

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

الأهمية الاقتصادية للوجستيك و مؤشر أدائه في الجزائر

The economic importance of logistics and its performance index in Algeria

تحت إشراف:

حنصال أبو بكر

من إعداد الطالب (ين):

شحات سهام

نصلي بكير محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	بوقطاية سفيان
مشرفا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	حنصال أبو بكر
مناقشا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	ملاح عدة

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم
وأعطانا من القوة ما نحتاج للوصول إلى هذا المستوى
وإتمام هذا العمل المتواضع
نتقدم بأرقى وأمسى عبارات الشكر الجزيل إلى
الأستاذ المؤطر حنصال أبو بكر
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ لكحل محمد
على كل المعلومات القيمة التي كانت عون إنجاز هذا العمل



الإهداء

إلى التي بين ضلوعها احتमित، ومن عطاءها ارتويت

إليك أُمي الغالية

إلى الذي رباني على الفضيلة والعطف والحنان إليك أبي الغالي

لكما أهدي ثمرة عملي هذا، وأطال اللهفي عمركما

إلى إخوتيو الأصدقاء

إلى الساهرين على محل مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق الهدى و التقدم

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

ملخص

تهدف الدراسة الى معرفة أهمية و دور اللوجستيك ، هذا الأخير الذي يعد من أهم القطاعات الخدمية في المجال التجاري و الاقتصادي ، وتعرفنا على حقيقة دوره في أرض الواقع من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية "وهران" هيبروك للنقل البحري، بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع المسؤول على قسم العمليات فيها من الفرع التجاري الذي يتكون من 5 أشخاص حيث لكل شخص عنده فئة من السفن يتكلف بها، و من أهم النتائج التي تم التوصل اليها أن الأنشطة اللوجستية المختلفة تلعب دور المنسق والمكمل لوظيفة النقل،ولذا لا يمكن أي منها الاستغناء عن أخرى، خاصة في الوقت الراهن كما تلعب دورا هاما في مؤسسة هيبروك، كما يقوم اللوجستيك في تعظيم الأرباح سعيا لاحتلال مكانة مرموقة في ذهن عملائها .

كلمات مفتاحية:اللوجستيك،النقل،المؤسسة الاقتصادية.

Summary

The study aims to know the importance and role of logistics, the latter, which is one of the most important service sectors in the commercial and economic field, and we got acquainted with the reality of its role on the ground through our field study in the economic institution "Oran" Hebrook for Maritime Transport. In addition to personal interviews with the person in charge of the operations department in it from the commercial branch, which consists of 5 people, where each person has a category of ships assigned to him, and one of the most important results reached is that the various logistical activities play the role of coordinator and complement to the transport function, and therefore it is not possible Any of them dispense with the other, especially at the present time as it plays an important role in the Hibrook Corporation, as the logistics in maximizing profits in an effort to occupy a prominent place in the minds of its customers.

Keywords:Logistics , Transportation , Economic Enterprise

فهرس المحتويات

أ الشكر والتقدير:
ب الإهداء
ج الملخص:
د فهرس المحتويات
هـ قائمة الجداول:
و قائمة الأشكال:
2 الفصل الأول: مقدمة عامة
7 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
32 الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
60 الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
65 قائمة المراجع:
67 قائمة الملاحق:

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
31	بعض الأمثلة على القرارات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية لأعمال اللوجستيك	الجدول رقم (1.1)
32	متطلبات البيانات وفق مستويات التخطيط اللوجستي	الجدول رقم (1.2)
44	العشر دول الأولى في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2018	الجدول رقم (2.1)
45	ترتيب الدول العربية في كفاءة أداء الخدمات اللوجستية 2018	الجدول رقم (2.2)
45	ترتيب الجزائر في مؤشر الأداء اللوجستي منذ بداية صدور التقرير 2007	الجدول رقم (3.1)
46	قيمة المؤشر الفرعي لكفاءة الجمارك و التلخيص الجمركي عبر الحدود في الجزائر خلال الفترة 2007-2018	الجدول رقم (3.2)
47	قيمة المؤشر الفرعي لنوعية الخدمات اللوجستية لسنة 2007- 2018	الجدول رقم (4.1)
	تطور قيمة المؤشر الفرعي التوقيت خلال 2007-2018	الجدول رقم (4.2)
48	تطور قيمة المؤشر الفرعي-التتبع و التعقب-في الجزائر خلال الفترة 2007-2018	الجدول رقم (5.1)
49	تطور مؤشر الأداء اللوجستي في الجزائر	الجدول رقم (5.2)

50	مكونات مؤشر الأداء اللوجستي حسب السنوات في الجزائر	الجدول رقم(6.1)
52	الأداء اللوجستي للجزائر	الجدول رقم(6.3)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
28	مثلث القرارات اللوجستية	الشكل رقم (1.1)
36	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك	الشكل رقم (1.2)
37	المكانة الحديثة للوجستيك	الشكل رقم (1.3)
37	الهيكل التنظيمي للوجستيك	الشكل رقم (2.1)
40	التكاليف اللوجستية	الشكل رقم (2.2)
49	تطور مؤشر الأداء اللوجستي في الجزائر	الشكل رقم (3.1)
51	مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الكلي	الشكل رقم (3.2)

مقدمة عامة

1. تمهيد

الإدارة اللوجستية تعتبر من أهم المواضيع الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المؤسسات الحديثة فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها واتساع وتعدد منتجاها وأسواقها ازداد الاهتمام بالإدارة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية وتأخذ العمليات اللوجستية أسماء عديدة مثلات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي إدارة المواد ، إدارة النقل و إدارة سلاسل الإمداد، في ظل إشتداد حدة المنافسة تواجه الجزائر كباقي الدول العديد من التحديات التي تحتم عليها إستعمال وسائل وآليات واستراتيجيات حديثة، لكي تتماشى مع الظواهر والمستجدات التي أفرزتها العولمة وعملية الإنفتاح على الأسواق العالمية.

في هذا الصدد إزداد الاهتمام باللوجستيك الذي أصبح بمثابة حلقة وصل التي تربط بين مواقع الإنتاج و مواقع الأسواق من حيث الوقت والمسافة، فجل ما يطمح إليه العملاء هو حصول على طلباتهم بحالة جيدة وبسرعة قصوى وبسعر مناسب. ولذلك وجب على الجزائر تقوية وتحسين تنافسيتها لكسب ولاء العملاء بتحقيق التميز اللوجستيكي في سوق تسوده المنافسة القوية.

2. الإشكالية :بناء على ما سبق إرتأينا أن تكون إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

"ماهو واقع ومساهمة الأداء اللوجيستية في تطوير الاقتصاد الجزائري؟"

الأسئلة الفرعية : للإجابة على الإشكالية الرئيسية فإنه تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي إدارة اللوجيستيك ودورها في المؤسسات؟

- كيف تؤثر الخدمات اللوجستية في تطوير الاقتصاد الجزائري؟

- ما مدى فعالية استخدام العمليات اللوجيستية في تحسين الخدمات؟

- ما مدى تأثير العمليات اللوجستية في رفع الإنتاجية والقدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

- إدارة اللوجيستيك هي حركة ومناولة السلع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك أو الاستعمال.

- تعد الخدمات اللوجستية وسيلة رئيسية لرفع التنافسية وتطوير الاقتصاد الجزائري فهي النواة المركزية لترقية

الصادرات المحلية والاندماج في الاقتصاد العالمي .

- العمليات اللوجستية تمكن المؤسسات من التغلغل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق القواعد اللوجستية من أجل زيادة كفاءة التشغيل و تخفيف تكلفة النقل و

تحقيق الميزة التنافسية.

4. أهمية الدراسة :

- معرفة التأصيل النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة .

- الإلمام بمتغيرات الموضوع قصد فهم العلاقة بين الأداء اللوجستي والإقتصاد بشكل عام .

- يندرج ضمن الأولويات المتعلقة بالجزائر والإقتصاد الوطني .

5. أسباب ودوافع الدراسة :

- إبراز وضعية الأداء اللوجستي في المؤسسة محل الدراسة من خلال المؤشرات

- معرفة درجة مساهمة اللوجستيك في الإقتصاد الوطني عبر سياسة الصادرات والواردات خلال فترة الدراسة

- إستنتاج أهم التجديات والعراقيل التي تواجه سياسة الأداء اللوجستي بصفة عامة في الجزائر عبر تحليل مؤشرات

التنافسية.

6. حدود الدراسة :

- حدود المكانية : بمؤسسة هيبروك للنقل البحري بولاية وهران

-حدود الزمانية: من سنة 2007 الى سنة 2018

6-منهجية الدراسة :

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة

7.محددات الدراسة :

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفروض المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة اللوجستيك مدخل لإدارة متكاملة وتم دراسة ذلك من خلال ثلاث مباحث يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستيك من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني يتناول أساسيات الخدمات اللوجستية المبحث الثالث يتناول إدارة اللوجستيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط وتنظيم العمل اللوجستي وسيتم ختم الفصل الأول بالتعرض إلى الرقابة اللوجستية .الفصل الثاني يتناول أهمية الأداء و مؤشر القياس في الجزائر وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول يتحدث عن مفاهيم حول مؤشر الأداء اللوجستي أما المبحث الثاني يضم منهجية وتصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية ، و في الأخير تحدثنا عن واقع مؤشرات الأداء اللوجستي في الجزائري .الفصل الثالث يتمثل في دراسة ميدانية التي قمنا بها، ومقسمة إلى ثلاث مباحث يتناول تعريف بالشركة محل الدراسة أما المبحث الثاني يتناول دراسة لعمليات المؤسسة أما في الأخير تحدثنا عن علاقة النقل باللوغستيك.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. تمهيد

يمرّج البعض ما بين أنشطة النقل و التوزيع المادي و التوريد و بين مفهوم اللوجستيك إلا أن مفهوم اللوجستيك هو في الواقع أكثر شمولاً و عمومية يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم و الأبعاد الأساسية للإدارة اللوجستية و التي تأتي في مقدمتها تعريف هذا الحقل الإداري و تحديد مفهوم سلسلة الإمداد كما يتناول الفصل الأهمية التي يفردتها اللوجستيك و الأه داف التي يسعى إلى تحقيقها. و يناقش أيضا أنشطة التي تدخل في تصميم نظام اللوجستيك.

2. الإدارة اللوجستية

1.1. مفاهيم حول الإدارة اللوجستية

2.1. أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة و مراحل تطوره

3.1. أهمية إدارة اللوجستيك و أهدافها

1.1. مفاهيم حول الإدارة اللوجستية:

1.1- مفهوم اللوجستيك (نشأته و تعريفه)

اللوجستيات **Logistics** مفهوم نشأ نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905

بهدف تأمين وصول المؤن و الذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة ثم استخدم بكثافة ابان الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء و ما ان وضعت الحرب العالمية اوزارها حتى بدأ ظهور

دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم **Business Logistics** حيث تبين

من الدراسات التي اجريت في هذا المجال ان نحو 40 % (في المتوسط) من تكلفة إنتاج اي سلعة في الدول

المتقدمة يمكن ردها الى الأنشطة اللوجستية و لما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية

متشابهة , أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها الا من خلال خفض تكلفة اللوجستية و التي

تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الاولية (أو

استردادها) و نقلها و تخزينها و التأمين عليها و القيام بالعمليات البنكية الازمة لها او الأنشطة التي تتم أثناء عملية

الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية او تلك التي تتم بعد الانتهاء من العملية الانتاجية و تتمثل في التعبئة و التغليف و التريج و التخزين و النقل و التأمين و خدمات ما بعد البيع.....الخ

-تعريف اللوجستيك

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجيستية و سميت بأسماء متعددة مثل : اللوجستيات الصناعية ، ادارة سلاسل الامداد ، ادارة التوريد ،لوجيستيات الأعمال فيمايلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي و من بينها ما يلي :

التعريف الأول (1) : في سنة 1973 قام المختص في اللوجيستيك هسك جيمس (heskette .l.james) بتعريفه على انه "ادارة جميع الانشطة التي تسهل حركة التجاتو تنسيق العرض و الطلب في خلق المنفعة المكانية و الزمانية و ذلك بتوفير المواد في المكان و الوقت المحددين" (Pierre médian, 2008, p. 11)

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

التعريف الثالث(3) : قدم مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962 التعريف التالي: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العالقة من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. (ثابت

عبد الرحمن إدريس، 2002-2003)

التعريف الرابع (4) :جمعية هندسة اللوجستيك سنة 1981 : اللوجستيك هو فن و علم الإدارة و تنظيم

الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات و تصميم وسيلة التوريد و صيانة الدعم لخدمة الأهداف و التنبؤات و العمليات .

التعريف الخامس (5) (pache.g.et colin) : سنة 1988 اللوجستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية

لتدفقات السلع، سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت

المحدد "و ذلك لتفادي التعطلات و الاختناقات "

من التعريفات السابقة نستنتج أن اللوجستيك هو: مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة لتسهيل عملية نقل

المواد الأولية والمنتجات إلى مكان الإستهالك في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل التكاليف، وتشمل هذه

الأنشطة الرقابة، المناولة، الإختيار الجيد للمخازن والموردين، النقل ونظام إعادةالسلع.

2.1- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

الفرع الأول: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال

الإدارية، كمصلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

1. الخبرات العسكرية :لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال

الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات

والأفراد والأغذية.(محمد عبد العليم، 2004، صفحة 61)

2. تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة :يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة

المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك

المختلفة.(العبد، 2004-2005، صفحة 24)

3. تطور مدخل النظم :إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في

تكوينهذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في

حصرمختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة

اللوجستيك. (نحال و العبد، 2004-2005، صفحة 24)

4. **تغير أنماط الاستهلاك** : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع

الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم

المخزون (محمد عبد العليم، 2004، صفحة 61)

5. **الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك** : أدى هذا الاهتمام إلى إتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو

نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية. (نحال و العبد، 2004-2005،

صفحة 25)

6. **الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع** : انتشرت الدراسات التي إهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من

إعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع

الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منه (نحال و العبد، 2004-2005،

صفحة 25)

7. **الثورة الإقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات** : ساعد ظهور العولمة وتحرير التجار على تلاشي فكرة تقارب

أماكن الإنتاج والإستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات

ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع (العبد،

2004-2005، صفحة 25)

8. **الجمعيات والمجلات المتخصصة** : يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة

المخترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي

للمعرفة. والجدول رقم يوضح أهم الجمعيات التي ساعدت على تطور اللوجستيك. (نحال و العبد، 2004-

2005، صفحة 25)

الفرع الثاني: مراحل تطور اللوجستيك

على الرغم من إعتراقات العديد من الباحثين و الكتاببأهمية نشاط اللوجستيك أما بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى غاية الخمسينات لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة، و قد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي :

المرحلة الاولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975:

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي و إدارة الموارد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الامداد و التوزيع و الذي ينصب بصورة أساسية على قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، التخزين و سياسات التخزين، الرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء و تحقيق مستوى خدمة مناسب لهم(محمد حسان، إدارة الامداد و التوزيع، 2009، صفحة 1)، و تتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض.

-ليس هناك تأثير للزيائن على المنتجين ، و كان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.

-المنتج ليس من إهتماماته تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة .

-لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على

جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة و ليس بحثا عن التحسين الشامل .

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل:

منذ إستقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط و التكامل بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية إحتياجات التشغيل و تحقيق أهداف المنشأة، و بجميع الأفراد و الأنشطة الخاصة بالامداد و التوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.

كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى و الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و هو ما أدى إلخفضملمحوظفي تكلفة الأنشطة اللوجستية(نحال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، 2004، صفحة 2)

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات:

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، و فيالمقابليمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا و لكنه ليس مستحيلا، و كان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي :

البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة يتم إنشاء التحالفات حثبين الشركات المتنافسة و مثال على ذلك « Chrysler » و « Benz » تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

-تحسين جودة المنتج : لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام و السلع الوسيطة (الامدادات)، فالتعاون بينالمنتجين و الموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

-تخفيض تكلفة المنتجات : التعاون بني المورد و العميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام و الضرائب المنخفضة . و هناك طريقة أخرى لخفض التكاليف و الحد من عدم اليقين على الطلب و هي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسينجودة المنتج و خفض التكاليف.

-زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق : لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الامداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بينالمنتجينو لكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في المؤسسة و لكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد اللوجستيك المشترك.

3.1- أهمية ادارة اللوجستيك و أهدافها

الفرع الأول: أهمية اللوجستيك

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

1 بالنسبة للتكاليف : تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 37% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 31% من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 0.35% من الإنتاج العالمي أي حوالي 1555 مليار دولار (عبيد علي احمد الحجازي، 2000، صفحة 11).

2 بالنسبة لخطوط التوزيع: إن الإتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الإهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الإهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كمنظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، صفحة 42)

3- بالنسبة للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تتميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء ، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، صفحة 20).

4- بالنسبة للعميل : مما الشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلى بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الإطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال إنسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، صفحة 20)

5- بالنسبة لسرعة إستجابة العملاء : إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، إنتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على إستعمال الأنترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على إحتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الإستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة

في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع إحتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات و التعبئة و النقل و التخزين (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، الصفحات 20-21)

الفرع الثاني: أهداف اللوجستيك

يمكن أن نذكر أهم أهداف الخدمات اللوجستية وهي كالاتي:

- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة مدخلات ومخرجات "أو ما يسمى بإدارة التدفقات".
- تجنب الإختناقات والأعطال.
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
- تخفيض التكاليف الإجمالية للوجستيك.
- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف اللوجستيك و تقديم مستوى جيد من الخدمة.
- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار. (فاطمة حاجي، 2019، صفحة 6)

(0 cinq Les) والتي تتمثل في التالي :

- * صفر مخزون : تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ، ووفورات في التكلفة.
- * صفر آجال : تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- * صفر أوراق : عن طريق إستخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس ،الانترنت ،الهاتف ،الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من إستخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الإستجابة.
- * صفر أخطاء : عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
- * صفر تعطل : يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه ، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.

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

3- أساسيات الخدمات اللوجستية

2.1. الخدمات اللوجستية

2.2. أنواع الأنشطة اللوجستية

2.3. وظائف اللوجستيات

2.1- الخدمات اللوجستية:

إن الخدمات اللوجستية تعني تخطيط وتنفيذ عمليات التخزين للسلع ونقلها من نقطة المنشأ حتى الوجهة النهائية، حيث يجب على مديري الخدمات اللوجستية نقل المنتجات من نقطة منشأهم إلى نقطة بيعهم في ظل الظروف المثلى.

وذلك من خلال المعدات والمواقع والموزعين والتكاليف، وكذلك عمليات التخطيط والتنفيذ والإشراف، ويمكن أن تتضمن الخدمات اللوجستية عمليات طويلة أو قصيرة المدى . وتؤثر الخدمات اللوجستية بشكل غير مباشر على مستويات مختلفة من الإقتصاد، كما أن تتمتع الخدمات اللوجستية الجيدة بالقدرة على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الواردات والصادرات الدولية.

2.2- أنواع الأنشطة اللوجستية

تعمل أنواع الخدمات اللوجستية على إختلاف أنواعها بشكل متكامل على توفير جميع الإحتياجات اللازمة؛ لضمان سير العمليات التنظيمية بالشكل المطلوب، كما يشتمل كل نوع من أنواع الخدمات اللوجستية على العديد من الإجراءات، وفيما يأتي أنواع الخدمات اللوجستية.

النقل: النقل يساعد على تحقيق الجودة في التسليم من خلال إختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مساره أو جدولته كما أنه يساعد على تخفيض تكلفة النقل عن طريق التفاوض مع المؤسسات والمفاضلة بين امتلاك وسيلة النقل أو استئجارها

يمثل النقل أهم عنصر في تكاليف اللوجستيك في معظم المنشآت وقد لوحظ أن حركة الشحن ما بين ثلث إلى ثلثين من إجمالي تكلفة هذه الوظيفة وهكذا فإن يحتاج إلى فهم جيد تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين المرافق المنشأة فعلى المنشأة إتخاذ مجموعة من القرارات الرئيسية الخاصة بإختيار وسيلة النقل المناسبة، وترجع أهمية هذه القرارات إلى إرتباط الكفاءة في عمليات النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة التي تم اختيارها وبالتالي فإختيار وسيلة النقل سيؤثر حتما على سعر السلعة ووقت وصولها وأدائها وظروف حال وصولها كلها ستؤثر على درجة رضا العملاء وفي عملية نقل البضائع للمخازن للعملاء والتجار نستطيع الشركة الإختيار بين خمس نماذج من وسائل النقل:

-السكك الحديدية _النقل المائي

_النقل بالسيارات _النقل الجوي

_النقل بالانابيب

وسترشد في الإختيار بين هذه الوسائل بعدة معاييرها

_السرعة في أداء الخدمة

_القدرة الإستيعابية

_مدى توفرها بشكل منتظم في أداء الخدمة

_التكلفة الخاصة بكل وسيلة درجة الإعتماد عليها(هاني حامد الضمور، صفحة 35)

_التخزين: ويتمثل في تحديد سياسات تخزين الخام و المنتجات النهائية التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير وضع

إستراتيجيات خاصة بوقت الدفع و السحب و معرفة عدد و حجم وموقع نقاط التخزين ومزيج المنتجات تتناول

إدارة المخزون ،دراسة تخطيط وتنظيم، جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات

المطلوبة بإضافة إستلام وفحص المواد والسلع الواردة للمنشأة وتخزينها في أماكن ملائمة بحمايتها من الضياع

والسرقة والتلف والتشويش لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل و خارج المنشأ.

وتهدف التوازن بين مواعيد الإنتاج والإستخدام للسلع المختلفة، ويظهر ذلك بشكل واضح فيما إذا كان الإنتاج

منتظما ومستمر والإستخدام موسميا أو كان الإنتاج موسميا و الإستهلاك منتظما أو مستمر الغرض الحماية من

تقلبات الأسعار أو زيادتها حيث تقوم بعض المنشآت بشراء كميات كبيرة و تخزينها من أجل التغلب على

الظروف الطارئة والتقلبات غير متوقعة في الطلب كالتأخير في إستلام المواد او ارتفاع الطلب بشكل مفاجئ

أما الهدف الأساسي من مراقبة إدارة المخزون فهو تحديد الكميات من المواد والسلع التي يجب الإحتفاظ بها لما

يضمن الوفاء بإحتياجات المتوقعة في إدارة التوزيع المادي .إدارة اللوجستيك , بأقل تكلفة ممكنة (هاني حامد

الضمور، صفحة 35)

_تدفق المعلومات و تشغيل أوامر الطلب: و التي تتضمن الإجراءات البينة في المبيعات وأوامر

أنشطة معاونة: و تتمثل في : التخزين ، طرق نقل و تحويل معلومات معالجة الطلبات قواعد الطلب (رونالداتش بالو، 2006، صفحة 30)

المخازن : تتمثل في تحديد مساحة المخازن ،تنظيم و ترتيب المخازن كذا شكل المخازن، و تمثل إدارة المخازن نشاطا فرعيا من أنشطة اللوجستيك وتلعب المخازن دورا هاما في تحقيق المستوى المرغوب لخدمة العملاء، مع الحفاظ على التكلفة الكلية عند الحد الأدنى لها و هذا الدور الهام للمخازن ينبع من كونها حلقة توصل بين المنتج(المنشا) و العملاء و في السنوات الأخيرة اصبح هذا النشاط الفرعي من أنشطة الإمداد المسؤولة عن تخزين المنتجات من المواد الخام نصف المصنوعة و السلع التامة ما بين مراكز توافرها , مركز إستهلاكها بالإضافة إلى أنه النشاط المسؤول عن توفير المعلومات بالإدارة عن حالة المخزون من السلع المختلفة و كميات هذا المخزون و أماكن تخزينه.

تمثل في إختيار المعدات وإجراء تجهيز الطلبيات. يمثل نظام المناولة الكفاء حجر الأساس: مناولة المواد بنجاح ادارة المخازن، فكما أوضحنا سابقا أن الوظائف الأساسية للمخازن هي الحركة و المخزون و تبادل المعلومات و هذه الوظائف الثلاث و أهمها الحركة بكل أنشطتها من إستلام و تخزين و شحن و غيرها لا تتم إلا من خلال المخازن أو موقع التشغيل , و بالرغم من أهمية نشاط المناولة في تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية للسلع النشاط إلى حد ممكن من الحفاظ على مستوى الخدمة المقبولة و لضمان نجاح المناولة يجب أخذ بعض العوامل و الإعتبارات الأساسية عند تصميم هذا النظام مثل :

__تنميط معدات و أجهزة المناولة إلأقصى درجة ممكنة.

__تصميم نظام المناولة بحيث يحقق أعلى درجة لسهولة و إستمرار تدفق السلع و المنتجات .

__زيادة حجم الأموال المستثمرة في الأجهزة المتحركة.

تتمثل في إختبار مصادر التوريد و كمية الشراء يتضمن شراء الحصول على المواد الخام : _ الشراء

و الإمدادات و الكونات لصالح المنظمة و الشراء عادة يتم باحدى الطرق التالية:

_ الشراء المباشر من المورد الى المستورد الشراء المقدم أو الاجل أو يعني الشراء وقت تخفيض الأسعار وتخزين

البضاعة في المخازن في حين طلبها.

_ الشراء المختلط (دمج بنت شراء حالي و مباشر و شراء القدم او الاجل).

_ الشراء على حسب السعر المطروح في السوق . الشراء بالجملة, الشراء بنظام السفقات, الشراء التعاقدي ,و

يتضمن الانشطة الداخلية للشراء مايلي:

-إختيارو تأهيل الموردين.

-إجراء تقييم للأداء الموردين.

-مفاوضة و إستعراض الأسعار بالعقود.

-مقارنة الأسعار وجودة الخدمات.

-تحديد شروط البيع.

-تحديد الشكل الذي سيجري فيه تلقي البضائع(هاني حامد الضمور، صفحة 350).

تصميم العبوات لأغراض المناولة ،تصميم العبوات لأغراض التخزين و الحماية من : _ التعبئة والتغليف

الأضرار و الخسائر كما يهتم المنتجون في الوقت الحاضر إهتماما خاصا بعملية تعبئة السلعة نظرا لتعدد المنافع التي

تترتب عليها و على وجه التحديد هناك ثلاث أدوار أو منافع للتغليف تشمل إستخدامه كأداة لترويج السلعة .

__تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية .

__إنه أداة لتحقيق الكفاءة لنظام اللوجستيك خاصة التوزيع المادي و تظهر الأهمية الأخيرة, اذا ما تبين لنا ان تكاليف التغليف تصل في المتوسط الى نحو 20 بالمائة من السعر الذي يدفعه المستهلك لشراء السلعة إضافة إلى قيام عدد كبير من المؤسسات يتخصص قسم أو وحدة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي للقيام بهذا النشاطو يترتب على ذلك إمكانية القول بأنه إستراتيجية التغليف تتطلب الأخذ بعين الإعتبار عدد من مجالات الإهتمام المختلفة(رونالداتش بالو، 2006، صفحة 95).

تمثل في تحديد الكميات التجمعية و كذا تسلسل و وقت مخرجات الإنتاج: _التعاون بين الانتاج العمليات

__تحديد و توقيت مخرجات الإنتاج.

__ترتيب و توقيت مخرجات الإنتاج.

__صيانة المعلومات.

__تحليل البيانات.

__إجراءات الرقابة.

- و يلاحظ ان هناك فصلا تاما بين الأنشطة الأساسية و الأنشطة المساعدة و ذلك لحدوث أنشطة متعددة فكل قناة لوجستيك,بينما هناك أنشطة أخرى تحدث حسب الظروف داخل المنشا.

و كل هذه الأنشطة نسبهم في تخفيض إجمالي تكلفة اللوجستيك و إنهاء مهمتها مع ملاحظة ان تكلفة اللوجستيك تزيد بالنسبة لمستوى الخدمة المقدمة للعميل, حين أن تقديم خدمة متميزة للغاية يجعل تكلفة اللوجستيك مرتفعة للغاية(هاني حامد الضمور، صفحة 213).

2.3- وظائف اللوجستيات

1- معالجة الطلب (orderprocessing) :

تبدأ الأنشطة اللوجستية من معالجة الطلبات التي قد تكون من عمل القسم التجاري في المؤسسة. و تعتبر الإدارة التجارية هي الجهة التي تضمن إستيفاء شروط الدفع و شروط التسليم و من ثم معالجة الطلب من داخل الشركة . في الأساس، يقبل الفريق التجاري الطلب من العميل و يضع الطلب في المستودع. إذا دفع العميل ، يقوم فريق تجاري بإدخال الطلب و يخبر المستودع بأن العميل قد قدم طلبًا من 10 وحدات بحيث يحتاج المستودع إلى تسليم 10 وحدات. في العديد من الشركات ، يخصم الإدخال من النشاط التجاري أيضًا المخزون من المستودع. لذلك إذا أعطى الفريق التجاري الأمر بشراء 10 وحدات ، سيتم خصم 10 وحدات من المخزون المتوفر تلقائيًا بحيث لا يكون هناك طلب مزدوج. هذه خطوة مهمة في النشاطات اللوجستية لأن أي خطأ في هذه الخطوة (إدخالات خاطئة للكمية ، عنوان التسليم، و ما إلى ذلك) يمكن أن يؤثر على العملية اللوجستية بأكملها .

2_التعامل مع المواد (Materials handling) :

يعتبر التعامل مع المواد هي حركة البضائع داخل المستودع. وهي تشمل التعامل مع المواد بطريقة تمكن المستودع من معالجة الطلبات بكفاءة. على الرغم من أنها قد تبدو مهمة عادية ، إلا أنها مهمة ونشاط مستمر داخل أي مستودع.

_بالنسبة لمحل صغير يحتوي على 100 منتج ، من السهل جدًا نقل منتج واحد من مكان إلى آخر. و لكن إذا كان هذا المتجر الصغير غير متأكد من وجود المنتجات ، فسيكون على صاحب المتجر البحث عن الطلب و المنتج في كل مرة يتسلم فيها الطلب. وسيتعين عليه البحث في المئة منتج التي لديه ، و من ثم سيتعين عليه نقل المنتجات الأخرى حتى يتمكن من تقديم المنتج المطلوب إلى العميل

الآن ضاعف هذا السيناريو مائة مرة. تبلغ مسافة مستودعات الشركات الكبيرة في بعض الأحيان نصف ميل أو أكثر في الحجم. تخيل كمية المواد المخزنة في المستودع. إذا كان مدير المستودع لا يعرف أين يتم تخزين المادة و كيف سيحضرها إلى مركز إرسال المستودع ، فسوف يكون في ورطة كبيرة وستتأثر إنتاجيته و كفاءته بشكل كبير. هذا هو السبب في أن التعامل مع المواد هو وظيفة مهمة ضمن الخدمات اللوجستية.

إن ترتيب المواد داخل المستودع بشكل صحيح بحيث يتيح سهولة الحركة و إرسال مواد نشاط مهم في إدارة اللوجستيات. يصبح هذا الأمر أكثر أهمية عندما يتوسع المستودع من حيث الحجم. الأمازون، على سبيل المثال ، تستخدم مزيج من الروبوتات ، منظمة العفو الدولية ، و البشر لمعالجة المواد. ويقدر أن يصل شحن الأمازون إلى 16 حزمة يوميا. أي ما يعادل 70000 حزمة كل ساعة. تخيل الارتباك الذي كان من الممكن أن يحدث، إذا لم أفضل معدات و استراتيجيات التعامل مع المواد Amazon تستخدم.

3_التخزين في المستودع

إذا أخذنا مثال لشركتي إل جي أو سامسونغ ، فهذه شركات عالمية تعمل في العديد من البلدان. قد يكون تصنيعها في موقع ما ، و لكن التوزيع في جميع أنحاء العالم. و بالتالي ، يلعب التخزين دورًا كبيرًا ويعد أحد الأنشطة اللوجستية المهمة .

النقطة المهمة في التخزين هي أن المستودع يجب أن يكون بالقرب من الوكيل أو مكان الموزعين و يجب أن يسهل تسليم البضائع. إذا كان هناك منتج من شركة تحمل علامة تجارية ، ولكن يستغرق تسليمها أسبوعًا ، فقد لا يتحرك هذا المنتج في السوق كمنتج آخر يستغرق يومين لتسليمه على الرغم من أنه ليس له علامة تجارية. وبالتالي ، فمن المنطقي أن يكون لدى الشركة ذات العلامة التجارية مستودع أقرب حتى تتمكن من تسليم البضائع على الفور. بمجرد أن تقوم العلامة التجارية بتأسيس نفسها في منطقة جديدة ، فإن أول شيء تقوم به هو استئجار مستودع جديد بحيث يكون أقرب إلى المنطقة وأقرب إلى العملاء النهائيين.

كما يقلل موقع المستودعات من الضغط على المستودع الأم (المخازن الكبيرة التي تخزن معظم المنتجات). عندما يكون هناك زيادة في الطلب أو إذا كان هناك انخفاض في الإنتاج ، يمكن لهذه المخازن أن تتحمل ضغط الشحنات و يمكن أن تترابط لضمان تسليم البضائع للمستهلكين.

4_مراقبة المخزون

إذا كانت الشركة لديها 100 وحدة من المنتج في المخزن ، و لكن المطلوب فقط 10 وحدات ، ثم استثمرت الشركة بلا جدوى في 90 وحدة. هذا هو المال الذي يمكن استخدامه كرأس مال العمل و هو المال الذي تقوم البنوك بتطبيق الفائدة عليه

من ناحية أخرى ، تطلب شركة أخرى 500 وحدة ، لكنها لم تصنع سوى 200 وحدة معتقدة أن الطلب سيكون أقل. الآن فقدوا الطلبية. و ستكون الشركة المثالية هي الشركة التي صنعت 100 وحدة ، و تعرف أنه سيكون هناك 50 وحدة من الطلب و هي جاهزة حتى إذا تضاعف الطلب. لكنهم يراقبون الطلب باستمرار وهم على استعداد لذلك دون استثمار الكثير في التصنيع

من خلال المثال أعلاه ، فهتم أهمية مراقبة المخزون في الأنشطة اللوجستية. تعتبر إدارة المخزون واحدة من أهم وظائف اللوجستيات خاصة بعد اعتماد تقنيات الإنتاج المختلفة مثل التصنيع في الوقت المناسب أو التصنيع الخفيف أو عمليات التصنيع الأخرى حيث يتم تخفيض تكلفة إدارة المخزون

5_وسائل النقل الآن تأتي إلى واحدة من الأنشطة اللوجستية الرئيسية التي تعد واحدة من أكثر الموارد

الثقيلة و الجزء الأكبر من الإيرادات اللوجستية. هناك سبب واحد وراء تكلفة وسائل النقل - و هو الوقود. سواء كان وقوداً أو ديزل أو غازاً ، فالوقود غالي الثمن و يُستهلك في الغالب في أنشطة النقل. هذا هو السبب في أن الشركات تنفق مئات الآلاف للسيطرة على نفقات النقل لأنها واحدة من أعلى ينطوي النقل على التسليم الفعلي للبضائع من الشركة إلى الموزع أو الوكيل و من .تكلفة متغيرة لأية شركة

الموزع إلى العميل النهائي. بشكل عام ، تشارك الشركات فقط حتى يتم تسليم البضاعة إلى الموزع أو التاجر. بعد ذلك يكون الموزع مسؤولاً عن التسليم للعميل النهائي. ومع ذلك ، فإن النقل يمثل تكلفة على التاجر أيضاً ، و يقلل من أرباحه - التي يجب على الشركة أن تقدم أرباحاً أعلى إلى التاجر - لإلغاء تكاليفه.

كلما كان التخزين و إدارة المخزون في الشركة أفضل، كلما قلت تكلفة النقل للشركة. تلعب اقتصاديات طريقة (FMCG) الحجم دوراً رئيسياً في فعالية تكلفة النقل. اعتمدت شركة سلع استهلاكية لخفض تكلفة النقل و أيضاً لتحسين وظائف الخدمات اللوجستية ككل "break the bulk"

6_ التعبئة و التغليف _ هناك نوعان من التعبئة - أحدهما يراه العميل على رف محلات السوبر ماركت أو المحلات حيث تبدو الحزمة جذابة ليشتريها العميل. و الآخر هو عبوة النقل حيث يتم تعبئة المنتجات بكميات كبيرة لتجنب أي كسور أو انسكاب ، ومع ذلك تسمح لهم بنقل كميات ضخمة من المنتج _ تعد عملية تغليف المنتج من مسؤولية فريق اللوجستيات ، لأنه بخلاف ذلك .بأمان من مكان إلى آخر سيصل المنتج إلى العميل النهائي ، وهذا يمثل تكلفة كبيرة للشركة. و لهذا السبب ، و خاصة في أسواق التصدير ، يتم إنفاق مبلغ ضخم في تغليف المنتج. قد لا تكلف العبوة سوى 1-2 % من قيمة المنتج ، و لكن إذا لم تكن مناسبة أثناء النقل ، فسوف ينتج عنها تكلفة بنسبة 100 % بسبب الأضرار و ما سبق كان جميع وظائف اللوجستيات و الأنشطة اللوجستية التي يجب الاهتمام بها .فقدان المنتج. بطريقة ما، تنظر الإدارة إلى .في أي شركة كبرى. تنظر الإدارة إلى الخدمات اللوجستية بطريقتين مختلفتين اللوجستيات كنظم مترابطة. لذلك قد يكون النقل أحد الأنظمة و قد يكون التخزين آخر. في هذه الحالة ، يتم التحكم في تكلفة الأنظمة كأفراد و يتم حسابها كتكاليف فردية في دفاتر الحسابات.

في أساليب الإدارة الأخرى، ربما عندما تكون المنتجات كبيرة الحجم و قوية و ليست وحدات صغيرة ، تُدرس الإدارة اللوجستيات ككل. تتجمع الأنشطة اللوجستية المختلفة معًا كتكلفة واحدة ويتم تخفيض التكلفة ككل.

4- التخطيط و التنظيم و الرقابة اللوجستية

3.1- التخطيط اللوجستي

يأتي التخطيط في مقدمة الإعتبارات الهامة للإدارة وذلك لماله من أهمية كبيرة في استثمار و صلاح مشروعات

العمال في مجال اللوجستيك بصفة خاصة

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط هو عبارة عن إجابة عن عدة من التساؤلات منها ماذا تفعل؟ متى أين كيف و هو عبارة عن عملية

الإعداد مقدمة لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من هذا المنطلق يمكن

القول بان التخطيط ينطوي على عملية الإختيار من بين بدائل التصرفات و الأنشطة المستقبلية للمنشأة ككل و

هذا يتطلب تحديد أهداف المؤسسة و أهداف الوحدات و كذلك الطرق لإنجازها فضلا عن أن التخطيط يمثل

عبورة الى المستقبل بما يتطلب من ضرورة تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها فإن تعتبر أساس انجاز الوظائف الإدارية

الأخرى(عبد السبلم ابو قحف ، 2004-2005، صفحة 341)

أهمية التخطيط:

يساعد التخطيط في عالم الأعمال والشركات والمؤسسات على متابعة مسار العمل وتحديد الأمور التي تحتاج إلى

تعديل وتحسين مستقبلاً، ويشمل التخطيط على وضع توقعات مستقبلية وتصورات للنتائج التي ترغب الشركة في

تحقيقها، بالإضافة لتحديد الخطوات اللازمة للوصول للأهداف والنجاح في العمل .

إن استمرارية و صلاح مشروعات الاعمال في الاجل الطويل يتوقف على تنمية الخطط و مراجعتها بحيث

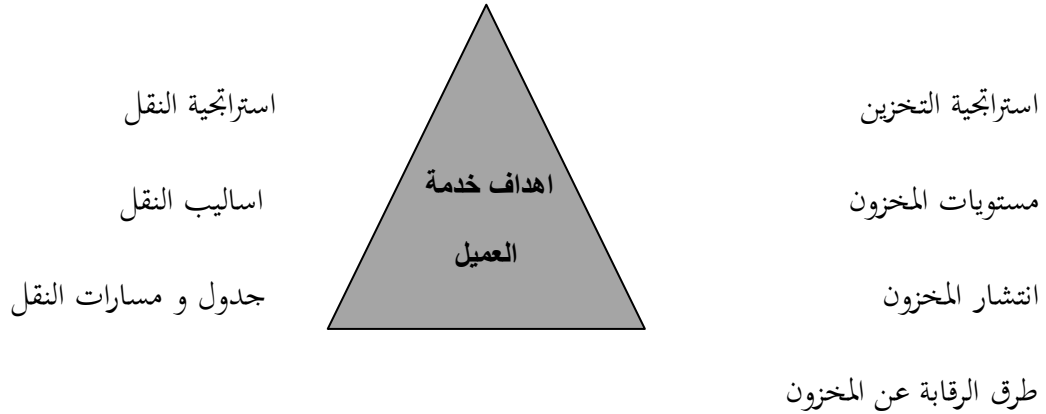
يتماشى مع معدلات التغير السريعة التي تشهدها الأسواق الأعمال و في غياب التخطيط سوق يعد رجال الإدارة

انهم ينفقون معظم الوقت المتاح للعمل في اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التي يوجهها بدلا من توقع التغيير و تنمية الإستراتيجيات التي تمكن من التعامل معه و يتطلب التخطيط القيام بتقدير احتمالات تحقيق مجموعة الظروف المتوقعة في المستقبل و الشكل المرتبطة بكل منها و في ضوء هذه التقديرات يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال كما يمكن تدبير عملية الحصول على هذه الأموال فإذا قام احد العملاء بتعديل شروط التعامل معه و طلب من المؤسسة أن تقوم بتوجيه الشحنات الخاصة به بشكل مباشر بدلا من قيامه باستخدام البضاعة الخاصة به من مراكز التوزيع أو ذلك دون تحمل اي نفقات التقليدي بمستوى المبيعات الى قبول شروط العمل دون ان يأخذ المشروع في الإعتبار تأثير ذلك على المستوى الكلي لربحية المؤسسة (رونالداتش بالو، 2006، صفحة 32)

_مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية :

تتعامل المستويات المختلفة لتخطيط اللوجستيك مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية خدمة العملاء-تسهيلات الموقع قرارات المخزون و أخيرا قرارات النقل و ذلك كما يوضح في

الشكل (1.1): مثلث القرارات اللوجستيك



تحديد الطلب في مقابل نقاط التوريد الامداد

نقل استراتيجية الموقع عدد و حجم موقع التسهيلات

حجم الشحن التوحيد النقل

المصدر: رونالد اتش بالو : مرجع سبق ذكره ص 32

استثناء تحديد المستوى المرغوب لخدمة العملاء فان خدمة العملاء ما هي إلا نتيجة الإستراتيجيات التي تتم صياغتها في المجالات الثلاث الخرى (التخزين, و النقل و الموقع) فالتخطيط اللوجستيك ينصرف في مفهومه بالتالي إلى مثلث قرارات اللوجستيك الموضح في الشكل (1.1) و تتصف هذه المجالات الثلاث للمشكلات بالتداخل فيما بينها و من يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة و ليس بطريقة منفصلة حيث كل منهما يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستيك المتكامل .

-تخطيط الأعمال اللوجستية: يوجد ثلاث أنواع من التخطيط اللوجستيك و هذه الأنواع

الإستراتيجي و التكتيكي و التشغيلي , حيث يمثل الاختلاف الأساسي بين هذه الأنواع في الوقت المتخصص

للتخطيط و تفاصيل التخطيط

1- التخطيط الإستراتيجي:

يشار إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن تحليل الوضع الحالي لأي منظمة، بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية، يمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي أنه نظرة طويلة المدى إلى الخطط المفصلة التي يجب وضعها لتحقيق الأهداف في المستقبل

-ويحدد التخطيط الإستراتيجي الهيكل الذي يضمن في إطاره مختلف الخطط التشغيلية و التكتيكية لذلك فان التخطيط الإستراتيجي هو الذي يقدم التوجيهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط و متى ما سبق ان التخطيط الإستراتيجي يؤثر الى حد كبير على أسلوب إدارة العمليات و ذلك للوصول الى مستوى الأداء المطلوب في مجال اللوجستيات و ذلك بأقل تكلفة إجمالية ممكنة

و تمتد الفترة التي تغطيها الخطة الإستراتيجية لتشمل عدة سنوات قد تصل الى 10 سنوات لذلك يتم تعديل بعض جوانب الخطة مع مرور الوقت نظرا للإختلاف الظروف الفعلية عن الظروف المتوقعة في حالات عديدة فكلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة عدم التاكيد المرتبطة بالتنفيذ الفعلي (نحال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، 2004، صفحة 302)

ب- التخطيط التشغيلي :

الخطة التشغيلية هي الأداة التي يستخدم للربط ما بين الجهود في مجال اللوجستيك وما بين المؤسسة وعادة تغطي هذه الخطة فترة سنة تهدف خلالها إلى تحقيق الاتي. (نحال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، 2004، صفحة 305)

_توفير الموارد المالية و الخيرات الإدارية اللازمة للوصول إلى مستوى معين من الاداء و جدولة هذا الأداء في ضوء الظروف البيئية الخاصة بالعمل

_تحديد الميزانيات الخاصة بالنشاط اللوجستيك و ذلك للرقابة على اوجه الإنفاق المختلفة

نظرا لقصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية فان احتمالات توافق الاداء الفعلي مع الاداء المخطط تكون كبيرة و ذلك باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية

و الخطة التشغيلية هي الأداء الرئيسية التي تساعد على إدارة نظام اللوجستيك بشكل متكامل و مترابط

ج-التخطيط التكتيكي:

ما هو التخطيط التكتيكي؟

تقوم الشركات بالتخطيط التكتيكي لوضع أهداف قصيرة المدى وخطة عمل من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى التي يحددها التخطيط الاستراتيجي في الشركة؛ ويكون هذا النوع من التخطيط من مهمة الإدارة الوسطى في الشركات كما يشير التخطيط التكتيكي الى الاجراءات التي تهدف الى تكيف الأحداث الغير متوقعة خلال الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التشغيلي و تنقسم الاجراءات التكتيكية الى نوعين من الاجراءات (نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، 2004، صفحة 303)

اجراءات تفاعلية لتحديد أسلوب تعديل الخطة في ضوء ظروف معينة لم يكن يتوقع حدوثها_

و تتميز الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التكتيكي بالتغير على حسب طبيعة الحدث الذي يجب مواجهته و

بالتالي فإن احتياجات الخطة من الموارد تتوقف ايضا على نوعية الظروف غير المتوقعة التي تواجهها المؤسسة

اللوجستية المخططة و يتضمن الجدول (1.1) أمثلة مختلفة لبعض المشكلات الواقعية المرتبطة بهذه الأنواع المختلفة

للتخطيط اللوجستي وفي ظل الإطار الزمني الخاص بكل نوع بعض الامثلة على القرارات الاستراتيجية و التكتيكية و

التشغيلية للأعمال اللوجستية :

جدول رقم (1.1): بعض الأمثلة على القرارات الاستراتيجية و التكتية و التشغيلية لأعمال اللوجستيك ..

مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق و النفقات و الإرسال و الشحن	وضعية المخزون	التسهيلات و الحجم و الموقع	الموقع
جداول الكميات و الوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل و تعجيل تنفيذ الطلبيات	قواعد الأولويات لطلب العملاء	إختيار و تصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
-	-	وضع المعايير الخاصة بخدمة العملاء	خدمة العملاء
الوفاء بالأوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي و المكان	المخازن
إصدار أوامر الشراء	التعاقد و اختيار البائع -المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر : ثابت عبد الرحمان ادريس مرجع سبق ذكره ص 62

و يلاحظ ان المستويات الثلاث السابقة للتخطيط اللوجستيك تختلف من حيث البيانات التي تتعامل منها و ذلك كما هو بين في الجدول (1.2) حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على بيانات خارجية الى حد كبير, و ذات نطاق عام و تمثل اجماليات, و ذات طبيعة تنبؤية و على درجة عالية من الدقة و غير متكررة
الجدول (1.2): متطلبات البيانات وفق مستويات التخطيط اللوجستي :

نوع القرار	التخطيط التشغيلي	التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
المصدر	داخل بدرجة كبيرة	← خارج بدرجة كبيرة	
النطاق	محدود و ضيق جدا	← واسع جدا	
مستوى التجمع	تفصيلي	← إجمالي	
الزمن	تاريخي	← مستقبلي	
التداول	متكرر جدا	← غير متكرر	
تكرار استعمال	حاضر	← عالة إلى حد ما	

المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سبق ذكره ص 62

3.2- التنظيم اللوجستي

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه ان يحدد خطوط السلطة و المسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له, لهذا يعتبر وضع ادارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلبا ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية و ذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية و الكفاءة

الفرع الاول: مفهوم التنظيم

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

عرف التنظيم على انه عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين بحيث يتم تقسيم هذا المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كل موظف حيث يقوم بتحديد الصلطاتو الصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة و الأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة

2_ أهمية وظيفة التنظيم اللوجستي: إن للتنظيم فوائد عديدة يمكن تلخيصها كالآتي :

__ جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها

__ أما التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عون من أعضاء التنظيم

يعرف مكانه و علاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه

__ يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهد و تصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم

في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة

العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به و التسهيلات المادية من خلال التنظيم الفعال يمكن

تجنب مشكلات متعددة مثل ازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات

التدخل الى الإختصاصات و يضاف إلى إن التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل و تسلسله و يزداد العاملين ببعض الإرشادات الخاصة الأداة و تسهيل الرقابة و تحديد قنوات الإتصال و غيرها

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم

التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات

والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين

الموظفين يجب أن تعرف.

الهيكل الرسمي لإتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال

الهيكل التنظيمي. هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات إتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز

وظائف العمل (The Five Function Management, p. 10)

الفرع الثاني: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك :

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

المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي

يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في

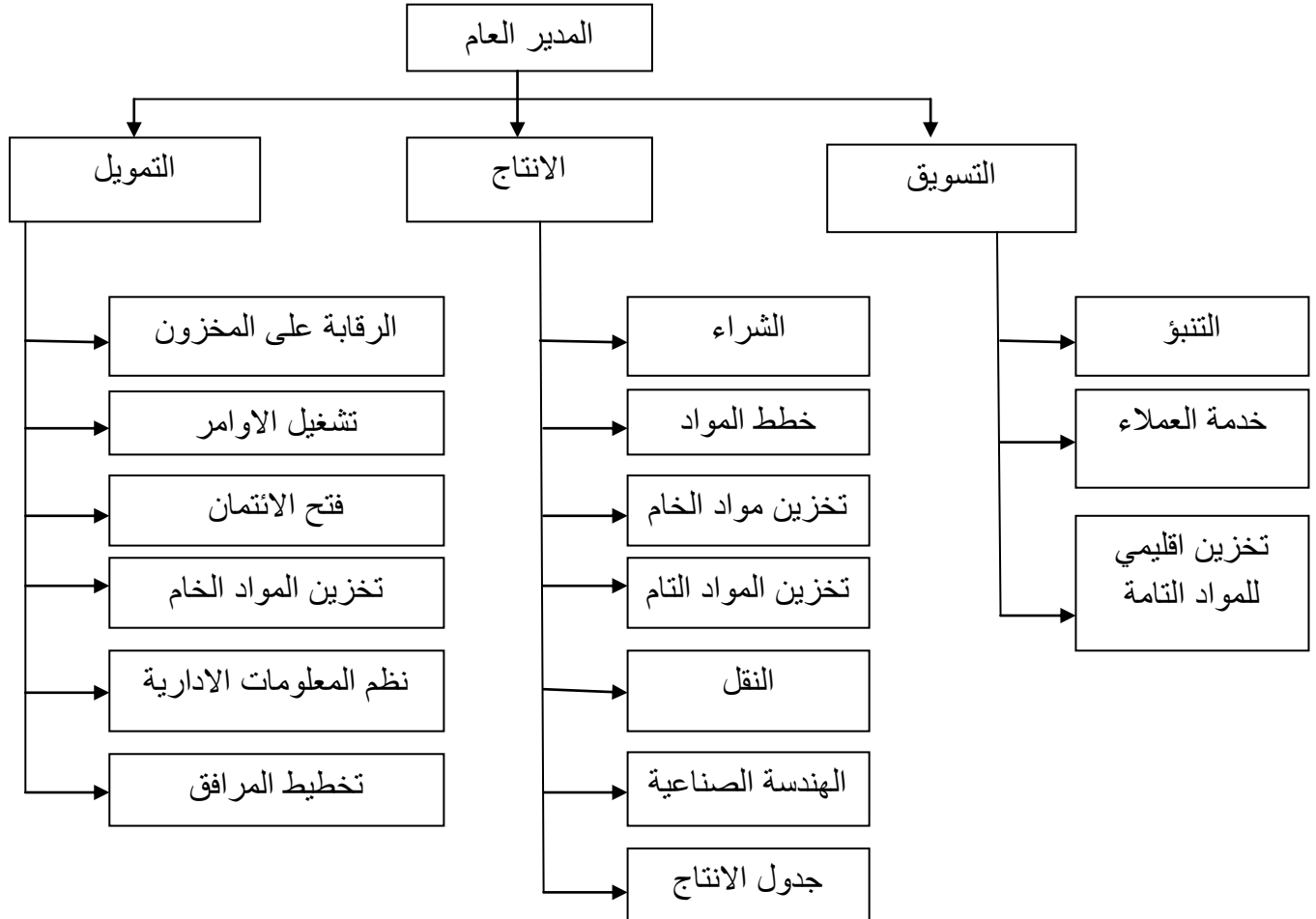
الخارطة التنظيمية. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور

اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسس . والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة (فريد مصطفى، 2008، صفحة 329)

المرحلة الثانية تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة . ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي . ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة والشكل رقم 5 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل (رونالداتش بالو، 2006، صفحة 768)

المرحلة الثالثة وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوغستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 1.2

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك

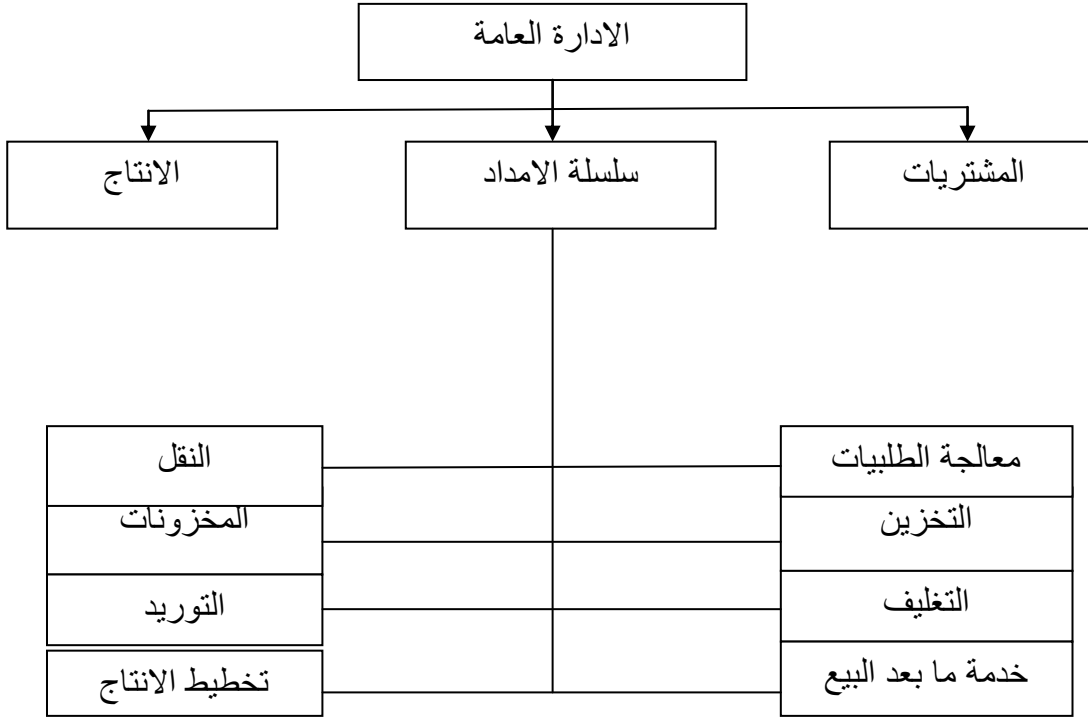


المصدر : نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية

مصر.

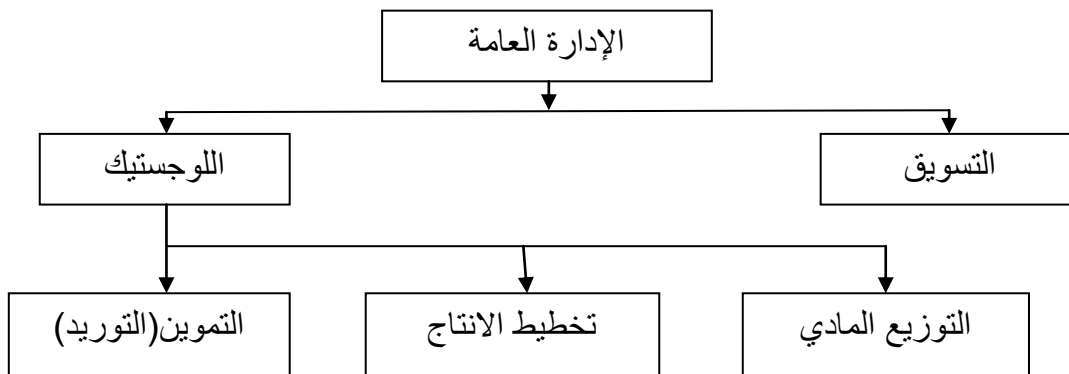
بالإضافة إلى :

الشكل رقم (2.1): الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



المصدر : عبد العزيز بن قراط، مرجع سابق، ص 39

الشكل رقم (3.1): المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر: ((العمارة، 2014، صفحة 75))

3.3- الرقابة اللوجستية

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

أهمية الرقابة اللوجستية:

الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على العموم المتقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية، لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال، تغيير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة العملاء قد يعتذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية. فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون و معالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود وراء ذلك على خدمة العملاء و تكاليف الأنشطة و تتضمن الية السيطرة لدى مدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء و بعض السائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط و الأنشطة اللوجستية و المؤشرات البيئية و الأداء (رونالداتش بالو، 2006، صفحة 804)

نموذج الرقابة اللوجستية: تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم مع الأداء الموضوع .

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

3_ أنواع نظم الرقابة: و تنقسم الى ثلاثة أنواع هي (رونالد اتش بالو، 2006، صفحة 808)

1_ النظم مفتوحة الحلقات و هي أكثر الأنواع شيوعا و يعنى التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء:

الغعلي و الأداء المطلوب, و بين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية, و يجب على المدير أن يتحل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي, و هو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة.

المرونة, التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات: و من مزايا هذا النظام المطلوبة لغرض المراقبة, و درجة السماح للخطأ المقبل في أي وقت من الأوقات, إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي, و تفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف و الخطط و المؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة, و عندما تكون إجراءات الرقابة الاوتوماتكية باهظة التكلفة و مقيدة.

2_ النظم مغلقة الحلقات شهدت السنوات الأخيرة جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة :

للعنصر البشري في عمليات السيطرة و المراقبة, و لعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم, و لدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية, فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة, و تعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء, و من ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك, و لأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة, و تظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات , فإن نظام المراقبة يسمى نظام المغلق.

و حاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات, هو نظام الرقابة على المخزون, فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة.

و من مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدره هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة و دقة, و مع ذلك فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الإستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له, كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الاجمالية.

3_ نظام الرقابة المعدلة يشير المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو :

مجموعة من الأنشطة, إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم, كذلك فإن المؤثرات البيئية يعتذر التنبؤ بها و كذلك يعالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر و النماذج الرياضية, و لذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح و مغلق الحلقات_ المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية, وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات, فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي

3. المتغير الثاني: الخدمات اللوجستية

تقول كرولين, مديرة الإقتصاد الكلي و التجارة العالمية الاستثماري مجموعة البنك الدولي إلى أن " تمثل العمود الفقري للتجارة العالمية, و في ظل زيادة انتشار سلاسل التوريد على مستوى العالم, فإن جودة الخدمات اللوجستية في بلد ما يمكنه من تحديد إمكانية مشاركته في الإقتصاد العالمي من عدمها. "الخدمات اللوجستية هي شبكة الخدمات التي تدعم حركة نقل البضائع, و تضم مجموعة من الأنشطة من بينها النقل و التخزين و الوساطة و التسليم السريع و عملية المحطات النهائية و حتى إدارة البيانات و المعلومات و تعد درجة كفاءة السلع عبر هذه الأنظمة إلى وجهاتها النهائية عنصرا رئيسيا في إتاحة الفرص. منذ منتصف التسعينات بدا اهتمام البنك الدولي بقطاع النقل و الخدمات اللوجستية باعتبار هذا القطاع احد محاور التنمية الإقتصادية و يخدم كافة القطاعات الإقتصادية و تركز استراتيجية البنك الدولي على أربع عناصر و هي تحسين خدمات النقل الإقليمية و الدولية و

لوجستيات التجارة إضافة الى تطور النقل الحضري و تحسين السلامة على الطرق و ذلك من خلال منح قروض أو تقديم خدمات إستشارية

4.1- مفاهيم حول مؤشر الأداء اللوجستي

مؤشر الأداء اللوجستي هو أداة طورها البنك الدولي استنادا إلى دراسة استقصائية عالمية لشركات الشحن العالمية و شركات النقل السريع , يقيس فيها الأداء على طور السلسلة اللوجستية داخل البلد و يسمح بالمقارنة بين 167 دولة , يساعد البلدان على تحديد التحديات و الفرص لتحسين أدائهم اللوجستي و تحديد كيفية مشاركته في الأسواق الدولية فهو مؤشر مركب يقيس مرتبة الدولة في جودة البنية التحتية المساندة للأنشطة اللوجستية بناءً على استطلاع رأي حول أداء الخدمات اللوجستية من خلال المكونات الستة , حيث يعطي مؤشر الأداء

اللوجستي الدولي تقيماً نوعياً للبلدان في ستة مجالات عبر الشركاء التجاريين، والموظفين المهنيين الذين يعملون خارج البلاد. ومؤشر الأداء اللوجستي الدولي مؤشر موجز لأداء القطاع اللوجستي الذي يجمع بيانات لستة عناصر أداء رئيسية في مقياس وحيد كما يعطي مؤشر الأداء اللوجستي المحلي تقيماً نوعياً وكمياً للقطر يقوم به موظفون مهنيون لوجستيون يعمل فيه. ويشتمل المؤشر على معلومات تفصيلية عن البيئة اللوجستية، والعمليات اللوجستية الرئيسية، والمؤسسات، ووقت الأداء، وبيانات التكلفة. (لبنك الدولي عن طريق إدارتي التجارة والنقل، 2007)

4.2- مكونات المؤشر اللوجستي:

و بناء على ما سبق تم بناء مؤشر الخدمات اللوجستية من مجموعة من المؤشرات و المعايير التي تقيس جودة البنية التحتية المساندة للأنشطة تحت ستة مجموعات كما جاء في تقرير البنك الدولي و تشمل ما يلي: (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا، 2017، صفحة 4) و يقيس كفاءة التخليص الجمركي على حدود من حيث الإجراءات الجمركية، معالجة:

الجمارك : البيانات الجمركية عبر الأنترنت, السرعة و بساطة التخليص و إختيار مكان التخليص النهائي و

ضرورة استخدام مخلص و الإفراج عن البضائع بتعهد إنتظار إتمام المستندات المطلوبة للتخليص و إخضاع

المستوردة للمعاينة أو لعدة معاينات , كما يشمل هذا العنصر ثلاث أنواع من السلطات

الحدودية, الإدارات الجمركية, وكالات ضمان الجودة و الإلتزام بالمعايير و وكالات الصحة و الصحة النباتية

2_ البنية التحتية و تشمل الموانئ و الطرق و السكك الحديدية و المطارات و مرافق التخزين و إعادة :

الشحن و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات

3_ كفاءة و نوعية الخدمات اللوجستية و تشمل خدمات النقل البري و البحري النقل بالسكك الحديدية , :

الموانئ و تلخزين و إعادة الشحن و توزيع و وكلاء الشحن و دوائر الجمركية و وكالات ضمان الجودة

4_التوقيت توقيت التخليص و سرعة وصول الشحنات إلى الموقع المقرر في الوقت المحدد مع التركيز على توقيت التخليص و التسليم و تواتر وصول الشاحنات ضمن مواعيد التسليم المقررة او المتوقعة و التأخير و التخزين الالزامي و المعاينة قبل الشحن و المعاينة عند نقل البضائع من سفينة لأخرى.....الخ.

4.3- أهمية مؤشر الأداء اللوجستية

يمكن توضيح أهمية مؤشر الأداء اللوجستي في النقاط التالية:

__يشكل مؤشر أداء الخدمات اللوجستية للبنك الدولي أداة قياس مرجعية الهدف منها مساعدة البلدان على تحديد التحديات و الفرص التي تواجهها في مجال لوجستيات التجارة و تحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها لتحسين أدائها في هذا المجال(غرفة الرياض، 2009، صفحة 69)

__يشكل أهمية كبيرة نظرا لكونه أصبح الأداة المعتمدة للحكم على البلدان في مجال الأداء اللوجستي (اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب اسيا، 2017، صفحة 2).13

منهجية و تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

يقدم البنك الدولي تقريره عن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية مرة كل سنتين قد كون مجموعة من البيانات على أساس التقييمات الكمية و النوعية لمدى سلاسة اللوجستيك في البلدان قابلة للمقارنة بين البلدان و يستند مؤشر أداء الخدمات اللوجستية إلى مسح عالي لأصحاب المصلحة العاملين على أرض الواقع حيث يدلون برأيهم و إنطباعهم حول مدى سلاسة الخدمات اللوجستية في البلدان التي يعملون فيها و التي يتعاملون معها تجاريا خاصة وسطاء الشحن و شركات النقل (غرفة الرياض، 2009، صفحة 69)

للخدمات اللوجستية أبعاد عديدة تجعل من عملية قياس الأداء اللوجستي للبلدان و تقييمه بشكل موجز" عملية معقدة فمن السهل جمع البيانات لكن من الصعب تجميعها في وحدة منسقة عبر البلدان و تكمن العقبة الرئيسية في الاختلافات في هياكل سلاسل الإمداد بين البلدان مضافا إليها عدم كفاءة المعلومات المتوفرة عن الوقت و التكاليف لتقييم شفافية العملية و جودة الخدمات القدرة على التنبؤ و الموثوقية و حسب منهجية البنك الدولي فان المسح يشمل 160 بلدا و يستند الى 5000 مقيم للبلدان يعدها خبراء في اللوجستيك و وفقا لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية يجري ترتيب الدول حسب ملامح اللوجستيات التجارية على مقياس من (1 الى 5) حيث يعتبر (1 الاسوء) و (5 الافضل)(اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب اسيا، 2017، صفحة 7)

حساب مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

يُقيم كل مجيب ثماني أسواق خارجية حسب العناصر الرئيسية الستة للأداء اللوجستي. ويستند إختيار البلدان الثمانية إلى أهم أسواق الصادرات والواردات في بلد المجيب أما البلدان غير الساحلية، فيستند اختيارها إلى البلدان من الجسر البري الذي المجاورة لها، التي تشكل جزء من الجسر البري الذي يرتبط البلدان غير الساحلية بالأسواق الدولية.

5.2- عيوب مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

حسب اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا فان مؤشر أداء الخدمات اللوجستية تشوبه عدة عيوب أهمها(اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا، 2017، صفحة 8)

- الإعتماد بشكل كامل على آراء الخبراء و المبحوثين و ليس على حقائق.
- يمكن تغيير تقييم البلد بحسب تغير الاشخاص المقيمين
- لا تؤخذ في الإعتبار آراء المحليين
- يمكن أن يؤدي إستياء متعاملين محددين الى تدني تقييم البلد.
- لا يتم مناقشة النتائج مع البلد قبل نشرها.
- لا توجد طريقة معروفة للإعتراض على النتائج.

5.3- تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (2007_2018)

في سياق قيام البنك الدولي و بصفة دورية منذ سنة 2007 و مرة كل سنتين تم إصدار تقرير الأداء اللوجستي تحت عنوان "الترايط من أجل المنافسة" في نسخته السادسة بتاريخ 24 جويلية 2018 و هو تقرير يرصد مدى كفاءة اداء الخدمات اللوجستية و الشحن الدولي و سلاسل الإمداد و إستدامة الخدمات في 167 دولة حيث يتم ترتيب هذه الدول على مقياس (1 منخفض الى 5 مرتفع) و اظهر التقرير سيطرة بلدان العالم المتقدم على المراكز العشرة الأولى منذ بداية إعداد التقرير عام 2007 و هي بلدان مرتفعة الدخل في أوروبا و بلدان أعضاء في منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية كما هو موضح في الجدول (ب):

الجدول (2.1): العشر دول الاولى في مؤشراًداء الخدمات اللوجستية 2018

الدولة	الترتيب العالمي	الدولة	الترتيب العالمي
المانيا	1	هولندا	6
السويد	2	سنغفورة	7

8	الدانمارك	3	بلجيكا
9	بريطانيا	4	النمسا
10	فلندا	5	اليابان

المصدر: (The word bank .connecting to compte, 2018, p. 40)

و في فئة الدول المنخفضة و متوسطة الدخل (هي الفئة التي تنتمي اليها الجزائر) جاءت دولة الفيتنام في صدارة المجموعة "ب" حصولها على المركز 39 عالميا متنوعة بالهند (44 عاليفا) تليها اندنيسا في المركز 46 و الكوت ديفوار بالمركز 50 (Word Bank, 2018, p. 10) أما على المستوى القارة الإفريقية جاءت جنوب افريقيا على رأس دول القارة (33 عالميا) متبوعة بدولة كوت ديفوار (50 عالميا) و في المركز الثالث رواندا (57 عالميا) و رابعا مصر (67 عالميا) أما ترتيب الدول العربية فكان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(2.2):ترتيب الدول العربية في كفاءة اداء الخدات اللوجستية2018

الدولة	الترتيب العالمي	الدولة	الترتيب العالمي
الامارات ع.م	11	لبنان	79
قطر	30	الاردن	84
سلطة عمان	43	تونس	105
السعودية	55	المغرب	109
البحرين	59	الجزائر	117
الكويت	63	السودان	121
مصر	67	موريتانيا	135

(The word bank .connecting to compte, 2018, pp. 40-41)المصدر

ثانيا:تقييم تصنيف الجزائر في مؤشر الأداء اللوجستي

بالرغم من الموقع الإستراتيجي للجزائر كأكبر دولة في افريقيا و تتوسط بلدان المغرب العربي بساحل يزيد عن 1200 كلم و بالرغم من أن قيمة الإستثمارات العمومية في مجال النقل و الأشغال العمومية قد تجاوزت 135 مليار دولار خلال العقدين الاخيرين ما يؤهل الجزائر لتصبح محورا لوجستيا رائد في المنطقة , إلا أن اغلب المتعاملين في التجارة الخارجية و خاصة في مجال التصدير يعتبرون ان الأداء اللوجستي يعتبر الحلقة الأضعف في مجال التصدير و جاء تقدير الاداء اللوجستي للبنك الدولي ليصنف الجزائري في مراتب متاخرة عالميا افريقيا و عربيا.

الجدول (3.1) ترتيب الجزائر في مؤشر الاداء اللوجستي منذ بداية صدور التقرير عام 2007

السنة	قيمة المؤشر	الترتيب العالمي
2007	2.06	140
2010	2.36	130
2012	2.41	125
2014	2.65	96
2016	2.77	75
2018	2.45	117

المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الاداء اللوجستي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر قد تراجعت في التصنيف الاخير ب 49 مركزا باحتلالها المركز 117 بعد ان كان ترتيبها 75 عالميا في تقرير سنة 2016 كما يشير التقرير ان ترتيب الجزائر قد جاء متاخرا مقارنة بالدول المنخفضة و متوسطة الدخل (و هي الفئة التي تنتمي اليها الجزائر) أو مقارنة بالدول الإفريقية (المرتبة 20) و كذا مقارنة بالدول العربية (الرتبة 12)

و فيما يلي سيتم التطرق إلى تقييم كل مؤشر فرعي مكون لمؤشر الأداء اللوجستي:

1_ الجمارك (كفاءة التخليص الجمركي عبر الحدود): تقوم إدارة الجمارك بدور هام في تنظيم عمليات التجارة الخارجية , كونها الجهة المسؤولة عن تنظيم و تيسير معاملات متعلقة باجراءات التصدير و الإستيراد و ما يترتب عنها من إجراءات التخليص الجمركي لذا فان أي عرقلة أو تأخير في الجانب الإجرائي للعملية الجمركية سيؤثر سلبا على انسيابية السلع عبر الحدود و يزيد من تكاليف الصادرات ما يؤثر سلبا على تنافسيتها.

الجدول (3.2) قيمة المؤشر الفرعي لكفاءة الجمارك و التخليص الجمركي عبر الحدود في الجزائر خلال الفترة 2007_2008

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر الفرعي الجمركي	1.60	1.97	2.26	2.71	2.37	2.13

المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الأداء اللوجستي LPI

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المؤشر الفرعي للجمارك قد انخفض 2.37 سنة 2016 إلى 2.13 سنة 2018 و هي أسوء علامة منذ سنة 2012 و هو ما يظهر وجود إختلالات كبيرة من حيث الوقت و الإجراءات الازمة للإفراج الجمركي عن البضائع و التي قد تصل في بعض الأحيان إلى أسابيع أو عدة أشهر

2_ البنية التحتية: ان توفر البنية التحتية و جودتها أمران هامان لتوفير خدمات لوجستية كفؤة فالبنية التحتية السيئة تؤدي الى زيادة تكاليف النقل و التكاليف اللوجستية عموما.

جدول رقم (7) تطور قيمة المؤشر الفرعي -البنية التحتية- خلال الفترة 2007 2018

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر الفرعي البنية التحتية	1.83	2.06	2.02	2.54	2.58	2.42

المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الاداء اللوجستي LPI

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انخفاض قيمة المؤشر الفرعي -البنية التحتية- 2.58 سنة 2016 إلى 2.42 سنة 2018 و هي العلامة الأسوء منذ سنة 2014

3_ نوعية الخدمات اللوجستية: تزايد إهتمام الدول بضرورة التقي بالخدمات اللوجستية كونها تولد قيمة مضافة لكافة القطاعات الإقتصادية الأخرى

الجدول (4.1) قيمة المؤشر الفرعي لنوعية الخدمات اللوجستية لسنة 2007_2018

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر	1.92	2.24	2.13	2.54	2.91	2.39

						الفرعي نوعية الخدمات اللوجستية
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------

المصدر: بيانات البنك لدولي حول مؤشر الأداء اللوجستي LPI

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انخفاض قيمة المؤشر الفرعي لنوعية الخدمات اللوجستية من 2.91 سنة 2016 إلى 2.39 سنة 2018 و هي القيمة الأسوء منذ سنة 2014 حيث أن توفر البنية التحتية لا يشكل ضمان لتوفير خدمات اللوجستية جيدة ما لم يكن ذلك مقرون بتوفير خدمات كفؤة.

4_التوقيت: يعكس المؤشر الفرعي التوقيت ,مدى توصيل البضائع محل التصدير و الإستيراد في الاجالالمقررة أو المتوقعة و يوضح الجدول (4.2) تطور قيمة المؤشر الفرعي التوقيت خلال الفترة (2007_2018)

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر الفرعي التوقيت	2.82	2.81	2.85	3.04	3.08	2.76

المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الأداء اللوجستي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المؤشر الفرعي-التوقيت- قد انخفضت من 3.08 سنة 2016 إلى 2.76 سنة 2018 و هي القيمة الأسوء لهذا المؤشر الفرعي منذ بداية التقسيم سنة 2007 إلا أن هذه القيمة قد بلغت مستويات مقبولة سنة 2014 و 2016 و ذلك بتسجيلها على التوالي 3.04 و 3.08

5_مؤشر التتبع و التعقب: و يقيس هذا المؤشر تعقب السلع محل التصدير و الإستيراد من مواقع شحنها إلى مواقع وصولها و ضمان تأمينها بالطرق و الكيفية المناسبين و بالجودة المطلوبة و يوضح

الجدول رقم (5.1) تطور قيمة المؤشر الفرعي-التتبع و التعقب-في الجزائر خلال الفترة

2018_2007

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر الفرعي	2.27	2.26	2.46	2.54	2.60	2.60

						-التتبع و التعقب-
--	--	--	--	--	--	-------------------

LPI المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الأداء اللوجستي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة المؤشر الفرعي -التتبع و التعقب- قد عرفت توجهها تصاعديا منذ سنة 2007 إلا أن سنة 2018 شهدت تراجعها الى 2.60 بعد أن كانت 2.86 سنة 2016

6_ مؤشر سهولة ترتيب الشحنات الدولية: يوضح الجدول رقم (11) قيمة المؤشر الفرعي سهولة ترتيب الشحنات الدولية في الجزائر خلال الفترة (2007_2018)

السنة	2007	2010	2012	2014	2016	2018
قيمة المؤشر	2.06	2.70	2.68	2.54	2.80	2.31

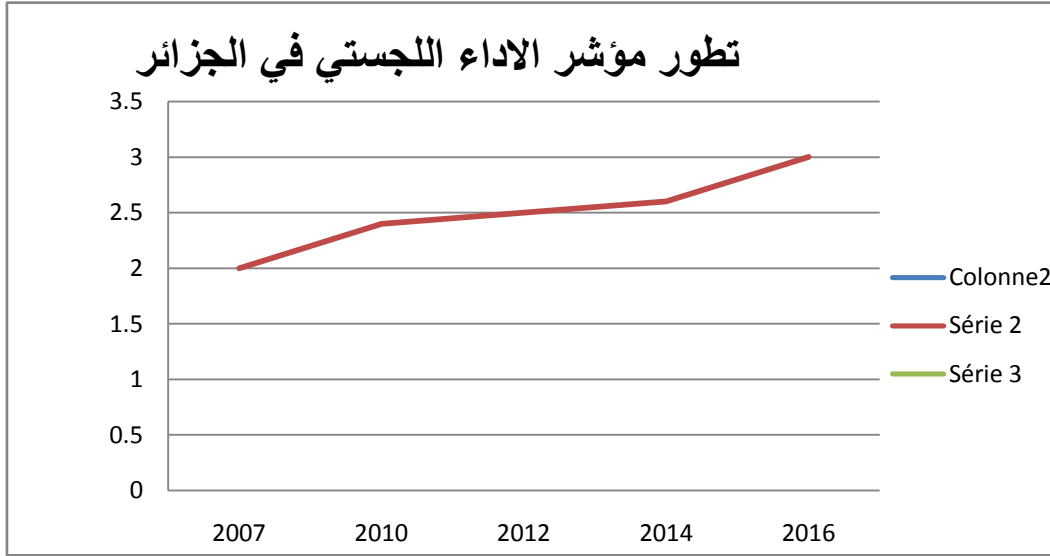
المصدر: بيانات البنك الدولي حول مؤشر الاداء اللوجستي LPI

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة المؤشر الفرعي سهولة ترتيب الشحنات الدولية باسعار تنافسية قد انخفضت في تصنيفه 2018 الى 2.39 بعد ان كانت 2.80 سنة 2016 وهي القيمة الادنى منذ سنة 2010

2.3. واقع مؤشرات الأداء اللوجستي في الجزائر خلال السنوات (2007_2018)

يعد أداء الخدمات اللوجستية عاملا أساسيا للنمو الاقتصادي لكل بلد على حدة و قدرته التنافسية، و يؤدي عدم كفاءة الخدمات اللوجستية إلى زيادة تكلفة الأنشطة و تقليص إمكانية التكامل مع سلاسل القيمة العالمية، كما أنه يمكن أن يكلف البلد خسائر كبيرة للغاية عند محاولتها للمنافسة في السوق العالمية، و يمكن للحكومات إستخدام مؤشر أداء الخدمات اللوجستية لفهم الصلة بين الخدمات اللوجستية و التجارة و النمو بشكل أفضل، و السياسات التي يمكن أن تضعها للتنافس على مستوى العالم.

الشكل رقم(2.1): تطور مؤشر الأداء اللوجستي في الجزائر



المصدر:قاعدة بيانات البنك الدولي

اغلفت الجزائر هذا الجانب الكفيل بتحسين التجارة الدولية و تضاءلت ميزتها التنافسية بعدم وضع سياسات عامة طموحة .

الجدول رقم(5.2):تطور مؤشر الأداء اللوجستي في الجزائر

نسبة الاداء	الرتبة	LPI	السنة
33.33	140	2.06	2007
42,68	130	2.36	2010
45.26	125	2.41	2012
52.83	96	2.65	2014
54.83	75	2.77	2016

المصدر:قاعدة بيانات البنك الدولي

و من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن المؤشر بدا في الإرتفاع نسبيا من سنة 2007 إلى غاية 2016, و هو بذلك يعطينا نظرة عن وضع و نوعية الخدمات اللوجستية في الجزائر خلال فترة الدراسة (2007_2016) و ان الجزائر تشارك نسبة ضئيلة جدا في الإقتصاد العالمي و مشيرا إلى التحديات التي تنتظر البلد لتحسين ادائها

اللوجستي و تحديد معالم مشاركتها في الاسواق الدولية باعتبارها ان السلسلة اللوجستية تخدم كافة القطاعات الاقتصادية و من ثم يساهم في التنمية الاقتصادية.

و الجدول رقم (4) يلخص لنا درجات كل مكون من مكونات مؤشر الأداء بالتفصيل، و يلاحظ ان مؤشر ارتفع من 1.60 درجة الى 2.71 في سنة 2014 و هي اعلى درجة (CUST) الجمارك و ادارة الحدود كفاءة هذا المؤشر في فترة الدراسة لينخفض الى 2.37 نقطة في 2016 و هو يدل على تأخر و بطئ في التخليص و بدا تدريجيا (INFR) الاجراءات الجمركية في الحدود. مؤشر نوعية البنية التحتية المتعلقة بالتجارة و النقل بالتحسن الى غاية سنة 2016 حيث انتقل من 1.83 في 2007 الى 2.58 في 2016، اما بالنسبة لمؤشر فكان في تذبذب خلال فترة الدراسة و بلغ أعلى (ITRN) سهولة ترتيب الشحنات الدولية بأسعار تنافسية قيمة في سنة 2016 ب 2.80 نقطة.

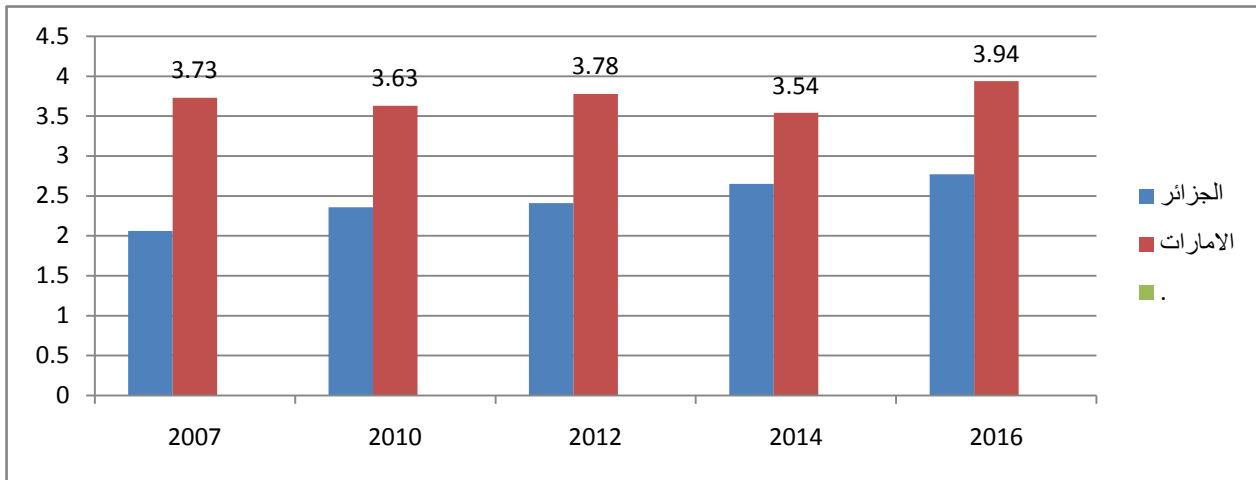
الجدول رقم(6.1): مكونات مؤشر الأداء اللوجستي حسب السنوات في الجزائر

LOGS	TRAC	INFR	TIME	CUST	ITRN	
1.92	2.27	1.83	2.82	1.60	2.00	2007
2.24	2.26	2.06	2.81	1.97	2.70	2010
2.13	2.46	2.02	2.85	2.26	2.68	2012
2.54	2.54	2.54	3.04	2.71	2.54	2014
2.91	2.86	2.58	3.08	2.37	2.80	2016

المصدر:قاعدة بيانات البنك الدولي

الى رصيد (TIME) وصل مؤشر وتيرة وصول الشحنات إلى المرسل اليه خلال وقت التسليم او الوقت المتوقع (TRAC) 3.08 سنة 2016 و هو اكبر رصيد يتحقق في فترة الدراسة ,مؤشر القدرة على تتبع الشحنات تذبذب بين إرتفاع و إنخفاض ليسجل أعلى درجة سنة 2016 برصيد 2.86 و أقل درجة برصيد 2.26 سنة (LOGS)2010، كذلك هو الحال بالنسبة لمؤشر كفاءة و نوعية الخدمات اللوجستية نلاحظ أيضا من خلال هذا الجدول ان سنة 2016 ارتفعت فيها جل المؤشرات ما عدا مؤشر كفاءة الجمارك ويصعد ذلك في الترتيب % الى 54.86% و غدارة الحدود و التخليص و بالتالي ارتفعت نسبة من 52.83 من 96 سنة 2014 الى 75 سنة 2016

الشكل رقم (2.2): مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الكلي (1=منخفض الى 5= مرتفع)



المصدر: من اعداد الباحثين بالإعتماد على الجدول أعلاه

من الجدول و الشكل السابقين نلاحظ ان الأداء اللوجستي للجزائر ضعيف مقارنة بالأداء اللوجستي للإمارات خلال الفترة من 2007 الى 2016، فالإمارات دولة دائمة التطور و التنوع في جميع المجالات و ذلك للمنافسة العالمية، فإقتصادها يتميز بالتنوع و هي دائمة الإستثمار في هذا المجال خاصة البنية التحتية. أما الجزائر فبالرغم من إمكانياتها فأنها لا تعطي هذا المجال الإهتمام الكافي ، و بالرغم من ذلك نلاحظ تحسن في أدائها اللوجستي خلال الفترة 2007 إلى 2016 بسبب إتخاذها إجراءات و إصلاحات حديثة لحل المشاكل التي تعاني منها المانئ مثل البنية التحتية المتهالكة و اكتظاظ السفن و الشروع في تطبيق نظام الكتروني لتسيير المعاملات التجارية.

الجدول رقم (6.3): الأداء اللوجستي للجزائر

السنة	الجمارك		البنى الاساسية		الشحنات الدولية		الكفاءة اللوجستية		التتبع و التعقب		التوقيت	
	الرتبة	القيمة	الرتبة	القيمة	الرتبة	القيمة	الرتبة	القيمة	الرتبة	القيمة	الرتبة	القيمة
2007	148	1.60	139	1.83	139	2.00	139	1.92	108	103	2.27	2.82
2010	141	1.97	122	2.06	98	2.70	129	2.24	138	136	2.26	2.81
2012	117	2.26	139	2.02	89	2.68	145	2.13	114	116	2.46	2.85
2014	66	2.71	87	2.54	117	2.54	102	2.54	109	94	2.54	3.04
2016	108	2.37	80	2.58	77	2.80	59	2.91	72	91	2.86	3.08

المصدر: من اعداد الباحثين بالإستناد إلى بيانات البنك الدولي ، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

من الجدول السابق نلاحظ ان الأداء اللوجستي للجزائر قد تحسن بصفة عامة ،حيث انطلقت من الرتبة 140 عالميا بقيمة 2.06 عام 2007 الى الرتبة 75 عالميا بقيمة 2.77 عام 2016، ما عدا فيما يتعلق بمعيار الجمارك نلاحظ بأنه كان هناك تراجع كبير، و ذلك لعدم إعتمادها للتكنولوجيا الحديثة في معاملاتها التجارية التي من شأنها الحد من هذا الشكل.

5.3- أسباب ضعف السلسلة اللوجستية في الجزائر

تعتبر العملية اللوجستية هامة لجميع انواع الشركات سواء كانت صناعية. أو تجارية، أو خدمية، إلا أن الشركات الجزائرية و المكاتب المتخصصة في هذا المجال لم تظهر إهتمام كبير بالمنظومة اللوجستية بيد ان تطبيقها أصبح حتمية لا خيار لشركات الأعمال الصناعية و الخدماتية و من هنا تظهر أهمية و ضرورة إدارة السلسلة اللوجستية بصورة فعالة، من خلال تحليل مؤشرات الأداء اللوجستي في الجزائر يمكن أن نحدد مواطن الخلل و الضعف التي تواجه السلسلة اللوجستية في الجزائر.

ان تجاهل دور الأنشطة اللوجستية في الجزائر و عدم إعطائها الأهمية كأحد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق أرباح اضافية، و تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المؤسسة و عدم توافر بيانات بشكل منفصل عن تكلفة هذه الأنشطة اللوجستية أدى إلى إرتفاع التكاليف و خدمة العميل و من تم التخلف في الحصول على الصفة التنافسية في التجارة الدولية و حسب مؤشرات الأداء اللوجستي الستة يمكن أن نرجع هذا القصور إلى عدة أسباب من أبرزها:

1- نقص البنى التحتية للموانئ:

ركزت الجزائر إستثمارها في الموانئ النفطية، و في موانئ متخصصة لا تخدم إلا قطاعا محددًا و هو قطاع المحروقات من صادرات الدولة عبارة عن محروقات اما باقي الموانئ التجارية بقية تشكو من تأخر كبير و % بإعتبار ان 95 تعاني من مشاكل كثيرة، الجزائر لم تواكب التغيرات السريعة و الكبيرة التي شهدتها مفهوم الميناء في الثلاثة عقود الاخيرة ، فالميناء لم يعد مجرد مركز للنقل بل قاعدة لوجستية ، و اصبحت مؤسسة اقتصادية بالمعنى الكبير و ليست مجرد مؤسسة خدماتية ، و شهدت الموانئ البحرية تطورا سريعا و متلاحقا شمل جميع العناصر المكونة لمنظومة الميناء فبعدما كانت الموانئ عبارة عن نقطة وصل بين البحر و البر و تعتمد على موقعها الجغرافي و توفير خدمات مناولة البضائع و عمليات التخزين و هي المفاهيم الاساسية للموانئ القديمة ، تغيرت من حيث دورها و خدماتها و من ناحية البنية الأساسية و التجهيزية و الإدارية ، و أصبحت أحد أهم حلقات الربط بين أطراف التجارة الدولية، و مع إستخدام المفاهيم الحديثة للمنظومة اللوجستية أصبح الميناء إحدى أهم حلقات السلسلة اللوجستية لتوافره

على الأنشطة اللوجستية كالتصنيع و التجمع و التوزيع و التخزين و تكامله مع المناطق الحرة و الصناعية و بإمكانه تحديد موقع البلد من سلسلة القيمة العالمية.

و مع كل هذه التطورات و التغيرات ظلت الموانئ الجزائرية تعمل بالطرق القديمة و بوتيرة متباطئة جدا و هذا بالرغم من الجهود التي قامت بها الدولة في هذا المجال حيث وضعت مخططات لتطوير السلسلة اللوجستية على غرار مخطط تهيئة الاقليم في آفاق 2030، و الذي يتضمن عددا من الإجراءات تهدف لعصرنة البنى التحتية، قصد تحسين أداء و مردود السلسلة اللوجستية التي ما تزال تتخبط في مشاكل عديدة منها مشاكل النقل، خدمة المخزون و العملاء نقص تدفق المعلومات..... و في اطار المخطط الخماسي " 2015-2019 ركزت الدولة على تعزيز الإستثمارات في قطاع النقل و الخدمات اللوجستية و تحديث البنى التحتية، حيث وقعت على إتفاقية في اطار مشروع مشترك بين شركة المانئ دبي العالمية و بوابة دبي التجارية موانئ الجزائر العاصمة، وهران، سكيكدة، تقدم فيه هذه الشركة خدمات الكترونية متكاملة و تقوم بادخال معدات حديثة لمناولة الحاويات و اصلاح ارصفتها اخرى، كما انه من المنتظر ان تبني خمسة موانئ نموذجية قبل نهاية سنة 2020، و تندعم بأرصفتها عائمة تخص موانئ الصيد و التجارة بهدف الرفع من طاقة استقبال السفن لهدف تحسين الكفاءة و الوصول إلى زيادة قدرة استيعاب 1.2 مليون حاوية في سنة 2018 الا ان الملاحظ ان هناك تاخر كبير في تجسيد هذه المشاريع.

2-اختلالات في قطاع النقل:

بظهور عصر الحاويات التي أحدثت ثورة في مجال النقل سادت اسواق التجارة الدولية خدمات توصيل البضائع، اصبح بذلك لا ينظر الى النقل كعمليات مجزأة و لكن كعملية واحدة تتم من خلال قناة لوجستية كاملة. رغم جهود الدولة المبذولة خلال العقد الماضي (المخطط 2005-2009 و 2010-2014)، من حيث تنفيذ مشاريع البنى التحتية الكبرى و المعدات العامة، و خاصة في قطع السكك الحديدية و التي تهدف الى كسر العزلة عن بعض المناطق التي لا تتوفر على وسائل النقل و كذا تمكين المواطنين من استخدام وسائل النقل الحديثة بتكلفة اقل، و السماح لهذا القطاع بتأدية دوره كمحرك للنمو بفضل دمج وسائل النقل المختلفة (الطرق، السكك الحديدية، الجو و البحر) الا انها تبقى غير كافية و لا يزال القطاع يتخبط في مشاكل كثيرة ناتجة عن تاخر إنجاز المشاريع من جهة و عدم مواكبة التطورات الحديثة من جهة اخرى، هذه الاختلالات تشكل عائق امام المبادلات التجارية خصوصا في مجال النقل بالسكك الحديدية حيث ما تزال شبكته غير مجهزة على

اكمل وجهه و غير مرتبطة في كثير من الاحيان بمناطق النشاط بالاضافة الى غياب التنسيق و الربط بين مختلف انواع النقل، حيث انه من الضروري وجود تكامل بين مختلف وسائل النقل.

3- ضعف الاسطول البحري:

ضعف الاسطول البحري الوطني فرض على المتعاملين الجزائريين استئجار السفن باسعار نقل باهظة جدا من قبل اصحاب السفن الاجانب، و هي الاسعار الاغلى من منطقة "مينا" علما ان الحجم الاكبر من التجارة الخارجية، بالاضافة الى فرض اسعار خدمات الشحن البحري بقيمة اكبر بكثير من سعرها % للجزائر عن طريق البحر 95 الحقيقي.

4- الاجراءات الادارية و الجمركية: في اطار تبني الجزائر للمفاهيم المكرسة من طرف الاتفاقيات الجمركية الدولية

07، لتبسيط و توحيد الاجراءات /04، المتضمن تعديل قانون الجمارك 79 / جاء قانون الجمارك الجديد 17

الجمركية وفقا للمعايير الدولية من اجل مرافقة احسن و انجح للمستثمرين و المؤسسات الجزائرية و المتعاملين الاقتصاديين، يتضمن هذا القانون تحديث ادارة الجمارك، و ذلك بفصل اجراءات التخليص عن اجراءات الافراج عن البضائع و تقليل و تبسيط المتطلبات المستندية للاستيراد و التصدير التي كانت موجودة في النسخة السابقة من القانون بغرض الاستفادة من التجارة العالمية الحرة، التعجيل بالتخليص الجمركي و تخفيض الزمن الازم للاجراءات الجمركية من شأنه ان يعد بمنافع جمة على كافة الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد شبكة النقل الدولي متعدد الوسائط.

غير ان التطبيق الميداني لهذا الاجراء يشكل عائق يتعين على إدارة الجمارك التصدي له، ذلك انه لا يسمح ان تفرج عن البضاعة إلا عند حل جميع القضايا العالقة و سداد الحقوق و الرسوم المستحقة مسبقا كما نصت عليه المادة 54 من القانون 17-4 و كثيرا ما يصعب استكمال تصنيف البضائع لاغراض التعريفة الجمركية على الطبيعة، مثلما هو الحال بالنسبة للمواد الكيميائية التي قد تتطلب تحليلا مطولا في المختبرات كما ان المنازعات قد تطول بشأن التقدير الصحيح للقيمة لدى الجمارك، و هو ما يجعل الاجراءات الجمركية بطيئة و مثل هذه المشاكل التي تعيق السداد و الافراج النهائيين لها اثر سلبي على القدرة التنافسية و ينبغي إزالتها او تقليلها الى ادنى حد ممكن.

و كان الاجراء المتمثل في منح ترخيص مصبوق في حالة وصول اية باخرة لتحويل الحاويات الى موانئ الجافة عقبة كبيرة امام التدفق السهل للسلع و البضائع و شكل مصدر قلق للمهنيين و المحترفين العاملين في مجال التجارة البحرية و بغرض تبسيط الاجراءات. عمدت ادارة الجمارك وفقا لمراسلة رقم 1818 بتاريخ 08 نوفمبر 2017 الى

تبسيط اجراءات تحويل الحاويات بعد ان عانت الموانئ من اكتظاظ و تكدس و خسائر للمتعاملين. (بن عزوز ابراهيم، 2017، صفحة 03)

5- نظام المعلومات و الرقمنة: تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على طريقة تنفيذ الاعمال و الاجراءات في السلسلة اللوجستية، حيث انها تساهم في زيادة الترابط و التكامل بين الوحدات المختلفة بالاضافة الى خلق مخزون معلوماتي من شأنه ان يرفع مستوى معالجة البيانات، كونها تتيح للادارة كل ما يحتاجه من معلومات بالسرعة و الدقة متجاوزة كل قيود و حدود الطريقة التقليدية في الاتصالات. ان ادارة الموانئ و نتيجة السرعة المطلوبة في تفريغ و تحميل السفن بالاضافة الى المحافظة على امن الميناء و الرقابة على الصادرات و الواردات ، و تحصيل الضرائب و الرسم الجمركية و الرقابة الصحية ، و تشغيل العمالة الموجودة في الميناء ، و جمع المعلومات الازمة للجهات المختصة ، يتطلب وجود نظام معلومات في كل ميناء ، للتنسيق بين العمليات الادارية و التشغيلية للسفن و الحاويات و البضائع،"بالاضافة الى اتاحة الوقت الكافي للتحضير لدخول السفينة و تخصيص الرصيف و المعدات الازمة لتشغيل السفينة و تداول البضائع و الحاويات و امكانية اعداد خطة تحميل و تفريغ السفينة و تحديد موقع الحاويات و تخلص المستندات المتعلقة بالنواحي الادارية و المحاسبية و الجمركية و يمنح للموانئ ميزة تنافسية"يمكنها من تحسين الأداء اللوجستي .(رصاع حياة، صفحة 297)

فأصبح من الضروري عصرنة القطاع بوضع القاعدة الرقمية بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات من الوحدات المختلفة و تحليلها قصد الاستفادة منها في تطوير أداء السلسلة اللوجستية كي تتماشى مع المعايير الدولية للتجارة الدولية، و رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري.

6- الإختلالات التنظيمية و الهيكلية التي تعيق وصول المنتج الجزائري للاسواقالدولي: كما أن هناك

مشاكل تنظيمية تعيق عملية تصدير السلع و البضائع و هو ما يضعف من نشاط السلسلة اللوجستية و من أهمها:

-عدم إمتلاك المصدرين الجزائريين المعلومات الكافية عن الأسواق العالمية، و التي يمكن أن تشكل فرصا تسويقية بالنسبة إليهم ، حيث أبدى أرياب منتدى رؤساء المؤسسات مخاوفهم من دخول الجزائر للمنطقة العربية للتبادل الحر بسبب نقص المعلومات حول دراسة الجدوى منها.

-استنزاف المدخرات الوطنية في تمويل قطاع الإستيراد و ذلك عن طريق منح البنوك قروضا و تسهيلات للإستيراد عوضا عن تشجيع الانتاج الوطني.

- غياب البعد الإستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية فهي لا تضع الإستراتيجية لتسويق منتوجها منذ البداية بل تبحث عن أسواق دولية في التظاهرات الإقتصادية فقط كالمعارض الدولية من اجل صرف منتجاتها.
- غياب سياسة واضحة لتسيير الاقتصاد الوطني و ترقية الصادرات خارج المحروقات، إضافة إلى مسائل التعريفات الجمركية و التأمينات و النقل و خدمات ما بعد البيع ، و كذلك ما يتصل بالدفع و تحصيل عائد الصادرات بالعملة الصعبة.
- عدم تطابع السلع الجزائرية مع المعايير الدولية خاصة في مجال الجودة و النوعية و قيود البيئة و هذا راجع لكونها عملت لسنوات طويلة في غياب المنافسة مما جعلها تبقي سلعها ضمن مقاييس وطنية بحتة موجهة لسوق واحد.(محمد براق و محمد عبيلة، 2006، صفحة 01)
- إرتفاع اسعار السلع الجزائرية و الذي ترجع أسبابه إلى عدم الإستفادة من إقتصاديات الحجم، إلى جانب عدم الاستخدام العقلاني للطاقات الانتاجية المتوفرة على غرار تبعية مدخلاتها للخارج.
- استفحال ظاهرة الفساد الاداري و تطورت مع مرور الزمن، و حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2014 فقد تراجعت مرتبة الجزائر من 83 الى 100، فالجزائر انفقت ملايين الدولارات في السنوات الماضية و لم تتغير بنية الاقتصاد و كان بالامكان تنويع مصادر الاقتصاد الوطني لولا الفساد و غياب الرقابة المالية و متابعة ما تم انجازه في المشاريع فهناك مشاريع بقيت اكثر من 20 عاما و انفقت اموالا طائلة(هوارى أحلام وآخرون، صفحة 04)
- التباطؤ في ادراج نصوص تشريعية و تنظيمية جديدة تحكم اليات التصدير و المنافسة و المعاملات التجارية و شروط ممارسة الانشطة التجارية و نقص الدعم اللوجستي للمصدرين الجزائريين من حيث التخزين و النقل و المناولة، حيث يشكو مصدرين من مشكلات عديدة تعترضهم على غرار محدودية طاقات الشحن، بالاضافة الى غياب التطبيق الفعلي للمقارنة التسويقية بروافدها
- الحيوية(الإداري، الإستراتيجي، التكتيكي، البيئي، الإلكتروني، الإبداعي، الخ) لدى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.(جمعي عماري; طارق قندوز، 2010، صفحة 133)

5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

1.1.5 الدراسات السابقة

1.1.5.1 الدراسات العربية

- دراسة الباحثين شريفي فتيحة ، مخفي أمين ،" اللوجستيك ورفع أداء قطاع الخدمات النقل البحري الدولي للبضائع حالة الجزائر 2010-2020" ، الدراسة عبارة عن مقال منشور بمجلة الإقتصاد والمالية ، المجلد 5،

العدد 2، 2022، حيث ركزت الدراسة على أن يعتبر النقل البحري أهم أشكال النقل بالنسبة للتجارة العالمية، حيث أن هي ساهمت في الجزء الأكبر من هذه التجارة. تقوم الموانئ البحرية بدورها الحيوي في سلسلة النقل البحري حيث أنها تمثل حلقة الوصل بين النقل البري والبحري، مع الإشارة إلى حالة الجزائر بين الواقع والأفاق وتحليل أبرز الاحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2020 المتعلقة بالجزائر.

-دراسة الباحث مكاوي محمد الأمين، "اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية - حالة الجزائر"، الدراسة عبارة عن مقال منشور بمجلة المالية والأسواق، المجلد 6، العدد 01، 2019، حيث توصلت الدراسة إلى إبراز الدور المحوري لقطاع الخدمات اللوجستية في الاقتصاد وأهميته الكبرى في زيادة الاستثمارات الواردة والصادرات تغير النفطية والقدرة التنافسية للبلد، ولأجل ذلك قمنا بتحليل مستوى أداء الخدمات اللوجستية في الجزائر حسب المؤشرات الدولية المتخصصة مع قياس مؤشر أداء الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري في الاقتصاد العالمي للجزائر للفترة 2010 - 2016، وتوصلنا أن ترتيب الجزائر حسب مؤشر تمكين التجارة العالمية ومؤشر التنافسية العالمي 4.0 كان ضمن المراتب الأخيرة، أما مستوى أداء الخدمات اللوجستية كان ضعيفا وهذا ما يدل عليه ترتيبها في المرتبة 117 من بين 16 دولة، لذلك أصبح من الضروري على الجزائر و المرور العابر.

دراسة الباحثين: فريد عمر، خليل سنا، "تقييم أداء قطاع اللوجستيك في الجزائر وفق منهجية مؤشر الأداء اللوجستي للبنك الدولي، الدراسة عبارة عن مقال منشور بمجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2022، هدفت الدراسة إلى أن قطاع اللوجستيك بمثابة دعامة أساسية لتحقيق التبادل التجاري داخل الحدود وعبرها وهذا نظرا لمساهمته الفعالة في تحسين تنافسية الصادرات والإقتصاد الوطني وتوصلت الدراسة إلى إعطاء الأهمية الكاملة في الارتقاء بالخدمات اللوجستية من خلال الاغتمادات المالية لكون أن المراتب المتحصل عليها لا تعكس جهود الجزائر في تطوير القطاع وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء الخدمات اللوجستية في الجزائر وإبراز التحديات وكذا الإجراءات الواجب إتخاذها لتحسين أداء الخدمات اللوجستية.

دراسات سابقة:

لقد أنجزت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة باللوجستيك، والقليل من هذه الدراسات ما أشار إلى دور اللوجستيك وعلاقته بتخفيض تكاليف النقل البري، ومنها على سبيل الحصر نذكر منها :

1_ مخفي أمين ، شريف فتيحة حول: اللوجستيك و رفع أداء قطاع خدمات النقل البحري الدولي للبضائع حالة الجزائر الفترة (2010- 2020). جامعة مستغانم (الجزائر). _ يهدف البحث أن النقل البحري يعتبر من أهم أشكال النقل بالنسبة للتجارة العالمية، حيث أنه يساهم في الجزء الأكبر من هذه التجارة. تقوم الموانئ البحرية بدور هام و حيوي في سلسلة النقل البحري حيث أنها تمثل حلقة الوصل بين النقل البري والبحري، وتطرق إلى حالة الجزائر بين الواقع والأفاق مع تحليل أبرز الاحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية خلال الفترة الممتدة من 2010 الى 2020

2_ د.مكاوي محمد الأمين، اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية "حالة الجزائر" تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري لقطاع الخدمات اللوجستية في الاقتصاد وأهميتها الكبرى في زيادة الاستثمارات الواردة والصادرات غير النفطية والقدرة التنافسية للبلد، ولأجل ذلك قمنا بتحليل مستوى أداء الخدمات اللوجستية في الجزائر حسب المؤشرات الدولية المتخصصة مع قياس مؤشر أداء الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري في الاقتصاد العالمي للجزائر للفترة، 2010-2016 وتوصلنا أن ترتيب الجزائر حسب مؤشر تمكين التجارة العالمية ومؤشر التنافسية العالمي 4.0 كان ضمن المراتب الأخيرة، أما مستوى أداء الخدمات اللوجستية كان ضعيفا وهذا ما يدل عليه ترتيبها في المرتبة 117 من بين 160 دولة، لذلك أصبح من الضروري على الجزائر ومن أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي وضمان مكانة في الأسواق الدولية تطوير وتحسين خدماتها اللوجستية باتخاذ إجراءات يمكن التعويل عليها في مجال الاسترداد و التصدير والمرور العابر

3_ قريد عمر ، خليل سنا تقييم أداء قطاع اللوجستيك في الجزائر وفق منهجية مؤشر الأداء اللوجستي للبنك الدولي . تهدف الدراسة الى أن قطاع اللوجستيك يعتبر الداعمة الرئيسية للتبادل التجاري داخل الحدود و عبرها نظرا لمساهمتها الفعالة في تحسين تنافسية الصادرات بشكل خاص و الاقتصاد الوطني بشكل عام،و بالرغم من الأهمية التي توليها السلطات العمومية للارتقاء بالخدمات اللوجستية من خلال الاعتماد المالية الكبيرة المستثمرة في هذا المجال فان المراتب المتأخرة لقطاع اللوجستيك في التقارير الدولية خاصة تقرير مؤشر الأداء اللوجستي للبنك الدولي لا تعكس جهود الجزائر لتطوير هذا القطاع ،لذا يهدف هذا البحث الى تقييم أداء الخدمات اللوجستية في الجزائر و ابراز التحديات و كذا الاجراءات الواجب اتخاذها لتحسين أداء الخدمات اللوجستية بالنظر لأهميتها البالغة للتنافسية و النمو و التنمية.

2.5. تميز الدراسة الحالية

- تطرقنا في دراستنا إلى مفاهيم حول الإدارة اللوجستية و مؤشر أدائه في الجزائر و دوره في المؤسسات الإقتصادية،كما تطرقنا أيضا إلى معرفة علاقة النقل و دوره في السلسلة اللوجستية . و ذكرنا لأهمية اللوجستيك التي إزدادت في السنوات الأخيرة حيث بدأت في إدارة أنشطة سلسلة الإمداد و بطريقة متكاملة بمعنى التفكير في المنتجات و الخدمات التي تتدفق من مصادر المواد للإمداد و التموين يمثل عنصر أساسيا لتحسين أرباح المؤسسة و الأداء التنافسي وترجع أهميته لأنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل و التخزين و الشراء و تشغيل أوامر العملاء بهدف أحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة و التخزين التي تساعد على تدفق المنتج لذلك تسعى الإدارة الى تحقيق التنظيم و الرقابة اللوجستية فيأتي التخطيط في أولية هذه المهام و الاختيار من بين مجموعة البدائل حيث يتمحور عادة حول أربعة مجالات رئيسية و هي خدمة العملاء و الموقع و المخزون و النقل و تعد خدمة العملاء اللوجستية بمثابة النتيجة لذلك كما أن القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة بنظم النقل و التخزين و المرولة و التكاليف المرتبطة بكل نظام وذلك لتوصل إلى الأسلوب الأمثل في تنفيذ مهام اللوجستيك.

6. خلاصة الفصل

أداء الأنشطة اللوجستية يساعد على تحقيق كل من المنافع المكانية و الزمنية حيث ترتفع قيمة المنتجات و المواد بمجرد توافرها في المكان و الزمان المناسبين. و صناعة اللوجستيات هي الممر الإستراتيجي لتحقيق التنمية الشاملة و المستدامة، و تعرف في مجال النقل و التجارة بالتسهيلات و الإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية و التكنولوجية التي يمكن من خلالها تحقيق عملية نقل امن و سليم للبضائع في اقصر وقت ممكن و اقل تكلفة و في المواعيد المحددة.

و حسب مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الصادر عن البنك الدولي و معايره الست فقد تحسن أداء الجزائر كثيرا خلال السنوات الماضية و وصلت الى المرتبة 75 عالميا عام 2016 مقابل المرتبة 96 عالميا عام 2014، إلا أنه يبقى ضعيف فهي ما زالت تفتقر الى انظمة التسيير الرقمية و بالتالي تاخر كبير فيما يتعلق بمعيار الجمارك. بالاضافة الى المشاكل التي تواجهها موانئها مثل اكتظاظ السفن، الضغوطات في مداخل و مخارج السفن من الارصفة بالاضافة الى تقادم البنية التحتية لهذا الماني و حسب نفس المؤشر فقد قفزت الامارات قفزات نوعية خلال السنوات الماضية ووصلت الى المرتبة 13 عالميا 2016 مقابل المرتبة 27 عالميا عام 2014، و هذا راجع الى تمتعها بموانئ متطورة و كفاءة بنيتها التحتية، و الموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي تتميز به، اضافة الى الاستثمارات التي تقوم بها في هذا المجال للمنافسة العالمية.

على ضوء النتائج السابقة تبين إن الإمارات تحتل المراكز الأولى عربيا في أداء الخدمات اللوجستية، أما الجزائر فمازالت ضعيفة الأداء و عليه هناك مجموعة من الإقتراحات التي يجب على الحكومة الجزائرية أخذها بعين الإعتبار و تطبيقها و هي كما يلي:

- تطوير البنية التحتية بشكل يسهل عمليات النقل و التجارة.

- مواكبة تطورات التكنولوجيا و إنشاء مراكز لوجستية بالقرب من الموانئ.

-الإعتماد على المعالجة الإلكترونية لمختلف الإجراءات الإدارية لتتم جميع المعاملات بشكل دقيق و سريع.

-تحديث و توسيع الموانئ و توفير معدات المناولة و الأجهزة المناسبة و الحديثة.

-تحويل المائئإلى موانئ خضراء صديقة للبيئة.

-ضرورة الإهتمام بالخدمات اللوجستية لما لها من دور كبير في دفع عجلة الإقتصاد الوطني.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

1. تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري الى مختلف جوانب الإدارة اللوجستية ،وظائفها و أنواعها و أهمية أدائها في الجزائر أردنا تكملتها بدراسة ميدانية لمؤسسة هيبروك للنقل البحري للتعرف أكثر عن الخدمات اللوجستية الموجودة بالمؤسسة.

بحيث تعمل المؤسسات حاليا على تحسين جودة خدماتها ، فيما يخص في إرضاء زبائنها و تلبية طلبياتهم .
و تعتبر شركة هيبروك محل الإهتمام لما تمتلك من أسطول بحري حيث تلعب دورا هاما في تنشيط حركة الإقتصاد الوطني .

2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة HYPROC و نشاطاتها الرئيسية كما قمنا بتقسيم الفصل لثلاث مباحث ،المبحث الأول يتناول تقديمها للشركة و وظائفها أما المبحث الثاني يدرس العمليات الخاصة بمؤسسة هيبروك ، كما سنتطرق الى عملية النقل في هذه الشركة و دوره في السلسلة اللوجستية الذي يتم بمرحلتين هما: البريدالإلكتروني ، العمل على البرنامج و أخيرا تحدثنا عن علاقة النقل باللوجستيك.

2.3. نتائج الدراسة

بعد التطرق في الدراسة الميدانية لشركة هيبروك و دور اللوجستيك في العمليات الخاصة بها و قد لاحظنا أن :
-عدم وجود ثقافة و فكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية.

-تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني.

-تقدم المؤسسة خدمات نقل ذات جودة عالية، و ذلك بتوفير وسائل النقل المطلوبة و بتسليم البضائع في الوقت المناسب.

3.1-تعريف الشركة و نشاطاتها



المؤسسة وطنية إقتصادية ذات طابع خدماتي بالنظر إلى طبيعة نشاطها القائم على النقل البحري للمواد الهيدروكربونية والكيماوية ، تأسست في 14 أوت 1982 إقتنت خبرتها وأساليبيها للنقل البحري للمحروقات من المؤسسة الوطنية للملاحة ، وفي 2003 تغير تسميتها من المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمحروقات إلى هيبروك للنقل البحري مع تغير بعض القوانين. كان مقرها الاجتماعي بمنطقة أرزيو وبعد 08 مارس 2005م تم تحويل مختلف الوحدات إلى منطقة المقرات إبسطوا -وهران- أما الأقسام التي بقيت تعمل على أن تكون قريبة من الأسطول لتلبية حاجات طاقمه المتواجد بأرزيو، لها خبرة تقدر ب 30 سنة.

تطورت هذه الشركة منذ إنشائها في عام 1982، لتصبح سنة 1995 شركة ذات أسهم تقدر ب 22 مليار دج مستقلة ذاتيا على مستوى المخطط القانوني وفي 1997 أصبحت تابعة كلياً لمجموعة سوناطراك تحت إشراف مجلس الإدارة للاستثمار والمشاركة.

مصنفة من بين الشركات المرموقة في إفريقيا و هي على Hyprocs.c التحديد تحتل المرتبة الثانية عالميا من تصدير البترول بعد روسيا ،و المرتبة السابعة عالميا من تصدير الغاز الطبيعي بعد قطر و ماليزيا و استراليا ،نيجيريا، اندونيسيا، توباغو، وترينيداد ،علما ان هذه الشركة ساهمت براس مال يقدر ب 33.000.000.000 مليار في 2018

-ان الشركة تنقسم الى عدة أقسام و حسب تخصصنا توجهنا الى القسم التجاري الذي ينقسم الى 4 أقسام:قسم الإستتجار، قسم العمليات، قسم حسابات المرفأ، قسم الفوترة.

2-قسم العمليات: وظائفها تتمثل في:

-حسابات و مراجعة فواتير استتجار السفن، فواتير العقود في الدول الخارجية،العروض، غرامات التأخير.
-المراقبة اليومية للسفينة.

--imos المراقبة لعمليات التجارية للسفينة، و الملء الكامل للعمليات على المنصة البحرية-

3.2- النشاطات الرئيسية للشركة

يعد النقل البحري للمواد الهيدرو كربونية والكيماوية النشاط الرئيسي لمؤسسة هيبروك حيث بعد نقل الغاز المميع أكبر جزء من صادرات المؤسسة كرقم أعمالها وهي تعد حلقة هامة في سلسلة الغاز فبعد الإنتاج هناك توزيع التسويق الذي يعتبر من صلاحيات المؤسسة كما أنها تساهم في تامين الغاز الشركة بنقله أكثر من 30 % من الغاز الجزائري المصدر للخارج تقوم بنقله ومجموع مخزون أسطولها 818 ألف م³. كما يتم نقل الغاز وتفريغه في حالات سائلة وبدرجة برودة تقارب (163- درجة) فالسفن تحتوي على أجهزة و آلات تعمل على إستقرار درجة البرودة حتى لا تتأثر بدرجة المحيط خاصة خارج المياه الإقليمية. وبالنسبة للبتروول تقدر درجات برودته بنفس درجة الغاز(163-درجة) اما الاثلين (103-درجة) و البوتان (5-). الزيت هو المنتج الوحيد الذي يتطلب نقله درجة حرارة مرتفعة (163+ درجة) ومن أنشطتها أيضا البحث عن الأسواق الخارجية والمساهمة في طلب الزبائن والعمال والوساطة البحرية، الشراء، استئجار، والقيام بصيانة السفن.

تتملك المؤسسة اسطول بحري متكون من 14 باخرة ف 11 باخرة ملكية الشركة و منها 3 باخرات مشتركة مع السونطراك و شركات أجنبية (باخرة لالة فاطمة نسومر ، المقراني، الشيخ بوعمامة).

tessala et ougarta فإن الباخرات التي تملكها هيبروك منها 2 لنقل نقل الغاز المميع

6- باخرات لنقل غاز البترول:(روض العذراء،روض الحمراء،بارقة2،روض الفارس،حاسبيركين،حاسيتوارق).

2- لنقل الغاز الطبيعي.

2- لنقل بيتوم : (راس تومب،عين الزيت).

1- لنقل المراد البترولية السائلة:(عين أكر).



الصورة رقم (1): باخرة روض الحمراء

حيث يتم الشحن في أرزيو وسكيكدة ويتم نقله إلى زياتن سوانطراك: فرنسا، اسبانيا، تركيا، بلجيكا، بريطانيا و.م.أ.



الصورة رقم (02): باخرة تسالة.

إن لوكيل السفينة دور مهم خلال العمليات التجارية فالمقصود بالوكيل البحري: "agentmaritime"

هو المسؤول الأول على السفينة من وصولها الى خروجها من الميناء.

-وظائف الوكيل البحري:

-تسليم البضاعة إلى أصحابها عند الوصول وتحصيل أجرة النقل المستحقة،

-شراء المؤن والأدوات اللازمة للسفينة، والتعاقد من أجل إجراء الإصلاحات التي تتطلبها.

- إرسال المعلومات الخاصة بالسفينة الى السلطات المعنية(سلطات الميناء، الجمارك، مقدمين الخدمات الملاحية، الزبون) قبل و حين وصولها الى الميناء.
- إسداء العون للسفينة خلال فترة التوقف(تلبية طلبات قبطان السفينة، الحرص على ارسال المعلومات الخاصة لملك السفينة منها العمليات التجارية الجارية و مواقيتها).
- إحترام الموعد النهائي للدفع لموردين خدمات الميناء.
- التفاوض مع موردي الوقود في حالة الإحتياج اليه لتزويد السفينة بأحسن سعر(سعر الوقود) ممكن.....



الصورة رقم(03): لباحرة يوغرطة

حيث تقدر الناقلات أسطولها السنوية ب 4 ملايين ألف م³ تنقل عبر المياه البحرية والمحيطية أي ما يقارب 300 رحلة سنويا بين الداخل والخارج.

كما أن مؤسسة هيبروك التي تقوم بنقل البترول و الغاز الطبيعي تقوم كذلك بعملية إستئجار و إيجار السفن فحاليا لعام 2023 هناك 4 سفن مستأجرة مؤقتة (السفن المستأجرة حاليا: فيليكس، صراصنة، أونور، نافيجاتور فيرغو) حيث تتم العملية بالعقد بين المأجر و المستأجر.

(Felix.sarasina.gazhonour.navigateurevirgo)

تأجير السفن من قبل المؤسسة يكون العقد طويل الأجل (المدة من 10 سنوات فما فوق).

- أما السفن المستأجرة من طرف هيبروك من شهر فما فوق (إذا كانت كل السفن مشغولة فتقوم المؤسسة بالاستئجار و من ثم تقوم بالايجار).

- حيث أن للشركة وكلاء منها 4 وكلاء داخل الوطن: سكيكدة، الجزائر، ارزيو، بجاية.
- و8 وكلاء خارج الوطن: (تركيا، فرنسا، اسبانيا، اليونان، تونس، مصر، ايطاليا، بريطانيا).
- فان شركة هيبروك متعاقدة مع وكلائها لمدة سنة فما فوق حيث أن العقد قابل للتجديد عند إنطلاق السفينة للقيام بعملياتها التجارية وجوب أخذ وثيقة بوليصة الشحن.
- فهي وثيقة تخص كل المعلومات الخاصة بالحمولة فيها: بوليصة الشحن: « **le connaissance** »

- اسم المتلقي (الزبون).

- اسم الباخرة الناقلة للحمولة.

- اسم قبطان الباخرة.

- ميناء الشحن.

- ميناء التفريغ.

- طبيعة السلعة أو الحمولة.

- سعة الحمولة (الكتلة).

- تاريخ تحرير أو اصدار الوثيقة (بليصة الشحن).

تقرير الرحلة): **leraport de voyage** (و من الوثائق التي تخص السفينة -فهي ملخص كل رحلة

أي عند انتهاء السفينة من رحلتها و قيامها بالعملية التجارية تتضمن: -مدة الشحن(سا). -مدة التفريغ. -

سرعة السفينة. -كمية استهلاك الوقود.

3.3- وظائف المؤسسة

بصفة عامة يمكننا تصنيفها إلى خمسة وظائف كبيرة شاملة:

1) **وظيفة التسويق**: أي تسويق ما تم إنتاجه لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال فعاليات إدارة المنتج،

التسعير، وتوزيع، فالشركة تقوم بالتسويق والنقل البحري للمحروقات.

2) **الإنتاج او العمليات**: فأى منظمة تحاول إنتاج أكبر وأجود السلع أو الخدمات والمنافع في زمن محدد وبتكلفة

أقل تقوم بعدة عمليات كإبرام عقود مع مؤسسات أجنبية لتوسيع النشاط وتحسينه مساهمة في ذلك جميع التطورات

والتكنولوجيات.

3) **الوظيفة التجارية**: تعتبر هذه الوظيفة أعظم المجالات وأكثرها قيمة في المنطقة كونها سبب زياد قيمة المؤسسة

سوقيا فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق المردودية العالية ورفع رقم الأعمال.

« Chiffere D'affaire »

4) وظيفة المواد البشرية: تولى المنظمة أهمية كبيرة لهذه العملية كونها ترتبط بالدرجة الأولى بالأفراد الذين يشكلون عامل قوي في جناح المؤسسة، وهذا يعتمد على التسيير الفعال لهذه الموارد البشرية حيث تتجلى أهم وظائفها في استقطاب الاختيار والتعيين، التنمية (التدريب)، الدافعية (الأجر، الحوافز)، الصيانة (التقييم، الترفيع، الأمن). وتتجلى هذه الوظائف جليا في مؤسسة هيروك وهذا ما أشارت إليه مسؤولة التوظيف " تسهر إدارة الموارد البشرية على تسيير شؤون العمال بصفة قانونية واختاذ إجراءات تكنولوجية متطورة لذلك".

4- عمليات المؤسسة

4.1- عملية النقل البحري

يعرف نشاط النقل البحري بأنه نشاطا إنتاجيا من حيث ما يضيفه للسلعة المنقولة من منفعة اقتصادية (مكانية، زمانية) و ذلك بنقلها من مكان لآخر، كما يعد نشاطا توزيعيا نظرا لدوره الأساسي في عملية التبادل و توزيع السلع محليا، و اقليميا و عالميا. (د. مسرية إبراهيم أيوب، 2002، صفحة 39)

و يمكن تعريف نشاط النقل البحري من خلال المحاور الرئيسية التي تسهم في تقديم خدمات النقل البحري، و تضم تلك المحاور كل من السفينة و ساحات بناؤها و السماسرة الذين يعملون في مجال تقديم خدمات النقل البحري، فضلا عن الموانئ البحرية و شركات الشحن و التفرغ و ما يرتبط بنشاطها من نقل و تخزين بالاضافة إلى شركات التأمين البحري. (د. مسرية إبراهيم أيوب، 2002، صفحة 40)

- كما يمكن التوسع في تعريف صناعة النقل البحري لكي تشمل كافة الهيئات و المؤسسات التي يرتبط نشاطها الأساسي بخدمات النقل البحري بصورة مباشرة أو غري مباشر.

عناصر النقل البحري الرئيسية:

يمكن تحليل تكلفة النقل البحري إلى عناصرها الرئيسية أن تصل إلى تأثيرها على حجم التجارة المنقولة بحرا تتوقف تكلفة أي عملية نقل بالسفن على عدد من العناصر نذكر منها:

1) طبيعة البضائع المنقولة: تحدد طبيعة البضائع المنقولة إمكانات التداول و التخزين بمعنى تميز الوحدة من السلعة بالوزن المفروض مع صغر حجمها أو العكس، فتتأثر تكاليف نقل البضائع باختلاف صفات السلع المختلفة، فمثلا قد ترتفع نقل البضائع ذات الحجم الكبير كثيرا اذا تم نقل مثل هذه البضائع وحدها من دون أن تصاحبها كميات من البضائع المكملة لها ذات الحجم الصغير، و يعتبر هذا هو الأساس الذي يقوم عليه الرأي

القائل بأن انتقال البضائع الأساسية من السفن الجواله سيؤدي إلى إرتفاعنولون البضائع الباقية. (د.أحمد عبد المنصف محمود، 2002، صفحة 30)

2) نوع و حجم السفينة : بالرغم من أن للسفن الكبيرة الحجم المتخصصة في نقل أنواع معينة من البضائع مزايا توفر الكثير من الموانئ التي يمكن للسفن الكبيرة إقتصادية كبيرة إلا أن لها بعض المساوي، فمن الصعب مثلاً الحجم أن تدخلها. كذلك يصبح من الصعب على السفينة الكبيرة المتخصصة أن تجد الاستخدام المستمر و الحاويات الكبيرة الكافية لملاً فراغاتها و ذلك بالمقارنة بالسفينة الأصغر حجماً الأقل تخصصاً ، كما يلزم للسفينة المتخصصة أن تبخر خالية من البضائع في إحدى اتجاهي الرحلة و إن كان باستخدام السفن المكعبة من الناقلات للنفط و الصب و الخامات، مما يمكن معه الإبحار في رحلة دائرية كاملة بأدنى وقت ممكن و السفينة فارغة و بما يؤدي بالتالي إلى تخفيض كبير في تكلفة نقل الطن/ميل بالرغم من الارتفاع في تكلفة السفينة الأساسية. (د.أحمد عبد المنصف محمود، 2002، صفحة 33)

3) كفاءة الموانئ: زيادة كفاءة الموانئ تعني تقليل فترة دوران السفينة بالميناء ذلك أن زيادة الكثافة الرأسمالية للسفن تؤدي إلى شدة الحاجة إلى زيادة كفاءة الموانئ . و كفاءة الموانئ تنصب بصفة رئيسية على البضائع الجافة العامة لأن بضائع الصب تسيطر عليها منظمات ضخمة قادرة على تخطيط جميع وسائل نقل البضائع بما يضمن الكفاءة في عمليات تداولها و نقلها. أما بالنسبة للبضائع العامة، فإن ضعف كفاءة الموانئ يؤدي إلى تحميل تجارة العامل في مجموعها تكاليف زائدة و يجعل للمنتجات القريبة من السوق قوة تنافسية أكبر مما للمنتجات البديلة البعيدة عن السوق رغم أن هذه الأخيرة أقل تكلفة و رغم أن تكاليف النقل عبر البحار أرخص من تكاليف النقل بالسكك الحديدية أو سيارات النقل أو النقل الجوي. و يؤدي عامل نقص كفاءة الموانئ إلى زيادة عدد السفن المستخدمة و بالعكس تؤدي زيادة كفاءة الموانئ إلى زيادة إنتاجية السفن و إلى نقص عدد السفن في العام.

4) تنظيـمات الخدمات الملاحية : تؤدي تنظيـمات الخدمات الملاحية عالية الكفاءة إلى نقص تكاليف نقل البضائع، و في ميدان السفن الجواله تؤدي شدة المنافسة مع عدم وجود التنظيـمات بالاضافة إلى أن حجم العديد من شركات السفن الجواله أقل من الحجم الأمثل لكي تحقق الكفاءة الكاملة، كل ذلك يؤدي إلى انخفاض النوالين لفترات طويلة نسبياً. (د.أحمد عبد المنصف محمود، 2002، صفحة 37)

أما في حالة السفن الخطية فإن المنافسة بينها ضعيفة بسبب المؤتمرات الملاحية، و في كثير من الأحيان تقدم شركة خطية حسنة التنظيم خدمات ضعيفة الكفاءة بسبب وجود عدد كبير من السفن على الطريق الملاحي مما يسبب

قيام السفن و بها فراغات كثيرة حاوية، و لذلك تضطر السفن إلى الدخول إلى موانئ عديدة مما يزيد من تكاليفها. و كثيرا ما تؤدي زيادة التكاليف إلى التأثير على الشاحنين أكثر من تأثرها على مالك السفن طالما أن زيادة التكاليف إلى الشاحنين.

5)تنظيمات الخدمات التجارية: توقف تحديد نوع الخدمات الملاحية على الطريقة التي يقدم بها التجار بضائعهم و لا شك أنه إذا قدمت البضائع بطريقة ينتج عنها زيادة تكاليف الخدمات الملاحية فإن جزء كبيراً من الخطأ يقع على الشاحنين.

و لم تحصل مثل هذه الوفورات نتيجة أن السفن الخطية تغالي في أسعارها و لكن لأنه لطالما أن التجار يقدمون بضائعهم في شحنات صغيرة فليس هناك أي بديل عن استخدام خدمات السفن الخطية. تعتبر خدمات السفن الخطية أكثر تكلفة من السفن المستأجرة، و على ذلك نجد أن تحقيق الخفض في التكاليف يقع بين أيدي التجار ذاهتم، و لا شك انه توجد العديد من الجارات الأخرى في العالم التي يمكن تحقيق وفرا كبيرا في تكاليف نقلها اذا أعيد دراسة العادات المتبعة فيها، و ذلك بالعمل على نقل البضائع صبا أي على سفن متخصصة بما يحقق استخدام وسائل النقل الأرخص، و من العادات التجارية الشائعة في كثير من التجارات تركيز معظم الشحنات كل شهر مما يسبب تكدسات بالميناء لبضعة أيام، و كثيرا ما يحدث هذا التكدس نتيجة لنظام خطاب الضمان و الذي باعادة تنظيمه يمكن تفادي هذا التكدس.

6)الاستخدام الأمثل للموارد: أدى ارتفاع تكاليف الأيدي العاملة بالنسبة إلى تكلفة رأس المال في الدول المتقدمة البحرية إلى الاستعاضة برأس المال عن العمال في عمليات النقل البحري كما حدث في ناقلات البترول و حاملات الصب و نظام الحاويات. و بالنسبة للدول النامية يمكن استخدام الأنظمة الأقل استخداماً لرأس المال.

4.2- أهداف شركة هيبوك للنقل البحري

يعبر عن الأهداف أنها مجموعة الأمور المستقبلية المرغوبة أو هي الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكل مؤسسة لها أهداف خاصة بها تتعلق بنشاطها وطبيعتها.

- والهدف الأسمى للمؤسسة هيبوك هو تحقيق مرتبة ومكانة مرموقة عالميا.
- السعي للقيام بوظائف المنوطة بها على أكمل وأحسن وجه.
- المحافظة على الصورة التجارية على الواجهة العالمية لتحقيق الرقي للاقتصاد الوطني.
- توسيع شبكة النقل البحري بتسطير مشاريع جديدة وكبيرة.
- رفع مداخيل الشركة والدولة بصفة عامة.

- المساهمة في محاربة البطالة باستقطاب اليد العاملة وتوظيفها وتكونها داخل الشركة.
- ويمكن القول أن هذه الأهداف تنصب في مجموعة الأهداف الثمانية التي و الذي اشار أن معظم اهداف المؤسسة تتمحور ذكرها
- حول هذه الأهداف الرئيسية:
- 1) حصة السوق.
 - 2) الانتاجية.
 - 3) الربحية.
 - 4) الابتكار.
 - 5) الموارد.
 - 6) مستويات الأداء.
 - 7) الإعتناء بالعمل.
 - 8) المسؤولية الإجتماعية.

ويؤكد أن إهمال أحد هذه العوامل من طرف المؤسسات سيؤثر سلبا على بقية الأهداف.

4.3- العمل بواسطة البريد الالكتروني او على البرنامج "Exploitation de logiciel"

« Imos »

أولا: العمل بواسطة البريد الإلكتروني

تمر هذه العملية بمراحل و هي:

« 1) التكلفة بمصاريف النقل: demande de prise en charge »

طلب من الزبون تقوم الشركة بتحمل كل مصاريف النقل من ميناء الإنطلاق إلى ميناء الوصول حيث يقوم الزبون

ببعث طلب يوضح فيه نوع السلعة المراد نقلها عبر البريد الإلكترونيين بوضوح ما يلي:

_ميناء الشحن بطيرة في 2023\04\14

على الساعة: 12:00

_تاريخ الاقلاع 2023\04\22 على الساعة 08:00

-تاريخ الوصول الى ميناء التفريغ(تركيا)ألياغا: 2023\04\26

-خروجه من ميناء التفريغ: 2023\04\27 على الساعة 17:00

-تاريخ الوصول لميناء بطيوة 02\05\2023 على الساعة 07:00 صباحا

GNL-نوع السلعة غاز الطبيعي المميع

« **facture proforma** »

2)الفاتورة الشكلية:

تقوم شركة هيبروك بالاتصال بوكالات المعتمدة في ذلك البلد التي تقوم بدورها بوضع فاتورة شكلية مسبقة

الدفع،تتضمن: -اسم الوكيل الملاحي و رمزه

-اسم الزبون

-إسم الميناء.

-كمية الحمولة (بالتقريب).

-التاريخ التقريبي لوصول السفينة الى الميناء.

-المعلومات البنكية للوكيل الملاحي.

-تكاليف الرحلة التجارية متضمنة (تكاليف الميناء،تكاليف الخدمات المتوفرة في الميناء منها :عملية الرباط،

القاطرات، الارشاد، المنارة، جميع الخدمات المنتفع بها...).

Le port :Tous les ports turcs

La date : 2023 -04-24

Opiration	Taux
Droit de port (رسوم الميناء).....	*****
Sinalisationmaritim.....(الاشارات البحرية)	*****
Remorquage.....(السحب)	*****
Amarrage	*****
Pilotage.....(التوجيه)	*****
Déclaration ENS	*****
Commission d'agence(عمولة الوكالة).....	*****

3)التعليمات الصادرة من طرف الزبون الى السفينة المستأجرة : تحتوي على المعلومات الاتية :

- ميناء الشحن.

- ميناء التفريغ.

- التاريخ التقريبي لوصول السفينة الى ميناء الشحن أو التفريغ.

- النوع و كمية حمولة السلعة.

- إسم الزبون أو متلقي للسلعة.

- السرعة اللازمة للسفينة.

« **transfert des dépense prévisionnel de l'escale** »⁴ تحويل المصاريف:

إرسال طلب تحويل المصاريف المتوقعة للرحلة مبينا ما يلي:

- اسم الباخرة.

- ميناء الوصول.

- اليوم المتوقع الوصول فيه.

- الوكالة المعتمدة في ذلك البلد.

- مجموع مصاريف الرحلة.

« **compte d'escale définitive** »⁵ الفاتورة النهائية و الحقيقية:

عندما تغادر السفينة بعد الانتهاء من رحلتها تقوم الوكالة بإرسال الفاتورة النهائية و الحقيقية عبر البريد الالكتروني

وتقوم الشركة بمقارنة الفاتورة الشكلية و النهائية حيث تقوم بتسديد النفقات الناقصة او استرجاع المصاريف

الزائدة.

(هي مكملة للفاتورة النهائية اذا كان نقص **transfer complémentaire**⁶) الفاتورة المكملة

فيها.

أنواع الفواتير:

1- فواتير متعلقة بالملاحة التجارية: فهي متعلقة بالبضاعة على متن السفينة يتحملها الزبون .

2- الفاتورة المتعلقة بالسفينة من الناحية التقنية: (أدوات الملاحة مثل قطاع غيار السفينة، خدمات

الصيانة... الخ) المسؤول عنها هو مالك السفينة.

3- فاتورة متعلقة بالطاقم البحري: (متعلقة بمصاريف العيش، مصاريف طبية، الفندق، لنش...).

« **Exploitation de logiciel** » (imos) «ثانيا: العمل على البرنامج

العالمي للنقل البحري و يتم خلال هذه المرحلة: « IMOS » تقوم الشركة بالعمل على برنامج

حيث يتضمن هذا البرنامج ما يلي: 1- اسم السفين

2- رقم عقد الايجار.

3- مبلغ الايجار.

4- رقم الرحلة.

5- طبيعة الايجار.

6- مكان الرحلات "داخلية أو خارجية".

7- اسم المحل التجاري.

8- وضعية الرحلة.

9- اسم الميناء.

10- طبيعة الرحلة.

The screenshot displays the IMOS software interface for a voyage. The main window shows the following details:

- Vessel:** TESSALA
- Voy No./Op Type:** 2308 O/TO
- Trade Area:** WORLD WIDE NAVIGATION
- Charterer:** SONATRACH ACTIVITE COMMER-11
- Voyage Status:** Completed
- Voyage Commencing:** 23/04/23 08:00
- Voyage Completing:** 18/05/23 08:00
- Last Update GMT:** 21/05/23 13:18

The main table shows the itinerary with columns for Port Name, F, Miles, ECA Miles, DTogo, Speed, Fuel Cons Mode, W/F%, SDays, XSD, B/L, Day, Arrival, Day, Departure, PDays, CO2 (MT), ID No, St, Berth, and Port/Date.

Port Name	F	Miles	ECA Miles	DTogo	Speed	Fuel Cons Mode	W/F%	SDays	XSD	B/L	Day	Arrival	Day	Departure	PDays	CO2 (MT)	ID No	St	Berth	Port/Date
BETHOUA	L				0,0		0,00				SUN	23/04/23 08:00	TUE	02/05/23 00:30	8,69		100	SA	QUAY	
DORTYOL OIL TERMINAL	D	1.798			7,4	Automatic	0,00	9,15		L	THU	11/05/23 06:00	FRI	12/05/23 21:00	1,63		200	SA	QUAY	
BETHOUA	T	1.799			20,0	Automatic	0,00	5,54		B	THU	18/05/23 08:00			0,00		300	TE	QUAY	

The sidebar on the right shows a list of attachments including:

- INSTRUCTION DE VGE.msg
- PRISE EN CHARGE SH.msg
- PROFORMA DORTYOL.pdf
- TRANSFERT DORTYOL.pdf
- LOADING DOCS.msg
- UNLOADING DOCS.msg
- UNLOADING DOCS AGENT.msg
- Rapport de voyage 13023.msg

The bottom of the interface shows a navigation bar with tabs for Estimate, Operations, Invoices, P&L, Contacts, Notes, Revisions, Neslink Forms, and Instructions. The Windows taskbar at the bottom shows the date 23/05/2023 and the time 10:34.

« IMOS » الصورة رقم 4: برنامج

The screenshot displays the IMOS 7 Voyage List interface. The table below represents the data shown in the interface:

Voyage No.	Vessel Name	Status	Opr Type	Ops Coordinator	Counterparty	First Loading Port	Last Discharge Port	Voyage Commencing	Commence on GMT +/-	Voyage Completing	Complete on GMT +/-	Voyage P&L (Est)
2307	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	DORTYOL OIL TERMINAL	23/04/2023 08:00	1,00	18/05/2023 08:00	1,00	
2306	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	BARCELONA	06/03/2023 06:00	1,00	24/03/2023 08:00	1,00	
2305	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	FOS	26/02/2023 10:00	1,00	06/03/2023 06:00	1,00	
2304	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	09/02/2023 11:00	1,00	26/02/2023 10:00	1,00	
2303	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	EREGLISI	25/01/2023 08:00	1,00	09/02/2023 11:00	1,00	
2302	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	DORTYOL OIL TERMINAL	12/01/2023 10:00	1,00	25/01/2023 08:00	1,00	
2301	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	02/01/2023 01:00	1,00	12/01/2023 10:00	1,00	
2220	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	FOS	27/12/2022 16:00	1,00	02/01/2023 01:00	1,00	
2219	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	EREGLISI	14/12/2022 07:00	1,00	27/12/2022 16:00	1,00	
2218	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	30/11/2022 06:00	1,00	14/12/2022 07:00	1,00	
2217	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	15/11/2022 06:00	1,00	30/11/2022 06:00	1,00	
2216	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	FOS	06/11/2022 08:00	1,00	15/11/2022 06:00	1,00	
2215	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	18/10/2022 08:00	1,00	06/11/2022 08:00	1,00	
2214	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ISLE OF GRAIN	26/09/2022 14:30	1,00	18/10/2022 08:00	1,00	
2213	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	EREGLISI	15/08/2022 18:00	1,00	26/09/2022 14:30	1,00	
2212	TESSALA	Completed	O/TO	achouai	SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	EREGLISI	30/07/2022 03:30	1,00	15/08/2022 18:00	1,00	
2211	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ALJAGA	11/07/2022 07:00	1,00	30/07/2022 03:30	1,00	
2210	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	DORTYOL OIL TERMINAL	09/06/2022 08:00	1,00	11/07/2022 07:00	1,00	
2209	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	EREGLISI	09/05/2022 08:00	1,00	09/06/2022 08:00	1,00	
2208	TESSALA	Completed	O/TO		SONATRACH ACTIVITE COMMER	BETHIOUA	ISLE OF GRAIN	15/04/2022 13:00	1,00	09/05/2022 08:00	1,00	

5- علاقة النقل باللوجستيك

يعتبر النقل واللوجستيك، وظيفتين متداخلتين، بمعنى أن النقل يدخل ضمن السلسلة اللوجستية، بينما تلعب الأنشطة اللوجستية المختلفة، دور المنسق والمكمل لوظيفة النقل، ولذا لا يمكن أي منها الإستغناء عن أخرى، خاصة في الوقت الراهن، أين أصبح من الضروري، إتباع كل الطرق و الوسائل المكتملة لتقدم، أفضل الخدمات هدف إرضاء العملاء، الذين صارت سلوكياتهم مختلفة، و طلباتهم متميزة بخصائص محددة، و وظيفة النقل هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المؤسسة، وبين الأسواق المحلية والدولية، لذلك فإن حجم الإنفاق على خدمات النقل، و الشحن تمثل أكبر نسبة إنفاق في مجال اللوجستيات.

5.1 - دور النقل في السلسلة اللوجستية

- مفهوم النقل من الناحية اللوجستية:

يمثل نشاط النقل أحد عناصر اللوجستيك الأساسية، لقد تطور و تنوع النقل خلال القرون الأخيرة و لعب دور مهم في عملية الإنتاج، التسويق و التوزيع حيث أنه يقوم بخلق منفعة مكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه درجة الحاجة إليها إلى مكان تشتد فيه الحاجة .

من تكلفة اللوجستيك، (35%-65%) يشكل نشاط النقل حوالي .

و غالبا ما تضع المؤسسات خاصة الصناعية مسؤولية نشاط النقل على قسم الحكة الذي يقوم بدوره بتحديد متطلبات النقل للحمولات الداخلية و الخارجية، بالاضافة إلى اختيار وسائل النقل لتلك الحمولات كما يراقب تدفق الحمولات الداخلية و الخارجية و متابعتها عند الضرورة، و يقوم المسؤولون على النقل بالتفاوض مع الناقلين لغرض الحصول على خدمات النقل بالأسعار المناسبة .

- و يعتبر نشاط النقل من أهم الأنشطة في السلسلة اللوجستية و تأتي أهميته من كونه الأداة الرئيسية التي يمكن بها تحريك السلع و المواد الخام من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها و من ثم فهو يتواجد في جميع مراحل السلسلة اللوجستية.

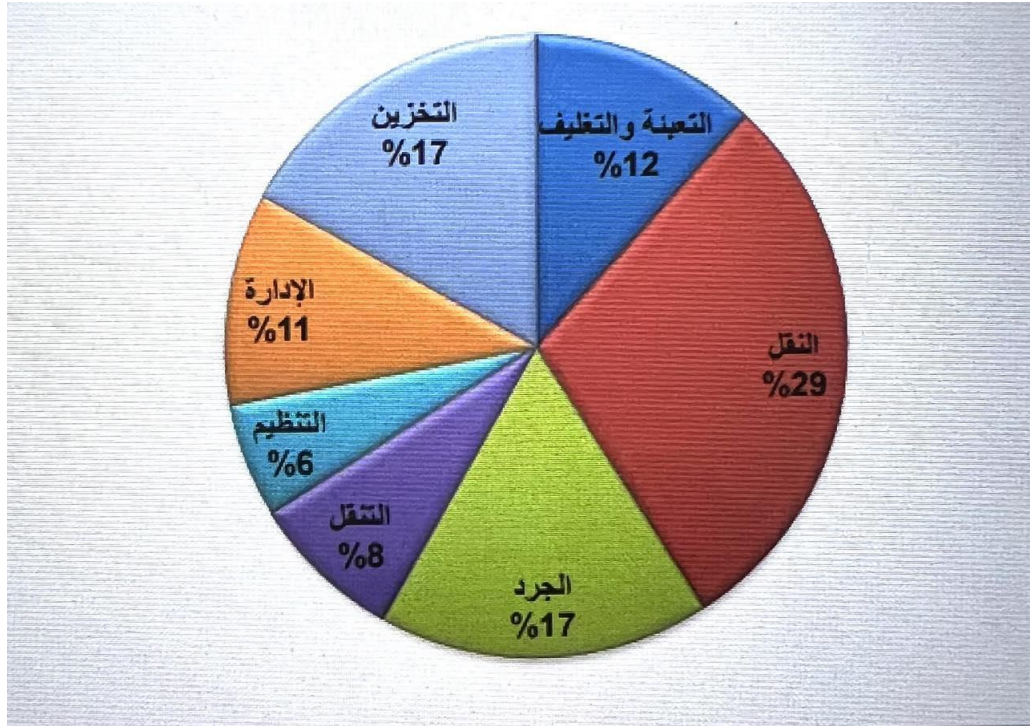
5.2- أوجه الترابط بين النقل و الخدمات اللوجستية

بدون نظام نقل جيد و متطور لا يمكن أن يكون للخدمات اللوجستية مزايا إلى جانب ذلك يمكن لنظام نقل جيد توفير أفضل كفاءة للخدمات اللوجستية و الحد من تكاليف التشغيل و تعزيز جودة الخدمات .

تكاليف النقل و اللوجستية:

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

الشكل رقم (3.1): التكاليف اللوجستية



المصدر : رونالد بالو "دور النقل في الخدمات اللوجستية" ، جامعة استراليا، 2005، ص166

في نظام النقل و الإمداد تعتبر تكلفة النقل تقييد لهدف السوق بحيث أن النقل يختلف مع اختلاف الصناعات لتلك المنتجات بحيث هناك منتجات صغيرة الحجم و خفيفة الوزن إلى أن قيمتها عالية، و أخرى كبيرة الحجم و الوزن إلى أن قيمتها صغيرة.

3.5- أثر ارتباط النقل بالسلسلة اللوجستية

إن لوجستيات النقل تعني تكامل عملية النقل مع الأنشطة الأخرى المرتبطة بحركة المواد والبضائع مثل: إدارة المخزون، التعبئة و التغليف، العاملة التجارية، التأمين، العمليات المصرفية و المستندية و التي تصب جميعا تحسين مستوى الخدمة و تطويرها و زيادة الجودة و تدنية التكاليف، و يأتي ذلك باعتبارها تحقق و تضمن عناصر هامة مثل:

- المرونة: باعتبار أن لوجستيات النقل يجب أن تتماشى مع التغيرات المتعددة و المتلاحقة في طلب السوق.
- السرعة: باعتبار أن التوفير في الوقت يعني انخفاض تكلفة الوقت و وصول البضائع في التوقيت المناسب.
- المصدقية: باعتبارها تقلل المخاطرة الناجمة عن بطء أو توقيت عملية اللوجستيك و التوزيع، و بالتالي تقلل الحاجة إلى وجود حجم ضخم من المخزون الاحتياطي.

يعتبر النقل بوسائله المختلفة نشاط أساسي من الأنشطة اللوجستية التي تعني بكل نشاط مرتبط بحركة و تخزين البضائع من أجل تدفق مستمر للسلع و الخدمات، يخدم متطلبات الإنتاج و الاستهلاك و ما يشمله من عمليات إمداد و تصنيع و تجميع و توزيع من خلال شبكة لوجستية تشمل مواقع و طرق و شبكة معلوماتية و شبكة من العلاقات التي تربط أعضاء سلسلة الإمداد لتضمن وصول السلعة وفقا لمتطلبات العملاء في المكان المتفق عليه و الزمان المضبوط و بأقل تكلفة ممكنة.

4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- بالنسبة للفرضية الأولى فإن اللوجستيك هو "فن أحكام السيطرة على سلاسل تدفق الإمدادات التي تغطي العامل كله، تشمل خدمات النقل و التخزين، التسويق و إدارة عمليات التوزيع و تكنولوجيا المعلومات". و يمثل النقل دور كبير في أنشطة اللوجستيك و المؤسسة ككل و هذا ما تم إثباته في الجانب النظري و منه الفرضية صحيحة.

- من خلال الدراسة التطبيقية لشركة هيربوك تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة عالية و محاولة إرضاء زابقتها و تطوير العلاقة معهم و بالتالي الفرضية صحيحة.

- الوظائف التي تقوم بها إدارة اللوجستيك هو التغلب على الفجوة بين العرض والطلب و بالتارل الفرضية صحيحة.

- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العميل مع تحقيق الميزة التنافسية خلال تحقيق متطلبات إرضاء العميل و منه الفرضية الرابعة صحيحة

5. خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها لشركة هيروبوك و التي كان الهدف منها التعرف على المسار الوظيفي لعملية النقل البحري، يجب العمل بجد من أجل تجاوز التحديات و العقبات التي تحول دون تطوير النقل البحري داخل الشركة.

وتعتبر هذه الشركة من أهم الشركات الموجودة للنقل البحري في الجزائر للمواد البترتوكيماوي

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1. الخاتمة:

-تتمحور موضوع البحث حول إدارة اللوجستيك و دورها في أداء عملية النقل في تحسين مؤسسة إنتاجية، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة اللوجستيك في إعطاء قوة تنافسية للمؤسسة في ظل الإنفتاح على المنافسة، والانتقال لإقتصاد السوق. و تطورات الجزائر و أدائها لمؤشر الأداء اللوجستي، كما أن الإهتمام بعملية النقل من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات اللوجستية و هذا على إعتبار أن النقل يدخل ضمن العديد من الأنشطة اللوجستية.

و قد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة ميدانية لشركة هيروكيا باعتبارها تقدم واحد من أهم الأنشطة اللوجستية و كذلك دورها في السوق الوطنية للنقل البحري، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه اللوجستيك كأحد العوامل التي يمكن إعتماها كمدخل لتنافسية، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع وإحتكارها لعمليات النقل في العديد من المؤسسات التي تنشط في الأسواق المحلية .

_لقد كان التركيز على اللوجستيك و دوره في المؤسسة و علاقته مع عملية النقل، و محاولة دراسة هذه الوظيفة.

2. نتائج الدراسة:

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

1-النتائج النظرية:

-المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته و صعوبة التحكم فيها و في تدفق المعلومات على امتداد

سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل.

-إن وظيفة اللوجستيك شأنها شأن الوظائف والأنشطة الأخرى للمنشأة يتم أداؤها من خلال عناصر العملية

الإدارية تمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم رقابة.

-الخدمات اللوجستية و خاصة النقل من أهم النشاطات التيخلق قيمة في المؤسسات و الاقتصاد الوطني على حد سواء.

-تشكل تكلفة النقل نسبة كبيرة من تكاليف اللوجستيك، حيث تمثل 45 بالمئة منها.

-2- النتائج التطبيقية:

-عدم وجود ثقافة و فكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية.

-تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني.

-تقدم المؤسسة خدمات نقل ذات جودة عالية، و ذلك بتوفير وسائل النقل المطلوبة و بتسليم البضائع في الوقت المناسب.

3. مقترحات الدراسة:

- توفير اليد العاملة المههلة و ذلك عن طريق التكوين ا لجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك و ا لنهاج الإدارية الحديثة، و يكون التكوين على كل المستويات الإدارية.

-مسايرة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه، تقنياته و أدواته.

- تشجيع الإستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعلمين لوجستيين دوليين، هذا يساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.

- إدماج الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرارات، و إتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة.

- التنسيق بين المتعاملين و العمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل و المشترك، و تطوير العلاقات مع العملاء.

- وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، و ذلك لتسهيل عمليات النقل.

قائمة المراجع

Brain Hill (2018 ,05 27) . *The Importance of planning in organization* . تم الاسترداد من
www.smallbusiness.chrom.com

Logistics (2020 ,02 13) . تم الاسترداد من www.investopedia.com

Pierre médian 2008

The Five Function Management

2018 *The word bank .connecting to compte*

Types of Logistics

2018 *Word Bank*

اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب اسيا . (2017).

بن عزوز ابراهيم 2017 *اجراءات فصل الافراج عن البضائع عن التخليص الجمركي، نظرة على قانون 04-17 المتضمن تعديل قانون الجمارك*

ثابت عبد الرحمان إدريس . (2003).

جمعي عماري؛ طارق قندوز . (2010). *التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي و تنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الشلف: الملقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية.*

د. مسرية إبراهيم أبوب 2002 *اقتصاديات النقل دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر*

د. مكاري محمد الأمين 2019 *اللوجستك وتحديات التنافسية الدولية "حالة الجزائر "*

د. أمجد عبد المنصف محمود 2002 *اقتصاديات النقل البحري الاسكندرية، مصر مكتبة الاشعاع*

رونالداتش بالو 2006

عبد السبلم ابو قحف . (2004-2005). *أساسيات التنظيم والإدارة .*

عبيد علي احمد الحجازي . (2000). *اللوجستك كبديل للميزة النسبية.*

غرفة الرياض . (2009).

فاطمة حاجي . (2019). *واقع وتحديات القدرات اللوجيستية في الجزائر دراسة حالة ميناء بجاية خلال الفترة 2017-2012.*

قريد عمر ، خليل سنا . (2022). *تقييم أداء قطاع اللوجستك في الجزائر وفق منهجية مؤشر أداء اللوجستي للبنك الدولي.*

لبنك الدولي عن طريق إدارتي التجارة والنقل 2007

محمد براق، و محمد عبيلة . (2006). *دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي.*

محمد حسان . (2009). *إدارة الامداد و التوزيع.*

محمد عبد العليم . (2004).

مخفي أمين، شريفي فتيحة 2022 *اللوجستك ورفع أداء قطاع خدمات النقل البحري الدولي للبضائع حالة الجزائر الفترة (2010-2020)*

نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد2004 إدارة اللوجستيات

نهال و العبد. (2005-2004).

هوارى أحلام وآخرون. وضعية الصادرات الجزائرية في الاسواق الاورومتوسطية،الملتقى الدولي الثاني ما بعد البترول التبادلات التجارية والاختيارات الاقتصادية للدول الأورومتوسطية .
