

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

إدارة العمليات اللوجستية في نقل البضائع

دراسة حالة مؤسسة النقل قايد عمر (SARL MORAD'S TRUCK)

تحت إشراف الأستاذة :

أ.د/ براهيمي بن حراث حياة .

من إعداد الطالبين:

مكتار أسامة

بن يطو أيمن

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ.د/ بشني يوسف	أستاذ التعليم عالي	جامعة مستغانم
مقررا	أ.د/ براهيمي بن حراث حياة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية:

2023/2022

شكرو وتقدير

بعد الشكر والحمد لله العلي العظيم الذي من علينا ووفقنا لإنجاز هذا العمل

نتقدم بخالص عبارات الشكر والاحترام لأستاذتنا الفاضلة بن حراث حياة التي قبلت

بصدر رحب الإشراف على هذا البحث وعلى حسن توجيهاتها القيمة .

كما نشكر كل من ساعدنا أو ساهم سواء من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

ولو بكلمة طيبة.

كما نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بقبولهم مناقشة مذكرتنا.

كما نتقدم بالشكر أيضا لمؤسسة Transport KAID OMAR و السيد العصماني محمد

على كل ما قدمه لنا من معلومات.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نرد الجميل ولو بكلمة شكر طيبة لأساتذتنا الأفاضل.

لهم منا أسى عبارات الشكر والتقدير .

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

إلى قدوتي الأولى، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به (أبي العزيز أدامه الله فخرا لي وأطال في عمره)

إلى التي حضنتني أحشاؤها قبل يديها، وقلبيها قبل يديها (أمي العزيزة حفظها الله)

إلى سندي في الحياة وإلى من أنار لي درب العلم (إخوتي) وزوجة أخي

إلى رمز سعادتني أبناء أخي دعاء ونسيم

إلى أعمامي حفظهما الله ورعاهما

إلى أغلى ما فقد قلبي ابن خالي "حجري عبد الحق" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى كل عائلتي

وأخيرا وليس آخرا أهدي هذا العمل المتواضع إلى

كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه

أسامة

إهداء

قال تعالى : " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوصى الله ببرهما وأثنى لهما بالفضل على أولادهم إلى
والدي الكريمين

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ,قرة عيني وأعز ما أملك أمي العزيزة
إلى من كان سببا في نجاحي في الحياة ورباني على القيم والأخلاق إلى أبي بارك الله في عمره
إلى سندي في الحياة إخوتي

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

أيمن

ملخص الدراسة:

إدارة العمليات اللوجستية في نقل البضائع

Logistics Operations Management in Carriage of Goods

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة العمليات اللوجستية بكونها العامل الأساسي لتدفق السلع والخدمات وتوفيرها بالشكل المناسب والأمن لتلبية متطلبات الزبون وتحقيق الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة (الربح)، وتعتبر شركة قايد عمر للنقل العمومي للبضائع Transport Kaidomar من بين المؤسسات المهتمة بإدارة العمليات اللوجستية، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة تم استخدام المنهج الوصفي .

حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن بؤرة الاهتمام باللوجستيات هي الاستجابة للخدمة وحاجة ورغبات العملاء. هدف الأعمال 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 , الأنشطة اللوجستية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات اللوجستية, النقل اللوجستي- تكاليف النقل -إجراءات نقل البضاعة

The study aims to demonstrate the importance of managing logistics operations as the primary factor for the proper and safe flow and provision of goods and services to meet the customer's requirements and achieve the first and main objective of the enterprise (profit). Transport Kaidomar is one of the institutions interested in managing logistics operations .In order to achieve the desired goals, descriptive approach was used

We have reached a set of results, the most important of which: the focus of the logistics is to respond to the service and the needs and desires of customers. The objective of the logistics business is to provide goods and services to customers in the target markets according to their needs and desires and in the best possible and most efficient ways in terms of time, location and condition of these products, logistics activities aimed at achieving competitive advantage by adding concrete value to the materials.

Keywords: Logistics Operations Management, Logistics Transportation -Costs Transportation - Procedures for carriage of goods

قائمة المحتويات

11.....	مقدمة عامة:
14.....	الفصل الأول: الإطار العام لإدارة اللوجستية:
15.....	المبحث الأول: ماهية الأعمال اللوجستية:
16.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية وأهميتها:
16.....	مفهوم مصطلح اللوجستيك:
17.....	مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية:
19.....	ماهية الأعمال اللوجستية:
20.....	أهمية إدارة الأعمال اللوجستية:
22.....	المطلب الثاني : أسس إدارة الأعمال اللوجستية.....
22.....	أسباب ظهور إدارة الأعمال اللوجستية:
23.....	أهداف إدارة الأعمال اللوجستية وعناصر كلفتها:
25.....	وظائف إدارة الأعمال اللوجستية:
27.....	منافع ومحددات الأعمال اللوجستية:
28.....	مكونات وعناصر مزيج إدارة الأعمال اللوجستية:
29.....	دور إدارة الأعمال اللوجستية في المؤسسة:
30.....	إستراتيجية إدارة الأعمال اللوجستية.....
32.....	المبحث الثاني: الإدارة اللوجستية لنقل البضائع.....
32.....	المطلب الأول: وظيفة النقل في المؤسسة.....
33.....	مفهوم النقل:
34.....	أهمية النقل:

37.....	وظيفة النقل ومكوناتها في شبكة الإمداد:
38.....	المطلب الثاني : وسائل النقل وطرق تحديد تكاليفها.....
38.....	وسائل النقل:.....
48.....	تحديد تكاليف النقل :.....
50.....	معايير وعوامل اختيار وسائل النقل:.....
56.....	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة Transport KAIIDOMAR (SARL MORAD'S TRUC).....
57.....	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة.....
57.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Transport KAIIDOMAR.....
57.....	تاريخ المؤسسة:.....
58.....	الإطار القانوني للمؤسسة:.....
58.....	المطلب الثاني : لوجستيك نقل البضائع لدى مؤسسة Transport KAIIDOMAR.....
59.....	مراحل نقل البضاعة المتبعة من طرف المؤسسة:.....
60.....	خدمات مؤسسة Transport KAIIDOMAR.....
61.....	المبحث الثاني: محيط المؤسسة
62.....	المطلب الأول: محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.....
63.....	إمكانيات المؤسسة
64.....	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
65.....	مهام ووظائف إطارات المؤسسة.....
71.....	البنية التحتية للمؤسسة.....
72.....	المحيط الخارجي للمؤسسة.....
73.....	المطلب الثاني : تكاليف النقل في مؤسسة Transport KAIIDOMAR.....

74.....	تكاليف النقل واللوجستيك في مؤسسة Transport KAIDOMAR
78.....	خاتمة عامة.....
80.....	قائمة المراجع.....
93\83.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال:

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	01
51	العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل	02
63	شاحنات المؤسسة	03
64	مقطورات المؤسسة	04
64	سيارات المؤسسة	05

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	مكونات ووسائل نظام النقل	01
60	ورقة الطريق Feuillet de route	02
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

مقدمة عامة

إن الحديث عن مواضيع الأعمال اللوجستية والتوزيع والإمداد هو من أكثر المواضيع التي شهدت تغييرا في ممارساتها التطبيقية ومفاهيمها الفلسفية وذلك بسبب حالة التسارع والتجدد والتطور والتي هي السمة الأساسية لأنشطة الأعمال اللوجستية حيث لا تقتصر ممارسة الأنشطة اللوجستية على العاملين في إدارة الأعمال اللوجستية في المؤسسات ولكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها.

إن الهدف للإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغبتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات وعموما فإن تطبيق إدارة العملية اللوجستية تحقق ما يعرف بـ: (7Rs: المنتج الملائم، Right product) الكمية الملائمة (Right Quantity) (الحالة الجيدة) (Right condition) (المكان الملائم Right place) (الوقت المناسب) Right Time المستهلك المناسب Right Customer التكلفة المناسبة Right Cost

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية Logistics management process من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية. التكنولوجيا. والمعلوماتية وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وتكمل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معا لتشكّل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.

إن منظمات الأعمال والشركات الاقتصادية تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة والاهتمام الجيد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات، وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقاري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

وبمفهوم آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج وفي النهاية تكمن أهمية اللوجستيات في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عال مقارنة مع المنافسين، والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل تكاليف وأقل وقت وأكبر جودة ممكنة.

من خلال هذا العمل سوف نحاول التطرق إلى:

- ما هو مفهوم اللوجستك كمصطلح جديد؟
- ماهية إدارة الأعمال اللوجستية؟
- أهمية اللوجستك ودورها في أداء وظيفة النقل.

إشكالية البحث:

بالنظر إلى أهمية إدارة العمليات اللوجستية في تسيير نقل البضائع جاءت إشكالية البحث كما يلي:

ما هو دور إدارة العمليات اللوجستية في تدنية تكاليف نقل البضائع بمؤسسة قايد عمر-مستغانم؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو اللوجستك؟ وما هو دور إدارة العمليات اللوجستية في إحداث الفارق؟
- كيف يتم اختيار وسائل النقل الكفيلة بتحقيق اهداف الخدمات اللوجستية؟
- ما هو دور إدارة العمليات اللوجستية في تسيير نقل بضائع مؤسسة قايد عمر – مستغانم؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم إدارة العمليات اللوجستية بشركة قايد عمر في تدنية تكاليف نقل البضائع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى أهمية إدارة العمليات اللوجستية في التسيير الفعال للمؤسسة.
- التطرق إلى كيفية ممارسة إدارة العمليات اللوجستية في خدمات نقل البضائع
- التعرف على مدى تطبيق إدارة العمليات اللوجستية بالمؤسسة الاقتصادية

الدراسات السابقة:

بالرغم من وجود صعوبات ونقص المراجع المتخصصة حول اللوجستك التي تبقى محدودة وغير متوفرة لحدثة الموضوع قد تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تناولت بشكل خاص موضوع الإمداد واللوجستك نذكر منها:

– مذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR – وحدة باتنة – من إعداد الطالب حواس فاتح، جامعة الحاج لخضر – باتنة – سنة 2010\2011.

- مذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد دراسة حالة ميناء - مستغانم - من إعداد الطالبان لطار منصور وبن وراذ هواري، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2021/2020.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة (إدارة العمليات اللوجستية في نقل البضائع) مكملة لباقي الدراسات السابقة وذلك لتطرقها لبعض النقاط الغامضة في الدراسات السابقة ونذكر منها كيفية نقل البضائع بشكل تام ومفصل وكيفية حساب تكاليف نقل البضائع كما تم التطرق إلى معايير المفاضلة بين اختيار وسيلة النقل الأمثل.

أهمية الدراسة:

توضيح مدى أهمية وظائف الإدارة اللوجستية ودورها في تحقيق ما يحتاجه كل من الزبون والمؤسسة بحد ذاتها من اختصار للجهد والوقت ومن تدنية قصى للتكاليف ومن تحقيق أقصى لمعايير للجودة.

هيكل البحث:

من أجل التنسيق بين جوانب الدراسة وإشكالية البحث و للحصول على أجوبة عامة تم تقسيم الدراسة الى فصلين: الفصل الأول هو الإطار العام لإدارة اللوجستية بحيث تم تقسيم هذا الأخير إلى مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم اللوجستيك ومفهوم الإدارة اللوجستية وأهميتها أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى تعريف النقل وإلى وسائل النقل وطرق تحديد تكاليفها , أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة قايد عمار للنقل العمومي للبضائع Transport Kaidomar تم في هذا الفصل التطرق إلى تعريف المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي وإلى كيفية نقل البضائع في المؤسسة محل الدراسة وطرق تحديد تكاليفها.

الفصل الأول

الإطار العام لإدارة اللوجستية

تمهيد:

إن إدارة الأعمال اللوجستية هي من مظاهر الإدارة الحديثة والتي تسعى لمواجهة تحديات العصر الحالي، وتعتبر عن نموذج الإدارة الحديثة المتكاملة لمزيد من أنشطة ووظائف وأعمال الشركات ومنظمات الأعمال، وذلك من أجل تحقيق مستوى مناسب ربحي وتنافسي للشركة وتحقيق مستوى عال من رضا الزبون. وبالرغم من أن إدارة الأعمال اللوجستية هي من فروع المعرفة الحديثة إلا أنها تميزت بالتطور السريع حيث تطورت من التوزيع المادي إلى إدارة المواد إلى الدعم اللوجستي المتكامل شاملا التوزيع والإمداد والتزويد، واستمر التطور إلى سلسلة التوزيع والإمداد لتصبح فيما بعد سلسلة التوزيع والإمداد العالمية، ومن هنا برزت الكثير من المفاهيم والمصطلحات والاتجاهات في هذا المجال.

وتهدف إدارة العمليات اللوجستية إلى تحقيق تنسيق متكامل لعمليات نقل وتخزين وتوزيع البضائع بهدف خفض التكاليف وتحسين مستويات الأداء والجودة وبالتالي زيادة الربحية.

المبحث الأول: ماهية الأعمال اللوجستية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة اللوجستية وأهميتها

تتميز إدارة الأعمال اللوجستية بقدرتها على مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها ورفع كفاءتها في إدارة أنشطتها و أعمالها ووظائفها ورفع مستوى فعالية عملياتها، وهذا أكبر دليل على أن هذا العلم هو أحد نماذج الإدارة المتكاملة لأنه يتناول كل الأنشطة المسئولة عن حركة المواد الخام وأجزاء ومكونات الإنتاج والمنتجات تامة الصنع وإحضارها، سواء كانت هذه الحركة داخل الشركة أو خارجها وإلى الأسواق المحلية والعالمية، وهذا التدفق المستمر للشركة يعطيها التمتع بميزة تنافسية في أسواقها مقابل الشركات المنافسة المثيلة لها، ومن هذا المنطلق نقول أن إدارة الأعمال اللوجستية هو أحد مظاهر الإدارة الحديثة.

1. مفهوم مصطلح اللوجستيك:

اللوجستية "LOGISTICS" : هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر، من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية لنقل المواد الأولية دون دعم لوجستي احترافي. وتتضمن إدارة اللوجستيات تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف، ويعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، و تأتي من كلمة لوجوس وتعني نسبة، حساب، خطاب، وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة والمنظمة، ففي عام 1991 عرف مجلس إدارة السوقيات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفت اللوجستيك علا أنها عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة الإنشاء إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف اللوجستية بمجال الأعمال.¹

بينما عرفها معجم أكسفورد للغة الإنجليزية بأنها: فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد الأفراد والوسائط. ولكن اللوجستية الإدارية هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال، وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك بهدف إرضاء المستهلك.

¹ محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة 1، 2015م / 1436هـ، دار البداية (ناشرون وموزعون)، عمان، ص 88.

II. مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية :

لقد عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في و.م.أ عام 1960 الأعمال اللوجستية بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والخزن الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك بهدف تحقيق رضا الزبون. إن هذا المفهوم الحديث يشير إلى كل الأنشطة المسئولة عن حركة المواد الخام والأجزاء من الموردين إلى الشركة وفي داخل الشركة أثناء عملية الإنتاج ثم حركة المنتجات تامة الصنع إلى الأسواق والزبائن المستهلكين والمستخدمين.¹

إن مفهوم الأعمال اللوجستية يشير إلى أسلوب إدارة تدفق المنتجات التي تحتاج إليها الشركة ونظام المعلومات الضروري لهذا التدفق، لقد عرف نشطاء مفهوم الأعمال اللوجستية بأنه نشاط يتعامل مع حركة المخزون وبما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة الشراء للمواد الخام ووصولاً إلى مرحلة الاستهلاك مع توفر المعلومات التي توفر منتجاً نهائياً للزبائن بمستوى مقبول من الخدمة والسعر. وهناك مزج بين أنشطة النقل والخزن والتوزيع والتوريد ومفهوم الأعمال اللوجستية والواقع أن مفهوم الأعمال اللوجستية هو الأكثر عمومية وشمولية لأنه يربط بين كل هذه الأنشطة وفي وقت واحد وهو يهتم بالرقابة والسيطرة على كل هذه الأنشطة والتي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة الحصول على المواد الخام وحتى مرحلة طرحه في الأسواق إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل والجودة المناسبة وبأقل سعر وتكلفة.

ويمكن لنا تعريف إدارة اللوجستيات Logistics Management بأنها عملية الإدارة الاستراتيجية لعمليات نقل وتخزين وتوزيع المواد الخام والسلع نصف المصنعة والسلع تامة الصنع من المورد وخلال الوحدة الإنتاجية وحتى المستهلك النهائي. هذا المفهوم كما نراه هو أوسع وأشمل من المفهوم التقليدي لإدارة نقل البضائع والذي ينصرف إلى نقل البضائع والسلع تامة الصنع فحسب.

و الواقع أن إدارة اللوجستيات Logistics Management يمكن النظر إليها على أنها مظلة تضم كل من إدارة توزيع المواد الخام Materials Management وإدارة التوزيع للمنتج النهائي physical distribution management بالإضافة إلى إدارة النقل Transportation management

¹ علي فلاح الزغي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية، الطبعة 1،2،3، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، 2019، 2022، ص 26.

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة اللوجستية

شكل 1: تصور مبسط لمكونات إدارة اللوجستيات

إدارة العمليات اللوجستية		
إدارة التوزيع	إدارة النقل	إدارة المواد

وهنا علينا إدراك معنى المصطلحات التالية:¹

- إدارة المواد Materials Management وتنصرف إلى عملية الحصول على و نقل وتخزين وتوزيع مدخلات العملية الإنتاجية (مواد خام وأجزاء نصف مصنعة) من المورد وإلى المنشأة وخلال العملية الإنتاجية للمنشأة.
 - إدارة التوزيع للمنتج النهائي physical distribution management وتنصرف إلى عملية نقل وتخزين وتوزيع مخرجات العملية الإنتاجية من المنشأة وحتى المستهلك النهائي.
 - إدارة اللوجستيات Logistics Management وتنصرف إلى عمليات نقل وتخزين وتوزيع المواد الخام والسلع نصف المصنعة إلى المنشأة وداخل المنشأة خلال العمليات الإنتاجية ثم المنتج تام الصنع إلى المستهلك النهائي،
- من هذه المصطلحات / التعاريف نلاحظ أنها تشمل ثلاث عمليات مكونات أساسية هي : النقل والتخزين والتوزيع ومن ثم أمكن تعريف إدارة اللوجستية على أنها المدخل المتكامل Integrated Approach لعمليات نقل وتخزين وتوزيع البضائع وما يلزمها من تداول معلومات والهدف من هذا التكامل هو تخفيف التكاليف و الارتقاء بالجودة وصولاً إلى تحقيق أفضل أداء ممكن وبالتالي تحقيق أقصى ربح ممكن،
- وكتعريف شامل لإدارة اللوجستيات : بأنها عملية التوقع الاحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوة البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.
- ومن هذه التعريفات يتضح:
- إن بؤرة الاهتمام باللوجستيات هي الاستجابة للخدمة وحاجة ورغبات العملاء.
 - هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.
 - الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

¹ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، الطبعة 2، 2009، ص 51، 52.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الإدارة اللوجستية هي العامل الإداري أو الوظيفة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدورة إنتاج سلعة أو خدمة ما إلى غاية تلبية رغبات المستهلك النهائي والحصول على أرباح للمؤسسة، وهذا للوصول إلى الفعالية المطلوبة أي تحقيق الربحية المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

III. ماهية الأعمال اللوجستية:

إن المفهوم الحديث للأعمال اللوجستية يشير إلى العمل الإداري بصفة خاصة ويشير إلى التخطيط الإستراتيجي لتسيير جهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة ويتضمن هذا المفهوم ما يلي:

- إن الأعمال اللوجستية نشاط إنساني علا خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج والاستهلاك.
- إن الأعمال اللوجستية تستهدف تسهيل عملية التبادل سواء جرى التبادل لصفقة واحدة، أو لعدة عمليات تبادل مختلفة.
- إن التبادل ليس مقصورا فقط على السلع وإنما يشمل الخدمات أيضا، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثا عن السلعة أو الخدمة وكذلك نفس الشيء للمشتري .

ويقوم هذا المفهوم على ستة عناصر هي:¹

- تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.
- إدراك الوعي لتأثير القرارات المتخذة من الإدارة لتحقيق التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.
- اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات والخدمات والتي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو مساهمة في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
- اهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات والخدمات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.
- عمل كافة إدارة المنظمة خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، والأقسام بحيث تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات
- التخطيط الرسمي قصير وطويل الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد منسق ومحدد في القطاعات الوظيفية للشركة.

¹ مركز معلومات غرفة الشرقية، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، غرفة الشرقية، 2008، ص3

IV. أهمية إدارة الأعمال اللوجستية:

إن أهمية وظيفة إدارة الأعمال اللوجستية جاءت عندما تقوم الشركة بإنتاج جميع المنتجات اللازمة للتشغيل رغم أن هذه الحالة لا تمثل الواقع الاقتصادي الذي تعمل به شركات الأعمال في الوقت الحالي ومع اتجاه شركات ومنظمات الأعمال حول تخصص تظهر الفجوة الزمنية والمكانية ما بين الإنتاج والمواد الخام من جهة وبين الاستهلاك والإنتاج من ناحية أخرى ومن خلال إدارة الأعمال اللوجيستية نستطيع التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال وعليه فإن الأعمال اللوجيستية هي ميناء المجالات الجديدة في العلوم الإدارية وذلك لقدرتها على¹:

- خلق القيمة value بالنسبة للزبائن والموردين ولأي شركة .
- خلق القيمة value بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالشركة مثل العاملين وأصحاب الاستثمار وحملة الأسهم والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي والجماعات الضاغطة وغيرها.
- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في إدارة الأعمال اللوجيستية على مواجهة تحديات بيئة العمل الداخلية.
- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في إدارة الأعمال اللوجيستية على ضرورة الاستخدام الكفاء والأقل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في إدارة الأعمال اللوجيستية على مواجهة المنافسين وضغوط الأسواق.
- مساعدة شركات ومنظمات الأعمال في إدارة الأعمال اللوجيستية على مواجهة نتائج وشروط العولمة ومنظمة التجارة العالمية ومنظمة المواصفات والمقاييس العالمية إيزو .
- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في إدارة الأعمال اللوجيستية على تحقيق وفورات في الكلفة من خلال الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكل هذا يلزم الشركات التي ترغب بالبقاء والاستمرار في أسواقها أن تقدم منتجات جديدة وبصورة أفضل من المنافسين سعرا وجودة ونوعية وفي الزمان والمكان المناسبين.

وربما يرجع الإهمال في الاهتمام بالأعمال اللوجيستية سواء في الماضي أو الحاضر إلى الأسباب الآتية:²

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

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر الإسكندرية 2002 ، ص 25.

² علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية، الطبعة ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، 2022، 2019، ص 26

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

لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد نسبة الأعمال اللوجستية من الاقتصاد القومي وتكاليف الأعمال اللوجستية ونسبتها إلى الاقتصاد أو المنظمة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية يصل إلى حوالي 12% من الناتج القومي على مستوى العالم أي حوالي 1.129 تريليون دولار أمريكي وعلى مستوى المنظمة تصل إلى حوالي 50% إلى 60% من إجمالي تكاليف التشغيل.¹

٧. أسباب وعوامل ظهور إدارة الأعمال اللوجستية:

إن أسباب وعوامل ظهور إدارة الأعمال اللوجستية هي:

- تطورات التكنولوجيا: إنه ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد أوجدت الحلول لمشاكل الأنشطة الأعمال اللوجيستية مثل تعدد وتنوع وسائل النقل والخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجيستية وهذا ساعد على تحقيق الوفورات في كلف التوزيع والإمداد والتوريد
- التغيير في أنماط السلوك الشرائي للزبائن: مع تزايد عدد السكان وارتفاع الكثافة السكانية في المدن عما في الريف مما ترتب فعلا تركيز عمليات الأعمال اللوجيستية الإمداد والتوزيع والتوريد والتزويد لمراكز محدودة البيع كبيرة الحجم مثل الأسواق المركزية والسوبر ماركت
- اعتبارات تكاليف العالمية: عندما يتجه الشركات إلى تحقيق الوفورات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج والتسويق وجهة صعوبات ومعوقات وعليه أصبح هم رفع مستوى أداء الأعمال اللوجيستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية خاصة وأن تكلفة الأعمال اللوجيستية تمثل نسبة كبيرة من الناتج القومي
- الخبرات العسكرية: لأن الأعمال اللوجيستية ظهرت أساسا في المنظمات العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر عمليات لوجيستية للنقل أهلي في الأفراد والمعدات لأن الأعمال اللوجيستية ظهرت أساسا في المنظمات العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر عمليات لوجيستية للنقل الأهلي في الأفراد والمعدات والمؤن وقد كان موجهها نحو التوزيع فقط ولكن تطور الأمر إلى تحقيق التكامل ما بين التوريد للشركة والتوزيع من الشركة لأسواقها.
- أهمية إستراتيجية للشركة: لأن الشركات تسعى نحو إستراتيجية التمايز في منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة في الأسعار وهذا يتوقف على كفاءة الأعمال اللوجيستية
- إضافة قيمة ذات دلالة الزبون: زيادة قيمة مضافة للمنتج من خلال الأعمال اللوجيستية أو أنشطتها مثل الخزن والنقل وتجهيز الطلبات من أجل تحقيق رضا الزبون

¹ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

– طول خطوط الإمداد والتوزيع: حيث إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وغيرها والاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على أداء الأعمال اللوجستية وهذا للرفع من تكلفتها الخاصة و قد تزايد الاهتمام داخل الشركات بالأعمال اللوجستية.¹

المطلب الثاني: أسس إدارة الأعمال اللوجستية

VI. أهداف إدارة الأعمال اللوجستية وعناصر كلفتها:

أهداف إدارة الأعمال اللوجستية:

ا. هدف الربح:

يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محدودة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم، كتصرفات المنافسين، والرقابة الحكومية على الأسعار، وتشريعات الجباية، ويصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل، وهذا الربح القابل للتحقيق والذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس مال المؤسسة. كما تمت بفائض قابل للاستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التوزيع². هذا القدر من الربح، وحتى يمكن إدارة التوزيع أن تساهم بفاعلية في زيادة معدل العائد على الاستثمار لابد أن تكون على دراية بجميع عناصر المساهمة في تكوينه، وأخذها بعين الاعتبار.³

اا. هدف النمو:

يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يقوم بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق، أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو زيادة الطلب على الإنتاج وزيادة شدة المنافسة.

ااا. هدف البقاء:

يعتبر بقاء المؤسسة، واستمرار نشاطها في السوق هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التوزيع بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التوزيع من أن تدرك هذه الحقيقة، وتقتنع بها، ومن ثم فإنها تمكنها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها

¹ محمد عبد العليم صابر_إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر 2008، ص18

³ علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة 3، 2، 1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2022، 2019، 2012.

بالوظيفتين التاليتين: البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة وضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التوزيعية.

وهنالك من أشار إلى أن أهداف إدارة الأعمال اللوجستية في الشركات هي :

- تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة والصحيحة عن المنتجات والخدمات المعروضة.
- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر وغير المباشر.
- تغيير الميول والاتجاهات والرغبات الاستهلاكية حول السلع والخدمات.
- تغيير التفضيلات الاستهلاكية والإقناع والوصول إلى قرار الشراء وتكرار الشراء.
- العمل على تشكيل أنماط حياتية متطورة.
- رفع مستوى جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة.¹
- تحقيق فوائد نقدية متداولة و بازدياد متواصل.
- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- الهدف المالي هو تعظيم العائد السنوي نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للزبائن مطروحا منه تكاليف تشغيل منظومة اللوجيستيات نسبة إلى الاستثمار السنوي في منظومة اللوجستيات

IV. وظائف إدارة الأعمال اللوجستية

بشكل عام يؤدي نشاط الأعمال اللوجستية عددا من الوظائف يمكن إيرادها على النحو التالي:

- إيصال السلع والماركات المختلفة للمستهلكين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين.
- تزويد المستهلكين بكافة المعلومات والبيانات عن كيفية استخدام وصيانة السلع من التلف.
- تخزين السلع والمواد الخام والمواد نصف المصنعة لحين الحاجة إليها.
- تأمين نقل السلع و الماركات المختلفة منها بالوسائل المختلفة.

¹ علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية، الطبعة 1،2،3، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012،2019،2022، ص 38.

كما تقوم منافذ الأعمال اللوجستية بوظائف أخرى متخصصة مثل التسهيلات المالية المرتبطة بالشحن والتأمين على البضاعة المنقولة من مراكز إنتاجها إلى أماكن استهلاكها. وهناك مؤسسات تقدم خدمات إضافية، ومساعدة في الأعمال اللوجستية منها البنوك شركات التأمين، وكالة الدعاية والإعلان شركة تأجير المخازن، شركة خدمات المعلومات التسويقية، شركات النقل المتخصصة، إن هذه المؤسسات غير موجودة داخل قناة التوزيع والتي ليست ذات الشأن في نشاطات الشراء، والبيع لكنها تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل العمليات التبادلية بشكل أفضل¹.

عناصر كلفتها:

إن الهدف الأساسي من إدارة الأعمال اللوجستية هو تعظيم خدمة الزبون، وذلك في حدود أقل كلفة ممكنة، وهذا الهدف يحمل تناقضا واضحا من عناصره، فمن الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل كلفة، فالخدمة الجيدة للزبون تحتاج إلى نفقات عالية وعند تقييم أثر بدائل نظام إدارة الأعمال اللوجستية: الكلفة والأرباح علينا أن نأخذ بعين الاعتبار عناصر الكلفة العشر والعلاقة فيما بينها وهي:

✓ المخازن:

حيث إن عددها وأنواعها ومواقعها تحدد كلا من مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ الاحتفاظ بالمخزون:

حيث إن كلفتها ترتبط بعدد ومواقع المخازن وكذلك خدمة الزبون.

✓ تقادم المخزون:

حيث إن مخاطر التقادم تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ بدائل الإمداد

حيث أن كلفتها تحدد مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ قنوات التوزيع

إن النوع ومستوى وعدد هذه القنوات يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ النقل

حيث أن وسائل النقل وعددها ونوعها وحمولة السلع تحدد مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ الاتصالات وأوامر الشراء

حيث أن قنوات التوزيع الجديدة ومصادر التوريد والإمداد والتحسينات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

¹ ، علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية مرجع سبق ذكره ص39.

✓ الاستخدام البديل للتسهيلات

إن التغيير في متطلبات الخزن والنقل والإمداد والمناولة وغيرها يحدث تغييرات في التسهيلات الموجودة واستخداماتها.

✓ الأنشطة اللوجستية المساعدة:

إن الأعمال اللوجستية الرئيسية تحتاج إلى أعمال وأنشطة مساعدة وهذا يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

✓ خدمة الزبون :

إن عدم رضا الزبون وضعف المركز التنافسي للشركة يؤدي إلى انخفاض الأرباح . وانخفاض حجم المبيعات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة.

VII. منافع ومحددات الأعمال اللوجستية

للأعمال اللوجستية أربع منافع هي:

1. المنفعة المكانية: تتيح هذه المنفعة للمستهلك الحصول على السلعة في المكان الملائم, وهذا لا يعني اختيار أقرب الأماكن للمستهلك وتوفير السلعة بها , إذ يمكن القول بأن المنفعة المكانية تتضمن اختيار الأماكن التي يتوقع أن يجد المستهلك فيها السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها , مع مراعاة المناطق والأماكن الموزعة لها، فمثلا سكان المنطقة الباردة يحتاجون إلى تجهيزات التدفئة, والملابس الشتوية, في حين لا يحتاجها سكان المناطق الحارة ومن هنا ترجع هذه المهمة للمنتج أو الوسيط أي أن المنتج في هذه الحالة قد عمل على توفير منفعة مكانية للمستهلك.¹
2. المنفعة الزمنية: تتحقق هذه المنفعة عن طريق التخزين الذي يعمل على الاحتفاظ بالمنتج ثم تقديمه للمستهلك في الوقت الذي يطلبه فيه ,وكمثال على ذلك بعض المنتجات المنتجة في مواسم معينة من السنة وبفضل التخزين تجدها متاحة طوال السنة.
3. المنفعة الحيازية: تتحقق هذه المنفعة من خلال عملية البيع, ودور الوسيط في هذه الحالة هو نقل ملكية المنتجات من طرف لآخر أي من المنتج إلى المستهلك حتى يتمكن هذا الأخير من الحصول عليها واستخدامها والانتفاع بها.

¹ علي فلاح الزغبي, زكرياء أحمد عزام, إدارة الأعمال اللوجيستية مرجع سبق ذكره ص39

4. المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكل أو وضعاً معيناً فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تتناسب مع حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها وتفحصها من أجل الاستهلاك.

أما المحددات اللوجستية فتشمل:

- تعتبر اللوجستيات عاملاً للنجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات
- في صناعة إنتاج البضائع 65% من التكاليف الكلية تكون في المشتريات وحياسة المخزون وتحريك البضائع
- في صناعة تقديم الخدمات 75% من التكاليف الكلية تكون في القوى البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة لتقديم الخدمة
- الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بنسبة 20%
- التقنيات اللوجستية والمهارات والقوة البشرية يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات¹.

VIII. مكونات وعناصر مزيج الأعمال اللوجستية:

يمثل كل من النقل والتخزين الجزء الأكبر من الأعمال اللوجستية حيث يشير الواقع إلى أنهما يمثلان حوالي 50% إلى 75% في بعض الشركات فالنقل يضيف القيمة المكانية للمنتجات و الخزن يضيف القيمة الزمنية أو الوقت لهذه المنتجات وهذا من وجهة نظر الزبائن.²

إن نشاطات النقل والخزن والتغليف والاتصالات والشراء هي نشاطات وأعمال قديمة تمارس في كل شركة، وهذه الأعمال والأنشطة هي أساس إدارة الأعمال اللوجستية، وهذه العناصر تساعد على تحقيق المنافع إلى الأعمال اللوجستية والمتمثلة في³

- النقل
- صيانة المخزون
- تنفيذ الطلبية
- الحصول على المواد الخام

¹ علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره ص 41

² علي فلاح الزعبي، نفس المرجع السابق، ص 41

³ رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيك – تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد تعريب: د. تركي إبراهيم سلطان دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 29.

- التغليف الجيد
- المخازن
- مناولة المواد
- صيانة المواد

IX. دور إدارة الأعمال اللوجستية في المؤسسة:

تواجه المنظمات اليوم حقيقة أساسية , وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق, يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة اللوجستيك المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة, من بداية تدير المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملاء المنظمة من منتجاتها وخدماتها. وقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أنه كلما قامت المنظمات بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية كلما كان لها أثر إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدل التضخم والميزان التجاري وزيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول , وإمكانية المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية , وإتاحة رأس المال للاستثمار مما يقود إلى مستوى عمالة أكبر.

1. تقود اللوجستيات إلى تحقيق الميزة التنافسية:

تحقق منظمة أهدافها باعتمادها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديه تكامل لأفكار وجود المنتج الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح وإتاحته في المكان الصحيح. ومن خلال مفهوم اللوجستيك على أنه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها للربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعملية الإنتاج, وهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك , أو الزبون بمستوى عالي وبتكاليف منخفضة ,وبعبارة أخرى, تكون هذه المؤسسة قد بلغت هدف الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة¹.

2. تسهم أنشطة اللوجستيك في خلق منفعة مكانية وزمانية:

يوفر نشاط اللوجستيك منفعة المكان والوقت من خلال توفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب (المنفعة الزمنية) وفي المكان المناسب (المنفعة المكانية) والظروف المناسبة للمستهلك لامتلاكها والحصول عليها (منفعة الحياة). وتشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتج. من جعله متاحا للشراء , أو الاستهلاك في المكان المناسب , أما منفعة الوقت فتكون قيمة الناتجة عن إتاحة سلعة ما أو خدمة ما , في الوقت المناسب في حين

¹مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة احتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي ص 26

تكون منفعة الامتلاك القيمة المضافة للمنتج عن طريق السماح للعميل بامتلاكه، ولا تنتج منفعة الامتلاك عن اللوجستيك وإنما من تقديم خصومات ومدفوعات متأخرة تجعل الزبون قادرا على امتلاك المنتج.

X. إستراتيجية إدارة الأعمال اللوجستية: تنطوي إستراتيجية الأعمال اللوجستية على ثلاثة أهداف

رئيسة وهي:

- خفض التكاليف
- خفض رأس مال الشرك
- تحسين الخدمة المقدمة الزبون

كما يمكن تلخيصها المهام الإستراتيجية لنظام الأعمال اللوجستية فيما يلي:¹

- زيادة كفاءة النقل ووسائطه
- تحقيق الاستقرار في الأسعار
- تحقيق الموازنة بين الإنتاج والاستهلاك
- تحسين خدمة الزبائن
- تخفيف كلف الأنشطة والأعمال اللوجستية
- زيادة فعالية الخزن والمخازن
- رفع مستوى كفاءة الشراء وتوريد المواد
- رفعت مستوى كفاءة المناولة والتغليف

تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد الحل الذي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين أي أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وأداء الأعمال اللوجستية، من حيث التكلفة، وبعبارة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها. إضافة إلى ذلك، فإن تطور أنظمة المعلومات والمرونة في الإنتاج والتنميط سعادة المنظمات على اتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير، وفي ظل ذلك أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي جسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم، ورغبتهم والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين

¹ علي فلاح الزعي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سبق ذكره ص70

المبحث الثاني: الإدارة اللوجستية لنقل البضائع

وفي ظل مفهوم شبكة الإمداد نجد أن هناك مجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها من أجل تحقيق المنفعة المكانية والزمنية وتخفيض التكاليف الإجمالية، وأبرز هذه الوظائف النقل الذي يمثل حلقة وصل بين المؤسسات والموردين من جهة، وبين المؤسسات والزبائن من جهة أخرى، كما أنه يمثل نسبة كبيرة من تكاليف إدارة شبكة الإمداد .

المطلب الأول: وظيفة النقل في المؤسسة

ونظرا لأهمية النقل في المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك التي تتبنى مفهوم إدارة شبكة الإمداد لم تعد القرارات المتخذة بشأنه ضربا من ضروب الحدس والتخمين وإنما أصبحت تركز على أسس علمية في البحث باستخدام الأسلوب الكمي في التوصيف والقياس والتحليل والتقييم، وهذا من أجل التوصل إلى قرارات أكثر دقة، والتي تنعكس بدورها على كفاءة أداء المؤسسة.

1. مفهوم النقل:

لقد عرف النقل بأنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق واستغلال الموارد البشرية والمادية التي لم تستغل سابقا باتجاه زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فهو يساهم في انتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً ، بالإضافة إلى التعاريف الآتية:¹

• عرف كيبلينج Kepling النقل بأنه الحضارة **Transport is civilisation**²

• كما عرف Aldous Huxley ووظيفة النقل على أنها وظيفة الرجل الأكثر نبلا.³

لهذا ننظر إلى النقل بأنه مكون مهم من مكونات البنية الأساسية للاقتصاد الوطني وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في أي بلد.

• وفي تعريف آخر لروبنسون وبامفورد **Robinson& bamford**

يتعلق النقل بحركة الأشخاص والسلع لغرض معين " وبلغة الاقتصاد لهذا المفهوم فإن الطلب على النقل مشتق من الطلب على تسهيل حركة نقل الأشخاص والبضائع ,ويكون النقل مفيدا طالما أنه يوفر خدمة. ويشير رجال الاقتصاد إلى أنه عامل من عوامل الإنتاج, يركز هذا التعريف على العلاقة بين النقل والاقتصاد, ولكنه تعريف غير شامل لأنه أغفل باقي أنماط الحركة مثل رؤوس الأموال الأفكار والمخترعات.

¹سعد عبده، أسس جغرافية النقل، مكتبة أنجلو المصيرة للطباعة و النشر، ص:14.

²حمادة فرّج منصور ، مقدمة في اقتصادات النقل ،مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر، 1998، ص:10.

³Op cit p :25. Jacques Pons, « Transport et logistique -maillon déterminants de la supply Chain »

كما لخص جون الكسندر Alexander وظيفة النقل في التعريف التالي:¹
'النقل هو حركة السلع والأشخاص من مكان لآخر، ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات والأفكار تدخل أيضا ضمن النقل" وهو تعريف أكثر قبولاً من التعاريف السابقة لأنه أدخل في الاعتبار جميع أنماط الحركة.
إن تعدد تعاريف النقل لا يعني وجود اختلافات جوهرية تتعلق بالمضمون بل إنه من خلال نظرة فاحصة لهذه التعاريف يتضح وجود اتفاق حول مفهوم النقل وطبيعته والذي يدور حول الحركة بمختلف أنماطها من مكان لآخر.

II. أهمية النقل:

يعد قطاع النقل من البنى الارتكازية للاقتصاد حيث عبر عن ذلك الاقتصادي الشهير ألفريد مارشال بقوله:
إن أبرز عامل في العصر الحديث هو الثورة ليست في الإنتاج وإنما في النقل² فهو يعبر من وجهة نظر الاقتصاد بأنه نشاط إنتاجي من حيث تقربه في المكان وهو يخلق قيمة اقتصادية بنقله البضائع والأفراد. وبدون نشاط نقل لا يمكن لأي منظمة أعمال حديثة أن تعمل وتدبر أمر نقل المواد الأولية، ومستلزمات الإنتاج من مواقعها إلى مواقع الإنتاج (وكذلك نقل المنتجات النهائية لها إلى مواقع الاستهلاك (الأسواق) وبالتالي فإن أي قصور في هذا النشاط يؤثر سلباً على عملية التدفق السلعي بين المراكز الإنتاجية والاستهلاكية وهذا ما يؤثر في الخطط التنموية الوطنية لذلك انتهجت الدول ذات التخطيط المركزي بإيفاء هذا القطاع أهمية واضحة وكبيرة لما لها من تأثير في زيادة وتيرة تنمية.³

1) أهمية النقل على مستوى الدولة:

نجد أن قطاع النقل المتطور يساهم في حركة التقدم التي يمكن أن يصل إليها الاقتصاد القومي وذلك من خلال:⁴

• الإسهام في خلق ظروف 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 النقل والشحن متقدم يساعد على خلق عنصر المنافسة بين السلع والخدمات الممثلة بالإضافة إلى توفير بعض السلع غير المنتجة محلياً.

¹ نفس المرجع السابق، ص 15.

² أحمد عبد المنصف محمود، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة الإشعاع الفني، الطبعة الأولى، 2001، ص 15

³ مجلة الاقتصاد والمناجمت، السياسات الاقتصادية_ واقع وأفاق منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، ص 128.

⁴ نهال فريد مصطفى جلال العيد إدارة اللوجستيات مرجع سبق ذكره ص 146

• تحقيق اقتصاديات الحجم في مجال الإنتاج:

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

• 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 والذي يساعد على خلق ظروف المنافسة
- هو أن تكاليف النقل هي إحدى عناصر التكلفة الكلية للإنتاج وإذا توافرت وسائل النقل والشحن المنخفضة التكاليف استطاعت الوحدات الإنتاجية أن تخفض المنتجات التي تستطيع أن تقوم بإنتاجها بأقل تكلفة ممكنة ويمكن أن تقوم بنقلها إلى مناطق جغرافية أخرى.

• تساوي الأسعار واستقرارها:

يساعد النقل على تحقيق تساوي أسعار المنتجات واستقرارها حيث ازدادت الكمية المعروضة من منتج معين في منطقة ما فإنه ومن خلال نشاط النقل يتم توزيع المنتجات إلى أماكن أخرى بها النقص 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.

(2) أهمية النقل على مستوى المجتمع: يساعد قطاع النقل على:

• 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 تتناول جوانب مختلفة ومتعددة كمساعد السائق أخصائي في الإدارة الميكانيكية وعمال الصيانة ومهندسين في مختلف الاختصاصات ومنفذي مشاريع النقل.

• توفير يد عاملة ذات كفاءة

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.

• 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 و توسعت شبكات و خطوط النقل

بين أرجاء البلد الواحد من جهة وبينه وبين أقطار أخرى من جهة ثانية , وقد ساهم ذلك بشكل فعال في زيادة التطور الاجتماعي, نجد أيضا أن من أهم آثار النقل في المجتمع , قيامه بمبدأ تقسيم العمل الإقليمي أو التخصص ويمكن التعبير عن مبدأ تقسيم العمل بأنه يمكن تحقيق أكفاً استخدام للأرض, العمالة, رأس المال والإدارة إذا قامت كل منطقة جغرافية بإنتاج سلع التي يمكن إنتاجها أرخص من منطقة أخرى وتنتج كل منطقة السلع التي يكون لها أكبر ميزة تنافسية, أو أقل تكاليف إنتاج ثم يحصل تبادل السلع المنتجة بهذه الطريقة عن طريق خدمات النقل ذات التكاليف و الخصائص التي لا تضيع المكاسب الناتجة عن التخصص الاقتصادي , غير أن الضرائب الجمركية على الواردات والقيود المفروضة على الصادرات تحد من تطبيق مبدأ تقسيم العمل¹.

III. وظيفة النقل ومكوناتها في شبكة الإمداد:

يعد نشاط النقل العنصر الحيوي في النشاط الكلي للإمداد وهو يمثل أحد أهم عناصر التكاليف وذلك يعتبره الكثيرون على أنه قلب وظيفة الإمداد, فحسب دراسة قامت بها منظمة Bipe/Aslog تنقسم التكاليف الإجمالية للإمداد إلى 64% من تكاليف الإمداد والتوزيع, 29% يمدد التموين, 7% تكاليف الإمداد الداخلي ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف².

ويمثل النقل مرحلة أو خطوة في مراحل دورة الشراء فهو الأداة المادية لتحريك المواد من أماكن توريدها إلى المؤسسة وإلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية, حيث تحتاج هذه العملية إلى درجة كبيرة من العناية إذا لا بد أن توافق وتوازن إدارة الشراء بين الاقتصاد بكلفة النقل وبلوغ البضاعة مخازن الشراء وما يتطلب ذلك من خدمات لذلك فقط تعددت الدراسات حول هذا الموضوع³.

كما أن النقل يمثل أحد المكونات الرئيسية للنظام التوزيع المادي وذلك بالنسبة لغالبية المنظمات المنتجة حيث يساهم هذا النشاط في خلق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه درجة الحياة إلى مكان آخر تشتد فيه هذه الحاجة وتتعلق وظيفة النقل باتخاذ المسؤول عنها لعدة قرارات أساسية أهمها⁴:

- اختيار وسيلة النقل
- تحديد المزيج الأمثل لوسائل النقل

¹ مجلة الاقتصاد والمناجنت, السياسات الاقتصادية, مرجع سبق ذكره, ص 129

² Jacques Pons, « Transport et logistique - maillon déterminants de la supply Chain », Op cit p :25.

³ Jacques Pons, « Transport et logistique - maillon déterminants de la supply Chain », Op cit , p :22

⁴ مهدي حسن زؤلف , إدارة الشراء و المداد - مدخل حديث, مرجع سبق ذكره , ص: 225.

وترجع أهمية هذه القرارات إلى ارتباط الكفاءة في عملية النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة المستخدمة كما ترجع هذه الأهمية إلى أن تكاليف النقل تحتل نسبة ملموسة من تكاليف التوزيع المادي حيث تشير نتائج أحد الدراسات بأن تكاليف النقل تحتل نسبة ملموسة من تكاليف توزيع المادي يمكن وتصنيفها إلى النحو التالي:¹

- النقل 50%
- المخزون 20%
- إدارة المخزون 20%
- تجهيز وإعداد الطلبات 10%

ومن ثم فإن زيادة في كفاءة النقل سوف تعكس آثارها على مستوى كفاءة نظام التوزيع المادي وكفاءة شبكة الإمداد بوجه عام.

من ناحية أخرى فإن الكفاءة في نشاط النقل تؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال تأثيره على مستوى أنشطة العملاء وعلى سياسات تسعير المنتج وكذلك على الإدارة الفعالة للمخزون.

المطلب الثاني: وسائل النقل وطرق تحديد تكاليفها

أنواع وسائل النقل:

إن تواجد عدة أشكال وأنواع للنقل يتيح للناقل إمكانية اختيار وسيلة النقل المناسبة من حيث التكلفة، والسرعة إضافة إلى معايير أخرى وذلك في ظل الأهداف المسطرة وخصائص وطبيعة كل وسيلة وطبيعة المواد المنقولة وتنقسم وسائل النقل حسب الوسائل المستعملة (القطارات، السيارات، الشاحنات، البواخر، الطائرات، الأنابيب) إلى النقل البري المائي والجوي وخطوط الأنابيب لهذا يمكن أن نختار وسيلة نقل واحدة من الوسائل المذكورة أعلاه لو نجمع بين أكثر من وسيلتي نقل بما يحقق تخفيض التكلفة والسرعة في النقل وهذا ما يعرف بالنقل المركب ويلاحظ أن هناك عدة عوامل يكون أن تؤدي إلى تغيير ترتيب وسائل النقل من حيث درجة اعتمادها أو استخدامها وهي:²

- نوع المنتج الذي يتم شحنه.
- المسافة التي يتم النقل خلالها
- طريقة إدارة الوسائل لدى أصحابها
- العلاقة بين شركة النقل والمستخدم
- الظروف الجوية

¹ ثابت عبد رحمان إدريس، مقدمة فإدارة الأعمال اللوجستية- الإمداد و التوزيع المادي، مرجع سبق ذكره، ص 279

² محمد توفيق ماض، إسماعيل السد، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعة، الاسكندرية، ص 147.

أ. النقل البري:

يشتمل النقل البري على وسيلتين تتمثل في السكك الحديدية (قطارات) والنقل عن طريق السيارات أو الشاحنات في حين توجد فروق كبيرة ما بين وسائل النقل البري و وسائل النقل الأخرى سواء من حيث التكلفة أو من حيث كفاءة مستوى الخدمة المقدمة نجد أن وسائل النقل البري تتشابه من حيث خطوط السير كما تتقاربان أيضا من حيث التكلفة¹.

أ. النقل بالسكك الحديدية:

لقد أحدثت السكك الحديدية ثورة في الأحوال الجغرافية على كوكب الأرض حيث أكسبت الإنسان القدرة على كسب الوقت وإمكانية وصوله إلى أي مكان وتقليص المسافات. ولقد شاع استعمال السكك الحديدية كواسطة لنقل الركاب والبضائع في معظم أقطار العالم وتميز منتصف القرن بتباين المواقف فقد تعاظمت المنافسة مع وسائل النقل الأخرى لسكك الحديدية غير أن تحسين الإطارات علميا جعلتها دون منافس وخاصة بالنسبة للبضائع وما يخص النشاطات الاقتصادية².

وتكمن الميزة الأساسية لاستخدام السكك الحديدية لأغراض الشحن و نقل البضائع في مقدرتها على نقل كميات كبيرة لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة نسبيا بالإضافة إلى التوقف في محطات مختلفة مما يساعد الناقل والمنقول إليه من تحقيق المرونة في عملية الاستلام والتسليم³.

و من ناحية أخرى فإن أهم ما يعيها يتمثل في:

- اقتصر خدماتها على المناطق التي توجد بها خطوط لها ومن ثم فإن خدماتها قد لا تمتد لكثير من المناطق والمدن خاصة الصغيرة منها.
- تتصف السكك الحديدية بالبطء النسبي وطول فترة تسليم البضاعة ويرجع ذلك إلى تعدد نقاط توقف القطارات خلال الطريق للتفريغ أو إضافة بضائع أخرى أو اضطرارها للتوقف حتى تتمكن القطارات السريعة من المرور.
- قلة المرونة بمعنى أنها مقيدة بالسير في خطوط معينة لا يمكن تجاوزها كما أن هنالك حاجة في غالبية الأحوال يستكمل عملية النقل من خلال استخدام وسائل النقل الأخرى المكملة حتى تصل البضائع للمخازن أو المصانع المستلمة مما يترتب عنه زيادة في تكاليف الشحن والنقل.

¹ نبال فريد مصطفى ، جلال العبد ، إدارة اللوجيستيات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 151.

² عبد العلي الخفاف " جغرافية النقل و الإتصال و التجارة ص 11

³ ثابت عبد الرحمان إدريس ، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية - الإمداد و التوزيع المادي" ، دار الفكر للطباعة ، مرجع سبق ذكره ص: 25.

بالرغم من الجوانب السلبية المذكورة لاستخدام السكك الحديدية كوسيلة للنقل إلا أنها تتحمل اليوم القسط الأكبر بمتطلبات النشاط الاقتصادي وستقع حتى المستقبل المنظور في مكانة متقدمة حيث تمثل نسبة النقل لهذه الوسيلة 37% من إجمالي النقل¹.

ب. الشاحنات (أو المقطورات):

قد ازدهرت صناعة الشاحنات خلال العقدین الماضیین نتيجة لتطور الإنفاق على الطرق وامتدت تلك الطرق إلى جميع المدن وجميع الأسواق تقريبا ويقرر بعض الخبراء أن نصيب الشاحنات من حجم حركة السلع قد تضاعف خلال الفترة المشار إليها على حساب الشحن عن طريق السكك الحديدية حيث يمثل النسبة الأكبر من النقل الإجمالي إذا بلغت حصته 41%² وتمثل الشاحنات جميع أنواع السيارات الشحن الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ولقد شهدت العقود الأخيرة تنافس شديد بينها وبين وسائل النقل الأخرى وخاصة السكك الحديدية لاسيما في الأقطار الصناعية وقد انعكس هذا التنافس في الأقطار الأخرى حتى انتشر استعمالها ويعود ذلك لجملة من الأسباب الفنية والاقتصادية نذكر منها:

- السرعة النسبية قياسا على بقية وسائل النقل الأخرى بخلاف الطائرات وهو ما يفيد الاستجابة للظروف الطارئة أو نقل السلع السريعة التلف إلى الأسواق البعيدة منها.
- تسمح هذه الوسيلة بنقل المنتجات من الباب للباب (Door to door service) أي من مركز الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك ودون أن يحتاج الأمر إلى إعادة شحن أو تفرغ³.

يمكن للمنشأة أن تتعاقد مع الشركات المتخصصة في عملية النقل وبالتالي تحصل على خدمات النقل والشحن التي تتناسب مع ظروفها دون أن تتحمل التكاليف والمشاكل الإدارية المرتبطة بامتلاك المنشأة لأسطول النقل الخاص بها.

تتميز الخدمات التي تقدمها هذه الوسيلة بالمرونة حيث تعتبر من أهم الميزة التي تزيد من قوة المنافسة لها فمن الممكن بواسطته مواجهة الطوارئ التي تواجه المنتجين والأسواق حيث من السهولة تلبية طلبت العاجلة⁴.

¹ محمد جاسم الصمدي، "إدارة التوزيع المادي - منظور متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

² نفس المرجع السابق، ص: 329.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد و التوزيع المادي"، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

⁴ عبد العلي الخفاف، "جغرافية النقل و الاتصالات و التجارة"، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

وإلى جانب كل هذه المزايا نظيف سهولة متابعة وتحديد موقع الشاحنات لنقل البضائع أثناء الحركة وهذا ما يسهل للشاحن والزبون التدخل في الحالات الطارئة عكس وسائل النقل الأخرى التي تواجه صعوبات ومشكلات في عمليات الرقابة والمتابعة¹.

(2) النقل الجوي:

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل النقل الحديثة وبصفة عامة لا تزيد نسبة ما يتم شحنه عن طريقها 1% من مجموع السلع وتشابه هذه الوسيلة مع وسيلتي النقل المائي والشاحنات بارتفاع تكاليفها المتغيرة والانخفاض النسبي لتكاليفها الثابتة وذلك لأن الطرق الجوية تستخدم مجاناً كما أنه لا يلزم استخدامها أي إنفاق استثماري كما هو معلوم في حالة شق الطرق إضافة إلى تكاليف تشييد المطارات وتستخدم فيها الأموال العامة للدولة. ولقد قدمت خدمة النقل الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية لنقل المسافرين والتي ستقدمها شركة الطيران عندما أدركت هذه الشركات وجود حيز كبير غير مستغل عند قيامها برحلاتها العادية مما جعلها تفكر في استغلال هذه الطاقة وتحقيق عائد مغري من ورائها².

ومع زيادة معدل الشحن الجوي في السنوات الأخيرة قامت شركات الطيران من تخصيص جزء من أسطولها لنقل البضائع بحيث يساهم هذا النشاط في تحقيق التوازن في نشاط الشركة وخاصة عندما توجه رحلات نقل الركاب ضغوطاً أو عوامل تؤدي إلى عدم تحقيق الاستغلال الاقتصادي لها. وأدى ارتفاع معدلات التكلفة المرتبطة بهذه الوسيلة إلى اختصار استخدامها على بعض المنتجات ذات الطبيعة الخاصة مثل المعدات الإلكترونية الدقيقة والزهور والخضراوات الطازجة والفواكه وهذه السلع إما ذات قيمة مرتفعة بالمقارنة بوزنها أو حجمها أو أنها ذات خصائص ما يعني أن يكون لعنصر السرعة في التسليم أهمية خاصة في عملية توزيعية وبالتالي فهنالك ما يبرر أن يتحمل المنتج تكاليف النقل المرتفعة خاصة وأن نسبة التلفيات والخسائر تكون منخفضة في حالة النقل الجوي عنها في حالة الوسائل الأخرى³.

أما عن أسباب ارتفاع أجور وتكاليف النقل الجوي فهي تعود لعوامل اقتصادية وفنية أهمها⁴:

- سعر الطائرات فهو سعر عالي جداً بفعل التكاليف العالية التي صناعتها كما أن صناعتها مازلت بيت شركة محددة ودول محدودة.

¹ Philippe Vallin ,La logistique - modèles et méthodes du pilotage des flux ,Op cit, p113.

² جمال الدين محمد المرسى ، ثابت عب الرحمان إدريس ، " إدارة الشراء و الممداد "، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 289.

³ عبد العال الخفاف ، " جغرافية النقل و الاتصالات و التجارة "، مرجع سبق ذكره ، ص:23.

⁴ عبد العال الخفاف، نفس المرجع السابق، ص 23

- استهلاك الطائرة لكمية كبيرة من الوقود ومن الأنواع العالية الأسعار وارتفاع تكاليف الصيانة الدورية للأجهزة وكذلك تكاليف احتياجات الأعمال الواجب توفيرها في الطائرة.

3) النقل المائي:

يعد النقل المائي أقدم وسيلة نقل بعد الحيوان حيث ينقسم إلى النقل النهري والنقل البحري

أ. النقل النهري:

يعتبر من أهم وسائل النقل المستخدمة في حالة السلع ذات الحجم الكبير مثل الفحم الحديد الصلب وإلى آخره وتتميز هذه السلع بانخفاض قيمتها مقارنة بحجمها كما أنها لا تتعرض لعوامل التلف وبالتالي تكون تكاليف تخزينها منخفضة مما يمكن من التضحية بعنصر الزمن في مقابل الاستفادة من معدل التكلفة المنخفض¹.

من الناحية التاريخية فإن النقل النهري كان الأسبق من النقل البحري حيث أن الإنسان تعلم من الزمن القديم أن يستفيد من الأنهار الصالحة للملاحة كطرف للنقل والاتصال فمعروف أن المصريين استخدموا النيل وصنعوا القوارب لأجل ذلك ولعلمهم من التأكيد أن الإنسان استخدمه البحيرات والأنهار قبل استخدامه البحر لأغراض النقل ويرجعوا ذلك للأسباب الآتية:

- العمق المحسوس للبحيرات والأنهار والعمق الغير معروف وغير المحدود للبحار والمحيطات فابتعد الإنسان عن البحار حتى ازدادت أسباب قوته وركوبه.
- محدودية محيط النهر وإمكانية رؤية الجانب المقابل منه من ما يحفز الإنسان على الاستسهال عبوره والوصول إلى الضفة الأخرى.
- هدوء جريان مياه الأنهار لعد موسم الفيضانات بينما أن تتسم البحار بحركة الأمواج القوية والآلية التي منعت الإنسان من المخاطرة في استخدامها للنقل لعهد طويلة².

تفرض العوامل الاقتصادية تأثيراتها في التوجه لاستخدام النقل النهري فهو أرخص أنواع النقل للسلع الثقيلة ذات الوزن الثقيل والحجم الكبير والتي لا تتلف بسرعة غير أنه يتسم بالبطء الشديد أكثر من أي وسيلة أخرى من ذلك لا بد أن تكون السلع والبضائع المنقولة بهم من نوع الأصناف التي تتحمل التأخير.

والحقيقة أن جميع دول العالم تستخدم النقل النهري فهو يستخدمه بشكل بسيط ومحدود وبدائي في الدول المتخلفة واستخدمها بشكل متطور ومخطط في الدول المتقدمة حيث يستخدم بنطاق واسع لأغراض نقل

¹ بهال فرّذ مصطفى، جلال العبد، "إدارة اللوجستيات"، مرجع سبق ذكره، ص:161.

² عبد العلى، "جغرافية النقل والاتصالات والتجارة"، مرجع سبق ذكره، ص:36

مختلف الحمولات والمواد الثقيلة في أوروبا حيث تسهم هذه القارة بنصيب كبير من حجم الإنتاج الصناعي في العالم ولقد ساعدت شبكة الأنهار في ألمانيا على سبيل المثال على تطورها الصناعي والتجاري.

ب. النقل البحري:

يعتبر النقل البحري من أنواع النقل القديمة هو والنقل النهري ورغم وجود منافسة للنقل البحري من قبل وسائل النقل الحديثة كالتائرات وذلك بالنسبة لنقل السلع وبعض التي تحتاج إلى عناية كبيرة وكذلك بالنسبة للسلع مرتفعة الثمن فقد زادت أهميته من تطور الاقتصاد العالمي سواء في ميدان الإنتاج الصناعي أو الزراعي. و للنقل البحري أهمية من جهتي الاقتصاد والتجارة حيث يعتمد اقتصاد أي بلد بصفة أساسية على هذا النوع من النقل سواء بالنسبة للصادرات أو الواردات فقد ازداد في العصر الحديث حجم البضائع المنقولة بحرا فالدول الصناعية تفتقر في الغالب إلى المواد الخام وتستوردها وبالتالي من الدول التي تتوافر فيها كذلك فإن زيادة عدد السكان في بعض المناطق مثل إفريقيا والشرق الأوسط وآسيا وعدم كفاية ما تنتجه تلك البلدان من المواد الغذائية لسكانها يدعوها إلى استيراد المائبة في بحاجتها من الدول التي لها فائدة منها حيث أن جانب كبير من هذه المواد ينقل عن طريق البحر¹.

يوجد وسيلتين للنقل أساسيتين من وسائل النقل البحري²:

• النقل المائي الداخلي أو النقل بواسطة المراكب: وتعتبر هذه الوسيلة هي الأفضل في نقل السلع كبيرة الحجم ومنخفضة القيمة مثل الحديد و مواد البناء والحبوب إلى آخره ويتم اعتمادها داخليا.

ج. الناقلات البحرية:

وهي سفن كبيرة تطوف بالبحار أو المحيطات وتستخدم في نقل البضائع بين دولة وأخرى وعادة ما تكون تكلفة النقل بواسطتها أعلى من تكلفة النقل بالمراكب وذلك بالنسبة للطن/ميل وتختص هذه الناقلات في نقل المعادن، الغاز، والمواد الكيماوية، إضافة إلى مختلف البضائع الأخرى التي تمثل صادرات الدول، تستخدم في هذه الأخيرة الحاويات التي انتشر استخدامها منذ الخمسينات و هي عبارة عن صناديق كبيرة الحجم مصنوعة عادة من الحديد أو الفولاذ الصلب وهي ذات المقاييس عالمية محددة من طرف المنظمة العالمية للتوحيد القياسي لتسهيل عملية التفريغ والشحن³، وتبرز أهمية استخدام النقل بالحوايات فيما يلي:

¹ كمال حمدي ، "عقد الشحن و التفريغ في النقل البحري" ، شركة جال للطباعة، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص 5.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية - المداد و التوزع المادي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 262

³ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات ، مرجع سبق ذكره ص 225.

- تعمل على تسهيل نقل مختلف البضائع على نطاق عالمي وبالتالي تؤدي إلى تقليل عملية الشحن وتفريغ البضائع بوسائل متعددة وهذه طريقة تؤدي إلى تخفيف تكاليف النقل كما تحتاج إلى الكثير من البضائع للتغليف لأن الحيوية نفسها عبارة عن غلاف يحافظ على البضاعة.
- إن تفريغ الحاويات من السفن هو أسهل وأسرع من تفريغ البضائع الاعتيادية مما يؤدي إلى قلة انتظار السفن الناقلة لها قرب الموانئ¹.
- التكلفة المنخفضة لهذه الوسيلة تعتبر أهم ميزة لها قياسا على بقية وسائل النقل الأخرى².
- تصلح هذه الوسيلة بصفة خاصة في حالة السلع التي تشحن بالكميات الضخمة والتي تتصف بانخفاض قيمتها النسبية مقارنة بحجمها والتي يمكن شحنها وتفريغها بالوسائل الميكانيكية وذلك مثل البترول والفحم والقمح والأخشاب ومواد البناء إلى آخره إضافة إلى النقل لمسافات طويلة جدا بين القارات والدول أما فيما يخص عيوبه تتمثل في³:
- طول الفترة التي تستغرقها عملية النقل وبالتالي يصعب استخدامها في تلبية الأوامر الطارئة أو مواجهة ظروف النقص المؤقت في العرض..
- تأثير الظروف المناخية والجوية وحالة البحار والأنهار على استخدام هذه الوسيلة.

(4) خطوط الأنابيب:

على الرغم من احتلال هذه الوسيلة المكانة الثانية بعد السكك الحديدية من حيث عدد الأطنان التي يتم نقلها فإن الكثير من الناس لا يعلمون حتى بوجودها والمعروف تاريخيا أن الإنسان يستخدم الأنابيب بوساطة لنقل المياه من مكان إلى آخر منذ زمن بعيد ولكن استخدام الأنابيب وساطة للنقل لم يعرف على الصعيد التجاري ولم تزداد أهميته إلا بعد اكتشاف النفط والبدء باستغلاله على نطاق تجاري واسع حيث أن زيادة الطلب عليه في السوق العالمية دفع بالتفكير بنقله وإيصاله بمختلف الوسائل⁴.

وتعتبر خطوط الأنابيب من أهم وسائل النقل خاصة في المسافات الطويلة ولكنها لا تصلح إلا في حالة السلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية ولهذا السبب نجد أن استخدام خطوط الأنابيب يكاد يقتصر على نقل البترول الخام ومنتجات البترول والغاز الطبيعي وعلى الرغم من أن النقل بخطوط الأنابيب تميز بالبطء الشديد إلا أن عملية النقل تتم لمدة 24 ساعة وعلى مدار الأسبوع مما يعني أن هذا الأسلوب يستطيع أن ينافس الأساليب الأخرى من حيث عنصرى السرعة والتكلفة في نفس الوقت خاصة وأن احتمالات غير

¹ عبد العلى الخفاف، جغرافة النقل و الاتصالات و التجارة، مرجع سبق ذكره ص: 287.

² Jacques Pons, Transport et logistique - maillon déterminants de la supply chain ,op-cit, p: 43

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية - إدارة منافذ التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص: 28

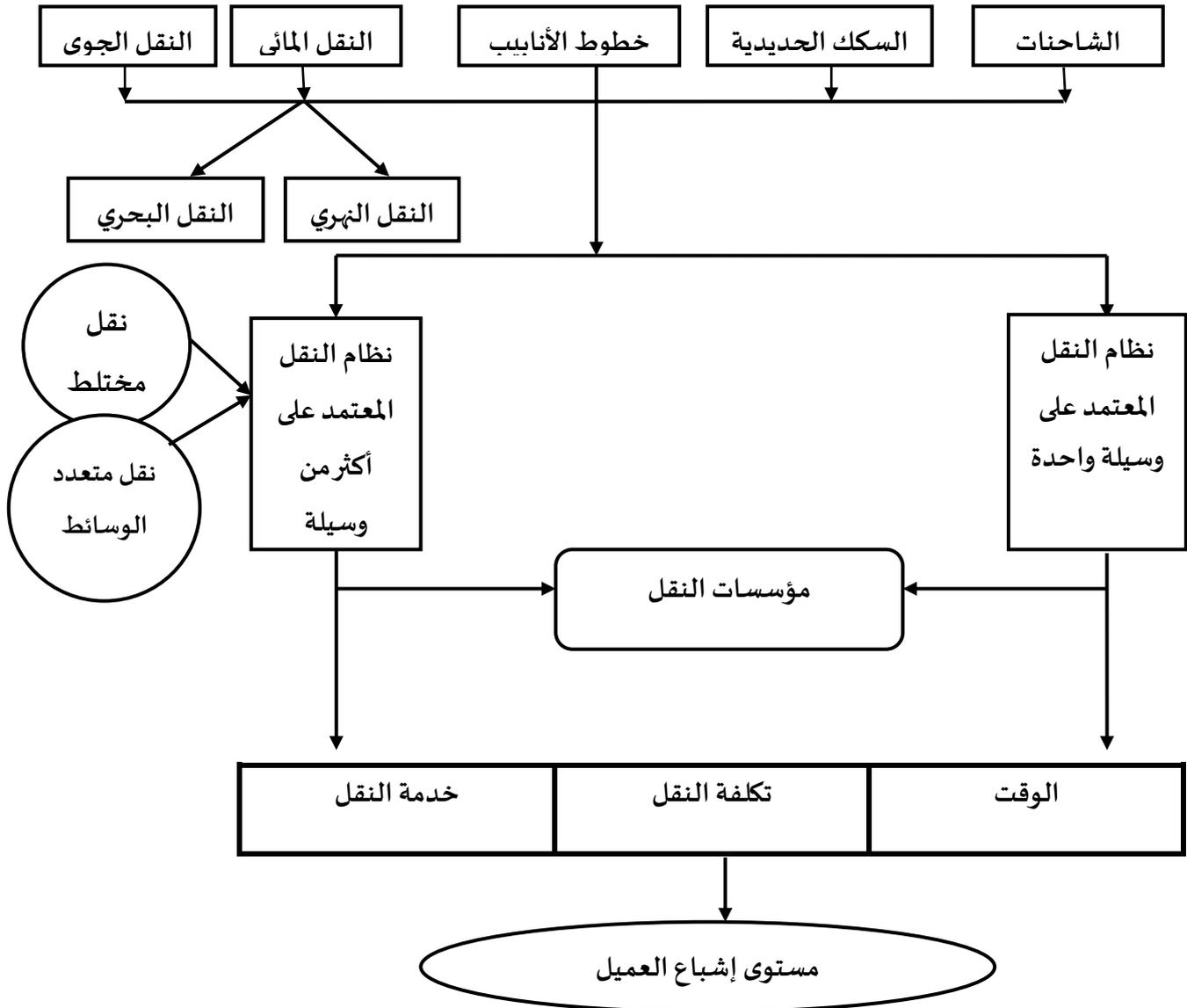
⁴ عبد العلى الخفاف، " جغرافية النقل و الاتصالات و التجارة"، مرجع سبق ذكره، ص: 213،

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة اللوجستية

متوقعة محدودا نسبيا حيث لا تتأثر خطوط الأنابيب بالظروف الجوية مثلا كما تتميز هذه الوسيلة بانخفاض حجم الخسائر أو التلفيات المرتبطة بها وهذا راجع إلى طبيعة المواد المنقولة من جهة وحجم المخاطر التي يمكن أن تؤثر على خط الأنابيب محدودة نسبيا من جهة أخرى¹.

وتعتبر خطوط الأنابيب شأنها في ذلك شأن السكك الحديدية من الوسائل النقل التي تتميز بارتفاع تكاليفها الثابتة وانخفاض التكاليف المتغيرة ويرجع ذلك إلى التكاليف الباهظة التي تتطلبها مد خطوط الأنابيب إضافة إلى هذا فإنها تتطلب مواصفات قياسية في الجودة والدقة الشديدة في طرق مداها ويد عاملة ماهرة²

شكل رقم 01 يبين مكونات ووسائل نظام النقل:



المصدر: المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات مرجع سبق ذكره ص 160

¹ نهال فريد مصطفى ، جلال العبد . إدارة اللوجستيات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 154

² جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، المنشآت التسوقية - إدارة منافذ التوزيع ، مرجع سبق ذكره ، ص: 29

III. تحديد تكاليف النقل:

حتى تحدد أبعاد خطة التنمية في أي بلد يجب أخذ بعين الاعتبار تكاليف النقل ولتحقيق ذلك لابد من إعداد دراسات لعدد من العوامل وهي:

- وسيلة النقل
- خصائص الحمولة المنقولة
- المسافة²

وفيما يلي شرح لكل عامل من هذه العوامل على حده:

1. وسيلة النقل:

لتفهم خصائص وأهمية هذا العامل لا بد من دراسة العناصر التالية:

- **النوع:** تتعدد أنواع وسائل النقل كما ذكر سابقا وإن كانت تتفق جميعها في أداء دور واحد وهو نقل البضائع والأشخاص والخدمات المختلفة ولكل منها خصائص التي تحدد أفضل أنواع السلع والخدمات التي تنقلها.
- **الكثافة:** تعطى كيف ت وسائل النقل وتعددتها من الجيل ند فيما بينها بالإضافة إلى دورها في خفض التكاليف النقل ويلاحظ أن أكثر مناطق العالم كثافة بواسطة النقل نفسها أكثر أهمية من الناحية الاقتصادية وخاصة في المجالين التعديني والصناعي.

2. خصائص الحمولة المنقولة:

لإدراك طبيعة هذا العامل ودوره في مجال النقل و اقتصادياته وبالتالي دوره في التنمية لا بد من دراسة الخصائص التالية:

- **النوع:** يحدد نوع الحمولة المنقولة أجورا نقلها في الن*/*قل الخام اد يختلف تماما عن نقل المنتجات المصنعة لحاجة الأخيرة إلى عناية خاصة أثناء عملية التحميل والتفريغ.
- **الطبيعة:** تسهم طبيعة الحمولة في تحديد أجور النقل في المنتجات السائلة غالية الثمن والكيمياويات إلى جانب السلع المصنعة القابلة للكسر والتلف.
- **الحجم و الوزن:** وذلك ارتباط وثيق بين حجم الحمولة وأجور النقل لمنتجات كبيرة الحجم التي تشغل حيزا كبيرا وبالتالي يصعب حملها وشحنها وتفريغها تفوق أجور النقل ها أجور نقل البضائع صغيرة الحجم تطبق هذه الحقيقة على النقل الجوي الذي يضع في الاعتبار عند تحديد أجور النقل كلا من حجم السلعة ووزنها.¹

¹ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات مرجع سبق ذكره ص60

² شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياساته، الاسكندرية (مصر):الدار الجامعية، 2006، ص66

• تعدد الخدمة : كلما تعددت الخدمات التي تؤديها وسيلة النقل كلما تطلب ذلك توافر أعداد كبيرة من الوحدات الناقلة سواء كانت لنقل البضائع أو لنقل الركاب.

3. المسافة:

يتوقف طول المسافة التي تقطعها وسيلة النقل على عوامل البيئة الطبيعية التي تحدد خصائصها، وخاصة أشكال السطح والمناخ مسار الطرق أيا كان نوعه وخصائصه للتشغيل على مدار السنة أن يتوقف خلال فترة معينة من العام كأنه توقف النقل على الطريق المرصوفة بالأقاليم الصحراوية خلال فترات هبوب العواصف الترابية أو جريان سيول أو أن يتوقف النقل المائي خلال فترة انخفاض درجات الحرارة وتجمد مياه الأنهار أو البحار كما هو الحال بالنسبة لطريق النهر سانت لورانس في أمريكا الشمالية والتي تتجمد مياه خلال شهور الشتاء مما يؤدي إلى التحول إلى النقل البري الأطول مسافة النمو الأكثر تكلفة خلال فصل الشتاء ومن العوامل التي تؤثر في عام المسافة ما يلي:

العلاقة بين المسافة ووسيلة النقل : تتبين وسائل النقل في درجة مرونتها وأنا فقد تشغيلها على المسافات المختلفة مما أدى إلى اختلاف اقتصادية هذه الوسائل وبالتالي طيب جدواها بنسبة للمشاريع المختلفة المدرجة في خطة التنمية.

3. الاتجاه: يمثل اتجاه وسائل النقل العام لأنها ما يسهم في انخفاض الأجور في اتجاه وسائل النقل في أقاليم معينة بحيث تربط مناطق الإنتاج وأسواق التصريف أو بين طاقات بشرية ذات ارتباطات ومصالح متابعة يعني تشغيل الوسيلة في كلا الاتجاهين وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض نفقات التشغيل وبالتالي انخفاض أجور النقل.

5. المنافسة: للمنافسة دور هام لا يمكن إغفاله في تحديد أجور النقل في حالة وجود أكثر من طريقة ووسيلة نقل تخفض وكل وسيلة أجور النقل علمها في حدود معينة في محاولة لجذب أكبر قدر ممكن من العملاء في حين يؤدي اختفاء عامل منافسة إلى عدم وجود تخفيض في أجور النقل.

وعموما يمكن القول بأنه لا يمكن أن ينجح طيب عمل يد النقل اللوجستي دون أن تتوافر طرق و وسائل نقل سهلة تساعد على سرعة تنفيذ المشروعات بتكاليف معقولا وتسهم في سهولة اتصال مشاريع التنمية بالمستفيدين بها كما تعمل على اتصال مشيئة صناعية بمناطق المواد الخام ومصادر الطاقة من ناحية وأسواق التصريف الداخلية وموانئ التصدير إلى الأسواق العالمية من ناحية أخرى².

¹ علي فلاح، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل التوزيع والإمداد، الطبعة الثالثة، 2022، ص 258.

² فلاح، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل التوزيع والإمداد، الطبعة الثالثة، 2022، ص 258.

IV. معايير وعوامل اختيار وسائل النقل:

عند قيام إدارة الإمداد باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد أسلوب النقل الأمثل يمكن أن يتم ذلك بالاستشهاد بمجموعة من المعايير التي سوف نناقشها فيما يلي وهذه المعايير هي:

- تكاليف الشحن والنقل
- متوسط فترة التسليم
- التغيرات في أزمنا النقل
- الخسائر والتلفيات

(1) تكاليف الشحن والنقل:

تختلف تكاليف الشحن والنقل ووفقا لما إذا كان المشروع الصناعي يمتلك وسيلة أو وسائل النقل المستخدمة أما إذا كان يستأجر الخدمات النقل.

ففي حالة قيام المشروع باستئجار خدمات النقل نجد أن إجمالي التكلفة تشمل تكلفة عملية النقل نفسها مضافا إليها أي أعباء أو مصروفات تتعلق ب بعض الخدمات الإضافية مثل التغليف وإعداد السلعة للشحن أو النقل وتحميل السلعة عند مصانع الإنتاج أو التوزيع عند مراكز للاستهلاك وقيمة التأمين وغيرها¹

أما في حالة استخدام وسائل النقل المملوكة للمشروع الصناعي فإن التكاليف المرتبطة بعملية النقل تشمل عناصر مثل الوقود واليد العاملة والصيانة واستهلاك المعدات والمصروفات الإدارية.²

ونلاحظ أن تكلفة وسيلة النقل نفسها تختلف من وسيلة لأخرى وبصرف النظر عن نوع الوسيلة المستخدمة في دراسة أجريت في الولايات المتحدة في أوائل الثمانينات تبين أن النقل الجوي هو أكثر الويزر التكلفة في حين أن النقل النهري هو أقل تكلفة كما ظهر عن النقل الثقيل تبلغ تكلفته الضعف تكلفة النقل بالسكك الحديدية كما أن تكلفة النقل بالسكك الحديدية تبلغ أربعة إلى خمسة أضعاف النقل النهري أو النقل بالأنابيب وهذه المؤشرات يمكن أن تصلح كأساس لتقييم التكاليف النسبية لكل وسيلة من الوسائل المتاحة.

وهنا يجدر الإشارة إلى أن المشروع الذي يقوم باختيار الوسيلة المناسبة لنقل المواد والمنتجات منه أو إليه لا يقوم في الواقع بالاختيار والمفاضلة لما بين جميع وسائل النقل وإنما عادة نجد أن الاختيار يتم بين النوعين أو

¹ شريف محمد ماهر تخطيط النقل وسياساته، الاسكندرية (مصر):الدار الجامعية، 2006، ص68

² هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص20

ثلاثة أنواع فقط. ويرجع ذلك إلى طبيعة المنتج الذي يتم نقله من ناحية كما يرجع إلى الظروف البيئية المحيطة بالمشروع من ناحية أخرى¹

(2) متوسط فترة التسليم:

يشير مفهوم الفترة الزمنية للتسليم إلى الوقت اللازم انتقال الشحنة المعينة من نقطة أو مركز الشحن حتى تصل إلى نقطة الوصول.

وتختلف وسائل النقل من حيث قدرتها على تحقيق الترابط والاتصال المباشر ما بين نقطتين نقل لذلك فلأغراض المقارنة واتخاذ القرار من الأفضل أن تتم مقارنة الفترة الزمنية اللازمة للنقل من الباب للباب حتى لو كان الأمر متعلقا باستخدام أكثر من وسيلة نقل في نفس الوقت.

ف نجد على سبيل المثال أنه حتى في حالة استخدام السكك الحديدية أو النقل الجوي فإن وصول السلع المنقولة إلى محطة سكك الحديدية من أو إلى المطارات تطلب استخدام النقل الثقيل وتزداد أهمية مقارنة الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية النقل بالنسبة لبعض السلع أو في حالة بعض التعاقدات بشكل خاص وهنا يتم الاهتمام بسرعة الاستخدام أو التسليم على حساب الاعتبارات الخاصة بالتكلفة لولزم الأمر².

(3) التغيرات في أزمنا النقل:

تشير التغيرات في أزمنا النقل إلى الاختلافات الطبيعية في أزمنا النقل بالوسائل المختلفة كنتيجة للظروف الطبيعية أو الظروف المتعلقة الاختناقات في الطرق وعدد نقاط التوقف وغيرها³. معنى مما سبق أن هذا المؤشر هو مقياس لظروف عدم التأكد المرتبطة بالأداء المتوقع أو المخطط لوسيلة النقل التي يتم اختيارها.

(4) الخسائر والتلفيات:

تختلف وسائل النقل من حيث قدرتها على النقل للشحنات المختلفة بدون خسائر أو تلفيات م يدل على أهمية هذا العنصر عند اتخاذ قرار اختيار وسيلة النقل المناسبة وفي حالة حدوث بعض الخسائر في المواد أو السلع المنقولة فإن الجهة التي تقوم صح بالنقل تتحمل قيمة هذه الخسارة إلا إذا كانت نتيجة عن ظروف خارج نطاق سيطرة الناقل الكوارث الطبيعية أو الإهمال من جانب المنتج في مجالات التغليف مثلا وعلى الرغم من أن المنتج لا يتحمل هنا لأي تكاليف إضافية إلا أن هنالك خسائر غير مباشرة في مثل هذه الحالة

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 11

² مهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص 144

³ نفس المرجع السابق، ص 145.

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة اللوجستية

فقد تكون الشحنات التالفة موجهة إلى أحد المستهلكين إما بغرض التخزين أو بغرض الاستهلاك المباشر وبالتالي فإن البضائع المتأخرة التي تتأخر بموعد وصولها أو التي تصل في حالة غير صالحة للاستخدام سوف يترتب عليها انخفاض درجة رضا العملاء مما قد يؤثر على المبيعات المستقبلية.

وقد يقوم المنتج في بعض الحالات بمضاعفة جهود التغليف كنوع من الحماية ضد التلفيات والخسائر وإن كان ذلك يعني مزيداً من التكاليف المرتبطة بالسلع.

و الجدول التالي يوضح معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة¹:

جدول رقم 01 يوضح معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة:

أسس المقارنة						البيان
الأمان	الإمكانيات	التوافر	الاعتمادية	التكلفة	السرعة	وسائل النقل
4	4	2	4	1	1	النقل الجوي
5	3	1	2	2	2	الشاحنات
3	2	3	3	3	3	السكك الحديدية
2	1	4	5	4	4	النقل البحري
1	5	5	1	5	5	الأنابيب

المصدر: كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011

¹ كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة اللوجستية

جدول رقم 2 يوضح العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل¹:

عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بوسيلة النقل	عوامل متعلقة بالسلع المنقولة
حجم المنظمة وأهدافها	مدى الرقابة على السلع أثناء مرحلة النقل.	وزن السلع
استراتيجيات التسويق بالمنظمة	التكلفة	أحجام السلع
الهيكل الإداري للمنظمة	سرعة النقل	مدى انتظام الشحنات
طبيعة المنافسة السائدة	مدى الاعتماد على الوسيلة	قابلية تلف البضائع من عدمها
	المدى الجغرافي الذي تغطيه الوسيلة	نوعية التغليف
	الدقة في تحرير مستندات النقل	

المصدر: المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية تأليف

عدد من الخبراء عدد 439, 2007 ص 68

لقد تناول المبحث الثاني الوظيفة المهمة والثانية من وظائف الأعمال اللوجستية وهي وظيفة النقل حيث تعتبر أحد الأعمال اللوجستية الرئيسية في الشركات حيث يقوم النقل بإضافة قيمة للمنتجات من خلال توفير المنفعة المكانية ويمثل نشاط النقل أحد المكونات الرئيسية لنظام التوزيع المادي لذلك يعتبر مهما بالنسبة لغالبية الشركات المنتجة وتتعلق وظيفة النقل بعدة قرارات يتخذها المسؤول عنها وأهمها اختيار وسيلة النقل وتحديد المزيج الأمثل لوسائل النقل.

توجد عدة أنواع من وسائل النقل التي يمكن للشركة أن تختار واحدة أو أكثر منها لنقل سلعها بعد أخذها بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على عملية الاختيار وهذه الوسائل هي:

- هي النقل البري بالشاحنات Trucks
- النقل البري بالسكك الحديدية Rail ways
- النقل الجوي Airplanes
- النقل المائي البحري والنهري water way
- والنقل بواسطة الأنابيب pipes

¹ المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية تأليف عدد من الخبراء عدد 439, 2007 ص 68

خاتمة الفصل الأول:

لقد تناول الفصل الأول موضوع الأعمال اللوجستية كأسس ومفاهيم أولية حيث عرفت الأعمال اللوجستية بأنها هي عبارة عن مجموعات الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير وهي التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة أو هي الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة المتخصصة التي تكون تابعة للمنتج ومن هنا نؤكد أن: اللوجستية هي المعبر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق, اللوجستيات هي روح تبادل والتجارة, اللوجستية تشارك في توفير مستويات المعيشة المرتفعة اقتصاديا وأن للنقل دور كبير في تحقيق الفعالية في النظام اللوجستي والذي يمكن المؤسسة من فرض ميزتها التنافسية في السوق بطرح جميع خدمات النقل بأنواعها (البرية, البحرية, والجوية) مع أخذ بعين الاعتبار معايير اختيار وسيلة النقل السريعة لكسب ثقة الزبون من خلال توصيل الطرود بشكل آمن, وسريع وفي الوقت والزمان المطلوب وبأقل التكاليف.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة النقل قايد عمر

SARLMURAD'S TRUCK

تمهيد:

بغية تدعيم ما تم التطرق له من خلال الجزء النظري حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تسيير وظيفة النقل , ومحاولة لمعرفة أهمية وظيفة النقل في المجتمع الجزائري ككل على أرض الواقع قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة (Transport KAID OMAR)لنقل البضائع, بحيث تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة خدماتية رائدة في مجال النقل.

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة (Transport KAID OMAR)

1. تاريخ المؤسسة:

KAIDOMAR & Sons، موجودون منذ أكثر من 90 عامًا، وهي الشركة الأم التي أسسها في عام 1922 السيد الراحل محمد قايد عمر، صاحب عربات النقل الحضري وعربات النقل في المناطق الداخلية من البلاد، تخصصت في نقل البضائع بمجرد توفر المحركات البخارية.

في 1970، بعد اختفاء الراحل محمد قايد عمار، السيد مراد قايد عمار (ابنه) يعمل في الشركة منذ عام 1964 مستفيدًا من خبرته، خلفه في قيادة شركة KAIDOMAR (اسم الشركة في ذلك الوقت). واستفادت قايد عمار من وجودها في مستغانم، وهي مدينة ساحلية تنقل عبرها 16 إلى 20.000 أطنان من البضائع، فجهزت نفسها للتخصص في خدمة المناطق النائية والجنوب العظيم من خلال تطوير الاستثمار النفطي.

في عام 1980، نمت الشركة من 04 شاحنات إلى 10 شاحنات بفضل الخدمة عالية الجودة التي تمكنت من تطويرها، والجدية والالتزام بالمواعيد التي أظهرتها، مكنتها من كسب ثقة الشركات الكبيرة مثل BECHTEL و HAZAMA و INPROS و FUTURE.

في عام 1994، كانت شركة KAIDOMAR لأول مرة حصرية لمشروع النقل على مستوى عالمي في هذه الحالة Pipeline Maghreb Europe GME للشركة الدولية BECHTEL، INC، حيث سجلت أكثر من 8000 تناوب دون حوادث في ثمانية عشر شهرًا.

وقد شجع النجاح الذي تحقق على هذا النحو الأسرة على تعزيز نشاطها في هذا الجزء من الإقليم بتزويدها بمواد محددة يمكن أن تجعلها في وضع يميزها عن المنافسة، مع تزويدها بالوسائل اللازمة لتلبية الطلب المتزايد من حيث النقل الخاص للمعدات الثقيلة.

بحيث قدر رأس المال لمؤسسة ب 22.100.000 دج.¹

¹ Http://kaidomar.com

II. الإطار القانوني للمؤسسة:

تتخذ مؤسسة Transport KAID OMAR صفة مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء، لا يتعدى 20 شريكا لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها. تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقا من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء، وألا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000. دج. وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل ولا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، لا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء وإفلاسه أو وفاته، إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة ويمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث، ويمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.¹

المطلب الثاني: لوجستيك نقل البضائع لدى مؤسسة (Transport KAID OMAR)

III. لوجستيك نقل البضائع لدى مؤسسة Transport KAID OMAR :

إن الهدف الأساسي من التبرص الذي قمنا به لدى مؤسسة Transport KAID OMAR هو معرفة كيف يتم نقل البضائع بصورة مثالية وبطريقة لوجستية وكذلك ما هي المعايير والآليات والطرق الناجعة والمعتمدة من طرف هذه المؤسسة لتقليل من تكاليف النقل، هذا من جهة و من جهة أخرى تحديد الوثائق اللازمة لهذه العملية وكيف تتم عملية الرقابة والمتابعة وما هي وسيلة النقل المستخدمة عبر كامل المسار .

وبعدما قمنا بمقابلة بعض إطارات المؤسسة بخصوص طريقة نقل البضائع استخلصنا كيفية نقل البضائع عبر النقاط التالية:

عملية نقل البضائع لدى مؤسسة Transport KAID OMAR النقل الإستثنائي (EXCEPTIONNEL):
أنظر الملحق 03)

بعدما قمنا بطرح بعض الأسئلة الموجهة لمسير المؤسسة بخصوص كيفية نقل البضائع ومختلف العمليات المتعلقة بذلك والتي من شأنها تخفيض تكاليف النقل وتقديم أفضل خدمة استخلصنا النقاط التالية:²

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة قايد عمر
[Http://kaidomar.com](http://kaidomar.com)²

المطلب الأول: عملية نقل البضائع لدى مؤسسة (Transport KAID OMAR)

1 مراحل نقل البضاعة المتبعة من قبل المؤسسة:

– القيام بعقد اتفاق مع صاحب البضاعة حول الإجراءات التنظيمية والقانونية وإجراءات النقل (Bon (de commande

– مواعيد القيام بالعملية والكمية المتفق عليها وكل ما يخص البضاعة Tonnage:حجم- الطول- التاريخ- الساعة- موعد الذهاب- موعد الرجوع- أمر المهمة.

– تحديد تكاليف النقل والشحن والتفريغ.

– تكاليف النقل وتخطيط المسار والطريق schéma – cookie

• تكاليف إضافية : تتمثل في تكلفة وقود الشاحنة (bon de gasoil) ومصاريف السائق (الأكل , (النزل

• تكاليف الشحن و التفريغ :نقطة الانطلاق و الوصول (feuille de route)حيث تأخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار عدة معايير نذكر منها :

• الطريق المستعمل (مسار النقل): عادة تستخدم الانترنت من اجل تحديد الطريق المستعمل بأخذ بعين الاعتبار و الحسابان الطرق المعبدة و الصالحة للنقل و المستعملة و المعروفة كما يتم أيضا الاعتماد على خبرات السائقين في حالة غياب التكنولوجيا

• الجسور (les ponds) : تتم معاينة الطول المسموح به للعبور و كذلك الكمية التي يستوعبها هذا الجسر hauteur poids autorisé بحيث تستخدم آلة خاصة لقياس ارتفاع الحمولة و ارتفاع الجسر .(أنظر الملحق رقم 01)

• الأعمدة الكهربائية والهاتف (téléphone les filles électrique) محتمل العبور

• لوحات تنظيم الطرقات (panneaux signalisation)

كل هذه العمليات تأخذ بعين الاعتبار في حالة تكون الطريق معروفة أما في حالة عدم معرفة الطريق يتم إرسال فريق للدراسة و معاينة الطريق حتى نقطة الوصول ,وهذا من جل تفادي أي حادث أو طارئ و معاينة في عين المكان (équipe d'étude de route)

1. الإجراءات القانونية : من اجل إنجاز هذه العملية و لتجنب إي صعوبات أثناء عملية نقل البضائع في حالة النقل الاستثنائي (transport exceptionnel)يقوم المجمع بطلب رخصة أو شهادة العبور أو المرور من مصلحة الأشغال العمومية من الولاية المعنية (DTW) حيث يتضمن هذا الطلب كل مواصفات و شكل البضائع و كذلك الكمية و الوسيلة المستعملة للنقل للتفاصيل دقيقة و نقطة انطلاق والوصول و المكان و

التاريخ المحدد بدقة. و يتم تحديد في هذا الطلب جميع الاتجاهات و الطرقات المستعملة من طرف هذه القافلة. (أنظر الملحق رقم 02)

2. إجراءات النقل : حين وصول البضائع إلى الميناء يتم شحنها و إخراجها لمدة اقل من ثلاثة أيام و ذلك لتجنب دفع تكاليف إضافية(دفع أموال مقابل بقاء لبضاعة في الميناء لصالح الزبون) .

من هنا يتم إيصال البضاعة إلى غاية مكان المتفق عليه أي القيام بعملية النقل حيث أثناء عملية النقل يتحصل السائق على ورقة الطريق (FEUILLE DE ROUTE) فيها كل تفاصيل حول المركبة و لوحة ترقيمها و اسم و لقب السائق , مكان الشحن و مكان التفريغ , اسم المرسل و اسم المرسل إليه , مكان و تاريخ بداية عملية النقل . وفي نهاية عملية النقل أي وصول البضائع إلى مكان المتفق عليه يتم عملية معاينة فعلية للبضاعة للتأكد من عدم تلف البضاعة و عملية السير الأحسن للنقل و يتم تسليم وصل الإيصال (BON

¹.DE LIVRAISON BN

الشكل التالي يمثل ورقة الطريق FEUILLE DE ROUTE لمؤسسة Transport Kaidomar

TRANSPORTS KAIIDOMAR

SARL MURAD'S TRUCK - SARL O.K TRANSPORT - SARL MURAD'S HEAVY LOAD TRUCKING
Siège social : Rue Benhamdada Sadek N° 46 BP: 460 Mostaganem Téléphone : 045 43 40 10 / 40 Fax : 045 43 40 41
E-Mail : muradstruck@hotmail.com Site : www.transportskaidomar.com

FEUILLE DE ROUTE N° N2 004007

CLIENT LIEU

PROJET DATE

NAVIRE Du

Nom & Prénom du chauffeur :

Immatriculation Tracteur :

Type de remorque :

Nombre d'essieux :

Immatriculation remorque :

Nature de l'opération : EXTRAPORTAGE TRANSPORT

Nature de la marchandise :

LONGUEUR	LARGEUR	HAUTEUR	POIDS
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lieu de chargement :

Lieu de déchargement :

Nom du convoyeur :

OBSERVATIONS :

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

TRANSPORTEUR Heure et Date d'Arrivée	RECEPTIONNAIRE Heure et Date d'Arrivée
Heure et Date de Sortie SIGNATURE & CACHET	Heure et Date de Sortie SIGNATURE & CACHET

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة سنة 2023

IV. خدمات مؤسسة Transport Kaid Omar :

(1) تقديم حلول على مستوى الميناء :

مهما كان حجم المشاريع وأصلها و منشؤها أو وجهتها للشركاء تقدم الشركة حلول بحرية التي تتكيف مع الطابع الفريد لكل مشروع ويعتمد هذا الأخير على شبكة من الخبراء المنتشرة في جميع القارات بشكل مثالي وهذا بالاعتماد على تخطيط محلي و دقيق و تنسيق دائم مع أصحاب المصلحة المتعددين و تزامن جميع العمليات مع البحث الدائم عن التحسين و من اجل تقليل اكبر قدر من التكلفة و من اجل تقليل اكبر قدر ممكن من الطلبات عند التسليم النهائي إلى الموانئ الجزائرية .

(2) تقديم الحلول أثناء عملية العبور:

بفضل إتقان المؤسسة الإجراءات الجمركية يتم التعامل مع إجراءات التخليص الجمركي (تقديم الإعلان , الزيارة الجمركية تصفية الملف , جمع البضائع) في غضون وقت قياسي من 02 إلى 04 أيام كحد أقصى عند استلام الوثائق الأصلية الكاملة للعميل .
في حالة حدوث تأخير في الحصول على مستندات و الوثائق من قبل العميل تقترح المؤسسة TRANSPORTS KAID OMAR نقل البضائع إلى مخزنها الجمركي (Park sous douane) من اجل تجنب العميل التكاليف الباهظة و أضرار الناجمة أثناء التخزين في الميناء .

(3) حلول التفريغ تحت الرافعة :

بفضل خبرة مؤسسة Transport KAID OMAR في نقل الأنابيب و مناولتها و تخزينها في مختلف المشاريع الكبرى عبر كافة أنحاء التراب الجزائري و تعاون الدائم للمؤسسة مع سلطات الموانئ و الجمارك تمكنت المؤسسة من تحطيم أرقام قياسية كبيرة في إدارة تفريغ السفن بفضل نظامها اللوجستي الراسخ و الذي يتمثل في :

- إجراءات التخليص الجمركي قبل استلام المستندات الأصلية لبضائع العميل .
- توفير مختلف الموارد البشرية و المادية من اجل إدارة إجراءات التفريغ تحت الرافعة .
- ضمان التوفر الدائم لوكلاء الموانئ في عطلات نهاية الأسبوع و الأعياد و ذلك من اجل تقليل مدة تفريغ السفينة .
- توفير للسفينة إمكانية الوصول إلى معارض المناولة من أجل التفريغ الكامل للسفينة من قبل مؤسسة Transport KAID OMAR .
- إزالة تكاليف التخزين عبر إعادة التحميل على الشاحنات(أنظر الملحق 04)¹

(4) معالجة عملية التخزين:

تمتلك مؤسسة Transport KAID OMAR حظيرة جمارك (Park sous douane) على بعد 9 كم من ميناء مستغانم بمساحة 3.5 هكتار آمنة مجهزة لتلبية معايير الصحة و السلامة و البيئة و ذلك من أجل تلبية الدعم الكامل لعملية التخزين و الحد من المناولة المزدوجة لتجنب الأضرار الناجمة عن المناولة و التخزين الباهظ في الميناء .

تمتلك المؤسسة أيضا حظيرة أخرى حرة تبعد 15 مترا من ميناء أرزيو للتخزين 110000 متر بما في ذلك 2000 متر مغطاة تفي بمعايير الصحة و السلامة.(أنظر ملحق 05)

¹Http://kaidomar.com

تخزين الأنابيب : تمتلك مؤسسة Transport KAID OMAR ساحة مخصصة للأنابيب بمساحة 1.5 هكتار آمنة و مجهزة (تخصيص ممرات مرور الرافعات و الشاحنات فرق مدربة خصيصا لهذه العملية و مجهزة بأحدث التكنولوجيات (الرافعات و الخطافات) و ذلك وفقا لمعايير الصحة و السلامة . ويتكون فريق معالجة تخزين الأنابيب بمؤسسة Transport KAID OMAR من :2 مشرفون , مشغل رافعة , 4 وكلاء مناولة . فد تم تعيين هذا الفريق لتجنب أي انتظار أو توقف أثناء عملية التفريغ و أيضا إدارة تخزين و نقل الأنبوب وفقا لاحتياجات موقع التسليم . (أنظر ملحق 06)

5) النقل الاستثنائي : (نقل خارج الحجم)

- تقدم مؤسسة Transport KAID OMAR مجموعة واسعة من المعدات (الشاحنات و المقطورات الهيدروليكية و المعيارية) التي تمكن المؤسسة من نقل خارج المقياس عبر مسافات طويلة.
- تسعى المؤسسة لإيجاد حلول فعالة و ذلك عبر مخططات النقل الفنية من خلال التعرف على الطرق تصريح قيادة DTP, مرافقة السلامة (شرطة , الدرك الوطني) إنشاءات عن طريق المرور (إنشاء انحرافات تسهل عملية المرور) . (أنظر الملحق رقم 01 و 03)
- اكتساب جميع سائقي المؤسسة خبرة في نقل الاستثنائي و تدريبهم وفق لمعايير السلامة الصارمة من أجل التعامل بأمان مع الطرود الثقيلة و إدارة عملية النقل الاستثنائي بكفاءة و في الزمان المحدد.

6) النقل التقليدي :

في عام 2004 تم تجهيز Transport KAID OMAR بأكثر من 30 شاحنة تقليدية بعد رؤية العدد الكبير من متطلبات التي تخدم عملية النقل بالجنوب (30 الى 80 شاحنة يطلبها العملاء يوميا) . (أنظر الملحق 07)

7) المناولة:

وبفضل خبرات طاقم المؤسسة في المشاريع الكبرى ؛ قد تم ابتكار نظام فعال لإزالة الحاويات HC (High Cube) لتجنب تكاليف التأخير، وكذلك القيام بتصميم نظام لتفريغ إطارات وصناديق (Jaloda) في مواقع التخزين . الملحق رقم (08)

هذا النظام الذي تم تصميمه يجعل من الممكن تفريغ الحاويات التي تحتوي على الإطار والتي من المستحيل تفريغها بواسطة شاحنة منصة نقالة أو رافعة شوكية.(أنظر الملحق 09)

8) التعامل بواسطة SPMT:

في المواقع التي يكون فيها الوصول إلى المقطورات مستحيلاً، نستخدم مقطورة SPMT (مقطورة معيارية ذاتية الدفع 40 محور (20 خط محور) . essieu) (أنظر الملحق 10)

المبحث الأول: محيط المؤسسة

المطلب الأول: المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

1. أولا المحيط الداخلي:

أ. إمكانيات مؤسسة Transport KAID OMAR (وسائل النقل):

• جدول رقم 03 يبين شاحنات TRACTEUR المؤسسة:

	النوع	العدد	قوة الدفع
1	ASTRA	2	6*6
2	MAN	4	6*6
3	MAN	3	6*4
4	MAN	7	4*2
5	MERCEDES	2	6*4
6	KERAX	8	6*4
7	KENWORTH	1	6*4
8	HINO	1	4*2
9	MITSUBISHI CAMION 3T500	1	4*2

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة قايد عمر، 2023

• جدول رقم 04 يمثل المقطورات Remorque:

N°	النوع	العدد	الحمولة
1	NICOLAS MD 6155	3	طن/182
2	NICOLASS SPMT	4	طن/152
3	NICOLAS DMD 4L/6L	9	طن/182
4	NICOLAS MONO BLOC	1	طن/120
5	COMETTO HYDRAULIQUE	5	طن/112
6	MONTENEGRO EXTENSIBLE	4	طن/35
7	BLUMHARDT P/E	8	طن/54
8	TOUFIK TRAILOR SR	9	طن/26
9	TRAILOR SR	4	طن/26

10	BLUMHARDT P/E	3	طن/54
11	FRUEHAUF P/E	2	طن/68
12	PORTE ENGINs FYMONVILLE	1	طن/120
13	SERSOU P/E	1	طن/72
14	KAISER P/E	1	طن/47
15	FRUEHAUF SR	1	طن/26

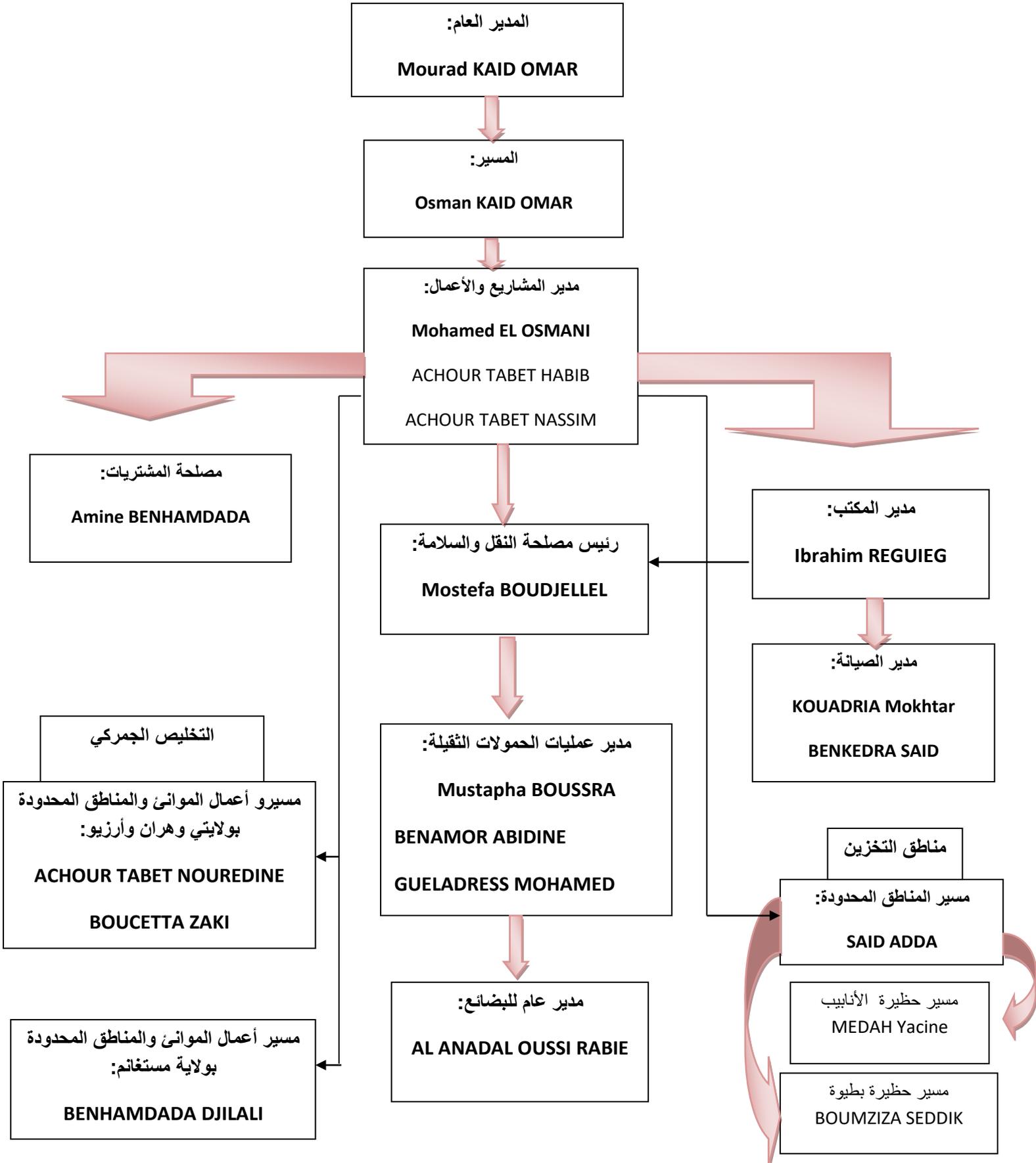
المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة Transport KAIDOMAR

• جدول رقم 05 يمثل سيارات المؤسسة :Véhicules légers:

N°	النوع	العدد	قوة الدفع
1	DODGE	1	4*4
2	NAVARA	2	4*4
3	FORD RANGER	3	4*4

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة Transport KAIDOMAR

ب. الهيكل التنظيمي لمؤسسة Transport KAID OMAR



ج. مهام ووظائف إدارات المؤسسة:

1. المدير العام: هو الشخص المسؤول داخل الشركة الملزم بالقيام بجميع المهمات، والمسؤوليات التي تكون على عاتقه، ويجب عليه المشاركة في صياغة الأهداف، والتخطيط، وتمك0 والتنظيم لسير العمل، بما يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة، وتحقيق الأهداف. ويجدر الذكر أن المدير العام في الشركات الصغيرة قد يختلف بعض الشيء عن المدير العام في الشركات الكبيرة، ففي الشركات الصغيرة من الممكن أن يكون المدير العام أحد ملاك الشركة، وأيضاً أحد أعضاء مجلس الإدارة بخلاف الشركات الكبيرة التي في الغالب يكون مديرها العام موظف من خارج نطاق الملاك). ولا بد من ذكر أن الرئيس المباشر للمدير العام هو رئيس مجلس الإدارة بخلاف باقي مدراء الأقسام حيث يكون رئيسهم المباشر هو المدير العام. أما في حالة المؤسسة إطار البحث فالمدير العام هو مالك المؤسسة.

مهام ومسؤوليات المدير العام:

- المشاركة في وضع وتحديد الأهداف الرئيسية للشركة.
- حضور اجتماعات مجلس الإدارة وصياغة القرارات الصادرة ووضع الخطط بناءً على هذه القرارات.
- الاعتماد النهائي للميزانية السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- تمثيل الشركة أمام الغير.
- رفع التقارير الشهرية والسنوية إلى مجلس الإدارة ومناقشتها.
- (لا تقتصر مهام، ومسؤوليات المدير العام على النقاط المذكورة فحسب)

نطاق المسؤولية والإشراف:

يعد المدير العام مسئول مسؤولية شاملة عن الأداء العام للشركة، بالإضافة إلى مسؤوليته عن كل القرارات التي يصدرها، ويوافق عليها. كما يكون مشرفاً على:

- المدير التنفيذي.
- المسير العام
- المستشار القانوني.
- المدير المالي.
- مدير مكتب المدير العام.
- السكرتارية التنفيذية للمدير العام.

قد تختلف هذه المسميات من شركة لأخرى، كما أنها غير شاملة؛ لاختلاف أقسام الشركة بحسب حجمها، وطبيعة نشاطها.

2. المسير:

هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة. وبهذا فهو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة والمتحركة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة.

ويمكن تعريفه أيضا: هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذ أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود العمال بغية تحقيق الأهداف السابق ذكرها وليكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الأدوار والوظائف الموكلة إليه وللمسير حسب العمل عشرة أدوار أهمها:

- الواجهة: يقصد بها إعلام وإفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل وصاحب الأمر في المؤسسة.
- القائد: يعمل على توعية وتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم اتجاه العمل.
- المراقب: يحصل على أهم المعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة.
- المعالج: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، وفي حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.
- المفاوض: يقوم بإبرام العقود وقبول الالتزامات وتقديم التنازلات.

مدير إدارة المشاريع:

هو المسئول عن إعداد خطط المشاريع وتنفيذها بدءا من طرح فكرة المشروع حتى انتهائها، إذ يحدد الموارد ويضع الميزانية ويتابع سير العمل ويبقى أصحاب المصلحة على إطلاع عام بكل خطوة ومرحلة.

مهامه ومسؤولياته:

- تحديد نطاق المشروع وأهدافه.
- تقدير الموارد المالية والبشرية اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة لإدارة المشروع على نحو فعال.
- إعداد الميزانية على أساس متطلبات نطاق العمل.
- متابعة تكاليف المشروع بما يتفق مع الميزانية.
- متابعة تقدم المشروع وإجراء التعديلات عند الضرورة.
- تعيين أكفأ العمال وفق ما يتماشى مع متطلبات المشروع.

3. مدير المكتب:

مدير المكتب هو الموظف المسئول شخصيا عن الأعمال الإدارية للمؤسسة و يمثل الواجهة الأولى لمكتب المدير بحيث يضمن أن المكتب يعمل بكفاءة وفعالية عالية لبلوغ الرضا التام للمسئول .

مهام مدير المكتب :

لا يمكن حصر المهام التي يقوم بها مدير المكتب خلال ساعات العمل أو خلال حياته المهنية كمدير مكتب ، ولكن يمكن تقسيم مهام مدير المكتب إلى أربع أقسام رئيسية وهي:

المهام المتعلقة بالعمل المكتبي والإداري:

- إدارة الأعمال اليومية في المكتب
- استقبال البريد اليومي والمعاملات الخاصة بالمسئول وفرزها.
- توجيه المعاملات لجهات الاختصاص
- عرض المعاملات على المسئول
- صياغة الخطابات الموجهة من المسئول لباقي الإدارات
- إدارة وتنظيم الأعمال المكتبية
- التنسيق مع مدراء الإدارات التابعة للمسئول في جميع الأعمال اليومية
- تحديد الطلبات الإدارية والمكتبية
- القيام بالاتصالات الهاتفية الصادرة والواردة
- الاتصالات المباشرة مع المدراء وكبار المسئولين داخل وخارج الهيئة
- تنظيم الميزانية المالية للمكتب
- مناقشة المواضيع والمشكلات مع الموظفين والمدراء
- المشاركة في دراسة وتطوير الهياكل التنظيمية والتوصية بالتعيين في المناصب لمن يناسب لها
- تنظيم أعمال الصيانة بالمكتب
- الإشراف على وضع الأنظمة المكتبية أو الإدارية المستحدثة عند التجديد
- الإشراف الدوري على وضع أجهزة الأمن والأمان في المكتب
- مراجعة وتجديد برامج الخدمات الطبية والتأمين الصحي
- المشاركة في بعض اللجان الإدارية

- البحث عن الفرص والطرق التي تساعد على التطوير المستمر والنماء والتي ترفع أداء المكتب والهيئة ككل.

المهام المتعلقة بالمسئول

- تنظيم مواعيد المسئول
- تنظيم وقت المسئول وتقسيمه ليتناسب مع الأعمال اليومية
- الحصول للمسئول على المواعيد خارج الهيئة
- تنظيم المعاملات والبريد اليومي وتقديمها للمسئول
- تقديم الاستشارات الإدارية والتخصصية للمسئول
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للإدارة والهيئة
- القيام بالدراسات التي يوجه بها المسئول
- تحضير مواضيع الاجتماعات وإعداد التقارير الخاصة بها
- إعداد التقارير عن أي مواضيع يكلفه بها المسئول
- إعداد التقارير الدورية عن الإنتاجية وعن موظفي المكتب
- ترتيب وتنظيم السفريات والاجتماعات
- تجهيز لائحة بالمواعيد اليومية للمسئول
- تمثيل المسئول أمام الآخرين
- المشاركة في الاجتماعات وتمثيل المسئول عند غيابه
- استقبال وتوديع المسئول في حالات السفر
- مرافقة المسئول في الحفلات والمناسبات الرسمية والجولات التفقدية وإعداد التقارير الخاصة بها
- مرافقة المسئول في الوفود الرسمية والسفريات داخل وخارج البلاد
- كتابة التقارير السرية عن منسوبي الإدارة من جميع المستويات

المهام المتعلقة بالمرءوسين

- تنظيم توظيف ومقابلة وتدريب وتطوير موظفي المكتب.
- الإدارة والإشراف على الموظفين الإداريين وموظفي السكرتارية والنسخ والعلاقات العامة ومراقبة توزيع العمل ومتابعة سيره.

- توزيع العمل على موظفي المكتب والأقسام التابعة له ومتابعة التنفيذ
- مراقبة إنتاجية موظفي المكتب وتقييم أداءهم
- ترشيح موظفي المكتب للدورات التدريبية
- حل مشكلات موظفي المكتب
- إيصال صوت موظفي المكتب والهيئة للمسئول لمعرفة مشاكلهم وحلها
- المطالبة بحقوق موظفي المكتب ومكافأة المتميزين

4. رئيس مصلحة النقل والسلامة:

هو المسئول عن جميع العمليات اللوجستية بما في ذلك التخطيط لجميع مسالك العبور عبر كافة التراب الوطني و المسئول عن عملية نقل البضائع من وقت تسلمها من المورد إلى وقت تسليمها إلى صاحب البضاعة بشكل آمن و في الوقت والمكان المتفق عليه وبأقل التكاليف.

مهامه ومسؤولياته:

- توفير الحماية للبضاعة المنقولة و للعمال و المحافظة على الإمكانات المادية المستعملة.
- التخطيط لعملية النقل اللوجستي و الإشراف عليها.
- الإشراف على مواعيد التسليم وحركات الشاحنات.
- العمل بشكل يحقق أهداف المؤسسة و بما يتوافق مع الميزانية الموضوعة.
- التأكد من التزام العاملين بالنقل الاستثنائي بقواعد الأمن والسلامة.
- تطوير سلسلة الإمدادات في الشركة.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة.

5. رئيس مصلحة المشتريات:

هو الموظف المسئول عن شراء جميع مستلزمات المؤسسة من قطع الغيار و غيرها .

مهامه ومسؤولياته:

- تخصيص جزء من ميزانية الشركة للمشتريات.
- تقديم تقرير مفصل عن المشتريات.
- التفاوض على الأسعار.
- الاحتفاظ بفواتير المشتريات.

– إمداد المؤسسة بجميع المستلزمات والمنتجات للتسيير الأمثل للمؤسسة
6. مدير الصيانة:

الموظف المشرف عن إصلاح الأجهزة الميكانيكية للمؤسسة بما فيها الصيانة والحفاظ على سلامتها.
مهامه ومسؤولياته:

– الإشراف والرقابة على جميع أنواع الصيانة.
– إدارة جميع عمليات الصيانة بأقل التكاليف وبالسرعة المطلوبة.
7. مسيرو أعمال الموانئ والمناطق المحدودة بولايي وهران وأرزويو و مستغانم:

الإشراف على إستخلاص جميع الوثائق المطلوبة من مصالح الجمارك والأمن لتتم عملية إخراج البضاعة وشحنها على ظهر الشاحنات من الميناء إلى خارجه بشكل قانوني وآمن.

8. مسيرو والحضائر:

الإشراف على السير الحسن لحظيرة تخزين الأنابيب و حظيرة التخزين تحت الجمارك وعلى دخول جميع الشاحنات والمعدات إلى مكانها والحرص على سلامتها.

ح. البنية التحتية الخاصة بالمؤسسة:

أرضية الإمداد: تستفيد المؤسسة من موقعها الإستراتيجي في تقديم خدماتها *Forme logistique* حيث تقع مؤسسة Transport KAIDOMAR على جانب طريق حمادة صادق بجانب سوق الخضار المعروف باسم (سوق الليل) بولاية مستغانم و تبعد حوالي 09 كلم من ميناء مستغانم، تمتاز المؤسسة بحظيرة مركبات تقدر مساحتها ب 06 هكتار نصفها موجه لتخزين تحت الجمارك، كما تمتلك المؤسسة حظيرة أخرى بدائرة بطيوة ولاية وهران. كل هذه المزايا وقربها من ميناء مستغانم تسمح بتسهيل شحن البضائع من حظيرة الميناء إلى حظيرة الجمارك وتجنب التكاليف الإضافية الخاصة بالتخزين على مستوى الميناء. يمكننا القول أن مؤسسة Transport KAIDOMAR تقدم خدمات نلخصها فيما يلي:

- تحقيق نقل البضائع من الباب إلى الباب (door to door).
- القيام بعمليات الشحن، الرفع والمعالجة.
- كراء وبيع وسائل النقل والمعدات اللوجستية.
- تصليح جميع معدات ووسائل النقل للمؤسسة.

2. ثانيا المحيط الخارجي لمؤسسة Transport KAID OMAR :

تعمل مؤسسة KAID OMAR مع شركات وطنية و دولية تنشط في مختلف القطاعات منها في القطاع البترولي والبعض في القطاع الخاص والعمومي ونذكر منها:

أ. الشركات الوطنية:¹

SONATRACH سوناطراك

SNTA الشركة الوطنية للتبغ

SORFERT سورفيرت الجزائر

CONDOR كوندور

TOSYALI توسيالي

ENAFOR,, ECDE, GFT, ENTP, GTS, FILTRANS, GOFAST Algérie, ETRHV, ETRHB, ACIERIES DU CENTRE, SOMIZ,, INFRARAIL, ENGTP

ب. الشركات الأجنبية:²

- BECHTEL, JGC CORPORATION, MITSUBISHI, CEPSA
- BROWN & ROOT, KELLOG, BROWN & ROOT
- HALLI BURTON, ABB GLOBAL LUMMUS, SDV OILFIELD
- DENYS, PANALPINA, SAJEC, LEAD CTU, TSO, CNPC
- STRYOTRANSGAZ, REPSOL YPF, IHI, JGC- KBR, ORASCOM CI
- ABENER, ISOLUX CORSAN, DHL SAIPEM, DAEWOO E C, FAGIOLI
- PETROFAC, CEGELEC, SAMSUNG, ENG CO, TECNICAS REUNIDAS,GE MAMMOET, DODSAL,, EMERSON , TECNIMONT

خ. الخدمات الإضافية التي تمنحها المؤسسة :

تسعى مؤسسة Transport KAID OMAR لنقل و اللوجيستيك إلى إرضاء زبائنهم , و لدى تقدم لهم مجموعة من الخدمات الإضافية و المجانية و ذلك من أجل إرضائهم من حيث نوعية الخدمات المقدمة (Fidélisation et Qualities des Service) . وتتجلى هذه الخدمات في :

- حفظ البضائع في حاويات (Conteneur) خاصة بالمؤسسة و نقلها إلى أماكن أخرى انطلاقا من الميناء

¹Http://kaidomar.com

²Http://kaidomar.com

- تجديد أسطول المؤسسة كل خمس السنوات و ذلك من اجل جلب الزبائن و تقديم خدمات ذات جودة و نوعية عالية مع إمكانية تخفيض التكاليف .
 - الاعتماد على الدعاية و الإشهار (Publicité et communication) في تقليل التكاليف من جهة و تحسين الخدمات من جهة .
 - إبرام اتفاقيات و معاهدات مع أكبر الشركات التأمينية للمحافظة على طرود الزبائن (حوادث المرور) و كذلك للاستفادة من تخفيضات و خصومات تحفيزية .
 - مواكبة التطور التكنولوجي و استخدام الآلات الحديثة لتقديم أفضل و أرقى خدمة للزبون
 - تستعمل المؤسسة أنظمة الإعلام الآلي و الاتصال الحديثة كالانترنت و الاتصال عبر البريد الالكتروني و تعتمد على نظام الساتليت (Satellite) (GPS) (globale position system géo position) لتتبع الشاحنات (يتم من خلاله تحديد موقع الشاحنات و معرفة حالتها إذا كانت متوقفة أو بحاجة إلى صيانة أو مساعدة تقنية أو توجيهات و معطيات جديدة . كما تمتلك المؤسسة أيضا آلات حديثة عالميا مثل جهاز قياس مدى الارتفاع لتحديد الارتفاع المسوح به حتى تستطيع الشاحنة العبور في حالة الإنفاق أو الجسور
- المطلب الثاني: تكاليف النقل في المؤسسة و المؤسسات المنافسة والعراقيل والضرائب الجمركية التي تعاني منها المؤسسة**

1. المؤسسات المنافسة:

لا تتميز مؤسسة Transport KAID OMAR للنقل و لوجستيك باحتكار السوق في قطاع الخدمات اللوجستية إذ لديها أكثر من 15 منافسين في السوق المحلي و يعتبر مجمع ترانس بعوشي و مجمع شاقور من أكثر المؤسسات المسيطرة و المهيمنة و المحتركة للسوق في قطاع النقل في الجزائر , هذا لا يمنع أن مؤسسة Transport KAID OMAR تملك حصة سوقية هامة¹. نظرا للاختلاف في نوعية الخدمات حيث باعتراف مسئولي المؤسسة ، رقم أعمالها في تطور متزايد حيث قدر رقم الأعمال (CHIFFRE D'AFFAIRE) لمؤسسة Transport KAID OMAR لسنة 2022 ب 35128568 DA²

2. العراقيل القانونية والضريبة الجمركية التي تعاني منها المؤسسة :

تقدم الدولة الكثير من المساعدات و التحفيز من أجل تطوير قطاع النقل و إصدار تسهيلات و امتيازات قانونية للخواص , و لكن من جهة أخرى على السلطات الجزائرية أن تأخذ بعين الاعتبار و هو مشكلة

¹ Http://kaidomar.com

² مصلحة المحاسبة في المؤسسة.

الضرائب و المبالغ الضخمة جدا التي تدفعها المؤسسة من جهة و من جهة أخرى العراقيل القانونية خاصة من طرف المديرية الجهوية للنقل للولاية من أجل الحصول على التراخيص او شهادات العبور و المرور حيث في بعض الأحيان تصل هذه التراخيص (Attestation de circuler) .

و أخيرا مديرية الجمارك لمستغانم تمارس أحيانا بعض الضغوطات و الصعوبات اتجاه مؤسسة من تفريغ البضائع و السلع من الميناء إلى المستودعات تحت الجمارك (Park sous douane) .

3. حساب تكاليف النقل و اللوجيستك في مؤسسة Transport KAID OMAR:

إن حساب تكلفة الشحن يعني معرفة ما ستكبده المؤسسة حتى ترسل بضاعة أو منتجات معينة إلى مؤسسة أخرى. وهناك عدد من العوامل الهامة التي تؤثر على تكاليف الشحن، والتي يجب وضعها في الاعتبار قبل أن تبدأ في حساب تكاليف الشحن، وفيما يلي أهم تلك العوامل والتي من خلالها ستمكن من حساب تكاليف الشحن بدقة:

أ. أبعاد الحمولة:

تستخدم جميع شركات النقل الكبرى تقنية تسعير تسمى الوزن الحجمي لحساب معدلات الشحن، ويأخذ الوزن البعدي في الاعتبار حجم الطرد لتحديد تكلفة الشحن.

يتم حساب الوزن الحجمي بضرب الطول والعرض والارتفاع للحزمة أو حجم الصندوق، ثم القسمة على مقسوم القياسي، وتحسب شركات الشحن رسوم الشحن بناءً على أيهما أكبر الوزن البعدي أم الوزن الفعلي

ب. وزن البضائع:

وزن البضاعة هو مقدار ثقل العناصر المتضمنة في الحاوية أو وسيلة النقل نفسها، وهي يمثل الوزن الفعلي للبضاعة، وهي أحد أهم الطرق التي يتم الاعتماد عليها في حساب تكلفة الشحن، وكلما وكانت البضائع أثقل وأكبر زادت تكلفة الشحن.

ج. وجهة الشحن

وعند الربط مع شركات الشحن نجد استخدامها مناطق الشحن في حساب تكاليف الشحن، حيث تقيس مناطق الشحن المسافة بين نقطة منشأ الحزمة ووجهتها. وكقاعدة عامة، كلما كانت منطقة الشحن بعيدة كلما زادت تكلفة شحن الطرد.

د. قيمة العناصر المشحونة

ثالث أهم العوامل التي تؤثر على حساب تكلفة الشحن هو مدى قيمة وأهمية العناصر المشحونة، فإذا كنت تقوم بشحن منتجات عالية القيمة، فقد ترغب في تأمين شحناتك.

يوفر تأمين الشحن إمكانية سداد قيمة العناصر المشحونة في حالة ما إذا تم فقد أو سرقة أو تلف العناصر الخاصة بهم أثناء عملية الشحن، وفي حين أن هذه الخدمة مفيدة، إلا أنها تؤدي إلى زيادة إلى تكلفة الشحن الخاصة بك بشكل كبير.

يتم حساب تكلفة النقل على أساس الكيلومتر وذلك حسب السلع المنقولة حجماً ووزناً:
(سعر الكيلومتر) * (عدد الكيلومترات) * (الوزن (لتر/طن)) = النتيجة + 17% (TVA) = المبلغ (TTC)¹

¹ معلومات مقدمة من طرف محاسب المؤسسة.

خلاصة:

. في الأخير، يمكننا القول من خلال التريص الذي قمنا به في مؤسسة Transport Kaidomar . حيث هناك تطلعا واستنتجنا أن للوجستيك والنقل أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية لكل أنشطة المؤسسات، حيث أصبح شغل شاغل لكل مؤسسة تريد تحقيق الميزة التنافسية وحصة سوقية وكذلك تحسين أداء خدماتها اتجاه زبائنها وذلك من خلال تخفيض تكاليف النقل.

كما قد تبين أن مؤسسة Transport Kaidomar . تستعمل معدات عالية التكنولوجيا في تنفيذ عملية النقل لكسب رضا الزبون ولتدنية التكاليف بشكل خاص .

كما قد تم التطلع على كيفية نقل البضائع خطوة بخطوة و الوسائل التي تستعملها المؤسسة و على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظيفة كل عامل فيها و قد تعرفنا أيضا على المؤسسات الوطنية والأجنبية التي تتعامل معها المؤسسة وكذلك على المؤسسات المنافسة وعلى كيفية حساب تكلفة نقل البضائع بشكل عام .

لقد كان هذا التريص مفيدا جدا لنا في إطار التعرف على عالم نقل البضائع في الواقع.

خاتمة عامة

تمحور موضوع الدراسة حول إدارة العمليات اللوجستية في نقل البضائع ودورها في تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة ماهية الأعمال اللوجستية، والإدارة اللوجستية لنقل البضائع والتطرق إلى وسائل النقل بأنواعها وكيفية اختيار وسيلة النقل المناسبة والأقل تكلفة وذلك لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة النقل في إطار إدارة العمليات اللوجستية.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة لشركة قايد عمار للنقل العمومي للبضائع **Transport Kaidomar** باعتبارها تقدم واحد من أهم الأنشطة اللوجستية وكذلك دورها في السوق الوطنية لأنها تعتبر واحدة من أهم المؤسسات الرائدة في مجال النقل اللوجستي.

تم التركيز على عملية النقل في هذه المؤسسة ومحاولة دراسة كيف تقوم هذه المؤسسة بعملية النقل بنوعيه (النقل التقليدي و الاستثنائي) خطوة بخطوة مع أخذ بعين الاعتبار جميع الطرق والوسائل الآمنة والوثائق القانونية لتسهيل عملية نقل البضائع بشكل سلس وقانوني.

الإجابة على الفرضيات:

تساهم إدارة العمليات اللوجستية بشركة قايد عمر **Transport Kaidomar** في تدنية تكاليف نقل البضائع وذلك من خلال توفير التكنولوجيا العالية في عملية النقل الاستثنائي كما تساهم إدارة العمليات اللوجستية في التخطيط الأمثل واختيار الوسيلة الأمثل والأسرع لسيرورة هذه العملية بشكل سلس وآمن مع أخذ بعين الاعتبار معايير المفاضلة لاختيار وسيلة النقل ومنه فإن الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه صحيحة.

نتائج البحث:

من خلال ما تم تناوله في الجزأين النظري والتطبيقي تم تقديم مجموعة من النتائج :

- إن بؤرة الاهتمام باللوجستيات هي الاستجابة للخدمة وحاجة ورغبات العملاء.
- هدف الأعمال 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.
- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.
- يمكن النقل من إضافة قيمة للبضاعة من خلال تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية.
- تقدم المؤسسة خدمات لوجستية عالية المستوى.
- توفير جميع وسائل النقل المطلوبة لتسليم البضائع في الوقت المناسب .
- غلاء عملية كراء معدات المناولة .

المقترحات:

- تشجيع الإستثمار في الخدمات اللوجستية وجذب المستثمرين الأجانب.
- العمل على تسهيل العمليات الجمركية على وظيفة النقل .
- إنشاء بنية تحتية وأرضية إمداد تساعد على تسهيل عمليات النقل.
- التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال إدارة الخدمات اللوجستية من أجل توفير يد عاملة مؤهلة.
- ضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
- إتباع منهج استمرارية تحسين الخدمات في الشركات الإنتاجية والخدماتية.
- مواكبة التطورات الحاصلة وكل ما هو جديد بالإمداد واللوجستيك.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيق مبدأ صفر ورقة (papier 0).

قائمة المراجع:

1. الكتب:

بالعربية:

- (1) أحمد عبد المنصف محمود، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة الإشعاع الفني، الطبعة الأولى، 2001.
- (2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار 1 . الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2004
- (3) حمادة فرّد منصور ، مقدمة في اقتصادات النقل ،مركز الاسكندرية للكتاب ،مصر.1998
- (4) رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيك – تخطيطي وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد تعريب د.تركي إبراهيم سلطان دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية
- (5) سعّد عبده، أسس جغرافية النقل، مكتبة أنجلو المصرّة للطباعة و النشر
- (6) عدد من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد 439، 2007
- (7) علي فلاح الزغبى، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية، الطبعة 3، 2، 1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، 2019، 2022.
- (8) كمال حمدى ، "عقد الشحن و التفريغ في النقل البحري" ، شركة جال للطباعة، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2002
- (9) محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجيستية، الطبعة 1، 2015م / 1436هـ، دار البداية (ناشرون وموزعون)، عمان.
- (10) محمود محمد عبابنة، أحكام عقد النقل، كلية الحقوق، جامعة البترا
- (11) مصطفى محمود أبو بكر، في وظيفة احتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة:مدخل استراتيجي تطبيقي.
- (12) نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003
- (13) هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

بالفرنسية:

1) « Transport et logistique -maillon déterminants de la supply Chain »

2) Philippe Vallin ,La logistique - modèles et méthodes du pilotage des flux

المجلات:

1) مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية_واقع وأفاق منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان.

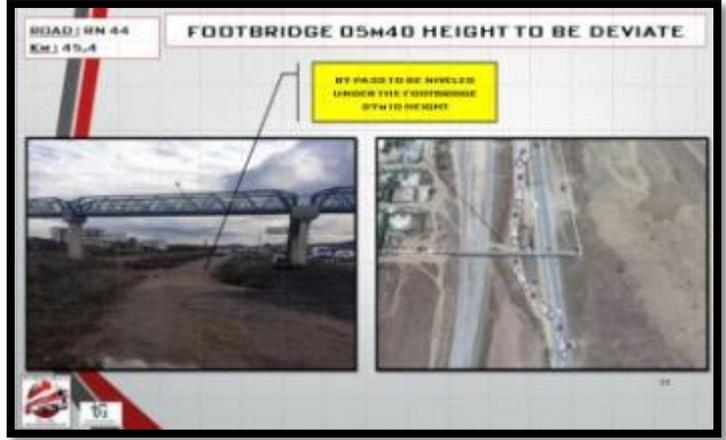
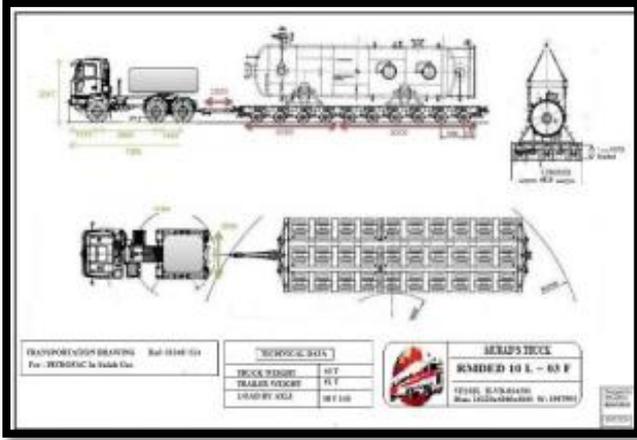
مذكرات التخرج:

1) كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر.2016

قائمة

الملاحق

ملحق رقم 01: تهيئة الجسور



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البويرة

مديرية الأشغال العمومية

02 فيفري 2023

0299

قرار رقم المؤرخ في يتضمن الترخيص
فائدة شركة "SARL MOURAD'S TRUCK"، بمرور قافلة النقل
الاستثنائي المنطلقة من ولاية البويرة إلى ولاية المدية.

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08/06/1966 المتضمن القانون العقوبات ، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 29/09/1975 المتضمن القانون المدني ، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04/02/1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 01/12/1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 01-14 المؤرخ في 19/08/2001 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها المعدل والمتمم بالقانون 04-16 المؤرخ في 10/11/2004 المعدل بالأمر رقم 09-03 المؤرخ في 22/07/2009 والمعدل بالقانون رقم 13-08 المؤرخ في 30/12/2013.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-381 المؤرخ في 28/11/2004 المحدد لقواعد المرور عبر الطرق ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-376 المؤرخ في 12/11/2011.
- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية.
- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21/02/2012 المتعلق بالولاية.
- وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 07/08/2001 المتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه المعدل بالقانون رقم 10-13 المؤرخ في 29/12/2010 والمعدل بالقانون رقم 11-09 المؤرخ في 05/06/2011.
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 14/09/2022 المتضمن تعيين السيد عبد الكريم لعموري واليا لولاية البويرة.
- وبمقتضى المرسوم رقم 83-373 المؤرخ في 28/05/1983 المحدد لسلطات الوالي في ميدان الأمن والمحافظة على النظام العام.
- وبمقتضى المرسوم رقم 85-36 المؤرخ في 23/02/1985 المتضمن التنظيم المتعلق بالطرق السريعة.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27/10/1990 المتعلق بتنظيم وتسيير مصالح التجهيز بالولاية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-392 المؤرخ في 01/12/2004 المتعلق برخصة شبكة الطرق.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-813 المؤرخ في 28/11/2004 المحدد لقواعد المرور عبر الطرق، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 11-376 المؤرخ في 12/11/2011
- وبناءا على المراسلة الواردة من طرف شركة SARL MOURAD'S TRUCK ، المؤرخة في 19/12/2022.

- يجب أجد الحيطرة و الحذر عند عبور المسارات الدائرية الموجودة على مستوى الطريق الوطني رقم 18 بالبويرة
- نظرا لغياب المعطيات حول تحمل جل المنشآت الفنية القديمة لولاية البويرة يطلب انجاز مسالك التفافية حولها
- إعلام مصالح مديريات الأشغال العمومية المعنية قبل 48 ساعة من انطلاق القافلة ، بواسطة برقيات عن وقت مرور مختلف المواقب.
- يمنع اتخاذ الطرق السيارة كمسلك لمرور القافلة.
- يجب احترام خط السير المدرج في المادة 04.

المادة 06: يجب على القافلة الاستعانة بهرافقة المصالح الأمنية المختصة بذلك أثناء سير القافلة.

المادة 07: هذه الرخصة صالحة لمدة ستة (06) أشهر ابتداء من تاريخ تبليغها و في حالة عدم مرور القافلة خلال هذه المدة ، فالمعني ملزم بطلب تجديد الرخصة.

المادة 08: يمكن أن تلغى أو تسحب هذه الرخصة في الحالات التالية :

- في حالة انتهاء الأجل الذي منحت له.
 - في حالة عدم احترام أحد الشروط أو البنود المحددة في هذه الرخصة.
 - في حالة معاينة أي حادث يمس المنشآت الفنية أو أحد ملحقات الطريق
- المادة 09: تتحمل شركة " SARL MOURAD'S TRUCK " المسؤولية لوحدها في حالة إحداث خسائر.

المادة 10: يكلف السيد الأمين العام للولاية ، السادة: قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني ، رئيس الأمن الولائي ، مندوب الأمن للولاية ، مدير الأشغال العمومية ، مدير التقنين والشؤون العامة ، مدير النقل ، رئيس دائرة البويرة ، رئيس دائرة عين بسام ، رئيس دائرة بئر غبالو ، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية البويرة ، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين الحجر ، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين العلوي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين بسام ، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بئر غبالو ، كل فيما يخصه ، بتنفيذ ما جاء في هذا القرار الذي ينشر في مجموعة العقود الإدارية للولاية.

ملحق رقم 03 : النقل الاستثنائي Transport Exceptionnelle



الملحق رقم 04: إعادة التحميل على الشاحنات



الملحق رقم (05): حضيرة التخزين



الملحق رقم 06: تخزين أنابيب



الملحق رقم 07: النقل التقليدي







الملحق رقم 10: التعامل بواسطة SPMT

