

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص: إمداد ونقل دولي

إدارة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية

دراسة حالة: مؤسسة ميناء مستغانم "EPM"

تحت إشراف الأستاذ:

*د/بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبين:

✓ قمر أمين أبوبكر

✓ بن حراث زهير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	اللقب والاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/بوزيان العجال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	د/بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	د/موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص: إمداد ونقل دولي

إدارة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية

دراسة حالة: مؤسسة ميناء مستغانم "EPM"

تحت إشراف الأستاذ:

*د/بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبين:

✓ قemor أمين أبوبكر

✓ بن حراث زهير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	اللقب والاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ بوزيان العجال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	د/بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	د/موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدتي التي ساعدتني كثيرا والذي رحمه الله، إلى إخوتي وأخواتي إلى من ساندني في حياتي الدراسية، كما أقدم الشكر إلى زملاء الدراسة والعمل.

وأشكر أستاذي المؤطر " بن زيدان ياسين "، كما أقدم الشكر إلى مؤسسة ميناء لولاية مستغانم.

أخيرا أشكر كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل ماديا ومعنويا.

❖ الطالب قمر أمين أبوبكر



الشكر والعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدي اللذان يساعداني كثيرا، إلى إخوتي وأخواتي إلى من
ساندني في حياتي الدراسية، كما أقدم الشكر إلى زملاء الدراسة والعمل.
وأشكر أستاذي المؤطر " بن زيدان ياسين "، كما أقدم الشكر إلى مؤسسة ميناء
لولاية مستغانم.

أخيرا أشكر كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل ماديا ومعنويا.

❖ الطالب بن حراث زهير



فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكروعرفان	/
شكروعرفان	/
فهرس المحتويات.	I
قائمة الاشكال والجداول.	III
المقدمة العامة.	1
الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة سلسلة التوريد	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية إدارة سلسلة التوريد	6
المطلب الأول: مفهوم وأهمية فوائد إدارة سلسلة التوريد	6
المطلب الثاني: الشروط الأساسية والمبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد	10
المطلب الثالث: عناصر إدارة سلسلة التوريد.	15
المبحث الثاني: أداء سلسلة التوريد	17
المطلب الأول: مراحل اختيار مورد مناسب وتدفقات سلسلة التوريد.	17
المطلب الثاني: مقاييس الأداء لسلسلة التوريد	20
المطلب الثالث: استراتيجيات خطوات خلق سلسلة توريد فعالة.	21
خلاصة الفصل.	25
الفصل الثاني: الخدمات اللوجستية	
تمهيد	27
المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية	28
المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية	28
المطلب الثاني: أنواع الخدمات اللوجستية	29
المطلب الثالث: مكونات الخدمات اللوجستية	32
المبحث الثاني: أهداف وأهمية الخدمات اللوجستية	34
المطلب الأول: أهداف الخدمات اللوجستية	34
المطلب الثاني: أهمية الخدمات اللوجستية	35

37	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: أهمية سلسلة التوريد المؤسسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
37	المبحث الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي
39	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم والمهام الأساسية لها
39	المطلب الثاني: أهم المصالح المعتمدة من طرف المؤسسة وهيكلها
40	المطلب الثالث: دور المؤسسة ومسؤوليتها
43	المبحث الثاني: سلسلة التوريد مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم
44	المطلب الأول: استقبال السفينة والتسهيلات المينائية
44	المطلب الثاني: عمليتي الشحن والتفريغ عند وصول السفينة
50	المطلب الثالث: وسائل الشحن والتفريغ في مؤسسة ميناء مستغانم
50	المبحث الثالث: المشاكل، التحديات والمشاريع المستقبلية في مؤسسة ميناء مستغانم
50	المطلب الأول: التحديات التي تواجه الميناء وانعكاساتها السلبية
51	المطلب الثاني: مشاكل ميناء مستغانم
53	المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية في مؤسسة ميناء مستغانم
55	خلاصة الفصل.
57	الخاتمة العامة.
60	قائمة المراجع.
62	الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	يمثل سلسلة التوريد داخلية	(01-I)
19	يمثل سلسلة التوريد خارجية	(02-I)
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	(01-III)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	يمثل مقاييس العملية لهذه العمليات	(01-I)
50	وسائل الشحن والتفريغ	(01-III)

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعتبر موضوع التوريد من المواضيع العامة و الحديثة سواء على المستوى التطبيقي او الاكاديمي حيث لم يبدأ العسكري , وهذا بتوفير متطلبات الحرب بزيادة سرعة الاهتمام به الا أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في النقل , و توزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين و لم يقتصر على هذا فقط اذ اصبح يقترن أيضا بالتنظيم والعسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالتوريد للضرورة التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطوير المؤسسات التي تتطلب تقليص التكاليف تحسين الخدمات للزبائن من أجل تحقيق مردودية عالية وتوزيع نشاطها و فتح مجالات أوسع للنضال الى جانب حصولها على مكانة داخل السوق.

فالتوريد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الانتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين, التوزيع, الانتاج و كذلك تدفق المعلومات.

ومن أنشطة التوريد نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للتوريد حيث يقوم بعملية ربط مناطق الانتاج بمناطق التوزيع , وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل عن طريق اختيار أنماط نقل بأقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية و هذا يؤدي الى التأثير على البيئة من خلال الافرازات المختلفة من وسائل النقل. أسباب اختيار الموضوع:

-أهمية الموضوع و نقص الدراسة حوله خاصة في ظل التطور الاقتصادي.

-قيمة الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية.

اشكالية البحث:

بالنظر الى أهمية النقل في التوريد و دوره الكبير فيه جاءت اشكالية البحث كما يلي : كيف يتم تقديم أداء

سلاسل التوريد في المؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

-ماهي مراحل سلاسل التوريد؟ كيف يتم تقييم أدائها؟.

-علاقة المؤسسة بمحيط الخارجي (مورد , زبائن)؟.

فرضيات البحث:

من أجل معالجة الاشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال

الدراسة:

- للتوريد دور كبير في الرفع من مستوى الخدمات اللوجستية.

- المؤسسة تقدم خدماتها بجودة و موثوقية .

-اختيار وسيلة النقل المناسبة يرفع من الأداء اللوجستي.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع و ذلك للاعتبار التالية:

-عرفت سلاسل التوريد تطورا ملحوظا , و نظرا لأهميتها في منظمات الأعمال وجب علينا معرفة هذا النظام

ودراسته.

- يعتبر النقل من أهم المجالات الهامة في الحياة العملية و دوره الكبير في تطوير الاقتصاد .

-الدور الكبير للنقل في وظيفة التوريد في المؤسسة و أهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف الى توضيح العلاقة بين النقل والتوريد و تسعى كذلك الى تحقيق الأهداف

الأهداف التالية:

-محاولة الالمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالتوريد والنقل والخدمات اللوجستية.

-محاولة ابراز أهمية عملية النقل في التوريد من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض

تكاليف النقل.

-استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات المتخصصة

في هذه العملية.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع, فضلا عن ذلك سيكون للأنترنت دورها في اثراء الدراسة استنادا الى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة و المتجددة.

تقسيم الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية والدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفروض المصاغة سابقاتهم الادارة متكاملة وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها ماهية إدارة سلسلة التوريد من خلال مرورها بتعريفها وأهميتها وفوائدها ومبادئها وشروطها الأساسية وعناصرها, أما المبحث الثاني يتناول أداء سلسلة التوريد من خلال التعرض لمراحل اختيار مورد و ومقاييس واستراتيجيات فعالة لسلسلة توريد.

الفصل الثاني يتناول الخدمات اللوجستية وتم تقسيمه الى مبحثين الأول يتعرض الى ماهية الخدمات اللوجستية من خلال مفهومها وأنواعها ومكوناتها, أما المبحث الثاني فيتطرق الى أهداف وأهمية الخدمات اللوجستية.

أما الفصل الثالث فيتمثل في دراسة ميدانية التي تناسبها و مقدمة الى 3 مباحث الأول يتناول تعريف مؤسسة ولمحة تاريخية عنها وأهم مصالحها ودورها ومسؤوليتها الدراسة أما المبحث الثاني يتناول دراسة لعملية التوريد وللوجستيك المعتمد بالمؤسسة أما المبحث الثالث يتناول المشاكل والتحديات والمشاريع المستقبلية بمؤسسة ميناء مستغانم.

الفصل الأول:

مفاهيم حول إدارة سلسلة التوريد

مقدمة الفصل:

يعيش المجتمع في هذه العالم(الذي أصبح قرية صغيرة) ظاهرتين، غيرتا أسس كثير من العلوم ألا وهما: ظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات السياسية والاقتصادية والصناعية، وظاهرة ثورة تكنولوجيا المعل ومات والاتصالات، وإذا كانت التحالفات والتكتلات بين الدول قديمة قدم الحضارات الغابرة، فإن أشكالها وأساليبها تطورت وتنوعت بشكل كبير، وامتدت إلى الشركات، فتشكلت الشركات العملاقة متعددة الجنسيات، من خلال التكامل الأفقي والرأسي فيما بينها، وذلك عن طريق شراء ال شركات الكبيرة للصغيرة، أو الاندماج، أو التحالفات طويلة الأجل، أو العمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها البعض، وسهلت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية التكامل بين كيانات الشركة المتناثرة في شتى أنحاء العالم، والتكامل بين الشركات المستقلة التي تعمل ضمن سلسلة توريد واحدة.

المبحث الثاني : ماهية إدارة سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد توجه إداري حديث النشأة يركز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء، وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة.

المطلب الاول :مفهوم وأهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

أولاً :مفهوم إدارة سلسلة التوريد¹

هناك عدة تعاريف سنولي بعضها منها:

✓ إدارة سلسلة التوريد هي كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات".

✓ إدارة سلسلة التوريد هي شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات و خدمات.

✓ تمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل:

✓ القوة، والمستوى المرتفع لالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة التوريد المبدئية.

✓ تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين " مثل التدبير، البيئة، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيراً التوزيع."

✓ دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر، ص 48.

- ✓ العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.
- ✓ ومصطلح "الإدارة" في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد.
- كما عرفت إدارة سلسلة التوريد بأنها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل.
- وبوضح هذا التعريف تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة:

- ❖ إدارة سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية .
 - ❖ إدارة سلسلة التوريد كتركيز على المورد (إدارة سلسلة التوريد).
 - ❖ إدارة سلسلة التوريد كإدارة شبكة الأعمال بالمنشآت والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.
- وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة¹.

ثانيا: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيرا تحقيق رضا العميل.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وتتکامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد .على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وخالصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

❖ وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي :

❖ تخفيض تكلفة التوريد.

❖ تحسين الربح الحدي للمنتج.

❖ زيادة كفاءة التصنيع(على كل المستويات).

❖ عائد أفضل على الأصول(صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه. أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: ¹.

➤ العملاء :

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهى بالعمل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

➤ التكلفة:

يمكن أن تخفض – سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص50.

التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

➤ القيمة السوقية :

أمثلة سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة.

وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة . ونظرا لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.¹

➤ التكاليف الرأسمالية :

في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامنا بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

➤ الوفورات الرأسمالية :

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية ، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للمنشأة.

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

1- الحاجة إلى تحسين العمليات.

2- رفع مستويات الشراء الخارجي.

3- تخفيض تكاليف النقل.

4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.

5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

المطلب الثاني: المبادئ السبعة والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

أولاً : المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك عديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر.

وأنّ المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في ¹:

المبدأ الأول : تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة:

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء – إلى مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع -الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء . والتساؤل الآن هل تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم ؟ الإجابة بالنفي.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر، جامعة عين شمس، 2003، ص46.

ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. واليوم يتحول المنتج المتقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة للعميل والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة. فالمنتج المتطور هو الذي يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لدية ويبني قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا للمبيعات ووفقا لاحتياجات التجار، ويلبى أوامر التوريد ويستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء: تأخذ الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد.

وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد - يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول - والملائم لشريحة محددة، يستخدم في عديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد للأفراد، والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

المبدأ الثالث: إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققا دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد:¹

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لدية افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص47.

التفاصيل الخاص به، ذلك أن التوجه الوظيفي لعدد من الشركات يحقق بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية Demand Cross Functional Planning Process (CFPP) معتمداً على برامج تخطيط الطلب Demand Planning Software (DPS).

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد:

يبني المنتجين أهداف الإنتاج – بصورة تقليدية – على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت احتياجات العميل.

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، خلايا التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

ذلك أنه في استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة، وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون وكذلك استراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكية.

المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات: ¹ المنتج ليس لديه – وذلك بصورة تقليدية – رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص 48.

ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاختناح به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والامتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة / الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية.

المبدأ السادس : تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات:

مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات (وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات) فإن عديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة. شركة واحدة هي التي وضعت إيرادات سنة كاملة من أجل الاستخدام الواسع للبرمجيات والخدمات الخاصة بها في عملياتها، على مستوى الولايات المتحدة ككل عام 2002.

فعديد من الشركات وجدت نفسها ضحية لنظم التحول الجديدة التي وضعتها تحت التطبيق، لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات، ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصورة قابلة للتطبيق ، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالمياً.

المبدأ السابع : تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية: معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية¹:

أولاً : يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق ، أي اكتماله وتسعيه ، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات ، والأمر الكامل ليس فقط أن يرتبط بسلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضاً نظره الأداء من ناحية العميل أيضاً.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص49.

ثانيا : يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين – الربحية الحقيقية للخدمة من وجهه نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

ثانيا: الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد¹

يجب أن تركز استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على علاقات الأعمال والتي تتصف بما يلي:

- الأجل الطويل.
- التعاون بطبيعته.
- إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة .
- البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات .
- النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص وظيفيا ولكنه مدير علاقات حيث يركز بصورة موضوعية على كل من العلاقات الداخلية والخارجية.
- السعي لاستغلال تكنولوجيات المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد والذي ينتج عنه تخفيض التوسطية Désintermédiation والذي يعنى تخفيض واحد أو أكثر من خطوات سلسلة التوريد عن طريق اختصار واحد أو أكثر من الوسائل الوسيطة الداخلية.
- واعتمادا على العنصر السابق يمكن أيضا الاستفادة مما يعرف ب التكنولوجيا الثانية المعلومات : حيث وجدت هذه التكنولوجيا عام 1988 على مبدأ أن تخطيط التصنيع لا يمكن أن ينفذ بمفرده بصورة أسرع، ولكنه يمكن أن يبني على الأهداف الحقيقية للأعمال والظروف المحيطة بالمنشأة.
- ومنذ ذلك الوقت والتكنولوجيا الثانية للمعلومات تتطور بسرعة وبصورة متكاملة حيث طورت تكنولوجيات التخطيط الذكية من أجل جميع أوجه الإنتاج؟ التسليم والبيع للمنتجات والخدمات شاملة حلولاً تدعم الأعمال الإلكترونية الذكية والتجارة الإلكترونية.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ص50.

كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية هي:

1-رضاء العميل:

يعتبر رضا العملاء نتيجة نهائية مرغوبة لاستراتيجية إدارة سلسلة التوريد، والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدرة الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المناسب أو قدرتها على توصيل المنتجات إلى العملاء في إطار الوقت المتفق عليه " التسليم في الوقت المناسب".

2-المخزون:

الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة، بالإضافة إلى ذلك هناك غالبا مخازن أو مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد ، ومما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل 20%، 40% من قيمة المخزون ومن لرأس المال، علاوة على ذلك غالبا ما تبلغ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من المرغوب فيه أيضا تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد.

3-المرونة:

المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وفي حالة المنتج الذي يعتمد على عملية التصنيع فإن المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك استجابة للتغيرات في الطلب، وفي سلسلة التوريد فإن المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التي يتدفق منها المخزون.

المطلب الثالث: عناصر إدارة سلسلة التوريد

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكملية لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي:

1-الخطوة : تعتبر الخطوة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة. والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي¹:

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص51.

أ - العملاء : أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب -التنبؤ : أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2-المصدر : هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة معه لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين ، وكذلك وضع العمليات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج . وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ - المخزون : أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب -التقييم : أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3-الصنع : ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم . وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية . وتضم عنصرين فرعيين هما¹:

أ - التصميم : ويعنى ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

ب - التشغيل : وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

4-التسليم : ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن ، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء . بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهى تحرك المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد.

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص52.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

➤ الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

➤ تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات. الترميز .

➤ اكتمال ودقة الأوامر ، أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

5-المردودات : ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

المبحث الثاني: أداء سلسلة التوريد

المطلب الاول: مراحل اختيار المورد المناسب والتدفقات سلسلة التوريد

أولاً: مراحل اختيار المورد المناسب¹

تتعدد مراحل اختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل:

1-المسح العام: أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة(خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

2-جمع المعلومات والبيانات: فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه ع طريق المسح العام.

1- راشد الغدير حمد، إدارة المشتريات والمخازن، الأردن، دار زهران، 1997، ص 72.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر من المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة من الكتلوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين....

3-التفاوض :يعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

4-التجربة :حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

5-التعاقد :يتم الاتفاق بين المورد والمنشأة المشتري على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

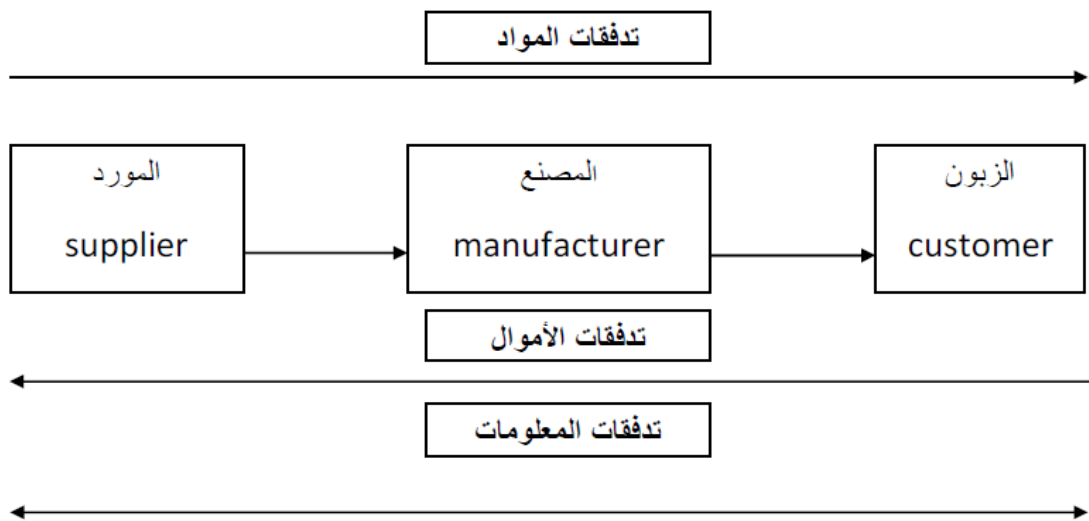
6-التنفيذ :أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

ثانيا: التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية

أ-سلسلة التوريد الداخلية:

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

الشكل رقم 01-I: يمثل سلسلة التوريد الداخلية

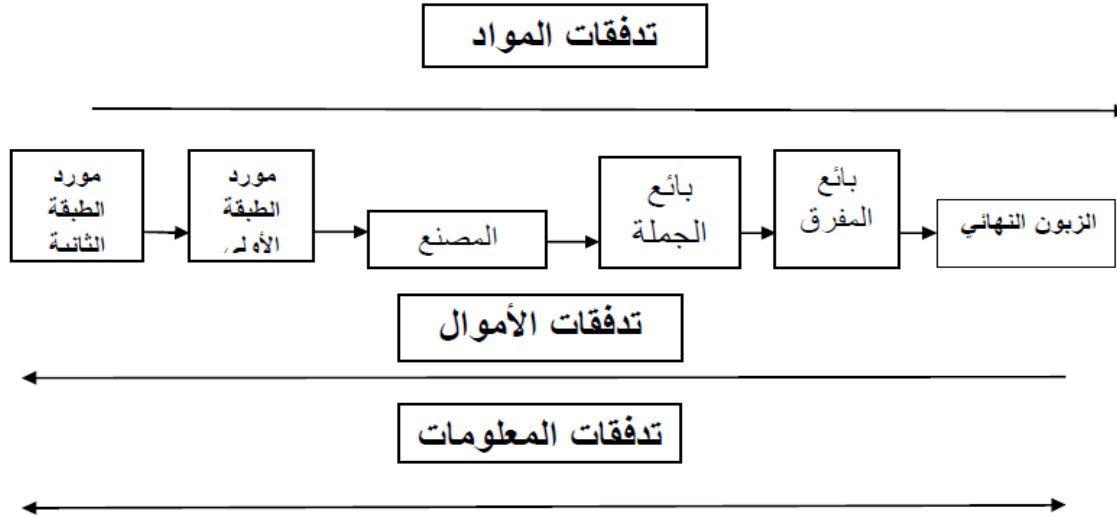


المصدر: من إعداد الطالب واعيل عبد الحكيم- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2016 ص 48.

التدفقات تبقى كما هي لكن الفرق هو الحاجة لأخذ موردي الموردين وزبائن الزبائن بعين الاعتبار لان لهم تأثير على أداء سلسلة التوريد الكلية.

ب- سلسلة التوريد الخارجية (الموسعة):

الشكل رقم I-02: يمثل سلسلة التوريد خارجية



المصدر: من إعداد الطالب واعيل عبد الحكيم- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015 ص 48.

كما هو ملاحظ لقد تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط:

1-تدفقات المواد: وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من الموردين باتجاه العملاء مروراً بالمصنعين، وهذا يساهم في تخفيض الزمن اللازم في توفير المواد اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

2-تدفق معلومات التصميم: وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجابياً في جودة المنتج.

3-تدفق المدفوعات النقدية: وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، تمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء لسلسلة التوريد¹

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب.

أولاً: مقاييس المخزون: Inventory Measures²

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان، وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

(1)-معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بالمنظمة في المخزون، وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعة وتامة الصنع. وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الاستثمار في المخزون خلال فترات زمنية. ولو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ) و(ب) وأن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما قيمة الثانية عالية فإن:

معدل القيمة الإجمالية للمخزون = [عدد الوحدات (أ) × قيمة الوحدة (أ)] + [عدد الوحدات (ب) × قيمة الوحدة (ب)].

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتصل نسبة المخزون إلى مجموع الموجودات في المنظمات الصناعية إلى 25% بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى 75%.

وتستطيع الإدارة أن تحدد قيم المخزون عالياً أم لا من خلال المقارنات التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة، أو من خلال الأحكام الإدارية.

(2)- عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال استخدام المعادلة التالية:

معدل القيمة الإجمالية للمخزون

تكلفة المبيعات الأسبوعية

عدد الأسابيع =

1- خالد عبيدات سليمان، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار المسيرة، 2008، ص 56.

2- خالد عبيدات سليمان، ص 56.

(3)-دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون =تكلفة المبيعات السنوية/معدل القيمة الإجمالية للمخزون

ثانيا : مقاييس العمليات

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع الموردين، ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة ويوضح الجدول التالي أمثلة للمقاييس العملية لهذه العمليات:

الجدول I-01: يمثل مقاييس العملية لهذه العمليات

العلاقات مع الموردين	مواجهة وإشباع الرغبات	العلاقات مع العملاء
نسب الطلبيات أو الشحنات الواردة من الموردين	نسبة الطلبيات المشحونة بشكل غير كامل.	النسبة من الطلبات التي أخذت
في الوقت المحدد	نسبة الطلبيات التي شحنت في وقت المناسب.	واعتمدت بشكل صحيح
فترة الانتظار	الوقت اللازم لإشباع الطلب	الوقت لإكمال الطلبية.
نسبة المعيب في الشحنة	نسبة المردودات	رضا العميل عن ذلك.
مستويات المخزون من المواد المشتراة والأجزاء.	تكلفة الإنتاج ورضا العميل	
	مستويات المخزون من مواد شبه مصنعة وتامة الصنع.	

المصدر: من إعداد الطالب واعيل عبد الحكيم- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015 ص 52.

المطلب الثالث : استراتيجيات و خطوات خلق سلسلة التوريد¹

أولا: استراتيجيات سلسلة التوريد

كما يعرف إدارة سلسلة التوريد: "وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد , وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل." وهذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين .وبالنسبة للمفردات التي

1- محمد البدر-عماد العبد الحسين، إدارة سلسلة التوريد: ماجستير إدارة اعمال، مصر، جامعة دمشق، 2009-2010، ص66.

يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار استراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد استراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجها المنظمة تصنيع المادة بدلا من شرائها فإن استراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في:

1- استراتيجية تعدد الموردين:¹

وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية. حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك. وعادة يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل. أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى سعرا. أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس.

وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الاستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين. وتهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة، الجودة، والتسليم لما سيقوم بتوريده.

2- استراتيجية الموردين القلة:

لا تركز هذه الاستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي:

- ✓ تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة.
- ✓ قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام تماما في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.
- ✓ إن العنصر المهم في هذه الاستراتيجية هي "الثقة والالتزام". وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام" بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الاستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب.

1- محمد البدر-عماد العبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص66.

3- استراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة المشتري بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية. وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات. وللعلاقة طويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف، المورد، فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة. فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزءاً من التحالف.

4- استراتيجية الشركات الافتراضية:¹

تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها التنظيمية بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات استراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وقد تتضمن شراكة حقيقية، أو تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط.

والميزة الأساسية لهذه الاستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، واستثمارات رأسمالية منخفضة، والمرونة، والسرعة وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

وبالتالي فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين الذين تتطلبهم الاستراتيجية وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذاتها وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة. وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أجزء مختلفة.

خلق سلسلة توريد فعالة يتطلب مراحل رئيسية وهي كما يلي:

1- تطوير أهداف استراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.

2- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:

1- محمد البدر- عماد العبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

➤ التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليه مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل.

➤ نقل البيانات وتنسيق الأنشطة ..

3-تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.

4-تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.

5-الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة لتشكيل شراكات استراتيجية، الشراكات الاستراتيجية تحدث عندما اثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تملك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد استراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق مزايا أو فوائد استراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بهذا الفصل تعرفنا على ماهية سلاسل التوريد وكيفية سيرورتها الاقتصادية وكيف يمكننا خلق سلسلة توريد فعالة وتطويرها، على الرغم من قلة المصادر. اذ يمكننا القول ان لسلاسل التوريد اهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الاقتصادية وفي الرفع من مساهمتها و تطورها في شتى التحقيق فعالية اكبر في الرفع من جودة الخدمات اللوجستية.

الفصل الثاني:

الخدمات اللوجستية

مقدمة الفصل:

أصل الخدمات اللوجستية يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة والتي كانت تعني حساباً، أو سبباً أو خطاباً، وقد انتقل هذا المصطلح نتيجة حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات المختلفة بهدف مساعدته على التحرك من قواعده إلى المواقع العسكرية، وفي عام 1991م عرّف مجلس إدارة السوقيات في الولايات المتحدة الأمريكية كلمة لوجستية على أنّها عملية التخطيط، والتنفيذ، والتحكم بالتدفق، والتخزين الضروري للبضائع والخدمات والمعلومات المختلفة من نقطة المنشأ وحتى نقطة الاستهلاك بهدف الوصول إلى رضا المستهلك عن البضاعة أو الخدمة المقدّمة، أمّا بالنسبة لمعجم أكسفورد للغة فقد عرّف هذه الكلمة بأنّها فرعٌ من العلوم العسكرية التي تختصّ بنقل وتدير المواد المختلفة والحفاظ عليها.

المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية

الخدمات اللوجستية أو ما يعرف بالعربية بفن السوقيات، وهو عبارة عن علم وإدارة تدفق الموارد المختلفة كالbضائع، والطاقة، والمعلومات، والخدمات البشرية المختلفة من منطقة الإنتاج وحتى منطقة الاستهلاك، حيث إنه من الصعب القيام بأية تجارة عالمية سواء كانت استيراداً أم تصديراً، أو عملية لنقل البضائع والموارد المختلفة دون دعم لوجستي احترافي، وتتضمن الخدمات اللوجستية عدّة محاور من ضمنها: النقل، والجرد، والتخزين، والمعالجة المادية، والتغليف أو الصندقة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجيستية

يظهر مصطلح "الخدمات اللوجستية" بشكل متكرر في عالم الأعمال ، ولكن لا يفهم الجميع ما يعنيه حقاً. على نطاق واسع، اللوجستيات هي : إدارة الموارد أو المنتجات أثناء التخزين والعبور. في مشاريع التجارة الإلكترونية، فإن الخدمات اللوجستية هي عمليات طلب الشحن للعملاء أو نقل المخزون إلى تاجر، تتبع العملية اللوجستية مسار البضائع العابرة وحتى نقطة التسليم. إدارة اللوجستيات هي ممارسة تحديد وتحديد التوزيع المحتمل وشركات الشحن، وتقييم فعاليتها. بالنسبة لمعظم الشركات، من الأكثر فعالية من حيث التكلفة الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية إلى شركة خارجية متخصصة في النقل والتخزين، وهذا ينطبق بشكل خاص على مشاريع التجارة الإلكترونية.

إدخال الخدمات اللوجستية في الشحن من البضائع يعني انخفاضاً حاداً في البضائع المفقودة أثناء النقل ، أو سائقي المركبات الذين قرروا اتخاذ منعطف في طريقهم إلى الوجهة.

يمكن وضع الحزم في أي وقت أثناء الرحلة بفضل المعدات الموجودة في الشاحنة أو وسائل النقل الأخرى المستخدمة. كما حسنت أوقات التسليم، مما يضمن حصول العملاء على السلع والمنتجات عندما يحتاجون إليها. الهدف النهائي للخدمات اللوجستية هو نقل البضائع من نقطة واحدة في سلسلة التوريد إلى التي تليها بأسرع طريقة ممكنة وأكثرها فعالية وأكثرها فعالية من حيث التكلفة¹.

1- جون مانرز بيل، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجيستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، ، 2008 ص3.

http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf consulté le 15/08/2020 à 10:30

تحولت الخدمات اللوجستية للأعمال بشكل كبير منذ 1970s. أصبحت شركات التوريد وسلاسل التوريد معقدة بشكل متزايد بسبب صعود سلاسل التوريد العالمية. هذا ولدت الحاجة إلى المتخصصين في الخدمات اللوجستية، والمعروفة باسم اللوجستية. ازداد تعقيد إدارة سلسلة التوريد مع ازدهار التكنولوجيا فقط حيث تم تطوير برمجيات تساعد في حركة وتتبع السلع في سلسلة التوريد. بينما يساعد البرنامج في تخطيط مسارات الشحن وتتبعها ، فقد سمح أيضاً بزيادة التعقيد في سلاسل التوريد.

يمكن تعريف الخدمات اللوجستية على أنها مجموعة من الخدمات العامة التي تعمل الجهات الإدارية على تأمينها بأفضل الطرق المتاحة؛ لضمان سير العمليات والأنشطة بالشكل المطلوب، ويسعى مدراء العمليات اللوجستية إلى الحصول على أفضل الموارد من مصادرها، وتخزينها بالشكل الأمثل، ثم نقلها بالطرق المناسبة إلى المكان النهائي الذي يحتاجها، وكان مصطلح الخدمات اللوجستية في بداياته مختصاً بالشؤون العسكرية، ويتضمن الكيفية التي يتم تأمين العسكريين بكافة اللوازم الحربية؛ بما في ذلك عمليات النقل وإدارة المخزون لاستخدامه في الوقت المناسب، وهناك العديد من أنواع الخدمات اللوجستية التي تؤدي أغراضاً مختلفة، وفي هذا المقال سيتم تناول أنواع الخدمات اللوجستية.¹

المطلب الثاني: أنواع الخدمات اللوجستية:²

الخدمات اللوجستية لها أنواع عديدة وتأتي أنواع مختلفة من الخدمات اللوجستية لتسهيل معالجتها من أجل توفير متطلبات كل نوع، بحيث تسير الخدمات حسب الشرح طريقة المحددة لها ولكل نوع من الخدمات. تعمل أنواع الخدمات اللوجستية على اختلاف أنواعها بشكل متكامل على توفير جميع الاحتياجات اللازمة؛ لضمان سير العمليات التنظيمية بالشكل المطلوب، كما يشتمل كل نوع من أنواع الخدمات اللوجستية على العديد من الإجراءات.

1- جون مانرز بيل، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 ص3.

http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf consulté le 15/08/2020 à 10:30

2- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010 ص2.

أولاً: الخدمات اللوجستية العسكرية

• لها عدة أسماء، بما في ذلك الإمدادات العسكرية.

• يتمثل دور اللوجستيات العسكرية في تقديم المساعدات والإمدادات على مدى فترة زمنية محددة من أجل

o لأفراد الوحدات العسكرية.

o جميع الأفراد القتاليين.

• تعرف الخدمات اللوجستية هنا بالمسائل الإدارية وتختلف مهامها حسب المؤسسة.

ثانياً: لوجستيات الإدارة:

• تقوم اللوجستيات الإدارية بسلسلة من المهام وهي

o تخطيط.

o يتحكم.

o طلب.

o تخزين.

• حيث تخطط الإدارة لكيفية نقل البضائع وتخزينها في مستودعات المؤسسة.

• تعتبر مكملة للخدمات من خلال نقل وتوريد المنتجات والبضائع.

ثالثاً: الخدمات اللوجستية الخارجية:

• تمر الخدمات اللوجستية من هذا النوع بعدة مراحل، بدءاً من استلام البضائع أو المنتجات، مروراً

بالزبائن، وهي الوسيط بين الطرفين.

• إنه الرابط بين المورد والعميل.

رابعاً: لوجستيات الطوارئ:¹

• يعتمد نقل البضائع في خدمات الطوارئ على شركات النقل المعينة في حالات الطوارئ.

1- عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره ص2.

• هذا النوع يهتم بمعرفة جميع الأوقات التي تم ضبطها، بحيث يسهل نقل البضائع في حالات الطوارئ.

خامسا: لوجستيات الأعمال:

• يتم تقديم خدمات من هذا النوع إلى مجال عمل محدد ونشاط تجاري محدد تابع لشركة لوجستية.

• هذه هي الوظائف المتعلقة بالأعمال اللوجستية الموجودة في شركات الخدمات اللوجستية، بما في ذلك

o شركات النقل.

o الخطوط الجوية.

• هذه الشركات لديها أقسام خاصة للقيام بهذه المهام الإدارية.

سادسا: لوجستيات الإنتاج:

• من أهم أنواع الخدمات اللوجستية والتي من خلالها يتم عرض وصف المهام اللوجستية بدقة.

• يرتبط هذا النوع ارتباطًا وثيقًا بسلسلة التوريد.

سابعًا: خدمات أخرى:

1- خدمات التخزين: حيث يتم في خدمات التخزين الحصول على كافة التراخيص المرتبطة بعملية التخزين

نفسها، والمتناسبة مع نوعية المواد المراد تخزينها وفقًا لأحكام القانون.

2- خدمات النقل: تتطلب خدمات النقل وجود وسائل النقل المناسبة والمُرخصة لأغراض النقل، حيث يوجد

لكل نوع من أنواع النقل اللوجستي وسيلة مناسبة، لها ترخيص وشروط محددة تبعًا لطبيعة المواد المراد

نقلها.

3- خدمات الشحن والتخليص الجمركي: حيث تُعنى بعض الجهات بتقديم هذا النوع من الخدمات الذي

يستفيد منه القائمون على عمليات الاستثمار عند التعامل مع الصادرات والواردات، بحيث تتم هذه

العمليات في إطارها القانوني المرخص.

4- الخدمات اللوجستية المتكاملة: وهي تلك الخدمات اللوجستية الشمولية التي لا تقتصر على نوع واحد من

أنواع الخدمات اللوجستية، حيث إنها تشمل التوزيع، وإدارة سلسلة التوريد، وخدمات الشحن، وإدارة

المشتريات، ويتطلب هذا النوع الحصول على تراخيص خاصة تمكن مزودي هذه الخدمات من القيام بها بالشكل المطلوب.¹

5-الخدمات اللوجستية الدولية المتكاملة: يشبه هذا النوع من الخدمات اللوجستية الخدمات اللوجستية المتكاملة لكن يتم تطبيقها على النطاق الاقليمي أو العالمي، وهذا يتطلب وجود مؤهلات خاصة من قبل الشركات المقدمة لهذه الخدمات.

6-خدمات التبريد: ويُقصد بها النوع من الخدمات كلّ ما يختص بنقل وتوريد وتخزين البضائع المُبرّدة والتي تحتاج إلى وجود ثلاجات ومبردات خاصة؛ لحفظها ضمن درجة الحرارة المطلوبة.²

المطلب الثالث: مكونات الخدمات اللوجستية³

لفهم كيفية استخدام تجار التجزئة للخدمات اللوجستية بشكل كامل، وما تعنيه الخدمات اللوجستية، يجدر التفكير في بعض المكونات التي غالبًا ما تشارك في الرحلة اللوجستية، على سبيل المثال:

1-النقل الداخلي: يشير هذا إلى الأنشطة التي يتم القيام بها لجلب عناصر أو لوازم معينة إلى شركة، غالبًا من مورد أو جهة تصنيع، يمكن أن يشمل جميع جوانب الشحن ونقل المعدات إلى المستودع.

2-النقل للخارج: هذه هي طرق النقل المستخدمة لتلبية الطلبات على موقع الويب الخاص بك، أو تلك التي يطلبها عملاؤك. يشمل النقل الخارجي الشحن والمناولة في أجزاء مختلفة من العالم.

3-وحدات التخزين: يشير هذا ببساطة إلى الطريقة التي تنظم بها الإمدادات والمعدات التي لديك لخدمة عملائك في مستودعاتك أو مستودعاتك التي توفرها جهات خارجية. كما يشرح كيفية إدارة العناصر وتنظيمها في المستودع.

1- عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره ص3.

2- عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره ص 4.

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

4-إدارة الأسطول: غالبًا ما تشير إدارة الأسطول أو إدارة المركبات (كمترادف) إلى خدمات النقل التي تستخدمها للنقل الداخلي والخارجي، يمكن أن يشمل أيضًا الأدوات والبرامج المستخدمة لتحسين الكفاءة في سلسلة التوريد.

5- مناولة المواد: هذه هي الحركة والتخزين الآمن وإدارة المواد في جميع أجزاء التصنيع والتوزيع والاستهلاك للبيع بالتجزئة. يمكن أن يشمل جوانب مختلفة من إعداد المنتجات لتسليم العملاء ، وكذلك التعبئة والتغليف.

6-وفاء النظام: تلبية الطلب هو مصطلح واسع يشير إلى العملية التي يستخدمها النشاط التجاري لإيصال السلع والمنتجات إلى المستخدم النهائي. يبدأ تنفيذ الطلب عندما يقوم العميل بتقديم طلب وينتهي عند وصول المنتج إلى عتبة بابه.

7-ادارة المخزون: هذه هي التكنولوجيا والاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات لتتبع المخزون الذي تبيعه ومعالجته في جميع أجزاء سلسلة التوريد. يمكن أن يشمل المخزون التعبئة والآلات والأساطيل والمعدات والمنتجات نفسها، تساعد أدوات إدارة المخزون في تتبع المخزون والإمدادات.¹

8-تخطيط الطلب: هذا نوع من استراتيجية التخطيط التنبؤي التي تتضمن استخدام التكنولوجيا والمعلومات التاريخية للتنبؤ بالمبيعات.

الهدف هو توقع نوع الطلب الذي قد تتلقاه على المنتجات في أوقات معينة، لذلك لا داعي للقلق بشأن وجود مخزون أقل مما تحتاجه بالفعل. يضمن تخطيط الطلب أيضًا عدم وجود فائض من المخزون لا يمكنك نقله.²

1- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، ، 2006 ص 56.

2- رونالد إتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص 56.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الخدمات اللوجستية:¹

المطلب الأول: أهداف الخدمات اللوجستية

في مجال الأعمال يتم تحديد الأعمال من الخدمات المقدمة إلى 3 أنواع من الأهداف حيث يتم تقسيم الأهداف من حيث الفترة الزمنية التي يمكن تحقيق تلك الأهداف بها، ويمكن حصر أهداف الخدمات اللوجستية بكافة أنواعها في:

1-أهداف المدى القصير:

- رفع كفاءة المنتجات والبضائع من المصدر.
- تقديم نبذة عن كافة المنتجات والمشتريات.
- العمل المستمر من أجل برمجة شحنات البضائع وسلامتها.
- تسليم البضائع إلى العملاء وخدمات ما بعد البيع.
- توزيع قطع غيار للمنتجات بكل أنواعها.
- الاستمرار في تقديم الخدمات للعملاء عن طريق تقديم خدمة الصيانة للمنتجات والبضائع.

2-أهداف المدى المتوسط:

- تهدف إلى مساعدة الشركات على متابعة الإجراءات التي تقوم بتنفيذها من أجل التحكم في تكاليف المنتجات.
- تقديم المشورة للشركات من أجل اختيار أفضل العمليات التجارية للشركة.
- تحفيز الكسيرين على التعاقد مع الشركات المتخصصة للقيام بتلك الأعمال.

3-أهداف المدى الطويل (البعيد):

- مساندة الشركة حتى تتمكن من السيطرة على العقبات والتعقيدات التي تواجه سير العمل.

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

○ الحرص على إدراج كافة التحديثات بشكل مستمر من أجل التعرف على النتائج المترتبة على تلك التحديثات.

4-الأهداف العامة للخدمات اللوجستية:

- مساعدة الشركة على السيطرة على المشاكل التي قد تتعرض لها والتمكن من حلها بما لا يسبب الضرر للشركة.
- إدارة عمليات ما بعد البيع من متابعة المنتجات وهل حصلت على رضى العملاء.
- تحسين جودة المنتجات وكذلك تحسين الخدمات اللوجستية التي يحصل عليها العملاء.
- زيادة العائد المادي للشركة والاستفادة من كافة الاستثمارات.
- الحفاظ على المنتجات وتأمينها منذ مرحلة الإنتاج إلى أن تسلم للعملاء وتخزينها بشكل جيد للحفاظ عليها وعدم تعرضها للتلف¹.

المطلب الثاني: أهمية الخدمات اللوجستية

بعد التعرف على أهداف الخدمات اللوجستية والنطاق الذي تشملها هذه الخدمات لا بُدَّ من الإشارة إلى أهمية الخدمات اللوجستية ودورها في القطاع الاقتصادي، حيث يساعد وجود الخدمات اللوجستية على زيادة الاستثمار في العديد من القطاعات التجارية بفضل تأمين وسائل نقل آمنة لشحن وتخزين وتسويق وتزويد البضائع، كما يؤثر وجود الخدمات اللوجستية على تخفيض الكلف في عمليات التبادل التجاري، ويكون ذلك بشكل أكبر في عمليات التبادل التجاري بين الدول، كما ساهم وجود الخدمات اللوجستية في توفير كميات أكبر من السلع والخدمات ونقلها عبر الدول، مما يساعد على حماية المستهلك وتوفير خيارات شرائية أفضل من حيث جودة المنتجات وأسعارها².

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق نفسه، ص 21.

2- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص 18.

- الخدمات اللوجستية في كل مؤسسة من أهم الخدمات التي يمكن أن تحصل عليها الشركة فهي تعمل على التخطيط من أجل النمو الواقعي والمستدام، وقد تطورت الخدمات اللوجستية في الآونة الأخيرة وأصبحت لها أهمية كبيرة وتأثير واضح في كافة المؤسسات والشركات حيث تهتم الخدمات اللوجستية بما يلي:
- تقديم الحلول والتخطيط الذي يحقق النمو الواقعي والمستدام للشركة دون النظر إلى حجم الشركة أو المنتجات التي تقدمها.
- المساعدة على الحفاظ على النمو الذي تم تحقيقه ولكن دون تكاليف زائدة أو التعرض للعمليات غير الفعالة.
- توفير إمكانية تحسين سلسلة التوريد عن طريق الحد من إهدار الوقت والمال والمواد.
- الإشراف على أقسام الشركة التي تستقبل الخدمات والبضائع ومراقبتها باستمرار للتحكم في الموارد المتدفقة ومعرفة المواد منبهة الصلاحية.
- الاهتمام برأي العميل والحرص على الحصول على تقييمه للمنتجات:
 - هل هي بالفعل المنتجات المطلوبة ؟
 - هل تم تسليم المنتجات في الوقت والمكان الذي تم الاتفاق عليه ؟
 - هل التكلفة تعتبر مناسبة واقتصادية مقارنة بالمنتجات ؟
- التعرف على البرامج الخاصة بكل من جودة المنتجات ولنتاجها وعملية الشراء.
- تنظيم خدمات ما بعد البيع وتحسين خدمة العملاء.
- الحرص على تحقيق الاستفادة القصوى من جميع الاستثمارات¹.

1- عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

خلاصة الفصل:

الخدمات اللوجستية هو إدارة تدفق الموارد المختلفة كالطاقة والبضائع أو حتى الخدمات البشرية من منطقة الانتاج وحتى تصل إلى المستهلك حيث إنه من الصعب القيام بأية تجارة ونشاط تجاري عالي لنقل البضائع والموارد المختلفة دون دعم لوجستي احترافي.

هذا وتتضمن الخدمات اللوجستية عدة محاور من ضمنها النقل، والجرد، والتخزين. وبالتالي فتلعب الخدمات اللوجستية دورًا رئيسيًا في تعزيز ودعم النمو الاقتصادي داخل الدولة. فتحسين أداء الخدمات اللوجستية يساهم في تحسن النشاط التجاري سواء من ناحية الصادرات أو الواردات، ومن ثم الميزان التجاري والأداء الاقتصادي ككل.

الفصل الثالث:

أهمية سلسلة التوريد بمؤسسة ميناء
مستغانم

المبحث الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم والمهام الأساسية لها

❖ لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 287-82 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN). مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 500.000.000 دج.

تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية.

منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

❖ المهام الأساسية للمؤسسة:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة وربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .
- القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.⁽¹⁾

1-المرسوم: 287-82 المؤرخ في 17 أوت 1982 الجريدة الرسمية العدد 33.

المطلب الثاني: أهم مصالح المعتمد من طرف مؤسسة وهياكلها⁽¹⁾

✓ الإدارة العامة:

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير و المسؤول الأولى في المؤسسة بالمساعدة مع مساعدة المدير العام، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة و خلية الدراسات والحسابات.

ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمسة مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصل بين مختلف مديريات المؤسسة.

✓ مديرية الموارد البشرية و التكوين والوسائل:

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

➤ دائرة المستخدمين والتكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي

■ مصلحة المستخدمين والتكوين.

■ المصلحة الاجتماعية.

■ مصلحة الرواتب.

➤ دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية: و التي تنقسم إلى مصليتين هي:

■ مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

■ مصلحة المستندات الاجتماعية.

➤ دائرة الأعمال العامة: وتحتوي على 3 مصالح هي:

■ مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة

والعون الإداري.

1-وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

■ مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.

■ مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة و يشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

✓ مديرية الاستثمارات والتجارة:⁽¹⁾

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

➤ دائرة التجارة: وتحتوي على مصلحتين:

■ مصلحة الفواتير وعقارات البناء.

■ مصلحة الإحصاء.

➤ دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصلحتين هما:

■ مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.

■ مصلحة الشحن والتفريغ.

وتضم أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، و خلية الدراسات القانونية.

✓ مديرية الأشغال والصيانة:

وتحتوي على دائرتين هما:

➤ دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين:

■ مصلحة الأدوات والعتاد.

■ مصلحة الصيانة.

➤ دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي:

■ مصلحة الأشغال والنظافة.

1-وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

✓ مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين هما:

➤ دائرة الشرطة والأمن: وتشكل من فرقتين هما:

■ فرقة حراسة الميناء والأمن.

■ ضباط الميناء.

➤ دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين هما:

■ محطة إدارة المركب والربط.

■ محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباكسة.

✓ مديرية المالية والمحاسبية:

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

➤ دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:

■ مصلحة المحاسبة العامة.

■ مصلحة المحاسبة التحليلية.

➤ دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:

■ مصلحة المالية.

■ مصلحة المقبوضات.⁽¹⁾

❖ هياكل المؤسسة:

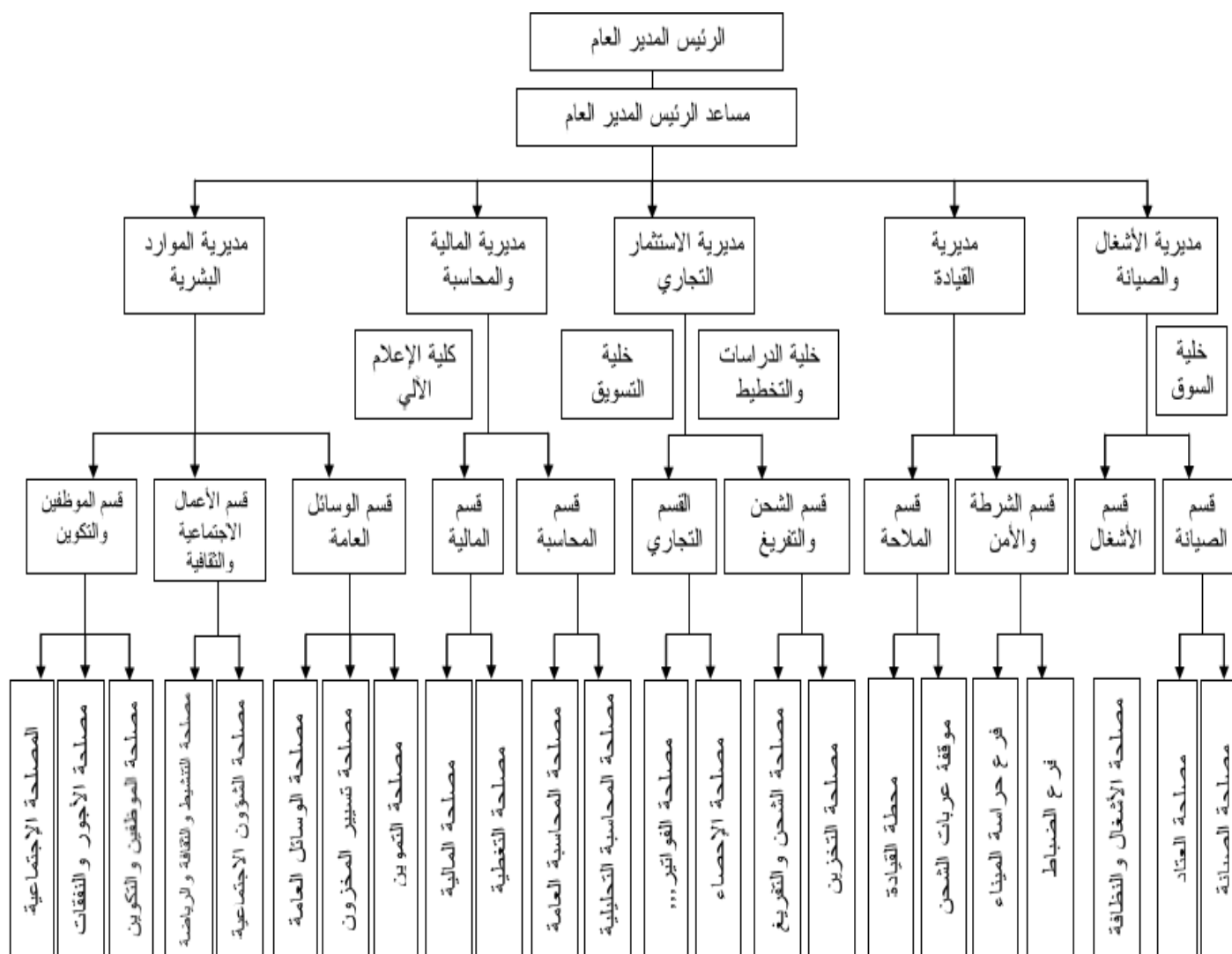
إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى

حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف

والأقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثل في الشكل التالي:

1- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

الشكل رقم 01-III: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم⁽¹⁾



مصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثالث: دور المؤسسة ومسؤوليتها

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة.

- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها.

- مفاوضة شروط التمويل والتسديد.

1- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

- متابعة ارتباط ومراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات.
- إعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها.
- المسؤولية على توحيد الميزانيات.
- متابعة المحاسبة على مستوى مركبات الأعمال داخل الميناء.
- تحليل الحسابات الاستغلالية والميزانية.
- تنفيذ المراقبة
- مساعدة ونصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة.
- السهر على احترام القوانين والتنظيم المكلف بالوظيفة.
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية والمالية والمحاسبية.

المبحث الثاني: سلسلة التوريد مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

تستخدم المؤسسة في عملية النقل معدات الشحن والتفريغ وذلك لتوفر هذا النوع من الوسائل خاصة لأن نشاطها محلي وكذلك لطبيعة البضاعة المنقولة، بالإضافة إلى عرقلة السير والتكاليف الخارجية الناتجة عن ذلك.

المطلب الأول: استقبال السفينة والتسهيلات المينائية

تتمثل إجراءات استقبال السفينة والتسهيلات المينائية المقدمة فيما يلي:

1- استقبال السفينة:

يقوم تجهز السفينة أو ممثله الربان بتقديم المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة والبضاعة للوسيط البحري في 72 ساعة على الأكثر، أي خلال 3 أيام قبل وصول السفينة إلى الميناء، عن طريق الفاكس أو الراديو لضمان أحسن استقبال للسفينة في أحسن الظروف.

في حالة عدم تقديم كل المعلومات حول السفينة ومحتوياتها، فلا يسمح لها بدخول الميناء حتى وإن كانت في عرض البحر.

و تتمثل المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة و البضاعة فيما يلي:

أ- طول، عمق، عرض و راية السفينة.

ب- طبيعة وزن البضاعة، الوزن الإضافي الإجمالي، وميناء الشحن، وهذا لغرض تحديد الحقوق مقابل الخدمة التي تقدمها مديرية القيادة للسفينة.

2- شروط رسو السفينة:

تتلخص شرط رسو السفينة فيما يلي:

أ- يجب على كل سفينة أن تكون مرفقة بجهاز تأمين السفينة، يعرف بجهاز الحماية، وهي مكلفة بالتعويضات نتيجة لإحداث ضرر بمرافق الميناء.

ب- يجب إحضار الوثائق الضرورية للسفينة منها:

- بطاقة تعريف السفينة تحتوي على اسم السفينة، رقم تسلسلها، اسم صاحب السفينة أو ككيلو، حمولة السفينة... الخ.

- الفاتورة التجارية التي تنص على قيمة البضاعة، نوع البضاعة وكميتها... الخ.

- وثيقة تسمى connaissance تنص على كل البضاعة الموجودة على متن السفينة (نسخة أصلية).

- وثيقة Carco manifeste هي وثيقة خاصة بالبضاعة تسمح لوكيل السفينة بتمريرها إلى الجمارك لتمكينها من

الاستفادة من رخصة تفريغ البضاعة في الميناء المنصوص عليه في العقد.

- وثيقة Carco plan وهي وثيقة شحن تستعمل من طرف مستخدمين مؤهلين للتفريغ، تنص هذه الوثيقة على

حجم البضاعة، كيفية وضعها على متن السفينة.

- وثيقة mates recept تنص هذه الوثيقة على الخسائر الناتجة عن عملية الشحن، أو وجود امتياز أم أن

البضاعة لم تتضرر وهي جاهزة للتفريغ.

على أساس المعلومات المقدمة يقوم الوسيط البحري بإعداد الفاتورة المبدئية، والتي تتضمن الأسعار ومصاريف

العمليات المقدمة من طرف مديرية القيادة والتي من أهمها:

1- القيادة والإرشاد: أم قيادة السفينة من بوابة الميناء إلى الرصيف المخصص للسفينة، تؤمنه مديرية قيادة

الميناء بثلاثة سفن قيادة و زورقي إرساء 24 سا/ 24 سا.

2-القطر :يتمثل في دفع أو جر السفينة عن طريق سفن القطر، وهي ذات قوات مختلفة تتغير حسب وزن السفينة، وذلك من أجل توقيفها في مركز الرصيف.

3- الأسطوانات مطاطية المطاطية :وهي عبارة عن عجلات تمنع السفينة من الاحتكاك بالرصيف.

4- ربط السفينة :وهي عملية شد السفينة بحبال موصولة من السفينة إلى رصيف الميناء لمنع ارتجالها.

5-أتعاب التصريح بالحمولة.

6-حقوق الترسفة.

7-مصاريف تأدية الخدمات :والتي تتمثل في:

أ -الحمولات والتسبيقات التي تقدم للريان، وكذلك المصاريف الناتجة عن استعمال الهاتف أو الفاكس.

ب -مصاريف تزود السفينة بالوقود والمياه الصالحة للشرب.

ج -المصاريف الناتجة عن القيام بالفحوصات الطبية لطاقم السفينة.

8-الحراسة :تكون حراسة السفينة إجبارية إذا كانت تحمل بضائع خطيرة، أما بالنسبة للسفن الأخرى فحراستها

اختيارية، تكون بطلب من ريان و وكيل السفينة المجهز أو ممثله.

وفي إطار التعامل مع السفينة يقوم الوكيل البحري بإرسال عون إلى السفينة، وذلك لتلبية جميع طلبات الريان

في إطار ما هو متفق عليه في العقود.

إن الفاتورة المبدئية مقدرة بالعمللة الصعبة(الدولار الأمريكي) وتكون غير نهائية، وقابلة لأن تكوف موضوع

التفاوض بين المجهز ومديرية قيادة الميناء .يسدد المجهزون الأجانب مبلغ الفاتورة في حالة قبولها بالدولار

الأمريكي، بالدينار الجزائري من طرف المجهزين الجزائريين، وذلك بعد تحويل قيمة الفاتورة طبقا لمعدل سعر

الصرف (دولار/دينار) اليومي بإشعار من طرف البنك المركزي لمؤسسة ميناء مستغانم، وأجل التسديد لا يتجاوز

30يوما التي تلي استقبال الفاتورة.

كما أن الفاتورة المبدئية ترسل إلى الريان، فإذا تمت الموافقة عليها من طرف المجهز أو الريان يتم إجراء اجتماع

يجمع كل من الوسيط البحري، الذي تم اختياره لتأدية الخدمة لصالح مجهزة السفينة، ومقاول الشحن

والتفريغ، أي مؤسسة ميناء مستغانم ومديرية القيادة قصد التحضير الجيد لاستقبال السفينة في أحسن

الظروف، ويتم تجديد الموافقة على الفاتورة المبدئية على أساس تقدير وقت الوصول الذي يبعثه الربان للوسيط.

و يضم هذا الاجتماع لجنة تنظيم السفن على مسؤول مديرية القيادة كل يوم، واللجنة بدورها تضم:

-ممثل عن مؤسسة الشحن والتفريغ يعمل على إعطاء رأيه حول تنظيم عملية التفريغ والوسائل المادية والبشرية المستعملة لهذا الغرض.

-ممثل عن الجمارك.

-ممثل عن شرطة الجمارك.

-ممثل عن الوسيط البحري والذي يقوم بإحضار الوثيقة التي تحتوي على الخصائص التقنية للسفينة ونوعية وطبيعة و وزن البضاعة.

-ممثل عن الدائرة التجارية مهمته إحضار وثائق تثبت حالة التوازن.

و يتم خلال هذا الاجتماع تحديد الرصيف الذي سوف ترسو فيه السفينة وذلك بمراعاة طول، عرض وعمق السفينة، وكذلك الآلات التي سوف تستخدم في عملية التفريغ كذلك تبعا لنوعية البضاعة وحجمها وعدد السفن القاطرة التي سوف تستخدم في جر السفينة.

عند رسو السفينة بالميناء يجب على ربان السفينة أو ممثله القانوني، أي وكيل السفينة والحمولة أن يكون على استعداد لتقديم الوثائق التالية لإدارة الجمارك، وذلك لتمكينها من ممارسة مراقبتها:

-يومية السفينة.

-بيان الحمولة ويكون على شكل تصريح يتضمن البيانات الضرورية للتعرف على وزن الطرود وعددها وعلامتها

وأرقامها ونوع البضاعة وزنها الإجمالي ومكان شحنها، ويجب أن يكون بيان الحمولة موقعا من طرف ربان

السفينة، كما يجب على ربان السفينة أو على ممثله القانوني أن يقدم ما يلي إلى مكتب الجمارك خلال 24 ساعة التي تلي وصول السفينة إلى الميناء.

-بيان الحمولة من مؤمن السفينة وأمتعة البحارة كسلعهم.

-بيان الحمولة المعدة للتفريغ في الإقليم الجمركي.

- كل الوثائق الأخرى التي تطلب من طرف الإدارة والتي هي ضرورية لتنفيذ مهامها.

للإشارة يجب تقديم الحمولة حتى إن كانت السفينة فارغة، ويوزع هذا البيان على ثلاث متعاملين هم:

- نسخة لمؤسسة الشحن والتفريغ.

- نسخة لوكيل السفينة والحمولة.

- نسخة لإدارة الجمارك.

المطلب الثاني: عمليتي الشحن والتفريغ عند وصول السفينة

إن البضاعة المستوردة عند وصولها إلى الميناء يكون هناك أشخاص ينتظرون وصولها، ومثال عن ذلك بميناء مستغانم نجد المؤسسات الوكلاء الآتية MTA :، GEMAI، NASHCO، إذ يعتبرون بمثابة أمين الحمولة و وكيل عن المرسل إليه، فيقومون بإجراءات التفريغ ودفع أجرة النقل، ثم تسليمها للمرسل إليه بحيث يقوم الوكيل بتفقد البضاعة من حيث الشكل، عدد الطرود، الوزن، الكمية، وهذا ليرى إذا كانت مطابقة للبيانات الواردة في سند الشحن، كما أنه يقوم بالمحافظة على البضاعة بعد تفريغها، وحراستها حتى تدخل في حيازة المرسل إليه (الموكل)، فإذا اكتشف تلفا أو عيبا في البضاعة عند تسليمها وجب عليه أن يشعر المرسل إليه بحالة البضاعة لرفع دعوى في الآجال المحددة قانونيا، ويستحق وكيل الحمولة أجرا عن وكالته يكون محددًا بنسبة مئوية من وزن وطبيعة البضاعة.

توزع الوسائل المستعملة في التفريغ وذلك حسب نوعية وطبيعة السلع، وقبل البدء في عملية التفريغ يقوم رئيس المخزن بمراقبة البضائع المستوردة، ويتعرف على مدى مطابقتها للعقد ومواصفات التصريح بالبضائع أم يقوم بمقارنة البضاعة مع البيانات الموجودة على بيان الحمولة، يتم بعد ذلك التفريغ برقابة جمركية مع مراعاة نوعية وحجم البضائع المنزلة، ويتم تفريغ البضاعة حسب 3 حالات:

الحالة الأولى: وضع البضاعة على العربة الناقلة مثل عملية تفريغ السكر، ومختلف البضائع التي يمكن جمعها في أكياس.

الحالة الثانية: وضع البضاعة على الرصيف مثل: المواد الحديدية، آلات التجهيز... الخ.

الحالة الثالثة: وضع البضاعة في المخازن مباشرة، وهذا يعتمد على وجود المنشآت المتخصصة، مثل مخزن الحبوب حيث يتم ضخ الحبوب مباشرة من السفينة، أما فيما يخص المواد سريعة التلف فلها الأفضلية في التوجه إلى نقاط التخزين وإلى نقاط بيعها خارج الميناء وهذا لتفادي الخسائر التي يتحملها المستورد في إطار الإجراءات الجمركية، أما بالنسبة للبضائع التي تتعرض للخسارة نتيجة لتواجدها في الميناء لمدة أطول، فإن المستورد والذي يتحمل الخسارة.

أما فيما يخص عملية الشحن فإنها تتم بواسطة الصناديق بوضع البضائع عليها، ثم تحمل إلى جانب السفينة حيث تقوم روافع السفينة أو روافع الرصيف أو بواسطة طرق أخرى تناسب مع طبيعة البضاعة كاستعمال الأنابيب في حالة شحن البضائع السائلة، أو المصاعد في حالة شحن الفحم، أو صب البضاعة مباشرة بواسطة أقماع خاصة في حالة شحن الحبوب أو الدحرجة في حالة شحن الوحدات المتحركة كالصهاريج، وقد تطورت عملية الشحن مع تطور نظام النقل بالسفن، حيث أصبحت هناك سفن مجهزة للنقل بالحاويات لأنواع كثيرة من البضائع بهدف تخفيض نفقات النقل، بدا في ذلك التغليف، الشحن وتقليص مدة الرحلة باختصار الوقت المخصص لعمليات الشحن والتفريغ وقد يتطلب ذلك تجهيز أرصفة مخصصة ومجهزة بأوناش لشحن الحاويات على ظهر السفينة.

أما فيما يخص الإجراءات المتبعة في عملية الشحن، فيقوم الشاحن بتقديم وثيقة تسمى بيان الشحن، يذكر فيها نوع البضاعة التي ستشحن، كميتها، ذاتيتها، وبعد أن يطلع الناقل أو وكيله ويتأكد من تطابق البيانات مع البضاعة يسلم له الإذن بالشحن، والذي يسمح له بوضع البضاعة على ظهر السفينة.

المطلب الثالث: وسائل الشحن والتفريغ في مؤسسة ميناء مستغانم:

الجدول رقم 01-III : وسائل الشحن والتفريغ

نوع آلة الشحن والتفريغ	عدد	سعتها بطن
رافعة Crue TEREX/DEMAG	1	250
آلة رافعة Crues (LIEBHERR)	2	50
رافعة الحاويات Super (STACHERS)	4	45
رافعة كهربائية Crues électriques (CAILLARD)	2	63/
رافعة كهربائية Crues électriques ENCC	2	8/15
آلة شحن والحفر الخلفي Pelle rétrochargeuse (KOMATSU)	1	-
آلة شحن والحفر الخلفي Pelle rétrochargeuse (CASE)	2	-
آلة الشحن mini chargeur (NEW HOLLAND)	1	-
آلة شوكية Chariots élévateurs	56	1.5/32
Tracteur (Ro/Ro) SISU جرار	1	35
Tracteur (Ro/Ro) FERRARI جرار	2	45
مضخة الحبوب Pompe a grains VIGAN	1	140/م³
مضخة الحبوب Pompe a grains NEUERO	1	180/م³
ملحقات آلة الشحن والتفريغ	43	-

المراجع: وثائق داخلية من الميناء مصلحة الشحن والتفريغ

المبحث الثالث: المشاكل، التحديات والمشاريع المستقبلية بميناء مستغانم

ركزت الجزائر استثماراتها في الموانئ النفطية، وهي موانئ متخصصة لا تخدم إلا قطاعا محددا من اقتصاد الدولة، أما باقي الموانئ التجارية، بدا فيها ميناء مستغانم بقيت تشكو من تأخر كبير، وتعاني من مشاكل وتحديات عدة.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه الميناء و انعكاساتها السلبية

تتلخص تحديات الميناء وانعكاساتها السلبية فيما يلي:

1- تحديات التي تواجه الميناء:

- أ- محدودية عمق الأرصفة ب 8.22م.
- ب -عد كفاية طول الأرصفة كمساحة العبور كالتخزين.
- ج -غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014).
- د -مشكل التزاوج بين النشاط التجاري كالصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدل إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

2-انعكاساتها السلبية:

- أ -طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.
- ب -تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن (surcoûts) إضافية.
- ج -صعوبات على مستول التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
- د -اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

المطلب الثاني: مشاكل ميناء مستغانم

تتمثل مشاكل ميناء مستغانم فيما يلي:

1- ميناء من الجيل الأول:

إن ميناء مستغانم قديم من الجيل الأول، وبالتالي فهو لا يمثل إلا نقاط انقطاع الحمولة، تنتهي عنده حمولة المواد المعدة للشحن أو التفريغ.

ولقد اكتفت السلطات العمومية في الجزائر بتسيير هذا الإرث الذي يعود إلى الفترة الاستعمارية، دون إدخال أية تعديلات عليها، أو على بنيتها التي تتكون بشكل عام من أحواض صغيرة وضيقة، ومخازن قريبة من بعضها، وأرصفة تفصل بينها حواجز ضيقة، وإذا لم تكن هذه المواصفات تطرح أية مشاكل في الماضي بالنسبة لخدمة المبادلات عندما كانت السفن أصغر، وطريقة شحن البضائع أبسط، فإنها اليوم لم تعد تتماشى والمتطلبات المستجدة والناجمة عن التطور الكبير الذي شهده مجال النقل البحري. فالسفن أصبحت أكبر وبمواصفات عالمية محددة، وهذا ما حتم على المتعاملين مع الموانئ الجزائرية استخدام السفن الصغيرة (60% منها تتراوح

حمولتها بين 2000 و10000 طن وزن ثقيل). وهي بالتالي سفن غير اقتصادية، إذ أنها تحول دون استفادة المصدرين الجزائريين من الفرص التي تقدمها موانئ الشحن، حيث تفرض عليهم أسعار شحن مرتفعة. أما بالنسبة للعمق النظري في ميناء مستغانم، فإنو يتقلص باستمرار بسبب تكديس الطمي والرمال نتيجة لعدم تعرض لعمليات التطهير الكسح لمدة طويلة، مما يؤثر على عملية رسو السفن به. وقد تضطر السفن الكبيرة، والتي لا تتمكن من الرسو في ميناء مستغانم بسبب صغر الغاطس، إلى أن تحول وجهتها نحو موانئ أخرى، حيث تفرغ جزءا من حمولتها من أجل تخفيف الوزن قبل أن تعود إلى الميناء الأصلي. مع ما يترتب على ذلك من مشاكل (وقت وعمل وتكاليف إضافية).

2-نقص في التجهيزات والآليات:

يعاني الميناء من جهة أخرى من نقص كبير في الآليات الثقيلة، إذ أن ميناء الجزائر هو الوحيد الذي يتوفر على رافعة ذاتية الحركة قوتها 300 طن.

ومع أن الجزائر تصنف ضمن أكبر الدول المستوردة للحبوب (الخامسة عالميا) ، إذ تستورد ما يقارب 6 مليون طن سنويا، فإن ميناء الجزائر العاصمة هو الوحيد الذي يشمل أكبر مركز خاص بالحبوب سعته 30000 طن، والذي يعتبر غير كاف، وهذا ما يضطر السفن الناقلة للحبوب إلى الانتظار مدة تتعدى المقاييس المعمول بها دوليا (تفوق مدة التوقف في الميناء 16 يوما)، و يفرض من جهة أخرى على المكلفين بالنقل تعبئة الحبوب في أكياس، وهي عملية مكلفة إذا ما قورنت بترك الحبوب على شكل بضائع صب ناهيك عن استعمال وسائل تقليدية في عملية التخزين، وكذلك تفريغ الحبوب، مما يؤدي إلى ضياع كميات معتبرة منها.

3-التأخر في عملية تداول الحاويات:

لقد أصبح التوجه لاستعمال الحاويات في نقل البضائع عاما، وما فتئت معدلات النقل بالحاويات ترتفع بشكل كبير ومتسارع ويحاول ميناء مستغانم تطوير هذه العملية. ومع ذلك يمكن القول أن ميناء مستغانم لازال يسجل تأخرا واضحا في هذا المجال على اعتبار أن المعدل العالمي لتداول الحاويات يصل إلى 62% ويتم العمل في هذا المجال على توفير مساحات إضافية تستعمل كمحطات الحاويات.

4-انخفاض معدل أداء الميناء:

والذي يساهم فيه بشكل كبير توقف بعض أنشطته ليلا، وخاصة ما يتعلق بمناولة السلع والبضائع.

5- طول الإجراءات الإدارية:

والتي تتمثل في الإجراءات المتعلقة بتفريغ البضائع تحديدا، وما يتبعها من إجراءات الحجز الزراعي فالحجز البيطري، ثم إجراءات الرسوم الجمركية... إلخ.

6-اختناق الميناء:

لعل من بين الأسباب الرئيسية التي تزيد من حدة اختناق الميناء وتكدس البضائع به ما يلي:
عدم وجود خطة منسقة لتوقيت الاستيراد لدل بعض الهيئات المستوردة، مما يؤدي إلى وصول كميات كبيرة من السلع والمعدات المستوردة من طرف هيئات مختلفة في وقت واحد. أو عندما يرتفع معدل استيراد مادة معينة بسبب انخفاض أسعارها في الأسواق العالمية. مما يؤدي إلى بقاء السفن تنتظر دورها في عرض البحر لدخول الميناء، والذي يكلف الخزينة العمومية ما بين 5000-20000 د ولار في اليوم.

المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية.

تتلخص المشاريع المستقبلية لمؤسسة ميناء مستغانم فيما يلي:

1-مشروع إنشاء الحوض الثالث:

من أجل مواجهة معوقات الميناء من جهة، ونظرا للنمو المتسارع للتبادل التجاري على مستوى الميناء من جهة أخرى، أصبحت تنمية الميناء وتطويره بإنشاء الحوض الثالث واقعا حتميا من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية في المستقبل القريب. يسمح هذا المشروع فيما يلي:

-تجارة البضائع المختلفة: أكثر من 900 ألف طن سنويا.

-تجارة الحبوب: أكثر من مليون طن سنويا.

-بذارة الحاكيات: حوالي 400 ألف حاكية سنويا.

-تجارة الوحدات المتحركة 600: ألف كحدة سنويا.

-تجارة المسافرين: عددا مهما من المسافرين وهذا في أعقاب إنشاء محطة بحرية للمسافرين.

-كما سيسمح هذا المشروع بتوفير عدد مهم من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة.

2-مشروع محطة بحرية:

أصبح إنشاء محطة بحرية للمسافرين من أهم انشغالات الميناء، وكذا السلطات المحلية والمركزية حيث أجريت عدة لقاءات ودراسات تناولت هذا الموضوع.

أنجزت أول دراسة للمشروع في سنة 2004 من طرف مختبر الدراسات البحرية LEM، والتي خلصت إلى إمكانية تجسيد فكرة المحطة البحرية.

عدة شركات نقل بحري للمسافرين أبدت اهتمامها بفتح خطوط بحرية بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا و(أو) جنوب فرنسا، وسيشرع في إنجازه فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندر وسيدي لخضر.

3-مشروع مرأب الحريق:

هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

-المواد السائلة القابلة للالتهاب.

-المواد الصلبة القابلة للالتهاب.

-المواد المحترقة(الملمبة).

-المواد السامة.

-المواد المذيبة(الأكلة).

-مواد خطيرة أخرى.

4-المراقبة عن بعد (télésurveillance VTMIS): هو نظام متكامل لمراقبة وتأمين الحركة البحرية كما يساعد على تبادل المعلومات المرقمنة وحماية مداخل الميناء والمنشآت والمناطق الحساسة عن طريق مراقبتها عن بعد.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم أنه يجب العمل بجد من أجل تجاوز التحديات والعقبات التي تحول دون تطوير النقل البحري داخل الميناء، والتي تعددت بين محدودية عمق الأرصفة، عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين، غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010- 2014) ، مشكل التزاوج بثُ النشاط التجاري الصيد البحري زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدى إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة كون ميناء مستغانم ميناء من الجيل الأول، نقص في التجهيزات والآليات، التأخر في عملية تداول الحاويات انخفاض معدل أداء الميناء، طول الإجراءات الإدارية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في موضوع هذا البحث تم التركيز على أهمية سلاسل التوريد في المؤسسة و مدى أهميتها و تطورها للرفع من قدرتها التنافسية، واختيار وسائل النقل المناسبة لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة اللوجستيك و ذلك في ظل ظهور أرضيات اللوجستيك و التنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال.

إن الاهتمام بعملية التوريد من شأنه أن يحسن من جودة الخدمات اللوجستية و هذا باعتبار التوريد يدخل ضمن العديد من الأنشطة اللوجستية.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها تقدم نشاط المؤسسة و محاولة دراسة هذه الوظيفة و من الأنشطة اللوجستية، و قد كان التركيز على عملية النقل والشحن والتفريغ التي تقوم باعتبارها ضمن سلسلة التوريد للعديد من المؤسسات المتعاقدة معها.

تقييم الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الاولى تتمثل سلسلة التوريد أهم نشاط في المؤسسة و هذا ما تم اثباته في الجانب النظري ومنه الفرضية صحيحة.

- من خلال الدراسة التطبيقية للمؤسسة ميناء مستغانم ،تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة محاولة ارضاء و تطوير العلاقة مع المؤسسات التي تعمل معها و بالتالي الفرضية صحيحة.

- تقدم المؤسسة خدمات لوجستية (شحن، نقل، تفريغ) لعملائها في حالة الطلب عليها فقط، ومنه الفرضية صحيحة.

نتائج البحث:

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

نتائج نظرية:

-المفهوم الحديث للتوريد يبرز نشاطه وصعوبة التحكم فيه، و في تدفق المعلومات على امتداد سلاسل

التوريد، كما تحتاج ادرّة التوريد كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل.

-الخدمات اللوجستية و خاصة النقل من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات و الاقتصاد الوطني.

-يعد بناء استراتيجية سلسلة التوريد بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف التوريد خاصة والتي تقوم بتدعيم المؤسسات و زيادة حصتها المالية.

النتائج التطبيقية:

- عدم وجود ثقافة و فكر لوجستي المؤسسات الاقتصادية.
- تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني.
- ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المصاحبة لعملية النقل (تخزين، مناولة) بميناء مستغانم.

الاقتراحات:

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة وتطبيق مبدأ.
- إنشاء مواقع أنترنت السعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات.
- مسايرة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه، تقنياته أدواته.
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.
- إدماج الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرارات، وإتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة.
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك وتطويع العلاقات مع العملاء.
- المشاركة مع الجامعات ك ذلك لسد الفجوة بت الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع كل ما هو جديد.
- وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وذلك لتسهيل عمليات النقل.
- إنشاء مؤسسات تستخدم النقل المتعدد الوسائط.

قائمة المراجع

• الكتب:

1. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر.
2. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر، جامعة عين شمس، 2003.
3. راشد الغدير حمد، إدارة المشتريات والمخازن، الأردن، دار زهران، 1997.
4. خالد عبيدات سليمان، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار المسيرة، 2008.
5. محمد البدر-عماد العبد الحسين، إدارة سلسلة التوريد: ماجستير إدارة أعمال، مصر، جامعة دمشق، 2009-2010.
6. جون مانرز بيل، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 .
http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf consulté le 15/08/2020 à 10:30
7. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010 .
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003.
9. رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006 .
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003.
11. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000.

• وثائق داخلية لمؤسسة:

1. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم، مصلحة الوسائل العامة.

• القوانين والمراسيم:

1. المرسوم: 82-287 المؤرخ في 17 أوت 1982 الجريدة الرسمية العدد 33.

الملخص :

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح علاقة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية بمردودية المؤسسة الجزائرية كمحاولة للوقوف على واقع سلاسل التوريد واللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم وأفاق تفعيله لدعم تطور المؤسسة الاقتصادية.

- تطرقنا إلى سلاسل التوريد وأهميتها وفوائدها ومبادئها السبعة وكذا الخدمات اللوجستية ومكوناتها، أهدافها وأهميتها، وتوصلنا وجود علاقة دعم بين السلاسل التوريد واللوجستيك والمردودية في مؤسسة ميناء مستغانم.

الكلمات المفتاحية : سلاسل التوريد- اللوجستيك- الخدمات- مؤسسة ميناء مستغانم.

Summary:

-This study is to clarify the relationship of supply chains, financial services and the resources of the Algerian institution as an attempt to find out the reality of supply chains and logistics in the Mostaganem Port Corporation and the prospects for its activation to support the Foundation for the Development of the Economic Corporation.

-We looked at supply chains and their importance, benefits and seven principles, as well as logistics and their importance, their goals and importance, and we found a support relationship between supply chains, logistics and profitability in the Mostaganem Port Corporation.

Keywords: supply chains - logistics - services - Port Corporation mostaganem.

الملحق الأول: يمثل ركائز إدارة سلسلة التوريد

