



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية الأدب العربي والفنون



ظاهرة الحزن في شعر الخنساء "مقاربة نفسية"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الأدب العربي
تخصص أدب عربي قديم

إشراف الأستاذة :
❖ أ.د طانية حطاب

أ.د. طانية حطاب
أستاذة التعليم العالي
جامعة مستغانم

إعداد الطالبتين:
• بوعبد الله شيماء
• بن حمو شريفة

السنة الجامعة : 2022/2021

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه أزكى الصلاة والتسليم.

ما سعينا في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا فإن أصبنا
فبفضله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

نتقدم بالشكر الجزيل وأخص التقدير للأستاذ "بن حمو عبد الله" الذي قبل الإشراف
على مذكري التي أسالت حبر أقلامها واستوقدت ساعات أيامه، فوضعنا على المسار الصحيح،
نسأل الله أن يجعله نبراسا وذخرا للطلبة،

كما لا ننسى أن نعطر ونزكي عبارات الشكر والعرفان لكل الأساتذة الكرام بقسم العلوم
التجارية الذين رافقونا في مشوارنا الجامعي.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا وأنصفنا

أودعانا جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم.



الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام

الدهر، أمي الغالية في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية...

إلى من حصد الأشواك وليمهد لي طريق العلم والمعرفة إلى القلب الكبير

"والدي العزيز" حفظه الله.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

إلى زوجي العزيز الذي رفقني في مشواري الدراسي

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي

أصعدة كثيرة أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

"موسى بن عمار أسماء"

الإهداء

ما أجمل أن يقطف المرء ثمرة النجاح والأجمل أن يهديها
لأحبه، ولو سئل القلب عن الأحبة بعد الله ورسوله صلى الله
عليه وسلم، لا يعرف إلا هؤلاء الذين قال فيهم الخالق "...
واخفض لهما جناح الذل من الرحمة..."

إلى من رعتنا وحممتنا وغمرتنا بجناحها، إلى أمي الغالية وإلى
من تحمل المشقة وتعب لأجلنا، إلى عماد أسرتنا أبي الغالي،
وإلى العائلة الكريمة صغيرا وكبيراً، إلى أروع ما عرفنا من
أصدقاء مخلصين إلى كل من سعتهم الذاكرة ولم تسعهم
مذكرتي.

" مرواني عبد القادر "

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول
5-1	مقدمة عامة
الفصل الأول: اللوجستك والنقل	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستك
8	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستك
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم اللوجستك
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستك
19	المبحث الثاني: مكانة النقل في اللوجستك
19	المطلب الأول: تعريف وأهمية النقل في المؤسسة
21	المطلب الثاني: أنواع وسائل النقل والمفاضلة والتنسيق بينها
29	المطلب الثالث: من النقل إلى أرضيات الإمداد
43	خلاصة
الفصل الثاني: للوجستك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
46	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
48	المطلب الثاني: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية
55	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية
59	المبحث الثاني: اللوجستك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الأول: وظيفة اللوجستك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادي
63	المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الثالث: التفاعل بين وظيفة اللوجستك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية
74	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: التعرف على الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC
77	المطلب الأول: لمحة عن الديوان الجزائري المهني للحبوب وهيكله التنظيمي

77	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب
80	المطلب الثالث: مهام الديوان والاجراءات التي يتخذها لشراء الحبوب
88	المبحث الثاني: واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC
88	المطلب الأول: الموانئ الجزائرية التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب وقدراتها التخزينية
92	المطلب الثاني: حركة الحبوب من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب إلى كامل أنحاء الوطن
95	المطلب الثالث: السلسلة اللوجستية لقطاع استيراد الحبوب في ميناء الجزائر
100	خلاصة
102	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	13
02	وسائل نقل المنتجات المختلفة	25
03	ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة بينها	28
04	معدات مناولة المواد	32
05	تقسيم التكاليف والمخاطر وفقاً لمعيار انكوترمز CFR	82
06	تقسيم التكاليف والمخاطر وفقاً لمعيار انكوترمز (FOB)	83
07	القدرة الرئيسية على استيعاب السفن ومخازن الموانئ	89
08	سعة تخزين الميناء للحبوب المستوردة بـ (الطن)	91
09	سعة النقل البري AGRO – ROUTE OAIC	92
10	خدمات الموانئ لفروع خدمات الموانئ لـ AGRO-ROUTE / OAIC	93
11	خصائص عربات الحبوب STG	94
12	الموارد اللوجستية منظمة التعاون الإسلامي في قطاع الحبوب	94
13	خطوط الشحن المختلفة والملاحة المحتملة	96
14	كمية الحبوب بالموانئ الجزائرية 2013 بـ (الطن)	97
قائمة الأشكال		
01	سلسلة اللوجستية	16
02	اخراج الأنشطة اللوجستية	42
03	الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية	60
04	المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	61
05	مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	64
06	الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك وباقي الوظائف	67
07	الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك	70
08	الهيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC	79
09	تدفقات النقل والتخزين على مستوى جمع الحبوب المحلية واستقبال وتوزيع الواردات ومعالجتها	90

مقدمة عامة

لطالما كان الميدان العسكري من بين أهم المراكز التي تستحدث العديد من الطرق والأساليب، ففي القرن الماضي ظهر مفهوم اللوجستيك، إذ تم استخدامه في الميدان العسكري لمدة طويلة وأصبح موضوع اللوجستيك من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي وهذا بعد نجاحه بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام اللوجستيك للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق. فقد اتضح أن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد التطورات في الجانب لتسييري، مما جعل منها تستحدث طرق وأساليب تتناغم مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق أكبر الأرباح توسيع الحصة السوقية وتوسيع شبكة العلاقات مع الموردين من جانب التوريد وتوسيع شبكة العلاقات مع الزبائن من جانب التوزيع.

فاللوغستيك أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة إذ يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد استيقظت أغلب المؤسسات إلى الواقع الذي يحتم عليها التحكم في تكاليفها وإلا كانت النتائج لا تحتمل. لذا نؤكد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني ولأنجع للموارد، وإلا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة تامة. إلى جانب ذلك، لا بد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

هناك العديد من الطرق والأساليب والتقنيات المستحدثة في كافة الجوانب التسييرية داخل المؤسسات وحتى خارجها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتسيير تكاليف سلاسل التوريد. لذا لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه أو الوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومكامن الضعف ومحاولة تصحيحها وتفادي الوقوع فيها مجددا.

فالمؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات.

ومن بين أنشطة اللوجستيك الرئيسية نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للوجستيك حيث يقوم بعملية ربط مناطق الإنتاج بمناطق التوزيع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف اللوجستيك، وتسعى مختلف

المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل من خلال اختيار أنماط نقل أقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية وهذا يؤدي إلى التأثير على البيئة من خلال الإفرازات المختلفة من وسائل النقل.

وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تطبيق الإمداد الأخضر وجعل مختلف عملياتها صديقة للبيئة نتيجة لزيادة الوعي عند المستهلكين وارتفاع أصوات مطالبه بالمحافظة على البيئة ومن بين الحلول المقترحة المدن اللوجستية وأرضيات الإمداد التي يتم فيها تجميع العديد من الأنشطة في مكان واحد، وأصبحت منتشرة نتيجة للمنافع التي تقدمها من تخفيض للتكاليف ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة والاقتصاد ككل.

إشكالية البحث

بالنظر إلى الدور الكبير الذي يلعبه لوجستيك النقل في المؤسسة الاقتصادية جاءت إشكالية البحث كما

يلي:

ما مدى تطبيق لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC؟

التساؤلات الفرعية

- ما هو لوجستيك النقل وأين تكمن أهميته؟
- هل وظيفة اللوجستيك قلب الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو واقع العملية اللوجستية على مستوى الديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب OAIC؟

فرضيات البحث

- من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة
- لوجستيك النقل هو أهم نشاط يمكن المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- وظيفة اللوجستيك تفعل الوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية.
- تتميز العملية اللوجستية في الديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب OAIC بتنظيم تقليدي وتكوين لوجستي يظهر أوجه قصور كبيرة بسبب نقص القدرات ويظهر أيضا من خلال المشاكل والتحديات التي تواجهها الإدارة اللوجستية في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

- عرف اللوجستيك تطورا كبيرا، ونظرا لأهميته في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.
- كون مجال النقل من المجالات الهامة في الحياة العملية ودوره الكبير في تطوير الاقتصاد.

- الدور الكبير للنقل في وظيفة اللوجستيك في المؤسسة وأهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.
- التغيرات التي عرفها الاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق والتجارة الحرة.
- المنافسة الشرسة من قبل الخواص في مجال النقل، حيث تعددت أشكالها وتنوعت أساليبها ومجالاتها لتشمل كافة الأنشطة اللوجستية.

أسباب اختيار الموضوع:

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

أهداف الدراسة

يمكن القول إن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين اللوجستيك والنقل وتوسيع ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة باللوغستيك والنقل
- محاولة إبراز أهمية عملية النقل في اللوجستيك، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف النقل.
- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات التي تحتاج إلى هذه العملية أو الوظيفة.

الدراسات السابقة

بالرغم من أهمية الموضوع نقل الدراسات في هذا المجال، لذلك فإن أهم الدراسات التي عالجت هذا الموضوع أو جزء منه هي:

- 1- دراسة (مريم فرج محمد حامد، 2015)، بعنوان أثر اللوجستيات في الميزة التنافسية للنقل بالحاويات في ميناء بورتسودان (1995م إلى 2014م)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، بإشراف الدكتور عبد العظيم سليمان المهمل.

استهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ هل الموانئ السودانية تطبق نظام اللوجستيات في محطة الحاويات لرفع كفاءة الميناء من حيث عدد الحاويات بالمعايير الإقليمية والدولية.

- ✓ هل البنية التحتية والفوقية واستخدام الآليات والمعدات ذات الكفاءة تستوعب عدد أكبر للسفن المترددة للميناء مما ينعكس إيجاباً على الأنشطة اللوجستية والمنافسة الإقليمية.
- ✓ هل تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات في التشغيل والتخطيط اللوجستي يزيد من كفاءة الأنشطة اللوجستية المختلفة في الموانئ لقياس أداء الإنتاج والإنتاجية:
- ✓ ما هي الأنشطة اللوجستية المتوفرة للموانئ السودانية وهل التنسيق والترابط بين مجتمع الميناء يحقق ميزات تنافسية إقليمية.
- ولقد توصلت الدراسة بعد التحليل إلى ما يلي:
- ✓ أن ميناء بورتسودان ميناء رافدي رغم موقعه الجغرافي المتميز بالنسبة لموانئ حوض البحر الأحمر المنافسة.
- ✓ عدم وجود مركز لوجستي عالمي بالمواصفات العالمية.
- ✓ بدأ تطبيق نظام النافذة الواحدة في الموانئ جزئياً ولم يطبق تطبيقاً كاملاً نسبة لقصور بعض أطراف مجتمع الميناء.
- ✓ أهمية النقل المتعدد الوسائط وارتباطه الوثيق لخدمة منطقة الظهر للميناء.
- 2- دراسة (أقسام عمر، 2010)، بعنوان الإمداد الشامل-مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، بإشراف الأستاذ الدكتور بلعبد المصطفى.
- توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام الإمداد الشامل يعتبر في مفهومه مجموعة الأنشطة التي تعنى بإدارة التدفقات المادية والمعنوية عبر الشركة أو مجموعة من الشركات التي تشترك في إنتاج منتج أو تقديم خدمة، ويعتبر الهدف الأساسي لهذا النظام هو التحكم في تدفقات المنتجات وتقديمها بالمواصفات المطلوبة عند مستوى تكلفة أقل. كما تم التوصل إلى أن نظم إدارة التكاليف التقليدية لم تعد كافية لتلبية احتياجات الإدارة، حيث أصبح لزاماً البحث عن السبل الأنجع لإدارة هذه التكلفة عبر السلسلة وبشكل يحقق أهداف هذا النظام.
- 3- دراسة (الصادق موسى مصطفى الحاج)، بعنوان دور الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بإشراف دكتور الطاهر أحمد محمد علي، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة خدمة عمل المؤسسات المصرفية، حيث تمثلت الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، وتمثلت جودة الخدمة في الالتزام التنظيمي والمعياري والعاطفي، وتمثل مجتمع الدراسة ببنك النيل الأزرق المشرق.
- وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة المتمثلة في سرعة الاستجابة، الاعتمادية والأمان.

منهج الدراسة

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

تقسيم الدراسة

قمنا منهجيا بتقسيم موضوع " واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC " إلى ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول: اللوجستيك والنقل وقد جاء هذا الفصل في مبحثين مرتبة كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

المبحث الثاني: مكانة النقل في اللوجستيك

أما الفصل الثاني كان حول " اللوجستيك ووظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية " فتضمن هو الآخر مبحثين نلخصهما كالآتي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: اللوجستيك ووظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية

فيما تناول الجانب التطبيقي "دراسة حالة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC" وبدوره قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعرف على الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

المبحث الثاني: واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

الفصل الأول

الوجستك والنقل

تمهيد

إن ظهور مفهوم اللوجستك لأول مرة كان في المجال العسكري، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ يعتبر السبب الرئيسي في فشل أو نجاح العديد من المعارك، فنجد الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة أروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي. بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا، ألكسندر المقدوني ودوق ويلينغتون عباقرة لوجستيون بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية في محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية السبابة لذلك. كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره في المؤسسات منها: تغيير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات.

إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة تتواجد داخل تنظيم هياكل كبرى الشركات العالمية.

ستقوم في فصلنا هذا والمعنون باللوغستك والنقل بالحديث عن المفاهيم العامة حول اللوجستك في مبحثه الأول، تعريفه ومراحل تطوره وكيف ظهر الفكر اللوجستي في المؤسسة، ثم يتم التطرق في المبحث الثاني إلى وظيفة النقل في المؤسسة، تعريف النقل كوظيفة وتوضيح أهميته في المؤسسة، وكذلك أنواع وسائل النقل وطرق المفاضلة بينها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

إن التطور الذي عرفته إدارة اللوجستيك جعل منها إدارة مهمة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبح اللوجستيك ضمن استراتيجيات هذه الأخيرة، وتولي الاهتمام الكبير بالإدارة اللوجستية، وهذا بغرض توفير السلع إلي العميل في الأسواق المستهدفة أي تلبية رغبات المستهلكين في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة وأحسن جودة، فإن الإدارة اللوجستية تمثل القاعدة والأساس في العمليات التجارية.

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات .

ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانيا دراسة تاريخه في المؤسسة.

أولا: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس، وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب 1" وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-4 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS¹.

1- اللوجستيك في الرياضيات:

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغاريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجا رياضيا يسمى Logit Model ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistic².

2- اللوجستيك في العلوم العسكرية:

إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، H. Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في

¹ نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 ص 3.

² عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة 2010-2009، ص 2.

سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة سماها «LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم المخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة¹.

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى Marechal General De Logis كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة، 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الامبراطوري تتألف من الخبازين والجزائريين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية . وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة وعرف اللوجستيك آنذاك بفرن تحريك الجيوش .

وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستي أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال².

ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة"

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو. م. أ.، Mathe ، Coling و Tixie في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها. يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك³.

و قام بتلك الدراسة J.CROWELL أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922 من خلال كتاب CLARK

¹- عبد العزيز بن قيراط، نفس المرجع السابق، ص 2.

²- نفس المرجع السابق، ص 2.

³- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، ص6.

F, Principles of marketing, وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية.

وفي سنة 1972 صدر كتاب ل KOLB. F : تحت عنوان « La logistique : approvisionnement, production, distribution » حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي¹.

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتاب «La fonction logistique dans l'entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة².

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La logistique d'entreprise» لكن من J. COLIN. H. MATHE. D. TIXIER، هي رؤية تقترح منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي ل TIXIER من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO، MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة، COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي³.

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصالح 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 والأغذية⁴.

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 المختلفة⁵.

3- تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر

¹ --HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE

² <http://pfeda.univ.lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

³ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ص 3.

⁴ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18.

⁵ نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005، ص 24.

في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.¹

4- تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.²

5- الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.³

6- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها.⁴

7- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، 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.⁵

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

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم اللوجستيك

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

¹- نهال فريد مصطفى، نفس المرجع، ص 24.

²- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 17.

³- نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العيد، مرجع سابق، ص 25.

⁴- نفس المرجع، ص 2.

⁵-عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 4.

أولاً: مراحل تطور اللوجستيك

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

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 Logistique spear كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض؛ - ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛ - المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السابق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛ - لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثاً عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل: 1975-1990 Logistique intégrée

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة¹. وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة². كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات Logistique coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي: -البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك " Benz " و " Chrysler " تحالفاً لاستخدام شبكات توزيع بعض

¹ - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27

² - د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 12.

- تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
 - تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.
 - زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.
- للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).

جدول رقم (I-01): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل	المتكامل اللوجستيك	المشترك اللوجستيك
السنوات	قبل 1975	خلال 1975-1990	بعد 1990
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة.
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشاركين في سلسلة الامداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول سلسلة الامداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 6

ثانيا: مفهوم اللوجستك

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح اللوجستك وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فن من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية.

وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹:

التعريف 1: الرابطة الأمريكية للتسويق Association American Marketing سنة

1948 حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال." إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

التعريف 2: مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو. م. أ سنة 1962: اللوجستك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء².

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

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

التعريف 4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 " مصطلح يصف التكامل بين اثنين أو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن." بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق سنة (1965).

يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستك كإدارة (التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

¹-عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 7.

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

التعريف 5: Ratliff et Nulty سنة 1996 " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب: اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق".

التعريف 6: Aslog " اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب. وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل، ورحلات التسليم". يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972 ، ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

التعريف 7: Institute of Logistics (IL) اقترح تعريفين للوجستيك: اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت "أو" اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد". وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي "وهنا اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

التعريف 8: مجلس إدارة اللوجستيك اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناة لدى الزبائن أو كسب رضاهم". في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

التعريف 9: The Logistics Institute TLI " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء "بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

ثالثاً: مفهوم سلسلة اللوجستية

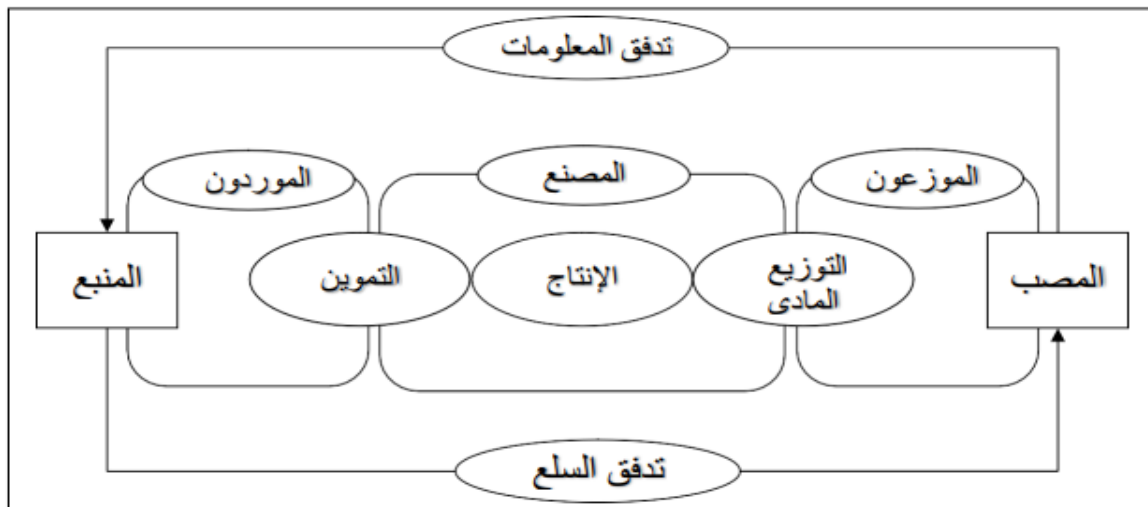
سلسلة اللوجستية هي مصطلح انجليزي، Supply Chain وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية، La Chaîne logistique ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك.

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات حلة لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مر استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا انه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق. ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم

لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء. ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها¹. ويمكن تعريف سلسلة اللوجستيك كما يلي:

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

الشكل رقم (I-01): سلسلة اللوجستية



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

أولاً: أهمية اللوجستيك

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

¹د. محمد حسان، إدارة الامداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 3.

1. اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على مستوى الاقصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية، يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى تكاليف لوجستك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹؛
2. طول الخطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة²؛
3. اللوجستك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفصيلية مقارنة بالشركات المنافسة وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية ورحية المؤسسة³؛
4. اللوجستك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في مسيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة⁴؛
5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال عمل استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط ساعد المؤسسات على اتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم

¹عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2000، ص 18.

²ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 29.

³نفس المرجع، ص 30.

⁴نفس المرجع، ص 30.

الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة العملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها¹.

6. التطورات التكنولوجية المتسارعة: أي أن ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات قد أخلقت الحلول لمشاكل الأعمال اللوجستية مثل تعدد وسائل النقل، والمخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية وهذا ما ساعد على تحقيق الوفرة وتفنن من تكلفة التوزيع والإمداد².

ثانياً: أهداف اللوجستيك

ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسات بواسطته إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم ومن أهم هذه الأهداف³:

- توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.
- تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.
- إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة • زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.
- تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.
- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى.
- الحصول على الجودة المناسبة.

¹ نفس المرجع، ص 31/30.

² عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية

<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/1>

³الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/homePage/resources/newImages/logistic.htm>.

- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.
- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.
- توقيت دورة الإنتاج.
- اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى .
- إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

المبحث الثاني: مكانة النقل في اللوجستيك

يعتبر النقل أحد أهم الأنشطة اللوجستية الرئيسية بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث انه يقوم منفعة بإضافة قيمة للبضاعة أو المنتجات من خلال توفير الزمنية المكانية، كما أن تكلفة النقل تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للأعمال اللوجستية. وهذا ما أدى إلى اهتمام مختلف المنشآت واستراتيجيات الإمداد بوظيفة النقل ومحاولة إيجاد حلول لمشكلة التلوث الناتج عن وسائل النقل.

المطلب الأول: تعريف وأهمية النقل في المؤسسة

أولا: تعريف النقل من منظور لوجستي

طبقا للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل: "يعني تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء"¹

ثانيا: أهمية النقل

➤ أهمية النقل على مستوى الدولة ككل: نجد ان قطاع النقل المتطور يساهم في حركة التقدم التي يمكن أن يصل إليها الاقتصاد القومي وذلك من خلال²:

أ. الإسهام في خلق الظروف المنافسة: حيث أنه عندما لا تتوافر وسائل النقل فإن حجم السوق يقتصر على تلك المناطق المحيطة بمراكز الإنتاج وفي مثل هذه الظروف فإن عنصر المنافسة يختفي، إذا يمكن القول بأن توافر قطاع نقل وشحن متقدم يساعد على خلق عنصر المنافسة بين السلع والخدمات المماثلة بالإضافة إلى توفير بعض السلع غير المنتجة محليا مثل بعض أنواع الفواكه والخضروات والتي يمكن توفيرها على مدار العام. تحقيق اقتصاديات الحجم في مجال الإنتاج: إن اتساع الأسواق كنتيجة لتوافر وسائل

¹منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته <http://commerce-logistique.alafdal.net/t9>

²نهال فريد مصطفى، جلال العبد. إدارة اللوجستيات. مرجع سبق ذكره. ص 146

النقل والشحن يساعد المنشآت على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، بالإضافة إلى ذلك فإن توافر وسائل النقل يساعد على اختيار مراكز الإنتاج التي تساعد المنشآت على التمتع ببعض المزايا الجغرافية.

ب. تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات: تساعد وسائل النقل أيضا على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي إعطاء مرونة أكبر في تحديد السعر ويرجع إلى انتشار خدمات النقل يساعد على خلق ظروف المنافسة. هو أن تكاليف النقل هي أحد عناصر التكلفة الكلية للإنتاج فإذا توافرت وسائل النقل والشحن المنخفضة التكاليف استطاعت الوحدات الإنتاجية أن تنخفض في المنتجات التي تستطيع أن تقوم بإنتاجها بأقل تكلفة ممكنة ويمكن أن تقوم بنقلها إلى مناطق جغرافية أخرى.

ج. تساوي الأسعار واستقرارها:

يساعد النقل على تحقيق تساوي أسعار المنتجات واستقرارها حيث إذا ازدادت الكمية المعروضة من منتج معين في منطقة ما فإنه ومن خلال نشاط النقل يتم توزيع المنتجات إلى أماكن أخرى بها نقص في المعروض من هذا المنتج إضافة إلى ذلك فإن النقل يعمل على نقل المنتجات من الأماكن التي يقل فيها الطلب إلى الأماكن التي يشتد فيها الطلب على هذه المنتجات.

➤ أما على مستوى المجتمع فإن قطاع النقل يساعد على:

أ. توفير مناصب الشغل: يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل لما تتطلبه من جهد بشري في إنجاح مهامها ولا تقتصر عملية النقل على قائد المركبة بل تناول جوانب مختلفة ومتعددة كمساعد السائق وموظفي الغدارة والميكانيكية وعمال الصيانة ومهندسين بمختلف الاختصاصات ومنفذي مشاريع النقل... الخ. إن توفير يد عاملة كافية للإيفاء بمتطلبات التطور الحاصل في قطاع النقل أمر مهم وضروري باعتبار أي زيادة في مهام هذا القطاع تستوجب أن تقابلها زيادة في العنصر البشري وهذا يعني توفير فرص عمل كثيرة لمختلف الاختصاصات.

ب. إحداث التغيير الاجتماعي: يساهم النقل إلى حد كبير في إحداث التغيير الاجتماعي بين أفراد المجتمع، وذلك من خلال ربط الريف بالمدينة بطرق حديثة تسهل عملية الاتصال الاجتماعي بينهما وذلك كلما ارتفعت وتوسعت شبكات وخطوط النقل بين أرجاء البلد الواحد من جهة وبينه وبين أقطار أخرى من جهة ثانية ساهم ذلك بشكل فعال في زيادة التطور الاجتماعي، وتجد أيضا ان من أثار النقل في المجتمع قيامه. بمبدأ تقسيم العمل الإقليمي او التخصص ويمكن التعبير عن مبدأ تقسيم العمل بأنه يمكن تحقيق أكفه استخدام للأرض، العمالة، رأس المال والإدارة إذا قامت كل منطقة جغرافية بإنتاج السلع التي يمكن إنتاجها أرخص من منطقة أخرى وتنتج كل منطقة السلع التي يكون لها أكبر ميزة تنافسية أو أقل تكاليف إنتاج ثم تبادل السلع المنتجة بهذه الطريقة عن طريق خدمات النقل ذات التكاليف والخصائص التي لا

تضيق المكاسب الناتجة عن التخصص الاقتصادي غير أن الضرائب الجمركية على الواردات والقيود المفروضة على الصادرات تحد من تطبيق مبدأ تقسيم العمل.

المطلب الثاني: أنواع وسائل النقل والمفاضلة والتنسيق بينها

أولاً: أنواع وسائل النقل

يمثل نشاط النقل الجزء الأكبر من عنصر التكلفة في أي نظام لوجستي وذلك على الرغم من أن التكلفة في حد ذاتها لا تعتبر العامل الوحيد في المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة.

وبصفة عامة يوجد أمام مدير إدارة الأعمال اللوجستية خمسة بدائل للنقل يمكنه الاختيار من بينها

وهي¹

1- السكك الحديدية: تحتل السكك الحديدية المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية كوسيلة من وسائل الشحن في كثير من دول العالم، وذلك من حيث كمية البضائع وعدد الكيلومترات التي تقطعها. وعلى الرغم من المنافسة الشديدة التي تواجهها مؤسسات السكك الحديدية من مؤسسات النقل الأخرى، إلا أنها ما زالت تحتل تلك المكانة المميزة في عالم النقل والشحن.

وتتمثل الميزة الأساسية استخدام السكك الحديدية لأغراض شحن ونقل البضائع في مقدرتها على نقل كميات كبيرة من السلع لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة نسبياً. لذلك كثيراً ما تستخدم هذه الوسيلة من حالة نقل المواد الأولية من المزارع والمناجم والغابات لضخامة أحجام وأوزان هذه المواد وانخفاض قيمتها النسبية.

من ناحية أخرى، فإن أهم عيوب استخدام السكك الحديدية يتركز في التالي:

- اقتصر خدماتها على المناطق التي تتواجد فيها خطوط لها ومن ثم فإن خدماتها قد تمتد لكثير من المناطق أو المدن خاصة الصغيرة منها.

- تتصف السكك الحديدية بالبطء النسبي وطول فترة تسليم البضاعة ويرجع ذلك إلى تعدد نقاط توقف القطارات خلال الطريق لتفريغ أو إضافة بضائع أخرى، أو اضطرارها للانتظار المؤقت حتى تمكن القطارات السريعة من المرور - قلة المرونة، بمعنى أنها مقيدة بالسير في خطوط معينة لا يمكنها تجاوزها كما انه هناك حاجة في غالبية الأحوال لاستكمال عملية النقل من خلال استخدام وسائل أخرى حتى تصل البضاعة إلى المخازن أو المصانع المستلمة .

2- الشاحنات "المقطورات": لقد ازدهرت صناعة الشاحنات خلال العقدين الماضيين، نتيجة لتطور الأنفاق على الطرق وامتداد تلك الطرق إلى جميع المدن وجميع الأسواق تقريباً. ويقر بعض الخبراء إن نصيب

¹محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 254.

الشاحنات من حجم حركة السلع قد تضاعف خلال الفترة المشار إليها وذلك على حساب الشحن عن طريق السكك الحديدية.

وتشمل الشاحنات جميع أنواع سيارات الشحن الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

تتضمن الميزات التي تنفرد بها الشاحنات في النقل على ما يلي:

المزايا:

- قياسا على السكك الحديدية تعتبر الشاحنات من وسائل النقل التي تتصف بانخفاض تكاليفها الثابتة، وارتفاع تكاليفها المتغيرة. فلا تتطلب الشاحنات مثلا مد الطرق الخاصة، كما هو الحال عند بنا الطرق الحديدية، وهي عملية باهظة التكاليف إذ تتطلب شراء الأراضي ومد الخطوط عليها وصيانتها، كما تتطلب بناء المحطات وتجهيزها، بل تعتمد هذه الشاحنات على وجود الطرق العامة المتاحة للجميع.

المرونة، إذ يمكن عن طريقها شحن البضائع إلى أي مكان. فلا تتطلب الشاحنات وجود خطوط حديدية أو مطارات أو موانئ، ويكفي في هذه الحالة توفر الطرق العادية أو السريعة أو حتى غير الممهدة لتوصيل الشاحنات إلى الأماكن المطلوبة .

- السرعة النسبية قياسا على بقية وسائل النقل الأخرى بخلاف الطائرات، وهو ما يفيد في الاستجابة لظروف الطائرة، أو نقل السلع سريعة التلف إلى الأسواق البعيدة نسبيا .

- إمكانية نقل الشحنات الصغيرة، الأمر الذي يصعب تحقيقه في حالة السكك الحديدية .

وتؤدي هذه الخاصية إضافة إلى الخاصية السابقة إلى تخفيض تكاليف التخزين بالنسبة للموزعين .

- بعكس السكك الحديدية والتي تعتبر وسائل نقل عامة متاحة لأي ناقل محتمل، فإن خدمة الشاحنات قد تكون عامة أو تعاقدية أو خاصة .

العيوب: تتلخص أهم عيوب النقل عن طريق الشاحنات في التالي :

- يمثل الارتفاع النسبي في التكلفة ابرز العيوب المصاحبة لاستخدام الشاحنات، حيث تبلغ في المتوسط 5 أمثال تكلفة النقل بالسكك الحديدية وما يوازي 20 مثل تكلفة النقل المائي .

- لذلك عادة ما يقتصر استخدام الشاحنين لهذه الوسيلة على السلع قليلة الحجم ومرتفعة القيمة أو على تلك السلع المطلوب إرسالها إلى مناطق السوق القريبة نسبيا .

3- النقل المائي: من الناحية التاريخية يعتبر النقل المائي من أقدم وسائل الشحن التي استخدمت في نقل البضائع، وقد تمتعت الدول المطلة على البحار أو المحيطات أو التي تجري بها الأنهار بمراكز تجارية هامة كان لها شأنها البارز عبر التاريخ .

وعلى الرغم من تدهور أهمية هذه الوسيلة من الوقت الحاضر، إلا أنها ما زالت تحتل مكانة لا بأس بها بين وسائل النقل الأخرى. وتشير بعض الإحصائيات المتوافرة إلى أن وسائل النقل المائي تقوم بنقل 15 % من مجموع البضائع المنقولة بواسطة الوسائل المختلفة. ويوجد وسيلتين أساسيتين من وسائل النقل المائي هما:

- النقل المائي الداخلي أو النقل بواسطة المراكب: وتعتبر هذه الوسيلة هي الأفضل في نقل السلع كبيرة الحجم ومنخفضة القيمة مثل: الحديد ومواد البناء والحبوب... الخ.

- الناقلات البحرية: وهي السفن كبيرة الحجم التي تطوف بالبحار والمحيطات وتستخدم في نقل البضائع بين دولة وأخرى. وعادة ما تكون تكلفة النقل بواسطتها أعلى من تكلفة النقل بالمراكب وذلك بالنسبة للطن/ميل.

المزايا:

- انخفاض التكلفة: ربما تعتبر أهم ميزة لنقل المائي هو انخفاض التكلفة قياسا على بقية وسائل النقل الأخرى مجتمعة. فالنقل المائي مثل نقل الشاحنات يعتبر من الوسائل التي تتصف بانخفاض التكاليف الثابتة، وارتفاع التكاليف المتغيرة. ويرجع ذلك إلى إمكانية استخدام البحار والأنهار دون أية تكلفة، ودون الحاجة إلى إنفاق أي استثمارات خاصة لتجهيزها للملاحة.

- تصلح هذه الوسيلة بصفة خاصة في حالة السلع التي تشحن بكميات ضخمة والتي تتصف بانخفاض قيمتها النسبية بالمقارنة بحجمها، والتي يمكن شحنها وتفريغها بالوسائل الميكانيكية. وذلك مثل البترول والفحم والقمح والأخشاب ومواد البناء وغيرها من السلع.

العيوب: تتلخص أهم عيوب النقل المائي في التالي:

- طول الفترة التي تستغرقها عملية النقل، وبالتالي يصعب استخدامها في تلبية الأوامر الطارئة أو مواجهة ظروف النقص المؤقت في العرض

- يرتبط بالنقطة السابقة اضطراب المنتج أو الوسيط للاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون وهو ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التخزين.

انخفاض المرونة. حيث لا يمكن عن طريق هذه الوسيلة الوصول إلى المراكز التجارية التي لا تقع على الشرايين المائية، مما يضطر المنتج أو الوسيط إلى استخدام وسيلة نقل أخرى لنقل البضاعة من الميناء إلى أماكن التخزين.

- تأثير الظروف الجوية وحالة البحار أو الأنهار على تدفق أو استمرار استخدام هذه الوسيلة. فقد يؤدي سوء الأحوال الجوية أو تجمد المياه في فصل الشتاء إلى تعطيل الملاحة وتأخير أو توقف حركة الشحن بهذه الوسيلة.

4- النقل الجوي: تعتبر وسيلة النقل الجوي من وسائل الشحن الحديثة، وبصفة عامة لا يزيد نسبة ما يتم شحنه عن طريقها عن 1 % من مجموع السلع. وتتشابه هذه الوسيلة مع وسيلتي النقل المائي والشاحنات

بارتفاع تكلفتها المتغيرة والانخفاض النسبي لتكاليفها الثابتة، وذلك لأن الطرق الجوية تستخدم مجاناً، كما أنه لا يلزم استخدامها أي إنفاق استثماري كما هو معهود في حالة شق الطرق ومد الخطوط الحديدية، إضافة إلى أن تكاليف تشييد المطارات تستخدم فيها الأموال العامة للدول.

ولقد قدمت وسيلة الشحن الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية لنقل المسافرين والتي تقدمها شركات الطيران عندما تبين لهذه الشركات وجود حيز كبير غير مستغل عند قيامها برحلاتها العادية مما يجعلها تفكر في استغلال هذه الطاقة وتحقيق عائد مجزي من روائها. ومع زيادة معدل الشحن الجوي في السنوات الأخيرة، قامت شركات الطيران بتخصيص جزء من أسطولها لنقل البضائع، بحيث يساهم هذا النشاط في تحقيق الاستقرار في نشاط الشركة خاصة عندما تواجه رحلات نقل الركاب ضغوطاً أو عوامل تؤدي إلى عدم تحقيق الاستغلال الاقتصادي لها.

المزايا:

تتمثل أهم مميزات النقل الجوي في التالي:

- تتميز هذه الطريقة في النقل قياساً على الطرق الأخرى بقدرتها الفائقة على تحقيق السرعة في نقل البضائع. وتعتبر هذه الوسيلة المثلى في نقل السلع خفيفة الوزن مرتفعة القيمة، وكذلك بالنسبة لسلع القابلة للتلف أو التي يلزم نقلها إلى الأسواق بسرعة، أو تلك التي يمكن المنتج عند بيعها من إضافة تكاليف النقل الجوي إلى أسعارها. ومن أمثلة تلك السلع الحاسبات الآلية والزهور وملابس الموضة والفراء والساعات الثمينة... الخ

- تستطيع مؤسسات النقل الجوي من خلال الميزة السابقة إضافة ميزة أخرى تتمثل في تخفيض تكاليف التخزين نتيجة الاحتفاظ بمستويات أقل من المخزون وكذلك تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء .

العيوب: يمكن تلخيص عيوب النقل الجوي فيما يلي:

- التكلفة المرتفعة حيث تعتبر أكثر وسائل النقل تكلفة، الأمر الذي قصر استخدامها على نقل نوعيات محددة من السلع... وتوضح نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن تكاليف الشحن الجوي تبلغ حوالي 20 مثلاً إذا ما قورنت بتكاليف النقل بالسكك الحديدية، و 3 أمثال تكلفة النقل عن طريق الشاحنات .

- القدرة المحدودة على تغطية السوق. ويرجع ذلك إلى عدم وجود المطارات اللازمة في كل المناطق التي يرغب الشاحن في الوصول إليها، إذ غالباً ما يقتصر وجود المطارات على المدن الكبيرة أو المراكز التجارية الهادئة .

5- خطوط الأنابيب: على الرغم من احتلال هذه الوسيلة المكانة الثانية بعد السكك الحديدية من حيث عدد الطنان/ميل التي يتم نقلها، فإن كثرة من الناس لا يعلمون حتى بوجودها.

وتقتصر خدمات هذه الوسيلة من وسائل النقل على نقل السلع السائلة أو الغازية مثل البترول والغازات الطبيعية وغيرها من السلع المشابهة. وتعتبر خطوط الأنابيب، شأنها شأن السكك الحديدية، من

وسائل النقل التي تتصف بارتفاع تكاليفها الثابتة، وانخفاض تكاليف المتغيرة. ويرجع ذلك إلى التكاليف الباهظة التي تتطلبها عملية مد خطوط الأنابيب .

المزايا:

تشتمل أهم مميزات خطوط الأنابيب ما يلي

-انخفاض التكلفة المتغيرة المصاحبة لاستخدامها .

- مقدرتها على نقل كميات كبيرة من المنتجات في فترة زمنية قصيرة .

- إمكانية الاعتماد عليها بدرجة كبيرة أو عدم تعرضها للأعطال أو بالظروف المناخية أو غيرها .

- توافر الحماية للسلع التي يتم نقلها عن طريق حمايتها من التبخر أو التلوث أو الانسكاب . ومن الملاحظ أن

هذه الوسيلة ينتشر استخدامها في كثير من الدول المنتجة للبترول كما هو الوضع في دول الخليج العربي، وذلك

للفوائد المتعددة التي تعود على تلك الدول من استخدامها، حيث يسهل توصيل البترول ومشتقاته من أماكن

الإنتاج أو مراكز التكرير إلى الموانئ حيث تقوم الناقلات الضخمة بنقله إلى الأسواق .

العيوب: تتمثل أهم عيوب استخدام خطوط الأنابيب فيما يلي :

- ضخامة الاستثمارات اللازمة لمد هذه الخطوط

- اقتصر استخدامها على نوعيات معينة من المنتجات ويمثل الجدول رقم 3 أهم المنتجات التي يمكن نقلها من

خلال الوسائل المختلفة للنقل .

الجدول رقم (I-02): وسائل نقل المنتجات المختلفة

الأنابيب	النقل الجوي	النقل المائي	الشاحنات	السكك الحديدية
البترول	الزهور	البترول	الملابس	الحديد الصلب
بترو، كيماويات	الفرء	الفحم	المنتجات الورقية	السيارات
الكيماويات	الخضراوات	الخشب	الحاسبات الآلية	المعلبات
	والفواكه	مواد البناء	الكتب	الأخشاب
	الحاسبات الآلية	المعادن	المواد الغذائية	السجائر
	المواد الغذائية			الكيماويات
	سريعة التلف			

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

مصر، 2006 ص 256.

ثانياً: معايير المفاضلة بين وسائل النقل من المهام الرئيسية للمسئول عن النظام اللوجستي قيامه بالمفاضلة بين الوسائل المختلفة للنقل وكذلك نوعية أو طراز تلك الوسيلة. وتوجد مجموعة من المعايير التي يمكن أن يستند إليها المسئول في اتخاذ قرار المفاضلة ومن أهمها¹

1- التكلفة

على مدير النظام اللوجستي في المنظمة أن يقرر عما إذا كانت الخدمات الإضافية المصاحبة لاستخدام وسيلة ما تبرر الزيادة في التكلفة المتعلقة بها قياساً على الوسائل الأخرى. وبالفرض تشابه الخدمات المقدمة، فإن عامل التكلفة يصبح أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين بدائل النقل. وتتمثل التكلفة في المبالغ الفعلية المدفوعة نظير استخدام وسيلة النقل المعنية، إضافة إلى التكاليف الأخرى التي قد تترتب على استخدامها مثل تكاليف التخزين واللف والحزم والتحميل والتفريغ وما إلى ذلك.

ومن الجدير بالإشارة أنه لا يجب أن تؤدي الحقائق الأساسية الخاصة بتكلفة كل وسيلة من وسائل النقل إلى القول بأن الوضع الأمثل للمنظمة بخص وص وسيلة النقل الأكثر ملائمة تقتضي اختيار الوسيلة منخفضة التكاليف. بل يجب على المنظمة دراسة الوسائل البديلة من جهة تأثيرها على تكاليف التوزيع المادي الأخرى. على سبيل المثال قد يؤدي اختيار السكك الحديدية إلى تحقيق وفورات في تكلفة النقل، إلا أنه قد يترتب عليه ارتفاع التكلفة الإضافية التي قد تشمل تكلفة النقل من محطات أو مخازن السكك الحديدية إلى مخازن الوسيط أو إلى الأسواق، وتكلفة التأمين أثناء النقل والمناولة... الخ إلى ارتفاع تكلفة النقل الكلية ومن ثم قد يكون القرار المناسب هو استخدام الشاحنات أو المقطورات وليس السكك الحديدية.

لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ التكلفة الكلية للنقل، عند قيامها بالمفاضلة بين وسائل النقل المختلفة. ويتلخص هذا المبدأ في التعرف على مفردات التكاليف المختلفة المتعلقة باستخدام وسيلة النقل المعنية. وعلى سبيل المثال، فإن قرار المنظمة باستخدام النقل الجوي لتصدير سلعة إلى سوق خارجي معين، قد يترتب عليه تحمل تكاليف النقل الجوي المرتفعة، إلا أنه قد تمكن من ناحية أخرى من تحقيق وفورات ملموسة من حيث تقليل الحاجة إلى المخزون السلعي المحتفظ به لدى الموزعين، وكذلك لعدم الحاجة إلى استخدام نوعيات معينة من الأغلفة، بالإضافة إلى الاقتصاد في تكاليف النقل وغيرها من بنود التكاليف المتصلة بنقل السلعة إلى ذلك السوق.

ومن أمثلة ذلك ما فعلته شركة "زيروكس" للأجهزة المكتبية الإلكترونية، حيث قامت باستخدام النقل الجوي لمنتجاتها بدلاً من الشاحنات على الرغم من ارتفاع تكلفته وذلك بسبب الوفورات الكثيرة التي تمكنت الشركة من تحقيقها باستخدام هذه الوسيلة. فقد تمكنت الشركة من تخفيض عدد المخازن التابعة من 40

¹ - محمد عبد العليم صابر، مرجع السابق، ص 254.

إلى 8 مخازن فقط، بالإضافة إلى الوفور الضخمة التي حققتها الشركة بسبب الاقتصاد في تكاليف التشغيل، وانخفاض نسبة الكسر والتلف أثناء عملية النقل .

2- الوقت

يمثل الوقت المستغرق في نقل البضاعة من محطة الشحن إلى المخازن أو الأسواق المستهدفة أحد المعايير المستخدمة للمفاضلة بين وسائل النقل المختلفة. ويشمل هذا الوقت : الوقت المطلوب للتحميل والمناولة والتسليم والحركة بين نقط الشحن ومحطة الوصول ويؤثر هذا الوقت على مقدرة المسئول عن إدارة الأعمال اللوجستية على تقديم الخدمة الفعالة للعملاء.

ومن هذه الزاوية يأتي النقل الجوي في المقدمة يليه نقل السيارات ثم الأنابيب فالسكك الحديدية ثم النقل المائي.

ومن الملاحظ أن هناك ارتباط بين طبيعة الوسيلة من حيث عامل السرعة وبين معدل الأجر الذي يتقاضاه نظير أداء خدمة النقل. وفي ضوء ذلك فإن النقل الجوي يعتبر أكثر وسائل النقل تكلفة، إلا أنه أكثر سرعة وذلك على النقيض من النقل المائي.

3- الاعتمادية

يشير مفهوم الاعتمادية إلى مدى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية الإمدادات من قبل وسيلة النقل. ويؤثر كل من عامل الوقت والاعتمادية على تكلفة التخزين بما فيها تكلفة الفرص البيعية التي تم فقدانها لعدم توافر السلعة. إضافة إلى تأثيره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

ويؤثر ذلك في مجموعة على درجة كفاءة نظام التوزيع المادي بالشركة.

4- القدرة على تغطية السوق ويقصد بها قدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى مناطق محددة بذاتها مثل المخازن أو الأسواق. وعليه، فإن عدم وجود انهار أو سكك حديدية في مناطق معينة يعني صعوبة خدمة المناطق من خلال تلك الوسائل. وهو ما يعني في ذات الوقت استبعادها كبديل لخدمة هذه المناطق.

5- القدرات /التسهيلات وتعني مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الإمكانيات والظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع. فهناك بعض المنتجات التي تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة حتى تحتفظ بخواصها الأصلية. وهناك البعض الآخر الذي يحتاج إلى استخدام تسهيلات خاصة مثل المواد السائلة والغازات. فإذا لم تستطع وسيلة النقل توفير مثل هذه المتطلبات فإنها لا تعتبر مناسبة للغرض من عملية النقل.

6- الأمان

إن وصول البضاعة بنفس الظروف والمواصفات التي شحنت بها يعكس مستوى أمان وسيلة النقل. وعلى الرغم من أن البضاعة المنقولة قد يتم التأمين عليها سواء من خطر السرقة أو التلف أو فقدان أو الكسر... الخ، فإن حدوث هذه المخاطر قد يؤثر على العلاقة مع العملاء، كما قد يؤثر على تكلفة المخزون في

حالة الاحتياط لهذه الظروف. وتتباين مشكلة الأمان بدرجة واضحة بين وسائل النقل المختلفة، وكذلك بين المناطق التي تخدمها تلك الوسائل.

وعلى سبيل المثال تعتبر مشكلة خطف الطائرات أحد العوامل التي تؤثر على عنصر الأمان لهذه الوسيلة. ويعرض الجدول ترتيب وسائل النقل المختلفة من حيث معايير المفاضلة بينها.

الجدول رقم (I-03): ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة بينها

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	القدرات	تغطية السوق	الأمان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأنابيب	النقل المائي	الشاحنات	خطوط الأنابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	السكك الحديدية	النقل المائي
السكك الحديدية	السكك الحديدية	السكك الحديدية	الشاحنات	النقل الجوي	السكك الحديدية
خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	النقل الجوي	النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي
النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي	خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	الشاحنات

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

مصر، 2006 ص 270

ثالثاً: التنسيق بين وسائل النقل لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام وسائل النقل، فإن الشاحنين يقومون في الواقع العملي باستخدام أكثر من وسيلة. إلا أنه توجد بعض المشكلات التي تواجه هذا المدخل والناجمة بصفة أساسية عن عمليات التحميل والتفريغ في المواقع أو المحطات التي تتوقف بها وسيلة النقل. ولا تؤدي تلك المشكلات إلى ارتفاع تكلفة الأعمال اللوجستية فحسب بل قد تتعرض المنظمة لخسائر ملموسة نتيجة عمليات التلف أو السرقة المنظمة التي تتعرض لها البضاعة في مواقع الشحن والتفريغ المختلفة. ومن المحاولات الناجحة لعلاج هذه المشكلات هو استخدام الحاويات Containerization وهي باختصار صناديق كبيرة نسبياً وغلقه بإحكام يتم شحنها على وسيلة النقل المعينة، وعند انتقالها إلى وسيلة أخرى في أثناء رحلتها إلى مكان الوصول لا يتم فتحها أو أخذ جانب من محتوياتها مما يضمن السلامة الكافية للبضاعة المنقولة.

وتلجأ بعض مؤسسات النقل إلى إيجاد صيغة للتعاون والتنسيق بين خدماتها من أجل أن تحقق للشاحن المازيا المترتبة على استخدام كل وسيلة بشكل منفرد. وتعتبر خدمة نقل الشاحنات أو المقطورات على عربات السكك الحديدية، السابقة الإشارة إليها، أهم أشكال ذلك التنسيق. فالمزج بين خدمة النقل بالسكة

الحديدية والنقل بالشاحنات يساعد الشاحن على تحقيق ميزة انخفاض التكلفة والنقل السريع وهما ميزتان لا تتحققان لأي وسيلة منفردة ويطلق على هذه الخدمة اصطلاحاً . Piggyback أما الشكل الآخر من أشكال التعاون بين مؤسسات النقل يطلق عليها . Birdyback ومن خلالها فإن السيارات النقل تقوم بتفريغ أو تسلم حمولاتها من المطارات أينما تقوم الطائرات بعملية النقل للمسافات الطويلة والتي عادة ما تكون بين عدة دول .

أما الشكل الثالث للتعاون فيشمل خدمة نقل عربات السكك الحديدية المحملة بالمقطورات على البواخر، ويطلق عليها، Fishyback ومن خلالها تمكن الشاحنات من الجمع بين ثلاثة أنواع من وسائل النقل، ألا وهو النقل الجوي والنقل عن طريق الشاحنات والنقل عن طريق السكك حلة الحديدية في نفس الوقت، وبدون الحاجة إلى تفريغ البضاعة في أي مر من هذه المراحل. وتوجد سفن مجهزة لتقديم هذا النوع من الخدمات، إذ يمكن وضع عربات السكك الحديدية المحملة بالمقطورات داخل السفن، وعند وصول السفينة إلى الميناء المقصود، توضع عربات السكك الحديدية المحملة على الخطوط الحديدية، ويتم نقل السلع إلى محطته السكة الحديدية في البلد المقصود، ومنها تحمل السيارات المقطورات كما هي إلى غايتها المنشودة¹

المطلب الثالث: من النقل إلى أرضيات الإمداد

تعتبر أرضيات الإمداد من الاتجاهات الحديثة لإخراج الأنشطة اللوجستية حيث أصبحت هي معظم الأنشطة تتم في:

الفرع الأول: سلاسل النقل

وهي مختلف العمليات والأنشطة المرتبطة بعملية النقل، والتي يشكل النقل عنصر مهم فيها وتعتمد عليه بنسبة كبيرة في القيام بأنشطتها وهي :

أولاً: إدارة المخزون

تعتبر السيطرة على المخزون وإدامته من المسائل المشتركة والشائعة في جميع المؤسسات الاقتصادية لأن المخزون أو الموجودات يلعب دوراً كبيراً في اقتصاديات المؤسسات الصناعية والزراعية وتجارة التجزئة والجملة والمؤسسات الصحية والمرافق الخدمية المختلفة كالجوامع والمعاهد والإدارة المحلية وغيرها كما تعتبر تكلفة المخزون عالية بالنسبة للتكلفة اللوجستية الكلية ولهذا يعتبر المخزون مهماً في دراسة الأنشطة اللوجستية ويجب معرفة كيفية إدارته.

1- مفهوم إدارة المخزون: تعرف إدارة المخزون بصفة عامة على أنها "الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد والتنسيق والسيطرة ومراجعة وتدقيق أو حركة المواد خلال المنظمة.

¹-د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 258.

وتعتبر إدارة المخزون بغض النظر فيما إذا كانت تتعلق بالتدفق الكلي للمواد التي تورده للمنظمة أو التي تنساب خلال العمليات، جميع هذه المواد تعتبر على أنها وظيفة متكاملة واحدة أو مجموعة من الفعاليات المنفردة.

2- أهمية المخزون وأسباب اللجوء إليه:

2-1- الأهمية: ترجع أهمية المخزون في المؤسسة للعناصر التالية:¹

- ارتفاع تكلفة المخزون لزيادة التنوع في خطوط الإنتاج وزيادة المخزون.
 - ردود الأفعال ضد ارتفاع تكلفة المخزون تؤدي إلى قيام بعض الشركات بنقل مشكلة المخزون إلى الموردين وهذا قد يضطر الموردين إلى محاولة تعويض ذلك برفع أسعار المنتجات،
 - المخزون يمثل نسبة هامة من إجمالي الأصول الخاصة بالشركة وقد يصل في بعض الأحيان إلى 50% من قيمة أو إمكانيات الشركة.
 - في المخزون قيمة مضافة حيث تشكل تكلفة اللوجستيك ومنها تكلفة المخزون نسبة كبيرة من القيمة المضافة لبعض الأنواع من الشركات الصناعية) البترول، 40% المواد الكيماوية 38% والمواد الغذائية (35% وهذه النسب تقريبية:
 - الهدف هو خفض تكاليف المخزون، وفي بعض الأحيان تكون زيادة المخزون مرغوب فيها طالما أن ذلك يؤدي إلى خفض التكلفة في مجالات أخرى مثل النقل أو زيادة المبيعات لتعويض زيادة تكلفة المخزون.
- 2-2- أسباب اللجوء إلى التخزين: المخزون هو عبارة عن مخزون السلع والأصول التي يتم إدامته لأغراض مختلفة منها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والنقل من خلال استخدام الكميات الكبيرة لتحقيق حمولات كاملة للعبوات أو القطار أو للسفن وهذا يقلل من تكلفة النقل ويؤثر بالتالي على سعر البيع.
- تحقيق الوفورات الاقتصادية للتوريد، حيث يمكن تخزين كميات من البضاعة التي تتأرجح أسعارها من وقت لآخر، وبالتالي شراء كميات أكبر عند سعر أقل إضافة إلى الحصول على خصومات نظير الشراء بكميات كبيرة.
- التنسيق بين الإمداد والطلب خاصة بالنسبة للشركات ذات الإنتاج الموسمي، حيث يتم تخزين المنتجات في الفترات الزمنية التي ينخفض فيها الطلب لتوفي رها بكفاية في الفترات الزمنية التي يزداد فيها الطلب²
- احتياجات الإنتاج وذلك لكي لا تتأثر المراحل الإنتاجية ببعضها.

¹- نفس المرجع السابق، ص 254.

²- منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته logistique.alafdal.net/t9-topic

- لاعتبارات التسويق، يختص التسويق غالباً بكيفية إتاحة المنتج بسرعة للسوق ويتم استخدام المخازن لوضع قيمة للمنتج أي أنه باستخدام المخازن يكون المنتج قريباً من العملاء، ويمكن تقليل وقت التسليم، وهذه الخدمة ممكن أن تؤدي إلى زيادة المبيعات¹
- مواجهة الطلب المحتمل على المنتجات ومواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية؛
- توفير احتياجات المنشأة من المواد ومستلزمات الإنتاج بالأسلوب الذي يضمن حسن سير العملية الإنتاجية مع ضمان توفير الجودة المناسبة في هذه الاحتياجات؛
- المساهمة في تحقيق العلاقة الجيدة بين أنشطة وظيفة الشراء والإنتاج والتسويق، من خلال توفير البيانات والمعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج والخطط المختلفة لهذه الوظائف وإمكانيات ونظم التخزين المتاحة.
- 3- إدارة المخزون بالدفع أو بالجذب: تقوم فكرة إدارة المخزون على فلسفتين أساسيتين هما إدارة المخزون بالدفع أو بالجذب ويتم ذلك كما يلي:²
- 1-3 إدارة المخزون بالجذب: تقوم هذه الفلسفة بالنظر إلى كل نقطة مخزون على أنه كيان مستقل تماماً عن الكيانات الأخرى في القناة. ويجري القيام بالتنبؤ بالطلب وتحديد كميات إعادة الملاء بمراعاة الظروف المحلية وحدها، وهذا الأسلوب يتيح تحكماً دقيقاً في مستويات المخزون في كل واحد من المواقع، وتحظى طريقة الجذب بأهمية خاصة في تجارة التجزئة بقناة الإمداد، حيث تخضع ما يزيد عن 60% من البضائع الجامدة وحوالي 40% من البضائع اللينة لبرامج إعادة الملاء.
- 2-3 إدارة المخزون بالدفع: تقوم على تخصيص كميات إعادة الملاء لمستويات المخزون بناء على احتياجات متوقعة من المخزون في كل موقع على حدا، وعلى حسب المساحة المتاحة أو غيرها من المعايير الأخرى.
- التخزين الافتراضي Warehousing Virtual هو نظام كوني يحقق ديناميكية واستمرارية وظائف اللوجستيك المادية التي تؤدي بكفاءة ودقة من خلال مراكز التوزيع ذات المواقع الجيدة والمستوى العالمي. ويستند التخزين الافتراضي على فكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهماً مكان تخزين، وينبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤية بالنسبة للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.

¹عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 17، ص 2001.

²عبد العزيز بن قيراط، المرجع السابق، ص 37.

وهذا النظام يزيد القدرة التنافسية للشركات الكبرى في الأسواق العالمية حيث يؤدي إلى تخفيض المخزون وتخفيض وقت العملية اللوجستية وبالتالي تحسين خدمة العملاء، كما يخفض تكلفة النقل الداخلي وتكاليف النقل الخارجي التي تتأثر بتجميع الشحنات. لذا يرى الخبراء أن هذا النظام يلاءم الشركات التي تريد تسليم طلبيات صغيرة في وقت قصير في أسواق غالية الأثمان نسبياً لذا فهو مطبق في صناعات التكنولوجيا الراقية حيث تمثل تكلفة الأنشطة جزءاً محدود نسبياً من قيمة السلعة وعلاوة على ذلك فإنها تحتاج إلى حجم تقلبات كافية لمواجهة الطلبات الصغيرة وهذا يبرر سبب لجوء موردي الخدمات اللوجستية وكبار الشاحنين إلى التخزين الافتراضي .

ثانياً: مناولة المواد

تعرف مناولة المواد بأنها الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها، واتضح أن ما يقرب من 50 % من الوقت المستغرق في دورة الإنتاج في كثير من الصناعات تستنفذه عمليات المناولة¹

تمثل مناولة المواد نشاطاً يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجري يدوياً أو على أحسن الأحوال شبه آلية. وكان "جون وايت" قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير، وبالنسبة لـ "وايت" فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين والسيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ والتخزين²

يمكن تصنيف معدات المناولة إلى خمس مجموعات وذلك كما يلي :

جدول رقم (I-04): معدات مناولة المواد

المجموعة	أمثلة
1-أ-معدات يدوية	العربات اليدوية
ب-معدات ذات قوة محرك	الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة
ج-معدات آلية ذات تحكم بالحاسب	العربات الآلية الموجهة (SVGA)
2-أ-معدات متحركة	الرافعات الشوكية
ب-معدات ثابتة في موقعها	سيور النقل
3-أ-معدات مثبتة على الأرضية	سير نقل ذو مدحرجات
ب-معدات معلقة	ونش معلق ذو خطاف
4-أ-معدات ذات مسارات ثابتة	سيور النقل

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 195.

²رونالد اتش بالو، نفس المرجع السابق، ص 276.

سيور النقل	ب-معدات ذات مسار قابل للبرمجة
الرافعات الشوكية	5-أ-معدات لنقل أحمال أو قطع مفردة
سير النقل أو أنابيب النقل	ب-معدات ذات أحمال مستمرة

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد

<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>

إن القرار المتزامن مع تحديد حجم المخزن هو اختيار نوعية نظام المناولة المقرر استخدامه، والاختيار بين نظم المناولة يبدأ بالتحليل المالي لاختيار المخزن، ثم يلي ذلك الاختيار النهائي بمراعاة الاعتبارات الشخصية لدرجة المخاطر، المرونة والتقدم.

أما فيما يخص تحسين أداء نظم مناولة المواد يجب اختيار الوسيلة المناسبة لكل حركة لنقل المواد، وكذلك من الضروري وجود خطة للصيانة الوقائية والإصلاحات المتوقعة لكل معدات المناولة، كما أن صفة المرونة صفة مهمة لتحسين أداء نظم مناولة المواد، وأيضا تكتسب صفة قابلية التعديل أهمية خاصة، وهي تعني إمكانية تغيير المسار وطاقة النقل بإضافة معدات إضافية من نفس النوع المستخدم.

الفرع الثاني: سلاسل الإمداد

هي سلسلة النقل السابقة بالإضافة إلى أنشطة أخرى كانت في الأصل صناعية والتي تتم عبر مناطق خاصة تسمى أرضيات الإمداد وهذه الأنشطة تتمثل فيما يلي:

أولاً: التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد على سهولة المناولة والحركة. ويشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجستيات ويتحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك لابد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت.

ومن الملاحظ أن الغلاف يصمم على أساس عوامل مرتبطة بالإنتاج أو بالتسويق على حساب العوامل المرتبطة باللوجستيات.

ويساعد الغلاف على حماية السلعة أو المنتج خلال عملية التحريك والانتقال عبر نظام اللوجستيات، وتتوقف درجة الحماية المطلوبة لمنتج معين على قيمته وعلى مدى قابليته للتلف. فكلما زادت قيمة المنتج ا زدت درجة القابلية للتلف وزادت الحاجة لحمايته عن طريق التعبئة والتغليف.

تعتبر قوة وصلابة الغلاف وحجمه وشكله من العوامل الرئيسية التي تحدد شكل ونوع أدوات المناولة ومعدات التخزين المطلوبة. فقد يطالب رجال اللوجستيات بزيادة حجم الغلاف مثلاً مما يعني تقليل والوحدات المنقولة من السلعة بهدف تقليل عدد مرات النقل والمناولة المطلوبة لتحريك حجم معين من المنتجات.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن الغلاف يساعد كذلك على التعرف على السلعة أو المنتج مما يعني تقليل الفترة الزمنية اللازمة للمناولة حيث تتناقص الأخطاء خاصة مع التنوع الشديد في المنتجات في العصر الحديث

ثانياً: La Palettisation

هو وضع مجموعة من السلع على دعامة عادة ما تكون مصنوعة من الخشب وذلك لتمكين السلع من التحرك عدة مرات دون تلفها¹

وهي وسائل رص البضائع على Palette وقد ظهرت في أثناء الحرب العالمية الثانية عندما واجه الجيش الأمريكي مشكلة في التعامل مع الكميات الكبيرة من السلع التي ينقلها إلى أوروبا. فقد تخلو عن المعدات السابقة مثل الشبكات واتجهوا إلى معدات أكثر معيارية والتي يمكن دمجها في نظام الإمداد ومع مرور الوقت تطور دور Palette كأداة لوجستية لاستجابة أفضل لمتطلبات التوزيع الحديث .

إذا قارنا Palettiseur اليوم مع السابق ليس هناك فاصل زمني كبير بينهم، ونلاحظ على الفور أن اختلافات هامة التي تعكس بدقة التغيرات التي حدثت في عادات شراء المستهلكين، وبالتالي نقاط البيع، والوعي المتعلق بالبيئة يجعلنا نعيد النظر في وزن ونوعية مواد التغليف بحيث تكون مصممة للحفاظ على البيئة في المستقبل الذي سوف يؤدي إلى خفض كبير في فاتورة الطاقة لصناعة التعبئة والتغليف مما يؤدي بدوره إلى هشاشة وعدم استقرار خاصة الحاويات وكذلك أنواع معينة من علب التغليف ومن شأنه أن يصعب عملية التعامل معها .

أضف إلى ذلك أن العديد من المتعاملين في التوزيع مثل: تجار الجمالية يستخدمون Palette لعرض السلع في الرفوف. Palettiseur حيث تمكن من التعامل الجيد مع المنتجات الصعبة، ويقدم مرونة كبيرة بالنسبة للتغيرات في الشكل وعليه Palettiseur تعتبر أداة استراتيجية هامة التي تعطي للمؤسسة إمكانية معالجة المنتجات التي يطلبها السوق في المستقبل عندما لا يحتاجها الآن²

ثالثاً: Étiquetage

وهو عملية وضع بطاقات على غلاف المنتج حيث تتيح للعملاء التعرف عليه ومعرفة مختلف المعلومات المتعلقة به، وهذه الأخيرة يجب أن تكون واضحة وسهلة القراءة ولا تمحى³ ومن بين المعلومات الالزامية نذكر: تاريخ الصنع ونهاية الصلاحية، الدولة المنتجة، السعة التركيب، اسم المنتج، طريقة الاستعمال، code bar وهذه العملية تعتبر مكلفة للمؤسسة، فهي تستلزم أجهزة خاصة بها والدقة في أدائها، ومعظم الشركات تقوم باخراجها إلى أرضيات الإمداد أو مؤسسات مختصة في القيام بها وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء .

¹عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998، ص 229.

²رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص 563.

³نفس المرجع، ص 566.

بالإضافة إلى كل هذه الأنشطة نجد : conditionnement ,contrôle qualité

الفرع الثالث: أرضية الإمداد (Plate-forme Logistique)

استطاع عدد كبير من المصدرين، مستوردين ومنتجين الاستغناء في منشآتهم عن مراكز التخزين والتوزيع. هذا الاستغناء كان نتيجة إنشاء ما يسمى بأرضية الإمداد، والتي تمثل قمة خدمات لوجستيك النقل الدولي متعدد الوسائط: بحري، سكك حديدية، برى، جوى، نهري، تخزين، تعبئة، تغليف، توزيع ... الخ .

أولاً: مفهوم ووظائف أرضية الإمداد

1-تعريف أرضية الإمداد

يعرف كل من Michel SAVY et Xiaoping LIU أرضية اللوجستيك على أنها منطقة تشمل الأنشطة المتخصصة في الخدمات اللوجستية والأنشطة ذات الصلة بها¹ كما يعرف SAVY أرضية اللوجستيك على أنها موقع مهياً يضم المعدات بما في ذلك المرفق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية. فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات.²

وهي أيضا مكان متميز من حيث السيطرة أين تكون التدفقات اللوجستية مثلى. كما تعتبر مكان مخصصا للقيام بالأنشطة التالية³

التجميع والتفكيك: (groupage/dégroupage) .

جمع المنتج في رزم: (la massification) .

إدارة المخزون والمخازن .

التعبئة والتغليف.

وضع العلامات على المنتج (étiquetage)

تحضير الطلبات.

عدد كبير من المهام ذات الصلة بإدارة المعلومات إدارة المخزون، EDI ECR .

الخدمات التنظيمية الادارات: الجمارك، الرقابة الصحية، شرطة الحدود والبنوك، الخ .

¹Jacques THIBAUT, Palettiseurs et palettisation

²Ibid ,P153.

³L'étiquetage et la réglementation

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

تعتبر أرضية اللوجستيك هي منشأة مجهزة يتم إقامتها ل: إتمام النقل متعدد الوسائط، تحقيق المفاهيم اللوجستية، منع تكديس الموانئ البحرية والجوية، تحقيق قيمة مضافة مع ضرورة أن يتوفر لها بنية أساسية متميزة تربطها مع وسائط النقل المختلفة وشبكة اتصالات عالية الكفاءة¹

2-وظائف أرضية الإمداد

تعتبر أرضية اللوجستيك منشأة قائمة بحد ذاتها تقوم بتقديم كل الخدمات اللوجستية، والتي تتميز بالأداء الجيد والجودة العالية، ولتحقيق ذلك تقوم أرضية اللوجستيك بالوظائف التالية.²

الجمع بين مختلف مقدمي خدمات النقل واللوجستيك، وتقديم تشكيلة أوسع من الوجهات، الخدمات التخزين، التعبئة والفرز،... الخ) بأقل تكلفة (أكبر زب ون محتمل، المنافسة والتعاون بين مقدمي الخدمات اللوجستية.

توفير الأماكن لجعل تنظيم توريد السلع أفضل، كذلك إخلاء المدن القريبة والمراكز الصناعية.

* توفير مقدمي الخدمات التالية: الأمن، الرقابة الجمركية، البيطرة، محطة خدمة وإصلاح السيارات، التأمينات، المصارف، ...

* تقليل التكاليف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة والأمن) من خلال توفير وسائط نقل بديلة، تبسيط حركة المرور في المناطق الحضرية، مما يتيح التحكم بصورة أفضل في المركبات وتحسين تعبئتها³

* استكمال وربط حلقات النقل المتعدد الوسائط.

* تحقيق مفاهيم اللوجستيك وتقليل تكاليف النقل.

يلتزم الناقل الدولي متعدد الوسائط بإتمام عمليات التوريد المادي للمصانع وعمليات التوزيع المادي للمنتجات التامة الصنع إلى سوق المستهلك في المواقف المتفق عليها وبأقل تكاليف ممكنة وبحالة تتفق مع ذوق المستهلك، وهذا يعني أن دور اللوجستيك هو ربط عمليات التوريد والتوزيع المادي الذي تتطلبها أي مشروع بشبكة واحدة، ومن ثم يمكن للمشروعات أن تحقق المنافسة في الأسواق بخفض تكاليف نقل السلع من خلال إحكام السيطرة على جميع مراحل عمليات النقل بدءاً من مرحلة توريد المواد الخام إلى وصول السلع تامة الصنع للمستهلك .

* منع التكدس بالموانئ البحرية

بدخول الموانئ البحرية في سلسلة النقل المتعدد الوسائط كأحد حلقاته، تحولت هذه الموانئ إلى مراكز لوجستية لها مناطق خلفية (قريبة أو بعيدة) لإتمام عمليات تجميع البضائع لإعادة شحنها لتسليمها

¹Michel SAVY et Xiaoning LIU, La plate-forme logistique : objet exemplaire d'aménagement

²Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, le premier

³عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007، ص174.

لأصحاب الشأن أو لإتمام أنشطة التجزئة والتعبئة والتجميع والتغليف ووضع علامات تجارية، الخ. وتقوم أرضية اللوجستيك بعمليات التخزين التي كانت تتم داخل الموانئ البحرية، وبالتالي أمكن للموانئ البحرية أداء وظائفها بصورة أفضل وزيادة إنتاجيتها بشكل ملحوظ مما أدى إلى اختفاء التكديس بتلك الموانئ .

ثانيا: معايير اختيار الأرضية وشروط نجاحها يعتبر اختيار موقع أرضية اللوجستيك أمرا مهما يجب التخطيط له جيدا، لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وذلك بتوفير مجموعة من الشروط تجعل من أرضية اللوجستيك مشروعاً ناجحاً .

1- معايير اختيار أرضية الإمداد يعتبر إنشاء أرضية اللوجستيك عملية معقدة تتطلب قدرة عالية من التنظيم والتخطيط. حيث نجد هناك مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي يمكن طرحها عند التفكير في إنشاء أرضية اللوجستيك وهي :

لماذا ننشأ الأرضية؟ ما نوع الملكية والتمويل؟ ما هي الأبعاد؟ أين يتم إنشاء الأرضية؟ ما هو نوع البناء؟ ما نوع معدات المناولة؟

وحسب etteBernad عوامل اختيار موقع أرضية اللوجستيك تتمثل في ¹

أ. القرب من السوق: يكون الموقع بالقرب من وحدات الإنتاج والموانئ الرئيسية، وقريب من الأسواق وبالتالي يكون الموقع وسطاً في مكان يسهل الوصول إليه .

ب. إمكانية الوصول إلى الموقع وتوافر البنية التحتية: على الرغم من الاهتمام بالنقل المتعدد الوسائط، تبقى الطريق هي السائدة ولاسيما في المراحل النهائية.

ج. توافر الأراضي والمباني وتكلفتها: يؤثر هذا العامل على العديد من الخيارات، فأرضية اللوجستيك تحتاج إلى مساحات كبيرة كما أن المؤسسات تحتاج إلى مخازن كبيرة تتجاوز مساحات 10.000 م². أما بالنسبة لأسعار الأراضي التي ستقام عليها أرضية اللوجستيك تعتبر مهمة جداً لأنها تؤثر في إجمالي تكاليفها. مع العلم أنه يفضل المناطق النائية عن المنطقة الحضرية.

وبالنسبة لنوعية الأرض نفسها فهي أيضاً مهمة لأنها تساعد على تخفيض تكاليف البناء والتشييد وتهيئة مناطق المرور .

د. توافر المؤهلات وتكاليف القوى العاملة: تحتاج أرضية اللوجستيك لعمالة ماهرة تتمتع بمؤهلات خاصة، لذا يجب توفرها مما قد يؤدي إلى تكاليف مرتفعة، لكن عند اختيار الموقع يمكن أن نختار منطقة تمتاز بعمالة مؤهلة في الخدمات اللوجستية، بالإضافة ليفها إلى انخفاض تكاليفها.

هـ. القوى العامة والسلطات: لا يمكن تجاهل السلطات العامة عند اختيار موقع الأرضية، لأن المسئولة عن إصدار التراخيص، الضرائب، والمساعدات. فالسلطات العامة تخضع للضغط منازويتين: الأولى من العمال

¹ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 80

والرغبة المعلنة على التركيز على نقاط قوة أرضية اللوجستيك وما توفره من فرص العمل والقيمة المضافة...، والثانية النقاط الضعف التي تتمثل في: استهلاك الأمكنة، زيادة حركة المرور، الضجيج والتلوث، ... والصورة التالية توضح مكان أرضية اللوجستيك، حيث نلاحظ أن الموقع يراعي المعايير سابقة الذكر .

2- شروط نجاح أرضية الإمداد

لكي تحقق أرضية اللوجستيك وظائفها ومهامها بنجاح لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية التالية¹.

- وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وسائل نقل مختلفة، كهرباء ومياه، وذلك لربط الأرضية مع المناطق الأخرى التي تتعامل معها وتكون صالحة للتعامل مع نوعيات المركبات والبضائع المحمولة.

- أن تتميز الاجراءات الإدارية والحكومية والجمركية بالبساطة والدقة والسرعة حتى لا تكون سببا في تعطيل حركة البضائع.

- أن تكون الإدارة على درجة عالية من الكفاءة، وعلى دراية بمتطلبات عمليات النقل، وقادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب باستخدام تقنيات حديثة، وأن تكون إدارة أرضية اللوجستيك على المستوى الذي يؤهلها للتعامل مع شركات الملاحة العملاقة، ولديها من القدرة على استخدامات الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام لها.

- أن يتم اختيار مكان أرضية اللوجستيك بالدقة التي تخدم الهدف الذي أنشأ من أجلها، فالسلسلة اللوجستية تبدأ من لحظة استخراج المادة الخام وتنتهي بوصول السلع للمستهلك النهائي بسعر مناسب ووقت مناسب وبجالة مناسبة. وعليه فإن نجاح اختيار مواقع أرضية اللوجستيك يحقق الأهداف اللوجستية.

ثالثا: آثار أرضية الإمداد

تستجيب أرضية اللوجستيك للاحتياجات الأساسية اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن هذا المشروع يتم إنجازه من خلال تدخل الحكومة لما له من أهمية من جهة وضخامة المشروع من جهة أخرى. فهي تؤثر على البيئة الاقتصادية والتهيئة العمرانية والبيئة. وذلك كما يلي.²

1-الأثر على البيئة الاقتصادية

تتمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في:

- خلق فرص العمل.

- زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية.

¹- نفس المرجع، ص 80.

²عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 180.

- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة وخلق أنشطة جديدة.

- تخفيض التكاليف والأجال اللوجستية.

- زيادة جودة الخدمات المقدمة) النقل، التخزين، تحضير الطلبات، التعبئة والتغليف، ...

2-الأثر على التهيئة العمرانية:

تهتم التهيئة العمرانية ب: البحث في الإطار الجغرافي، توزيع أفضل للأشخاص اعتمادا على الموارد الطبيعية والأنشطة الاقتصادية، الحرص الدائم على تقديم أفضل الظروف للسكان، العمل والمرافق الترفيهية الرئيسية فهي تتطلب تحسين التنسيق والاستفادة المثلى من جميع الأنشطة البشرية، وينبغي توفير الأدوات اللازمة للتنمية الإقليمية الأكثر فعالية. فالتهيئة العمرانية لمنطقة حضرية تحتاج بالتالي إلى توفير أماكن للأرضيات، من خلال البحث عن المكان المناسب يراعي المعايير السابقة حيث تقوم بوضع وضمان نوعية حياة أفضل للسكان عن طريق عزل المستودعات، بيئة عم جيدة، حجم جيد يسمح بإنشاء مرافق مشتركة.

3- الأثر على البيئة

يتميز الاقتصاد الصناعي بالفجوة بين أماكن الإنتاج ومواقع الاستهلاك، ينتج عن هذا المشكلة انتقال السلع بين المواقع. مما يؤدي إلى زيادة النقل خاصة النقل عبر الطرقات، هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي لانبعاث الغازات (غازات الدفيئة) وللسيطرة على النقل البري للبضائع يجب استخدام النقل المتعدد الوسائط للحد من المسافات الطويلة للنقل البري.

من هنا يأتي الأثر الإيجابي لأرضية اللوجستيك من خلال دعمه للنقل المتعدد الوسائط وذلك بتعزيز شبكة السكك الحديدية وتطوير الموانئ. فأرضية اللوجستيك هي المكان المفضل لهذا التحسين، والذي ينطوي على تكامل الممارسات المشتركة المتعلقة بالتنمية المستدامة. كما أن تحديد مكان أرضية اللوجستيك مهما جدا من الناحية البيئية. كذلك الأرضية تؤثر على البيئة سلبا من خلال الطاقة المستهلكة، أدوات المناولة، المباني.

1- تعريف الاخراج والمقاولة من الباطن

- يمكن تعريف الاخراج L'externalisation على انه : " انجاز وإدارة نشاط بواسطة طرف خارجي، وتبقى المؤسسة معنية بذلك النشاط"¹.

تعكس الأخرجة إدارة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية وتحسين جاذبيتها وتنافسيتها، وهي استراتيجية إعادة إحلال للموارد نحو قلب المهنة، مهارات والرسالة المبدئية للمؤسسة .

- أما المقاولة من الباطن : La soul-traitance إنتاج منتج أو عدة منتجات من قبل مؤسسة خارجية حسب دفتر شروط محدد من قبل الموكل الذي يحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية (2). (كما يمكن تعريفها على أنها: جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية من مكونات، منتجات، اكسسورات، خدمات التي

¹ - عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 90.

تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة. فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة التخرج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير الأداء.¹

2- مبررات اللجوء إلى اخراج الخدمات اللوجستية

تستند فكرة اللجوء إلى اخراج الخدمات اللوجستية إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات كما هو الحال في صناعة النسيج حيث يتم فصل عملية الصباغة عن عملية صناعة النسيج لاختلاف الطاقة المثلى لكل منهما حيث أن إنشاء حوض صباغة يمكن أن يخدم أكثر من منتج واحد. وعموماً يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى مناولة خدماتها اللوجستية²

- التركيز على النشاط الرئيسي، حيث أن الاخراج يسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك اللوجستيك للجهة المختصة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون م رنة ومواكبة لكل مستجدات السوق.

- اخراج الخدمات اللوجستية يعفي المؤسسة التي تعطي الأوامر من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين.
- توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة. تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

- نوعية الخدمة تكون ذات جودة عالية مقارنة بأدائها داخل المؤسسة التي تعطي الأوامر لأن المؤسسة المنفذة هي الأكثر تخصصاً وكذلك لها المهارات والإمكانيات التي تضمن النوعية الجيدة للخدمة لأن النشاط الذي تقوم به يمثل نشاطها الرئيسي .

- إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها، فإذا لم يكن اللوجستيك الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما فإن الاخراج يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار فيه.

3- أهم الأنشطة اللوجستية التي يتم أخرجتها

¹ - Marketing des services, P 153 <http://eportfolio.supco-amiens.fr/jean-lou-poinot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pdf>

² - Ibid, P153.

تختلف قدرات موردي الخدمات اللوجستية من حيث أسعار خدماتهم واختيار المواقع، الصادرات، الواردات، القدرة على نقل البضائع، إدارة سلسلة الإمداد ومدى تغطيتها للعالم، والقدرة على التعامل مع النوعيات المختلفة للسلع.

وعادة يتراوح أسطول سيارات النقل اللازم لتوريد خدمة النقل البري ما بين 25-6000 سيارة كما يتراوح عدد العمالة اللازمة لتأدية الخدمات اللوجستية ما بين 10-7000 ويتراوح صافي الإيراد السنوي لشركة الخدمات اللوجستية ما بين مليون دولار إلى 860 مليون دولار ويتسم سوق توريد الخدمات اللوجستية بالديناميكية الشديدة ويرجع ذلك إلى التغير في العمالة والتغيرات في توقعات طالب الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى التغير في عروض مقدمي الخدمات اللوجستية المنافسين لجذب عملاء جدد أو للمحافظة على مستوى الأرباح أو زيادتها . ويتطلب تنفيذ الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث المرور بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي، اختيار الموردين، التعاقد والتنفيذ وأخيرًا مرحلة الإدارة والتوجيه.¹

وهناك بعض الأنشطة الرئيسية التي عادة ما يتم تناولها والتي تتمثل في.²

أ- النقل: إن شركات النقل عديدة ومتنوعة وهي قادرة على التكيف مع العديد من النشاطات وذلك باختلاف الزبائن. حيث أن المؤسسات الصناعية والتجارية تقوم بإخراج النقل إلى عدد قليل من الشركات المتخصصة في ذلك، ويمتد ذلك إلى أنشطة الشحن والمعالجة الإدارية عند الاستيراد والتصدير.

ب- التخزين: يمكن أيضا إخراج التخزين ويكون المقاول من الباطن مسئولاً عن المناولة والتخزين، بما في ذلك الشحن والاستلام. كما يمكن أن تشمل على خدمات إضافية: إدارة التعبئة والتغليف، الشراء، التصليحات، التنظيف والتجديد.

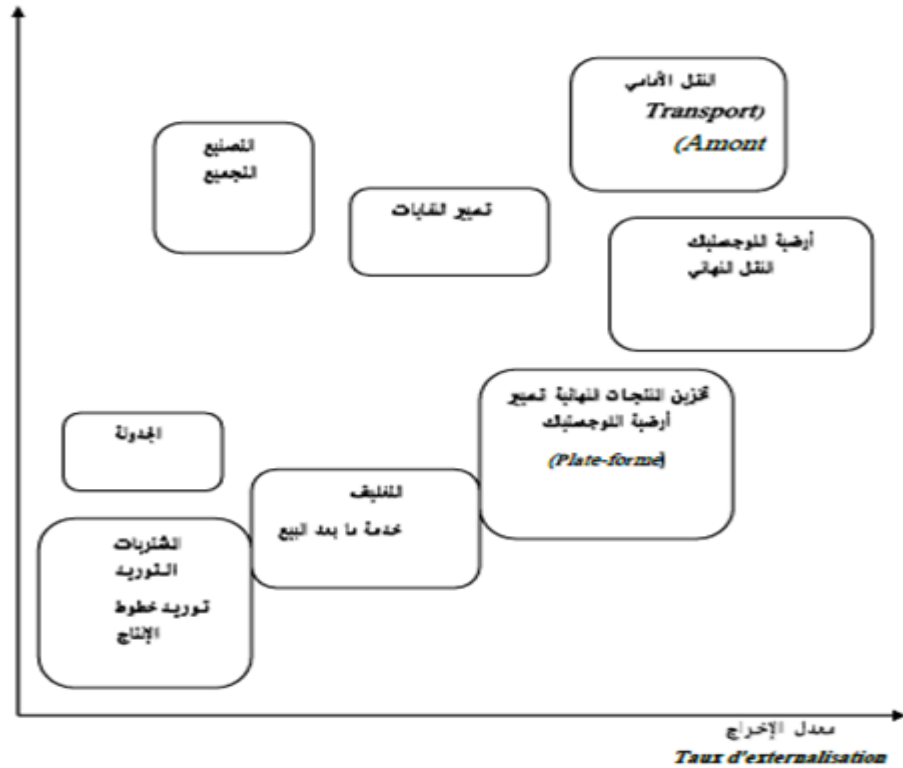
ج- إدارة نظم المعلومات: مع تطور البرمجيات القياسية والمهارات التقنية، التنفيذ، الصيانة وتطوير نظام إدارة الخدمات اللوجستية التي تتم مع شركاء من خارج الشركة، من خلال تعاون وثيق وهذا يؤدي إلى التحسينات المستمرة والأداء الجيد .

د- خدمات ما بعد البيع: قد تكون هذه العملية من الصعب إدارتها بفعالية داخل المؤسسة، ولهذا يتم إخراجها إلى مؤسسات متخصصة. مثل مؤسسة إنتاج الحواسيب، ولكن تقوم بإخراج إعطاء نصائح للزبون، الصيانة خدمات ما بعد البيع (إلى مؤسسات متخصصة أكثر.

¹- عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية التعاقد الصناعي Subcontracting في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 15-12 سبتمبر 2006.

²- غربي سامية، المقاول من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2003-2004، ص26.

شكل رقم: (I-02) اخراج الأنشطة اللوجستية



Source : Pascal EYMERY, Enjeux de la logistique, Revue Techniques de juil. 1998, AGL2, NOA9020, 10 industrielle, vol l'ingénieur. L'Entreprise Techniques de l'ingénieur, Paris : France, P 7.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة إلى اللوجستك والنقل والذي حاولنا وبإيجاز توضيح مجالات تطبيقه وأهمية النقل فيه كوظيفة استراتيجية، تعمل على إيصال المنتج بأحسن جودة إلى العميل المناسب في المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة أي تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية .

النقل هو أهم نشاط لوجستي يمكننا من اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها، كما يعتبر مؤثرا رئيسيا على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة. يعتبر التحكم في تكلفة النقل عاملا مهما يساعد المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفصل الثاني

اللوجستيك وظيفة
من وظائف المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية تلعب دوراً أساسياً وهاماً في تطبيق وظيفة اللوجستيك، حيث تعتبر تحديات الإمداد من الرهانات التي تمر بها الدول النامية، ولهذا يحتم على الدول إدخال فكرة فن اللوجستيك ورفع التحدي على مؤسساتها الاقتصادية من خلال الربط المتوازن بين وظائف المؤسسة الاقتصادية بوظيفة اللوجستيك.

كانت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، فمن جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية، مدى توافرها تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصادر الملائمة وبشروط توريد وإمداد مناسبة.

إن تحقيق هذه المتطلبات والشروط في توفير الموارد والاحتياجات المادية والقيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة للوجستيك من أجل اتخاذ قرارات فعالة ورسم سياسات ووضع قواعد وإجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة.

حتى وقتنا الحالي، يعتبر اللوجستيك كوظيفة فرعية في المؤسسة مما يجعله في دائرة سيئة، ودوره ينحصر في تنظيم معدات النقل والمواد الأولية أو المنتجات النهائية، وكذلك جميع الاعتبارات المتعلقة بها، حيث لا نرى ضرورة لردة فعل وتحليل شامل لدعم كل التدفقات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

إن الأزمات الاقتصادية والإنتاجية هي أكثر الأخطار المكلفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وإن تسارع التطور الوظيفي للوجستيك أصبح من المؤشرات الأساسية لتنافسية المؤسسة، ولهذا فالمقررون الآن يدركون العديد من المسائل الحساسة لهذه الوظيفة.

حيث ستناول في هذا الفصل المقسم إلى المبحثين والذي يعالج الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني الذي يعطي فكرة عن وظيفة اللوجستيك وكذلك ووضعيتها في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالوظائف الأخرى.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون، في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق اذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات. وكانت المؤسسات الاولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمّال وبعلاقات ضيقة بين الدّخل والمساهمات الشخصية. تطور هذا الوضع حسب كوتا إلى ثلاثة اتجاهات. اتساع الحجم (التكثف..... دولي الخ). كثرة المنازعات الاجتماعية تعقد انماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية الخ) فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء وهنا على سبيل المثال نذكر بعض التعاريف البارزة عند شمبتر (shumpeter) المؤسسة تكون مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج. وعند بيرو (perroux) تقوم المؤسسة بتركيب السلطات. اما عند قلبرات (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكلتقنين (Technostructure) اللذين يملكون السلطة.

وكما هو معلوم ان تعريف المؤسسة بدأ بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية.

من بين هذه الفرضيات:

- الهدف: تعظيم الأرباح.
- دالة الانتاج: لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية.
- المستقبل معروف.
- مركز واحد للقرارات
- تركيب الاختبارات المتعددة للمقرر.

نرى إذن أنه لا توجد مشاكل في هذه المؤسسة ويبدو ان هذا النقد صحيح لان هذه النظرة لا تنطبق على الواقع المعمول به ولكن حسب بعض الاقتصاديين، إن عدم ملائمة النظرية الكلاسيكية مع العالم الحقيقي يجب ان تدرس بطريقة تدريجية فبطبيعة الحال عند اسيارت و مارش (Cyert et March) هذه النظرية لا تنطبق تماما مع العالم الحقيقي. عكس ذلك حسب مفهوم افريدمان تنطبق نوعا ما لان الغاية هي ليست في الفرضيات وانما في الحصول على الأهداف.

نعرف المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني"¹.

المؤسسة وحدة اقتصادية

ان الوظيفة الاساسية للمؤسسة تكمن في انتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق. وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات الغير تجارية كالإدارة العمومية.

فالمؤسسة تحتاج الى عوامل الانتاج: العمل، المواد الأولية، السلع النصف التامة، الطاقة، اجهزة الانتاج الخ، كما تحتاج المؤسسة إلى معلومات (جهاز الاعلام) ورخص الانتاج وموارد مالية².

وللمؤسسة ثلاثة ادوار أساسي تتمثل في:

اتجاه الملاكين: البحث عن تحسن المردودية (معناه ربح نقدي ممكن) (الفائدة: منتوجات - نفقات).

اتجاه المستخدمين: يكون نشاطا نافعا منحسما لجدارة المستخدمين، تحسين المراقبة لضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.

اتجاه المستهلك: تنتج لتستجيب لحاجيات المستهلكين، ودور المؤسسة الاقتصادية حيث تعمل ما يجب عليها وما يريده المستهلك وتقوم بالدور الضروري والاساسي اتجاهه.

الدور إلهام في تربية العمال: الترقية الاجتماعية والمبادرة في دفع الرواتب، الحماس، الشجاعة، الطموح المبادر³.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات او الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

¹د. عبد الرزاق بن حبيب، كتاب "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، طبعة 2002، ص 24-25.

²د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص 26.

³د. اسماعيل عرياجي، كتاب "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، الطبعة الأولى، 1996، ص 11.

2. القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم اعمال معين ...
5. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .
6. لا بد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها¹.
7. المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الافراد. يجب ان يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها² ...

المطلب الثاني: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية

1) أهداف المؤسسة الاقتصادية

- تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات، وكذا اختلاف طبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، حيث يمكن تلخيصها إلى ما يلي:
1. الأهداف الاقتصادية: يمكن أن نذكر من الأهداف الاقتصادية ما يلي:
 - تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رقع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
 - عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- هذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية؛

¹د.عمر صخري، كتاب "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية/بن عكنون-الجزائر، الطبعة الرابعة 2006، ص25.

² نفس المرجع، ص 25.

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
 - تقليل الواردات من المواد الأولى، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية؛
 - محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية؛
 - إنتاج سلع معتدلة الثمن؛
 - تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
2. الأهداف الاجتماعية: يمكن حصرها فيما يلي:
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
 - تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسينها¹.
 - إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
 - توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد... الخ.
3. الأهداف الثقافية والرياضية: تتمثل فيما يلي:
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها مثل المسرح، المكتبات والرحلات، وهذا بالنظر لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري، بما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
 - تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع في المكننة والتسيير، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما

¹د. عزيزة بن سميعة، "اقتصاد المؤسسة" - الجزء الأول، - الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017، ص 19-20.

يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.

■ تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

4. الأهداف التكنولوجية: يمكن أن نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي:

■ البحث والتنمية: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، كما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية¹.

(2) أنواع المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا واشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا:

- للشكل القانوني.
- لطبيعة الملكية.
- للطبع الاقتصادي

أولا: أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

1. مؤسسات فردية :

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته. ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- أ. السهولة في التنظيم أو الانشاء .
- ب. صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والآخر عن نتائج اعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن
- ج. صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء .

¹ نفس المرجع ، ص 20-22.

اما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

- أ. قلة رأسمال وهذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال.
- ب. صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.
- ج. قصرو جهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وادارية.
- د. مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

2. شركات: Partnerships

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة .

وتنقسم الشركات بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة....
 - شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم، وشركات المساهمة.
- وللنوع الأول من المؤسسات، شركات الأشخاص، مزايا رئيسية هي:

- ✓ سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه.
 - ✓ نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
 - ✓ من خصائص المسؤولية التضامنية انها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في اعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.
 - ✓ زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.
- أما مساوئ شركات الأشخاص فهي:

- ✓ حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- ✓ مسؤولية غير محدودة للشركاء¹.
- ✓ وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- ✓ في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء.

¹د. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سابق ذكره، ص 26.

وبسبب مساوئ شركات الأشخاص السابقة الذكر والتي في مقدمتها عدم استطاعة شركات الاشخاص تأمين المبالغ الضخمة التي تنفق على بناء المصانع وشراء الآلات والمعدات وتأمين الكميات الهائلة من المواد الأولية.....تم إنشاء شركات الأموال حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات.

ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها. كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها ورأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

ومن مزايا هذه المؤسسات، شركات الأموال، هي :

- ✓ مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
 - ✓ إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع.
 - ✓ حياة المؤسسة أكثر استقرارا.
 - ✓ إمكانات استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.
- أما مساوئ شركات الأموال فهي:

- ✓ ظهور البيروقراطية والمشاكل الادارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها .
- ✓ تخضع الى رقابة حكومة شديدة.
- ✓ بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين.

ثانيا: أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية

1. المؤسسات الخاصة Privatefirms

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

2. المؤسسات المختلطة Mixedfirms

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص¹.

3. المؤسسات العامة (العمومية) Public firms:

¹ نفس المرجع ، ص 27.

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربح وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة والتمركز Centerization. مما يدعو البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة Monopolicts غير أن الهدف المتوفى من وجود المؤسسات العامة تسميتها العامة يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية، فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح. أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود إلى تحقيق وفورات الحجم Economies of scales التي لا تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير. كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وأن تعارض ذلك مع المصلحة العامة.

كتخفيض الإنتاج من أجل رفع السعر، أو طرد قسم من العمال من أجل تخفيض التكاليف، الخ.... أما المؤسسات العمومية فهي تحاول تحقيق وتنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى إنتاج لتأمين حاجة المجتمع التي تختص بإنتاجها. هذا فضلا عن أن مردودية الاحتكار في المؤسسات العامة تعود للمجتمع، بينما مردودية الاحتكار في المؤسسات الرأسمالية تعود إلى أصحابها فقط.

وهذا ويتم إنشاء المؤسسات العامة بموجب قانون Law أو مرسوم Decree معين، يعطيها حق مزاولة نشاطات اقتصادية محددة تحت شروط محددة.

والقوانين أو المراسيم التي تنشئ المؤسسات العامة تختلف من بلد إلى آخر بل تختلف حتى في داخل البلد الواحد نفسه، وهذا ليس فقط ما تعلق بنصوصها الإدارية ولكن أيضا ما تعلق بطبيعة نصوصها بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها، وما إذا كانت هذه السلع أو الخدمات تقدم بالتكلفة أو مقابل ربح أو....

ثالثا: أشكال المؤسسات تبعا للطبع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وعليه نميز هذه الأنواع¹:

1. المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، إلى:

أ. مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية:

كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات، الخ....

وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

ب. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود...الخ.

2. المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها. وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

3. المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح...الخ.

4. المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...الخ.

5. مؤسسات الخدمات

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية...الخ².

¹.د. عمر صخري، نفس المرجع، ص 28-29.

².د. عمر صخري، نفس المرجع، ص 31-31.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعتها نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

1. وظيفة التسويق: وهي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، وقد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة Electric General. وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- ❖ دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين؛
- ❖ إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص؛
- ❖ عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب؛
- ❖ الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها؛
- ❖ بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب؛
- ❖ ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق.

2. وظيفة الإنتاج: مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية)، إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى: إنتاج للتخزين stock sur Production إذا كان العرض يسبق الطلب، أو إنتاج حسب الطلبية إذا كان الطلب يسبق العرض، أو إلى إنتاج ممزوج mixte Production بين الخاصيتين الأوليتين.

ويهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة وهي:

- ❖ النوعية: ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستهلكين؛
 - ❖ ملائمة المنتجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقة لمواصفات مكتب الدراسات؛
 - ❖ احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن.
 - ❖ يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، وبالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.
 - ❖ المرونة بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
- ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة – آجال – نوعية

3. وظيفة التمويل: في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق. ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان- تكلفة- نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

● المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة (Taille)، أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، كأن توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة¹.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- ✓ سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي؛
- ✓ سياسة المصدر: ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التمويل؛
- ✓ سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد وحتى بتحليل القيمة؛
- ✓ سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (صالونات مثلا)، أو باستعمال وسائل ترقية Moyens Promotionnels تقليدية (كدليل المنتوجات، كتيبات...). وتمرد دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:
- الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين؛
- اختيار المورد: ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض الموردين ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وأجال التمويل.
- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية، القانونية والضمانات .
- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك اتفاقهما على آل بنود العقد والشروع في تنفيذه.

● تسيير المخزونات: إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد والسلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايا في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة "صفر مخزون" stock Zéro والتي هي

¹درحمن هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية-، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005، ص19.

معتمدة في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...
وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- ✓ تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة؛
 - ✓ الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها؛
 - ✓ فادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة؛
 - ✓ إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق؛
 - ✓ تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
- ✓ عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعمال؛
 - ✓ مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة¹؛
 - ✓ كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.
4. وظيفة الموارد البشرية: لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية.
- ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كليا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم هذا إلا على أساس معرفة:

- ✓ الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة: من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات، التوزيع حسب الجنس والجنسية....
 - ✓ تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح)؛
 - ✓ التعريف الدقيق للمناصب.
- ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

¹درحمون هلال، مرجع سابق، ص20-22.

أما فيما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح باشتراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

لا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين

5. وظيفة المحاسبة والمالية: لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة.

ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما¹ وهي:

- تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر (*) تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية؛

● المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوفية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين: المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير)، ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

● أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية².

¹درحمون هلال، نفس المرجع، ص22-23.

²نفس المرجع، ص23.

المبحث الثاني: اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر اللوجستيك أهم وظيفة وقلب وظائف المؤسسات الاقتصادية لما له دور كبير في تسييرها وتنظيمها، لذا لا بد من خلال هذا المبحث إلى التطرق لمكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادي

تعتبر وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في تسيير وتقييم المؤسسات الاقتصادية، لذا من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مكانة وظيفة اللوجستيك واستراتيجيتها وأهميتها الاقتصادية في المؤسسة.

1. مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

حقيقة لقد أصبحت عادة في الكثير من المؤسسات الاقتصادية أن التنظيم من مهام التسويق والإنتاج، وأن كثير من الأعمال تؤدي بهذه المهام أثناء تأدية أنشطتها الأخرى، مثل المشتريات والمحاسبة والمالية والهندسة. فكثير من المؤسسات الاقتصادية تفشل في إدراك أهمية الأنشطة التي يجب أن تحدث بين أماكن وأوقات الإنتاج أو الشراء وأماكن وأوقات الطلب. هذه هي أنشطة اللوجستيك، وهي تؤثر على كفاءة وفعالية التسويق والإنتاج.¹

ان مفهوم أنشطة المؤسسة الاقتصادية يشمل دائما الأنشطة الإمدادية أو اللوجستية والأنشطة الأخرى، لذا تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات 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 الاقتصادية المعاصرة. فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

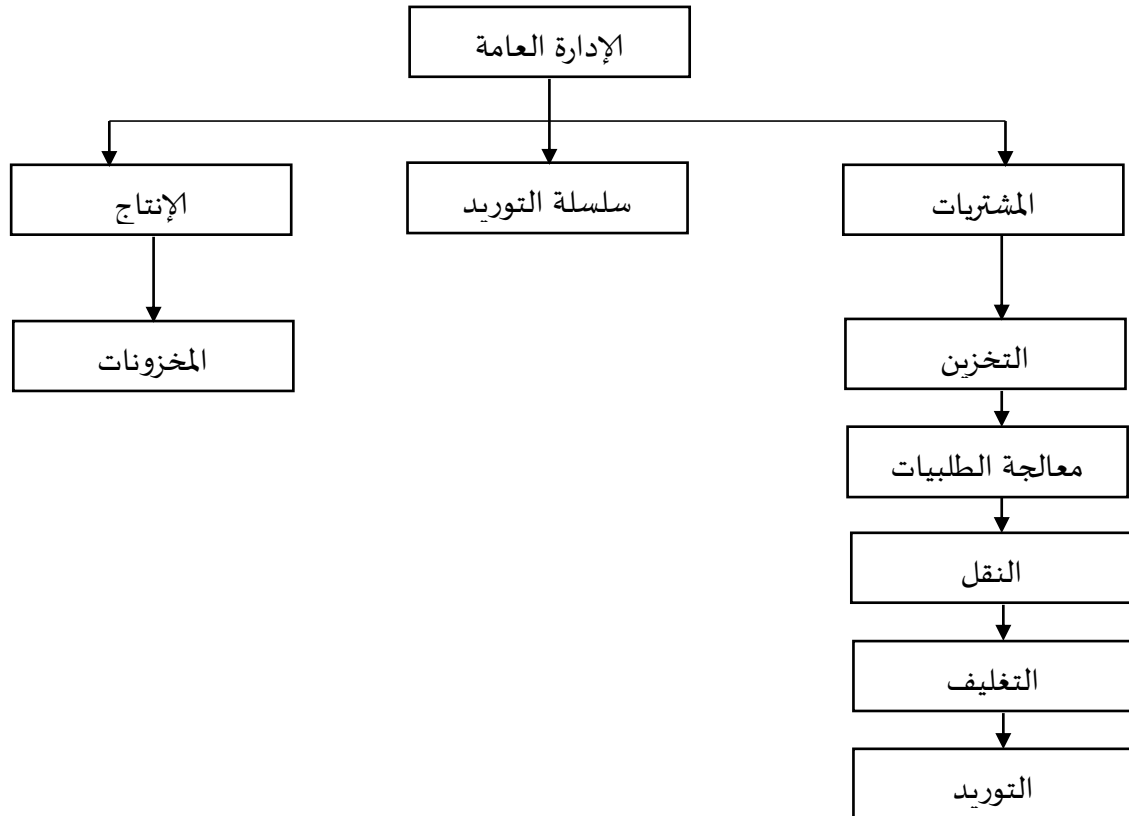
تأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، هدف الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات، وإدارة سلاسل إمداد.

لقد تم إدماج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل وذلك حسب تطور هذه الوظيفة وتطور المؤسسات بشتى أنواعها. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل "كوداك وويرلبول

¹ نفس المرجع، ص 25.

"مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي لها وأسمته بالهيكل التنظيمي اللوجستي المتكامل، بحيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة حسب الشكل التالي:

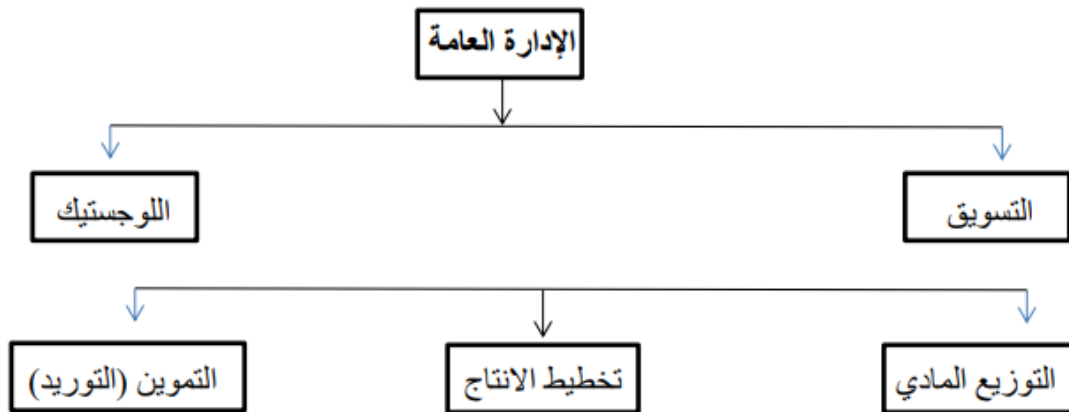
الشكل رقم (II-01): الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم دارالمريخ الرياض: السعودية، ص:805

إن بعد الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل، جاءت مرحلة أخرى نتيجة لتطور وظيفة اللوجستيك وهي : مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-02): المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رونال. إتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص 806

2. استراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

تبدل المؤسسات وقتنا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي¹ أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة اللوجستيك من حيث التكلفة وأيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء². وبلغت الأحرف فإن أنشطة اللوجستيك يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التوسع في السوق وزيادة حصتها وبالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء وموردي المؤسسة، وهذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

لذا يتطلب اختيار الاستراتيجية اللوجستية الجيدة كثيرا من العمليات الإبداعية التي تستخدم في وضع استراتيجية المؤسسات الاقتصادية، التي أساسها "أنتج ماذا أبيع وليس أبيع ماذا أنتج"، حيث يمكن المنهجيات المبتكرة أن تعطي ميزة تنافسية، تهدف استراتيجية المؤسسة في ثلاثة أهداف:

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 31، 2007، ص 37.
² ثابت عبد الرحمن إدريس، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، دار الجمعة، 2002، ص 45.

(أ) تخفيض التكلفة:

هي استراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين، ويمكن صياغة أحسن استراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط، كاختيار البدائل الممكنة لأماكن التخزين أو وسائل النقل مع تثبيت مستوى الخدمة والهدف الأول هو تعظيم الربح.

(ب) تخفيض رأس المال:

هي استراتيجية موجهة لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام اللوجستي، ويعتبر العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الاستراتيجية، كاختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء، استخدام أسلوب اللوجستيك الفوري سال بدلا من التخزين في المخازن، وإخراج الخدمات اللوجستية لطرف ثالث.

(ج) تحسين الخدمة

يعتمد العائد على الخدمات اللوجستية المقدمة، وبالرغم من أن التكاليف تزيد بزيادة خدمات العميل اللوجستي، فتزداد العوائد ربما تكون أعلى من زيادة التكاليف، وعادة ما تبدأ الاستراتيجية اللوجستية بأهداف المنشأة واحتياجات خدمة العميل، ويشار إلى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس، ويمكن اشتقاق الجزء الباقي من تصميم النظام اللوجستي من هذه الاستراتيجيات الهجومية، يتم تخطيط كل عنصر من نظام الإمداد وموازاته مع كل العناصر في عملية التخطيط اللوجستي المتكامل.

3. الأهمية الاقتصادية الأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

تمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في¹:

- تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية؛
- خلق فرص العمل؛
- توزيع الدخل والإيرادات الضريبية ذات الصلة؛
- زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية؛
- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة وخلق أنشطة جديدة؛
- تخفيض التكاليف والأجال اللوجستية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة النقل، التخزين، تحضير الطلبات، التعبئة والتغليف،....)؛

¹ André Marchal, logistique globale-supply Chain management. Ellipes, Edition marketing S.A, 2006.page12

- نمو أنشطة النقل واللوجستك من خلال الاستثمار في هذا المجال، فرص العمل، القيمة المضافة في القطاع؛
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات وتحسينها أدائها.

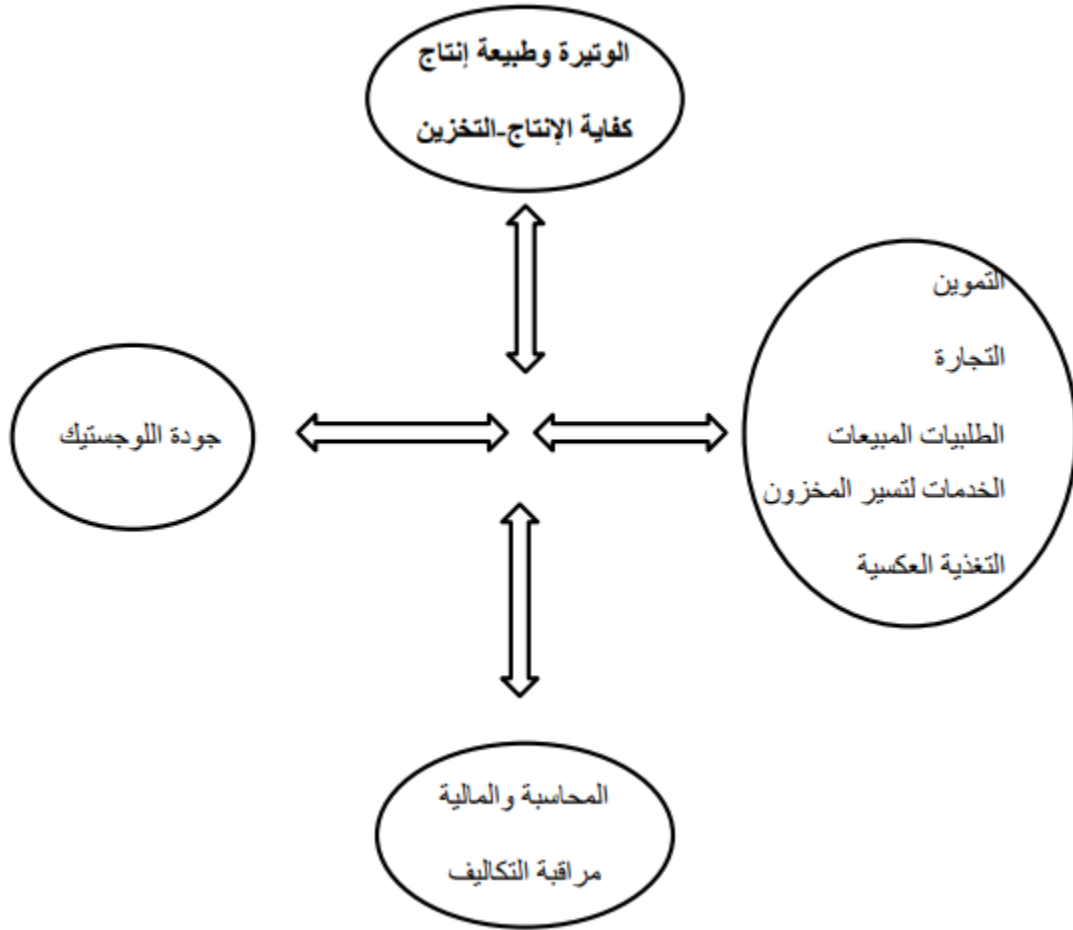
المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية

إن للوجستك عدة جوانب تنظيمية تساعد المؤسسات الاقتصادية في استمراريتها وتحقيق أهدافها وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:

1- وظيفة اللوجستك قلب ووظائف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر وظيفة اللوجستك من الأنشطة الإمدادية المدمجة على طول حياة المؤسسة الاقتصادية، أي أن سلسلة اللوجستك تعطي نظرة مجهرية لجميع تدفقات المؤسسة وتعتبر قلب ووظائف المؤسسة الاقتصادية. ومع ذلك امتداد مجال تطبيق التحليل اللوجستي يعتمد على مستوى التطور الوظيفي في المؤسسة. ففي أغلب المؤسسات، وظيفة اللوجستك لا وجود لها، فعلى سبيل المثال، إدارة التدفقات الداخلة قد توضع تحت مسؤولية مدير الإنتاج وإدارة التدفقات الخارجة تحت مسؤولية مدير التجارة؛ حيث أن القليل من المؤسسات تطور نهج وظيفة اللوجستك وإدماجها داخل الاستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (II-03): مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رونالد إتش بالو، المرجع سبق ذكره، ص: 768.

يبدو من الشكل أن وظيفة اللوجستيك انفجرت في العديد من الخدمات، ضرورة الاعتمادية وسرعة التدفقات في الأداء يقود إلى تجميع العناصر، النظام اللوجستي الخفيف قد يكون مناسباً للمؤسسة الاقتصادية في حالة السوق ثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة، في حين أن تقلبات أسواق المؤسسات وخطوط الإنتاج الممتدة تبني اللوجستيك الموسع، هذا ليس سبباً لوضع كل شيء في وظيفة اللوجستيك، ولا ينبغي خلط التموين، الذي هو نشاط ردة الفعل، مع الشراء، الذي هو نشاط مدروس، كما أنه من المنطقي وضع وظيفة التموين في وظيفة اللوجستيك، وكما أن ستكون من غير المناسب وضعها كالمشتريات.

وبالتالي فإن اللوجستيك وظيفة متكاملة، تتعلق بالإدارة العامة أو بمديرية المؤسسات الاقتصادية، استجابة للمهمة المسندة إليها، ويعتمد اللوجستيك على العديد من الوظائف الفرعية، للقيام به.

2- التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي "تعتبر جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليديا داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات¹.

ذلك إلى على تجميع لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المؤسسة الاقتصادية ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.

3- خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية²

تكمن أهمية خدمات الوظيفة اللوجستية، بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة، التي تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في خانة الأفضل للخدمات اللوجستية. فالتحول من مرحلة عدم الإدراك الأهمية وظيفه اللوجستيك إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المؤسسات وخاصة الناشطة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها.

ولكن تحقيق الميزة الإمدادي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام بها، حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف، التشخيص، القياس، التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط لتحسين أداء نظام اللوجستيك وكذلك مستوى جودة خدمات اللوجستيك المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.

¹ بهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008، ص 278.

² المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع سابق، ص 43.

حيث يلعب فقط التشخيص اللوجستي دورا هاما في إبراز نظام اللوجستيك متكامل للمؤسسات التي تعاني من مشاكل الأنشطة متكررة، بحيث يقوم بتحديد أصل المشكل لمعالجته وليس مكان المشكل، وهذا ما يؤدي من قبل وظيفة اللوجستيك التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف من خلال التدفق الأمثل من وإلى المؤسسة، والتي تستوجب تحسين الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومنه تحسين الأداء ورفع من القوة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية

إن الوظيفة اللوجستيك علاقة مترابطة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية، فما هي هذا أهم الوظائف التي لها علاقة بوظيفة اللوجستيك؟ وهذا ما سوف نتطرق للإجابة عليه في هذا المطلب.

1. وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية¹

إن وظيفة اللوجستيك لها علاقة جد مترابطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية ولا نستطيع فصلها عنهم. لذا لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية وفقا لمدخل النظم وجعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة اللوجستيك، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا بعد إدراك مختلف المؤسسات الأهمية التنسيق وتجميع هذه الأنشطة من اجل رفع أداءها وزيادة ربحيتها.

حتى سنة 1980 ظلت وظيفة اللوجستيك ووظيفة عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل، تخزين، تغليف، مناولة.

ففي سنوات 1990 أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على ربط بين مختلف الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة من شراء، إنتاج، تسويق وتوزيع واهتمت بالتسيير والتنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

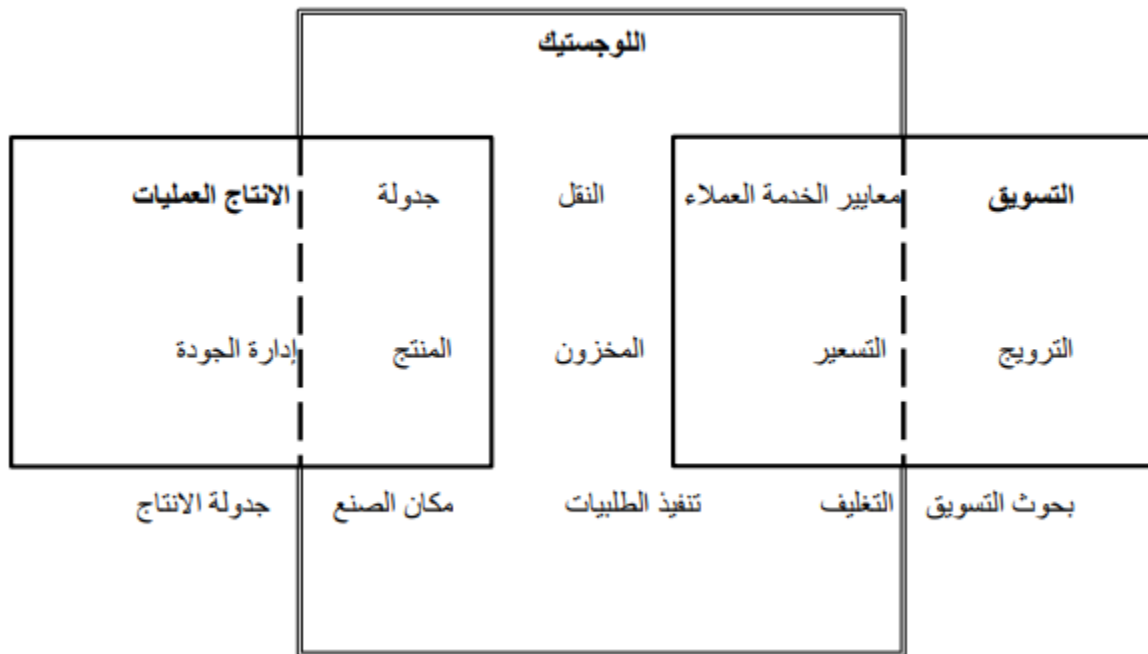
أما في الوقت الحاضر أصبحت وظيفة اللوجستيك ووظيفة جد استراتيجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية للمؤسسات الاقتصادية تمكنها من اجتياح الأسواق البعيدة وبالتالي الرفع من مردوديتها وهذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة، وذلك من خلال القرارات الاستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (اختيار موردين دوليين) وكذا المصب (توزيع المنتجات إلى مناطق بعيدة جغرافيا).

¹ Jacques Pons, Transport et logistique- maillon déterminants de la supply chain,Zé Edition. Lavoisier, 2005, page 90.

إن النظام المتكامل للوجستيك يعمل من داخل نظام كلي للمؤسسة الاقتصادية ومن ثم تحد أن هناك علاقة ديناميكية بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى داخل المؤسسة و يبرز Dwight Eisenhower الدور الحيوي للوجستيك داخل النظام الكلي للمؤسسة في قوله "عندما ترفض وظيفة اللوجستيك أمرا ما فإنها على صواب"¹.

فالشكل التالي يوضح لنا التفاعل بين وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية كالتالي:

شكل رقم (04-II): الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك وباقي الوظائف.



المصدر: رونك إتش بالو، المرجع السابق، ص43.

فالشكل رقم (04-02) يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق، بالتالي تتداخل أنشطة اللوجستيك مع الأنشطة الإدارية الأخرى، وتكمن الفوارق بين مختلف الوظائف على النحو النقاط التالية:

1.1. علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج

من أولويات وظيفة الإنتاج خدمة مصالح الإنتاج، وذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما ويتضمن قبل كل شيء التبادل التام في المعلومات والبيانات فعلى وظيفة الإنتاج أن تمتد وظيفة اللوجستيك بالمعلومات عن²:

¹رونك إتش بالو، المرجع السابق، ص43.

²رسمية زكي قرياقص، د عبد الغفار خنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، 2004، ص26.

- خطط وبرامج الإنتاج بدقة وتخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط.
 - عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.
 - تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك تخطيط برامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد وأيضا للكميات المطلوبة.
- كما تبدأ مهام وظيفة اللوجستيك بتوفير المواد الأولية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كطلب الشراء) وحتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، وهذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لوظيفة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيك فبالإضافة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج، وجدولة الإنتاج، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيك من منظور ما تقدم من خدمات¹.

ومن المعلومات التي يجب أيضا على وظيفة الإنتاج توفيرها لوظيفة اللوجستيك هي²:

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
- التعديلات في الخطط فور حدوثها وما يترتب عليها من تغير في الاحتياجات المطلوبة ومواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة بدقة ودون مغالاة، حتى يمكن الوظيفة اللوجستيك من تخطيط برنامجها للشراء والنقل والتخزين طبقاً لهذه المواعيد وأيضا للكميات المطلوبة.
- توفير البيانات المرتدة عن كفاءة الأداء، من حيث مدى مطابقة المواد والمستلزمات للمواصفات المطلوبة، ومدى موافقتها لأساليب وطرق الإنتاج وعمليات التشغيل.

أما من ناحية وظيفة اللوجستيك فيجب أن تتعاون مع وظيفة الإنتاج لتوفيرها الاحتياجات، تمدها بالمعلومات التالية:

- مواعيد وصول المواد والمستلزمات المطلوبة.
- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات، وذلك حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإنتاج وجدولة هذا الإنتاج.
- التطور الفني والجديد في صناعة مستلزمات واحتياجات العملية الإنتاجية، مما يتيح لوظيفة الإنتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الإنتاج بما يتمشى مع هذه التطورات حتى تواكب التطور.

¹مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.

²تفسيه هلال، إدارة المواد والإمداد، جامعة الإسكندرية، 1998، ص17.

➤ المواد والخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

1.2. علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق وعقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء والاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المربحة مع العملاء. إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات، أي أنه من الضروري دراسة السوق وذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون، ومعنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة اللوجستيك وهو خدمة العملاء وإشباع حاجياتهم¹.

إذا إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل.

إن أنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال²:

- ✓ تكلفة سعر المنتج.
- ✓ توقيت إنتاج المنتج.
- ✓ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.
- ✓ توقيت إتاحة المنتج للعميل.
- ✓ أماكن إتاحة المنتج للعميل.
- ✓ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل.
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.
- ✓ العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد / العميل).

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي³:

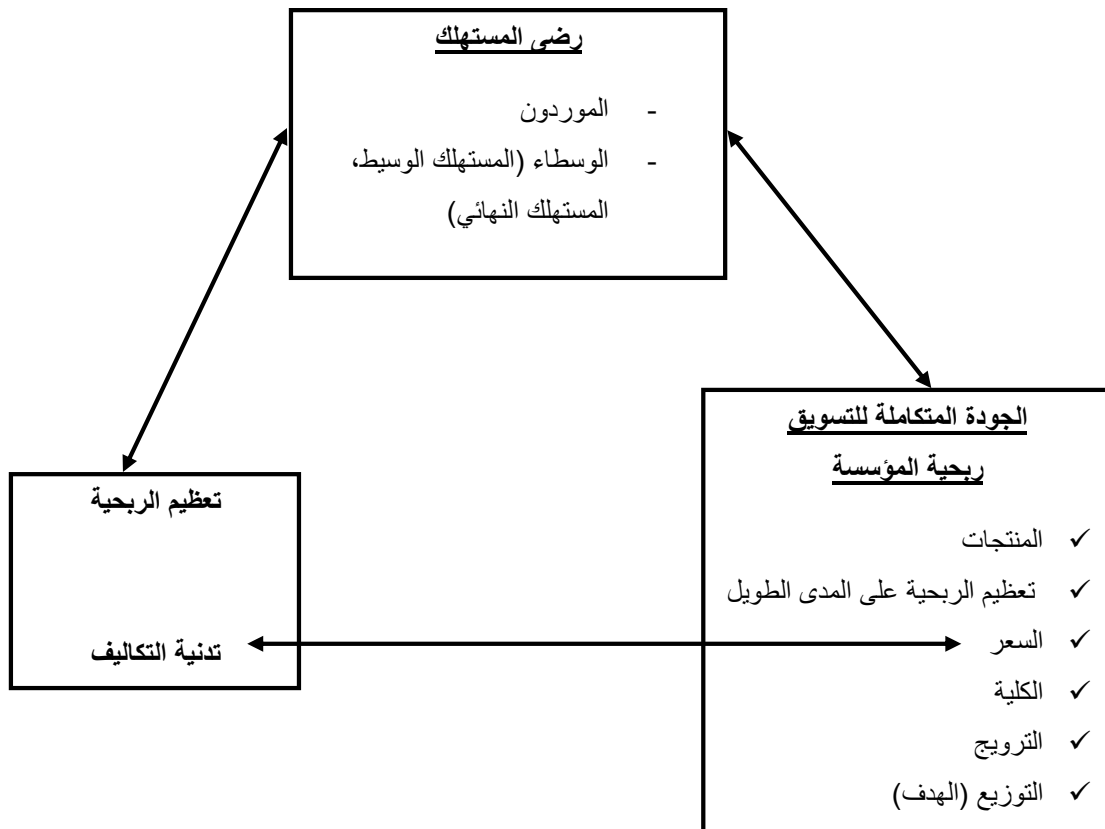
¹ نهال فريد مصطفى، المرجع سابق، ص 02.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سابق، ص 52.

³ رسمية زكي قرياقص، المرجع سابق، ص 51.

- ✓ قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة.
- ✓ معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخدمات.
- ✓ أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء:
- ✓ أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة، ويمكن حصر العلاقة بين وظيفة اللوجستيك ووظيفة التسويق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-05): الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك



المصدر: تفيده هلال، مرجع سابق، ص27.

1.3. علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية

إن علاقة اللوجستيك بالوظيفة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على وظيفة اللوجستيك أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
- ✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة)

أما وظيفة اللوجستيك فيجب أن تمتد الوظيفة المالية بما يلي:

- ✓ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
- ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- ✓ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- ✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا؛
- ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة.

لذا فإن المؤسسة نظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية بما يحقق أقل تكلفة كلية، ومنه ربحية أعلى في المدى الطويل، وفي ظل هذا التكامل فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد له وأن يتعامل مع الوظيفة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الوظيفة.

ولذلك يجب التنسيق الدائم بين وظيفة اللوجستيك والوظيفة المالية حتى تكون إدارة اللوجستيك على علم تام بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الوظيفة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيك والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات بعين الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات وتخطيط الأرباح.

1.4. علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لوظيفة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في¹:

- ✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

¹مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص: 52.

- ✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث وراء وخدمة الموردن وغيرها؛
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- ✓ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

1.5. علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة وهي وظيفة الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف الإدارية العامة.

وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداتين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

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

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة.

وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء.

2. تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات الاقتصادية، في مصدر حيوي لاستمرارها وبقائها وتميزها التنافسي.

ويلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية للمؤسسة، وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات ووسائل أخرى، وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبيدليل لتسميته¹.

ولقد كان لثورة المعلوماتية والاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة اللوجستيك وإعطائها الدقة والسرعة في استلام المعلومات ومعالجتها بكل دقة وعلمية، وبالتالي استطاعت المؤسسة الاقتصادية تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها وتخفيض تكاليفها وتحقيق وفرة كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء، تحقيق عوائد وموارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء والتحسين المستمر لجودة السلع².

وتتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية في:

- التجارة الإلكترونية: هي التطبيقات العملية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للدخول لأي مكان تبسط التجارة الإلكترونية عمليات الشراء وبيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بما يساهم في تحسين الأنشطة والعمليات لتحقيق المزايا التنافسية متمثلة في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة سرعة تسليم الخدمات.

ويتفق الباحثون والمهتمون على تعريف التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الحاسوب والانترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء وبيع المنتجات والخدمات وتبادل المعلومات وتأخذ عدة أنواع وأشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من³:

- التجارة الإلكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها (Business to Business (B2B)
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسات والزبائن (Consommer to Consommer (C2C)
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والإدارة (Business to administration (B2A)
- التجارة الإلكترونية التي تستهدف الإدارة تجاه الزبون (Ad).

¹ سان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 238.

² محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي-منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008، ص 385.

³ André Marchal. Logistique globale-supply Chain management op cit. page 140.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى وظيفة اللوجستيك كوظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية ومدى علاقتها وتفاعلها مع الوظائف الأخرى.

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة اللوجستيك، التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها.

تهدف وظيفة اللوجستيك إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الموازنة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المؤسسة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

وبالتالي تعد أهمية وظيفة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، بامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف و/أو تحسين الربحية والخدمات المقدمة للعملاء، وهذا ما رأيناه من خلال هذا الفصل، إذ أدركت المؤسسات الاقتصادية مدى أهمية هذه الوظيفة في تنظيم التدفقات وفق أقل تكاليف وبكفاءة عالية، هذا من خلال العمليات والأنشطة المتناسقة والمتكاملة والتي تؤدي إلى إدماج المؤسسة، الشيء الذي ينعكس على التحكم في سلاسل التدفقات المادية منها والمعلومات.

الفصل الثالث

دراسة حالة الديوان المهني للحبوب OAIC

تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية من خلال الفصلين السابقين المتعلقين بلوجستيك النقل ووظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال معرفة واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC، وبحكم أنه كان من المفروض القيام بدراسة حالة لاتحاد التعاونية الفلاحية بمستغانم إلا أن نقص الأنشطة اللوجستية فيها دفعنا إلى دراسة واقع لوجستيك النقل في المؤسسة الأم لهذه الأخيرة.

حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: التعرف على الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

المبحث الثاني: واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

المبحث الأول: التعرف على الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

المطلب الأول: لمحة عن الديوان الجزائري المهني للحبوب وهيكله التنظيمي

1- لمحة تاريخية ونشأة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

مع الحرص على ضمان الغذاء الأساسي للسكان وكذلك لضمان استقرار اجتماعي معين، قررت السلطات العامة في الجزائر، بعد أسبوع فقط من الاستقلال، إنشاء هيئة حكومية لتنظيم وإدارة قطاع الحبوب الذي يعتبر استراتيجيًا. هذا هو الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)، الذي تم إنشاؤه بموجب مرسوم في 12 يوليو 1962.

كان الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC أداة مهمة لسياسة الحبوب في الدولة الجزائرية، وهي مؤسسة إدارية عامة تخضع لإشراف وزارة الزراعة، والتي مارست احتكارًا لجمع وتخزين واستيراد وتوزيع الحبوب والبقول. وهي مسؤولة عن ضمان التكيف بين الإنتاج الوطني واحتياجات السكان من الحبوب والبقول. قبل التسعينيات، كان الديوان يحتكر استيراد وتصدير الحبوب لذلك كان مطلوبًا من الديوان الجزائري المهني للحبوب أن:

- يراقب حركة المخزون والقيام بمهمة تنظيمية من خلال منظمات التخزين وجمع وتخزين الإنتاج الوطني؛
 - إدارة آليات تثبيت الأسعار نيابة عن الدولة، من خلال معادلة تكاليف النقل ودعم الأسعار.
- مع التغيرات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر في أوائل التسعينيات وبداية عصر اقتصاد السوق، لم يعد الوضع القانوني لمنظمة الديوان الجزائري المهني للحبوب مناسباً ولم يسمح له بمواجهة التحديات الجديدة. في هذا السياق الاقتصادي الجديد، منح المرسوم التنفيذي رقم 94-97 المؤرخ في 23-03-1997 الديوان وضعًا جديدًا، وهو وضع المؤسسة الصناعية والتجارية العامة (EPIC). هذا التغيير هو جزء من هدف إعادة تنظيم قطاع الحبوب، ويضع الديوان في مواجهة القيود الجديدة لآليات اقتصاد السوق.
- لتزويد السوق الوطنية، يشتري الديوان كميات كبيرة من الحبوب من مختلف الأسواق العالمية. لذلك فهي تتصرف كمركز شراء عمومي حقيقي، يدير جميع الاتفاقات المبرمة بين الجزائر والدول المصدرة.

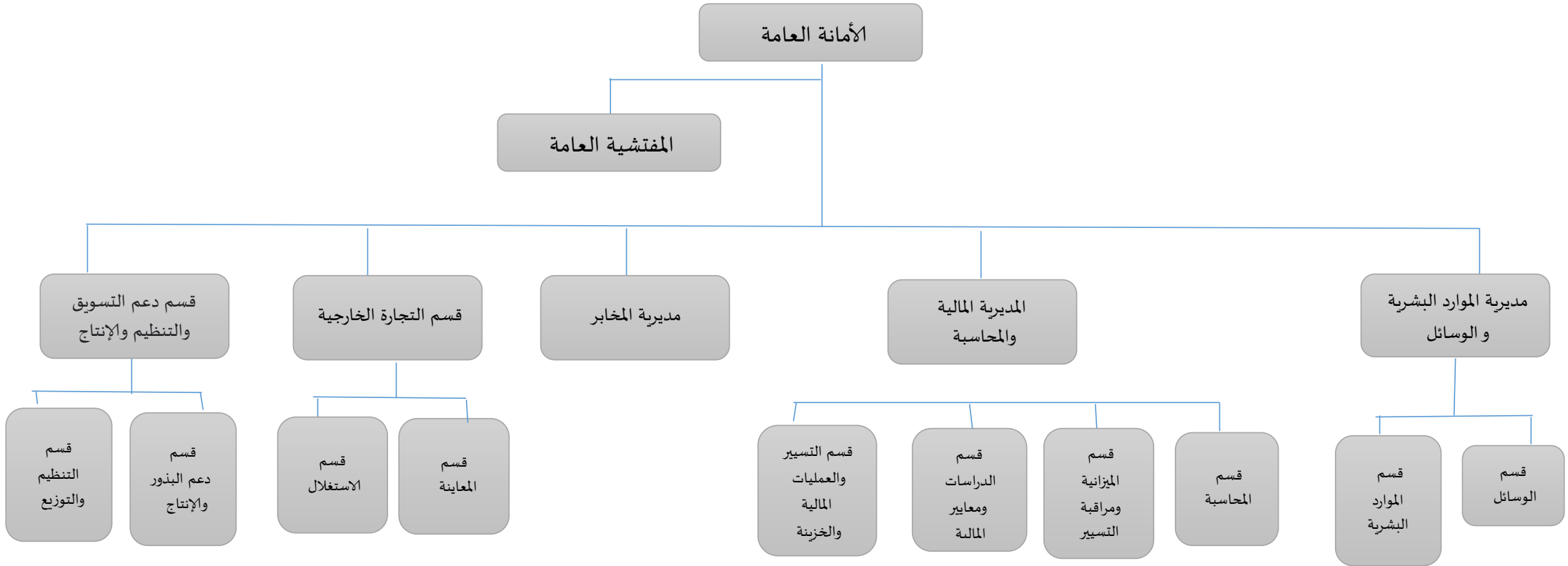
المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب

يتكون الهيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب من:

- الأمانة العامة؛
- المفتشية العامة؛
- قسم التسويق والتنظيم ودعم الإنتاج؛
- قسم التجارة الخارجية؛

- اتجاه المختبر؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- دائرة الموارد البشرية والموارد.

الشكل (III-01): الهيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

قسم التجارة الخارجية (DCE):

يختص هذا القسم بتنفيذ كافة العمليات المتعلقة بنشاط استيراد الحبوب وينقسم إلى اتجاهين:

- قسم مسؤول عن تحديد أفضل شروط لجودة وتكلفة، العمليات البحرية والعمليات المينائية المتعلقة ببرنامج شراء الحبوب. كما تضمن على مستوى الموائئ عمليات مراقبة جودة المنتجات.
- قسم مسؤول عن تنفيذ برنامج شراء الحبوب في الخارج في ظل أفضل شروط الجودة / التكلفة.

قسم دعم التسويق والتنظيم والإنتاج (D.C.R.A.P)

هذا القسم مسؤول عن النشاط التنظيمي التعاوني وتنظيم حملات البذر والحصاد، وكذلك إنتاج البذور. وهي مقسمة إلى اتجاهين:

- إدارة التنظيم والتوزيع (D.R.D): مسؤولة عن التنظيم والقيادة والتنسيق، في ظل أفضل ظروف التنافسية والجودة والسلامة، وجميع عمليات الاستقبال والتخزين، فضلاً عن تنظيم تدفقات المنتجات، بالتعاون مع جميع الجهات. الأطراف المعنية، من أجل ضمان التوفر الدائم للمنتجات في جميع أنحاء التراب الوطني.

- إدارة دعم البذور والإنتاج (D.S.A.P): مسؤولة عن تطوير وتنفيذ خطة إنتاج البذور، وتعظيم الاستفادة من المدخلات الزراعية وضمان جميع دراسات وضوابط الصحة النباتية المناسبة.

المطلب الثالث: مهام الديوان والاجراءات التي يتخذها لشراء الحبوب

1- مهام الديوان الجزائري المهني للحبوب(OAIC):

- ضمان التوفر الدائم والكافي للحبوب ومشتقاتها في أي نقطة في التراب الوطني
 - تنفيذ البرنامج الوطني لاستيراد الحبوب بأفضل الشروط من حيث التكلفة والجودة والمواعيد النهائية.
 - تنظيم جمع إنتاج الحبوب الوطني وتسليم المدخلات إلى مزارعي الحبوب.
 - إدارة وتنفيذ جميع الإجراءات الداعمة لإنتاج الحبوب نيابة عن الدولة.
 - تنفيذ كافة الإجراءات الهادفة إلى معادلة تكاليف النقل.
 - تشجيع الإنتاج الوطني للحبوب ومشتقاتها من خلال الآليات المالية و / أو التدخل المباشر.
- منظمة OAIC مسؤولة أيضاً عن:

- توالي حملتي المصلحة الوطنية: الحرث والبذر والحصاد.
- التأكد من تكوين وتنظيم المخزون.

2- إجراءات الشراء التي يعتمدها الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)

1-2- نظرة عامة على الخطوط الرئيسية لإجراءات شراء الحبوب في السوق العالمية

(DCE) هي القسم المسؤول عن التجارة الخارجية لمهمة الشراء وتتم على عدة مراحل يمكن تلخيصها بما يلي:

الخطوة الأولى: تتم عمليات شراء الحبوب من قبل لجنة تسمى "لجنة المشتريات". تم تشكيل هذه اللجنة بموجب القرار رقم DG / 009 بتاريخ 17 فبراير 2004.

الخطوة الثانية: تشير لجنة المشتريات إلى برامج التنبؤ التي أعدها قسم التسويق والتنظيم ودعم الإنتاج. هذا القسم لديه خدمات إقليمية على مستوى كل ولاية للإبلاغ عن المعلومات وتحديثها.

الخطوة الثالثة: فحص العروض والتحقق من مطابقتها لمتطلبات المواصفات

الخطوة الرابعة: التفاوض مع الموردين

قبل المفاوضات مع الموردين الذين قدموا عروض، يتشاور أعضاء اللجنة ويأخذون في الاعتبار عروض أسعار سوق الأوراق المالية للمنتج المعني (القمح والشعير والذرة).

الخطوة الخامسة: ستستمر المفاوضات حتى تتمكن اللجنة من الحصول على أفضل عرض شراء واحد أو أكثر بالنسبة للجودة والسعر، من أجل تقليل تكاليف الشراء مع احترام معايير الجودة التي تظهر في المواصفات.

2-2- مراقبة ومتابعة جودة الحبوب

لا تقتصر مهمة DCE في إبرام عقود شراء الحبوب فحسب، بل إنها مسؤولة أيضًا عن مراقبة ومتابعة جودة الشحنات التي تم شراؤها والهدف من إجراءات مراقبة الجودة هو ضمان الامتثال للمواصفات والمتطلبات التي تظهر في المواصفات.

2-3 شروط العقود لشراء الحبوب

أ- الميثاق

عقد شراء الحبوب التي تم شراؤها من قبل OAIC في السوق الدولية عن طريق النقل البحري، باعتباره وسيلة النقل الرئيسية و تحقيقا لهذه الغاية يتعين على الأطراف الاتفاق على شروط التجارة الدولية، والالتزامات المتبادلة ، والتأمين على البضائع ، وطريقة النقل ووسائل الدفع.

غالبًا ما تختتم OAIC مشترياتها إما من خلال (CFR:Incoterm Cost and Freight) ، أو مع Incoterm Free On Board (FOB:Board):

- مع CFR incoterm: بالنسبة للمشتريات من حيث التكلفة والشحن، يتعهد المورد بتسليم البضائع على ظهر السفينة بعد إجراء التخليص الجمركي للتصدير، وإبرام عقد النقل وتحمل التكاليف على الميناء من الوجهة.

إن هذا الإنكوترم مناسب إلى حد ما للمشتري من حيث التكلفة، لكنه أقل ملاءمة من حيث المخاطر التي يجب تحملها، ولا سيما المخاطر المرتبطة بالبضائع من رصيف ميناء الشحن إلى مقر المشتري

تقع مسؤولية تأجير السفن على عاتق المورد ويتم اختيار الناقل (مالك السفينة) بعد موافقة الديوان واستبعاد أعلام الدول التي لا تقيم الجزائر معها علاقات دبلوماسية.

تتحمل OAIC المخاطر المتعلقة بالشحن والزيادة في تكلفة الشحن، ومن ثم الحاجة إلى الحصول على تأمين.

تأخذ OAIC الطلبات في ميناء المغادرة وتنفذ بقية العمليات.

الجدول رقم (III-01): تقسيم التكاليف والمخاطر وفقاً لمعيار انكوترمز CFR

تكاليف والشحن انكوترمز (CFR)				جهة العقد
تقسيم التكاليف والمخاطر				
تكاليف النقل	تحقيق مسبق	النقل البحري (النقل الرئيسي)	جهة التحقيق	
OAIC	لا	لا	نعم	
المشتري / البائع الحبوب	نعم	نعم	لا	
المخاطر	تحقيق مسبق	النقل البحري (النقل الرئيسي)	جهة التحقيق	
OAIC	لا	نعم	نعم	
المشتري / البائع الحبوب	نعم	لا	لا	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المخبر بمؤسسة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

يلخص الجدول الالتزامات الرئيسية للطرفين (المشتري / البائع) مع إبراز توزيع التكاليف والمخاطر في كل مرحلة التوجيه.

- مع إنكوترمز FOB:

تقوم OAIC بتخليص البضائع وتسليمها على متن السفينة. لذلك ، فإن يتم نقل التكاليف والمخاطر عند المرور بالسكك الحديدية في ميناء المغادرة.

يقع على عاتق المشتري (OAIC) مسؤولية إبرام عقد النقل والدفق مقابله وبهذا المعنى ، تقوم لجنة الاستئجار بإجراء استشارة وفقاً للمواصفات رسوم الإيجار. مثل التكلفة والشحن، يتم اختيار السفينة باستثناء الدول التي لا تربط الجزائر بها علاقات دبلوماسية ومراعاة لحالة السفينة (العمر، الحجم، الغاطس، إلخ).

الجدول رقم (02-III): تقسيم التكاليف والمخاطر وفقاً لمعيار انكوترمز (FOB)

تكاليف والشحن انكوترمز FOB				جهة العقد
تقسيم التكاليف والمخاطر				
تكاليف النقل	تحقيق مسبق	النقل البحري (النقل الرئيسي)	جهة التحقيق	
OAIC	لا	نعم	نعم	
المشتري / البائع الحبوب	نعم	لا	لا	
المخاطر	تحقيق مسبق	النقل البحري (النقل الرئيسي)	جهة التحقيق	
OAIC	لا	نعم	نعم	
المشتري / البائع الحبوب	نعم	لا	لا	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المخبر بمؤسسة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

يوضح الجدول توزيع التكاليف والمخاطر التي يتحملها كلا الطرفين أثناء تنفيذ العقد. البائع في وضع ملائم إلى حد ما مقارنة ب OAIC لأن الأخير يتحمل التكلفة والمخاطر على طول النقل الرئيسي وبعد الشحن، بينما يتحمل البائع التكلفة والمخاطر فقط خلال مرحلة ما قبل الشحن.

3. تفاصيل لعملية وإجراءات إبرام عقد شراء الحبوب

الحالة الأولى: سفينة الحبوب في ميناء المغادرة

أ. ارتباطات ومسؤوليات المورد:

بعد شراء الحبوب، تتفق OAIC مع المورد على شروط الشراء والدفع والتأجير. يتعهد المورد بتسليم الشحنة إلى النقطة المتفق عليها والتي تحددها شروط التجارة الدولية المختارة في العقد مع احترام تاريخ التسليم والكميات التي سيتم تسليمها والتزامه بسعر الشراء وكذلك مواصفات المنتج من حيث الجودة المطلوبة من قبل مواصفات OAIC.

ب. التزامات ومسؤوليات شركة المراقبة والمتابعة (ممثل OAIC)

كما ذكرنا سابقاً، يتم تمثيل OAIC من خلال شركة مراقبة ومتابعة تعمل نيابة عنها كمراقب في سوق الحبوب الدولي. تتعهد هذه الشركة بضمان والتحقق من أن البضائع المشتراة تتوافق تماماً مع المواصفات الموضحة في مواصفات OAIC. يتم تنفيذ مهمة المراقبة هذه من ناحية عن طريق التحكم المباشر في الحبوب مثل جوانب الموافقة والجودة أو بشكل غير مباشر، أي التحقق من حالة وسائل النقل والتحميل.

ج. سير المهمة وإجراءات التحكم في الشحنة التي تم شراؤها من قبل OAIC من السوق الدولية للحبوب

* أخذ العينات والتحقق من مطابقة جودة الحبوب: تتكرر هذه العملية في ثلاث أوقات مختلفة وفي ثلاثة أماكن مختلفة.

- الأول بعد تحقيق عرض الشراء من قبل OAIC (عمولة الشراء) من أجل التحقق من مطابقة الحبوب المشتراة مع المتطلبات والمواصفات المذكورة في مواصفات OAIC.

- الثانية عند الإقلاع بعد تحميل البضائع على السفينة وقبل نقلها إلى منظمة OAIC.

- الثالثة من قبل شركة المراقبة والمتابعة عند هبوط السفينة في ميناء الوصول.

د. إرسال مستندات النقل والبضائع والشهادات المختلفة إلى OAIC

قبل وصول السفينة إلى الجزائر، يجب أن يتلقى الديوان المستندات الأصلية المتعلقة بالشحنة ووسيلة النقل المرسل من قبل المورد بواسطة DHL. هذه المستندات هي: سند الشحن الأصلي المصدق والموقع، وبوليصة الشحن الأصلية، والفاتورة الموطن والمصدق عليها (والتي تتضمن شروط العقد التجاري، ولا سيما شروط الجودة)، وشهادة المنشأ، وشهادة الصحة النباتية، شهادة البائع، وشهادة التخليص والنظافة عن الحجوزات، وشهادة الوزن والجودة والتعبئة والتغليف، وشهادة تحليل النظائر، وشهادة التأمين.

هـ. حق الملكية وملكية النقل ونقل الملكية

يعتبر بوليصة الشحن أو بوليصة الشحن وثيقة نقل وسند ملكية. وبالتالي، بمجرد استلام DCE للوثائق المتعلقة بالشحنة تستأنف العملية التالية من إرسال هذه المستندات إلى البنك الزراعي والتنمية الريفية (BADR). يصادق البنك على بوليصة الشحن (عنوان البضائع والنقل) وتصدر الخصم المباشر على الفاتورة الأصلية (موطن وموقع من قبل المورد). تعني هذه العملية أن OAIC قد تحققت من صحة الدفع للمورد الذي سيخضع لإجراء ائتمان مستندي.

و. عملة السداد

يوصل البنك BADR تحويل المبلغ بالدولار أو اليورو الذي يظهر في الفاتورة التجارية. ثم تقوم بصفحة بهذا المبلغ للبنك المركزي الجزائري، والذي بدوره سيقوم بالتحويل الدولي.

الحالة 2: السفينة في ميناء الوصول

أ. المنظمة المسؤولة عن استلام الحبوب المستوردة من قبل OAIC

بمجرد وصول السفينة إلى وجهتها، يتم تنظيم إجراءين رئيسيين قبل تفرغ الشحنة: إجراء التخليص الجمركي وإجراءات مراقبة الجودة والموافقة عليها. يتم تنفيذ إجراءات ثانوية أخرى (قبل وأثناء وبعد النزول). غالبًا ما تتم إجراءات استلام الحبوب هذه في رصيف التفرغ. ومع ذلك، يمكن تنفيذ إجراءات الجودة والموافقة أثناء عمليات التفتيش على السفن في الميناء، ولكن هذا نادر الحدوث. تستقبل OAIC وارداتها من خلال هيئة تدخلها، اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)، الموجود في 6 موانئ استيراد الحبوب. تتمثل المهمة الرئيسية لـ UCA في استلام الحبوب المستوردة من قبل منظمة OAIC، وبشكل أكثر تحديدًا فهي مسؤولة عن العمليات التالية:

التخليص الجمركي ، والمشاركة في مراقبة وتحقيق الموافقة على استيراد الحبوب ، وتفريغ وتخزين وتوزيع واردات الحبوب إلى تعاونيات الحبوب والبقول (CCLS) والتسويق لمختلف المستخدمين. ولكل اتحاد التعاونيات الفلاحية معمل يقع داخل الميناء على رصيف هبوط السفن، بينما يقع مقرها داخل الميناء أو بالقرب من منطقة الميناء.

ب. تفريغ محتوى السفينة من الحبوب لـ OAIC

LA DCRAP هي السلطة الوحيدة المخولة توجيه وتعيين سفن الحبوب المستوردة إلى المنطقة أو حتى الميناء حيث تنشأ الحاجة. ينقل مهمة إلى الخدمات ذات الصلة من UCA على مستوى الميناء وعلى مستوى شركة AGRO-ROUTE التابعة لتنظيم النقل. تتصل خدمات UCA والمرسل إليه GEMA على مستوى الميناء بمكتب رئيس الميناء (Entreprise Portuaire). يقوم الأخير بنقل المعلومات إلى لجنة التنسيب المسؤولة عن أسطول القاطرات وقوارب الإرشاد. تعطي هذه اللجنة أمرًا بتعيين رصيف تفريغ و3 قاطرات لرسو السفينة. بمجرد أن ترسو السفينة في رصيف التفريغ، يبدأ الإجراءان الرئيسيان المذكوران أعلاه

ج. نقل الملكية

سيتم نقل ملكية الحبوب المشتراة بين OAIC والمورد عندما يتم إصدار إشعار الوصول من قبل المرسل إليه. المرسل إليه هو ممثل مالك السفينة في الموانئ في حالة الجزائر، ويحق لـ OAIC اختيار المرسل إليه ويختار المورد مالك السفينة. المرسل إليه الذي اختاره OAIC هو GEMA ، وهو موجود في جميع الموانئ الجزائرية حيث يتم تفريغ الحبوب التي تستوردها OAIC.

د. مراقبة جودة الحبوب التي تستوردها منظمة OAIC على ظهر السفينة على رصيف ميناء الوصول. يتم التحقق والرقابة على جوانب الجودة والموافقة على الوزن والمواصفات المذكورة في مواصفات OAIC من خلال مشاركة وتعاون عدد من أصحاب المصلحة الذين يعد وجودهم ضروريًا للتحقق من صحة جميع المفاهيم والجوانب المذكورة أعلاه.

يتم تنظيم الرقابة بحضور السلطات والممثلين والخدمات التالية:

- الضابط القيادي

- خدمات OAIC الفنية ومراقبة الجودة

- مندوب المورد

- ممثل عن شركة المراقبة والمتابعة

- خدمات INPV

- خدمات DCP

4. مراقبة الجودة أثناء الهبوط

يتم إجراء جميع عمليات إنزال العينات الأولية كل 500 طن من قبل أعضاء لجنة OAIC بحضور جميع الممثلين.

يجب أن يتم قياس الوزن المحدد بحضور جميع الأطراف المعنية.

5. تحديد الجودة النهائية والوزن النوعي المتوسط المرجح

في نهاية الرسو وبحضور أعضاء اللجنة والممثلين ، يتم تجانس جميع العينات الأولية وتقسيمها بواسطة فاصل من أجل الحصول على عينات متجانسة ومتوسطة وتمثيلية. على هذه العينات الأخيرة ، سيتم إجراء التحليلات النهائية من أجل تحديد مستوى جودة الشحنة المستلمة فيما يتعلق بالتعليمات.

يتم تسجيل نتائج هذه التحليلات في تقرير تحليلي موقع مشترك من قبل ممثل OAIC وممثل المورد في حالة الوزن المحدد وممثل المشرف في حالة الجودة نفسها.

يتم إرسال عينات تمثيلية إلى المختبر المركزي للديوان الجزائري المهني للحبوب للاستثمار ومقره في الشراكة ، لإجراء التحليلات الفيزيائية والكيميائية والميكروبيولوجية والبيوكيميائية والتكنولوجية الأولية. يتم الاحتفاظ بالعينات المؤرشفة لمدة 3 أشهر وما بعدها في حالة حدوث نزاع.

الحالة الثالثة: إجراءات الجمارك

كما أشرنا بالفعل ، تتلقى DCE المستندات الأصلية من قبل DHL ، وبمجرد بدء إجراء مستند الاعتماد ، تتواصل DCE وتنقل هذه المستندات إلى UAC للتخليص الجمركي.

أ. وكيل الشحن UCA / OAIC أو مفوض الجمارك

في إطار الإجراءات الإدارية لاستلام الحبوب المستوردة ، يوجد لدى OAIC عبر الاتحادات المحققين المعتمدين التابعين لها. يقوم وكيل الشحن UCA بإعداد ملف في 3 نسخ:

- نسخة واحدة للمعهد الوطني لوقاية النبات (INPV) ملحقة بوزارة الزراعة والتنمية الريفية ؛
- نسخة واحدة عن إدارة المنافسة والأسعار ملحقة بوزارة التجارة.
- نسخة واحدة لوكلاء الشحن UCA.

يتكون كل ملف من نسخ مصورة من المستندات التي أرسلها المورد إلى شركة مراقبة الجودة والمتابعة ، بعد أن يتم التوقيع عليها والمصادقة عليها من قبل BADR و DCE ، وبالتالي بعد التحقق من صحة إجراء CRE-DOC.

ب. التخليص الجمركي للحبوب المستوردة من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب

بعد التحقق من صحة إجراء CRE-DOC واستلام إشعار الوصول من المرسل إليه من GEMA ، يقوم وكيل الشحن بإعداد الملفات لـ DCP و INPV. يعتمد وكيل الشحن ، في نهاية نتائج تحليلات عينات الشحنة المعنية ، على الشهادات الصادرة عن هاتين السلطتين للمضي في إجراءات التخليص الجمركي.

تشكل هذه الخطوة التدخل الثالث لوكيل الشحن ، في نهاية كل عملية مراقبة جودة ، يقوم بتجهيز ملف للجمارك للمضي قدما في التخليص الجمركي للحبوب.

ج. إنشاء الإعلان بالتفصيل

بعد تجميع ملف الجمارك ، يقوم وكيل الشحن بإعداد البيان التفصيلي. يستخدم وكيل الشحن UCA برنامج "نظام كمبيوتر إدارة الجمارك" (SIGAD) لتقديم هذا الإعلان التفصيلي للغاية والذي يحتوي على معلومات حساسة للغاية. وكيل الشحن مسؤول عن جميع الأخطاء المحتملة أثناء تحقيقها والمشاكل التي قد تحدث بعد ذلك.

د. التفتيش الجمركي

الغرض من هذا هو التحقق من المعلومات الواردة في الإعلان. ينظمها المفتش الجمركي الذي يرسل وكيل جمركي لتفتيش السفينة والتأكد من مصداقية المعلومات المعلنة.

هـ. دفع الضرائب والرسوم الجمركية

ستكون الخطوة التالية هي دفع الرسوم الجمركية والضرائب والجبايات.

يتم إبلاغ منظمة OAIC بانتهاء الإجراءات الجمركية، وفي هذه المرحلة تعطي OAIC أمرًا لإنشاء شيك مصدق لدفع الضرائب والرسوم الجمركية، حتى تتمكن من الحصول على الإيصال مما يعني أن الخدمات المعنية على مستوى UCA يمكن أن يشرع في تفرغ الحبوب.

و. تسوية المنازعات بعد تنفيذ عقد شراء الحبوب الصادر عن المنظم

من بين الخلافات الأكثر شيوعًا التي يواجهها وكيل الشحن، يمكننا الاستشهاد بمشكلة الوزن في نهاية التفرغ: يمكن ملاحظة الفرق بين الوزن المذكور في فاتورة الموطن ووزن الشحنة التي تم تفرغها بالفعل. في هذه الحالة، يطالب البنك الجزائري بالتعويض في حالة النقص فوق الحد المذكور في خسارة المسار المخصص للمنتج المعني المتعاقد عليه بين الديوان الجزائري المني للحبوب وموردها. في حالة وجود زيادة أقل من عتبة 1٪ من الوزن الإجمالي، لا يطالب المورد باسترداد الأموال.

المبحث الثاني: واقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

المطلب الأول: الموانئ الجزائرية التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب وقدراتها التخزينية

1. تفرغ سفن الحبوب بالموانئ الجزائرية

أ. ساعات استقبال الموانئ: تهتم طاقات الاستقبال المينائية بكل ما يتعلق بالأداء الفني والمينائي لمختلف الموانئ الجزائرية التي تستقبل الحبوب المستوردة.

في هذا الصدد، تعمل منظمة OAIC في 912 ميناء كما ستوضحه الخريطة موزعة على ثلاث مناطق على طول الشريط الساحلي الجزائري. لكل منطقة بنيتها التحتية التخزينية وموانئها ووسائل النقل الخاصة بها. هذه المناطق الثلاث هي كما يلي:

- **منطقة الوسط:** تضم منطقة الوسط ميناءين الجزائر العاصمة وتنس. يمثل ميناء الجزائر العاصمة تقريباً جميع كميات الحبوب التي تم إنزالها في هذه المنطقة 13. ميناء تنس يستخدم بشكل أقل في عام 2013، تم مناولة هذين المينائين 1431247.98 طنًا. تضم هذه المنطقة شركة فرعية للنقل البري، وشركة فرعية للنقل بالسكك الحديدية، وشركة UCA لتزويد CCLLS 8.

- **المنطقة الشرقية:** هذه المنطقة الأكثر أهمية ليس فقط من حيث الكميات التي تم إنزالها ولكن أيضاً من حيث البنية التحتية للموانئ. وتتكون من 4 موانئ هي: بجاية، وجن جن، وسكيكدة، وعنابة. من بين هذه الموانئ، يتميز ميناء جن جن بقدرات لوجستية كبيرة للموانئ، ليس فقط مقارنة بالموانئ الأخرى في المنطقة الشرقية، ولكن أيضاً مقارنة بالموانئ الجزائرية الأخرى. وبلغت الكمية التي هبطت في موانئ هذه المنطقة 1566866.44 طن عام 2013. بالإضافة إلى هذه الموانئ الأربعة، هناك شركة فرعية للنقل البري وبنى تحتية للتخزين واثنان من UCA لخدمة CCLLS 15.

- **المنطقة الغربية:** تعمل المنظمة في هذه المنطقة في 3 موانئ هي ميناء مستغانم وميناء وهران وميناء الغزوات. يتميز ميناء وهران وميناء الغزوات بقدراتهما على استقبال السفن والتخزين والنقل، ومن هنا كانت الكميات التي هبطت داخل هذه المنطقة والتي بلغت حوالي 1.451 مليون طن عام 2013. نلاحظ من خلال ما سبق أن هذه المناطق الثلاث تتميز باختلافات في الكميات التي يتم إنزالها في كل منطقة، وبوجود خلل من حيث وسائل وأداء الموانئ التي تتكون منها كل منطقة: ساعات الاستقبال، وقدرات النقل، توافر وسائل التفرغ، وتيرة عمليات التفرغ حتى الإخلاء بواسطة شاحنة / عربة / عبر حفرة. وأسباب هذه الاختلافات بين المناطق الثلاث، بناءً على مقابلاتنا مع مسؤولي الديوان الجزائري المهني للحبوب.

الأسباب الرئيسية هي:

- الكثافة السكانية

- ساعات التخزين

- عدد CCLLS

- قدرات النقل
- الاحتياجات التي عبرت عنها كل CCLS
- مستوى المخزونات الاستراتيجية التي يجب على الدولة الاحتفاظ بها لحماية نفسها من أزمات سوق الحبوب العالمية.

الجدول رقم (03-III): القدرة الرئيسية على استيعاب السفن ومخازن الموانئ

المنطقة	الموانئ	تعادل الماء	حمولة السفن على الأرض	سعة التخزين الميناء
منطقة الوسط	ميناء الجزائر	32 مل (9.60م)	25000 طن (على أكثر 30000 طن)	30000 طن
	ميناء تنس	24 مل (من 5 إلى 7.00 م)	30000 طن	5000 طن
منطقة الشرق	ميناء بجاية	32 إلى 42 مل (من 9 إلى 13 م)	25000 طن (على أكثر 30.000 طن)	30000 طن
	ميناء جن-جن	59 مل (18م)	65000 طن	-
	ميناء سكيكدة	32 مل (9.50 م)	15000 طن	17500 طن
	ميناء عنابة	32 مل (من 9.00 إلى 9.60 م)	20000 طن	16000 طن
منطقة الغرب	ميناء وهران	38 مل (11.6 م)	36000 طن	30000 طن
	ميناء مستغانم	27 مل (8.00 م)	20000 طن	30000 طن
	ميناء غزوات	32 مل	25000 طن	30000 طن

المصدر: شرح الخاص على أساس معطيات تم جمعها من مؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC

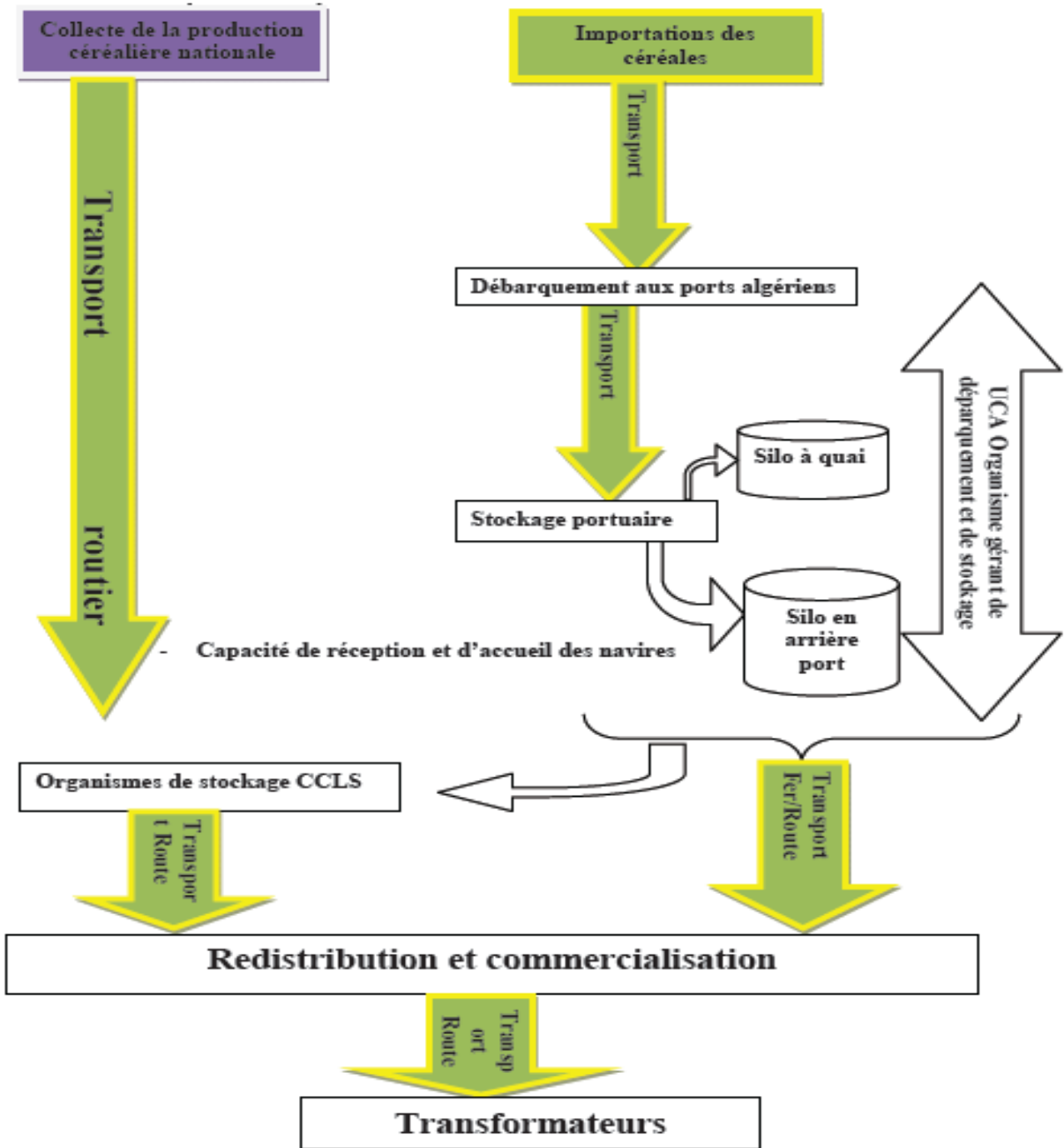
يقدم الجدول ملخصًا لطاقت الاستقبال للموانئ الجزائرية حيث سفن الحبوب التي تستوردها موانئ الديوان الجزائري المهني للحبوب

أ- الاستقبال الفني وسعة التخزين بالميناء

لقد لاحظنا في الميدان أن تخزين الحبوب يتم على ثلاثة مستويات: في رصيف الهبوط ، في الميناء الداخلي ، وفي المناطق النائية.

تتم إدارة صوامع التخزين من قبل منظمات التدخل التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب ، وهي UCA و CCLS. في بعض الحالات ، تستأجر OAIC سعة التخزين ، ولا سيما في المناطق التي لا تحتوي على صوامع تخزين لتحسين إدارة تدفقات التخزين.

الشكل رقم (III-02): تدفقات النقل والتخزين على مستوى جمع الحبوب المحلية واستقبال وتوزيع الواردات ومعالجتها.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC

يملك الديوان OAIC للتخزين ولا سيما UCA ، صوامع التخزين الموجودة إما في رصيف تفريغ الحبوب أو التي تقع بالقرب من 5 إلى 15 كم من الميناء الداخلي ومع ذلك وفي حالات نادرة صوامع الإيجار التابعة لشركة UCA التابعة لهيئة الموانئ (Entreprise Portuaire EP).

سعة التخزين على رصيف الميناء: لا تزال منخفضة مع 8 صوامع رصيف الميناء وصومعة واحدة لكل منفذ مما يولد سعة تخزين رصيف الميناء الإجمالية تبلغ 186500 طن. ملكية وإدارة هذه السعة التخزينية هي مسؤولية UCA الموجودة إما داخل الميناء أو في مكان قريب في منطقة الميناء الخلفي. تأجير السعة التخزينية بجانب رصيف الميناء

قليلة الاستخدام ،

- هناك صومعة تخزين على الرصيف في ميناء وهران السعة التخزينية في منطقة المؤخرة 277.800 طن

- في الغزوات تمثيل سعة تخزين الميناء 464300 طن.

الجدول رقم (04-III): سعة تخزين الميناء للحبوب المستوردة بـ (الطن)

المنطقة	الموانئ	رقم الصومعة	صومعة التخزين على الرصيف	سعة التخزين	صومعة التخزين في المنفذ الخلفي للميناء	سعة التخزين بالطن	المنشأة
منطقة الشرق	عنابة	01	01	16000	/	/	UCA
	سكيكدة	02	01	17500	01	28600	UCA
	جن-جن	/	/	/	/	/	UCA
منطقة الوسط	بجاية	02	01	30000	01	17200	UCA
	الجزائر	03	01	30000	02	53300	UCA
منطقة الغرب	تنس	01	01	5000	/	/	UCA
	مستغانم	04	01	28000	03	38500	UCA
	وهران	05	01	30000	04	140200	UCA
المجموع	غزوات	/	02	30000	01	03	UCA
	مجموع سعة التخزين بالميناء	19	08	186500	11	277800	/
464300							

المصدر: شرح الخاص على أساس معطيات تم جمعها من مؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC

تعد سعة التخزين في المنفذ بمثابة دعم رئيسي لسعة التخزين في رصيف الميناء وزيادة سعة التخزين بالميناء بمقدار 277.800 طن.

المطلب الثاني: حركة الحبوب من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب إلى كامل أنحاء الوطن

الديوان هو الفاعل الرئيسي المسؤول عن إعادة توزيع وتسويق الحبوب حيث ينظم وسائل النقل ؛ يدير التدفق المادي للحبوب في جميع أنحاء سلسلة الحبوب الجزائرية. كما تشارك في حصاد إنتاج الحبوب المحلية

في هذه النقطة سوف نقدم وسائل ووسائل النقل والجهات الفاعلة المسؤولة عن تنظيم تدفقات النقل في جميع أنحاء القطاع. ركزنا تحقيقا للميدانية على تدفقات نقل الحبوب المستوردة.

1- قدرات النقل لدى الديوان الجزائري المهني للحبوب

الديوان يضمن نقل الحبوب في الجزائر من خلال شركات النقل الأربعة التابعة لها ، بما في ذلك 3 شركات فرعية للنقل البري (AGRO-ROUTE) وشركة واحدة للنقل بالسكك الحديدية (STG)

1-1 قدرات النقل البري (AGRO-ROUTE / OAIC)

يتم توفير النقل بالشاحنات من قبل ثلاث شركات فرعية للنقل البري مع شركة تابعة في كل منطقة (AGRO-ROUTE Est و AGRO-ROUTE Center و AGRO-ROUTE Ouest). حاليا ، يتم نقل 80٪ من الحبوب برأ بفضل كثافة البنية التحتية للطرق في الجزائر.

تتكون سعة أسطول الشاحنات لهذه الشركات التابعة من شاحنات خاصة تابعة لمنظمة OAIC / AGRO-ROUTE وشاحنات خاصة متعاقد عليها. ومع ذلك ، وفقاً لمدير النقل في OAIC ، فقد نمت أهمية شاحنات القطاع الخاص مقارنة بأسطول OAIC. في الواقع ، 70٪ من أسطول الشاحنات خاص و 30٪ فقط من الأسطول يتكون من شاحنات عامة.

الجدول رقم (05-III): سعة النقل البري OAIC – ROUTE – AGRO

الشركات التابعة	السعة الاجمالية للنقل	رقم الشاحنات العامة	رقم الشاحنات الخاصة	الطن / الشاحنات
AGRO-ROUTE الشرق	800 شاحنة	240 شاحنة	560 شاحنة	20 طن/30طن/40طن
AGRO-ROUTE الوسط	440 شاحنة	190 شاحنة	350 شاحنة	20 طن/30طن/40طن
AGRO-ROUTE الغرب	300 شاحنة	100 شاحنة	200 شاحنة	20 طن/30طن/40طن

المجموع	1540 شاحنة	530 شاحنة	1010 شاحنة	20 طن/30طن/40طن
---------	------------	-----------	------------	-----------------

المصدر: شرح الخاص على أساس معطيات مقدمة من طرف مديرية النقل بمؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC و AGRO-ROUTE الوسيط / بلدية

حاليًا يضم أسطول النقل البري ما يقرب من 1540 شاحنة حمولة 20 طنًا و 30 طنًا و 40 طنًا ، وهو ما يمثل حمولة تصل إلى 38500 طن. أكثر من 65٪ من الأسطول ، أي 1010 شاحنات تنتمي إلى شركات النقل الخاصة والأفراد و 35٪ فقط أي 530 شاحنة عامة (OAIC / AGRO-ROUTE).

الجدول رقم (06-III): خدمات الموانئ لفروع خدمات الموانئ لفروع aGRO-ROUTE / OAIC

المنطقة	منطقة الشرق	منطقة الوسط	منطقة الغرب
الشركات التابعة للنقل البري	Agro-route الشرق	Agro-route الوسط	Agro-route الغرب
المقر الرئيسي	بلدية	قسنطينة	وهران
رقم الموانئ	01-عناية	01-الجزائر	01-مستغانم
	02-سكيكدة	02-تنس	02-وهران
	03-جن-جن	03-غزوات	
	04-بجاية		

المصدر: من اعداد الطالبان

1-2 قدرة النقل بالسكك الحديدية للحبوب

20٪ من الحبوب في الجزائر مؤمنة بالسكك الحديدية تعود إلى شركة النقل بالسكك الحديدية التابعة لـ STG. شركة نقل الحبوب بالسكك الحديدية التابعة لهذه الحبوب هي شركة مساهمة تم إنشاؤها في عام 1997 بنسبة 50 ٪ من الأسهم المملوكة من قبل OAIC

تتمتع شركة STG التابعة للنقل بالسكك الحديدية بإمكانية الوصول إلى شبكة SNCF بأكملها المنتشرة في جميع أنحاء الإقليم الوطني بطول إجمالي لشبكة السكك الحديدية يبلغ 4439.53 كيلومترًا بما في ذلك 3854 كيلومترًا من الخطوط المشغلة، و 449 كيلومترًا من الخطوط مزدوجة المسار و 323.15 كيلومترًا من الخطوط المكهربة

تصل قدرة النقل إلى 710 عربة تتراوح حمولتها من 28 طنًا إلى 58 طنًا

الجدول رقم (III-07): خصائص عربات الحبوب STG

الحمولة	الحجم	العرض
28 إلى 58 طن	45 إلى 50 م ³	12 م إلى 16 م

المصدر: www.sncf.dz

3-1 التدفقات وطرق النقل للحبوب المستوردة

تنتقل الحبوب المستوردة في شاحنات AGRO-ROUTE وعربات STG بين صوامع التخزين OAIC المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

يتم شرح هذا التكوين من خلال أعمال التوجيه من السفن ومواقع تخزين الموانئ إلى صوامع التخزين الموجودة في المناطق الداخلية من الدولة ، بالإضافة إلى العمل التنظيمي لمنظمة OAIC الذي يؤدي إلى عمليات النقل داخل CCLS أو UCA أو بينهما.

باختصار ، يمكن القول أنه نظراً لأهمية النقل في عمل قطاع الحبوب ، فقد أنشأ الديوان الجزائري المهني للحبوب قدرات كبيرة بما فيه الكفاية للنقل بالسكك الحديدية والطرق لضمان الإمداد في جميع أنحاء القطاع. من المنبع إلى المصب وبالتالي ضمان استلام الحبوب المستوردة وإعادة توزيعها وتسويقها.

الجدول رقم (III-08): الموارد اللوجستية لمنظمة التعاون الإسلامي في قطاع الحبوب

رقم الميناء	منطقة الشرق	منطقة الوسط	منطقة الغرب	المجموع
4 موانئ عنابة - سكيكدة-جن-جن وبجاية	2 موانئ الجزائر وتنس	3 موانئ مستغانم -وهران والغزوات	9 موانئ	
109300 طن	88300 طن	266700 طن	464300 طن	
الخدمات ورقم CCLS	1- عين الميلية 2- عنابة 3- باتنة 4- بسكرة 5- برج بوعريج 6- قسنطينة 7- قالمة 8- خنشلة 9- ميلية 10- أم البواقي	1- بليدة 2- بويرة 3- الخميس 4- جلفة 5- لغواط 6- مسيلة 7- تنس	1- أدرار 2- عين تموشنت 3- بشار 4- فرندة 5- حمام بوحجار 6- لمطار 7- مهديّة 8- تسمسيلت 9- معسكر 10- واد رهيو	CLLS42

	11-غليزان 12-وهران 13-سيدي بلعباس 14-سعيدة 15-صفصاف 16-تلاق 17-تيارت 18-تلمسان		11-سطيف 12-سكيكدة 13-سوق اهراس 14-تبسة	
سعة التخزين بالميناء	797198 طن	295700 طن	923554.4 طن	2016452.4 طن
تنظيم النقل البري	Agro-route الغرب مقرها وهران	Agro-route الوسط مقرها بليدة	Agro-route الشرق مقرها سكيكدة	3 فروع للنقل البري
سعة النقل البري	300 شاحنة	440 شاحنة	800 شاحنة	1540 شاحنة
السعة الاجمالية STG	710 المناورة			710 مناورة

المصدر: www.sncf.dz

المطلب الثالث: السلسلة اللوجستية لقطاع استيراد الحبوب في ميناء الجزائر

1-سيرورة سفن الحبوب الى الجزائر

1-1 الخطوط الملاحية المنتظمة بين ميناء البلد المورد وميناء جزائري

يتم تمثيل خطوط الشحن المختلفة بواسطة الموانئ المستأجرة التي يتم من خلالها نقل الحبوب التي تم شراؤها من قبل OAIC إلى ميناء جزائري.

الجدول رقم (09-III): خطوط الشحن المختلفة والملاحة المحتملة

Nombre de ports	Port	Pays	Durée de traversée (si le temps le permet)
7 ports de chargement	ROUEN	France	6 JOURS
	LA PALLICE	France	5 JOURS
	FOS SUR MER	France	2 JOURS
	DUNKERQUE	France	7 JOURS
	LA NOUVELLE	France	3 JOURS
	CAEN	France	6 JOURS
	NANTES-MONTOIR	France	5 JOURS
1 port	MUKRAN	Allemagne	8 JOURS
1 port	NAANTAL	Finlande	12 JOURS
1 port	TILBURY	Angleterre	8 JOURS
2 ports	NEW CASTEL	Australie	45 JOURS
	ADELAIDE	Australie	75 JOURS
2 ports	THUNTERBAY	Usa	20 JOURS
	DULUTH	Usa	21 JOURS
3 ports	MONTREAL	Canada	15 JOURS
	VANCOUVER	Canada	15 JOURS
	QUEBEC	Canada	13 JOURS
1 port	NECOCHEA	Argentine	20 JOURS
2 ports	GUAYMAS	Mexique	23 JOURS
	EENSENADA	Mexique	30 JOURS
2 ports	KAVKAZ	Russie	8 JOURS
	KALINNIGRAD	Russie	11 JOURS

المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC

تحتل فرنسا المرتبة الأولى بـ 07 موانئ مع أقصر وقت إبحار بين ميناء المورد و الميناء الجزائري بمتوسط مدته تقريبا يتراوح بين يومين و 7 أيام.

تحتل كندا المرتبة الثانية مع 3 موانئ تحميل ووقت إبحار 15 يوم. يتم تمثيل خطوط الشحن الأخرى بواسطة موانئ مختلفة تقع في المكسيك وروسيا والولايات المتحدة وأستراليا.

2-1 كميات الحبوب الموردة في التسع موانئ التابعة للجزائر

تعاني موانئ استيراد الحبوب في الجزائر من بعض النواقص ، مثل العمق الضحل (07 م إلى 13 م) الذي له عواقب مباشرة على حمولة السفن التي سيتم استيعابها. وبالتالي ، فإن معظم الموانئ لا يمكنها استقبال سوى السفن بكميات صغيرة من الحبوب (في معظم سفن الموانئ التي تبلغ حمولتها 25000 طن) ، باستثناء ميناء دجن جن الذي يمثل الاستثناء 65000 طن.

الجدول رقم (10-III): كمية الحبوب بالموانئ الجزائرية 2013 ب (الطن)

الموانئ	رقم النقل البحري في 2013	نوع البضائع	كمية الحبوب في 2013	المجموع	مجموع المناطق	مجموع كمية الحبوب
ميناء الجزائر	57	قمح لين	930882.24	1431247.98	1431247.98	
		قمح صلب	272823			
		شعير	227542.74			
ميناء بجاية	35	قمح لين	867845.95	893125.314		
		قمح صلب	25279.36			
		شعير	/			
ميناء جن-جن	38	قمح لين	471379.94	1128799.65	1566866.44	
		قمح صلب	373003.81			
		شعير	268331.10			
ميناء عنابة	30	قمح لين	490641.40	758972.50		
		قمح صلب	268331.10			
		شعير	/			
ميناء سكيكدة	34	قمح لين	807893.94	807893.94		
		قمح صلب	/			
		شعير	/			
ميناء وهران	34	قمح لين	794605.15	815577.27		
		قمح صلب	20972.12			
		شعير	/			
ميناء غزوات	24	قمح لين	555116.08	555116.82	1451363.17	
		قمح صلب	/			
		شعير	/			
ميناء مستغانم	09	قمح لين	69268.58	80669.82		
		قمح صلب	11401.24			
		شعير	/			

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الديوان الجزائري للحبوب OAIC

يعرض الجدول لعام 2013 كميات الحبوب التي تم استقبالها في كل من المنطقة وفي كل ميناء من نفس المنطقة.

1-3 الجهات الفاعلة والسلطات المشاركة في سلسلة توريد الحبوب

هو ملخص للبروتوكولات التي عرضناها بالفعل وشرحناها سابقاً، ويهدف إلى تسليط الضوء على الجهات الفاعلة والسلطات المشاركة في كل مرحلة من مراحل سلسلة توريد الحبوب المستوردة. يقدم الجدول التالي ملخصاً للإجراءات والبروتوكولات الرئيسية التي تم وضعها أثناء تفرغ سفن الديوان الجزائري المهني للحبوب والمطبقة في جميع الموانئ الجزائرية.

➤ عملية سلسلة توريد الحبوب لـ OAIC

تتكون سلسلة توريد الحبوب من تدفقات المعلومات والتدفقات المالية والتدفقات المادية للسلع. وجهنا دراستنا في الميدان لتحديد البنى التحتية واللوجستيات وكذلك لتقييم حالتها التشغيلية. ثم حاولنا فهم كيفية عمل سلسلة التوريد مع تحديد الجهات الفاعلة.

1- مهمة السفينة والتوجيه

عند وصول سفن الحبوب التابعة للديوان إلى المياه الجزائرية ، تتلقى خدمات قسم التجارة الخارجية في الديوان من قبل شركة DHL ملف سفينة أو أكثر تنقل الحبوب التي تم شراؤها من قبل الديوان ، مع ذكر تاريخ وصول محتمل.

سيتم تفعيل العديد من الإجراءات الإدارية على مستوى الديوان ومنظمات التدخل التابعة لها (UCA و CCLS والشركات التابعة للنقل) ، من بين هذه الإجراءات تخصيص أو توجيه سفينة إلى ميناء جزائري.

هذه المهمة موكلة إلى قسم التسويق والتنظيم ودعم الإنتاج (DCRAP) ، الذي تتمثل مهمته في توجيه سفن الحبوب التي يستوردها الديوان إلى المنطقة أو حتى الميناء حيث يتم التعبير عن الحاجة. لتوجيه السفن وتخصيصها ، يعتمد DCRAP نفسه على برامج التوريد التي أنشأتها خدماتهم الإقليمية (DSR) والتي تهتم بالاحتياجات التي عبرت عنها CCLS والمعالجات في كل منطقة. هذه المهمة حساسة للغاية وضرورية على حد سواء لأنها شروط التسويق وتنظيم السوق وتزويد المستخدمين.

2- تخصيص البضائع المستوردة لشركة CCLS ووضع جدول النقل

بتخصيص سفينة الحبوب للديوان من قبل DCRAP ، يتم تشغيل إجراء آخر على مستوى الخدمات الإقليمية للمنطقة المعنية ، وهذا يتضمن تخصيص البضائع المستوردة إلى CCLS التي تشكل خدمة ميناء الإنزال. يقوم DSR بإعداد وتحديد احتياجات كل CCLS ثم يقوم بإنشاء برنامج إمداد يتعلق بتخصيص السفينة إلى CCLS المختلفة.

يتطلب هذا الإجراء وسائل نقل لضمان نقل البضائع المستوردة من ميناء الإنزال إلى أماكن التخزين التابعة لشركة CCLS من أجل إعادة توزيعها وتسويقها لاحقاً لمختلف المستخدمين. يتضمن ذلك إبلاغ شركات النقل

البري والسكك الحديدية بوصول السفينة ، وبرنامج التوريد وتخصيص السفن إلى CCLS من أجل اتخاذ الترتيبات اللازمة لتسليم حبوب الحبوب المستوردة إلى الأماكن التي يتم التعبير عن الحاجة إليها (CCLS). يتم إنشاء برنامج النقل من قبل Agro-Route و STG، ويتكون من إنشاء نظام النقل البري والسكك الحديدية لكل CCLS لتكون قادرة على نقل كمية الحبوب المخصصة لكل CCLS في أفضل الظروف والوقت. الخدمات المسؤولة عن إرسال السفينة وتعيين CCLS هي مديريات الخدمة الإقليمية (DSR) للديوان. تتصل DSR بخدمة UCA المعنية بإنزال السفينة المرسلة.

يرسل DSR وثيقة تتعلق بتوزيع سفينة معينة على الخدمات التالية:

DRD-OAIC -

DCE-OAIC-

ARO-ROUTE- للمنطقة المعنية

TSG-

تخصيص أو توزيع السفينة يحمل المعلومات التالية:

- اسم السفينة

- نوع الحبوب

- حمولة البضائع الموزعة

- قائمة CCLS مع الكميات المخصصة لكل منها

- مخزون احتياطي

3- إرسال التعليمات الخاصة بمراقبة الجودة

إجراء آخر يتمثل في التحكم في جودة البضائع المستوردة. ولهذه الغاية ، ترسل DCE/OAIC تعليمات إلى رئيس مركز إدارة التفتيش والمراقبة لإبلاغه بوصول سفينة حبوب لتعبئة الخدمات المعنية. تغطي هذه التعليمات الشروط النوعية والكمية الرئيسية لعقد الشراء ، وبعبارة أخرى ، تلخص مواصفات المواصفات التي حددتها OAIC للمنتج المعني.

تتم الموافقة بشكل عام قبل مغادرة الحبوب لمقر المورد. ولكن نظرًا لطبيعة البضائع ، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالسلع التي يحتمل أن تتدهور بسرعة ، تتم الموافقة أيضًا عند الوصول إلى المشتري.

في حالتنا ، تتم الموافقة على الشحن والتفريغ بحضور ممثلين عن OAIC (المشتري) وممثل المورد (البائع). عند الشحن ، تتم الموافقة بحضور المورد وشركة المراقبة والمتابعة (ممثل OAIC في سوق الحبوب الدولي) المعين من قبل OAIC. عند التفريغ ، يعد حضور ممثلي الأطراف المتعاقدة والشركات المعنية أمرًا ضروريًا في وقت الموافقة.

خلاصة

لم تكن دراسة السلسلة اللوجستية للحبوب المستوردة في الموانئ مهمة سهلة التنفيذ نظراً للصعوبات المرتبطة بالبحث عن المعلومات اللازمة لعرض واقع لوجستيك النقل في OAIC. من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى الصعوبات في الوصول إلى الموانئ والمعلومات المتعلقة بدراستنا. على الرغم من هذه القيود، تمكنا من إجراء دراستنا حول الوصف والتحليل التفصيليين لواقع لوجستيك النقل في الديوان الجزائري المهني للحبوب، حيث تتميز عملياته اللوجستية بتنظيم تقليدي وتكوين لوجستي يظهر أوجه قصور كبيرة بسبب نقص القدرات أو انخفاض عدد مرافق الموانئ وفي حالات أخرى إلى مشاكل الإدارة والصراعات بين السلطات والموانئ و UCA / OAIC الخدمات المسؤولة عن استلام سفن استيراد الحبوب.

خاتمة عامة

حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع لوجستيك النقل في المؤسسة الاقتصادية ونظرا لسعة الموضوع فقد ركزنا على دور عملية النقل في اللوجستيك ومدى مساهمتها في تطويره وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة مدى أهمية وسائل النقل المناسبة في تحقيق فعالية أكبر لوظيفة اللوجستية، خاصة في ظل ظهور أراضيات اللوجستية والتنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال. إن الاهتمام بعملية النقل في الشركة له دور كبير في التحسين من جودة الخدمات اللوجستية وهذا على اعتبار أن النقل يدخل ضمن العديد من الأنشطة اللوجستية.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC باعتباره يقدم واحد من أهم الأنشطة اللوجستية ألا وهي نقل وتجميع وتخزين الحبوب، والديوان له مناولة مع العديد من المؤسسات التي تنشط في السوق المحلية.

وقد كان التركيز على عملية النقل التي لا يمكن للديوان الجزائري المهني للحبوب الاستغناء عنها ومحاولة دراسة هذه الوظيفة وكيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن سلسلة اللوجستية للعديد من المؤسسات المتعاقدة معها.

نتائج الدراسة

لقد حاولنا في دراستنا هذه الوصول إلى نتائج من أجل بلوغ الدراسة لهدفها وهذا في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛
- إن تلبية احتياجات العميل يعتبر محور نشاط اللوجستيك باعتباره يسعى دائما إلى معرفة هذه الاحتياجات وتلبيتها بأحسن الطرق وفي الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
- الخدمات اللوجستية وخاصة النقل هي نشاطات التي تخلق قيمة في الشركات خاصة والاقتصاد الوطني عامة؛
- تحسن عدد العاملين في الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني؛
- يلعب النقل اللوجستي دورا هاما، في ازدهار وتطوير التجارة الدولية، وقد مهد الطريق، لتوسيع الإنتاج الذي تقدم وتطور كفاءة، أجهزة ومؤسسات النقل، ويساعد بشكل كبير في تحقيق، المنافع للمنتجين والمستهلكين وفتح الأسواق وتقريبها، مما يسهل عملية التسويق، ويوفر منافسة عالية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وتخفيض أسعارها.

- وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك وعلى كل المستويات، فنجدها مثلا كل الموارد البشرية والمادية والمالية المسخرين لتسيير المؤسسة.
- استخدام ضيق ومحدود للتكنولوجيا الحديثة مع وجود اللوجستيك في المؤسسة وهذا راجع للحواجز التي تؤثر بضعف الاتصال والتنسيق؛
- وجود مقدمي خدمات اللوجستيك وكذلك وجود أرضية لوجستية والتي تعكس وجود المتعاملين الدوليين في مجال الإمداد واللوجستيك، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تقدم الإمداد بها.
- يحتل ميناء الجزائر المرتبة الأولى من حيث كميات الحبوب (OAIC) التي هبطت بواسطة 57 سفينة في عام 2013 بـ 1431.247.98 طنًا.
- تتميز عمليات اللوجستية على مستوى الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC بتنظيم تقليدي وتكوين لوجستي يظهر أوجه قصور كبيرة بسبب نقص القدرات أو انخفاض عدد مرافق الموانئ وفي حالات أخرى إلى مشاكل الإدارة والصراعات بين السلطات والموانئ و UCA / OAIC.

التوصيات:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي :

- ضرورة تحسين مستوى أداء وظيفة النقل وذلك من خلال النظر إليها كجزء رئيسي وبالغ الأهمية في الإدارة المثلى لشبكة اللوجستية بما يمكن من تحقيق التوجيه والرقابة على تدفق المواد الخام والمنتجات التامة الصنع وتخزينها وتوزيعها إلى مختلف مراكز الاستهلاك.
- تطوير أساليب تسيير وظيفة النقل في المؤسسة تماشيا مع تطورات محيطها -مراجعة مدى التطبيق الفعلي للأساليب العلمية و النظم الحديثة في إدارة النقل في المؤسسات الجزائرية.
- توفير اليد العاملة المؤهلة، وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية، في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة.
- إنشاء مواقع الأنترنت، والسعي إلى جعلها أكثر حيوية، عن طريق التجديد الدوري للمعلومات، بما في ذلك اللوجستية.
- مسايرة التطورات العلمية، في كل ما يخص اللوجستيك، من مفاهيمه وأدواته، وتقنياته.
- إنشاء خلية خاصة بالبحث والتطوير فلا تزال الأنظمة المستعملة جد تقليدية وخاصة فيما يتعلق بنظام المعلومات وطرق تسوية الحقوق المالية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع اللغة العربية

1- الكتب

- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003.
- د. اسماعيل عرباجي، كتاب "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية-بن عكنون-الجزائر، الطبعة الأولى، 1996.
- د. عبد الرزاق بن حبيب، كتاب "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون- الجزائر، طبعة 20020
- د. عزيزة بن سميحة، "اقتصاد المؤسسة" - الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017.
- د. عمر صخري، كتاب "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية/بن عكنون-الجزائر، الطبعة الرابعة 2006.
- رسمية زكي قرياقص، د عبد الغفار خنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، 2004.
- سان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري، عمان، 2008.
- عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998.
- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2000.
- محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي-منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008.
- نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،-2005
2004.
- 2 الملتقيات العلمية
- عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية التعاقد الصناعي Subcontracting في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 12-15 سبتمبر 2006.
- 3 مجلات
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد31، 2007.
- 4 مذكرات التخرج
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2009-2010.
- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية-، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005.
- غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2003-2004.
- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2008-2009.
- 5 اللغة الأجنبية
- **Ouvrages :**
- André Marchal, logistique globale-supply Chain management. Ellipse, Edition marketing S.A, 2006.
- Jacques Pons, Transport et logistique- maillon déterminants de la supply chain,Zé Edition. Lavoisier, 2005.

- Michel Savy, Les plates-formes logistiques, Logistiques Magazine, numéro spécial "20 ans de logistique", octobre 2005.
- **Site web:**
- HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE
<http://pfeda.univ.lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>
- Jacques THIBAUT, Palettiseurs et palettisation <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industrielth6/logistique-ti082/palettiseurs-et-palettisation-a9280/>
- L'étiquetage et la réglementation <http://1c1alexiss.forumactif.com/t4-chap-9-etiquetage-et-reglementation>
- Marketing des services
<http://eportfolio.supcoamiens.fr/jeanloupoinot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pdf>.

مواقع الأنترنت

- نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008.
- عدنان إبراهيم أبو حسين، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية
<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/1>
- الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة
<http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>.
- منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته <http://commerce-logistique.alafdal.net/t9->

ملخص

اللوجستيات من القطاعات الهامة والحيوية. والهدف منها هو ضمان توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسبين وفي حالة مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي تلبية احتياجات ورغبات العملاء، فهي عمود التجارة الدولية والممر الاستراتيجي لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. حيث تعرف في مجال النقل والتجارة بالتسهيلات التي يمكن من خلالها تحقيق عملية نقل آمن وسليم للبضائع في وقت قصير وبأقل تكلفة وفي المواعيد المحددة.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة واقع لوجستيك النقل على مستوى الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC هو أن العمليات اللوجستية تتميز بتنظيم تقليدي كما يظهر التكوين اللوجستي أوجه قصور كبيرة بسبب نقص القدرات أو انخفاض عدد مرافق الموانئ وفي حالات أخرى إلى مشاكل الإدارة والصراعات بين السلطات والموانئ.

الكلمات المفتاحية: النقل، اللوجستيك، المؤسسة الاقتصادية

Abstract

Logistics is an important and vital sector. Its objective is to ensure the provision of products and services at the right time and place, in an appropriate condition and at the lowest possible cost, thus meeting the needs and desires of customers, as it is the pillar of international trade and the strategic corridor for achieving comprehensive and sustainable development. In the field of transport and trade, he is known for the facilities through which a safe and sound transportation of goods can be achieved in a short time, at the lowest cost, and on time.

One of the most important findings that we have reached by studying the reality of transport logistics at the level of the Algerian Occupational Office of Cereals (OAIC) is that the logistics operations are characterized by a traditional organization, and the logistical formation shows significant shortcomings due to lack of capacity or the low number of port facilities and in other cases to management problems and conflicts between the authorities and ports.

Keywords : Transportation, logistics, economic institution