خلال تناول الدراسات السابقة أمكن للباحث التعرف على أهم المحاور التي إشتملت عليها تلك الدراسات والتي ساهمت بدرجة كبيرة في توجيه عناية الباحث نحو أهم الجوانب التي تناولها بالدراسة ، والتي ساعدت على تحقيق أهدافها وتحديد أفضل السبل للوصول إلى النتائج المطلوبة ، والتي أفادت إلى درجة كبيرة في تحديد محاور الدراسة ، كما ساعدت في تحقيق أهداف الدراسة بصورة مباشرة ومحددة وواضحة والوصول إلى النتائج التي تحقق ذلك .

كما إستفاد الباحث أيضاً من دراسة وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث حيث كان لهذه الدراسات الأثر الأكبر في إختيار الباحث لموضوع الدراسة ، والتعرف على الخطوات التي استخدمت في تلك الدراسات والبحوث .

ثانياً : من الناحية الإجرائية :-

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إختيار المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كمنهج للدراسة ، والمقابلة الشخصية والإستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كأداة لجمع البيانات وتحديد أهداف وتساؤلات البحث ، وأيضاً استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة .